

# hernsteiner 03/08

Krisen kreativ nutzen:  
Neuorientierung statt Anpassungsdruck  
KIRSTEN BRÜHL

Wie ein Blitz aus heiterem Himmel  
MAG. DORIS LEPSCHY

Karrieretechnik »Kündigung«:  
Persönliches Risikomanagement und  
professionelle Neuorientierung  
DIPL.-SOZ. UWE KERN

Karrieretechnik professionell managen  
DR. HANS TRINKL

Seepferdchen auf dem Scheiterhaufen  
GERHARD SCHEUCHER

Was kann ich dieser Firma anbieten?  
INTERVIEW

management  
information

Manager-  
karrieren  
im Umbruch

## Managerkarrieren im Umbruch hernsteiner 03/08



Foto Weinwurm GmbH



Inzwischen sind auch Manager im »Zeitalter der Unsicherheit« angekommen. Die aktuelle Finanzkrise wird dazu beitragen, dass auch »gute Leute« damit rechnen müssen, ihren Job zu verlieren. Lineare Karrierewege gehören der Vergangenheit an.

Obwohl in der Regel jeder Manager im Laufe seiner Karriere mit dem Thema Kündigung in Berührung kommt – sei es, weil er sich selbst von Mitarbeitern trennen musste oder es im Unternehmen anderswo erlebt hat –, sind Führungskräfte in der Regel keineswegs gut darauf vorbereitet. Ihr Selbstbild ist oft von der eigenen Erfolgsbiografie geprägt. Als Konsequenz entwickeln sie, wenn sie plötzlich selbst von Kündigung betroffen sind, auf kreative Weise unterschiedliche Verdrängungsmechanismen: Scheitern wird verschwiegen, verharmlost oder schöngeredet.

Viele Betroffene stellen im Moment des »persönlichen Scheiterns« fest, wie stark ihr Selbstbild von Beruf und Karriere geprägt ist. Die Folgen reichen von Selbstzweifeln, dem Gefühl der Nutzlosigkeit bis hin zu Depressionen und tangieren damit auch alle anderen Lebensbereiche. Sich selbst einzugestehen, in gewisser Weise versagt zu haben, und nach dem eigenen Beitrag zu forschen, ist die erste große Hürde, die genommen werden muss. Genauso entscheidend ist aber die Frage, welche Strategien gefunden werden können, um aus der emotionalen Talsohle wieder herauszukommen. Personen, denen es gelingt, aus dem Scheitern Kraft zu gewinnen, stehen am Ende dieses fast immer schmerzlichen Prozesses oft neu und besser verankert im Leben.

Der vorliegende »Hernsteiner« soll Sie dazu anregen, sich mit diesem brisanten Thema aus dem Blickwinkel der Prävention auseinanderzusetzen, aber auch Fragen und Antworten hinsichtlich der wirksamen Bewältigung von Umbruchsituationen zu reflektieren:

Welche vorbeugenden Schritte können gesetzt werden, um das persönliche Risikomanagement zu verbessern?

Welche Strategien gibt es, um die Herausforderung der unfreiwilligen Trennung von Macht, Status und Gehalt kreativ zu meistern?

Was können Coaching und Training im Hinblick auf ein effektives Selbstmarketing bewirken?

Wie kann Outplacement bei Kündigung Firma und Manager entlasten?

Worauf ist bei erneuter Jobsuche zu achten?

Herzliche Grüße

Dr. Katharina Fischer-Ledenice  
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:  
Mag. Peter Wagner

Dipl.-Psych. Mag. Rudolf Dörfler  
Schwerpunktautor  
Hernsteiner 3/08

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

#### IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

#### HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien  
T: +43/1/514 50-6600  
F: +43/1/514 50-6617  
E: hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

#### COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

#### REDAKTION

Mag. Peter Wagner,  
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien  
T: +43/1/513 47 97-0  
E: office@leaders-circle.at

#### GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

#### FOTO

Helmut Rabel, team too, Wien

#### LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

#### HERSTELLER

Holzhausen Wien

#### OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien  
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

## verzeichnis

### 03

Krisen kreativ nutzen: Neuorientierung statt Anpassungsdruck

KIRSTEN BRÜHL

Inzwischen sind auch Manager im »Zeitalter der Unsicherheit« angekommen. Der Umgang damit und die bewusste Zusammenstellung des »eigenen Lebens-Arbeits-Mosaiks« will gelernt sein.

### 06

Wie ein Blitz aus heiterem Himmel

MAG. DORIS LEPSCHY

Lineare Karrierewege gehören der Vergangenheit an, auch Manager sehen sich vermehrt mit plötzlichem Arbeitsplatzverlust konfrontiert. Welche vorbeugenden Schritte können gesetzt werden, worauf ist bei erneuter Jobsuche zu achten?

### 10

Kariereknick »Kündigung«: Über persönliches Risikomanagement und eine professionelle Neuorientierung

DIPL.-SOZ. UWE KERN

Trennungen gehören zum Leben dazu – auch zum Berufsleben. Dies zu wissen ist eine Sache, es zu durchleben eine andere: Obwohl in der Regel jeder Manager im Laufe seiner Karriere mit dem Thema Kündigung in Berührung gekommen sein dürfte – sei es, weil er sich selbst von Mitarbeitern trennen musste oder Trennungen im Kollegenkreis erlebt hat –, trifft eine fremdbestimmte Kündigung Manager häufig besonders hart. Warum ist das so und welche Strategien gibt es, um die Herausforderung der unfreiwilligen Trennung von Macht, Status und Gehalt anzunehmen?

### 12

Kariereknicke professionell managen

DR. HANS TRINKL

Die Unterstützung gekündigter Manager mittels Outplacement hilft beiden Seiten – dem Unternehmen und den Betroffenen.

### 14

Seepferdchen auf dem Scheiterhaufen

GERHARD SCHEUCHER

Die Chance, statt einer Erfolgsbiografie eine »Scheiterbiografie« zu leben, war noch nie so groß. Zumindest muss man mit temporären Einbrüchen in der beruflichen Schönwetter-Kurve rechnen.

### 16

INTERVIEW

»Was kann ich dieser Firma anbieten?«

Ein hochrangiger Konzernmanager über selbst erlebte und beobachtete Kündigungen, ernüchternde Trennungsgespräche, verzichtbare Mitleidsbekundungen und die Gefahr zu schneller Zusagen bei neuen Jobangeboten.

### 18/19

SERVICE

Hernstein Management Report  
Literaturtipps

### 20

SERVICE

Hernstein Angebote

# Krisen kreativ nutzen: Neuorientierung statt Anpassungsdruck



**Inzwischen sind auch Manager im »Zeitalter der Unsicherheit« angekommen. Der Umgang damit und die bewusste Zusammenstellung des »eigenen Lebens-Arbeits-Mosaiks« will gelernt sein.**

Globalisierung, Kosteneinsparungen, Innovationsdruck – rund um den Globus suchen Organisationen nach Antworten auf die Fragen, die eine komplexer werdende Welt ihnen stellt. Bei den Lösungen macht man auch vor den Mitarbeitern nicht halt: Change-Programme, Prozessoptimierungen und Restrukturierungen fordern ihren Tribut. Entlassungen, oft im großen Stil, sind keine Seltenheit mehr. Doch etwas ist neu. Der Umbau von behäbigen Unternehmen in konkurrenzfähige Schnellboote fordert mittlerweile auf allen Ebenen Opfer. Nicht nur Arbeiter und Angestellte sehen sich unvermittelt mit Kündigungen konfrontiert, auch das mittlere und höhere Management ist betroffen. Selbst eine hervorragende Ausbildung, jahrzehntelange Erfahrung, belegbare Erfolge und ein gutes Netzwerk schützen Manager heute nicht mehr vor einem frühzeitigen Aus.

Unversehens sind wir im Zeitalter der Unsicherheit gelandet. Lebenslang garantierte Konzernkarrieren und Laufbahnen, die immer nur eine Richtung kannten – die nach oben –

kann niemand mehr garantieren. Das ist schwer zu akzeptieren. Das Ende einer Karriere wurde früher meist mit einem statu strächtigen Berater-Job oder einer königlichen Abfindung vergolten – oder zumindest mit einer besser dotierten Stelle in einem anderen Unternehmen. Die Frage, ob und wie es für sie weitergehen würde, mussten sich in den oberen Führungsetagen nur sehr wenige stellen. Heute ist das anders. Das Merkwürdige daran: Dass die Unsicherheit grassiert, können wir seit vielen Jahren jeden Tag in der Zeitung lesen. Doch wenn auf einmal die eigene Karriere davon berührt wird, trifft das viele Manager vollkommen unvermittelt.

Der plötzliche und unsanfte Schubs vom Chefsessel wird nicht selten als jäher Absturz in die Bedeutungslosigkeit erlebt. Kein Wunder, denn wer davon betroffen ist, macht die einschneidende Erfahrung, dass die alte Identität von heute auf morgen nicht mehr trägt. Definierte man sich vorher vor allem über die Berufsrolle, ist man auf einmal nur noch

## KIRSTEN BRÜHL

arbeitet als Coach und Beraterin sowie als Autorin und Referentin für das Zukunftsinstitut. Veröffentlichungen u. a.: »Sie bewegt sich doch! Neue Chancen und Spielregeln für die Arbeitswelt von morgen«, Orell Füssli Verlag, 2008, »Creative Work – Business der Zukunft«, Zukunftsinstitut, 2007.

>>> Privatperson. Halt gebende Strukturen, das Eingebundensein in eine Organisation und deren Beziehungsnetze, der damit einhergehende gesellschaftliche Status und der eng getaktete Zeitplan verschwinden auf einen Schlag. Eine Kündigung löst daher oft einen massiven Umbruch aus, der sich nicht nur auf das Arbeitsleben beschränkt. Ein solcher Einschnitt führt bei vielen zu einer persönlichen Krise. Je nachdem, wie diese bearbeitet wird, kann daraus viel Frustration oder aber ein fruchtbarer Boden für notwendige und sinnvolle Veränderungen entstehen. Und im besten Fall entwickelt sich aus dem Erleben von Angst einflößender Unsicherheit ein gutes Stück persönliche Freiheit.

### Ich arbeite – also bin ich

Warum ist der Verlust ihrer Position für viele Manager so traumatisch? Seit Aufkommen der Industriegesellschaft und der Trennung der Sphäre des Privaten vom Geschäftlichen hat sich Arbeit zu weit mehr als einem Garant für ein regelmäßiges Einkommen entwickelt. Der typische »Organization Man« zum Beispiel, Prototyp des Arbeitnehmers der 50er- und 60er-Jahre, schloss mit »seiner Firma« einen impliziten, oft lebenslangen Kontrakt ab, der da hieß: Loyalität gegen Sicherheit. In der Wissensgesellschaft änderte sich das. Doch auch hier konnte man sich Sicherheit scheinbar »erkaufen«. Das richtige Wissen, die richtige Ausbildung, eine entsprechend strategisch angelegte Laufbahn und die Sammlung erforderlicher Erfahrungen waren jetzt Garant dafür, beschäftigungsfähig zu werden und zu bleiben. Employability hieß das Zauberwort. Doch heute garantiert selbst ein makelloser Lebenslauf nicht mehr automatisch eine ungestörte Karriere. Wer Pech hat, gerät unter die Räder, ganz unabhängig von persönlicher Leistung oder individuellen Qualitäten. Wer zur falschen Zeit am falschen Ort ist, den kann der Karriereabbruch ganz unvermittelt treffen. Und das mit weitreichenden Folgen. Denn wenn die bisherige Position für persönliches Ansehen, Identität, Zugehörigkeit, Verankerung in der Gesellschaft, zeitliche Struktur im Alltag, im besten Fall sogar für Sinnhaftigkeit und natürlich für finanziellen Wohlstand sorgte, ist ihr Wegfall existenziell. Es entsteht eine große Leere und bei den meisten Managern ein enormer innerer Druck, diese wieder auszufüllen. Arbeit ist insofern ein hoch emotionales Thema, und der Verlust einer oft mühsam erarbeiteten Position kann das psychische Gleichgewicht entsprechend aus den Angeln heben.

Wie gehen die Betroffenen damit um? Gibt es überhaupt Optionen, die einem offenstehen – und wer oder was kann einen dabei unterstützen? In der Praxis lassen sich zwei wesentliche Strategien beobachten:

#### STRATEGIE 1

So schnell wie möglich wieder einen neuen Platz, einen neuen Rahmen finden. Dabei helfen in vielen Fällen professionelle Outplacement-Berater, die in den Führungsetagen meist zum Abfindungspaket dazugehören. Gute Berater wissen zwar, dass der Prozess des Loslösens und des Sich-Öffnens für neue Arbeits- und Lebensoptionen seine Zeit braucht. Doch der Wunsch nach Sicherheit treibt vor allem rational-analytisch geprägte Klienten in gesteigerte Aktivität. Sie wollen so schnell wie möglich eine Inventur ihrer Kompetenzen aufstellen, ihre Netzwerke gezielt aktivieren und ausloten, wo welche Chancen für sie bestehen, damit sie möglichst rasch zur »Normalität« zurückkehren können. Ein Job im alten Umfeld, sich mit ehemaligen Kollegen branchennah schnell selbstständig machen oder zumindest als Berater tätig sein – Ziel ist, so viel wie möglich von der alten Berufsrolle – inklusive Status – zu bewahren.

#### STRATEGIE 2

Den Einschnitt tatsächlich als eine Phase zur persönlichen Reorientierung nutzen. Je jünger die von der Kündigung betroffenen Manager, desto wahrscheinlicher ist das. Viele

gönnen sich eine Pause. Und horchen in sich hinein: Wo stehe ich gerade? Wo will ich hin? Was ist mit meinen alten Lebensträumen? Wünsche ich mir vielleicht, etwas anderes zu machen, anders zu leben, die eigenen Prioritäten neu zu ordnen? Was liegt mir tatsächlich am Herzen? Das eigene Leben neu zu denken, ist nicht erst nach der Pensionierung möglich. Doch es braucht Zeit, Mut – und Unterstützung vom Partner und der Familie – besonders dann, wenn sich die Frage nach möglichen Einschnitten im Hinblick auf den Lebensstandard stellt, weil das finanzielle Polster noch nicht bis zur Rente reicht.

### Vorsicht, Gefühle!

Wer welchen Weg geht, hängt stark vom inneren Orientierungssystem der Betroffenen ab. Wer einen hohen Grad an Sicherheit braucht, wird schnell aktiv werden, mit der Gefahr, dass seine Aktivitäten in Aktionismus enden und keine wirkliche persönliche Entwicklung stattfindet. Wem Freiheit wichtiger ist, der wird die Orientierungsphase ausdehnen und erst einmal schauen, welche Optionen eigentlich alle möglich wären.

