9,12.86 for L'Ellaroche"

Maja Widsi,

Management zwischen Ausgeboot und Nachfrage

"Von zehn vergleichbaren Führungspositionen in der Wirtschaft sind", man staune, "mindestens ein bis zwei unbefriedigend besetzt", oder umgekehrt argumentiert: "Von zehn Positionen im mittleren und oberen Management sind höchstens zwei optimal, das heisst sehr gut besetzt. Auch ausgesprochene Flops sind zu finden, deren Vertreter aber vielfach weiter in Amt und Würden bleiben". Diese deprimierende Feststellung ungenügender Management-Kompetenz in der Wirtschaft findet im Zusammenhang der öffentlichen Verwaltung natürlich keine Widerlegung, im Gegenteil: "Wahrscheinlich liegt dort die Zahl der Fehlbesetzungen wegen der mangelnden Möglichkeit, die auf Lebenszeit Bestellten abzuberufen, noch wesentlich höher".

Zu dieser entmutigenden Bilanz (publiziert in "Blick durch die Wirtschaft" am 6.11.
1986) kommt Fritz Stöbe, Hamburg, der sich seit 1979 ausschliesslich mit Out-Placement\*
Beratung befasst, eine Bilanz, die sehr zu Gunsten seines eigenen Unternehmens spricht.
Denn Out-Placement-Beratung sieht ihre Auf-

gabe einzig darin, Fehlbesetzungen in Management-Personalbelangen korrigieren zu helfen. Die bei uns noch wenig bekannte Dienstleistung unterstützt und berät Firmen bei der kusbootung, respektive Neuplazierung verdienter Kaderleute, welche ihren Aufgaben nicht mehr genügen oder welche nicht mehr gemäss ihren Fähigkeiten eingesetzt werden können. "Kaderangehörige mittleren Alters sollen nicht zu teuren Sozialfällen werden", erklärt Fritz Neuenschwander, Viz-Präsident der Out-Placement AG in Zürich. Diese älteste Out-Placement-Firma am Platz wurde 1982 von John Porter Robertson gegründet, einem initiativen Amerikaner, der seit über 30 Jahren in der Schweiz lebt und u.a. die Inter Community School, die Swiss American Chamber of Commerce, die Dale Carnegie Kurse u.a.m. mit aus der Taufe gehoben hat. Kaderleute werden zu "Sozialfällen", wenn sie trotz offensichtlichem Ungenügen weiter verantwortliche Stellen besetzen und entsprechende Gehälter beziehen. Dabei muss es sich nicht unbedingt

um prinzipielle Fehlbesetzungen handeln, es mögen Unvereinbarkeiten zwischen Anforderung und Eignung im Lauf der Zeit zustandekommen, und die Gründe hierfür liegen sowohl bei der Firma selbst wie beim einzelnen Mitarbeiter. "Jedenfalls lässt sich auch bei uns der Trend nicht mehr aufhalten, dass die Anstellungszyklen immer kürzer werden, dass eigentliche Lebensstellen immer seltener werden", gibt Charles Zijderveldt von der Econova Placement zu bedenken. Die Econova Placement hat ihre Out-Placement Beratungstätigkeit 1985 in Zürich begonnen und beschäftigt neben Charles Zijderveldt und dessen Frau Anneke, die ihre professionelle Out-Placement-Erfahrung u.a. bei John Robertson erworben hat, noch drei weitere vollamtliche Mitarbeiter, alle mit langjähriger Erfahrung in Personalberatung und Dienstleistungsunternehmen. "Ein Umdenken ist nötig", fügt Anneke Zijderveldt bei, "eine Freistellung soll heute nicht mehr als Verhängnis, sondern als Chance verstanden werden. Neue Arbeits- und Anforderungsbedingungen aktivieren neue Kräfte,

während sie sich in unveränderten und vor allem in nicht mehr befriedigenden Zusammenhängen abnützen".

