



Jetzt rennen auch Kader um ihr Leben

In der gegenwärtigen Rezession werden erstmals auch Kaderleute nennenswert vom Stellenverlust getroffen. Warum das so ist, wie es sie trifft und wie sie am besten damit umgehen können.

VON GERD LÖHRER

Bruno S., Mitte 30, Abteilungsleiter im Direktionsrang in einer Grossbank, Jahreseinkommen inklusive Bonus um die 300 000 Franken, Besitzer eines Eigenheims mit Blick auf den Zürichsee und eines schnittigen Autos der sehr gehobenen Mittelklasse, Stammkunde in den angesagten Boutiquen und In-Restaurants, hat eine harte Bruchlandung hinter sich. Im Sommer erhielt er Knall auf Fall die Kündigung. «Natürlich haben wir mitgekriegt, dass der Börsenboom vorbei ist und dass dies in der Bilanz der Bank Spuren hinterlässt. Natürlich haben wir damit gerechnet, dass etwas geschehen würde. Aber doch nicht bei jemandem wie mir», sagt er.

Da hat er sich getäuscht. Wenn er in absehbarer Zeit keine neue Stelle findet, wird sein Monateinkommen nicht mehr 25 000, sondern nur mehr knapp über 7000 Franken betragen, was dem maximalen Arbeitslosengeld entspricht. Das ist zwar mehr, als die

Das grösste Risiko, arbeitslos zu werden, liegt bei Menschen mit ungenügender Ausbildung.

meisten Haushalte der Schweiz versteuern, aber nicht genug, um den bisherigen Lebensstil aufrechtzuerhalten. Bruno S. muss sich vollkommen neu orientieren.

Damit ist er nicht der Einzige. Allein im Kanton Zürich sind bei den Arbeitsämtern in diesem Herbst 1300 Bank- und 400 Versicherungsangestellte als Arbeitslose registriert. Was bedeutet, dass es mit Sicherheit noch mehr sind, denn viele Betroffene melden sich gar nicht bei den Arbeitsämtern an. In den Medien häufen sich die Berichte über diese für die Schweiz ungewohnte Art der Arbeitslosigkeit. Wobei der Eindruck entsteht, wir steuerten direkt auf ein neues Massenelend der «Weisskragen» zu, von dem erstmals und insbesondere jüngere und hochqualifizierte Arbeitnehmer betroffen sind.

Doch davon kann keine Rede sein. Zum einen ist die Arbeitslosenquote noch weit vom Spitzenwert im Jahre 1997 entfernt, als 5,7 Prozent der Erwerbstätigen, also mehr als 200 000 Personen, ohne Job waren. Heute, Ende November 2002, sind es gerade mal 3,3

Prozent oder rund 120 000 Personen. Das ist zwar unerfreulich, aber noch nicht alarmierend – auf 2,3 bis 2,4 Prozent wird die Sockelarbeitslosigkeit veranschlagt, die durch «normale» Umstrukturierungen in den Unternehmen entsteht und dadurch, dass Arbeitnehmer zwischen zwei Beschäftigungen eine Leerzeit überbrücken müssen (siehe «Schwere Zeiten oder Horror light?» auf Seite 90).

Zum anderen stimmt es zumindest in absoluten Zahlen nicht, dass Jüngere und Hochqualifizierte von der Krise am stärksten betroffen sind. Das grösste Risiko, arbeitslos zu werden, liegt nach wie vor bei Menschen mit ungenügender Berufsausbildung. Das Gastgewerbe, in dem sehr viele ungelernete Arbeitskräfte tätig sind, weist eine Arbeitslosenquote von gegen sieben Prozent aus (mehr als das Doppelte der Durchschnittsquote). Aus dem gleichen Grund liegen auch die ausländischen Arbeitnehmer und die Frauen über dem gesamtschweizerischen Mittel.

Dieses statistisch untermauerte Bild entspricht den Erfahrungen aus den Neunzigerjahren. Neu ist, dass die älteren Arbeitnehmer diesmal eher verschont werden. Nachdem in den Neunzigerjahren auch hochqualifizierte Arbeitnehmer über 55 ohne Chance auf einen neuen Job in die Dauerarbeitslosigkeit oder in die Frühpensionierung entlassen worden sind, (wenn man das Problem nicht der Invalidenversicherung zuschanzte), neigt man heute dazu, das kumulierte Know-how der Oldies zu behalten – zumal die Erfahrung der Neunziger diese Arbeitnehmer gelehrt hat, in ihren Ansprüchen flexibler zu sein.

