

# Zwei Sekretärinnen weniger — Topmanager im Outplacement

Die Outplacement-Branche legt zu. Aus gutem Grund: Schließungen und Fusionen kosten Führungskräfte. Gefragt sind Einzelberatungen, die den Entlassenen helfen, neue Perspektiven zu entwickeln.

Interview mit Bernd Scherer, Managing Partner der Beratergruppe Bernd Scherer Training®.

**M+P: Herr Scherer, wenn sich Großunternehmen von Mitarbeitern trennen, bieten sie ihnen nicht nur Abfindungen, sondern oft auch eine Outplacement-Beratung an – so lange, bis der Betreffende eine neue Stelle hat?**

**Scherer:** Es kommt immer darauf an, aus welcher Flughöhe sie aussteigen. Ein Vorstandsmitglied wird häufig beraten, bis er einen Job gefunden oder sich eine adäquate Position in der Selbständigkeit geschaffen hat. Doch der goldene Handschlag, verbunden mit einem fast unbegrenzten Outplacement, wird verschwinden. Die staatlichen Beschränkungen, was Managementabfindungen im Bankensektor betrifft, sind nur der erste Schritt. Dass man alles tut, um den Betreffenden unterzubringen, und sei es, dass er sich ein Wellnesshotel in Tirol kauft und das Unternehmen einen Outplacement-Berater einsetzt, um den Businessplan zu erstellen – das wird es bald nicht mehr geben, eher die auf drei bis sechs Monate begrenzte mittlere Variante und die Kurzversion, die es bei ein bisschen Vitabearbeitung, Bewerbungsanschreiben und Interviewtraining belässt.

**Die Outplacement-Branche konnte auch 2007 ihren Umsatz deutlich steigern, laut BDU(\*)-Studie auf 50 Millionen Euro.**

Die Thematik Outplacement wird in Zukunft noch zunehmen. Auch durch die weltweite Finanzkrise wird man damit immer häufiger konfrontiert. Alleine im Investmentbanking-Bereich fallen tausende Arbeitsplätze weg. Dazu kommen die Bankenfusionen. Wenn Banken aufgekauft werden, braucht man die Top-Leute nicht mehr. Als nächste Branche trifft es die Automobilindustrie.

**Mit Outplacement lassen sich lange und teure Rechtsstreitigkeiten vermeiden. Oft können damit auch Restlaufzeiten bestehender Arbeitsverträge verkürzt werden. Will man nicht auch, dass der ehemalige Mitarbeiter nachher noch gut übers Unternehmen redet?**

Sicherlich wollen Unternehmen damit auch PR für sich machen. Tue Gutes und rede darüber, das sagte schon Adenauer. Auf diese Weise demonstriert man der ganzen Belegschaft gegenüber soziale Verantwortung.

Doch auch der neue Arbeitgeber möchte vom Background des Mitarbeiters partizipieren. Wenn dieser aber zu seinem letzten Arbeitgeber eine negative Einstellung hat, erschwert das die Kommunikation.

**Outplacement wurde in den 60er-Jahren von einem amerikanischen Beratungsunternehmen erfunden: Drake Beam Morrin**



## ZUR PERSON



Bernd Scherer, Jahrgang 1948, arbeitete über 30 Jahren in Vertrieb und Marketing, zuletzt als Direktor im europäischen Großkundenbereich für den L'Oréal-Konzern. Seit 1997 ist er Managing Partner der Beratergruppe Bernd Scherer Training® und CNO des Beratungsnetzwerkes TAO CONCEPT AND CONSULTING®. Als Dozent internationaler Vertriebs-, Marketing- und Stressbewältigungsseminare wirkt er außerdem bei der AFL®Akademie für Führungskräfte und Leistungsträger.

### **kümmerte sich um die Reintegration von Soldaten, die nach dem Zweiten Weltkrieg in die USA zurückkehrten.**

Das stimmt. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es auf einmal sehr viele Soldaten ohne Arbeit. Viele von ihnen waren total entfremdet, was eine normale Beschäftigung angeht: Jemand, der jahrelang im Feld gelegen und dem Tod ins Auge gesehen hat, hat viele psychische Veränderungen erlitten. In den USA wurden diese Menschen von Psychologen und psychologischen Beratern wieder in die Gesellschaft integriert. So ist Outplacement entstanden.

