



Warum scheitern ein Glück sein kann

Hans Meier* nutzte den Jobverlust für eine Neupositionierung. Outplacement-Berater Walter Burkhalter von Grass & Partner hat ihn dabei begleitet und ihm den Spiegel vorgehalten. Das Fazit: «Mutig, fokussiert und motiviert» vorzugehen lohnt sich in einer Krise.

AUFGEZEICHNET VON THEO MARTIN

BLICKPUNKT KMU Herr Meier, wie haben Sie Ihre eigene Entlassung erlebt?

HANS MEIER Das war eine relativ heftige Erfahrung, auch wenn mich das nicht völlig aus dem Takt geworfen hat. Wenn man über Jahre auf seine Aufgabe fokussiert ist und ein starkes Engagement sowie viel Identifikation mit der Firma an den Tag legt, prägt das den Alltag. Die plötzliche Veränderung trifft einen dann umso mehr.

Wie kam es dazu?

MEIER Es war ein klassischer Fall von Differenzen mit einer übergeordneten Stelle. Im Konzern gab es auf europäischer Ebene neue Verantwortlichkeiten. Es hat sich rasch herausgestellt, dass ich mit dem neuen europäischen Chef «das Heu nicht auf der gleichen Bühne hatte». Es gab Differenzen über die Weiterführung der lokalen Aktivität. Nach verschiedenen

Eskalationen hat man mir nahegelegt, die Organisation zu verlassen. Der Entscheid hatte also nichts mit Zahlen oder mangelndem Erfolg zu tun. Da merkt man, wie wichtig der zwischenmenschliche Bereich auch in grossen Organisationen ist.

Ein typischer Fall, Herr Burkhalter?

WALTER BURKHALTER Im oberen und mittleren Kaderbereich treffen wir es sehr oft an, dass die «Chemie» zwischen der neu vorgewetzten Stelle und der Führungskraft nicht stimmt. Bei unseren Klienten geht es meistens nicht um die Leistung.

Was erleben Ihre Kunden?

BURKHALTER Das ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich. In der Regel kommt es aber auf diesem Niveau zur sofortigen Freistellung. Der Umgang mit dieser Situation ist für meine Klienten schwierig: Gewisse gehen besser damit um, andere haben Mühe. Die Leute belastet, dass sie nicht mehr gebraucht werden. Das persönliche Verarbeiten, das Loslassen, macht vielen zu schaffen. Auf diesem Niveau ist es auch sehr schwierig, die wirklichen Gründe für die Entlassung herauszufinden. Herr Meier hat selber gemerkt, dass es nicht mehr stimmt. Ich habe aber oft auch Klienten, die ins kalte Wasser fallen und überhaupt nicht wissen warum. Der Mensch neigt dazu, Antworten zu fordern. Man muss aber mit der aktuellen Lage umgehen können, ohne dass alle Antworten vorliegen. Der Betroffene muss die neue Situation akzeptieren und sich neu orientieren.

Wie war das bei Ihnen, Herr Meier?

Konnten Sie damit umgehen?

MEIER Weil ich in einem sehr stabilen persönlichen Umfeld lebe und viele andere Interessen habe, ist mir das relativ gut gelungen. Ich habe mich an Walter Burkhalter gewandt, weil ich mit einer neutralen und erfahrenen Person eine Standortbestimmung vornehmen wollte. Er hat mich darin unterstützt, selber Erkenntnisse zur eigenen Person, zur persönlichen Situation, zur Positionierung und zur Zukunft zu bekommen.

Outplacement in KMU – gibt es das überhaupt?

BURKHALTER Das kommt vermehrt vor. Insbesondere der Industriesektor hat sich bei uns in den letzten Jahren stark entwickelt. Das kommt daher, dass im KMU-Umfeld die Dienstleistung des Outplacements bisher kaum bekannt war. Durch die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist das transparenter geworden, so dass man den Nutzen besser sieht. In der Vergangenheit konnten nur Kaderleute von der Unterstützung profitieren. Dann hat die Wirtschaft festgestellt, dass es auch für andere Mitarbeiter ein nützliches Instrument ist. Grössere Unternehmungen machen das schon viele Jahre – dabei geht es nicht nur um Kaderpositionen, sondern um die Komplexität des einzelnen Falles. Auch im KMU-Bereich kommen zunehmend die Mitarbeiter in den Genuss der Beratung.