Dennoch ist der Eindruck nicht falsch, dass Jüngere und Hochqualifizierte stärker zur Kasse gebeten werden als in früheren Rezessionen. Diesen Eindruck bestätigt auch Riet Grass von der Outplacement-Firma Grass & Partner in Zürich: «Seit dem Sommer 2002 hat sich der Arbeitsmarkt für Kader dramatisch verändert, es trifft nun auch vermehrt jüngere Kader.» Und es trifft Kader aller hierarchischen Stufen, wobei das Topsegment in der Regel nicht entlassen, sondern eher mit einem goldenen Fallschirm in den vorzeitigen Ruhestand «entsorgt» wird.

Grundsätzlich sind vom Aderlass bei den Kadern Grossunternehmen und Konzerne stärker betroffen als kleine und mittlere Unternehmen, weil zum einen bei den Gros-

GEKÜNDIGT – WAS NUN?

Jede Kündigung hat eine Vorgeschichte. Immer gibt es Alarmnationale, auf die Sie reagieren sollten.

Vor der Kündigung:

> **Aktivieren Sie Ihre beruflichen und privaten Netzwerke.** Nur wer in einem tragfähigen Netz aus Beziehungen aufgehoben ist, verkräftet den möglicherweise bevorstehenden Kündigungsschock.

Wenn es passiert ist:

> **Selbst-Assessment.** Beantworten Sie für sich folgende Fragen: Was kann ich? Wer bin ich? Was will ich? Wer braucht mich? Daraus ergibt sich Ihr Kompetenz- und Ihr Persönlichkeitsprofil. Das bewahrt Sie einerseits vor allzu euphorischen Erwartungen, trägt aber auch dazu bei, Ihre Selbstsicherheit wiederherzustellen, die durch die Kündigung angeschlagen ist.

> **Ziele setzen.** Im Selbst-Assessment haben Sie festgelegt, was Sie sind und was Sie wollen. Jetzt geht es darum, die Gestalt eines präzisen Stellenprofils zu konkretisieren und mit Terminen zu versehen. Gehen Sie Ihre Stellensuche als Business-Projekt an.

> **Tun, nicht reden.** Erstellen Sie Ihr Bewerbungsdossier, und gehen Sie Ihr Projekt offensiv über die üblichen Kanäle an (Beziehungsnetz, Stelleninserate, Internet-Stellenbörse, Headhunter).

Und vor allem anderen:

> **Professionellen Rat einholen.** In allen Phasen Ihrer Neuorientierung fahren Sie mit Begleitung besser. Am besten ist es, wenn Ihr alter Arbeitgeber eine seriöse Outplacement-Beratung offeriert; dann haben Sie Gewähr, dass Sie bis zum Antritt Ihrer neuen Stelle betreut werden (oftmals auch noch in der Probezeit), in der ersten Phase psychologisch, später mit allen praktischen Hilfsmitteln, vom eigenen Arbeitsplatz bis zum Training für die Vorstellungsgespräche. Steht Ihnen kein Outplacement-Berater zur Verfügung, kann ein seriöser Executive-Search-Berater ebenso gute Dienste leisten und Ihnen überdies bei der eigentlichen Stellenvermittlung Hilfe leisten.

LEBENSLANG LERNEN

Flott studiert, hochkarätige Praktika absolviert, im Ausland Sprachen gelernt, vielleicht sogar noch einen Job gefunden – aber dann gefeuert. Geht ja vielen



Nina Streeck (28), BILANZ-Redaktorin.

Ende-20-Jährigen so. Aber was soll das Jammern? Finden wir doch eigentlich gut. Setzt weiter die Jungen vor die Tür und nicht die Alten.

Man kann sich doch besser qualifizieren. Sollen die Alten weiterarbeiten, bis sie tot umfallen. Mama und Papa haben

bisher für die Ausbildung gelohnt, die zahlen gern noch ein paar Jahre länger. Machen die gern. Kennen die gar nicht anders. Uns stünde es gut an, etwas unverfrorener die Hand aufzuhalten. Man muss sich ja nicht als Arbeitskraft aufdrängen.

Wir schliessen freudig ein zweites und drittes Studium ab und erwerben diverse Doktor- und MBA-Titel. Und es ist schön, die eine oder andere Sprache zu beherrschen. Die Semesterferien füllen wir weiterhin mit Praktika. Das ist auch für die Unternehmen besser, weil nicht so teuer und nicht so verpflichtend. Fest angestellten Jungen müsste man vielleicht Weiterbildungen bezahlen. Oder sie bekommen Kinder, brauchen Erziehungsurlaub und mehr Geld. Mit Alten hat man diese Probleme nicht.

