

«Jede Entlassung ist eine persönliche Niederlage»

Wenn Walter Burkhalter Klienten betreut, die sich nach einer Kündigung wieder auf-rappeln müssen, kann er sich auf eigene Erfahrungen stützen: Der heutige Niederlassungsleiter der Grass & Partner AG hat selber erlebt, wie es sich an-fühlt, trotz besten Qualifika-tionen entlassen zu werden. Er weiss, dass solche Rückschläge auch Chancen beinhalten.



Walter Burkhalter: «Die durchschnittliche Suchzeit unserer Kandidaten beträgt 5,3 Monate.»

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

Herr Burkhalter, in vielen Branchen herrscht ein Mangel an qualifiziertem Personal. Läuft in solchen Zeiten das Outplacement-Geschäft schlecht, weil die Unternehmen es sich dreimal überlegen, bevor Sie jemandem kündigen?

WALTER BURKHALTER: Nein, ich erkenne keine Zurückhaltung bei den Firmen, im Gegenteil. Durch die bevorstehende Abkühlung der Konjunktur werden Restrukturierungsmassnahmen forciert, und viele Unternehmen versuchen, beim Personal Einsparungen zu erzielen. Dazu kommt etwas Zweites: Waren Outplacement-Programme noch vor zehn Jahren vornehmlich Kaderleuten aus Grossbetrieben vorbehalten, so bieten heute vermehrt auch KMUs im Rahmen von Sozialplänen Mitarbeitern aller Stufen Unterstützung an bei der beruflichen Neuorientierung – vor allem jenen, die durch die Entlassung in eine schwierige Situation geraten.

Wer ist das?

Verallgemeinerungen sind heikel, weil jede Person den Stellenverlust anders erlebt und unterschiedlich reagiert, aber ein 55-Jähriger hatstendenziellschwerer als ein 35-Jähriger. Und ein Spezialist, der längere Zeit in einer Branche gearbeitet und dort ein sehr hohes Lohnniveau erreicht hat, ist in einer heikleren Situation als ein flexibler Generalist.

Profitieren Sie als Outplacement-Anbieter von einer schlechten Konjunkturlage?

Wir profitieren vom Wandel, im Auf- und im Abschwung gibts mehr Aufträge als wenn alles sehr stabil ist. Grundsätzlich verändern sich Unternehmen heute viel schneller als früher, die Innovations- und Reorganisationszyklen sind kürzer geworden, entsprechend trennen sich Firmen von Angestellten und suchen neue Mitarbeiter mit anderer Denkweise und Qualifikation. Man kann nicht erwarten, dass alle Angestellten den Wandel mitmachen.

Aber angesichts der demografischen Entwicklung ist es fast schon fahrlässig, wie leichtfertig sich viele Firmen von erfahrenen Mitarbeitern trennen.

Da stimme ich Ihnen zu. Deshalb haben wir nebst dem Outplacement das Bestplacement entwickelt. Man weiss aus internationalen Studien, dass rund ein Drittel der Angestellten sich an ihrem Arbeitsplatz gar nicht oder kaum engagieren. Das bedeutet, dass in jedem Unternehmen ein unheimliches Potenzial schlummert. Entlassungen und Outplacement sind reaktive Massnahmen, Bestplacement ist hingegen eine proaktive Strategie. Dieses Instrument erlaubt es Unternehmen, brachliegendes Potenzial zu nutzen, auf auffälligen Leistungsabfall in Teams zu reagieren oder junge Leistungsträger sorgfältig zu begleiten im Entwicklungsprozess. Die entscheidende Frage ist stets, an welchem Platz ein Mitarbeiter seine Talente am wirkungsvollsten entfalten kann.

Wie war das in Ihrer Laufbahn? Haben Sie immer wieder Standortbestimmungen vorgenommen und sich überlegt, ob Sie noch am richtigen Ort sind?

