



Als CEO einst abgesetzt: F. Bernard Stalder (ex Clariden Leu) ist nach einem Umweg über die Walliser KB Verwaltungsratspräsident der Banque Héritage geworden. Marcel Rohner (ex UBS) hat verschiedene Mandate vor allem im Finanz- und im Immobiliensektor. Christian de Prati (ex Merrill Lynch CM) arbeitet u.a. für Financier Tito Tettamanti (v.l.).

CEO-OUTPLACEMENTS

Fit für den Fall aller Fälle

Berater sind gefragt, wenn es auf höherer Hierarchieebene zur Kündigung kommt. Sie begleiten Betroffene auf dem hürdenreichen Weg zum neuen Job. Ein solcher wartet manchmal völlig unerwartet in einem neuen Bereich. **ANDRÉ SCHLÄPPI***

Ich warte im leeren Sitzungszimmer einer grossen Schweizer Bank darauf, dass sich die Tür öffnet und ein alt gedientes Geschäftsleitungsmitglied eintritt, das gerade im Nebenraum entlassen wird. Etwa ein Drittel meiner Kunden kommt aus dem Bankenbereich. In einem Vorab-Briefing war zu erfahren, dass der hohe Kaderangestellte aus einer vielversprechenden Karriere herausgerissen wird, weil die Bank eine neue Strategie fahren will. Diese Person ist damit schwer zu rechtgekommen. So wurde die Trennung unvermeidlich.

Noch immer warten. Nach 20 Minuten geht die Tür auf. Der künftige Klient kommt herein. Er ist cool und distanziert. Ich stelle mich vor und erkläre meine Rolle – ich werde den Kadernmann bei seiner Suche nach einem

neuen Job Schritt für Schritt begleiten. Die erste Handlung ist in diesem Fall, die passende Antwort auf die schlichte Frage zu haben: «Wie sage ich es meiner Frau und meinen engsten Kollegen?» Später werden wir gemeinsam auch ein Exit-Statement für die Mitarbeitenden formulieren, das mit dem Arbeitgeber abgestimmt wird.

Der Bergführer, der viele Hüttenwarte kennt

Szenen wie diese, scheinbar cool wie in diesem Fall oder hochemotional voller Wut und Empörung gehören für einen Outplacement-Berater zum Berufsalltag. Der Klient wird auf seiner Reise unterstützt. Die Rolle des Beraters ist die des erfahrenen Bergführers: Klettern muss der andere aber selbst. Dafür wird er unterwegs von den guten

Beziehungen des Bergführers zu den Hüttenwarten profitieren und von seiner Routenkenntnis, bis das Ziel erreicht ist: Es ist ein neuer Arbeitsvertrag an dem Ort, an den die gemeinsame Reise hinführt.

Während im Schnitt eine Outplacement-Begleitung bis zum Erfolg knapp sechs Monate dauert, ist weiter oben die Luft dünner: Je höher die Hierarchiestufe, desto aufwendiger wird die Suche nach einer neuen Anstellung sein. Auf CEO-Ebene wie in diesem Fall dauert es auch bei intensiven Bemühungen aller Erfahrung nach rund neun Monate. Und fast immer entsteht die Neuanstellung aus dem Beziehungsnetz heraus. Das ist kein Wunder, denn solche Stellen sind rar. Dabei sind Entlassungen auch auf höherer Hierarchieebene im Bankenbereich

nicht selten. Hier dreht alles schneller als in der Industrie. Die Banken arbeiten ständig an der Form, während die Industriebranche nur dann reagieren muss, wenn die Konjunktur nachlässt.

Dafür haben Bankangestellte den Vorteil, fast immer sofort freigestellt zu werden und nicht wie in der Industrie oft noch wochen- oder monatelang am Arbeitsplatz bleiben und Projekte zu Ende führen zu müssen. Das verstärkt einerseits für manche den Schock, weil alles so schnell geht, schafft andererseits aber die Chance, die Energie schnell in die Zukunft richten und nicht am Vergangenen kleben zu müssen.

Der Druck wird weiter steigen

Die Bankenbranche ist attraktiv, auch wegen der hohen Gehälter, die hier gezahlt werden. Man könnte fast schon behaupten, dass darin bereits ein Anteil Schmerzensgeld für den Fall der Kündigung steckt. Denn in kaum einer Branche dreht das Karussell so schnell und unbarmherzig. Die Banken befinden sich in einer permanenten «Fitnesskur». Es wird schneller reagiert und reorganisiert als in anderen Branchen.

War vor kurzem die Finanzkrise ausschlaggebend für Reorganisationen mit zahlreichen Kündigungen, so wird es in Zukunft die Regulationsdichte sein. Sie wird enorm zunehmen. Folglich steigen die Kosten. Die Margen sinken. Der Druck auf die Mitarbeitenden steigt. Und die Leistungsdichte wird noch höher. Wer dort nicht mithalten will, muss sich womöglich bald nach einem neuen Job umsehen.