So stören wir auch die Harmonie unter den älteren Mitarbeitern nicht. Kostet nur Arbeitszeit, wenn die Alten die Jugendsprache verstehen lernen müssen. Oder sich ärgern über die verlotterten Sitten. Auch neue Ideen bringen nur Unruhe.

Ausserdem können die Jungen ohne Arbeit endlich genug Kinder kriegen. Damit wäre das Problem der Überalterung gleich mit gelöst. Und man muss auch keine ausländischen Arbeitnehmer ins Land holen, um die Renten zu finanzieren.

Wenn die Alten doch irgendwann die Radieschen von unten anschauen, sind wir so gut ausgebildet, dass wir wirklich die Welt verbessern könnten. Aber dann sind unsere Kinder hoffentlich gross genug zum Schaffen. Für sinnvolle Arbeit taugen wir ohnehin nicht mehr. Sind ja nicht mehr die Jüngsten. Wer mag sich da noch verausgaben?



«Seit dem Sommer 2002 hat sich der Arbeitsmarkt für Kader dramatisch verändert.»

Outplacement-Berater Riet Grass

sen der Spielraum zur Umverteilung der Arbeit auf weniger Personal grösser ist und weil zum ändern KMUs häufiger noch patronal geführt werden. Unternehmensleitung und Mitarbeiter stehen einander näher als in anonymen Grossunternehmen. Und das führt dazu, dass die Unternehmen weniger zum schnellen Schnitt in die Kostenstruktur neigen – mit der Kehrseite, dass häufiger auch zu lange zugewartet und damit das ganze Unternehmen in Schiefelage gebracht wird.

Um zu eruieren, wie die Unternehmen selbst die aktuelle Lage am Arbeitsmarkt für Kadermitarbeiter einschätzen, hat die BILANZ eine kleine, nicht repräsentative Umfrage bei den dreissig grössten Arbeitgebern des Landes durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse finden Sie in den Tabellen auf Seite 88 («Heisse Plaster für Kader»). Daraus ergibt sich ein getrübt, aber nicht alarmierendes Bild. So wird der Kadermarkt insgesamt mit einer knapp genügenden Durchschnittsnote bewertet. Interessant sind dabei die branchenspezifischen Differenzen. So befinden sich die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie mit ihrer Bewertung durchwegs über dem

Durchschnitt. Im Bankensektor reichen die Bewertungen für die eigene Branche von Note 2 (schlecht) bis Note 5 (gut). Und die optimistischste Einschätzung für die eigene Branche liefert die Swatch Group: die Note 5,5.

Die in dieser Selbsteinschätzung am schlechtesten abschneidenden Branchen sind zugleich jene, die vom Adressat bei den Kadern am stärksten betroffen sind: Finanzdienstleistungen, die mit Informationstechnik

verknüpften Branchen, das Beratungsbusiness und schliesslich, konjunkturell und saisonal bedingt, die Bauwirtschaft. Der Niedergang in diesen Branchen ist zwar recht ausgeprägt, aber aus unterschiedlichen Gründen und unterschiedlich nachhaltig.

Der Sektor der Finanzdienstleistungen baut heute ab, was in den Neunzigerjahren im Zeichen des scheinbar nicht enden wollenden Börsenbooms aufgebaut wurde. Im Klartext: Was sich damals blähte, platzt jetzt. Kommt hinzu, dass der Finanzplatz Schweiz, der im Wesentlichen aus der Agglomeration Zürich besteht, auf Dauer einfach zu gross ist. Ähnlich wie bei der abgetakelten Swissair ist der Heimmarkt für Banken und Versicherungen eigentlich zu klein, um darauf eine global wirkende Struktur aufzubauen. «Die Schweiz», sagt dazu Christoph Koellreuter, Chef der BAK Konjunkturforschung Basel, «ist für den Finanzplatz Zürich einfach zu klein.» Und rechnet vor: Frankfurt, ebenfalls ein Finanzplatz von mindestens europäischer Bedeutung, erwirtschaftet 15 Prozent des regionalen Bruttoinlandsprodukts im Sektor Banken und Versicherungen; in Zürich sind es 25 Prozent.

