

CEOs ohne Job: „Sie verdrängen, was geschehen ist“

Wenn Top-Manager entlassen werden, haben sie oft Mühe, den Realitäten ins Auge zu schauen

Riet Grass, Chef der auf Outplacements spezialisierten Grass&Partner AG, über den Umgang von Topmanagern mit dem Stellenverlust.

VON KARIN KOFLER

Herr Grass, die Schweiz hat sich von der Krise erholt. Widerspiegelt sich das auch in der Zahl der Outplacements?
Unser Geschäft zeigt nach wie vor nach oben. Wir beobachten, dass vor allem auf oberster Hierarchiestufe ein Bereinigungsprozess im Gange ist. Unter unseren Kunden sind deutlich mehr Top-Führungskräfte – CEOs oder Konzernleitungsmitglieder.

Wie interpretieren Sie das?

Offenbar legen die Verwaltungsräte vermehrt ein Schwergewicht auf den Bereich Führung und Organisation. Sie merken, dass sie nur mit den Besten Erfolg haben können.

Was sind die häufigsten Fehler bei der Entlassung von Spitzenmanagern?

Es fehlt leider oft am Mut, dem Betroffenen die Wahrheit zu sagen. In neun von zehn Fällen kommt die Entlassung für den CEO aus heiterem Himmel, weil der Verwaltungsrat nie entsprechende Signale ausgesendet hat. Wenn dann die Botschaft überbracht wird, schieben die Entscheidungsträger oft fadenscheinige Gründe für die Trennung vor. Sie argumentieren beispielsweise, dass das Unternehmen in eine neue Phase trete, die nach anderen Führungskräften verlange. Dass man mit der Leistung des CEO nicht zufrieden war, kommt gar nicht richtig aufs Tapet.



Riet Grass: «Man muss sich Zeit lassen.»

BILD: HO

Jobs für Tops

Die Grass-Gruppe ist in der Schweiz eine der führenden Firmen im Bereich Outplacement. Sie hilft **entlassenen Führungskräften** bei der Neuorientierung nach einem Stellenverlust. In der Regel wird diese Dienstleistung vom alten Arbeitgeber der betroffenen Person finanziert. Riet Grass gründete das Unternehmen im Jahr 1997. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete seine Firma **5,8 Millionen Franken Umsatz**, 2010 dürften es an die 6 Millionen Franken sein.

Was passiert, wenn solche gescheiterten Topshots in Ihre Beratung kommen?

Das sind anspruchsvolle Mandate. Menschen dieses Kalibers sind sehr leistungsorientiert, intelligent, und sie bewegen sich auf einer extremen Flughöhe. Entsprechend tief ist der Fall, wenn sie entlassen werden. Viele von ihnen mussten sich noch nie in ihrem Leben irgendwo bewerben.

Menschen mit einer steilen Karriere haben oft eine sehr selektive Wahrnehmung von sich selber. Wie bringen Sie sie auf den Boden der Realität?

Selbst- und Fremdbild divergieren bei diesen Leuten tatsächlich manchmal stark. Das zeigt sich in den Persönlichkeitstests, die wir machen. Mein Eindruck ist, dass sich einige Topmanager erstaunlich schlecht kennen. Sie haben

gar keine Zeit, sich mit sich selber auseinanderzusetzen, und sie wollen es meistens auch nicht. Denn das würde bedeuten, dass sie mit Unangenehmem konfrontiert werden, raus aus der Komfortzone müssten. So etwas braucht Mut.

Wie reagieren Spitzenkräfte in so einer Situation?

Meist versuchen sie zuerst, die Fassade aufrechtzuerhalten. Sie verdrängen, was geschehen ist, oder klammern sich an Statussymbole. Aber irgendwann öffnen sie sich doch, und dann kann ein positiver Prozess in Gang kommen. Menschen mit viel Führungsverantwortung stehen enorm unter Druck. Ihn abzulegen, kann befreiend wirken. Da kämpft man auch mal mit den Emotionen.

Was sind die wichtigsten Faktoren, die

dazu beitragen, dass ein entlassener CEO wieder eine Stelle findet?

Erstens: eine gründliche Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen Fähigkeiten. Dies führt zu einer offenen Grundhaltung. Zweitens: das familiäre Umfeld. Drittens: ein qualitativ gutes Beziehungsnetz. Auf diesem Niveau werden Jobs meist nicht ausgeschrieben.

Wie soll man sich nach einem Jobverlust ums Netzwerk kümmern können

Das üben wir an speziellen Networking-Nachmittagen, an denen sich alle unsere Kandidaten treffen. Schon daraus ergeben sich interessante Kontakte. Das Ganze läuft sehr subtil ab. Bekannte anzurufen und ihnen mitzuteilen, dass man auf Jobsuche sei, ist meist zwecklos.

Trotzdem stehen die meisten wohl unter Druck, möglichst rasch wieder ein Engagement zu finden.

Sich von diesem Druck zu lösen, ist entscheidend für den Erfolg. Man muss sich Zeit lassen für die Stellensuche. Auf Level Geschäftsführung dauert so ein Prozess im Schnitt neun Monate, denn die Zahl der infrage kommenden Positionen ist beschränkt.

Welche Rolle spielt die Ehefrau oder Partnerin eines entlassenen CEO?

Eine sehr wichtige. In so einer Krise zeigt sich, ob eine Beziehung tragfähig ist. Wir laden die Ehefrauen unserer Kandidaten meistens zu einem Gespräch ein. Aber nicht alle wollen, dass die Partnerin tatsächlich involviert wird. Wir erleben die ganze Bandbreite: Bei den einen kommt es mit dem Stellenverlust auch zum Bruch in der Beziehung, andere schweisst das Ereignis zusammen.