

Ein Karriere-Coach packt aus

Karriere Outplacement-Guru Riet Grass zieht Bilanz: Über faule Beamte, zerstochene Reifen und Manager mit Pampers-Mentalität.

RIET GRASS

Es lief gut für mich. Ich hatte Karriere gemacht, mehrere Firmen und Betriebszweige kennengelernt. Ich durfte mit mir und meiner Leistung zufrieden sein. Ich entwickelte mich weiter, ich stieg stetig auf. Irgendwann bewarb ich mich als Personalchef bei einem sehr bekannten Schweizer Industrieunternehmen. 1500 Leute arbeiteten in dieser Unternehmung. Sie hatte einen guten Namen, und ich ging hin, um für das Personal verantwortlich zu sein. Ich wollte die Leute entwickeln, ich wollte meinen Teil zum weiteren Erfolg der Firma beitragen.

Doch es kam anders. Ganz anders. Die Unternehmung war alles andere als erfolgreich. Ihr wirtschaftliches Konzept war längst überholt. Jede Schraube wurde noch selbst hergestellt, egal ob sich das lohnte oder nicht. Eines Tages standen der CEO und der Vorsitzende des Verwaltungsrats vor mir, zwei berühmterberrichtete Sanierer. «Wissen Sie, Herr Grass», sagten sie zu mir, «wir müssen hier radikal vorgehen. Wie bei einem Krebsgeschwür, da muss man auch noch vom gesunden Fleisch weg-schneiden, damit Heilung möglich wird.» Sie gaben mir den Auftrag, von den 1500 Angestellten vier Fünftel, also 1200 Menschen, zu entlassen. Was danach an Firmensubstanz übrig blieb, sollte zum bestmöglichen Preis verkauft werden.

Leute abzubauen war nicht gerade das, wofür ich zu dieser renommierten Firma gewechselt hatte, aber ich räume ein, dass ich die Notwendigkeit eines solch radikalen Abbaus nachvollziehen konnte. Zu lange schon schrieb die

Firma Verluste, eine Wende war realistisch nicht zu erwarten. Ich machte mich also an die Arbeit. Bei den ersten Entlassungen versuchte ich, den Angestellten durch ein Mini-Outplacement eine Starthilfe zu geben.

Ich beriet sie, ich stattete sie mit Selbstvertrauen aus. Später aber fehlte erstens das Geld und zweitens die Zeit, um das bei allen anderen Entlassungen ebenfalls durchzuführen.

Gefeuerte Kollegen zerstachen meine Autoreifen.

Eines Tages waren die Reifen meines Autos zerstochen. Einige Angestellte glaubten, ich hätte den Abbau höchstpersönlich angeordnet. Das war natürlich Blödsinn. Ich führte bloss aus. Dass dies nicht alle verstehen konnten, war mir jedoch klar. Andererseits: Diejenigen, denen ich eine Betreuung zuteil werden lassen konnte, solange ich dazu in der Lage war, waren mir sehr dankbar.

Natürlich wusste ich, dass es auch bei mir Veränderungen geben könnte, dass am Ende auch für mich kein Platz mehr in der Firma übrig bleiben könnte. Ich hatte meinen Job gut gemacht, zu keinerlei Klagen vonseiten des Vorgesetzten Anlass gegeben.

Doch als ich mit dem Abbau fertig war, musste ich feststellen, dass es noch in keiner Weise zu Ende war: Erneut kam der CEO auf mich zu und verlangte, dass ich bei den übrig gebliebenen 300 Mitarbeitern nun zusätzlich 10 Prozent weniger Lohn und eine Woche weniger Ferien durchsetze. Der CEO und der Präsident des Verwaltungsrates waren

harte Hunde, die meinen Respekt hatten. Doch in diesem Punkt war ich entschlossen, nicht nachzugeben: «Herr Uster, wir haben auf 300 Leute reduziert. Die sind gut. Sie sind es, die diese Firma nun repräsentieren, auf ihnen ruhen alle Hoffnungen. Und nun sollen wir sie noch weiter beuteln? Nein, Herr Uster, es tut mir leid, aber das mache ich nicht.» Ich nehme an, dass er es nicht gewohnt war, Widerspruch zu erfahren. Mir war auch klar, dass meine Haltung in dieser Frage wohl nicht gerade förderlich war, um meine Position zu stärken.

Ich kündigte Tausenden und flog dann selbst raus.

Eines Tages beorderten CEO und Verwaltungsrat vier der fünf Managementmitglieder in ihr Büro. Sie eröffneten uns unsentimental und deutlich, dass wir unsere Büros noch am gleichen Tag räumen müssten. «Schauen wir den Tatsachen doch ins Auge», meinten sie. «Diese Rumpffirma kann ja keine Herausforderung mehr für Sie sein, oder? So gute Kaderleute, wie Sie alle sind, werden keinerlei Mühe haben, etwas Neues zu finden, etwas Besseres, etwas, was Ihren Fähigkeiten mehr entspricht und Ihnen wirklich Spass macht!»

Das wars. Das sass. Als ich abends nach Hause kam, geknickt, das gebe ich zu, als frisch Entlassener ohne Perspektive vor meiner Frau stehend, da hatte ich nicht den Schimmer einer Ahnung, wie es weitergehen sollte.