Doch bevor es in die eine oder andere Richtung geht, müssen alle Betroffenen einige gefühlsmäßige Höhen und Tiefen durchlaufen. Dazu gehört auch das Verarbeiten des ersten Schocks. Erst einmal gilt es zu begreifen, was geschehen ist. Der Schock sitzt umso tiefer, je verwurzelter man im Unternehmen war. Darauf folgt die Phase der Verneinung. Vermeidungs- und Abwehrreaktionen wie verfrühter Aktionismus sind hier an der Tagesordnung. Man weigert sich, die neue Realität anzuerkennen, und versucht weiterzumachen wie bisher. Nur langsam realisiert man, dass man nicht mehr dazugehört – und das kann sehr schmerzen. Keine Führungsklausuren mehr, keine Tagungen, keine Lunch-Dates, keine Assistentin, kein Geschäftswagen, keine Termine. Man wird nicht mehr eingeladen, nicht mehr kontaktiert, ist nicht mehr wichtig. Je mehr privates Gegengewicht man sich geschaffen hat und je tiefer man in seinen persönlichen Werten verwurzelt ist, desto einfacher fällt es, in einer solchen Situation loszulassen und sie innerlich wirklich zu akzeptieren.

#### BEISPIEL

Ein Klient Mitte 50, der innerhalb weniger Wochen unerwartet vor den Trümmern seiner Karriere stand, verkraftete das gut, weil er sich eigentlich schon immer für die Jugendlichen in seiner Gemeinde engagieren wollte und damit eine Perspektive hatte, an der er sich orientieren konnte. Das Gegenbeispiel: Ein Klient, der bereits einige Jahre zuvor seine Frau verloren hatte, wollte sich der neuen Realität nach der Kündigung nicht stellen und die nötige Trauerarbeit nicht angehen. Gefühlsmäßig blieb er in der Phase des Nicht-wahrhaben-Wollens und einer Depression stecken, sodass auch alle Aktivitäten auf der »sachlichen« Ebene wie Bewerbungen und Gespräche mit potenziellen Arbeitgebern keinen Erfolg hatten.

Wer den ersten Schock und die Phase des Negierens überwunden hat, sieht sich im Weiteren mit »negativen« Gefühlen wie Ohnmacht, Wut, Trauer und manchmal auch Scham konfrontiert. Diese müssen alle durchlebt werden – erst dann entsteht Akzeptanz hinsichtlich der neuen Situation und damit innerer Raum und Offenheit für andere Möglichkeiten. Problematisch an dieser Stelle ist, dass Gefühle in vielen Chefetagen keinen Platz haben, als Zeichen von Schwäche gelten. Viele Manager beziehen auch heute noch ihre Identität aus einer Haltung von Stärke und unbedingter Steuerungsfähigkeit. Reicht diese Rolle bis ins Private hinein, wird die Verarbeitung des Verlusts doppelt schwierig, weil die Erfahrung von tiefer Unsicherheit weder innerlich gemacht noch mit jemandem geteilt werden darf. Damit bringt man sich jedoch um eine wertvolle Erfahrung, denn nach dem Durchleben der Gefühlsachterbahn wartet eine

Belohnung: eine von innen heraus gewonnene Souveränität und eine erweiterte Identität, die weniger abhängig von äußeren Umständen ist als früher.

## Das eigene Lebens-Arbeits-Mosaik neu zusammenstellen

Emotional neu geankert, lassen sich auch Sachentscheidungen leichter treffen. Es entsteht Freiraum, etwas Neues auszuprobieren und innerlich und äußerlich zu eigenen Wünschen und Bedürfnissen zu stehen. Für jüngere Führungskräfte ist das oft viel selbstverständlicher. Denn einige haben sich schon vom Lebensmodell des auf eine klassische Karriere ausgerichteten »Wissensarbeiters« entfernt. Work-Life-Balance, Sabbaticals und Engagement für die Familie, aber auch für soziale Projekte sind Themen, die sie bewegen. Arbeit ist für sie nur ein Teil vom Leben. Sie denken eher in Kategorien eines »Lebens-Arbeits-Mosaiks«, bei dem sie je nach Lebensphase ihre Ziele neu justieren können. Auch ihr Verhältnis zu Status ist ein anderes: Immaterielle Statussymbole wie Zeithoheit, hohe Autonomie und Flexibilität gewinnen für sie an Gewicht. »Kreativarbeiter« könnte man sie nennen, nicht etwa, weil jeder von ihnen einen kreativen Beruf hat, aber weil sie ihre Arbeit auf kreative Art und Weise strukturieren. Sie begreifen sich als selbstständige Lebensunternehmer – und verfügen dementsprechend über ein hohes Maß an Selbstverantwortung, Gestaltungskraft und Zielgerichtetheit. Karriere »inside out«, an den eigenen Bedürfnissen und Zielen ausgerichtet, ist für sie das Ziel. Sie orientieren sich dementsprechend weniger am Markt als erst einmal an der eigenen einzigartigen Kombination von Talenten und Stärken. Statt »Employability« befindet sich ihre »Uniquability«, ihre Einzigartigkeit, Uniqueness, im Fokus der Aufmerksamkeit. Diese Haltung der neuen Kreativarbeiter lässt Platz für den ganzen Menschen – und kann für Manager, die bisher einen ganz klassischen Karriereweg gegangen sind, durchaus inspirierend sein.

Doch wie kann man sich in einer Krisensituation wie einer Kündigung entspannen und das eigene Leben neu denken, sich vielleicht sogar als »Kreativarbeiter« neu positionieren? Dafür empfiehlt sich:

- Einen zeitlichen Rahmen für die Neuorientierung setzen statt überstürzten Aktivitäten nachgehen. Natürlich muss die finanzielle Lage im Blick behalten werden; meist aber reichen die Rücklagen für ein paar Monate bewusste Auszeit, vorausgesetzt, die Familie spielt mit. Es ist wichtig zu wissen, dass es nicht nur schnell Sachlösungen zu finden, sondern eine ganzheitliche Bilanz zu ziehen gilt.
- Sich einen professionellen Sparringpartner suchen, der einen im Prozess der Um- und Neuorientierung unterstützt. Falls der ehemalige Arbeitgeber dafür im Rahmen von Outplacement nicht sorgt, ist es sinnvoll, in einen geeigneten Coach zu investieren.
- Die Unsicherheit, die aus dem Verlust der alten Identität entsteht, und andere unangenehme Gefühle akzeptieren lernen. Im Kontakt mit sich selbst – aber auch mit anderen. Gerade Gespräche mit Freunden, Familie, Bekannten und alten Kollegen öffnen den Blick für bisher vielleicht ungenutzte Potenziale in einem selbst und liefern wertvolles Feedback zur eigenen Person.

Wem es gelingt, den Verlust einer Führungsposition dermaßen gerüstet anzugehen, der kann den Einschnitt, den eine Kündigung hervorruft, in eine Chance für ein erfüllteres Leben ummünzen. Und der eine oder andere ist im Nachhinein vielleicht sogar dankbar für die Konfrontation mit sich selbst, die aus der Krise entstanden ist.



# Wie ein Blitz aus heiterem



# Himmel

Lineare Karrierewege gehören der Vergangenheit an, auch Manager sehen sich vermehrt mit plötzlichem Arbeitsplatzverlust konfrontiert. Welche vorbeugenden Schritte können gesetzt werden, worauf ist bei erneuter Jobsuche zu achten?

Die Konjunkturprognose des Österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts<sup>1</sup> vom Juni 2008 zeigt einen Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts um nur noch 1,4 Prozent; für 2009 zeichnet sich ein beträchtlicher Anstieg der Arbeitslosigkeit ab. Auch viele Manager werden im Zuge dieser Entwicklung ihren Job verlieren. Bei Firmen-Mergern ist klar: Fusionen führen zwingend zur Reorganisation des neu entstandenen Firmenkomplexes. Doppelbesetzungen verschiedener Firmenpositionen müssen aufgelöst werden und nicht selten verliert der eigentlich bessere Kandidat den Posten. Der Pädagoge Dr. Laurence J. Peter hat bereits in den 60er-Jahren anhand des »Peter-Prinzips«<sup>2</sup> anschaulich dargestellt, dass nicht immer die besseren Mitarbeiter befördert und gefördert werden; manchmal siegt ganz einfach auch der Familiensinn, und Familienmitglieder ziehen an den geeigneten Kandidaten vorbei. Daraus resultieren Kränkungen und geplatze Lebensträume – allzu oft trifft es die Manager wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Häufig sind in den ersten zehn Jahren die Karriereschritte planmäßig verlaufen, Mitte/Ende 30 ist plötzlich Schluss damit. Eine Lebensphase, die geprägt ist von privaten einschneidenden Entscheidungen wie Familiengründung, Hausbau – der Erschaffung der persönlichen Existenzgrundlage. Plötzlich arbeitslos – für Erfolgsverwöhnte ein Schock, den es erst zu realisieren und zu verarbeiten gilt.

## Arbeit = Identität

Die gesellschaftlich vorherrschende Arbeitsethik stellt Arbeitslose manchmal sogar als »Schmarotzer« dar, die sich vergnügen, während andere schufteten. Verleugnung ist eine der Ausfluchtmöglichkeiten: Betriebsinterne Warnsignale werden negiert. »Meine Zahlen passen, meine Mitarbeiter sind produktiv und zufrieden, die Zielvorgaben wurden erreicht, wenn nicht sogar übertroffen. Alle anderen wird es treffen, doch mich bestimmt nicht!« Das Verhalten ähnelt dem derjenigen, die sich bis zum letzten Arbeitstag vor dem Ruhestand hundertprozentig in die Arbeit vergraben, ohne sich Gedanken über die Zukunft zu machen. Eine weitere Gemeinsamkeit ist der Fall in ein tiefes emotionales Loch, wenn der erste Tag ohne geregelte Arbeit anbricht. Angst vor den Reaktionen der eigenen Familie, vor den Freunden und Nachbarn führen zur weiteren Verleugnung der Tatsachen. Nicht selten wird »pünktlich vor Arbeitsbeginn« das Haus verlassen und ebenso »pünktlich nach Arbeitsende«, als wäre alles in Ordnung, dahin zurückgekehrt. Arbeitslosigkeit wird mit persönlichem Versagen gleichgesetzt, die Identität geht verloren. Der Sozialforscher Univ.-Doz. Dr. Hans Georg Zilian meint dazu: »Arbeitslosigkeit ist in unserer Gesellschaft ein Synonym für Erfolglosigkeit und Unerwünschtheit; im Kontext des postmodernen Karnevals entstehen so Angriffe auf die Integrität der Person, die gerade dort ihre Wunden schlagen, wo es am meisten schmerzt. Arbeitslosigkeit wird so zu einer tragischen Erfahrung.«<sup>3</sup>

Die Selbstbeschreibung der eigenen Person durch die Berufsbezeichnung oder Erzählungen aus dem Alltag kann laut Prof. Gudula Grote, Mitglied der Forschungsgruppe Organisation – Arbeit – Technologie der Technischen Hochschule in Zürich, und Dr. Sabine Raeder, Assistenzprofessorin für Arbeit und Organisationspsychologie an der Universität Oslo, als Aussage über die persönliche Identität gewertet werden<sup>4</sup>. Durch Arbeitslosigkeit geht ein wichtiger Teil der Identität verloren – eine traumatische Erfahrung, auf die die wenigsten vorbereitet sind. Scham kann so zur Reduktion von Sozialkontakten führen. Die Sozialpsychologin Marie Jahoda<sup>5</sup> hat bereits in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts folgende Reaktionsmuster in der Zeit nach dem Eintritt der Arbeitslosigkeit beschrieben:

- Antizipationsphase (Kalkulations- und Planungsphase),
- Schock unmittelbar nach dem Eintreten der Arbeitslosigkeit,
- Erholungsphase (1.–2. Monat),
- Latenzphase (3.–6. Monat, Anpassung an die Anforderungen der Umwelt),
- pessimistische Reaktionen (7.–12. Monat),
- Phase der fatalistischen Anpassung (nach einem Jahr).

Durch meine Tätigkeit als Coach kann ich diese Erkenntnisse bestätigen, zudem habe ich die Bewältigung und den Umgang mit Arbeitslosigkeit als einen individuellen Prozess erlebt, der ständig neue Anpassungsstrategien erfordert und in Interaktion mit der Umwelt erfolgt, wobei die Reaktionen des Umfelds entscheidend den weiteren Verlauf mitbestimmen. Bereits ein unsicherer und bedrohter Arbeitsplatz ist ein Stressfaktor, daher wird die wahr gewordene Situation der Arbeitslosigkeit manchmal zuerst sogar als Entspannung erlebt.

Prof. Dr. Dr. med. Horst Harych<sup>6</sup> und Dipl.-Math. Peter Harych haben nachgewiesen, dass Hochqualifizierte bei der Sorge um ihren Arbeitsplatz am stärksten reagieren und medizinisch nachweisbare Symptome zeigen (von erhöhten Adrenalin- und Blutdruckwerten über Durchfall und Migräne bis hin zum Magengeschwür).

Arbeitslosigkeit belastet zudem nicht nur durch die mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbundene Kränkung, sondern kann auch direkt über die Reduktion der finanziellen Mittel zur sozialen Isolation führen. Nicht allein deswegen sind Beziehungskrisen vorprogrammiert; größeres Zeitpotenzial erfordert die Neudefinition von Beziehungsstrukturen zwischen Partnern, aber auch zwischen Eltern und Kindern!

## Vorsicht bei Selbstkündigung

Von Selbstkündigung aus persönlicher Kränkung ist abzuraten – man verliert nicht nur Ansprüche aus dem Unternehmen (Abfertigungsrecht von 2003), sondern erhält auch vier Wochen lang kein Arbeitslosengeld. Die Krankenversicherung für die ärztliche Behandlung läuft sechs Wochen nach der Kündigung weiter, für das Krankengeld liegt die Frist bei drei Wochen.

MAG. (FH) DORIS LEPSCHY MSc

ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung »DIE LEPSCHY« und Lektorin an der FH Joanneum Graz.

1 M. Marterbauer: Prognose für 2008 und 2009: Rohölpreishausse beschleunigt Inflation und dämpft Wirtschaftswachstum. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien, 2008.

2 L. J. Peter/R. Hull: Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen. Rowohlt Verlag, Reinbek, 2005 (Erstveröffentlichung: 1969).

3 H. G. Zilian: Insider und Outsider. Denkwerkstätte, Graz, 2002.

4 G. Grote/S. Raeder: Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Institut für Arbeitspsychologie, Zürich, 2000.

5 M. Jahoda/P.-F. Lazarsfeld/H. Zeisel: Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkung lang andauernder Arbeitslosigkeit. Edition Suhrkamp, Frankfurt 2007 (Erstveröffentlichung: 1933).