Aber eigentlich gab es Outplacement schon zu Cäsars Zeiten. Indem Cäsar seinen verdienten Legionären z.B. nach den gallischen Kriegen Land gab, machte er seine Soldaten zu Bauern und integrierte sie wieder ins Leben. Das war sozial ungemein wichtig. Cäsar hat die Leute damit von der Straße geholt und sie so auch in Friedenszeiten an sich gebunden.

### **Heutzutage kommt der psychologischen Unterstützung sicher eine bedeutendere Rolle zu.**

Nicht selten bleibt es beim Ausfüllen von Formularen. Es gibt heute Riesenagenturen, die auf Outplacement spezialisiert sind und oftmals über Jahre eng mit Konzernen zusammenarbeiten: Wo immer ein Mitarbeiter freigesetzt wird, geht automatisch eine Anfrage an diesen Vertragspartner. Dafür gibt es Standardverträge und natürlich auch Standardlösungen. Die Individualität des Menschen bleibt dabei jedoch auf

der Strecke. Zwar macht man alle möglichen Potenzialanalysen, denen fehlt aber die Praxishöhe.

Mir sind einige Führungskräfte bekannt, die über diese großen Unternehmen keine Jobs bekamen, obwohl sie monatelang beraten wurden. Sie kamen auf eigene Rechnung und sagten: Ich brauche jemanden, der mich wieder alltagstauglich macht. Denn darum geht es: Viele dieser Leute kennen den klassischen Alltag gar nicht mehr, waren jahrelang nur mit Chauffeur unterwegs. Viele haben nicht mal selbst ihre Emails geschrieben, sondern sich ausdrücken lassen. Den Rest haben die Sekretärinnen gemacht.

### **Wie leicht ist so ein Topmanager, der seinen Posten verliert, weitervermittelbar?**

Mit zunehmendem Alter wird es natürlich immer schwieriger. Außerdem wird die Luft durch die Zusammenschlüsse der Unternehmen immer dünner, gleich in welcher Branche. Wichtig ist, dass so ein Topmanager lernt, wieder zu laufen, sich mit den alltäglichen Dingen auseinanderzusetzen, denn es ist ja oft so, dass diese Menschen keine Sparringspartner mehr haben, sondern das immer selbe Umfeld, mit der immer gleichen Komfortzone. Und das reflektieren sie nicht.

Wir Menschen neigen natürlich alle zum Weg des geringsten Widerstandes. Um so wohliger wir eine Komfortzone erleben, umso weniger wollen wir sie verlassen. So tun wir im Prinzip alles, um diese Komfortzone zu erhalten. Das hat jedoch leider die Konsequenz, dass man immer weniger an

seiner persönlichen Weiterentwicklung, an seiner persönlichen Reflektion arbeitet. Dadurch entfernt man sich immer mehr vom Leben, auch vom Leben im Unternehmen.

In der Kommunikation mit einem Outplacement-Berater werden die Menschen innerlich zunächst demaskiert. Auf einmal sehen sie sich ganz anders, merken auch, was im Laufe der Jahre alles auf der Strecke blieb.

### **Und dass ganz viel Goodwill, der ihnen begegnete, nur ihrem Posten galt und nicht ihrer Person.**

Damit werde ich immer wieder konfrontiert, wenn sich z.B. ehemalige Topmanager bei uns bewerben und meinen, sie könnten jetzt andere beraten, und zwar am besten gleich morgen. Sehr viele überschätzen sich aufgrund der Titel und Positionen, die sie einmal hatten, aufgrund derer sie hoffiert wurden. Nimmt man ihnen das alles weg, brechen sehr schnell auch die alten Seilschaften, die alten Kontakte weg.