Was machen Sie nach einer Trennung?

BURKHALTER Das kommt ganz darauf an, was gewünscht wird. In der Regel haben wir den ersten Kontakt mit dem Auftraggeber. Bei Herrn Meier war es anders, er kam selber auf uns zu. Wir verzeichnen übrigens eine sehr starke Zunahme von Privatpersonen aus dem obersten Führungskader, die für die Neuorientierung einen Coach benötigen.

Wie gehen Sie vor?

BURKHALTER Das ist sehr unterschiedlich und richtet sich nach dem Auftraggeber. In der Regel kennen wir zu diesem Zeitpunkt den betroffenen Klienten nicht. Die Palette reicht in diesem Moment von einem sehr guten Wissensstand bis zu völliger Unkenntnis. Eigentlich ist es für unsere Arbeit nicht von Wichtigkeit, die Vergangenheit zu kennen. Die bekommen wir im Gespräch mit dem Mandanten sowieso mit. Wir setzen dort an, wo es vorwärts geht. Die Vergangenheit ist nur bedingt wichtig für unser Schaffen. In einem ersten unverbindlichen Gespräch wird die Situation eingeschätzt. Auch die Zielsetzungen der Klienten sind unterschiedlich. Herr Meier will wissen, was es überhaupt für Möglichkeiten gibt. Ein anderer Klient braucht die ersten paar Wochen, um loszulassen. Denn bevor jemand loslässt, kann es nicht weitergehen.



«Jeder ist seines eigenen Lebens Unternehmer.»

Walter Burkhalter

Was haben Sie im Fall von Herrn Meier gemacht?

BURKHALTER Wir haben die aktuelle Situation und die Persönlichkeitskompetenzen analysiert. Hans Meier war es wichtig zu wissen, wofür er sich eignet. Welches sind die Motivationstreiber? Welches die Werte-haltungen? Welche Neigungen liegen vor, welche Stärken und Schwächen hat der Kunde? Es geht auch darum zu reflektieren, welche meiner Kompetenzen erfolgsversprechend sind. Dann fragt man sich, was denn noch möglich wäre. Unsere Klientel hat sich altersmässig etwas verschoben – von 45 bis 50 zu 50 bis 60. In dieser Situation stellt sich oftmals die Frage, was jetzt noch kommt. Es hängt auch von der Persönlichkeit ab, ob man noch einen obendrauf setzen will, ob man die begonnene Karriere weiterführen oder ob man noch etwas anderes machen will (beispielweise Beratung).

Tief verletzt, pure Verzweiflung und Scham – wie soll ich da solche Momente der Reflexion einschalten?

MEIER Wie schon Herr Burkhalter sagte, ist das wahrscheinlich individuell sehr unterschiedlich. In meinem Fall konnte diese erste Phase in meinem sehr stabilen Umfeld stattfinden. Zu Beginn ist es sehr wichtig, dass man auf Verständnis trifft, dass nicht schon bewertet wird. Für Aussenstehende ist es sehr schwierig zu erfassen was abläuft. Die vielen Hintergründe machen das Ganze für den Betroffenen sehr speziell. Wenn man sich – wie ich – als Geschäftsführer sehr stark identifiziert mit der Aufgabe, hat man nicht unbedingt einen Plan B. Eine erste Frage lautet oft: «Was machst du jetzt?» Und ich musste sagen: «Keine Ahnung!» Das heisst nicht, dass man sich nicht damit auseinandergesetzt hat, aber die Überlegungen sind nicht sehr konkret. Wenn es dann soweit ist, gibt es sehr viele Möglichkeiten. In einem gewissen Alter stellt man auch fest, dass man gewisse Sachen nicht mehr will. Da ist es sehr wichtig, dass man sich sehr genau und sorgfältig Rechenschaft gibt, wie es weitergehen soll. Für einen 30-Jährigen stellen sich andere Fragen als für mich. Mir hat ein Bekannter die professionelle Beratung empfohlen. Mir war dabei die Person wichtig, da man bei die-



Walter Burkhalter...