6 H. Harych/P. Harych: Arbeitslosigkeit und gesundheitliche Folgen in Ostdeutschland. Argument Verlag, Hamburg, 1999.

## DIE EUSPUG-METHODE



ABB. 1  
www.euspug.at

### Serviceleistungen durch Arbeitsmarktservice (AMS) und Wirtschaftskammer (WKO)

Als Coach habe ich oft erlebt: Manager scheuen aus Scham den Weg zum AMS, doch hier ist der Zeitfaktor entscheidend! Arbeitslosengeld muss innerhalb von sieben Tagen nach Eintritt in die Arbeitslosigkeit in der Geschäftsstelle des AMS im Wohnbezirk beantragt werden. Das Arbeitslosengeld dient zur Existenzsicherung (finanziell und versicherungstechnisch) für die Zeit der Arbeitsuche: Anspruchsberechtigt ist nur, wer arbeitswillig und arbeitsfähig ist! Die Höhe des Arbeitslosengelds kann man auf <http://ams.brz.gv.at/ams/alrech> selbst berechnen, auch alle dazugehörigen Rahmenbedingungen sind online abrufbar, bei der Höhe des Bezugs sind Vordienstzeiten und Alter der Antragsteller entscheidend. Dass finanzielle Abstriche gemacht werden müssen, liegt auf der Hand. Konkrete Finanzplanung ist nun angesagt, hier greifen entsprechende Vorsorgemaßnahmen wie die Vereinbarung, dass zum Beispiel bei Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungen beitragsfreie Zeiten im Falle der Arbeitslosigkeit zum Tragen kommen. Verhandlungsgeschick mit Banken und Versicherungen verhindert finanzielle Engpässe, die »Kopf in den Sand«-Taktik ist unangebracht und hat schon manche Existenz bedroht! Nicht jedes Jobangebot muss angenommen werden: Die Vermittlung im bestehenden Berufsfeld wird angestrebt, auf KonkurrenzklauseIn wird Rücksicht genommen. Die Entlohnung muss mindestens 80 Prozent des bisherigen Gehalts betragen. Eine Checkliste zur Vorbereitung des ersten Gesprächs beim AMS ist unter [www.ams.or.at/\\_docs/001\\_Job-Check\\_0507.pdf](http://www.ams.or.at/_docs/001_Job-Check_0507.pdf) abrufbar.

Zusätzliche Fördermöglichkeiten für arbeitslose Manager gibt es sehr wenige, sie ändern sich ständig und sollten im Bedarfsfall vom AMS aktiv eingefordert werden. Da laut Auskunft der Bundesgeschäftsstelle des AMS Österreich nach wie vor rund 70 Prozent der Jobsuchenden als höchste abgeschlossene Ausbildung die Pflichtschule oder maximal eine Lehrausbildung haben, zielen die Förderangebote des AMS primär auf am Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen mit geringerem Selbsthilfepotenzial ab. Und doch gibt es sehr erfolgreiche Ausnahmen: EUSPUG, das Europäische Service für Personalvermittlung und UnternehmensGründung, wurde Mitte 1999 von Dr. Josef Siess aus eigener Betroffenheit heraus gegründet. Bisher wurden über 2000 Menschen aus Wien und Niederösterreich in Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Firmen wieder in die Arbeitswelt integriert. EUSPUG betreut und berät Führungskräfte und Akademiker (Frauen ab 40, Männer ab 45 Jahren) bei der beruflichen Weiterentwicklung und bietet damit eine Plattform für Angebot und Nachfrage von Führungskräften und Fachqualifikationen.

### Selbstständigkeit als Alternative

Nicht jeder Mensch ist für das Unternehmertum geeignet – finanzielle und persönliche Voraussetzungen müssen stimmen. Hat man sich einmal von klassischen Muster einer Karriereleiter und der herkömmlichen Interaktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern gelöst, könnte eine Unternehmensgründung die richtige Entscheidung sein. Arbeitslose Manager, die eine selbstständige Tätigkeit als ernsthafte Alternative vorbereiten, gewinnen innerlich erheblich an Unabhängigkeit.

Das AMS bietet mit dem Unternehmensgründungsprogramm eine sechsmonatige Unterstützung in Form von Geld- und Beratungsleistungen. Die WKO stellt in Form der kostenfreien Gründungsberatung unternehmerisches Know-how zur Verfügung, wobei nicht nur Informationen zu Neugründungen, sondern auch zu Betriebsnachfolge und Franchising besprochen werden. Zu beachten ist dabei, dass der Begriff »Jungunternehmer« nicht an das Alter, sondern an die Neugründung gebunden ist! ([www.gruenderservice.at/kontakt](http://www.gruenderservice.at/kontakt))

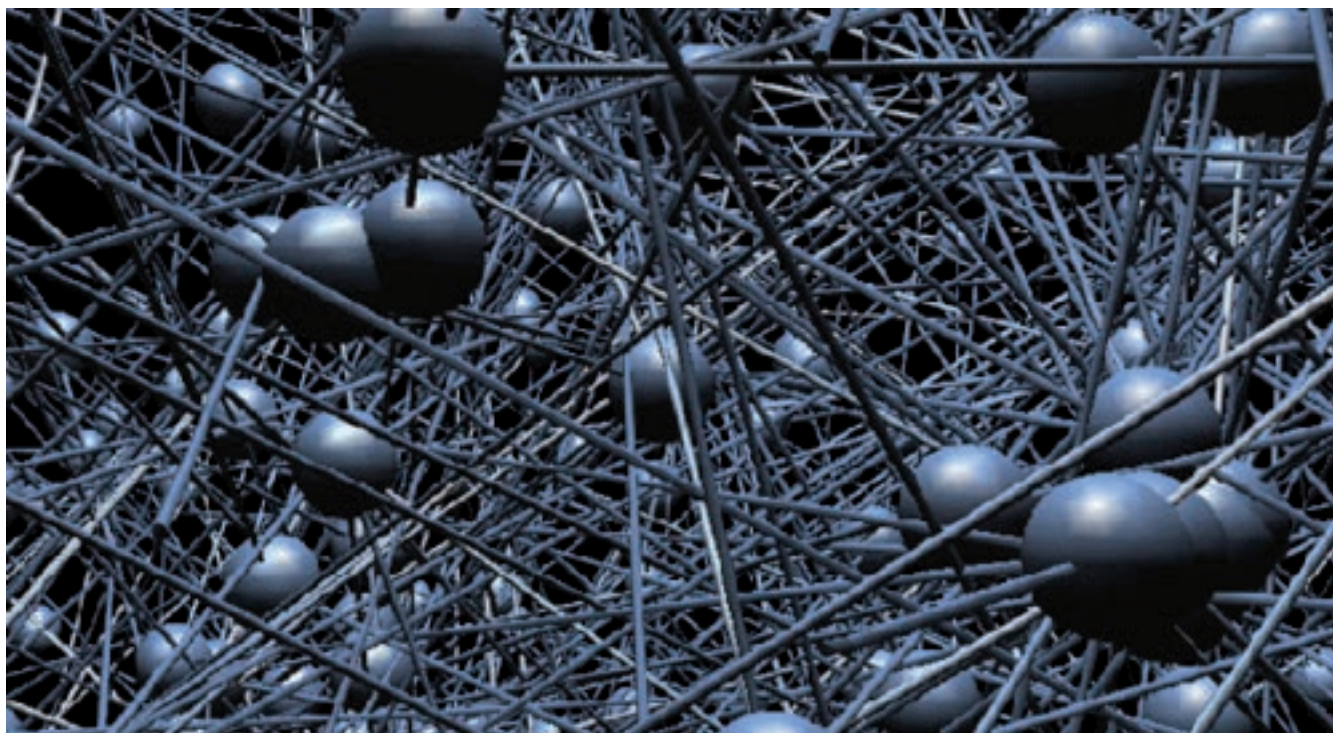
[www.gruenderservice.at/checklisten/checkliste\\_vorbereitung\\_nachfolgeberatung\\_01\\_2008.pdf](http://www.gruenderservice.at/checklisten/checkliste_vorbereitung_nachfolgeberatung_01_2008.pdf)  
[www.gruenderservice.at/upload/pub/338/186346.pdf](http://www.gruenderservice.at/upload/pub/338/186346.pdf)  
[www.ams.or.at/\\_docs/001\\_ugp\\_0107.pdf](http://www.ams.or.at/_docs/001_ugp_0107.pdf)

Eine weitere Option ist die Austrian Task Management Group (ATMG). Sie wurde als sozialpartnerschaftliche Initiative der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) auf Initiative von ASEP (Austrian Seniors Expert Pool), WdF (Wirtschaftsforum der Führungskräfte) und EUSPUG gegründet. Mit eigenem Gewerbeschein ist ein Task Manager sozial- und arbeitsrechtlich weniger geschützt als bei einer Fixanstellung, entspricht dadurch aber eher dem Trend von »Flexicurity« (Kombination aus flexiblen Arbeitsmärkten und sozialer Sicherheit).

Für Unternehmen sind die Kosten klar einzuschätzen, womit die Wahrscheinlichkeit eines Engagements erhöht wird. Das Berufsbild »Selbstständiger Projektmanager« soll in der Wirtschaft positioniert werden.

Task Management ist – basierend auf den Grundsätzen des Interimsmanagements – eine zeitlich eingegrenzte Unterstützung durch erfahrene Führungskräfte. Voraussetzungen für Task Manager sind mindestens 15 Jahre operative Erfahrung und mindestens fünf Jahre als Geschäftsführer, leitender Angestellter oder Vorstand oder in einer diesen Positionen gleichzusetzenden Funktion tätig gewesen zu sein. Im Rahmen eines Briefings müssen diese Kenntnisse nachgewiesen werden. Durch exaktes Profiling wird ein Eintrag auf der E-Task-ATMG-Plattform möglich, auf der die Unternehmen dann die passenden Task Manager finden. Das Angebot von ATMG ist sowohl für Firmen als auch für Task Manager kostenpflichtig, der Verdienst eines Task Managers entspricht den Gegebenheiten des Marktes. Derzeit arbeiten 550 Task Manager in Österreich.





**ABB.2**  
Der Kern eines sozialen Netzwerks von mehr als 5000 Bewohnern von Canberra in Australien, © Prof. Alden Klovdal, University of Texas

## Coaching und Training für effektives Selbstmarketing

Die Soziologen Hans J. Pongratz und Günther Voß<sup>7</sup> haben den Begriff »Arbeitskraftunternehmer« geprägt und bieten insbesondere Managern eine neue Möglichkeit des Selbstmarketings. Im Darstellen des unternehmerischen Umgangs mit ihrer eigenen Arbeitskraft liegt eine große Chance für erwerbslose Manager. Ihre Arbeitsplätze fordern ein immenses Ausmaß an Flexibilität. Selbstorganisation der eigenen Arbeit ist an der Tagesordnung, projektbezogene Arbeitsorganisation alltäglich. Die neue »Qualität der Arbeitskraft« erfordert aktive Selbstkontrolle und Selbststeuerung der eigenen Arbeit im Sinne der Unternehmensefordernisse und macht Bewerber attraktiv für Unternehmen. Erwerbslose Manager mit einem entsprechenden beruflichen Erfahrungsspektrum sollten genau diese Kenntnisse in ihrem Kompetenzportfolio besonders betonen. Um die aktuelle Arbeitsmarktsituation bestmöglich für ihr berufliches Weiterkommen nutzen zu können, sollten sich Manager auf ihre persönliche Arbeitsmarktfitness konzentrieren. Es ist erforderlich, das individuelle Arbeitsvermögen kontinuierlich mit aufwendigem Selbstmarketing anzubieten.

Vor der Planung des konkreten Selbstmarketingauftritts steht die individuelle Standortbestimmung auf dem Arbeitsmarkt. Welche Hard und Soft Skills treffen auf die eigene Person zu? Sind Ausbildungen noch aktuell oder bedarf es eines Updates?

Insbesondere Manager, die sich auf Fachgebiete spezialisiert haben, sollten überdenken, welches Know-how über allgemeine Managementtätigkeiten ihr Portfolio komplettieren könnte. Das Wissen über eigene Stärken und Schwächen macht bei der Stellenanalyse sicher und ermöglicht klare Fortschritte durch entsprechende Weiterbildungen. So zeigt man klar, dass man den Kontakt zum Beruf und der Berufung als Manager nicht verloren hat, was durch das Platzieren von Fachartikeln in ausgewählten Zeitschriften noch verstärkt werden kann.

Durch gezieltes Coaching und Training lassen sich diese Schritte bereits als Vorsorgemaßnahme setzen, bei Eintritt von Arbeitslosigkeit sollten sie durch aktuelle Bewerbungstechniken ergänzt werden, um ein möglichst klares Profil für Selbstmarketing zu erreichen.

Zusätzlich ist die Auseinandersetzung mit »prekarierten Arbeitsverhältnissen« – atypischen Arbeitsverhältnissen mit geringer Arbeitsplatzsicherheit, niedrigem Lohn, befristeten Verträgen, eingeschränktem Kündigungsschutz und Teilzeitarbeit – empfehlenswert, auch in Hinblick auf die Auswirkungen auf Familienplanung, Zahlverpflichtungen und Pensionsvorsorge.

## Netzwerke als effektives Zukunftsmanagement

Der Aufbau eines stabilen Netzwerks kann nie früh genug in Angriff genommen werden. Netzwerke leben von gegenseitigem Geben und Nehmen und können so im Bedarfsfall eine großartige Unterstützung sein. Gelebte Netzwerkpartnerschaft während der Zeit des beruflichen Erfolgs kann somit bei plötzlicher Arbeitslosigkeit eine entscheidende Stütze sein.

Der »Tag der Netzwerke«<sup>8</sup> am 31. 1. 2008 in der Akademie der Wissenschaften in Wien zeigte beeindruckend, welche Potenziale Netzwerkarbeit für die Regionalentwicklung bietet – Ergebnisse, die auch jeder einzelne Mensch für sich nutzen kann.

Laut dem Physiker Prof. Albert-László Barabási<sup>9</sup> von der Universität Notre-Dame ist das Miteinander-in-Kontakt-Kommen ein angeborenes menschliches Bedürfnis. Aufwendige und gleichzeitig flexible Netzwerke sind stabil und offen für neue Ideen und Partner.

Um zunächst unverbundene Knoten miteinander in Kontakt zu bringen, braucht man pro Knotenpunkt im Durchschnitt nur eine Verbindung. Bauen einige dieser Paare nur eine oder zwei weitere Verbindungen auf, kann man beobachten, wie schnell sich alle Knoten miteinander vernetzen. Diese Phänomene sind aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen bekannt: in der Mathematik bei der Entstehung einer Komponente, in der Physik bei der Perlokation (dem Moment, in dem Wasser zu gefrieren beginnt), in der Soziologie bei der Entstehung einer Gesellschaft. Das Internet-geschäftsnetzwerk Xing ([www.xing.com](http://www.xing.com)) baut mit 6,14 Millionen Mitgliedern weltweit auf dieses Prinzip. Selbstmarketing wird zwingend notwendig. Besonders effizient: der »Elevator Pitch«<sup>10</sup> – Kurzvorstellung in 30 Sekunden (kurz, prägnant und einprägsam). »Kontextsensitivität« bedeutet laut Thomas Friedschroder<sup>11</sup>, Unternehmensberater und Corporate-Foresight-Experte, ein Gefühl für Zusammenhänge und Beziehungen zu entwickeln – in Kombination mit analytischem und systemischem Denken. Diplomatie, Takt und Gefühl, Kontaktpflege statt Warten auf den Anruf eines Headhunters. Headhunter suchen Kandidaten für Jobs und nicht Jobs für Kandidaten.

<sup>7</sup> J. Egbringhoff/G. Voß: Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typ von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung, in: Supervision, Individualisierung, 3/2004, Weinheim, 19–27, 2004.

<sup>8</sup> Bundeskanzleramt Österreich: Netzwerke. Innovation. Kooperation. Motivation. Menschen netzwerken in Regionen. Bundeskanzleramt, Wien, 2008.

<sup>9</sup> A.-L. Barabási: Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means. Perseus books group, Cambridge, 2003.

<sup>10</sup> J. Skambraks: 30 Minuten für den überzeugenden Elevator Pitch. Gabal, Offenbach, 2004.

<sup>11</sup> T. Friedschroder: Spielanleitung für Netzwerker. Beruflichen Erfolg und Karriere bewusst steuern. WUV Universitäts Verlag, Wien, 2003.

