

Erfolgsfaktoren Out- und Newplacement – mit Anstand und Wirkung

# Familienversorger oder totaler -versager?

**Es war an einem Frühlingstag vor nunmehr drei Jahren, als Jakob Walter\* zum monatlichen Gespräch mit seinem Chef zitiert wurde. Er ging mit mulmigem Gefühl hin, denn die Geschäfte liefen schlecht im Handelsunternehmen. Die drei Aussendienstmitarbeiter hatten Mühe, die Zielvorgaben zu erreichen, es kam zu Spannungen, der Patron des Familienbetriebs war mit 70 Jahren immer noch am Ruder, weil er keinen würdigen Nachfolger finden konnte.**



## Unsere Interviewpartnerin: Claudia C. Anner

Senior Partner der CTS Group AG. Mit Enthusiasmus und Begeisterungsfähigkeit gelingt es ihr immer wieder, Teilnehmende zu aktivem Handeln zu motivieren und auf die Lösungsebene zu führen. Ihre Kernkompetenz liegt dabei im Aufdecken von Stärken und Grenzen im persönlichen und fachlichen Bereich und deren Entwicklung und erfolgreiche Umsetzung im Berufs- und Lebensalltag.  
claudia.anner@ctsgroup.ch

Eine nicht seltene Situation... Jakob Walter gehörte mit 55 Jahren «fast schon zum Inventar», ein gleichaltriger Kollege hatte den Betrieb verlassen müssen, war durch eine Nachwuchskraft ersetzt worden. Jakob legte sich doppelt ins Zeug, und man spürte, dass es eng wurde, auch für ihn. Es galt, an der Verkaufsfrent gegen die starke internationale Konkurrenz zu bestehen.

## Und jetzt die kalte Dusche

Und dann also das Gespräch mit seinem Chef, auf den Tag genau vier Jahre, nachdem Jakob Walter seinen jüngeren Bruder verloren hatte. Jakob fühlte sich niedergeschlagen wie immer an diesen Jahrestagen. Sein Bruder sei ein Teil von ihm gewesen, sagt er, seit dieser so plötzlich an einem Herzversagen gestorben sei, fühle er sich amputiert.

Was an diesem Frühlingstag nun für Jakob folgte, war «eine zweite Amputation»: Jakob erfuhr von seinem Chef, dass man ihn fortan nicht mehr brauchte und er einen Newplacement-Coach, eine Dame, erhalte. Nach 27 Jahren Firmentreue wurde er «innert weniger Minuten entsorgt», im zweiten Teil des Gesprächs sass diese Frau schon mit dabei.

## Hass und Selbstmitleid

«In dieser ersten Begegnung war er voller Hass und Selbstmitleid», erinnert sich Claudia C. Anner, Gesprächspartnerin und Coach. Sie wurde von Jakobs Arbeitgeber damit beauftragt, den langjährigen Mitarbeiter bei der schwierigen Neuorientierung zu begleiten. Das zweite Treffen fand drei Tage nach der Kündigung statt, Jakob ging widerwillig hin, er hatte seinen Chef im Verdacht, «mit diesem Zückerchen sein schlechtes Gewissen zu lindern». Dass der Chef ein schlechtes Gewissen hatte, erkannte Jakob daran, dass ihm sein Chef auswich, wenn sich ihre Wege in der Stadt kreuzten.

Jakob empfand die Kündigung «wie einen Messerstich in den Rücken», er versuchte, seinen Chef umzustimmen, ihn mit seinem Leistungsausweis zu überzeugen. Als er merkte, dass das vergeblich war, ging er «mit einer riesigen Wut im Bauch nach Hause». Diese Wut steigerte sich in den folgenden Tagen zu Rachegedanken. Jakob konnte nicht mehr abschalten, er schlief kaum mehr, wurde aggressiv und nervös, haderte mit der Situation und zerbrach sich den Kopf darüber, ob er in seinem Alter je wieder eine Stelle finden würde

und wie er das Haus und die Ausgaben für die vierköpfige Familie finanzieren sollte.