Dazu kommt das verbreitete «Forced Distribution System», bei dem zwingend ein bestimmter Prozentsatz der Angestellten als schlecht bewertet

werden muss. Obwohl das im Grunde nicht heissen muss, dass jemand untragbar schlechte Arbeit leistet. Der Druck der sich so aufbaut ist enorm.

Oft genug ist es zudem nicht die fehlende Leistung, sondern zum Beispiel Doppelspurigkeit nach einer Fusion, die zur Entlassung führt. Eine Bank übernimmt die andere. Plötzlich sind Funktionen doppelt besetzt. Einer muss gehen. Auch wenn er bisher hervorragende Leistung erbracht hat. Das steckt man nicht so einfach weg.

Professionelle Begleitung hilft, aus dem Kündigungsschock Kraft für Neues zu ziehen. Der Outplacement-Berater unterstützt tatkräftig bei der Neuorientierung. Zuerst wird eine Eigenkapitalbilanz gezogen, dazu kommen Fachprofil, Persönlichkeitsprofil und Potenzialeinschätzung. Das geschieht in intensiven Gesprächen mit dem Berater. Dazu kommen Tests als neutrale Dritteinschätzung. Auf dieser Basis werden Ziele erarbeitet, die Stellensuche vorbereitet und eine Selbstmarketingstrategie entworfen.

Meist werden zwei oder drei Ziele parallel verfolgt: Wiedereinstieg bei einer anderen Bank, eine ähnliche Stelle etwa in der Finanzberatung oder in einem Family Office und bisweilen sogar ein völliger Berufswechsel.

5 Prozent krepeln alles um

Manchmal ist die Zwangspause ein Anlass, die Lebensplanung zu überprüfen. Immerhin 5 Prozent der Klienten stellen in dieser intensiv begleiteten Phase fest, dass sie im angestammten Beruf im Grunde nicht glücklich waren. Klienten aus dem Bankenbereich wechseln etwa in den Vertrieb einer Premium-Automarke «und das mit Herzblut», wie ein Betroffener be-

tont. Ein anderer verdient sein Geld neu mit Sportartikeln im Outdoor-Bereich und hat sein leidenschaftlich betriebenes Hobby zum Beruf gemacht. Ein ehemaliger Berater von High Net Worth Individuals einer Bank stellte während des Outplacements fest, dass er zwar einen sehr guten Draht zu seinen wohlhabenden Klienten hat, aber sich im Bankensektor nicht mehr wohl fühlte. Er verkauft heute Luxusartikel an seine ehemaligen Klienten und hat dort seine Berufung gefunden.

Auch lange Wege lohnen sich

Wie auch immer der eingeschlagene Weg aussehen mag: Für jedes Ziel wird gemeinsam die Standortbestimmung gemacht, die zentrale Fragen «Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?» beantwortet, anspruchsvolle Bewerbungsunterlagen erstellt, geeignete Kanäle zum Arbeitsmarkt identifiziert und das wirkungsvolle Auftreten auf dem Weg zur neuen Stelle geübt – bis hin zum Videotraining für die Präsentation vor dem Verwaltungsrat.

Das eingangs erwähnte Geschäftsleitungsmitglied ist der Branche treu geblieben. Dank sorgfältiger Analyse seiner Potenziale kann es am neuen Ort seine Stärken ausleben. Bis zur Vertragsunterschrift brauchte es in diesem Fall eindreiviertel Jahre intensiven Einsatz. Er hat sich gelohnt. ◀

.....
***André Schläppi** ist Partner und Leiter bei der Geschäftsstelle Zürich der Grass & Partner AG, einem spezialisierten Beratungsunternehmen auf den Gebieten des Outplacements und Bestplacements für obere und oberste Hierarchiestufen.

Die Wechselquote im Banken- und Versicherungsbereich ist 2010 leicht gesunken

Das Drehmoment des Personalkarussells hängt von der allgemeinen Wirtschaftslage ab und ist dementsprechend volatil. Das zeigt auch die neueste CEO-Studie der Strategieberatung Booz & Company. Sie untersuchte die Führungswechsel der 2500 weltweit grössten börsennotierten Unternehmen.

Demnach wies Japan 2010 mit 18,8 Prozent die mit Abstand höchste Wechselquote auf. Im deutschsprachigen Raum lag sie gerade mal bei 8,7 Prozent. Das heisst jeder elfte CEO räumte in diesem Jahr freiwillig oder unfreiwillig seinen Stuhl. 2009 war es noch jeder fünfte CEO, was eine Quote von satten

21,3 Prozent bedeutete. Auch in der Bank- und Versicherungsbranche des deutschsprachigen Raumes stellte die Studie zwei Jahre nach der globalen Finanzkrise eine Beruhigung der Wechselbewegungen fest. Die CEO-Wechselquote lag 2010 demnach noch bei 10,1 Prozent. Zum Vergleich: Im Gesundheits-

sektor des deutschsprachigen Raumes fanden die mit Abstand meisten Wechsel statt. Satte 27 Prozent der CEOs verliessen ihr Spitzenamt oder wurden entlassen. In der Befragung stammten erstmals knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen nicht aus den USA oder aus Westeuropa. (jjs)