Jeder Wechsel ist lehrreich

Weil Rita Matter* (44) den unvermittelten Verlust des Arbeitsplatzes schon zum vierten Mal erlebt hatte, liess sie sich nicht mehr so leicht schockieren. Als Leiterin der Buchhaltung in einer ausländischen Versicherungsgesellschaft hatte sie im August 2001 gekündigt, weil sie sich mit Zielvorgaben konfrontiert sah, deren Zweck ihr Scheitern sein musste. «Eine subtile Form von Mobbing», sagt sie. Sie musste feststellen, dass sie den falschesten Moment gewählt hatte: Als der 11. September 2001 Unternehmen weltweit dazu brachte, auf die Bremse zu stehen, befand sie sich in der Kündigungsfrist. Erst nach Ablauf dieser Frist konnte sie sich ins Bewerbungsgelümmel stürzen.

Sie meldete sich bei sieben Stellenvermittlungen an, konsultierte die Zeitungsinserte und kontaktierte «mindestens 30 Unternehmen», bei denen es 18-mal zum Vorstellungsgespräch kam, was für ihre treffsichere Interpretation von Stellenbeschreibungen spricht. Im Frühsommer bezog sie Arbeitslosengeld, im Juli 2002 klappte es: Sie fand eine neue Stelle als Buchhalterin – ebenfalls in der Versicherungsbranche –, sie konnte zu diesem Zeitpunkt zwischen zwei Stellen wählen.

«Wenn man das wie ich ein paar Mal erlebt hat», sagt Rita Matter, «ist es nicht mehr so schlimm.» Im Gegenteil: Diese Erfahrung sei für den beruflichen Lebensweg durchaus lehrreich. Sie jedenfalls habe aus jedem erzwungenen Wechsel Positives mitgenommen. **GL**

* Name geändert, richtiger Name der Redaktion bekannt.



Raus aus der Pleite

Caroline Heimgartner, Anfang 30, studierte Chemikerin, hatte ihre beruflichen Spuren in der Chemieindustrie abverdient und sich dann der Beraterstätigkeit auf dem Gebiet des Produktdesigns zugewandt, bei der Schweizer Tochtergesellschaft einer deutschen Unternehmensberatung. Schon nach kurzer Zeit zeigte sich, dass der neue Arbeitgeber nicht vom Fleck kam. Seit dem Frühjahr 2002 blieben

neue Aufträge weitgehend aus, im August konnten die Löhne nicht mehr bezahlt werden, und Ende September kam mit der Konkursöffnung das Ende. Die Pleite kam zwar nicht unerwartet, war aber dennoch ein Schock.

«Als Kadermitarbeiter hat man ganz einfach das Gefühl, so etwas könne einem nicht passieren», sagt Heimgartner, «selbst dann, wenn man die Warnzeichen ganz deutlich erkennt.» Caroline Heimgartner machte die Erfahrung der Arbeitslosigkeit. Sie hatte zwei Monate keinen Lohn erhalten, und weil bis zur Konkursöffnung kein Arbeitslosengeld floss, musste sie von ihren Ersparnissen leben. Die Suche nach einer neuen Stelle nahm sie selber an die Hand. Nach 40 Bewerbungen und einem guten halben Dutzend Vorstellungsgesprächen konnte sie zwischen drei Offerten wählen. Ab Januar 2003 hat sie einen angemessenen neuen Job beim Chemieunternehmen Syngenta. Ihre wichtigste Erkenntnis aus der unerfreulichen Erfahrung? «Entscheidend ist ein tragfähiges privates Beziehungsnetz; nur damit übersteht man den tiefen Absturz, der unweigerlich auf eine Kündigung folgt.» **GL**

Da sich diese Dimension des Finanzplatzes allen Beteuerungen der wirtschaftlichen und politischen Nomenklatur zum Trotz auf Dauer nicht wird aufrechterhalten lassen, droht dem Finanzplatz nachhaltiges Ungemach – und damit auch den dort beschäftigten Menschen. Die 1700 arbeitslosen Bank- und Versicherungsangestellten im Kanton Zürich dürften sich in näherer Zukunft weiter vermehren (die geplante Blase wirkt immer noch weiter), und mittelfristig wird es auch nicht besser, weil der Finanzplatz Schweiz wird redimensionieren müssen.

Die technologielastigen Sektoren leiden unter ähnlichen Symptomen wie die Finanzdienstleister. In den Neunzigerjahren, als das Internet blitzartig die Welt zu erobern schien, wurden hastig die einschlägigen Unternehmensteile ausgebaut, sprossen Neugründungen sonder Zahl, war Informatiker der Zukunftsberuf schlechthin. Auch diese Blase ist der Arbeitslosigkeit getrieben. Der Niedergang wird noch einige Zeit anhalten. Doch die Euphorie der Neunzigerjahre mag übertrieben

ter); dieser Prozess verläuft gemächlicher, als wir das in den Neunzigerjahren annehmen, und er hat eben erst begonnen. Mittel- und längerfristig wird sich dies auch am Arbeitsmarkt auswirken.

