



Ein Chfessel ist keine Garantie für Job-Stabilität. Bei einem abrupten Abgang hilft dem Manager nur noch ein Coach.

BILD PHOTOLIBRARY/KEYSTONE

LESER FRAGEN

Peter Schneider, Psychoanalytiker, beantwortet jeden Mittwoch Fragen zur Philosophie und Psychoanalyse des Alltagslebens.



Wie schützt man sich vor religiösem Schwachsinn?

Man macht den Neuen Atheisten den Vorwurf, sie würden die Religion nicht nur scharf kritisieren, sondern sie täten das mit einer völlig inadäquaten Aggressivität. Nun ist es so, dass ich mich selber zu diesen Aggressiven zählen muss. Wenn ich davon höre, dass Jesus Christus für meine Sünden am Kreuz gestorben sei, schaffe ich es nicht, diesen Unsinn mit einem müden Lächeln wegzuschieben. Ich werde stocksaure über diese anmassende Sündenverzeihungs-Grossmut. Und wenn ich höre, dass die religiösen Grundwahrheiten (!) eine wunderbare Richtschnur für das friedliche Zusammenleben der Menschen seien, dann frage ich mich, warum man Holocaust-Leugnern Strafen androht und gleichzeitig religiöse Schwachsinnshaupter frei herumlaufen lässt. Der Grund für meine zornigen Gefühlsregungen ist ganz einfach: Intellektuellen Bullshit, der mit dem Wahrheitsgestus daherkommt, empfinde ich als beleidigenden Breitfrontenangriff auf meine Vernunft, als schmerzenden Übergriff auf mein Denkvermögen. Ob Sie einen Rat wüssten, der meine seelische Balance angesichts von Religiösem, dem man ja nicht wirklich ausweichen kann, zumindest in der Akutphase etwas stabilisieren könnte? A.G.

Lieber Herr G.

Baldriante trinken, die Augen schliessen, tief durchatmen und abwarten, bis es vorbei ist. Aber ich glaube nicht, dass es das ist, was Sie wissen wollten. Und Sie glauben das vermutlich auch nicht. Also erkläre ich Ihnen stattdessen einfach einmal, was mich als Ungläubigen an den sogenannten Neuen Atheisten stört.

Vor allem, dass sie sich durch ein Wissenschaftsverständnis und Wahrheitskonzept auszeichnen, das in seiner Borniertheit gegenüber jenseitiger historischer Dimension dem Glauben der frommen Fundamentalisten mindestens ebenbürtig ist. Für einen christlichen oder islamischen Fundamentalisten sind die Bibel bzw. der Koran jeweils das Produkt einer unmittelbaren göttlichen Offenbarung. Von einer (menschlich geprägten) Entstehungsgeschichte dieser Bücher zu sprechen, ist in ihren Augen ein Sakrileg. Ähnlich reagieren die (meist mit der Autorität der Wissenschaft argumentierenden) «Neuen Atheisten», wenn es um die Vernunft geht. Dass auch die Vernunft eine Geschichte hat (und zwar nicht nur eine geradlinige Fortschrittsgeschichte), erscheint ihnen eine Blasphemie, welche nur von abergläubischen Gegenauklärern stammen kann.

Wie Sie vielleicht wissen, bin ich kein Freund dreiwertmännischer Dünnbrotbohnerer oder künftigen Zeitgeistanbiedermeiers. (So viel intellektuellen Snobismus leiste ich mir - weil ich es mir wert bin.) Aber das heisst noch lange nicht, dass mir alle religiösen Fragen und Probleme nur als ärgerlicher Firkelanz erscheinen. Nur wenn diese einem als würdiger Gegenstand der theoretischen Neugierde gelten können, kann man aus der Beschäftigung mit ihnen auch Erkenntnisse ziehen. Die aggressive Neu-Atheisten hingegen kommen mir wie Insektenforscher vor, die sich rühmen, Lupe und Mikroskop gegen eine Fliegenklatsche eingetauscht zu haben.

