

Claudia Obmann Düsseldorf

**D**as Aus kam für ihn plötzlich und unerwartet: Nach knapp 30 Jahren im Betrieb, in denen sich der 58-jährige Versicherungskaufmann erfolgreich hochgearbeitet und als Vertriebsleiter etabliert hatte, wollte ihn der Arbeitgeber nicht mehr. Der Geschäftsführer der im Rhein-Main-Gebiet ansässigen Assekuranz schickte den Manager von jetzt auf gleich nach Hause. Die Begründung: Seine Dienste würden nicht mehr benötigt, die Aufgaben künftig von anderen erledigt.

Um gegen seine Kündigung zu klagen, schaltete der Versicherungsmanager André Kasten ein, Fachanwalt für Arbeitsrecht der Berliner Kanzlei Abeln. Aufgewühlt und fassungslos sei sein Klient gewesen, erinnert sich Kasten. Als der Jurist danach zwei Wochen lang nichts mehr von seinem Mandanten hörte, telefonierte er ihm hinterher. Und erreichte schließlich den Vater des alleinstehenden Mannes.

Der konnte Kasten nur noch mitteilen, dass sein Sohn, ein passionierter Motorradfahrer, laut Polizeibericht mit seiner Maschine auf die Gegenfahrbahn geraten war – ohne erkennbaren Grund. Für den Anwalt eine Kurzschlusshandlung: „Der Jobverlust war der Todesstoß.“

Wenn sich Konzerne von Managern trennen, zerbrechen mitunter nicht nur Karrieren, sondern auch Leben. Glücklicherweise sind solche Tragödien die Ausnahme. Dennoch trifft es offenbar hochrangige Leistungsträger besonders stark, die ihr Leben einem Unternehmen verschrieben haben. Anders als bei vielen Arbeitnehmern ohne Führungsverantwortung, denen eine Kündigung ebenfalls materiell wie seelisch zusetzt, ist die Fallhöhe der Manager inklusive Gesichts- und Identifikationsverlust oftmals dramatischer.

Nils Schmidt, ebenfalls Jurist und Vorstand des DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte mit rund 15.000 Mitgliedern – sagt über diejenigen, die er bei Jobverlust berät: „Ich sehe oft Tränen bei gestandenen Leuten. Nur die wenigsten haben die Einstellung ‚neues Spiel, neues Glück‘.“

#### Erkaufte Diskretion: Tabu um die Geschassten

Immer wieder komme es vor, dass sich zunächst die Ehefrauen melden, weil ihr Mann so geschockt sei, berichten Kasten und Schmidt übereinstimmend. Erst vor Kurzem hatte Arbeitsrechtler Kasten die Partnerin eines Bereichsleiters am Telefon. Sie berichtete ihm davon, wie ihr Mann – Finanzchef in einem Elektronikkonzern – darüber informiert worden war, dass man in Zukunft ohne ihn plane. Gleichzeitig sei der aufgefordert worden, Diensthandy und Notebook abzugeben.

Auch beim folgenden gemeinsamen Online-Treffen mit dem Rechtsbeistand führte die Ehefrau das Wort, erkundigte sich nach dem Kündigungsschutzverfahren und den Abfindungsmodalitäten. Kasten: „Es ist erschütternd, wenn ein gestandener Manager über 50, der 500 Mitarbeiter hat und täglich Millionenentscheidungen verantwortet, plötzlich in eigener Sache überfordert scheint.“

Solche Führungskräfte leiten Geschäftsbereiche, bestimmen die Strategie, erobern Märkte – und wähen sich unverzichtbar für ihr Unternehmen. Doch genau das sehen ihre Arbeitgeber gerade anders: Ob Chemiemulti Bayer, die Deutsche Telekom, die Deutsche Bank, Softwarehersteller SAP oder Volkswagen: Unternehmen wollen Personalkosten sparen – hochrangige und damit teure Führungskräfte trifft es beim Stellenabbau besonders. Mehrere Tausend Beschäftigte aus den oberen Etagen sollen gehen – das haben die Dax-Konzerne mitgeteilt.

Doch welcher Bereichsleiter, Direktor oder „Head of“ konkret das jeweilige Unternehmen verlassen muss, ist für Außenstehende unklar. Das liegt daran, dass das Thema ein Tabu in der Geschäftswelt ist, das mit der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag von beiden Parteien besiegelt wird. Über Details spricht man nicht. Cornelius König, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität des Saarlandes, forscht seit 14 Jahren zum Thema Kündigungen. Er sagt: „Führungskräfteabbau machen Unternehmen möglichst diskret, um ihr Image nicht zu beschädigen.“



#### Stellenabbau im Management

# Wie Führungskräfte über eine Kündigung hinwegkommen

Topkräfte können einen Jobverlust meist nur schlecht wegstecken. Ihre Erfolgsstory zerbricht, der Schock belastet die Seele. Anwälte, Personalberater und Psychologen geben Tipps zur Bewältigung.