Auch die Beratungsbranche hat in den Neunzigerjahren über Gebühr zugelegt. Un-

Die Internet-Euphorie der Neunziger war übertrieben – die heutige Depression ist es auch.

ter dem Stichwort Fokussierung gliederten damals viele Unternehmen ganze Abteilungen aus, die nicht direkt zum Kerngeschäft gehörten – vom Rechnungswesen über die After-Sale-Kundenbetreuung, die Personalrekrutierung und die Unternehmenskommunikation bis zum EDV-Service. Hinzu kam das immer komplexer werdende Umfeld, das auch strategische Beratung erforderlich machte. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten streichen etliche Unternehmen zuerst ihre Budgets für derlei Beratungen zusammen.

gewesen sein – die gegenwärtige Depression ist es auch. Die neuen Informationstechnologien bieten derart viele Anwendungsmöglichkeiten in allen Wirtschaftsprozessen, dass es sich kein Unternehmen wird leisten können, darauf zu verzichten. Der Prozess der Implementierung dieser neuen Technologien hat eine historische Dimension (ähnlich wie in früheren Jahrhunderten der Buchdruck, die Dampfmaschine oder der Verbrennungsmotor);

WIR ENTDECKEN DIE KEHRSEITE

Ich bin 41. Ohne Frage ein gutes Alter. In jeder Hinsicht, besonders aber im Hinblick auf die Chancen am Arbeitsmarkt. Man hat bereits einiges an Erfahrung, aber im-



Erik Nolmans (41), BILANZ-Autor.

mer noch eine grosse Schaffenskraft und Energie. Die ganz Jungen, die vor Tatkräft sprudeln, müssen die Fehler noch machen, die wir schon hinter uns haben, und ältere Arbeitnehmer sind oft nur schwer bereit, Dinge in Frage zu stellen.

Natürlich ist es angenehm, gefragt zu sein. Das machte es leichter, Karriere- und Berufsvorstellungen umzusetzen oder jeweils Ende Jahr mit klaren Vorstellungen in die Lohngespräche zu steigen.

Meiner Generation droht eigentlich nur eine Gefahr: dass sie angesichts der vergangenen Periode denkt, es werde immer so weitergehen. Denn erstmals seit vielen Jahren bleibt derzeit das mittlere Alterssegment nicht vom Einbruch am Arbeitsmarkt verschont. Der Abbau älterer Arbeitnehmer, Frühpensionierungen, vielleicht noch Jugendarbeitslosigkeit – das waren die Themen der Neunzigerjahre. Plötzlich aber sind gleichaltrige Freunde oder Nachbarn arbeitslos.

Die Krise auf dem Finanzplatz hat dazu geführt, dass im Umkreis Zürichs, wo ich lebe, auffallend viele Banker plötzlich ihre Jobs verlieren: gut ausgebildete, dynamische Männer und Frauen zwischen 35 und 40, die sich fast unverletzlich gefühlt haben. Sie glaubten, ihre gute Ausbildung und ihre Berufserfahrung würden auf dem Arbeitsmarkt immer gefragt sein. Sie haben Familie wie ich, müssen plötzlich rechnen, ob das Arbeitslosengeld und das Gesparte ausreichen, um die Miete oder das Schulgeld für die Kinder zu bezahlen.

Wir haben doch fast alle in den letzten zehn Jahren die forschen Shareholder-Value-Konzepte befürwortet, auch wenn der Preis dafür Umstrukturierungen und Jobabbauprogramme waren. Wir waren ja vom Abbau nicht gefährdet, konnten aber via Gewinnbeteiligung und Leistungslohn von den besseren Ertragszahlen profitieren. Nun ahnen wir, dass es auch eine Kehrseite der Medaille geben könnte.

NOTE GENÜGEND

Das meinen die grössten Arbeitgeber zum Arbeitsmarkt für Kadermitarbeiter: eine BILANZ-Umfrage.

200 offene Kaderstellen

BILANZ hat die 30 grössten Arbeitgeber der Schweiz (die insgesamt rund zehn Prozent aller Erwerbstätigen beschäftigen) angefragt, ob sie noch offene Kaderstellen hätten. Das Ergebnis ist verblüffend: 80 Prozent der Unternehmen antworteten positiv und meldeten mehr als 200 offene Kaderstellen – zum Teil gleichzeitig mit der Meldung, man habe auch Kaderstellen abgebaut.