Fragen an: leben@tages-anzeiger.ch

BUCHTIPP

Bloss nicht zu viel arbeiten



Man sollte sich von der Arbeit niemals aufpassen lassen. Das sagt sich leicht, im Büroalltag lauern aber Stressfaktoren noch und noch. Susanne Reinker empfiehlt zum Überleben die Faultierstrategie. Sie zeigt an vielen praktischen Beispielen, wie man sich im Berufsleben sanft dem Zwang zur Leistung entzieht. Zugegeben, Karriere wird man als Faultier kaum machen - aber friedlich leben. (jā)

Susanne Reinker: Die Faultierstrategie. Econ, 2009, 224 S., ca. 32,90 Fr.

Ein entlassener Chef muss viel lernen

Auch wer auf der Karriereleiter weit nach oben gelangt ist, ist vor einer Entlassung nicht gefeit. Vor allem dann, wenn am Arbeitsplatz die persönliche Chemie nicht stimmt.

Von Walter Jäggi

Riet Grass kann nicht klagen, seit dem letzten Sommer sind die Dienste seines Zürcher Unternehmens Grass & Partner gefragt wie noch nie. Grass ist darauf spezialisiert, Kaderleuten Starthilfe zu leisten, wenn sie entlassen worden sind. Outplacement nennt sich diese gegenwärtig boomende Beraterbranche.

Das funktioniert so, dass eine Firma ihnen entlassenen Führungskräften die Betreuung durch den Outplacementcoach bezahlt, damit die - oft langjährigen - Mitarbeiter nicht stilllos ins Nichts verabschiedet werden.

Grass kennt das aus eigener Erfahrung: Vor 15 Jahren, während der vorletzten Krise der Schweizer Wirtschaft, musste er als Personalchef einer einst renommierten Schweizer Hightech-Unternehmung Hunderte von Leuten entlassen, die er selber auch auf der Strasse stand. Im Rückblick für ihn ein Glücksfall, denn damals fand er den Mut, sich selbstständig zu machen, was er nie bereut hat.

Das Erwachen der Manager

Eines stellt Riet Grass gleich klar: «Wir suchen für niemanden eine Stelle, das muss jeder selber tun, aber wir stehen als Coach zur Verfügung.» Das heisst unter anderem, dass ein arbeitsloser Manager plötzlich viel Arbeit hat. Grass verlangt etwa, dass ein Kandidat täglich eine Bewerbung schreibt, auch wenn es am Ende 70 oder 80 werden. Was für Jugendliche auf der Lehrstellensuche so gut wie normal ist, lässt manchen Kadermann grosse Augen machen. Plötzlich steckt er in den Niederungen der Alltagsprobleme.

Bevor überhaupt Bewerbungen schreiben aufgesetzt werden, hat der Kandidat schon eine ganze Menge Arbeit zu leisten. Die erste Aufgabe - nachdem der Entlassungsschokk einigermaßen verdaut ist - heisst Standortbestimmung: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Was kann oder will ich nicht?

Riet Grass, der Einblick in das Innenleben vieler Chefetagen im Land hat, stellt immer wieder fest, dass solche Fragen sonst coole Manager verwirren: «Erst die Entlassung stellt sie vor diese Situation. Darin liegt aber auch eine Chance, Klar-

heit über sich selbst zu gewinnen.» Eigentlich, meint Grass, müsste jedermann alle drei Jahre eine solche persönliche Standortbestimmung vornehmen, denn die Arbeitswelt und der Mensch verändern sich beide ständig.

Ein zentraler Aspekt der Selbstdefinition ist für Grass die Frage, ob jemand an seinem Job überhaupt Spass habe. «Es gibt viele Führungsleute, die eine Kaderposition bekleiden, aber gar keine Freude an Menschenführung haben. Sie sind nicht Chef, weil sie gerne führen, sondern weil ihnen vielleicht das Prestige gefällt oder das Salär.» Ein Chef ohne Begeisterung wird allerdings Mühe haben, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, er ist eine Fehlbesetzung.

