



Um keine Befindlichkeiten zu stören, begnügen wir uns mit einem Beispiel aus dem Ausland: Als im April des Jahres der Sanierungsmanager **Hans Widmer** in den Oerlikon-Bührle-Konzern gerufen wurde, fand er nicht nur rote Zahlen vor. Widmer gegenüber der Weltwoche: "Wenn ein Kadernmann zum fünften Mal sagt, die Japaner operieren mit Dumpingpreisen, werde ich skeptisch." Ein paar Monate später war die Hälfte der Spitzenleute entlassen. So einfach sang- und klanglos? "Wenn ich die Entlassung eines Kadernmitarbeiters anordne, gilt es auch hier, die Würde des Mitarbeiters zu wahren. Diese Leute sind ja nicht 'Versager'. Sie haben vielleicht nur ihre Funktion falsch verstanden oder gemäß falschen Anweisungen gehandelt. Deshalb achte ich darauf, bei



tionalisierungen diesmal bevorzugt Manager betroffen. Und zweitens haben viele Arbeitnehmer erkannt, daß diesmal alles anders ist, daß diese Umstrukturierungen nicht einfach eine Phase sind, die beim nächsten Konjunkturlüfterl vorüber ist. Nein, mit der Globalisierung der Wirtschaft, der Beseitigung von Handelshemmnissen sind wir in eine völlig neue, noch

es aussieht, ist dieser Rückzug auf Werte mehr als nur ein Ausdruck von Angst, ausgelöst durch die Unsicherheit am Arbeitsmarkt. Jedenfalls: Menschen, die zeit ihres beruflichen Lebens immer nur andere gekündigt haben, kommen jetzt vermehrt selber in diese Lage. Sei es aus Rationalisierungsgründen, aus Fusionen oder weil nach einem Führungswechsel in der obersten Etage die "Chemie" nicht mehr ganz stimmt.

Kündigungen sind für jeden Menschen ein Problem - das Selbstwertgefühl ist angeknackst, Versagensangste stehen einer nüchternen Betrachtung des Problems im Weg, das Sich-Verkaufen am Markt wurde verlernt. Was aber ist bei einem gekündigten Manager anders?

Mag. Heinz Hantschel, Geschäftsführer des österreichischen Ablegers von DBM (Drake Beam Morin, weltweit führender Outplacement-Anbieter), weiß mehrere Gründe: "In Österreich sind Manager im Normalfall schon lange beim Unternehmen, tief in der Firma verwurzelt, haben einiges Know-how aufgebaut und häufig Sonderverträge." Mag. Linda Zelenka spricht noch einen Grund an, der bei diesem Thema gerne verschwiegen wird: "Manager erwerben im Laufe der Zeit Einfluß auf ein Unternehmen." Man könnte auch Macht sagen, was es eben schwer macht, so jemanden loszuwerden.

Betriebe haben in der Regel drei Gründe, die Kündigung einer Führungskraft ohne Wirbel über die Bühne zu bringen:

- 1.) häufig ein schlechtes Gewissen (wenn etwa jemand unschuldig einer Firmenverlegung zum Opfer fällt), auch gestehen es sich Unternehmen nicht gerne ein, Fehler beim Recruiting gemacht zu haben;
- 2.) die Sorge um den guten Ruf draußen und
- 3.) die Angst um das innerbetriebliche Klima.

Diese Gründe bewegen Unternehmen, sogenannte Outplacement-Spezialisten zu beauftragen. Wobei gleich vornweg ein Mißtrauen ausgeräumt werden soll: Outplacement ist eigentlich da, um jemandem zu helfen, einen neuen Job zu finden. Um viel Geld, denn das Honorar beläuft sich auf ein Drittel der Jahresbruttogage. Definition Heinz Hantschel: "Outplacement ist Vermittlung eines Wissens, nämlich der professionellen

out ?