Knapp genügend

BILANZ bat auch darum, den Arbeitsmarkt im Allgemeinen und in der jeweiligen Branche im Besonderen zu benoten (6 = sehr gut, 1 = sehr schlecht). Für beide Bereiche liegt die Durchschnittsnote knapp unter 4, also genügend. Interessant, dass zum Beispiel die UBS den Arbeitsmarkt mit der Note 5 deutlich besser bewertet als die CS, die lediglich eine 3 vergeben mag – und für die eigene Branche sogar nur eine 2. Die optimistischste Sicht hat die Swatch Group, die dem schweizerischen Arbeitsmarkt die Note 5–6 erteilt.

Führungserfahrung gefragt

Führungserfahrung ist bei weitem die wichtigste berufliche Kompetenz, über die ein potenzieller Kadermitarbeiter verfügen muss (Gewichtung 1,6 – zwischen «unverzichtbar» und «ziemlich wichtig»). Etwas weniger wichtig sind die allgemeine Berufserfahrung und die absolvierten Weiterbildungsmaßnahmen. Eine akademische Ausbildung wird beim Kaderpersonal ganz eindeutig unter der Rubrik «nice to have» verbucht.

Flexible, starke Teamplayer

Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Flexibilität sind «unverzichtbar» persönliche Eigenschaften eines Kadermitarbeiters. Sprachliche Fähigkeiten und Neugier gelten als «ziemlich wichtig». Stark an Bedeutung verloren hat das Alter: Wenn man jünger als 50 ist, ist das «nice to have» bis «ziemlich unwichtig». Und die Nationalität spielt mittlerweile überhaupt keine Rolle mehr.

Kommt hinzu, dass etliche Kader, die ihre Stelle verlieren, sich der Beraterstätigkeit verschreiben. «Der Beratermarkt», sagt Riet Grass, «entwickelt sich inflationär.» Mit dem Effekt, dass dort die Preise zerfallen. Oder um es mit Grass drastischer auszudrücken: «In dieser Branche haben wir eine grosse verdeckte Arbeitslosigkeit.»

Für den Einzelnen freilich ist nicht unmittelbar entscheidend, wie die Zukunft seiner Branche aussieht. Er ist im Falle eines Falles, wenn er den blauen Brief bekommt, schockiert, wütend und traurig, oft alles zur gleichen Zeit. Das ist bei Kadern nicht anders als bei anderen Menschen. Wenn familiäre Verpflichtungen da sind, stehen materielle Ängste im Vordergrund. In jedem Fall aber wird die eigene Persönlichkeit erschüttert. Entlassene fallen aus Beziehungsnetzen heraus, und je länger sie nach einem neuen Job suchen, umso stärker wird ihr Selbstwertgefühl beeinträchtigt.

Junge Kader erleben in den letzten Jahren goldenen Zeiten, und sie gingen davon aus, dass das so bliebe. Sie verfügen über eine überdurchschnittliche Ausbildung, bauten auf die Beteuerungen, dass sie unersetzlich seien. Sie machten den Beruf zum Mittelpunkt ihres Lebens und erbrachten dafür häufig erhebliche Opfer: unter der geforderten Flexibilität

und Mobilität litten der private Freundeskreis, oft auch die Partnerschaft und im Extremfall sogar die Gesundheit. Für junge Kader spielten das Image und die mit dem Status verbundenen Wohlstandssymbole eine grössere Rolle als für andere. Sie erfreuten sich, besonders im Finanzsektor, hoher Saläre und üppiger Boni und passten ihren Lebensstil entsprechend an.

Umso tiefer ist der subjektiv empfundene Absturz nach der Entlassung. Nun fühlen sie sich ausgestossen, in ihrer gewohnten materiellen Existenz bedroht, nicht mehr gebraucht. Dies widerfährt ihnen in einem ungünstigen Umfeld. Der Arbeitsmarkt für Kader ist deutlich enger geworden, die Suche



Nicht zu viele Abstriche machen

Ab Anfang 2002 war **Andreas Häuptli** (35) zuständig für die Marketingkommunikation von 3 G Mobile, der Schweizer UMTS-Tochter der Telefonica. Der spanische Telekommunikationsgigant hatte in Deutschland und der Schweiz UMTS-Lizenzen erworben und schickte sich an, eine eigene Marke aufzubauen. Seit Ende Juli 2002 ist die Herrlichkeit vorbei, den rund

150 in der Schweiz angeheuerten Mitarbeitern wurde bis auf wenige per Ende Jahr gekündigt, seit September sind sie freigestellt.