Als Beispiel schildert Riet Grass den Fall eines Bankmanagers, der den Job verlor. In den Gesprächen mit ihm habe sich ergeben, dass er bei der Bank nie richtig glücklich war und dass er lieber einen Beruf mit einer sozialen Komponente ausgeübt hätte. Der Bankmanager sei heute Leiter eines Altersheims und viel zufriedener mit seiner Arbeit - obschon er ein Drittel weniger verdient als bei der Bank. Wozu Grass anmerkt, dass heute kein entlassener Bankmanager eine andere Stelle mit dem früheren Gehaltsniveau finde, keine Branche zahle vergleichbare Löhne.

Ein Neuanfang bedeutet Lernen

Der Banker, der zum Heimleiter wurde, konnte seine kaufmännischen Fähigkeiten als Vorteil bei seiner Bewerbung einsetzen, auch seine Kenntnisse der Baubranche kamen ihm zugute. Vieles andere war ihm vor dem Branchenwechsel zunächst fremd. «Da heisst es eben lernen», betont Grass. Man könne und müsse viel Fachwissen nachholen. Die Zeiten, in denen man seine alte Tätigkeit einfach bei einem neuen Arbeitgeber weiterführte, seien vorbei.

Dass sich der Kandidat durchsetzen konnte, hatte er auch seinem perfekten Bewerbungsdossier und einem überzeugenden Auftritt vor der entscheidenden Kommission zu verdanken. Beides fiel ihm auch nicht einfach so zu, beides musste er zunächst einmal erarbeiten, wobei ihm Riet Grass und seine Leute zur Seite standen. «Man muss sich verkaufen können», sagt Grass. Manager, die es zu etwas gebracht haben, sind sich eher gewohnt, dass man sich um sie bemüht, nach einer Entlassung gilt das Gegenteil.

Ehe aber eine Bewerbung abgeschickt werden konnte, musste der Kandidat erfahren, dass überhaupt eine Heimleiterstelle offen war. Da kamen die persönlichen Beziehungen ins Spiel. Jemand wusste von einem Bekannten, dass diese Stelle besetzt werden sollte, und reichte

den Tipp um sieben Ecken weiter, sodass die Bewerbung in Fahrt kam.

«Das Beziehungsnetz ist ausserordentlich wichtig», sagt Grass. Fast die Hälfte der neuen Stellen, die seine Klienten finden, sind einem solchen Netz zu verdanken. Wer kein persönliches Beziehungsnetz hat, ist bei einer Stellensuche von vornherein benachteiligt, denn aufbauen lässt sich ein Netz nicht erst bei Bedarf, es muss vorhanden und auch solid genug sein. Erstaunlicherweise, hat Grass festgestellt, fehlt dieses Sicherheitsnetz bei vielen Kaderleuten. Wer täglich zwölf Stunden an der Arbeit sei, habe keine Zeit für ein Privatleben, und das wirke sich dann aus.

Konzentriert statt lange arbeiten

Das Privatleben, eingeschlossen die Ruhephasen und die körperliche Betätigung, dürfen nie vernachlässigt werden, auch wenn man noch so hoch oben auf der Karriereleiter stehe, sagt Grass. Konzentriertes Arbeiten während der effektiven Arbeitszeit bringe mehr, als sich rund um die Uhr von Handy und Laptop fesseln zu lassen und am Ende erschöpft zu sein. Auch diese Erkenntnis muss er manchem Manager nach der Entlassung erst einmal beibringen.

Wo fusioniert, restrukturiert, redimensioniert wird, bleiben häufig Kaderleute auf der Strecke. Man braucht sie nicht mehr, weil ihre Funktionsstufe gestrichen wurde oder weil andere Anforderungen wichtig geworden sind. Auch wenn viel von flacheren Hierarchien geredet werde, so meint Riet Grass, seien in den Schweizer Unternehmen und Verwaltungen nach wie vor viele unproduktive Stabs- und Chefpositionen vorhanden.