Und immer wieder fragte er sich: «Warum ich? Einen 55-Jährigen, der in 27 Jahren unzählige Überstunden gemacht und sich ganz in den Dienst der Firma gestellt hat?» Alle anderen, dachte Jakob, hätte es weniger hart getroffen. – «Es braucht einen Trauer- und Ablösungsprozess, ähnlich wie nach dem Verlust eines geliebten Menschen», sagt Claudia Anner. Bei manchen sei dieser Prozess schon nach zwei Wochen abgeschlossen, in anderen Fällen dauere es bis zu einem Jahr, bis man wieder vorwärts schauen könne.

## Das Leben auf den Kopf gestellt

Jakob Walter musste sich bald eingestehen, dass die Entlassung sein ganzes Leben auf den Kopf gestellt hatte. Er, der immer viel Sport getrieben hatte, konnte sich kaum mehr aufraffen, draussen spazieren zu gehen. Seine Aggressivität und die depressiven Verstimmungen waren nur noch medikamentös in den Griff zu bekommen, zudem verschlechterte sich das Verhältnis zu seiner Frau und den beiden schulpflichtigen Kindern zusehends. «Ich wurde zur Belastung für meine

Familie», sagt Jakob heute, mit knapp drei Jahren Distanz. Bei der zweiten Sitzung schlug Claudia Anner vor, Jacqueline Walter, die Ehefrau, in die Beratung mit einzubeziehen. Sie hatte immer den Part des ruhenden Pols übernommen, hatte ihrem Mann Mut zugesprochen, ihn getröstet, mit viel Gelassenheit auf die Einschränkungen reagiert.

### Aus der Balance geworfen

Beim Gespräch zu dritt zeigte sich indes, dass das ganze Gleichgewicht aus der Balance geraten war. Jakob Walter redete nämlich plötzlich im Haushalt drein, er mischte sich in die Kindererziehung ein, lag vormittags, wenn seine Frau viel zu tun hatte, im Pyjama auf der Couch. «Schlimm war nicht, dass er mir ab und zu weh tat, dass er ungeduldig und nervös war, schlimm war für mich, dass er sich plötzlich in meinem Zuständigkeitsgebiet ausbreitete», sagte Jacqueline. Sie sei dadurch beiseite geschoben worden, habe nicht mehr gewusst, welches ihre Rolle sei. Zudem habe es sie bedrückt, mitansehen zu müssen, wie ihr Mann stundenlang gegrübelt habe, wie er sich gequält habe.

Jakob fühlte sich in der gleichen Zeit nutzlos, er tat sich schwer damit, nicht mehr gefragt zu sein, keine Aufgabe, keine Erfolgserlebnisse mehr zu haben – die Untätigkeit war die Höchststrafe für einen, der leidenschaftlich gerne unterwegs und mit Kunden im Gespräch gewesen war.

### Klare Spielregeln

Im Gespräch mit Claudia Anner wurde dem Ehepaar bewusst, dass sie «klare Spielregeln erarbeiten» und «ihr Rollenverständnis anpassen» mussten. «Es brauchte einen klaren Tagesplan mit allen Zuständigkeiten. Es ist eine Notwendigkeit, die Atmosphäre zuhause im Griff zu behalten, bezüglich Pflichten wie Freiheiten», hält Jakob heute fest. Und Claudia Anner ergänzt: «Illusion zu denken, ein einschneidendes Ereignis wie der Stellenverlust habe keinen Einfluss auf das Privatleben und die Gesundheit.» Deshalb sei es so wichtig, auch Partnerinnen miteinzubeziehen und «auch dorthin zu schauen, wo es weh tut.»

Eine berufliche Neuorientierung sei meistens eine massive Zerreihsprobe für die Beziehung.

Manchmal gingen Manager nach dem Stellenverlust noch wochenlang jeden Morgen mit dem Aktenkoffer zum Haus hinaus, nur um das Gesicht nicht zu verlieren.