### **Der Unterschied zwischen Positionshalter und echter Führungsqualität?**

Ein Manager muss ein guter Verkäufer sein, aber das ist nicht oberflächlich gemeint. Das wird oft falsch verstanden. Er muss ein Botschafter sein, für sich genauso wie fürs Unternehmen. Entscheidend sind Authentizität und Glaubwürdigkeit – Werte, die wieder eine große Rolle spielen und in Zukunft noch wesentlich mehr. Und das ist nicht nur in die Tüte gesprochen. Das ist erlebtes Leben. Und da fängt schon die Trennung an.

Ein Manager kann auf Dauer nur dann erfolgreich sein, wenn er in der Lage ist, eine soziale Beziehung aufzubauen und zu pflegen. Er sollte sich fragen: Was für eine Einstellung habe ich zu meinen Mitarbeitern? Ist das alles nur aufgesetzt oder intensives Leben? Chef-Mitarbeiter-Beziehungen sind ja oft sehr eingeschränkt – eine Ansammlung von Vokabeln, die tagtäglich über die Bühne geht. Und jeder passt auf, dass ihm keiner an den Karren fährt. Da trennt sich sehr schnell die Spreu vom Weizen.

Soziale Kompetenz haben bedeutet nicht: „Piep, Piep, Piep, wir haben uns alle lieb.“ Ein Manager hat die Aufgabe, Prozesse und Menschen zu steuern. Er muss in der Lage sein, sich den Dingen wirklich zu stellen, nicht nur in verbalen Wolkenkuckucksheimen wie das ja oft so auf den Führungsetagen abläuft. Das ist nicht einfach, und nicht jeder ist dazu geschaffen.

### **Die Freistellung bringt es ans Licht.**

Im Outplacement wird die Lebensfähigkeit getestet, die Alltagsauglichkeit. Da geht

es um Stärken, aber auch um die Betrachtung der Schwächen. Sitzt jemand erst einmal im Vorstand, wird nicht mehr in Frage gestellt, ob er überhaupt fähig für seine Aufgaben ist. Aber fliegt dieser Mensch mit den drei Titeln mal vom Gleis, steht er nackt im Wind. In so einer Situation kommt der Faktor Mensch zum Tragen, und darum geht es bei der Outplacement-Beratung.

**Bestimmt ist das für Betroffene nicht leicht. Können Sie vielleicht ein Beispiel schildern?**

In einem Fall kannte mich der Betreffende bereits aus einem Führungscoaching, das ich im Unternehmen durchgeführt hatte. Ein Jahr später wurde er dort herauskomplimentiert. Die Firma bot ihm eine Outplacement-Beratung mit dem Vertragspartner an, aber er bestand darauf, mich als Berater zu nehmen.

Wir haben dann bei ihm zu Hause angefangen. Die gesamte Familie wurde eingebunden, die Situation im engsten Kreise besprochen, denn seine Führungsposition hatte große Wirkung auf sein Auftreten und seine Wahrnehmung in der Familie.

Zu Beginn habe ich mit ihm v.a. Wahrnehmungsübungen gemacht, um sein Bewusstsein für sich und seine Umgebung zu öffnen und um erkennen zu können: Wo bin ich, wo stehe ich, wie nehmen mich die anderen wahr? Nach einiger Zeit konnte ihm die Familie zum ersten Mal seit vielen Jahren sagen, wie sie ihn wirklich empfand.

**Und das hat er sich angehört?**

Natürlich kam es dabei zu Konfrontationen, aber das hatte ich angekündigt. Wenn er gesagt hätte „Das mache ich nicht mit“, wäre ich sofort ausgestiegen. Das wusste er, und deswegen war es auch so wichtig, dass seine Familie mitspielte. Immerhin hatte er von heute auf morgen einen ganz anderen Status. Auf einmal war er wieder pares inter pares.

Vorher spielte sich alles auf Golfplätzen und Partys ab. Die Kinder besuchten eine internationale Schule; da musste man sich sehen lassen und seinen sozialen Part übernehmen. Auch ein paar Charity-Veranstaltungen wurden jedes Jahr besucht. Das stand dann auch mal in der Bunten.