Für Andreas Häuptli war der Schliessungsentscheid nicht überraschend, aber er hatte mit einer längeren Gnadenfrist gerechnet. Als der Hammer niederging, herrschte zunächst Erleichterung: Die Spannung war weg. Die schlechten Gefühle kamen nachher. «Schade um das Team», meint er. Materiell bereitet ihm die Betriebsschliessung kaum Probleme: Bis Ende Jahr wird der Lohn weiterbezahlt, und überdies ist er die eine Hälfte eines Doppelverdienerspaars. Er will aber wieder arbeiten und sucht aktiv nach einem neuen Job. Rund zehn Bewerbungen einschliesslich Vorstellungsgespräch hat er hinter sich, zweimal wurde er ehrenvoller Zweiter, drei Eisen hat er noch im Feuer. Er sucht genau das, was in seine Berufs- und Lebensplanung passt.

«Ich bin noch nicht bereit, zu viele Abstriche zu machen; wenn ich bis Ende Jahr nichts Neues habe, dann gehts aggressiver zur Sache.» Dass er faktisch arbeitslos ist, bereitet ihm keine Mühe. Seine Eltern sind da schon eher nervös, und die pensionierten Nachbarn beobachten ihn ein wenig mitleidig, wenn er mitten am Vormittag die Zeitung aus dem Briefkasten holt. **GL**

Abstriche beim Lohn sind normal, in Ausnahmefällen kann das bis zu 50 Prozent gehen.

nach einem vergleichbar guten neuen Job gestaltet sich schwierig. Mit der Entlassung droht nicht nur die materielle Basis einzubrechen. Wer sich derart einseitig über den beruflichen Status definiert hat, erlebt nun eine Sinnkrise. Wenn der Mittelpunkt des Lebens verloren geht, geht gewissermassen das Leben selber verloren. Entlassene Kaderleute fallen wie alle Freigestellten in ein Loch, nur ist dieses tiefer als bei anderen Menschen.

«90 Prozent der Betroffenen sind überrascht, wenn der Entlassungshammer fällt», schätzt Riet Grass. Und nennt damit den ersten Fehler, den Kaderleute begehen: Sie verdrängen die Alarmsignale. Denn jede Entlassung hat eine Vorgeschichte. Wenn in der Führung des Unternehmens Veränderungen stattfinden, ist etwas im Busch. Wenn am individuellen Arbeitsplatz die Informationen spärlicher fließen, ist der eigene Arbeitsplatz zumindest unter Beobachtung. Wenn Ziele gesetzt werden, die eine glatte Überforderung bedeuten, wird das Scheitern bewusst herbeigeführt. Wenn die eigene Arbeit von irgendwelchen Experten analysiert wird, könnte ein Stellenprofil unter dem Verdacht der Überflüssigkeit stehen. Wenn aus heiterem Himmel ein Assessment durchgeführt wird, ist das persönliche Profil in Frage gestellt.

Im Grunde genommen beginnt die Suche nach einer neuen Stelle bereits in dieser Phase. Nun ist es spätestens an der Zeit, die eigene Rolle im Unternehmen zu überdenken, seine Kernkompetenzen zu erforschen, seine Netzwerke zu aktivieren, das Gespräch mit den Vorgesetzten zu suchen. Das kann zu neuem Status im alten Unternehmen führen, kann aber auch den Abgang beschleunigen.

Wenn es doch zur Entlassung kommt, gibt es drei Möglichkeiten, sich neu zu orientieren. Eine vergleichbare Funktion in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche zu finden, ist gerade dann schwierig, wenn sich der Arbeitsmarkt der Branche im Absturz befindet. Vielversprechender sind die beiden Varianten, die Riet Grass den «einfachen» und den «doppelten Salto» nennt. Beim einfachen Salto verändert sich entweder die Funktion oder die Branche, beim doppelten beides.

Die meisten entlassenen Kaderleute stehen vor der für sie neuen Aufgabe, sich um eine Stelle bemühen zu müssen. Noch in den

Neunzigerjahren wurde der viel versprechende Nachwuchs frisch von den Ausbildungsketten angeworben, etablierte Kader bevölkerten die Fahndungslisten der Headhunter. Das ist vorbei. Heute muss man sich selber bemühen. Dabei kommt es darauf an, das eigene Profil und die eigenen Wünsche zu definieren, die Anforderungen der Unternehmen korrekt einzuschätzen und die beiden Datensätze in Einklang zu bringen. Was die Unternehmen von Kadermitarbeitern erwarten, ist in den Ergebnissen unserer Umfrage auf Seite 86 enthalten.