Wenn die Chemie nicht stimmt

Restrukturierung ist denn auch das häufigste Motiv für die Entlassung eines Chefs. An zweiter Stelle folgt allerdings gleich das Stichwort persönliche Chemie, das heisst, jemand muss gehen, weil er sich mit seinen Vorgesetzten oder Kollegen nicht verstanden hat. Ein Grund dafür ist etwa ein schwerelnder Generationenkonflikt, wenn plötzlich ein Vorgesetzter das Sagen hat, der eine Generation jünger ist. Auch kulturelle Konflikte sind nicht selten, wenn ein Schweizer Unternehmen von einer ausländischen Firma übernommen wird und unversehens deutsche, amerikanische oder britische Mentalität den Umgangstil prägt.

Die Chemie kann auch deshalb nicht stimmen, weil Missverständnisse das Verhältnis trüben. Es gibt Chefs, die sich zwar mit ihren Untergebenen gut verstehen,

aber bei der Geschäftsleitung den richtigen - d. h. den dort erwarteten - Ton nicht treffen. Sie wissen und können zwar viel, verstehen es aber nicht, sich ihrem Vorgesetzten verständlich zu machen.

Die Gefahr der Entlassung ist gross für jemanden, der sich nicht mit dem Vorgesetzten versteht. Für das Unternehmen kann das aber bedeuten, dass eine fachlich wichtige Kaderkraft verloren geht, weil es im menschlichen Bereich nicht geklappt hat. Hier setzt das zweite Konzept ein, das Riet Grass und sein Partner Andrea Mutzner, entwickelt haben: Bestplacement.

Die Idee ist, dass nicht immer eine Entlassung die Lösung der Probleme bringt, sondern oft eine interne Umplatzierung. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten versuchen die Unternehmen, Schlüsselfiguren zu behalten, damit wertvolles Knowhow nicht einfach verschwindet. Die vorhandenen Kräfte sollen so eingesetzt werden, dass alle das tun, was sie am besten können. Das kann heissen, dass

Sessel getauscht werden, dass der talentierteste Verkäufer oder der beste Ingenieur nicht auf einen Chefposten wegbefördert wird, sondern in seiner Domäne bleibt. Es kann auch bedeuten, dass das Jobprofil eines Chefs umgebaut wird, dass Kompetenzen neu verteilt werden, dass für eine besonders wichtige Person eine massgeschneiderte Funktion geschaffen wird.

Bestplacement ist ein in der Schweiz noch junges Konzept. Manche Unternehmer sind skeptisch, denn interne Umbesetzungen verunsichern, stellen alte Gewohnheiten auf den Kopf. Doch Grass und Mutzner weisen darauf hin, dass heute in den Unternehmen gewaltige Fähigkeitsreserven brachliegen, weil allzu oft die Stellen und die Personen nicht zusammenpassen beziehungsweise viel zu lange nicht angepasst werden. Aus Umfragen wisse man, dass viele Angestellte sich unterfordert fühlen und nicht das leisten, wozu sie eigentlich in der Lage wären. Dieses Potenzial müsste genutzt werden.

In der Krise in die Auszeit?

Unkonventionell ist auch der Vorschlag von Riet Grass, die Unternehmen sollten eine Auftragsflaute jetzt dazu nutzen, das Personal in einen Weiterbildungsurlaub zu schicken. Mit einem solchen sogenannten Sabbatical liessen sich die wertvollen Mitarbeiter bei der Stange halten, und sie könnten sich erst noch neues Wissen und neue Motivation holen, auf die das Unternehmen demnächst angewiesen sein würde. Das Echo auf die Idee ist bisher mässig. «Es wird in den Unternehmen vielfach nicht langfristig gedacht», bedauert Grass.



Riet Grass.

Was für den Lehrling normal ist, ist für den Manager eine Herausforderung.