# Karriereknick »Kündigung«

## Über persönliches Risikomanagement und eine

### UWE KERN

ist Diplom-Soziologe und Autor des Ratgebers »Kündigung: Karrierekick statt Karriereknick« (Linde Verlag, 2004), Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzender der Dr. Stoebe, Kern & Partner Managementberatung AG, die vor 30 Jahren die Out-placement-Beratung in Deutschland begründet hat.

Trennungen gehören zum Leben dazu – auch zum Berufsleben. Dies zu wissen ist eine Sache, es zu durchleben eine andere: Obwohl in der Regel jeder Manager im Laufe seiner Karriere mit dem Thema Kündigung in Berührung gekommen sein dürfte – sei es, weil er sich selbst von Mitarbeitern trennen musste oder Trennungen im Kollegenkreis erlebt hat – trifft eine fremdbestimmte Kündigung Manager häufig besonders hart. Warum das so ist und welche Strategien es gibt, um die Herausforderung der unfreiwilligen Trennung von Macht, Status und Gehalt anzunehmen, erläutert dieser Beitrag.

Die unfreiwillige Trennung erlebt ein Manager zunächst ebenso wie jeder andere »abhängig« Beschäftigte auch: als Schock, der sich anfühlt wie ein Schlag ins Gesicht. Er wird durch die Trennungsbotschaft in ein Gefühlschaos zwischen Macht und Ohnmacht gestürzt: Viele empfinden in dieser Situation den Kontrollverlust besonders negativ und fühlen sich dem Lauf des Schicksals ausgeliefert und machtlos. Angst, Aggression, Wut, Resignation, aber auch Ohnmacht und Schuldbewusstsein bestimmen die Gefühlswelt. Leider haben heute viele Menschen durch Erziehung und Prägung verlernt, Gefühle zuzulassen. Vor allem beruflich erfolgreiche Menschen neigen häufig dazu, sich als unnahbar, cool, distanziert, ausgelassen oder stark darzustellen, obwohl sie gerade einen emotionalen Tiefschlag erhalten haben. Das gilt für alle auf der Karriereleiter – Männer wie Frauen. Letztere müssen allerdings noch einen Tick härter sein. Emotionalität gilt in der Welt des Business als schwach und unprofessionell. Schade, wenn man bedenkt, wie viel Mut und Stärke es erfordert, sich öffentlich zu Schwächen und Niederlagen zu bekennen.

Nach einer Kündigung bleibt es nicht bei dem Chaos der eigenen Gefühle, sondern es kommen viele weitere Aspekte hinzu, die wiederum Angst und Wut auslösen. Schließlich bedeutet der Rauswurf aus einer Führungsposition auch einen Image- und Statusverlust, der bis in die Familie oder den Freundeskreis hineinreichen kann. Die Ehefrau ist jetzt nicht mehr die Gattin des Managers, der zur Führungselite eines bedeutenden Kreditinstituts gehört. Das Paar wird nun nicht mehr selbstverständlich zu unternehmerischen und gesellschaftlichen Ereignissen eingeladen. Der Firmenwagen verschwindet und auch die Frage nach der Finanzierung des Hauses und des gewohnten Lebensstandards muss neu beantwortet werden.

### Je höher man aufsteigt, ...

Führungskräfte und Manager werden von einer Trennungsbotschaft häufig viel »kälter« erwischt als Tarifmitarbeiter. Was zunächst verwundert, erklärt sich beim näheren Hinsehen: Menschen auf der Karriereleiter verfügen naturgemäß über ein stabiles Selbstbewusstsein. Sie tragen Verantwortung, treffen Entscheidungen und verfügen über Macht. Wer mitgestaltet und auch noch abends, am Wochenende oder im Urlaub arbeitet oder zumindest ständig in Bereitschaft ist, hält sich nicht für auswechselbar. Hinzu kommt, dass der mit Top-Positionen erarbeitete Lebensstandard durch eine Kündigung akut gefährdet ist.

Fragt man einen Manager, wie seine private Lebensplanung aussieht und was er für seine Work-Life-Balance tut, so erntet man in der Regel ungläubige Blicke, Zögern und allgemein gehaltene Standardformulierungen. Fragt man den gleichen Manager stattdessen, wie er sich seine berufliche Zukunft vorstellt, so entwickelt er auf dem Flipchart im Handumdrehen ein ausgeklügeltes »Karriere-Strukturgramm« mit Zeit- und Funktionsachsen. Gerade Manager konzentrieren sich stark, manchmal fast ausschließlich, auf ihre Karriere(-planung). Ist- und Sollzahlen, Businesspläne, Präsentationen, Hotels und Konferenzräume werden oft zum Lebens(alb)traum. Wochenenden werden der Karriere oft genauso selbstverständlich geopfert wie menschliche Beziehungen.

### Häufig vernachlässigt: Das persönliche Sicherheitssystem

Die Erfahrung zeigt, dass einschneidende berufliche Krisen auf Ehe- oder Lebenspartnerbeziehungen häufig klärend wirken – entweder brechen sie in der schwierigen Situation auseinander oder der Zusammenhalt verstärkt sich. Außerdem bietet die Verarbeitungsphase die Chance – und das ist ein durchaus positiver Aspekt –, neue Realitäten zu entdecken, Prioritäten neu zu setzen und Ziele neu zu stecken, mit dem Partner oder der Familie Übereinstimmungen zu finden und das Leben oder Lebensinhalte neu zu definieren und bewusster wahrzunehmen. Wie jede Trennung kann auch eine Kündigung eine neue Weichenstellung für das weitere Leben bedeuten. Manchmal ist ein herber Einschnitt in unser Leben erforderlich, ein Ruck, der uns aus der Bahn wirft, damit wir die Chance wahrnehmen, einen neuen Weg zu beschreiten oder Lebenswerte (neu) zu entdecken. Neben den emotionalen Phasen, die jeder Mensch unausweichlich nach einer Kündigung durchläuft, werden die Grundfesten des Lebens in unterschiedlichem Maß erschüttert. Wie der Betroffene die Kündigung wahrnimmt, hängt ganz entschieden von seiner persönlichen Lebensarchitektur und Einstellung ab. Denn Menschen, deren Lebensplanung insgesamt auf einem stabilen Fundament steht und von mehreren tragenden Säulen gestützt wird, können eine Kündigung vergleichsweise leichter abfedern. Für diejenigen, die sich ausschließlich über ihren Beruf definieren, kann mit der Kündigung dagegen eine ganze Welt einstürzen.

Es sind immer mehrere Lebensbereiche von einer Kündigung betroffen, denn das Leben ist ein komplexes Gebilde. Jeder von uns ist in ein großes wirtschaftliches und soziales Netzwerk eingebunden. Es besteht aus Familie, Freunden, Bekannten und Vereinen. Hinzu kommen finanzielle Verpflichtungen zum Beispiel gegenüber der Bank, die das Eigenheim finanziert hat, gegenüber Versicherungen usw. Auf all diese Bereiche kann eine Kündigung Auswirkungen haben. Sie bringt dieses bis dato stabile Gefüge aus dem Gleichgewicht. Wer sich jederzeit – sozusagen »präventiv« – der tragenden Säulen seines Lebens und der Bedeutung seines sozialen Umfeldes bewusst ist und über ein persönliches Risikomanagement verfügt, für den ist die Kündigung eine handhabbare Situation und keine Katastrophe. Je klarer man das »Worst-Case-Szenario« vordenkt, desto mehr verliert es seinen Schrecken. Es ist wie im Geschäftsleben: Übersicht und Kalkulierbarkeit schaffen Sicherheit.

### »Vorsorge« für Erfolgreiche: Stabilisatoren erkennen und bewahren

Es sind individuell verschiedene Dinge, die dem Einzelnen Kraft und Sicherheit geben. Stehen alle Stabilisatoren in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander, ergibt sich eine Art Sicherheitsnetz, das Menschen in Krisenzeiten auffangen kann. Erstes Beispiel: die Familie. Im Idealfall bildet sie ein stabiles Fundament, ist belastbar und kann Störungen oder Belastungen auffangen. Fühlt sich eine Familie jedoch langfristig aus dem Leben des oder der Krisengeschüttelten ausgegrenzt, kann dies zu einer Entfremdung und zu einem instabilen Familiensystem führen. Dabei besteht die Gefahr, dass sich die Familie auseinanderlebt und bei zusätzlichem Druck vielleicht sogar auseinanderbricht. Familien von Managern sind diesem Risiko in besonderem Maße ausgesetzt. Wem es nicht gelingt, der Familie ihren notwendigen Raum zu geben, der bringt sich selbst um seinen Rückzugsbereich und den wichtigsten Stabilisator. Gleiches gilt auch für die Paarbeziehung. Erfolg macht zwar angeblich sexy,

# professionelle Neuorientierung

aber das ist nur die halbe Wahrheit, denn Stress ist der Lustkiller Nummer eins. Auch hier gilt es also, sich bewusst Zeit füreinander zu nehmen.

**TIPP Zeit und Raum für Familie und Partnerschaft sind kein Luxus, sondern sichern Ihren Rückzugsbereich.**

Zweites Beispiel: die Freunde. Sie haben heute für manche Menschen eine größere Bedeutung als die eigene Familie, was angesichts der steigenden Anzahl der Singlehaushalte nicht verwunderlich ist. Die Qualität einer Freundschaft zeigt sich häufig erst in Krisenzeiten. Diejenigen, die sich nur in der Aura des Erfolgreichen sonnen wollten, werden in Krisenzeiten von der Bildfläche verschwinden.

**TIPP Pflegen Sie Ihre Freundschaften. Gute Freunde »erden« Sie, wenn Sie durch berufliche Erfolge »abheben« und sich zu Ihrem Nachteil verändern. Und: Sie fangen Sie in Krisenzeiten auf.**

Ein weiterer Stabilisator ist die Freizeit. Ob man seine Freizeit nutzt, um sich körperlich und mental zu erholen oder beim Free Climbing den ultimativen Adrenalinstoß zu erleben, hängt von Charakter und Lebensgefühl ab. Wichtig ist nur, in der Freizeit wirklich etwas für sich zu tun. Es gibt Manager, in deren Leben die Karriere eine so dominante Rolle spielt, dass sie eine sinnvolle Freizeitgestaltung erst wieder erlernen müssten. Auch wenn es manchmal erforderlich ist, am Wochenende zu arbeiten: Es sollte nicht zur Gewohnheit werden, denn die pausenlose Beschäftigung mit den gleichen Themen ermüdet Körper, Gehirn und Seele.

**TIPP Der mentale Abstand vom Job in der Freizeit ist wichtig, um neue Kreativität und geistige Kraft zu entwickeln. Andernfalls droht das Burn-out-Syndrom.**

Nicht zu unterschätzen: der Stabilisator »Fitness/Wellness«. Gerade Führungskräfte betreiben häufig »Raubbau« an ihrer Gesundheit und psychischen Leistungsfähigkeit. Typische Ursachen sind Hektik, Stress, ungesunde Ernährung, zu wenig Schlaf usw.

**TIPP Behandeln Sie Ihren Körper gut, denn Sie haben nur einen. Gesunde Ernährung, Bewegung und Raum zum Reflektieren und Genießen sind Investments in Ihre Gesundheit, aber auch in Ihre Leistungsfähigkeit.**

Und last but not least: der Stabilisator »Finanzen/Vermögen«. Er ist für die Lebensgestaltung naturgemäß sehr wichtig und hängt mit dem Beruf untrennbar zusammen. Unabhängig von der Bedeutung der Arbeit als Geldquelle sollte man sich immer wieder fragen: »Schöpfe ich aus meinem Beruf auch Kraft oder laugt er mich völlig aus? Kann ich meine Interessen, Potenziale und mein Wissen einbringen?

**TIPP Machen Sie sich klar, wie viel Geld Sie wirklich benötigen, um Ihren Lebensstandard abzusichern. Eine intelligente Finanz- und Vermögensplanung zeigt unter Umständen größere Freiräume auf als jene, die Ihnen bewusst waren.**

## Networking – Chancen und Tücken

Bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle entwickelt sich das persönliche Kontaktnetz zu einem immer wichtigeren Faktor. Damit es im Falle des Falls funktioniert, muss jedoch substanzielle Vorarbeit geleistet werden und eindeutig geklärt sein, welche neue Funktion in welcher Branche mit hoher Priorität angestrebt wird. Nur auf diese Weise lässt sich ein Fehler vermeiden, der immer wieder gemacht wird: nämlich alle aktuellen und auch früheren Geschäftspartner, Freunde und Verwandte zu fragen, ob sie einem nicht helfen können, einen Job zu finden. Am besten in der Firma, in der sie selbst arbeiten. »Du bist doch bei Firma XY, da würde ich auch gern arbeiten. Kannst du mir helfen, einen Kontakt herzustellen?« Diese Art der Ansprache ist in den allermeisten Fällen nicht von Erfolg gekrönt, sondern führt bestenfalls zu einem »Ja, ich werde sehen, was ich für dich tun kann«. Häufig fühlt sich der so Angesprochene unter Zwang gesetzt, etwas tun zu müssen, was er oft eigentlich gar nicht will. Denn wenn der von ihm empfohlene Bewerber im eigenen Unternehmen keine Erfolge bringt, fällt dies schnell auf ihn selbst zurück. Diesem Risiko möchte sich niemand aussetzen. Wie lassen sich also dann die persönlichen Kontakte nutzen?

In erster Linie geht es darum, Informationen zu sammeln, und zwar über Unternehmen oder Branchen, in denen der Stellensuchende gern tätig sein möchte. Die Fragestellung

»Kennst du jemanden, der in diesem Bereich tätig ist?« entlastet im Gegensatz zur ersten Formulierung den Info-Lieferanten von der Aufgabe, als »Bürge« einzustehen. Sie schmeichelt ihm und signalisiert ihm Wertschätzung – eine Rolle, die in aller Regel gern angenommen wird. Die meisten Menschen verfügen über viel mehr nützliche Kontakte, als ihnen bewusst ist. Und deren Anzahl lässt sich täglich erhöhen. Im Laufe eines Berufslebens gewinnt jeder in unterschiedlichen Konstellationen immer wieder Geschäftspartner auf Kunden- oder Zuliefererseite, denen allerdings häufig keine Bedeutung beigemessen wird. Schließlich handelt es sich um Geschäftskontakte, die hauptsächlich durch eine Zusammenarbeit begründet sind. Doch wenn es zum Beispiel um die Kontaktvermittlung im Hinblick auf andere Informationsgeber geht, sind diese Personen die richtigen Ansprechpartner.