Wenn Manager gefeuert werden

Wie wird man einen unfähigen Spitzenmanager los? Wie findet eine unschuldig zum Handkuß gekommene Spitzenkraft einen neuen Job? Über die positiven Seiten von Outplacement-Beratung.

Von Walter Braun

Kündigungen nie grob oder laut zu werden. Vom Betroffenen selber verlangt der Abstieg aus der Chefetage Trauerarbeit - die kann ich ihm nicht abnehmen. Es geht nur darum, den betroffenen Menschen einigermaßen gerecht zu werden" (Hans Widmer).

Dieses Verständnis bei einer Kündigung dürfte Seltenheitswert haben; normalerweise finden nur gut bezahlte Outplacementberater solche Worte. "Es bedarf auch einer Persönlichkeit, kündigen zu können", weiß **Mag. Linda Zelenka** von Catro.

Spätestens, seit die weltweite Fusions und Übernahmewelle ins Rollen geraten ist, steckt die westliche Wirtschaft in einem noch nie dagewesenen Umstrukturierungsprozeß. Aus zwei Gründen: Erstens sind von den Ra-

nie da gewesene Phase der Wirtschaft eingetreten: die der permanenten Umstrukturierungen. Effizienzsteigerung nicht mehr als periodische Anstrengung, sondern als Prozeß ohne absehbares Ende.

Dieser wirtschaftlichen Umorientierung steht ein allgemeiner Wertewandel gegenüber. Von abflachenden Hierarchien ist die Rede.

Individualität, Intuition und Kreativität bekommen einen neuen Stellenwert, die Frage nach dem Sinn ist auch für Manager kein Tabu mehr. Wie



Selbstvermarktung." Was nicht das Finden eines konkreten neuen Arbeitgebers mit einschließt. Gut gemacht, kann Outplacement so etwas wie eine Karriereberatung sein.

Den schlechten Ruf erwarb diese Beratungsleistung durch einige Fälle, wo Unkundbare (zum Beispiel Betriebsräte) durch Scheinangebote aus einer Firma weggelockt wurden. Diese Fälle sind selten, eigentlich in dieser Form nicht nötig und heißen, genau genommen, de-hiring. Ein kritischer Punkt ist auch die Bezahlung der Beratung durch den Ex-Arbeitgeber. Hantschel ist dagegen, daß die Gekündigten selbst zahlen. Es bestünde, argumentiert er, die Gefahr, die Notlage des Betroffenen auszunutzen.

Da trinkende Portiers ohne viel Federlesen gekündigt werden, leuchtet ein, daß Outplacement - Beratung vorwiegend im Managermilieu stattfindet. Die Frage ist nun, was für Gründe eine Führungskraft haben konnte, einen Berater zu Rate zu ziehen. Gegenfrage: Wie oft kommt ein Manager in die Situation, sich unvermittelt einen Job suchen zu müssen?

Es braucht viele feine Nuancen, einen 50-jährigen Top-Verdiener zu seiner vollen Zufriedenheit neu zu vermitteln. Die meiste Zeit seiner Karriere verbracht er in ein und demselben Betrieb. Nun, da er seine Stelle verloren hat, weiß er einfach nicht, wie er in der freien Wildbahn einen für ihn angemessenen Job finden kann. Dazu kommt, daß viele Betroffene sehr gut verdienen und nicht mehr die Jüngsten sind. Ganz zu schweigen von "nebensächlichen" Fragen: Wie verfaße ich denn ein Bewerbungsschreiben in dieser Situation? Abgesehen davon, daß die wenigsten Manager wissen, wie man Briefe formgerecht verfaßt, fehlt ihnen auch die nötige Infrastruktur.