### Happy End für Jacqueline und Jakob

Beim Ehepaar Walter ging die Geschichte glimpflich aus. In den Gesprächen mit Claudia Anner wurde auch ausgiebig besprochen, was gut läuft. Walter Jakob zeigte sich dankbar, dass er immer auf seine Frau zählen konnte, dass sie ihn nicht zusätzlich unter Druck setzte. Und Jacqueline zeigte sich felsenfest überzeugt, dass ihr Mann wieder etwas findet und «wieder der Alte sein wird».

Und tatsächlich, nach vier Monaten und intensivem Bewerbungstraining konnte der 55-jährige Aussendienstler sogar zwischen zwei Angeboten auswählen. «Zuerst wurde ich vom Leistungsträger zum Niemand, dann ebenso schnell wieder vom toten Mann zum König», strahlt Jakob und lacht. Zwar zog der Stellenwechsel für ihn eine Lohneinbusse von rund 25 Prozent nach sich, aber «manchmal gewinnt Jakob der schwierigen Zeit dennoch positive Seiten ab: Es brauchte einen Schock, damit man sich weiterentwickelt», erinnert sich Jacqueline. Einen Drittel der Zeit arbeitet er nun von zuhause aus. Die Beziehung zu seiner Frau und den Kindern sei heute besser denn je, schwärmt Jakob. Seine Frau lächelt, pflichtet ihm bei.

### Zeit nehmen ist wichtig

«Trennungsprozesse brauchen ihre Zeit», sagt Claudia C. Anner, die regelmässig entlassene Mitarbeiter begleitet. Jakob habe sich sofort bewerben wollen, gleichzeitig habe er aber in jedem zweiten Satz von seinem langjährigen Arbeitgeber gesprochen. Dies sei besonders bei Führungskräften und Fachexperten gefährlich, da sie ohne Konzentration auf die echte berufliche Handlungskompetenz losziehen und entweder Absagen einsammeln oder unpassende Stellen zu bekleiden versuchen.

### Massive Störungen vermeiden

Bei einem Arbeitsplatzverlust ist die Kontinuität auf Familien-Ebene besonders gefährdet – die Konsequenzen sind oftmals verheerend. Zeitlich verschoben treffen wir an Trennung,

Scheidung, Existenzverlust, Krankheit, Suizid, Vereinsamung, Suchtgefahr oder Burn-out.

Das Familienleben dauert bei Kurzarbeit oder dem Stellenverlust bis zu 24 Stunden. Das System erfährt hier oft eine Störung und Sekundärprobleme steigen rasant:

- Zugehörigkeitsverlust trifft Familienversorger härter.
- Geborgenheitsverlust führt zur psychisch erlebten Isolation.
- Tagesstruktur wird zunehmend schwierig.
- Die Familie droht als lebendiges System auseinander zu brechen.

### Rechtzeitig die Weichen stellen

Bei begleiteten Massenentlassungen kann die CTS Group für betroffenen Firmen als Care Team bereits im Vorfeld einen bedeutenden Beitrag leisten und einen möglichst störungsfreien Übertritt in eine andere Funktion wirksam unterstützen. Besteht mittelfristig keine interne Möglichkeit, wird die Entlassung also unumgänglich, kann mit dem Care-Team einer der wohl letzten, aber umso bedeutungsvolleren Beiträge für einen Mitarbeitenden geleistet werden und so der freie Fall oftmals verhindert werden: Out- und New-Placement mit Anstand und Wirkung.

### Über 15'000 Betroffene

CTS Impuls hat weit über 15'000 Betroffene betreut und gehört im Newplacement zu den Pionieren. Newplacement-Experten mit hoher Arbeitsmarkterfahrung finden mit den Betroffenen den optimalen Arbeitsplatz. Das Resultat ist auch ein Gewinn für zukünftige Arbeitgeber, denn diese Kandidaten kennen ihre realen Kernkompetenzen und Umfeldanforderungen bestens und bewerben sich nur dort, wo ihre berufliche Handlungskompetenz auch wirklich zum Tragen kommt.

\*Name von der Redaktion geändert