## Professionell bleiben – auch in der beruflichen Krise

Die in der produzierenden Industrie immer wieder zu beantwortende Frage nach der Fertigungstiefe – »Make or buy?«, also »Selber machen oder zukaufen?« – stellt sich auch bei der beruflichen Neuorientierung. Wenn nach der Kündigung kein »Karriereknick« folgen soll, muss es heißen: »Make and buy«. Das bedeutet: Alle Möglichkeiten und Quellen, die Hilfe versprechen, sollten angezapft und professionelle Beratungshilfe einkauft werden. Denn bei der beruflichen Neuorientierung von Top-Managern und -Führungskräften ist Professionalität das A und O. Für Top-Positionen gelten eigene Gesetze. Viele Wege, die für Absolventen funktionieren, sind für gestandene Manager tabu. Hier zählen viel - mehr Erfahrungen, Persönlichkeit und Auftreten, Netzwerke, Mentoren, Diskretion und ein professionelles Know-how. Wer sich bei seiner beruflichen Neuorientierung von professionellen Karrierestrategen wie Outplacement-Beratern unterstützen lässt, der wird schneller und effektiver zum Ziel kommen. Er nutzt die Ressourcen anderer, was Kontakte und spezielles Know-how angeht, und erspart sich Fehler, die andere vor ihm gemacht haben. Ein guter Outplacement-Berater wird sich darüber hinaus kritisch-konstruktiv mit dem persönlichen Auftreten seines Klienten auseinandersetzen und sinnvolle Trainings anbieten.

## Outplacement – professionelle Beratung für Profis

Bei der Outplacement-Beratung geht es darum, Konflikte zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter zu definieren und beide Seiten so zu beraten, dass bei den Verhandlungen hinsichtlich der Trennung ein tragfähiger Kompromiss herauskommt. Eine gute Outplacement-Beratung wird sich darüber hinaus auch immer mit den verbleibenden Mitarbeitern beschäftigen, denn die Trennung von einer im Unternehmen bekannten Führungspersönlichkeit kann irritierend auf die Verbleibenden wirken. Unternehmen haben also ein großes Eigeninteresse daran, dass Trennungen von Führungskräften fair ablaufen, und sind daher zunehmend bereit, im Trennungsprozess Verantwortung zu übernehmen, indem sie die Betroffenen mit einer Outplacement-Beratung bei ihrer beruflichen Neuorientierung unterstützen.

Im Zentrum der Outplacement-Beratung steht immer der einzelne »Klient«. Es geht darum herauszufinden, welches Wissen und Problemlösungspotenzial er potenziellen neuen Arbeitgebern anzubieten hat, um das Darstellen des Werdegangs und das Erarbeiten des Know-how-Profiles. Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung ist eine sorgfältige Analyse der eigenen Stärken, Schwächen, Potenziale und Talente. Die zentralen Fragen, die auf dem Weg in eine neue berufliche Herausforderung beantwortet werden müssen, lauten: »Wie sieht das berufsbezogene Persönlichkeitsprofil aus?«, »Wie lässt sich das einzigartige Leistungsprofil vermarkten?«, »Welches sind die beruflichen und privaten Ziele und wie werden sie priorisiert?« sowie »Wo liegen persönliche Motivatoren und Hemmnisse?«.

Um herauszufinden, welcher Outplacement-Berater den hohen Ansprüchen von Managern genügt, sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Ist das Beratungskonzept umfassend und logisch aufgebaut oder handelt es sich lediglich um ein Bewerbungstraining?
- Wird ein persönlicher Berater die Beratung übernehmen oder sind es wechselnde?
- Sind die Beratungszeiten zeitlich eng begrenzt?
- Ist der Berater auch kurzfristig erreichbar?
- Verfügt der Berater über eine adäquate Qualifikation und über eigene Managementenerfahrungen?
- Stehen ein Klientenservice und ruhige, modern ausgestattete Arbeitsplätze zur Verfügung?
- Gibt es eine Wiederaufnahmegarantie, falls der Klient nach Beendigung der Beratung an der neuen Aufgabe scheitern sollte?
- Wie viele Standorte hat das Unternehmen? Ließe sich die Beratung an einem anderen Standort fortführen?
- Ist die Beratungsgesellschaft international vernetzt?

# Karrieretechniken professionell managen

DR. HANS TRINKL

ist geschäftsführender Gesellschafter der auf Outplacement spezialisierten Beratergruppe Sievering.

## Die Unterstützung gekündigter Manager mittels Outplacement hilft beiden Seiten – dem Unternehmen und den Betroffenen.

Siemens streicht allein in Österreich 500 Arbeitsplätze, die BAWAG will Mitarbeiter zum Gehen bewegen, IBM verlegt seine Osteuropazentrale nach Prag, die Bank Austria kündigt Einsparungen von Stellen an – offensichtlich ist heute niemand vor Kündigung gefeit. Weder renommierte Namen, »sichere« Branchen, spezielle Funktionen, Firmengröße, hierarchische Ebene, Dauer der Firmenzugehörigkeit, vergangene Verdienste oder das Alter schützen Manager davor. Vorbei sind die Zeiten, in denen Führungskräfte besonders in staatsnahen Betrieben, Banken und Versicherungen ab Erreichen einer bestimmten hierarchischen Ebene praktisch damit rechnen durften, bis zur Pension im jeweiligen Unternehmen zu verbleiben, wobei ihnen manchmal sogar der Zeitpunkt des Pensionsantritts überlassen wurde. Egal ob es der zunehmende Konkurrenzdruck ist, das Ergebnis von Mergers & Acquisitions oder die Optimierung von Shareholder Values, was zur Verlegung von Standorten in Billiglohnländer führt oder Firmen zu Rationalisierung, Reorganisations- oder Restrukturierungsmaßnahmen zwingt, was letzten Endes den Ausschlag für den Personalabbau gibt, ist für den Betroffenen zunächst unwichtig. Für ihn stellt der Verlust des Arbeitsplatzes die unmittelbare Konsequenz dar.

### Die Gestaltung der Trennung als Ausdruck der Firmenkultur

Mittelbare Folgen ergeben sich aus dem Umgang der Firmen mit diesem Thema. Und der ist in der Praxis höchst unterschiedlich. Die Bandbreite reicht von der schlichten Kündigung unter Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen ohne weitere »Goodies« über Sozialpläne mit freiwilligen Abfertigungen, die die gesetzlichen deutlich übersteigen, bis hin zu einer zeitlich befristeten Fortzahlung des Entgeltes bzw. eines Teils davon oder einer bezahlten Freistellung vom Dienst über einen längeren Zeitraum hinweg. Mitarbeiter potenter, großer und renommierter Unternehmen sind hier eindeutig im Vorteil, weil Sozialpläne Beispielwirkung haben, was Betriebsräte und Gewerkschaften, die gut vernetzt sind, ausnützen, da sie die Schmerzgrenzen der Unternehmen bei Sozialplanverhandlungen, die bei größeren Firmen vom Gesetz zwingend vorgesehen sind, leichter ausloten können und daher mehr erreichen. Zudem ruft die Publizität einer angekündigten Abbaumaßnahme einer bekannten Firma in der Regel auch (lokale) Politiker auf den Plan, die zwar meist den Personalabbau auch nicht verhindern, aber durch ihren Auftritt und den medialen Druck auf die Firmen manchmal eine Erhöhung der »Abgangspakete« bewirken können. Der Umgang mit dem Thema Trennung ist letzten Endes ein Stück gelebter Firmenkultur. Ob es sich dabei um die neuerdings viel zitierte Corporate Social Responsibility handelt, um eine Begrenzung des Imageschadens, den jeder Personalabbau unabwendbar mit sich bringt, oder nur um die Betäubung des schlechten Gewissens, lässt sich schwer sagen. Wahrscheinlich ist hier eine Mischung aller Faktoren der Fall.

### Kündigung – eine massive Kränkung

Ein auf diese Weise »vergoldeter« Abschied löst vielleicht bei manchen Betroffenen kurzfristig akute finanzielle Probleme, ist aber absolut keine Patentlösung. Der Schock des »Ausgeschiedenwerdens« sitzt tief. Der brutal und unmittelbar erlebte Wechsel im Verhalten des Dienstgebers vom fürsorglichen und fördernden Netzwerk zum als feindlich empfundenen, ausgrenzenden Moloch wird auch bei noch so rationaler und abgeklärter Betrachtungsweise emotional und verletzend wahrgenommen.

Je fester die Verankerung im Unternehmen war, desto empörender und ungerechter empfinden die Betroffenen die Trennung. Die Abgangsentschädigung erscheint folgerichtig als Maßstab für die Intention des nun feindlichen Unternehmens, jemanden »loszuwerden«. Dass auf dieser Basis nicht nur keine »Versöhnung« eintreten und schon gar keine Dankbarkeit für die gar nicht so freiwillige Sozialleistung aufkommen kann und der so verabschiedete Mitarbeiter wohl lebenslang mit seiner Familie und seinem Bekanntenkreis ein Botschafter der unsozialen Haltung und der subjektiv empfundenen oder tatsächlichen Unfähigkeit der Firma, eine konstruktive und mitarbeiterfreundliche Personalpolitik zu betreiben, sein und bleiben wird, liegt auf der Hand. Denn die Auswirkungen des Jobverlustes sind so vielfältig wie die betroffenen Personen. Probleme in der Familie und der Partnerschaft können sich im Gefolge dieser Zäsur im Karriereverlauf ebenso einstellen wie Selbstzweifel oder Depressionen. Durch die »Auflösung des Vertrags« ergibt sich zwangsläufig eine Unterbrechung des gewohnten Einkommensflusses mit entsprechenden Auswirkungen auf die finanzielle Situation. Auch wenn diese durch Abfertigungszahlungen gemildert wird, reicht es doch in den wenigsten Fällen zur Abdeckung der etwaigen Schuldenlast anlässlich der Hausstandsgründung oder zur gewohnten Lebensführung bis zur Pension, ganz abgesehen vom Verlust oder der dramatischen Verringerung des angesparten Notgroschens. Alles in allem ist das plötzliche Ausscheiden ein Strich durch die viel zitierte Lebensplanung.

### Wie geht's weiter?

Vor allem aber wird auch der mit »Golden Handshake« Gekündigte bei der Suche nach einem Ausweg aus diesem Dilemma, nämlich der Fortsetzung der Karriere, einem neuen Dienstverhältnis und damit dem Wiedererschließen des versiegten Einkommensflusses häufig allein gelassen. Neben diesen misslichen Begleiterscheinungen kommt in den meisten Fällen noch dazu, dass diese Situation die Manager manchmal unvorbereitet trifft oder sie lange Zeit die Augen verschließen, selbst wenn sich ein Personalabbau schon abzeichnen sollte. Vorzeichen werden bewusst nicht wahrgenommen, ausgeblendet oder den Betroffenen bis zuletzt verschwiegen. Vorbereitet darauf ist fast niemand, verdrängen doch viele Manager die anstehenden Probleme in der irrationalen Hoffnung, dass doch noch alles gut wird oder es »nur die anderen« trifft.

So vergeht wertvolle Zeit, in der sich manche wie paralysiert an die bisherigen Abläufe klammern. Andere rebellieren, diskutieren mit Kollegen und Freunden über die Ungerechtigkeit der Firma oder der Welt im Allgemeinen, aber nur wenige finden zu einer zielgerichteten Vorgehensweise, da der Umgang mit dem Problem des Arbeitsplatzverlustes ja normalerweise nicht »erlernt« wurde.

Viele durchaus nützliche Netzwerke versagen gerade dann, wenn man sie am dringendsten braucht, weil auch der Umgang damit Geschick erfordert, das nicht jeder hat. Eine zu forschende und fordernde Vorgehensweise stößt ab, während der beiläufig vorgebrachte und oft noch abgeschwächte Hinweis, dass man gerade dabei sei, sich umzuorientieren und möglicherweise auch an einen Jobwechsel denke, als »Raunerei« missverstanden oder überhört wird. Die Nutzung des Netzwerks will gelernt sein, gehen doch viele wertvolle Kontakte durch falsche Handhabung verloren.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die schon während der gesamten Ausbildungs- und Berufslaufbahn gesammelten Kontakte regelmäßig zu pflegen. Mithilfe eines professionel-

len Beraters gelingt es meistens leichter, auch rückblickend die vergangenen, oft vergessen scheinenden Kontakte zu Kunden wieder aufzurufen und zu beleben. Diese sollten so angemessen genutzt werden, dass sie zwar ausreichend wahrgenommen, aber nicht als lästige Zumutung empfunden werden.

So wie sich Unternehmen je nach Unternehmenskultur und Corporate Social Responsibility um das Recruiting und Eintreten von neuen Mitarbeitern kümmern, gehört es ebenso zu den natürlichen Prozessen in einem Unternehmen, dass Mitarbeiter wieder ausscheiden und das Management sich mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern auseinandersetzen muss. In kleineren Unternehmen ist das oft die Aufgabe der Eigentümer bzw. Geschäftsführer selbst, in mittelständischen bzw. großen Unternehmen gibt es dafür eigene Abteilungen und Verantwortliche, die mit dieser Aufgabe betraut sind. Aktive und proaktive Verantwortliche erstellen Konzepte, wie mit Abgängern des Unternehmens prinzipiell umzugehen ist. Wird in die Aufnahme und Suche von geeigneten Mitarbeitern viel investiert, bestehen große Chancen, dass das Unternehmen auch bei einem Austritt geeignete Instrumente bei der Hand hat, um diesen für alle Beteiligten zu erleichtern. Bei lang gedienten Mitarbeitern und Führungskräften gehört neben einer gut entwickelten Abfertigungslösung in dieses Konzept auch das Angebot eines Outplacements. Eine Outplacement-Beratung sollte jedoch unbedingt einen Teil der Gesamtlösung darstellen und nicht eine mögliche Option anstelle des Erhalts eines weiteren Geldbetrags sein. Denn für viele Personen, die erfahren haben, dass sie das Unternehmen verlassen müssen, ist der Anreiz, zusätzlich zur Abfertigungszahlung noch einen Geldbetrag erhalten zu können, natürlich im ersten Moment sehr lukrativ, auch wenn es im Sinn der Nachhaltigkeit weit ratsamer wäre, die angebotene professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Gerade in der ersten Zeit nach der Trennung können damit wesentliche Schritte zum Erfolg der weiteren Karriere gesetzt werden.

## Outplacement entlastet Firma und Manager

Im Idealfall informiert sich der Personalist bzw. Geschäftsführer über die Vielzahl von Angeboten bezüglich Outplacement auf dem Markt. Spätestens vor einer geplanten Kündigungswelle bzw. dem Ausscheiden von Managern und Führungskräften gehört das Thema auf den Tisch. Da die angebotenen Leistungen sehr unterschiedlich sind, aber unbedingt zur jeweiligen Situation passen sollten, ist es zielführend, sich mit einer oder mehreren Einrichtungen in eine engere Kooperation zu begeben, damit prinzipielle Grundsätze klar sind und die Abwicklung erleichtert wird. Bei der Auswahl von Kooperationspartnern zeigt sich, dass es in Vorgesprächen oft vorteilhaft ist, das gesamte Beraterteam kennenzulernen; im Ernstfall kann man so die richtige Beraterin oder den richtigen Berater ordern. Da bei einem Outplacement häufig auch eine sehr persönliche Seite des Kandidaten mit einbezogen wird, sind die Vertrauensbasis und die gegenseitige Akzeptanz ausschlaggebend für den Erfolg. Weitere Kriterien für die Auswahl stellen der angebotene Beratungsumfang (zeitlich und inhaltlich), die nationale/ internationale Unterstützung, die Möglichkeit der Einzel- und Gruppenbetreuung sowie die Verfügbarkeit und die Größe des Teams dar.