Martin T. zum Beispeil hatte während 11 Jahren die Marketing-Abteilung eines weltbekannten Konzerns der Konsumgüterbranche geleitet. Als die Geschäftsführung seine Stelle neu zu besetzen wünschte und ihm dies bekanntgab, versetzte er sich selbst in einen Zustand der Panik vor den möglichen Folgen dieser Freistellung, vor eventueller Arbeitslosigkeit und Gesichtsverlust. Und diese Panik lähmte ihn derart, dass er innerhalb von neun Monaten unfähig war, eine neue Anstellung zu finden, bis die Firma die Hilfe einer Out-Placement-Berastung anforderte. Zwei Monate später hatte Martin T. einen Arbeitsvertrag bei einer schweizerischen Unternehmenberatung in der Tasche und ein Monatssalär in Aussicht, das einiges über dem bisherigen lag. Was er lernen musste, war, seine Aufmerksamkeit neitht länger auf seine eigenen Probleme zu richten, sondern auf die Firma, in der er einen Job zu finden wünschte, auf deren Probleme und Ziele

Die Neu-Aktivierung der produktiven Kräfte kennt scheinbar keine Altersgrenze, auch über 50 sind noch alle Chancen offen, betonen alle Out-Placement-Berater, die zwar von den Firmen zum Zweck des Out-Placement eines Mitarbeiters bezahlt sind, sich aber vollumfänglich aufs New-Placement ihrer Kandidaten konzentrieren. Die Auftraggeber sind schweizerische und multinationale Konzerne, Firmen aller Branchen in der ganzen Schweiz, vom äussersten Ostzipfel bis nach Genf, wo Econova Placement und Out-Placement AG je ein Zweigbüro unterhalten. Die Out-Placement AG dehnt ihre Tätigkeit dank einem leistungsfähigen Informations- und Beratungsaustausch mit ähnlichen Beraterfirmen in London, Paris, Hamburg, Amsterdam, Brüssel und Kopenhagen auf ganz Europa aus.

Es liegt auf der Hand, dass es sich bei den "Kandidaten" der Out-Placement-Firmen weder um Versager noch um "Schuldige" handelt, die auftraggebenden Firmen würden sonst kaum die hohen Kosten für eine optimale Neu-Plazierung ihrer ehemaligen Mitarbeiter übernehmen: 15% des Jahressalärs, mindestens jedoch 15'000 Franken, plus ein einmaliger Spesenbeitrag von 3'000 Franken.

Der Grund für die Freistellung liegt häufig bei den Firmen selbst. Umstrukturierungen, Redimensionierungen, Fusionen oder einschneidende personale Veränderungen auf der Chef-Etage bewirken einen Wandel der ganzen "Firmenlandschaft"; häufig ergeben sich hieraus charakterliche Unvereinbarkeiten und Spannungen oder unverschuldete Entlassungen. Die erste Out-Placement-Firma überhaupt entstand als Folge einer solchen Konstellation. Nach dem Fusionsprozess seiner New Yorker Firma im Jahr 1969 sah sich Tom Hubbard, vorher h@chdotierter Direktionspräsident, plötzlich auf der Strasse. Der erste Schock war ebenso aufrüttelnd wie die Einsicht, dass er mit seinen Fähigkeiten und Erfahrungen Besseres anfangen konnte als klagen, dass das Ereignis ebenso als Voraussetzung eines neuen Anfangs aufgefasst werden konnte wie als bitteres Ende einer Karriere. Und so gründete er im selben Jahr in New York die erste Beraterfirma für ähnliche Fälle und nannte sie in lautmalerisch geschickter Verwendung seiner eigenen Initialen "THinc":

Tom Hubbards Rezept liegt allen Out-

Placement-Dienstleistungen zugrunde. "Wir bieten ein neues Management-Instrument an", betont Fritz Neuenschwander. "Kaderleute und Kaderstellen sind genug da, auch Möglichkeiten und Chancen zu selbständiger Tätigkeit. Es geht allein um die richtigen Konstellationen". Vorgängig aber geht es um mehr, und zwar immer in Hinblick auf eine optimale Erfassung der Fähigkeiten und Wünsche des freigesetzten Kandidaten, es geht um zahlreiche Gespräche mit dem ehemaligen Arbeitgeber, mit dem Kandidaten selbstund, wenn opportun, mit dessen Ehefrau, respektive dessen Lebenspartner. Der Kandidat wird angehalten, vor allem eine präzwise Aufstellung und Analyse aller je erzielten Erfolge vorzunehmen, denn an den Erfolgen lassen sich die Begabungen und Einsatzmöglichkeiten messen, nicht an den Misserfolgen. Zu diesem Zweck auch werden ein graphologisches Gutachten und, wenn nötig, ein psychologischer Test vorgenommen, die mit dem Kandidaten zusammen ausgewertet werden und nachher in dessen Besitz bleiben. Sodann werden alle irgendwie vorhandenenKontakte aufgelistet und wiederaufgenommen, mittels einer genauen