Bei der Suche nach einem neuen Job kann professioneller Beistand nur hilfreich sein. Im Idealfall bietet das entlassende Unternehmen seinen Kadern eine Outplacement-Beratung an. Diese sollte die Begleitung des Betroffenen vom Tag der Kündigung bis zum Abschluss der Probezeit beim neuen Arbeitgeber sicherstellen. Fehlt dieses Angebot, sollte man professionelle, auf Kaderjobs spezialisierte Executive-Search-Berater hinzuziehen.

Das wirtschaftliche Umfeld für Kader ohne Job ist gewiss unerfreulich, aber nicht hoffnungslos. Die meisten seriösen Outplacement-Berater bringen alle Betreuten unter. 2001 dauerte die Übergangsfrist bei Grass Outplacement vier bis fünf Monate, heute ist es mehr, und Riet Grass rechnet damit, dass es im nächsten Jahr noch schlimmer wird. Er warnt davor, dass es nicht mehr einfach sei,

Auch entlassene Kaderleute fallen in ein Loch, nur ist es tiefer als bei anderen Menschen.

den materiellen Standard aufrechtzuerhalten: «Abstriche sind normal; in Ausnahmefällen kann das bis 50 Prozent gehen.» Bruno S., der 300 000-Franken-Mann, muss sich also auf harte Zeiten gefasst machen. Einen neuen angemessenen Job wird er früher oder später zwar finden, wahrscheinlich aber nicht in einer Bank oder nicht im Direktionsrang – und vor allem nicht mehr zum gleichen Salär. <

> Lesen Sie auch unsere weiteren Beiträge zum Arbeitsmarkt auf den Seiten 88 und 90.

Gerd Löhrer, Redaktor BILANZ,
E-Mail: gerd.loehrer@bilanz.ch

ALLEIN MIR FEHLT DER GLAUBE

Die älteren Arbeitnehmer sind von den derzeitigen Turbulenzen am Arbeitsmarkt weniger betroffen als in früheren Rezessionen.

Da ich selber 57 Jahre alt bin, erfüllt mich



Gerd Löhrer
(57), BILANZ-
Redaktor

dies mit Genugtuung. In den Neunzigerjahren habe ich die Altersgillotine zwar nicht am eigenen Leib erfahren, ihre verheerende Wirkung aber mitbekommen und meine Schlüsse daraus gezogen, genau so wie Tausende von Altersgenossen. Wir haben kollektiv

erfahren, dass Loyalität zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine Einbahnstrasse ist, dass selbst Mitarbeiter, die sich während Jahrzehnten dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten haben, plötzlich die Illoyalität des Arbeitgebers erleben mussten. Also hält sich seither auch unsere Loyalität in den Grenzen des engeren Arbeitsumfelds, gilt dem Dutzend Kollegen, an denen uns liegt, aber nicht mehr dem Unternehmen und dessen Lenkern.

Mittlerweile haben auch die Arbeitgeber gemerkt, dass ihr rabiater Umgang mit älteren Arbeitnehmern kontraproduktiv und es nicht besonders schlau war, das akkumulierte Know-how dieser Mitarbeiter weniger wichtig zu nehmen als die Akkumulation von Kapital zu Gunsten der Shareholder. Zumal die Explosion der Aktienkurse eine Blähung war, die jüngst mit einem Knall platzte und deren Gestank wir noch eine Weile in der Nase spüren werden.

Wenn es heute heisst, ältere Arbeitnehmer seien in der Krise weniger gefährdet als früher, dann nehmen wir das gerne zur Kenntnis, aber wir glauben es nicht. Ältere Mitarbeiter werden nur dann geschätzt, wenn man sie braucht. Und das wird in den kommenden Jahren mangels Nachwuchses der Fall sein. Daher die Bereitschaft, in diesem Konjunkturtief die Älteren zu schonen. Daher auch die Diskussion um eine Erhöhung des Rentenalters. Vor fünf Jahren wollte man jeden über fünfzig loswerden; jetzt sollen wir alle über die bisherige Altersgrenze hinaus arbeiten. Deshalb erfüllen mich die Schalmienklänge, die der Arbeitsmarkt uns Älteren heute bereithält, mit Heiterkeit. Wisst ihr was? Ihr könnt uns mal!