Für Personalisten selbst bedeutet die Inanspruchnahme eines Outplacements durch einen gekündigten Mitarbeiter in den meisten Fällen eine Entlastung und Entspannung der Situation. Bei vielen Trennungen kommen klarerweise auch eine Menge Enttäuschungen, Vorwürfe und Verzweiflungen zutage, die dann Bestandteile der Beratung sind und in die Aufarbeitung der Trennung mit einfließen. Neben der klassischen eigenen Suche mithilfe von Inseraten, Kontakten zu Personalberatern, allenfalls Initiativbewerbungen und den Angeboten des Arbeitsmarktservice (AMS) bietet sich die Inanspruchnahme eines Outplacements als einziges ganzheitliches Programm an. Eine sehr effiziente und immer populärere Methode ist das klassische Outplacement, das zur Gänze vom Arbeitgeber und nie vom Betroffenen selbst bezahlt wird.

Viele Personalisten kennen diese Form der effizienten Hilfestellung und bieten von sich aus vor der Trennung den betroffenen Führungskräften (drei bis sechs Monate vorher) ein Gesamtpaket inklusive Outplacement an. Selbstverständlich steht es jedem Betroffenen frei, sich über diese Unterstützung zu informieren und diese bei seinem Abgang aus dem Unternehmen selbst anzufordern. Die zahlreichen Vorteile dieser Art von Betreuung liegen auf der Hand.

Zielsetzung der Begleitung ist es, sich so rasch als möglich mit der neuen Situation auseinanderzusetzen und somit möglichst schon vor dem Ausscheiden die richtigen Schritte zu setzen, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden oder stark zu verkürzen.

Bei vielen Betroffenen ist die Aufarbeitung der Trennung eines der ersten Themen im Programm. Ärger, Wut und Verzweiflung, aber auch Ideen für die Zukunft vermischen sich und müssen sortiert und geklärt werden. Auf Wunsch des Klienten wird auch das private Umfeld mit einbezogen.

Am Beispiel der Beratergruppe Sievering zeigt sich, dass es vorteilhaft ist, wenn der Outplacement-Berater die Möglichkeit bietet, zwischen mehreren weiblichen und männlichen Placern zu wählen. Bei eingehenden Analysen der Situation, des persönlichen Potenzials, richtiger CV-Gestaltung, Vorbereitung auf Hearing-Situationen in deutscher und englischer Sprache, Marktanalyse in Internet und Datenbank und bei vielem anderen mehr wird der Kunde dann von Spezialisten und Spezialistinnen während des gesamten Prozesses hinweg betreut und begleitet. Weiters ist garantiert, dass das restliche Team im Hintergrund immer unterstützend mitgestaltet. Den Outplacern erfahren Betroffene als Coach, Lebensberater, Wirtschaftsprofi und kritisch-konstruktiven Berater. Der Wiedereinstieg ist im Normalfall gut getimt und vertraglich optimal vorbereitet.

Bei nach erfolgreichen Placements durchgeführten Kundenbefragungen gaben die von uns befragten Klienten und Auftraggeber folgende Statements ab, die die vielen Vorteile und Nutzen für beide Seiten gut aufzeigen:

Statements von betroffenen Klienten.

- »Durch die Kompetenz der Berater in den Bereichen Coaching – Lebensberatung – Human Resources – Wirtschafts- und Arbeitsleben konnte ich wieder meinen Selbstwert erhöhen und dadurch meinen Job finden.«
- »Besonders hilfreich war für mich, dass ich mir meine Berater bei BGS selbst wählen konnte und in vielen Sitzungen im Tandem ›Mann und Frau‹ gearbeitet wurde.«
- »Aufgrund des toll unterstützten ›Suchprozesses‹ über fünf Monate, der Top-Gestaltung meines internationalen CVs und der Bewerbungstrainings habe ich nach 20 Jahren im gleichen Unternehmen erstmals wirklich meine Fähigkeiten erkannt und konnte diese im neuen Unternehmen – ohne Gehaltseinbußen – erfolgreich einsetzen.«
- »Der Joberfolg kam vor allem durch das Übereinanderlegen der Kontaktnetzwerke mehrerer Jobberater, meiner zahlreichen Verbindungen zu mehreren Firmen und das erfolgreiche Verknüpfen von diesen Einzelteilen. Schlussendlich konnte ich aus drei guten Angeboten das Beste für mich auswählen.«
- »... konnte ich auch meine Frau in das Beratungsprogramm mit einbeziehen, da sich plötzlich Jobmöglichkeiten im Ausland aufgetan haben (Familienentscheidung) und wir letztendlich erfolgreich nach Spanien übersiedelt sind.«

Statements von auftraggebenden Unternehmen:

- »Diese ›sanfte‹ Kündigung half uns, den Trennungsprozess von einer Führungskraft nach sieben Jahren Tätigkeit zu verkürzen und allfällige kostspielige Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden.«
- »Da die Konzernzentrale in den USA schnell zwei Prokuristen, die sich durchaus bewährt hatten, freistellen wollte, holten wir uns die Unterstützung der Outplacement-Spezialisten, und wir freuen uns, dass beide in kurzer Zeit wieder einen adäquaten Job gefunden haben.«
- »Das Netzwerkmarketing der Outplacern hat zum Erfolg geführt. Wenn ein Mitarbeiter zehn Jahre bei uns loyal und erfolgreich tätig war, ist es legitim, beim Ausscheiden die gleiche Summe Geld als Unterstützung für seine weitere Berufslaufbahn auszugeben wie am Anfang beim Personal-Recruiting.«
- »Unsere Abteilungsleiterin hat die externen Coaches (die sie selbst wählen konnte), fachlich und menschlich voll akzeptiert. Die Placementunterstützung hat zur relativ schnellen Wiedereingliederung geführt und war viel effizienter als eine zusätzliche Abfertigung.«
- »... konnten wir die Führungsstruktur durch das Outplacement-Programm neu anpassen und haben dadurch soziale Verantwortung gezeigt. Jetzt sind wir an der Spitze schlanker und kostengünstiger.«
- »Wir haben uns eine Scheinlösung und eine Versetzung des Mitarbeiters auf ein Abstellgleis erspart. Offensiv, sechs Monate vor der notwendigen Trennung, konnten wir mit gutem sozialem Gewissen die Beratergruppe Sievering für Outplacement beauftragen. Durch Abkürzung der Restlaufzeit des Arbeitsvertrags wurden auch Kosten eingespart.«



# Seepferdchen auf

Die Chance, statt einer Erfolgsbiografie eine »Scheiterbiografie« zu leben, war noch nie so groß. Zumindest muss man mit temporären Einbrüchen in der beruflichen Schönwetter-Kurve rechnen.



# dem Scheiterhaufen

Meine Vierjährige macht gerade ihr »Seepferdchen-Abzeichen«. (Zur Erklärung für nicht mit Erziehung befasste Personen: Man versteht darunter ein Schwimmabzeichen für die Jüngsten). Die stolzen Eltern durften am Beckenrand mitverfolgen, wie die kleinen künftigen Wasserratten in der ersten Stunde Unterweisungen im Umgang mit dem kühlen Nass erhielten. Der Sukkus der Lektion: Am Anfang tüchtig strampeln, nicht davon abschrecken lassen, wenn man vielleicht etwas Wasser schluckt, erkennen, dass es mit ruhigen, gleichmäßigen Tempi besser geht, und wenn alle Stricke reißen: Laut um Hilfe rufen! Wenn Sie mich fragen: Hier handelt es sich um wertvolles Basiswissen, das auch hierzulande so manchem Manager gut zu Gesicht stünde. Erklärung dieser Analogie: Auch sogenannte Karriere- oder Erfolgspfade laufen selten so geradlinig ab, wie es uns der Karriereteil der Samstagszeitung weismachen will. Soll heißen: Oftmals endet der Sprung ins kalte Wasser statt mit eleganten Bahnen durch das Becken mit einem schmerzhaften Bauchfleck. Nur wird davon in den Führungsetagen selten erzählt. Schade eigentlich! Denn sich einzugestehen, versagt zu haben, ist die eine Seite, noch entscheidender ist aber, wie man mit Niederlagen und Rückschlägen umgeht. Daraus Strategien zu entwickeln, die einem persönlich weiterhelfen, ist die wirkliche Herausforderung für jeden von uns.

## Endlich gescheiter(t)!

Anders als im angloamerikanischen Raum, wo es – zumindest erweckt es den Anschein – zum guten Ton gehört, mindestens eine Firma in den Sand gesetzt zu haben, wird berufliches Scheitern im deutschsprachigen Raum mit einem Stigma belegt. Gescheiterte werden bedauert (mit einer gehörigen Portion Schadenfreude, dass einem selbst das Schicksal erspart bleibt), vielleicht sogar gemieden (erhöhte Ansteckungsgefahr), im schlechtesten Fall an den medialen Pranger gestellt (um sich an dem jämmerlichen Anblick zu ergötzen). Gescheiterte werden aus bestimmten Kreisen ausgeschlossen und sterben den sozialen Tod – die radikalste Variante des Sichts- und Reputationsverlustes. Somit wird Scheitern nicht nur zu einer höchstpersönlichen Erfahrung des »Gescheitert-Seins«, sondern zu einer gesamtgesellschaftlichen Erfahrung. Andere haben eine Meinung dazu. Mehr noch, ihre Einstellung zu den Gescheiterten ändert sich.

Als Konsequenz haben auch Führungskräfte mit viel kreativem Potenzial Verdrängungsmechanismen entwickelt: Scheitern wird verschwiegen, verharmlost oder schöneredet. Es wird im Nachhinein als wertvolle Erfahrung in einem sonst von Erfolg gekennzeichneten Leben dargestellt. Diese Mechanismen verfestigen das Stigma »Scheitern« noch weiter. Gelegentlich wird ein Scheitern einer Weissagung gleichgestellt: eine einzelne Erfahrung als Wink des Schicksals, es nie mehr wieder zu versuchen. Resignation als Konsequenz. Das Tabu des Scheiterns führt dazu, dass es als sehr verwirrende, schlecht einzuordnende Erfahrung erlebt wird. Immer wieder aufs Neue.

Die EU-Kommission hat seit 2005 eine Studie begonnen, die das »Stigma des Scheiterns« untersucht. Dabei geht es nicht nur um ein effizientes Frühwarnsystem für Unternehmen und Geschäftspartner, »sondern um einen Reality Check des Begriffs Scheitern an sich«. Ein Anlass für die Aktivitäten der EU-Kommission war die Tatsache, dass nicht allein Insolvenzen einen großen Schaden anrichten, sondern auch der verzweifelte Versuch, bloß kein Risiko einzugehen. Viele Manager entscheiden nichts mehr, weil sie Angst davor haben zu scheitern. Und das kostet enorm viel.

## Was zum Teufel ist Erfolg?

Beschäftigt man sich mit der Frage des Scheiterns, kommt man nicht umhin, auch die des Erfolgs zu beleuchten, und die ist ziemlich kompliziert. Während dem einen eine eindrucksvolle Visitenkarte, Firmenwagen und jährlicher Urlaub am Arlberg »Berge geben«, hat sich der andere als Freiberufler seine »Work-Life-Balance« so zurechtgezimmert, dass er Zeit für Familie und Hobbys hat, auch wenn er sonst »keine großen Sprünge machen kann«. Wer nur den Klischees nachläuft, bleibt auf der Strecke; wer seinen Erfolg aber nur für sich lebt, hat seine Lektion auch nicht gelernt. Für Menschen ist es entscheidend, dazugehören und sich zu unterscheiden. Das stellt einen ewigen Widerspruch dar, aber er lässt sich nicht überwinden – das ist der Kern des menschlichen Wesens. Es erfordert schon Mut, sich nicht nur Gedanken über die eigene Definition von Erfolg zu machen, sondern sie auch umzusetzen. Zudem haben wir in den letzten Jahrzehnten diesen Drall, Erfolge nur mehr mit Materiellem gleichzusetzen. Dieses »Übermaß an Kapitalismus« verhindert die

Auseinandersetzung mit Erfolg jenseits des Materiellen. Fragen Sie einmal auf der Straße nach, wen die Menschen zu den Erfolgreichen zählen. Mit Sicherheit ist da weder ein Dichter noch ein Philosoph dabei, kein Forscher und kein Denker. Die Leute glauben, dass Geld Erfolg ist und dass Geld mehr Geld schafft, ganz ohne Ideen und Nachdenken. Sie sind vergleichsarm geworden – und das bedeutet, dass sie genau das nicht kriegen werden, wovon sie den ganzen Tag träumen: mehr Geld. Die eigentliche Schwierigkeit für erfolgreiche Menschen ist es, ihr Ding machen zu können, ohne dabei den Neid anderer zu erwecken. Eine perverse Schiefelage: Zum einen fordert die herrschende Kultur, Erfolg mit Reichtum gleichzusetzen. Zum anderen nimmt sie das den Reichen übel. Genau das verhindert aber nachhaltig sowohl persönlichen als auch materiellen Erfolg. (vgl. »Brand eins«, Ausgabe 10/2006).

## Ich arbeite, also bin ich

Wer sich als Unternehmer oder Manager täglich zehn bis 15 Stunden gedanklich nur auf seine Arbeit konzentriert, identifiziert sich zwangsläufig mit seinem Job bzw. der Position, die er dort einnimmt. Erwerbsarbeit bestimmt über Ansehen und persönliche Identität. Dass der Beruf für das Selbstbild wie für das Fremdbild eine derart wichtige Bedeutung hat, ist genau der Grund, warum berufliches Scheitern heute als so fatal empfunden wird und auch andere Lebensbereiche in Mitleidenschaft zieht. Zudem bringt es die Dynamisierung der Gesellschaft mit sich, dass einmal erworbene Kenntnisse und Qualifikationen nicht mehr ausreichen werden, um in der Berufs- und Arbeitswelt ein Erwerbsleben lang bestehen zu können. Analog dazu werden sich Produktzyklen oder Dienstleistungsangebote in Industrie und Wirtschaft verhalten. Vor diesem Hintergrund werden wir uns permanent neu orientieren und weiterentwickeln müssen, um sich uns bietende Chancen nutzen zu können. Auf der anderen Seite werden wir immer häufiger die bittere Erfahrung machen, dass beschrittene Wege ein abruptes Ende finden können, da sich die Erfordernisse des Marktes von einem auf den anderen Tag schlagartig ändern können. Die Sozialwissenschaften haben einen neuen Begriff gefunden, um dem Tempo der Änderungen einen Namen zu geben: Sie sprechen von »Gegenwartsschrumpfung«. Unserem subjektiven Zeitempfinden gehen die Bezüge zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verloren. Aktuell geltender State of the Art ist nach kurzer Zeit angestaubt. Diese Geschwindigkeit des Alltags kann einen schnell einmal überfordern, körperlich wie emotional. Nicht umsonst beschäftigt sich auch die Arbeitsmedizin vermehrt mit dem Phänomen der krank machenden Arbeit.

Die Protagonisten der heutigen Wirtschaftswelt öffnen sich für alle Richtungen. Doch wenn jede Richtung möglich ist, geht die Perspektive verloren. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die den Alltag bestimmenden Informationstechnologien in einem schwindelerregenden Tempo verändern oder einander überhaupt gleich ablösen. Partizipation und Web 2.0 sind Segen und Damoklesschwert in einem. Status quo: Der moderne Mensch bewegt sich in einem hochkomplexen, diffizil vernetzten und ungemein dynamischen System. Die Resultate sind vielfältig und heißen »prekäre Arbeitsverhältnisse«, »Patchwork-Biografie«, »Arbeitsnomadentum« oder »Generation Praktikum«. Was schließen wir daraus? Wenn man Scheitern nicht mehr ausschließen kann, sollte man es besser gleich einplanen. Denn die Kräfte, welche die Rahmenbedingungen gegenwärtiger Berufstätigkeit definieren, sind für die meisten Menschen nicht greifbar – und daher nicht beeinflussbar.