...ist Geschäftsstellenleiter Bern sowie Teilhaber der Grass & Partner AG. Die Grass-Gruppe ist auf Outplacement, Trennungsmanagement und Karriereentwicklung spezialisiert und beschäftigt an sechs Standorten rund 25 Personen. Walter Burkhalter war zuvor Führungsfachkraft in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und ist Fachdozent für Organisation und Change-Management.

sem Prozess sehr ins Detail geht. Schon bald hatte ich das Vertrauen, mich mit Herrn Burkhalter über meine Situation auseinanderzusetzen. Er hat mich wie ein Coach mit einer grossen persönlichen Erfahrung begleitet – und mir den Spiegel vorgehalten. Das hat mir in der Selbstanalyse und der Neupositionierung der eigenen Person sehr geholfen.

Ist das ein übliches Vorgehen?

BURKHALTER Typisch nicht, denn das ist immer sehr individuell. Die Situationen sind unterschiedlich und auch der Markt verändert sich. Bei uns geht es zwar um die Neupositionierung im Arbeitsmarkt, aber es gibt trotzdem Tangierungspunkte zur Persönlichkeit eines Klienten. Auch aus unserer Sicht geht das nicht mit jeder Person gleich gut. Man muss einander schon etwas spüren.

Firmengründer Riet Grass spricht vom Dreiradmodell. Wie schafft man es, dass die Balance zwischen Beruf, Familie und Gesundheit stimmt?

BURKHALTER Das bespreche ich als Berater und Coach mit einem Klienten jeweils ganz zu Beginn. Die berufliche Situation ist in der Regel instabil. Entweder will er aus eigenem Antrieb austreten oder ihm wird gekündigt. Dann interessieren mich der physische und der psychische Gesundheitszustand und schliesslich natürlich auch das familiäre Umfeld. Wenn eines der drei Beine einbricht, steht man noch recht gut. Bei zwei Problemen



«Was will ich? Was ist mir wichtig? Solche Fragen ändern sich nicht, auch wenn man heute flexibel sein muss.»

Hans Meier



«Es ist nicht so wichtig, die Vergangenheit zu kennen. Wir setzen dort an, wo es vorwärts geht.»

Walter Burkhalter

ist die Ausgangslage sicher nicht mehr gleich wie bei einem Klienten, der bei guter Gesundheit mit einem stabilen und unterstützenden Umfeld startet. Wenn es ganz schwierig wird, fordern wir (zusammen mit dem Auftraggeber) professionelle Unterstützung an.

Wieso ist scheitern ein Glück, wie Riet Grass propagiert?

MEIER Generell ist es im Leben so, dass man vor allem mit schwierigen Situationen oder Niederlagen wächst. Das lehrt einen, dass es nicht immer steil aufwärts gehen kann. Es gibt immer wieder Situationen, in denen es anders läuft als erwartet. Es zeichnet aber eine erfolgreiche Persönlichkeit aus, dass sie sowohl im privaten wie im beruflichen Umfeld damit umgehen und sich neu ausrichten kann. Wenn man einen gewissen Optimismus an den Tag legt, geht immer eine Tür auf.

Herr Burkhalter, wieso kann scheitern ein Glück sein?

BURKHALTER Die Mehrheit der Klienten, die den Kopf hängen lassen, sagt am Schluss: «Eigentlich ist dies das Beste, was mir passie-

ren konnte.» Denn praktisch bei allen stellt sich während der Begleitung heraus, dass auch auf ihrer Seite nicht mehr alles gestimmt hat. Am Anfang ist das jeweils nicht so transparent. Ich habe das selber erlebt – mir wurde auch gekündigt und ich wäre vielleicht nicht einmal hier ohne dieses Erlebnis. Mein Arbeitgeber war grosszügig und hat mir über eine (auch privat) schwierige Situation geholfen, mich neu zu orientieren. Jeder ist seines eigenen Lebens Unternehmer: Wenn man scheitert, kann man daraus lernen. Das ist im Buch von Riet Grass gemeint. Die meisten Menschen neigen dazu, erst aus eigenem Antrieb zu handeln, wenn der Leidensdruck gross genug ist. Oftmals kommt einem der Arbeitgeber mit der Kündigung zuvor. Man kümmert sich vorher nicht darum, weil man beschäftigt, engagiert und ausgelastet ist. Eine Neuorientierung muss aber gut geplant sein und sie braucht Zeit.

Was würden Sie anders machen, wenn Sie nochmals beginnen könnten?