Profil der Outplacement-Klienten

In Österreich ist das Instrument der Jobsuchhilfe für gekündigte Manager mit etwa 70 bis 80 Beratungen pro Jahr noch relativ unterentwickelt - zumindest, was die Zahl der Fälle betrifft. Eine interne Statistik von DBM Österreich ergab folgendes Kandidatenprofil:

- * Die managenden Jobsucher sind zu 90 Prozent männlichen Geschlechts
- * Zwei Drittel sind über 45 Jahre alt (ein Drittel über 50)
- * Das durchschnittliche Jahreseinkommen zu Beginn der Outplacement-Beratung 630.000 Schilling (danach: 710.000)
- * Einkommensänderung: ein Drittel bleibt etwa gleich, 20 Prozent verschlechtern sich, 47 Prozent aber können sich verbessern
- * durchschnittliche Dauer des früheren Dienstverhältnisses: 12 Jahre
- * Die Funktionen bleiben nach dem Jobwechsel in aller Regel gleich, außer, daß sich ein guter Teil (etwa 10 Prozent) nach dem "Schock" als Berater oder Konsulent selbständig macht

Doch das sind nur die Probleme der Oberfläche. Ernst wird es direkt am Arbeitsmarkt. Inserate in den Wochenendausgaben der Tageszeitungen sind gut und schön - doch werden rund zwei Drittel der Top-Positionen nicht auf diesem Wege vergeben. Hier sieht Hantschel eine der wesentlichsten Aufgaben eines Outplacement-Beraters: Wie findet man einen Job über informelle Kanäle?

Eine idealtypische Outplacement-Beratung geht in etwa so vor:

* Zuerst versucht der Berater, dem Gefeuerten die Angst vor der Zukunft zu nehmen, "ihn zu seinem normalen Ich zurückzuführen, das er hatte, als alles noch paletti war" (Hantschel). Dieses Herzausschütten hat eine wichtige psychohygienische Funktion, weshalb es an dieser Stelle einem Berater gelingen muß, eine Vertrauensbrücke aufzubauen.

* Das Erzählen der Lebensgeschichte des (jobsuchenden) Kandidaten dient zur Darstellung von betrieblichen Erfolgserlebnissen. Eine Hilfe, über die unmittelbare berufliche Vergangenheit positiv zu denken.

* Nach der psychologischen Aufwärmphase kommt die Frage nach dem idealen Job (der idealen Position). Je detaillierter, um so besser.

* Auf diesem Profil aufbauend, startet der Kandidat nun "eine regelrechte Marketingkampagne" (Hantschel). Im Falle von DBM beinhaltet das einen speziell gestalteten Lebenslauf und ein intensives Videotraining für die spätere Bewerbungssituation (abgesehen von einem kompletten Büro-Service).

Nach dieser 3-4 wöchigen Vorbereitungsphase ist der Kandidat marktreif. Was nun? Wie an den "geheimen" Stellenmarkt herankommen?

Den Bekanntenkreis nach vakanten Stellen abklappern, hinterläßt nicht den besten Eindruck. Hantschel lehrt



Mag. Linda Zelenka



Mag. Heinz Hantschel

seine Klienten eine Art Schneeballsystem, mit dem die Jobsuchenden über ihre Bekannten bewußt weitere Kontakte knüpfen. Um den "Zufall" zu forcieren, nicht um dadurch direkt einen Job zu finden.

Im Schnitt dauere das Suchen vier bis fünf Monate, sagt Hantschel. Für seine Beratungsfirma gibt er eine 95prozentige Erfolgsquote an, beeilt sich aber hinzuzufügen, daß das auch international erreicht werde. Hantschel begründet den Erfolg mit seiner Philosophie: "In den wenigsten Fällen kann der Gekündigte unmittelbar etwas dafür. Es mag sein, daß ein Manager in seiner Position nicht mehr so gut ist, das heißt aber nicht, daß es nicht einen Platz gibt, wo genau diese Fähigkeiten gewünscht werden." Outplacement als Recycling von Managern. Als externe Hilfe, den ungenügend funktionierenden internen Arbeitsmarkt effizienter zu machen. ♦