Eine Untersuchung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung gibt dennoch Anlass zur Hoffnung: Sie belegt, dass die Chancen eines Unternehmers, der schon einmal gescheitert ist, beim zweiten Anlauf erfolgreich zu sein, um 18 Prozent höher liegen als die von Einsteigern. Das heißt auch: Die Wahrscheinlichkeit, wieder zu scheitern, ist um fast ein Fünftel geringer. Es geht darum, ein Gefühl dafür zu entwickeln, an welcher Weggabelung wir abbiegen, auf die Gefahr hin, kurz darauf festzustellen, dass es die falsche war. Wer das begriffen hat, darf sich bald nicht nur »Seepferdchen«, sondern vielleicht auch »Freischwimmer« nennen. Denn er ist möglicherweise gestrandet, aber bestimmt nicht abgesoffen.

## GERHARD SCHEUCHER

ist Berater für Kommunikations- und Organisationsstrategien und Autor. Sein neuestes Buch »Die Kraft des Scheiterns« (Leykam Verlag) erschien im Juni 2008.

# »Was kann ich dieser Firma anbieten?«

Ein hochrangiger Konzernmanager über selbst erlebte und beobachtete Kündigungen, ernüchternde Trennungsgespräche, verzichtbare Mitleidsbekundungen und die Gefahr zu schneller Zusagen.





### Was geht einem bei einer Kündigung durch den Kopf?

#### Wie haben Sie persönlich diese Situation erlebt?

So ganz überraschend kam die Kündigung für mich nicht, weil ich zuerst schon einen Teil meiner Mitarbeiter kündigen musste. Wenn einem in der Abteilung alle Flügel gestutzt werden, ist die Annahme nahe liegend, dass man selbst als Nächster dran ist.

Ich war in einer Matrixorganisation tätig, was ziemlich nervenaufreibend sein kann, wenn man verschiedene wichtige Bereiche koordinieren muss, noch dazu, wenn es aufgrund der Matrix mehrere Chefs aus mehreren Bereichen gibt, die über die ganze Welt verteilt sind. Das war sehr lehrreich, aber fordernd. In dieser Matrix gab es mehrere Wellen von Umstrukturierungen, wodurch mit der Zeit mehr Aufgaben dazugekommen sind, aber immer wieder auch Mitarbeiter abgebaut werden mussten. Teilweise konnte ich Mitarbeiter in anderen Bereichen unterbringen, teilweise sind sie ausgetauscht worden.

#### Und wie verlief die Kündigung bei Ihnen selbst?

Ich wurde nach einer Sitzung zu meinem Vorgesetzten gebeten und dort wurde mir eröffnet, dass man sich von mir trennen werde. Ich wollte in diesem Moment gar nicht mehr wissen, sondern habe nur gesagt: »Einverstanden. Mit wem muss ich die Konditionen aushandeln?« und bin gegangen. Ich wollte sowieso schon weg. Wenn man auf Dauer von Montag bis Freitag täglich zwölf bis 14 Stunden arbeitet, in der Schule der Kinder nur als »der Mann, der ständig telefoniert« bekannt ist und am Wochenende auch noch laufend mit Mails und Telefonaten behelligt wird, beginnt man selbst, über die Sinnhaftigkeit des Ganzen nachzudenken.

#### Was passierte nach diesem »Trennungsgespräch«?

Ich wurde sofort vom Dienst frei gestellt. Meine einzige Frage war, wem ich meine Agenden übergeben sollte. Gleich nach dem Gespräch habe ich meine Frau angerufen und ihr davon erzählt. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch nicht die ganze Tragweite realisiert. Am nächsten Tag bin ich wiedergekommen, habe meinen Schreibtisch aufgeräumt – unter Beobachtung meines Vorgesetzten –, habe mir einen Reißwolf organisiert und begonnen, die Unterlagen zu übergeben oder auszumisten. Es gab in diesem Sinn keine Übergabe meiner Aufgaben. Bei der Verhandlung mit dem Personalchef ging es dann rein ums Geld, darum, was das Paket beinhaltet. Zudem hatte ich den Vorteil, sofort unter vollen Bezügen vom Dienst frei gestellt zu werden, aber vertraglich abgesichert über eine Kündigungsfrist von mehreren Monaten zu verfügen. Dadurch hatte ich genügend Zeit, um mir zu überlegen, was ich künftig machen will.

#### Wie haben die Kollegen reagiert?

Dadurch dass ich viel international tätig war, wurde ich von vielen Kollegen angerufen, die nachgefragt und mir ihre Unterstützung angeboten haben. Sei es, dass sie sich in ihren Ländern nach einem Job umhören wollten oder dass sie mir angeboten haben, sie zu besuchen, um auszuspannen und den Kopf frei zu bekommen. In meinem lokalen Umfeld herrschte eher ein betretenes Schweigen.

#### Haben Sie eines dieser Besuchsangebote angenommen?

Nein. Ich wollte endlich einmal mehr für die Kinder da sein und jetzt hatte ich die Möglichkeit dazu. Das war eine Zeit, die ich nicht missen möchte.

#### Wann haben Sie begonnen, sich nach einem neuen Job umzuschauen?

Das hat langsam angefangen. Ich habe mir im Internet die Jobbörsen angeschaut, mit Bekannten geredet und überlegt, welche Tätigkeitsfelder mir am meisten zusagen würden. Ich habe auch in anderen europäischen Ländern gesucht. Mit der Zeit kamen dann die ersten Rückmeldungen, teils positiv, teils negativ, es folgten erste Gespräche. Ich habe auch mit einigen Personalberatern gesprochen, aber letztendlich ist von dieser Seite nichts gekommen.

Ich habe mich hingesetzt, überlegt, was ich bisher alles getan habe, und versucht, daraus ein eigenes Profil zu erstellen, was gar nicht so leicht ist. Denn meine Arbeitsgebiete waren eine Mischung aus vielem, gar nicht so leicht zu fassen. Ich musste selbst Klarheit darüber gewinnen, was von all dem der Bereich war, in dem ich mich am ehesten weiterentwickeln wollte und wo ich am ehesten etwas anbieten konnte.

Durch Zufall hat sich dann etwas Interessantes ergeben. Ich habe schließlich zugesagt, habe aber bereits nach wenigen Wochen gesehen, dass das nicht so ist wie gedacht. Nach einem Monat haben wir das in beiderseitigem Einvernehmen wieder gelassen. Erst im zweiten Anlauf und dank früherer Kontakte habe ich doch ein interessantes Angebot im nahezu gleichen Tätigkeitsbereich wie zuvor bekommen und nach reiflicher Überlegung angenommen. Es waren zwar auch Angebote aus anderen Bereichen vorhanden, zum Teil auch lukrativere, diese hätten jedoch einen Ortswechsel bedingt, ohne Möglichkeiten, eine Position für meine Frau zu erhalten.

#### Was hat Sie an der neuen Firma gereizt?

Die klaren Verhältnisse. Keine komplizierten Matrixstrukturen, eine klare Entscheidungskette. Eine europäische, in Privateigentum stehende Firma mit weltweitem Vertrieb. Dieser Job hatte zwei Vorteile: Ich kannte das Geschäft bereits und ich kannte im neuen Arbeitsumfeld auch schon einige Leute. Da sich die Absolventen meines Studiums auf einige wenige Firmen aufteilen, traf ich sofort auf einige bekannte Gesichter und hatte damit ein gutes Entree.

#### Gibt es noch Kontakt zu früheren Kollegen?

Kaum. Einige sind ebenfalls ausgeschieden, und was die Verbliebenen betrifft, halte ich nur zu einer Person Kontakt. Einige ehemalige Kollegen habe ich in der Folge zufällig auf der Straße getroffen. Da hieß es dann ständig: »Ich wollte dich eh schon längst mal anrufen und schauen, wie es dir geht.« Was immer unehrlich wirkt. Ich glaube, das, was man als Gekündigter am meisten hasst, ist Mitleid.

#### Wenn man gekündigt wird, kommt doch immer auch irgendwann die Frage: Warum ich? War ich nicht gut genug? Also Selbstzweifel und emotionale Hochs und Tiefs und Fragen wie »Suche ich etwas Ähnliches oder mache ich ganz etwas anderes?«.

Ja, man ist emotional betroffen und fragt sich, ob man irgend etwas falsch gemacht hat. Mit der Zeit konzentriert man sich dann auf die Frage, welche Assets man hat, die man der nächsten Firma verkaufen kann. Da geht man durch eine Phase der Unsicherheit: Will ich lieber das oder jenes? Wie gut bin ich eigentlich in diesem oder jenem? Wenn man lange in einem Unternehmen war, hat man ja höchstens interne Vergleiche, wenn überhaupt.

#### Wie sahen die finanziellen Veränderungen durch den neuen Job aus? Verdienen Sie heute weniger oder mehr?

Am Beginn waren es circa zehn Prozent weniger, inzwischen sind es ungefähr 20 Prozent mehr als früher.

#### Sind Sie im neuen Job zufriedener als im alten?

Im Moment befinde ich mich gerade stimmungsmäßig in einem Tal. Die Arbeitsbelastung ist inzwischen wieder extrem hoch, da ich in meinem Bereich immer mehr Aufgaben bekommen habe.

#### Das Gefühl, als Manager fünf Jobs gleichzeitig zu machen?

Ja. Ich glaube, dass das auch einer der Gründe ist, warum viele Firmen solche Probleme haben, Veränderungen zu steuern und umzusetzen. Die Leute arbeiten bereits alle am Anschlag oder darüber. Einerseits soll man einen Veränderungsprozess mitsteuern, andererseits die anderen Aufgaben nicht aus den Augen verlieren. Und selbst wenn man dafür neue Mitarbeiter bekommt, muss man sich diesen erst einmal zeitlich intensiv widmen, bis man sie dort hingebracht hat, wo man sie braucht. Strukturen und Prozesse neu zu organisieren, mag an sich in vielen Fällen durchaus richtig und wichtig sein, aber was nützt Ihnen das, wenn Ihnen die Zeit und die Leute fehlen, um die Umsetzung zu steuern? Dann reiben sich alle auf und die Wirkungen bleiben höchst fraglich.



## Hernstein Management Report: Kariereknick/-bruch bei Führungskräften

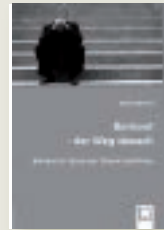
37 Prozent aller befragten Führungskräfte geben an, selbst bereits zumindest einmal von einem Karrierebruch betroffen gewesen zu sein. In Österreich sind es wesentlich mehr als in Deutschland oder der Schweiz.

Zu diesem Ergebnis kommt der Hernstein Management Report nach einer Befragung von 300 Führungskräften in Großbetrieben in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Befragten sind mehrheitlich davon überzeugt, selbst imstande zu sein, an ihrer beruflichen Entwicklung zu arbeiten und sich dementsprechend vorzubereiten. Dies gelinge, indem man an der eigenen Einstellung arbeite, immer auch einen Notfallplan parat habe, aber auch Selbstmarketing betreibe.

Nur eine Minderheit nennt als Möglichkeit, um sich auf berufliche Entwicklungen vorzubereiten, die Beratung durch Coachs. In der Schweiz wird diese Maßnahme von fast einem Drittel angegeben, während es in Österreich nur 16 Prozent sind.

### WEITERE INFORMATIONEN UNTER

[www.hernstein.at/Wissen/Hernstein\\_Management\\_Report/Aktuelle\\_Reports/Fuehrungskraefte-Knick/Bruch/](http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Fuehrungskraefte-Knick/Bruch/)



KERNEN, HANS / MEIER, GERDA

## Achtung Burn-out!

Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement

Verlag Haupt, 1. Auflage 2008

278 Seiten, kartoniert

35 EUR

Arbeit kann krank machen – denken wir nur ans Burn-out-Syndrom. Berufstätigkeit und Arbeit sind aber auch entscheidende Voraussetzungen für ein erfülltes, gesundes Leben – vorausgesetzt, wir schaffen es, unsere Ressourcen nicht zu verschleudern und Arbeits- und Privatleben in Balance zu halten. Was aber ist zu tun, damit wir über Jahrzehnte hinweg aktiv sein können und trotzdem gesund bleiben? Und was können Betriebe unternehmen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr wichtigstes Kapital, zu schützen und zu pflegen? Reicht es, wenn sie den Angestellten vergünstigte Abonnements im nächsten Fitnessclub anbieten, Wasserstationen im Betrieb aufstellen und Manager zu regelmäßigen Gesundheitschecks verpflichten? Welche arbeitsgestaltenden, welche persönlichen Ressourcen gestatten uns, den Herausforderungen der Arbeit auch langfristig gewachsen zu sein? Und wie lässt sich durch gezieltes Erfassen und Fördern dieser Ressourcen die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Menschen nachhaltig sicherstellen – zum Gewinn des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers? Das sind die zentralen Fragen, die in dem praxisnahen Buch beantwortet werden.

ALBRECHT, SIMONE

## Burnout – der Weg danach

Burnout im Lichte von Theorie und Praxis

Vdm Verlag Dr. Müller, 2008

100 Seiten, kartoniert

50,40 EUR

Burnout – ausgebrannt. In der heutigen, von Entfremdung und stetig zunehmendem Leistungsdruck an den Arbeitsplätzen geprägten Zeit ist der Begriff kompetent aufgestiegen. Prominente Fälle verhalfen der Krankheit schnell zu Popularität. Die Experten sind noch immer auf der Suche nach einheitlichen Definitionen, typischen Krankheitsbildern und geeigneten Präventionsmitteln des Burnouts. Doch was geschieht, wenn die Präventionen fehlschlagen, ein Burnout trotzdem eintritt? Simone Albrecht schlug einen anderen Weg in der Erforschung der Krankheit ein. In »Burnout – der Weg danach« steht nicht die bloße Theorie, sondern aktive Feldforschung im Mittelpunkt. Die Autorin ging der Frage nach, wie Erkrankte sowie ihre Mitmenschen die Krankheit durchleben und verarbeiten. Dazu führte sie Interviews mit den Betroffenen selbst, ihren Lebenspartnerinnen sowie mit den betreuenden Therapeuten, Ärzten und Psychologen. Resultat ist ein Buch sowohl für Fachleute und Arbeitgeber als auch für Burnout-Erkrankte und deren Angehörige.

»Burnout – der Weg danach« zeigt erste Wege auf, wie die Krankheit aufgearbeitet werden kann, und macht Mut – Mut für all jene, die noch mit der Krankheit ringen.