MEIER Ich persönlich nichts. Ich habe mich stets bemüht so zu handeln, dass ich am Abend mit einem guten Gewissen in den



Spiegel schauen konnte. Es ist wesentlich, dass man sich im Klaren ist, was einem persönlich wichtig ist. Das sind Dinge, die sonst zu schwierigen Situationen oder Konfrontationen führen können, wenn diese im beruflichen Umfeld unter Druck geraten oder vernachlässigt werden.

Würden viele etwas anders machen?

BURKHALTER Sehr viele meinen, sie hätten die Probleme früher erkennen müssen. Das lässt darauf schliessen, dass die innere Kündigung verbreitet ist, auch wenn einem schliesslich der Arbeitgeber mit der Kündigung zuvorkommt. Verbessern wollen sich alle, beispielsweise die Signale zu erkennen. Oder wie Herr Meier aus eigenem Antrieb eine Standortbestimmung vorzunehmen. Das täte jedem gut. Drei- bis viermal im Leben sollte man sich fragen, ob man gut unterwegs ist.

MEIER Wichtig ist, eine neutrale Vertrauensperson zu haben, die einem gewisse Fragen stellt und gewisse Erkenntnisse zur eigenen Person vermitteln kann.

BURKHALTER Weil die Betroffenen selten aus eigenem Antrieb kommen, geht mein Apell an die KMU, das Coaching zu ermöglichen. Wenn es dann nicht zur Trennung kommt, arbeitet der Betroffene nachher nämlich viel engagierter.

Müssen wir uns ständig erneuern?

BURKHALTER Ich denke, ja. Ich stelle mir die Frage als Outplacement-Berater manchmal auch. Die Zyklen werden immer kürzer, man muss immer an sich arbeiten. Ob man sich stets von Grund auf neu erfinden muss, glaube ich hingegen nicht. Sicher aber muss man seine Rolle hinterfragen. Viele bleiben letztlich

bei ihrer Tätigkeit – sie sind sich nun aber gewiss, dass sie dort am richtigen Ort sind.

MEIER Wie angedeutet ist es wichtig, dass man sich über gewisse Prinzipien klar ist. Was will ich? Was ist mir wichtig? Wie verhalte ich mich gegenüber anderen? Solche Fragen ändern sich nicht, auch wenn man heute flexibel sein muss.

Wieso soll man nicht möglichst schnell eine neue Stelle suchen?

MEIER Weil ich keine wirtschaftliche Notwendigkeit hatte, sofort eine neue Stelle zu finden, konnte ich mir Zeit nehmen und herausfinden, was für mich stimmt. Persönlich habe ich dann gemerkt, dass eine klassische Stelle in einem Konzern oder als Geschäftsführer in einer grösseren Organisation nicht mehr das Richtige ist. Ich tendiere eher Richtung selbstständige, flexible Tätigkeit. Wir sind zum Schluss gekommen, dass ich nun diese diversen Aktivitäten ausbaue und in ein eigenes Unternehmen investiere.

BURKHALTER Vor zwei Stunden hatte ich genau diese Situation mit einem Klienten. Mit einer neuen Stelle könnte es klappen, es ist aber nicht sein Wunschjob. Soll er diese Stelle also annehmen und dann weiterschauen? Meine Empfehlung ist, nicht einen Job zu beginnen, wenn ich genau weiss, dass ich bereits weiterschau. Hier geht es um Bereiche, die ein 100%- Engagement erfordern. Das dient niemandem. Klar ist oft der Spagat mit Familie und Kindern in Ausbildung zu beachten. Ich habe an mir selber erlebt, dass halbe Lösungen nicht funktionieren.

Finden auch über 50-Jährige nochmals einen Job?

BURKHALTER Absolut, auch wenn das Alter auf dem Stellenmarkt nicht förderlich ist. Auch ältere Mitarbeiter sind fit, oft top-motiviert und sehr wertvoll für eine Firma (siehe Grafik).

Wie viele Sitzungen braucht es?