Nein, mir ging es wie vielen anderen: Man jagt Terminen hinterher und versäumt es, gründlich über sich selber nachzudenken. Meist braucht es einen Stein des Anstosses. Bei mir waren das zwei Entlassungswellen bei meinem letzten Arbeitgeber. Die erste hat mich nur indirekt betroffen. Ich hatte mit einem Arbeitskollegen einen Kundentermin für den nächsten Tag vereinbart, am Abend erfuhr mein Kollege von seiner Entlassung. Wenn eine Entlassungswelle durchs Unternehmen geht, ist man auch als «Überlebender» geschockt, da geht vorerst gar nichts mehr, alles steht still.

Und die zweite Welle hat dann auch Sie erfasst?

Ja, da wurde ich entlassen, obwohl ich zuvor beste Qualifikationen und eine Lohnerhöhung erhalten hatte. Heute kann ich dankbar sein für diese Erfahrung, denn ich weiss jetzt sehr genau, was unsere Klienten durchmachen. Jede Entlassung ist eine persönliche Niederlage – auch wenn sie gar nichts mit der Leistung zu tun hat, empfindet man es als Verletzung. Und meist ist

die erste Frage: «Was habe ich bloss falsch gemacht?» Zum Glück hatte ich mich schon vorher mit dem Gedanken befasst, mich in Richtung Coaching oder Outplacement-Beratung zu verändern. Und ich hatte gesehen, dass sich in der Berner Niederlassung von Grass & Partner eine interessante Vakanz abzeichnet. So fiel es mir leichter, im Outplacement-Programm sofort vorwärtszuschauen . . .

. . . während andere Betroffene manchmal lange mit dem hadern, was passiert ist.

In einer ersten Phase gehören Emotionen wie Enttäuschung, Frust und Unverständnis dazu. Wir unterstützen die Kandidaten beim Unterfangen, möglichst bald konsequent vorwärtszuschauen. Das ist der wichtigste Punkt: Abschiessen mit dem, was geschehen ist, und den Blick auf die eigenen Stärken und künftige Tätigkeitsfelder richten. Das ist leicht zu verstehen, aber ganz begreifen und umsetzen kann man es erst mit der Zeit. Wer zwanzig Jahre am gleichen Ort war und sich stark mit seiner Arbeit identifiziert hat, glaubt zunächst, er habe alles verloren und sei niemand mehr.

Gerade Menschen, die lange im gleichen Betrieb waren, sind auf dem Arbeitsmarkt nicht sehr gefragt – sie stehen im Pauschalverdacht, zu wenig flexibel für eine neue Herausforderung zu sein.

Meine Erfahrung hat mich gelehrt: Die grössten Barrieren gibt es nicht in den Personalabteilungen der Unternehmen, sondern im Kopf der Kandidaten. Wer den Mut aufbringt, etwas Neues zu wagen, der findet seinen Weg. Ein Drittel unserer Kandidaten findet in einer anderen Branche oder einem anderen Beruf eine Stelle. Die Palette an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist heute unheimlich gross, die Grenzen sind durchlässiger geworden. Letztes Jahr betrug die durchschnittliche Suchzeit unserer Kandidaten 5,3 Monate.

Haben auch 55-Jährige wieder eine Stelle gefunden?

Ja, sogar solche, die vorher sehr lange im gleichen Unternehmen tätig waren. Es gibt ja auch Tätigkeiten, wo Berufs- und Lebenserfahrung einen unbestreitbaren Vorteil darstellen, im Coaching und in der Outplacement Beratung zum Beispiel sind Erfahrung und eine gewisse Seniorität unerlässlich. Es hängt sehr viel davon ab, ob die Betroffenen ihr Alter selber als Nachteil einstufen oder ob sie ihre Stärken ins Zentrum stellen. Man darf nicht vergessen, dass ein Drittel der Kandidaten die neue Stelle nicht über eine öffentliche Ausschreibung, sondern dank ihres Netzwerks finden – und das Netzwerk wächst bekanntlich mit steigendem Alter.

Kontakt und Information:
bern@grassgroup.ch,
Tel. 031 310 05 60.