NEUBURGER, RAHILD

## Das große Buch der besten Karrierestrategien

Konfliktmanagement, Networking, Führungskompetenz, Selbstmarketing

Compact Verlag, 1. Auflage 2008

320 Seiten, kartoniert

13,40 EUR

Das Buch erläutert die wichtigsten Faktoren, die für den beruflichen Aufstieg eine Rolle spielen und dabei helfen, die persönlichen Karriereziele zu erreichen. Der Leser lernt die verschiedenen Techniken der Gesprächsführung kennen und erfährt, welche Rolle die Körpersprache spielt. Er erhält Tipps zu Verhalten, Kleidung und Stil und erfährt, was bei Bewerbungsschreiben und Vorstellungsgesprächen wichtig ist. Themen wie Zielfindung, die Entwicklung eigener Potenziale und Selbstmarketing werden ebenso behandelt wie Networking, Zeitmanagement und Projektorganisation. Das Buch unterstützt den Leser bei der aktiven Gestaltung seiner Karriere und gibt Aufschluss über berufliche Spielregeln. Dabei konzentriert sich der Ratgeber nicht nur auf eine spezielle Karrierestrategie für eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Führungskräfte), sondern gibt einen umfassenden Überblick über die Faktoren, die entscheidend bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn sind, ohne sich dabei auf eine bestimmte Berufsgruppe oder Hierarchieebene zu beschränken.

BERGNER, THOMAS M. H.

## Burnout-Prävention

Das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe

Verlag Schattauer, 1. Auflage 2007

292 Seiten, kartoniert

30,80 EUR

Haben Sie in letzter Zeit immer häufiger über Burnout nachgedacht? Burnout kostet viel – Ihre Gesundheit, Ihre Lebensenergie, Ihre Zeit und auch Ihr Geld. Lassen Sie es nicht so weit kommen! Dieses Buch gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihr individuelles Präventionsprogramm gegen Burnout aufzubauen. Neben der Beschreibung typischer Burnout-Symptome zur Selbstdiagnostik liefert es mit dem 9-Stufen-Programm ein breites Spektrum an Strategien, um Burnout zu vermeiden bzw. dagegen vorzugehen. Das Buch steht Ihnen wie ein »persönlicher Coach« zur Seite. Mit ihm analysieren Sie anhand zahlreicher Tests und Übungen Ihre aktuelle Situation und entwickeln Wege für einen neuen Umgang mit sich selbst.

Thomas Bergner verarbeitet in seinem Buch die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse und seine über zehnjährige Erfahrung mit Menschen, die Burnout hatten. Es ist eine wertvolle Hilfe für alle, die Wege aus der Krise suchen.



CZWALINA, JOHANNES

## Karriere ohne Reue

Schaffen Sie Lebensqualität – trotz Leistungsdruck

Frankfurter Allgemeine Buch, 1. Auflage 2008

220 Seiten, gebunden

25,60 EUR

Work-Life-Balance, so lautet das Zauberwort, das heute noch gegen Burnout, ebenfalls eine modische Wortschöpfung, ins Feld geführt wird. Doch diese Balance zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität zu halten, gelingt im Berufsalltag nur den wenigsten. Johannes Czwalina bietet einen soliden Ratgeber, der praxisnah eine Brücke zwischen wichtigen Werten und der Mobilisierung der eigenen Ressourcen bis zur erfüllenden Karriere schlägt und dabei auch an Tabus rührt. Wie Sie sich berufliches Weiterkommen leisten, ohne sich selbst aufzugeben, wie Sie die Kontrolle über Ihr Leben behalten, statt fremdbestimmt den Gesetzen des Markts zu gehorchen, zeigen zahlreiche Praxisbeispiele aus dem Beratungsalltag des Autors. Und dazu gehört mehr als Ausgleichsmaßnahmen in der Freizeit: Wer die Entspannung nicht in den Arbeitsalltag mitnimmt, wer die Re-Aktion zwischen Markt und Mensch nicht kennt, wird auf Dauer ebenso verschleifen wie manche Workaholics, die den Begriff freie Zeit nicht einmal mehr kennen. Es reicht nicht, sich für den neuen Yoga-Kurs anzumelden. Nein, man muss gezielt lernen, zu entspannen, loszulassen, abzugeben ...

Checklisten und Übungen machen das Buch zu einem wichtigen Leitfaden, mit dem Sie Ihr Leben, nicht nur den Arbeitsplatz reorganisieren! Eine Pflichtlektüre für alle Menschen mit Verantwortung.

WEIDENFELD, URSULA

## Karrieremacher, Karrierekiller

Von Höhenflügen und Abstürzen im Management.

Moderne Verlagsgesellschaft, 1. Auflage 2007

184 Seiten, kartoniert

16,40 EUR

Neue berühmte-berühmte Karriere-Tipps aus dem HANDELSBLATT. Die Journalistin Ursula Weidenfeld kennt sie alle, die Mythen und Wahrheiten aus der Managerwelt, und sie enthüllt sie witzig-pointiert. Was tut das Personal in deutschen Chefetagen, Vorräumen, Unterabteilungen und Kantinen? Wie fördert und wie stoppt man hier zu Lande seine Karriere erfolgreich? Die kritisch-humorvollen Themen schildern den ganz normalen Firmenwahnsinn und lassen kein Fettnäpfchen aus: After-Work-Small-Talk, Mitarbeitermotivation, das Unwesen der Projektarbeit und vieles mehr. »Karrieremacher Karrierekiller« versammelt die heitersten Glanzstücke der Autorin, die regelmäßig im HANDELSBLATT schreibt. Ihre gekonnt formulierten Texte sind ganz nebenbei äußerst lehrreich.



NÖLLKE, MATTHIAS

## Machtspiele

Die Kunst, sich durchzusetzen

Haufe Verlag, 1. Auflage 2007

229 Seiten, kartoniert

16,40 EUR

Machtspiele sind alltäglich. Ob im Beruf, in der Partnerschaft, unter Freunden oder im Autoverkehr. Meist können wir die Erfahrung machen: Viele setzen ihren Willen nicht einfach so durch, weil sie die Stärkeren sind oder die amtliche Erlaubnis haben, sondern weil sie tricksen, drohen oder bluffen, weil sie unsere Gefühle für sich ausnutzen oder jemanden gegen uns aufhetzen. Um die bunte Vielfalt dieser alltäglichen Machtspiele geht es in diesem Buch. Zum einen soll der Leser verstehen, wie solche Spiele ablaufen, wie die Regeln sind und wie man Machtspiele für sich nutzen kann (die nicht immer unmoralisch sein müssen). Zugleich geht es aber auch darum, die Machtspiele der anderen zu durchschauen, sich Gegenstrategien zurechtzulegen: Soll man, muss man mitspielen oder kann man das Spiel durchkreuzen?

BENKO, CATHLEEN / WEISBERG, ANNE L. C.

## Individualisierte Karriereplanung:

Nur so können Unternehmen gewinnen!

Campus Verlag, 1. Auflage 2008

213 Seiten, gebunden

39,90 EUR

Karriere findet nicht nur linear statt – jetzt wird der Einzelne in den Mittelpunkt gestellt: Die Autorinnen zeigen die Notwendigkeit für Unternehmen auf, die eigenen Strukturen so zu gestalten, dass langfristige Lebens- und Karrierepläne realisiert werden können.

Karrieren verlaufen heutzutage nicht mehr linear aufwärts, sondern enthalten bewusste Seitwärts- und Abwärtsbewegungen. Die Autorinnen stellen das Modell der Mass Career Customization vor, das langfristige Lebens- und Karriereplanung mit flexiblen Arbeitsstrukturen verbindet. Anstelle einer Karriereleiter wird ein Karriereritter aufgebaut, das sowohl Aufstieg als auch Querbewegungen und planmäßigen Abstieg ermöglicht. Dadurch wird Karriereplanung wie maßgeschneidert auf die Bedürfnisse der Arbeitskräfte zugeschnitten.

	BASISPAKET	VERTIEFUNGSOPTIONEN		
POTENZIAL EINSCHÄTZUNG	<b>COACHING</b>	<b>COACHING</b>	<b>COACHING</b>	<b>COACHING</b>
	Rollenverständnis Erfolgsfaktoren Management Entscheidungsverhalten Wahrnehmungsperspektiven Gewinnstrategien 4 EINHEITEN	Gesprächs- verhalten 2 EINHEITEN	Team- verhalten 2 EINHEITEN	Stress- verhalten 2 EINHEITEN

## SEMINAR Spezialisten/-innen erfolgreich führen

Sie beschäftigen sich in diesem Seminar mit Fragestellungen wie: Welche Steuerungselemente sind bei der Führung von Experten/-innen wichtig und hilfreich? Wie kann ich mit diesen – sehr selbstständig agierenden – Mitarbeitern/-innen mit großem »Ego« noch bessere Ergebnisse erzielen? Welchen Unterschied muss ich zu anderen »normalen« Mitarbeitern/-innen ziehen? Was darf ich als Führungskraft keinesfalls tun, um die Spezialisten/-innen nicht zu demotivieren? Sie erlernen effiziente Interventionstechniken als Führungskraft und wissen, wie man zielführende Coaching-Strukturen etabliert.

### TRAINERIN

Dr. Waltraud Sedounik

### NÄCHSTER TERMIN

15. 12. 2008 – 16. 12. 2008

## SEMINAR Unternehmerisch denken – Strategisch handeln

Das Seminar bietet Ihnen einen Einblick in die intrapreneurshiporientierte Unternehmensführung. Methodisches Know-how bildet die Grundlage, Erfahrungsberichte aus anderen Unternehmen und der Austausch mit anderen Teilnehmern/-innen vermitteln einen praktischen Bezugsrahmen. Sie entwickeln eine für Ihr Unternehmen stimmige Version von Intrapreneurship.

### TRAINERINNEN

Dr. Hanna Fearnis

Dr. Martina Schott

(Die Auswahl der Trainerinnen

ist vom Termin abhängig.)

### NÄCHSTER TERMIN

06. 05. 2009 – 08. 05. 2009

## SEMINAR Selbstführung im Top-Management

Selbsterkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität werden im Seminar gezielt thematisiert. Auf Basis des Life-Steward-Tests als Standortbestimmung erhalten Sie Feedback bezüglich Ihrer Einstellungen und Denkmuster und wie diese Ihre Selbstführung und Führung beeinflussen. Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickeln Sie im Seminar Ihren persönlichen Umsetzungsplan, mit dem Sie gezielt Ihre Einflussmöglichkeiten herausarbeiten, Stärken ausbauen und Verbesserungsbereiche bearbeiten.

### TRAINER

Dr. Michael Hirt, MBA LL.M

### NÄCHSTER TERMIN

11. 05. 2009 – 13. 05. 2009

## ANMELDUNGEN UND NÄHERE INFORMATION ZU DEN HERNSTEIN SEMINAREN

Daniela Fuchs

T: +43/1/514 50-6655

Natascha Lerche

T: +43/1/514 50-6611

anmeldung@hernstein.at

www.hernstein.at

### BEISPIEL

Executive Coaching mit PEP

(Potenzial Einschätzungs Programm)

## COACHING-ANGEBOTE

Wenn sich Führungskräfte mit dem Thema Karriereknick beschäftigen, geschieht dies häufig im Kontext von starker persönlicher Betroffenheit und meist erst in Phasen, wo eine hohe terminliche Dringlichkeit gegeben ist. Seltener erleben wir, dass sich Führungskräfte mit Gelassenheit und mittelfristigen Zeitperspektiven dem Thema nähern. Aus diesen Erfahrungen heraus hat das Hernstein Institut besondere Coaching-Formate entwickelt, die ein sehr zielgerichtetes Vorgehen in einem engen zeitlichen Rahmen ermöglichen.

### Executive Coaching mit PEP – Potenzial Einschätzungs Programm

Phasen von beruflichen Umbrüchen sind häufig mit großer persönlicher Verunsicherung verbunden. Gleichzeitig ist für Führungskräfte gerade in diesen Situationen eine realistische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen besonders wichtig. Wir setzen seit Jahren zur gezielten Entwicklung von Führungskräften das Potenzialeinschätzungsprogramm PEP ein. Unsere Kunden erhalten dadurch ein differenziertes Stärken-Schwächen-Profil ihrer Führungskompetenzen und gleichzeitig eine Benchmark mit den Besten der jeweiligen Position (Top-Management, mittleres Management). Die gecoachten Führungskräfte erarbeiten konkrete Handlungsoptionen für herausfordernde Führungssituationen und erhalten Unterstützung bei der nachhaltigen Umsetzung erkannter Entwicklungsschritte. Unsere Kunden schätzen die Möglichkeit, individuell, fokussiert und zeitlich flexibel am persönlichen Führungspotenzial zu arbeiten und eine Orientierung zu bekommen, wo sie im Vergleich zu anderen Führungskräften ihrer Ebene stehen.

### Karriereanker plus Coaching

Die persönliche und berufliche Entwicklung ist ein Ergebnis aus äußeren Einflüssen und Bedingungen sowie inneren Werten und Beweggründen. Karriereentscheidungen sind häufig nicht leicht zu treffen: Soll ich das Angebot zu einem Jobwechsel oder einer Beförderung annehmen? Soll ich die Organisation verlassen, weil meine derzeitige Stelle uninteressant geworden ist? Ist es sinnvoll, den eingeschlagenen Karriereweg fortzusetzen, oder soll ich etwas ganz anderes tun?

Edgar Schein (MIT, Boston) hat in jahrzehntelanger Forschung zu Karriereverläufen von Personen das Konzept der Karriereanker entwickelt. Er bündelt darin persönliche Grundmotive, Werthaltungen und Fähigkeiten in acht Grundorientierungen, den sogenannten Karriereankern. Gemeinsam mit dem Coach entdecken die Führungskräfte ihre persönlichen Karriereanker und erhalten so eine fundierte Orientierungshilfe für weitere Berufsentscheidungen.

### Executive Coaching: Führungswechsel

In diesem speziellen Coaching eignen sich Führungskräfte das Know-how für die erfolgreiche Gestaltung des Führungswechsels an. Sie befassen sich mit den typischen Phasen einer Positionsübernahme, mit der »Erwartungslandschaft« im Hinblick auf Führungskräfte »in transition«, mit der Bedeutung von Schlüsselbeziehungen und dem Aufbau eines unterstützenden Netzwerks. Mithilfe eines erfahrenen Hernstein Coachs analysieren sie ihre Ausgangssituation und entwickeln daraus konkrete Ziel-Landschaften. Außerdem erarbeiten sie die einzelnen Schritte auf dem Weg zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess.

## INHOUSE-ANGEBOTE

Häufig sehen wir uns auch in firmenspezifischen Programmen mit Fragestellungen konfrontiert, die einen starken Bezug zum Schwerpunktthema »Karriereknick« haben. Kontaktieren Sie uns, wenn Sie zu einer der folgenden oder ähnlichen Fragestellungen einen kompetenten Gesprächspartner suchen:

- 45plus – Wie können wir die Kompetenzen von erfahrenen Führungskräften, Schlüsselpersonen und Experten nutzen und wie können wir gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit zukunftsorientiert erhalten?
- Wie können bestimmte Zielgruppen bei der Bewältigung von Transformationsprozessen unterstützt werden?
- Inhouse-Workshop: Krise als Chance  
Wie können wir krisenhafte Situationen für eine Neuausrichtung nutzbar machen?

### IHRE ANSPRECHPARTNERIN

#### MAG. HERTA FISCHER

Projektleiterin, Trainerin/Beraterin, Coach

T +43/1/514 50-6619

herta.fischer@hernstein.at

#### MAG. JULIA RIEDMANN

Kundenberatung, Projektorganisation

T +43/1/514 50-6626

julia.riedmann@hernstein.at