Diese ganzen Aktivitäten gingen natürlich nie in die Tiefe. Niemals hat man sich damit auseinandergesetzt, dass all das auch morgen vorbei sein konnte. Man begegnete sich nur noch auf öffentlichen Plattformen und hat dort oberflächlich miteinander kommuniziert. Gab es Probleme mit den Kindern, sagte er seiner Frau: „Lass mich damit in Ruhe. Ich hab genug um die Ohren.“ So war das bei vielen Dingen.

**Die Krise war eigentlich vorprogrammiert.**

Ja. Die gesamte Familie hat wieder zu leben begonnen, hat durch seinen Absturz gelernt, wieder ganz anders miteinander zu kommunizieren.

**Bemerkenswert.**

Natürlich hatte der Mann eine Megaabfindung bekommen; er hatte keinerlei finanziellen Schmerz. Der Verlust war ja nur, dass er seinen Status nicht mehr hatte, seinen Chauffeur nicht mehr hatte und auch für die Presse nicht mehr spannend war, weil er ja nicht mehr in war. Ein Konglomerat von Oberflächlichkeiten.

**Wie alt war er da?**

43, Absolvent internationaler Schulen, hatte in den USA und in Frankreich studiert, ein ziemlich bekannter Mann. Doch Fremd- und Eigenwahrnehmung klafften meilenweit auseinander.

**Wie ging es aus?**

Er hat gelernt, in sich hineinzuhorchen, mit sich umzugehen, auf sich zu achten, seine Umgebung wahrzunehmen und sich eigene Ziele zu setzen. Nach einem Dreivierteljahr und sehr vielen Vorstellungsgesprächen ist er wieder in einem internationalen Konzern untergekommen. Dazwischen gab es viele Konfrontationen, große Wutausbrüche und persönliche Angriffe, aber nichts, das ich nicht erwartet hatte. Ein ganz normaler Häutungsprozess, der dadurch ausgelöst wurde, dass auf einmal jemand durch diese Oberfläche hindurchdrang, einen Spiegel

hervorholte und zeigte, was für ein Mensch dahinter war. Der ganze Glitzer, Glamour, Schein statt Sein, den er im Laufe der Jahrzehnte aufgetragen hatte, war nicht mehr er selbst, sondern etwas, von dem er meinte, dass es sein Umfeld, der Konzern, die Gesellschaft von ihm erwarteten.

**Ein harter Prozess, für den bestimmt nicht alle geeignet sind. Sehen Sie jemandem an, ob er es schaffen kann?**

Ich denke, das liegt an dem Gegenüber, an seiner Einstellung, an seiner Offenheit. Es liegt natürlich auch an seiner Bereitschaft, den Preis zu zahlen, nicht mein Honorar, sondern eben auch Abstriche zu machen, sich in Teilbereichen einzuschränken und auch neu aufzustellen. Ein hohes Maß an Flexibilität ist da gefordert. Je älter man ist, umso schwieriger wird das.

**Weil man im Laufe der Jahre im Unternehmen auch sein eigenes Verhaltensspektrum immer weiter reduziert hat ...**

Das gesamte Leben ist eine Suche nach Lösungen. Man muss immer wieder in der Lage sein, Lösungen zu finden, gleich, in welchem Bereich. Wer nicht in Lösungen denkt und nicht in Lösungen lebt, hat im Management ein echtes Problem. Irgendwann kann ich nämlich nicht mehr vermeiden und nur delegieren, und dann bin ich nicht mehr ein Teil der Lösung, sondern ein Teil des Problems.

*Das Gespräch führte Isabelle Reiff.*

\* Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

**power circle –  
Die 8 Schätze der Shaolin für Leistungsträger**

Anfang März 2009 erscheint im Breuer & Wardin Verlagskontor das neue Buch von Klaus Michael und Bernd Scherer.  
Nachdem in den 90er-Jahren die „7 Tibeter“ für Aufmerksamkeit sorgten, ist es nun Zeit für „Die 8 Schätze der Shaolin für Leistungsträger“ aus der Reihe power circle. Das Buch wird im März auf der Leipziger Buchmesse vorgestellt.

**Klaus Michael, Bernd Scherer  
Die 8 Schätze der Shaolin für Leistungsträger  
Broschur, ca. 120 Seiten  
ISBN: 978-3-939621-32-4**