Job-Markt-Analyse werden die Chancen und Angebote untersucht und günstige Optionen ausgewählt, der Berater gibt praktische Anleitungen, wie die erfolgreichsten Stellenbewerbungsbriefe geschrieben und Vorstellungsgespräche geführt werden. Zu diesem Behuf wiederum steht ein modernes, mit Textsystem ausgerüstetes Sekretariat zur Verfügung, welches die ganze anfallende Korrespondenz erledigt; Gesprächs- und Verhandlungstrainig über Video, selbst ein Arbeitsplatz mit Telephon, Photokopierapparat, Handelskammerlisten und allen übrigen benötigten Unterlagen werden dem Manager auf Stellensuche überlassen. Die wichtigste Arbeit muss immer er selbst leisten, er muss sein Ziel definieren, Kontakte knüpfen, Verhandlungen führen und abschliessen, er wird dabei jedoch unterstützt, fachkundig angeleitet, korrigiert und immer wieder ermutigt. Franz K. zum Beispiel, ein in Amerika ausgebildeter und diplomierter Bio-Chemiker, der 24 Jahre lang in einem multinationalen Chemie-Konzern in S. gearbeitet hatte, zuletzt in hoher Management-Position, wurde mit 55 Jahren frühzeitig pensioniert. Heute, nach sechs-

monatiger Suchzeit, hat er eine ebenso verantwortungsvolle Anstellung bei einem deutschen Rohstoff-Konzern gefunden. Bei der Selbstmotivation wie bei der Stellensuche sei ihm der von John Robertson verfasste Leitfaden "You and your next job" von grösstem Nutzen gewesen, betont er. Sandro N. dagegen war jünger, 33 Jahre alt, er arbeitete in einer amerikanischen Firma in B., die auf Ostblock-Kompensationsgeschäfte spezialisiert war. Die Freisetzung betraf nicht ihn allein, sondern die ganze Abteilung, der er vorstand. Er bezeichnet den Out-Placement-Service als idealen "Auffangplatz" für alle mit dem Stellenverlsut und Stellenwechsel verbundenen Probleme. Schon nach 2 Monaten hat er eine neue Stellung gefudhen, nun in einer kleineren inländischen Firma, mit höherem Salär als vorher und einem befried genden Arbeitsrahmen. Die Hauptunterstützung des Beraters, berichtet Sandro N., habe darin bestanden, ihn zu bremsen, nicht die erstbeste Stelle anzunehmen, und das habe sich mehr als gelohnt! Bei Fredy P. wiederum lagen die Verhältnisse ganz anders. Er war 42 Jahre alt, bekleidete in einem multinationalen Konzern mit Hauptsitz in Z. eine Spitzenposition und bezog ein Spitzensalär, war jedoch so unberechenbar aufbruasend, dass die Zusammenarbeit mit ihm zusehends problematischer wurde und die

Firma beschloss, ihm trotz seiner Fähigkeiten die Entlassung nahezulegen. Auch dies versetze ihn wiederum in eine fast tödliche Rage. Die Hauptarbeit des Out-Placement-Beraters bestand darin, ihm die Unverträglichkeit seines Temperaments mit keder Anstellung klarzumachen. Als er nach 3½ Monaten einen neuen Job gefunden hatte, in einer ähnliche spezialisierten Firma und mit dem gleichen Gehalt, begleitete ihn der Berater noch während Monaten, um zu verhidnern, dass er die gleichen Fehler wiedermachte.