Ich habe in den 18 Jahren, während deren ich unzählige Führungsper-

lichkeiten in genau dieser Situation begleitet habe, immer wieder festgestellt: Wer so etwas durchmacht, ist tief verletzt. Am Boden. Das Selbstwertgefühl ist erschüttert. Es regiert die pure Verzweiflung. Und oftmals auch Scham. Dieser Moment der Reflexion ist der Moment der Standortbestimmung. Auch wenn man unendlich tief zu fallen scheint, so ist das natürlich nicht richtig. Doch wie realistisch sieht man die Dinge in einem solchen Augenblick? Nicht sehr. Deshalb ist die Standortbestimmung der erste Schritt, um den Absturz aufzuhalten.

Viele Manager haben das Herz einer Haselnuss.

Ich habe das Dreiradmodell entwickelt, das entlarvend schnell aufzeigt, ob jemand im Gleichgewicht ist. Nehmen Sie ein Blatt Papier zur Hand und zeichnen Sie ein grosses Dreieck auf. Jede Ecke steht für einen wichtigen Lebensbereich. Eine Ecke für das «Ich», eine Ecke für die «Arbeit», eine Ecke für die «Beziehungen». Nun zeichnen Sie an jeder Ecke einen Kreis in der Grösse, welcher der Bedeutung des betreffenden Lebensbereiches gerecht wird.

Gratulation, wenn die drei Kreise gleich gross sind! Stellen Sie sich vor, das Dreieckschema entspräche einem Dreirad. Dieses Dreirad würde sehr geschmeidig und problemlos fahren. Bei vielen meiner Kandidaten sah das Schema aber so aus: Der Kreis beim «Ich» war winzig. Der Kreis bei der «Arbeit» hingegen überdimensional gross. Und der Kreis bei den «Beziehungen» mal so

oder so, will heissen, mal etwas grösser als klein, mal nur klein – aber immer noch umfangreicher als der Kreis beim «Ich». Ein solches Dreirad ist natürlich vollkommen schief unterwegs. Das Vorderrad, jenes beim «Ich», sollte den Weg weisen und führen! Doch wenn man sich draufsetzt, fällt man früher oder später runter. Denn da ist kein Gleichgewicht, keine Ausgewogenheit, nichts. Lassen Sie es mich anders sagen: Viele der Tausende von Führungspersönlichkeiten, die ich begleiten durfte, kamen zu mir und gaben folgendes Bild ab: Ein riesiger Kopf, vollgestopft mit



MARCO CARDONAU

GRASS ÜBER ERFOLGREICHE GESCHEITERTE

► Die Bankfrau geht ins Altersheim

Eine Kundin von mir wurde von einer Entscheidungsträgerin einer Bank zur Leiterin eines Alterszentrums: Es ist schon vier Jahre her, seit die Kandidatin entlassen wurde, da ihr bisheriger Arbeitgeber fusionierte. Viel länger, nämlich 17 Jahre, hatte sie dort gearbeitet. Der Stellenverlust war für sie deshalb sehr schlimm. Sie trat dann eine Stelle in einem Alterszentrum an, wo sie die Administration leitet. Der befürchtete Prestigeverlust blieb aus. Sie erlebt ganz im Gegenteil viel persönliches Glück mit der Aufgabe, sie ist nah an Menschen.

► Der Personalchef wird entlassen

Nach 22 Jahren wurde der Betroffene wegen eines Wechsels an der Firmenspitze als HR-Chef entlassen. Das war vor vier Jahren. Er machte – nachdem er die Enttäuschung überwunden hatte – seinen Traum wahr und wurde Bereichsleiter einer Fachhochschule. Es war vor allem einer präzisen Analyse seiner Stärken und der entsprechenden Präsentation zu verdanken, dass er seinen Weg fand. Kommt hinzu, dass sein neuer Job ebenso hoch angesehen und anspruchsvoll ist wie der frühere. Nur ist er dabei zufriedener.

► Die Juristin will mehr Gerechtigkeit

Die Kandidatin fühlte sich im Grossbetrieb und Massengeschäft nicht mehr wohl und löste ihren Arbeitsvertrag auf. Sie formulierte ihre Vision und setzte diese vor elf Jahren sehr fokussiert um. So lange ist sie nun eine erfolgreiche Mediatorin in verschiedenen Branchen. Sie hat grosse Freude an der vielseitigen, sinnvollen und aufbauenden Arbeit und ist autonom, was ihr immer sehr wichtig war. Sie löst viele Probleme einvernehmlich und nicht im Kampf und sieht darin einen grossen persönlichen Wert.

► Der Arzt steigt aus

70 Stunden in der Woche arbeitete der Arzt im Krankenhaus, der Stress war gross. Solange er jedoch genügend Zeit für die Patienten hatte, nahm er alles hin. Er bekam dann zusehends doch grosse Mühe mit der totalen Überadministration des Spitals. Er löste den Arbeitsvertrag auf und setzte sich intensiv mit seiner neuen Situation auseinander. Nach der Neuorientierung blieb er der Branche treu und wechselte zu einer Krankenkasse. Das brachte normale Arbeitszeiten und endlich eine bessere Lebensbalance.

ANZEIGE

JETZT ANMELDEN

WWW.MARKETINGTAG.CH

08.03.2016

Kultur- und Kongresszentrum Luzern

Packende Referate. Inspirierende Storys. Glamouröse Trophy-Verleihung.

SCHWEIZERISCHER MARKETING-TAG

MIT VERLEIHUNG DER MARKETING-TROPHY



KEITH REINHARD



TY MONTAGUE



DR. VEIT ETZOLD



DR. H.-G. HÄUSEL



SUSANNE WILLE

« Die Magie der Story – wie Kunden zu Fans werden. »»

Presenting Partner



Hauptsponsoren



Träger