MEIER Bei mir waren es 15 Termine. Wir sind nun in der Endphase, weil wesentliche Erkenntnisse gewonnen wurden. Es waren sehr intensive und





Seminare erfolgreich gestalten

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

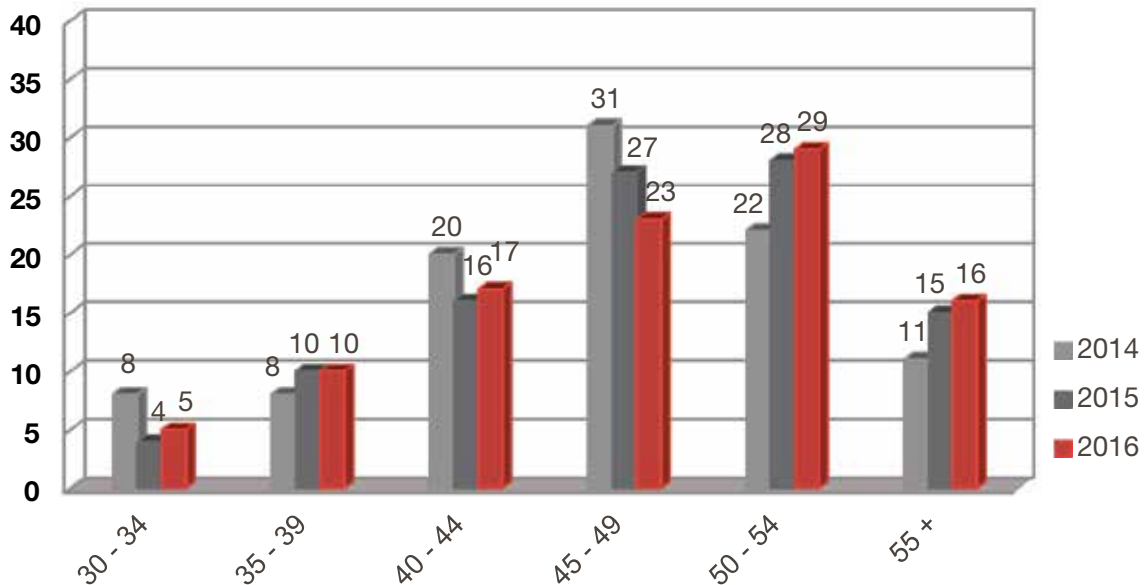
- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare

Zentrum Ländli 6315 Oberägeri Tel 041 754 92 14
www.zentrum-laendli.ch seminare@zentrum-laendli.ch



Altersverteilung 2014 - 2016 in %



Quelle: Grass & Partner AG

Alter:

Auch 50-Jährige haben auf dem Arbeitsmarkt eine Chance. Für jedes Alter aber gilt: Der Betroffene muss die neue Situation akzeptieren und sich neu orientieren.



«Schwierige Situationen oder Niederlagen lehren einen, dass es nicht immer steil aufwärts gehen kann.»

Hans Meier

umfassende Sessions. Herr Burkhalter hat mir jeweils konkrete Hausaufgaben gegeben, beispielsweise über die bisherige Tätigkeit zu reflektieren. Das hat man dann am nächsten Treffen aufgearbeitet mit dem Ziel, die eigene Selbstwahrnehmung und Neupositionierung voranzutreiben.

Braucht es 15 Sitzungen zum Erfolg?

BURKHALTER Das kann man nicht generell sagen. Auch das ist sehr individuell. Es gibt Leute, die nur kurz bei mir sind. Und es gibt Klienten, die 30 Sitzungen brauchen. Das richtet sich nach der Branche und dem Engagement des Klienten. Wichtig ist: Erstens muss der Kopf stimmen (vor allem auch bei den Älteren). Wenn man an den Erfolg glaubt, wird man eine neue Tätigkeit finden. Dazu muss man sich zweitens Zeit nehmen: Die Auseinandersetzung mit der eigenen Person muss genau sein. Und drittens muss ich mich bewegen. Über 40% der Kandidaten finden eine neue Stelle über ihr

Netzwerk. Wenn diese drei Komponenten stimmen, führt das zum Erfolg, also zu einer neuen, zufriedenstellenden Tätigkeit.

Was hat das Ihnen gebracht, Herr Meier?

MEIER Ich habe das Coaching aus eigenem Antrieb besucht. Das macht es für mich wertvoller, weil ich eine Standortbestimmung mit einer Person machen wollte, die zu mir passt. Ich bin zum Schluss gekommen, dass ein Zwischenhalt im Leben – ob freiwillig oder nicht – manchmal sehr wertvoll sein kann. Es ist eine Art Marschhalt, wenn man sich über gewisse Sachen und die eigene Person Gedanken macht und allenfalls Korrekturen anbringt.

BURKHALTER So sollte es sein und das ist auch der Lohn für unsere Tätigkeit.

Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●

* Hans Meier ist ein Pseudonym.
Richtiger Name der Redaktion bekannt.