Claudio Vela, oberster Personalchef bei der Schweizerischen Kreditanstalt, erachtet das Dienstleistungsangebot der Out-Placement-Büros als wertvolle Hilfe für Firmen, welche aus irgendwelchen Gründen Kaderleute nicht innerhalb der Firma selbst umplazieren können. In der SKA mit ihren 500 Direktionsmitt dem 55. Altersjahr werde häufig ein Wechsel von der Front weg in eine Beratungsfunktion "weg vom Schuss und Stress" angestrebt. Auch Fehlbesetzungen würden bei der SKA dank eines fortschrittlichen Management-Development-Systems mit all-zwei-jährlichen Potential-

und Fähigkeitserhebungen intern eruiert und korrigiert. Vorläufig sei also kein Bedürfnis nah Out-Placement-Hilfe, doch würde auch er im Notfall ohne Bedenken darauf zurückgreifen.

Die Idee der Out-Placement-Dienstleistung steht hier noch in den Anfängen. John Robertson, der in der Schweiz als der eigentlcihe Pionier zu gelten hat, schätzt, dass zur Zeit die guten Beratungsbüros noch an den Fingern einer Hand abzuzählen seien, doch würde mit zunehmender Amerikanisierung auch unserer Wirtschaft die Nachfrage danach schnell zunehmen. Gute Out-Placement-Beratung erfüllt offenbar eine soziale Aufgabe, für welche eine eigentliche Marktlücke bestand, da ihre Leistungen sowohl der entlassenden Firma wie dem entlassenen Mitarbeiter zustatten kommen: Der Firma, weil sie sich auf diese Weise ohne Gewissenkonflikte von langanhaltenden Lohnzahlungen an einen verdienten Mitarbeiter, für den aber kein adaequater Einsatz mehr gegeben ist, befreien kann und weil sie so ihr soziales Image firmen-intern und nach aussen nicht verliert. Und dem betroffenen Mitarbeiter gerade auf Grund seiner Betroffenheit, die sich häufig als

tiefe Erschütterung, ja als Selbstwert-Krise zeigt. Für Hans O. zum Beispiel kam das "consilium abeundi" wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Ueber 20Jahre lang war er in derselben Firma angestellt, war Schulter an Schulter mit dem gleichen Vorgesetzten von einer Stufe zur anderen aufgerückt und hatte damit gerechnet, bei dessen bevorstehenden Pensionierung selbst die Chef-Stelle einzunehmen. Die Konzernleitung aber beschloss, den freiwerdenden Platz mit einem neuen Mann mit neuen Ideen zu besetzen und gleichzeitig aus Sparmassnahmen Hans 0's Stelle zu streichen. Er sagt, er hätte den Schock kaum überwinden können, wenn er nicht sofort auf professionelle Weise angehalten worden wäre, sich allein auf die Zukunft zu konzentrieren und seine Fähigkeiten aufs genaueste zu analysieren. Hans O. fand dabei heraus, dass er zweifelsohne ein sehr fähiger Ingenieur war, dass ihm aber alle Führungsqualitäten abgingen; die früher ins Auge gefasste Chef-Stelle hätte ihn daher völlig überfordert. Nach kurzer Zeit fühlte er sich geradezu erleichtert über die neue Lösung, zumal er als Koordinator der gesamten Forschungs- und Entwicklungsarbeit einer im Maschinenbau tätigen Grossfirma einen idealen Job fand.

Es mutet merkwürdig an, bei einer journalistischen Recherche nur auf positive Fakten und Stimmen zu stossen, aber das ist hier unbestrittenerweise so. Die auftraggebenden Firmen, die Out-Placement-Büros, deren Auftragsvolumen ständig wächst und die stellensuchenden Kandidaten zeigen sich gleichermassen zufrieden. Die Out-Placement-Beratung hat ihre Berechtigung darin, dass sie aus der Not des sich schnell verändernden Wirtschaftsklimas eine Tugend macht. Ihre Tätigkeit entspricht offenbar einem "moralischen" Bedürfnis, nämlich der Mutlosigkeit entgegenzuwirken, welche sich aus der zunehmenden Kurzlebigkeit auch der arbeitsspezifischen Verhältnisse ergibt. "O wwenn man wüsste, was den Leuten Mut gibt!" war einer der Stosszeufzer des scharfsinnigen Lichtenberg. Die Out-Placers scheinen eine Antwort darauf gefunden zu haben!

Maja Wicki