Das gleiche Interesse hätten auch die Betroffenen, wollten sie bei einem anderen Arbeitgeber reüssieren. Generell gilt: Je höher die gebotene Abfindung, umso schneller kommt dieser Schweißgepakt zustande. Von ihren Beobachtungen berichten nicht nur Anwälte, sondern auch Personalberater und Coaches, ohne die Namen der Beteiligten zu nennen.

#### Persönliche Krisen: Was genau wirft Manager so aus der Bahn?

Unfreiwillig gehen zu müssen, stürzt die meisten Arbeitnehmer in eine persönliche Krise. Wie aber kommt es dazu, dass einflussreiche Entscheider die Kontrolle verlieren? „Zwei Faktoren entfalten bei dieser Berufsgruppe eine besonders zerstörerische Wirkung“, sagt Professorin Ute-Christine Klehe, Arbeitspsychologin an der Universität Gießen. Sie hat untersucht, was der Jobverlust mit erfahrenen Berufstätigen wie Führungskräften macht.

► **Losser statt Leistungsträger:** Wer es auf die Chefetage geschafft hat, hält sich für smart, wertvoll für die Organisation und die Gesellschaft und sieht sich stets auf der Seite der Entscheider. „Die

Überzeugung ‚Ich sage, wo es langgeht‘ ist Teil des Selbstbilds eines Managers“, sagt die Psychologin. Sich nun erstmals unter denjenigen wiederzufinden, über deren Köpfe hinweg bestimmt wird, ist für die Erfolgsgewohnten eine neue Erfahrung.

► **Angst vor dem Stigma:** Im elitären Kreis der Mächtigen und auf dem Arbeitsmarkt für Manager nun nicht länger makellos dazustehen, ist neben dem Kontrollverlust ein weiteres großes Problem. Persönliche Schwäche, Selbstzweifel, Versagensangst sind beim Spitzenpersonal der Wirtschaft eher gering ausgeprägt. Nun aber kommt noch die bittere Erkenntnis dazu: Wertschätzung, Zuversicht, Einladungen – das war vor allem der Position, weniger der Person geschuldet.

Von hundert auf null – in jeder Hinsicht: Aufgabe, Verantwortung, Image. Psychologin Klehe sagt: „Wer sich hauptsächlich über seine Rolle als Topmanager definiert, den trifft der Verlust seiner beruflichen Position besonders hart.“ Das folgende Tief sei gekennzeichnet durch Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. „Das will erst mal verarbeitet werden“, sagt Karsten Wetwitschka. Der



”

Fatal ist in dieser Situation eine Abwärtsspirale aus Selbstzweifeln und Scham.

Ute-Christine Klehe  
Arbeitspsychologin an der  
Universität Gießen



Executive Coach  
Karsten Wetwitschka  
(l.), Anwalt André  
Kasten: Sie begleiten  
Manager, die ihren Job  
verloren haben.

Anja Schaal, Steffen Jähnke, 20 Hertz

dem darüber, dass er so lange nicht mit der Sprache rausgerückt war.

„Dass die erfolgreiche Vita so plötzlich abbricht, macht besonders Führungskräften zu schaffen“, sagt Professorin Klehe. Warum es zum abrupten Aus kommen konnte, treibt sie um.

Verstärkt würde das noch durch ein verbreitetes Karrieremuster, sagt ihr Fachkollege Cornelius König. Abteilungs- und Bereichsleiter, aber auch Geschäftsführer von Tochterfirmen im In- und Ausland sind häufig in ihrem jeweiligen Konzern aufgestiegen. Seit dem Studium haben sie vielleicht keine Bewerbung mehr geschrieben. „Solchen Führungskräften zieht es den Boden unter den Füßen weg“, sagt der Wissenschaftler.

So war es auch bei Werner Rand (Name von der Redaktion geändert). Der Betriebswirt ist stolz auf seine mehr als 25 Jahre Betriebszugehörigkeit in dem Konzern, in dem vor ihm schon sein Vater und sein Großvater gearbeitet haben. Mit 55 dann der Nachschlag: Ein neuer Vorstandsvorsitzender tritt an, um das Maschinenbau-Unternehmen zu restrukturieren. Ungläubig erlebt der Bereichsleiter, wie ihn nur kurze Zeit später ein ihm fremder Jurist zum Gespräch lädt und ihm die Trennungsabsicht seines Arbeitgebers samt Abfindungsangebot mitteilt.

„Ich werde wie ein Hund vom Hof gejagt, obwohl ich jahrzehntlang exzellente Arbeit geleistet und alles gegeben habe“, klagte Rand im Beratungsgespräch mit DFK-Anwalt Nils Schmidt.

Überstunden und Wochenendarbeit waren für den Familienvater selbstverständlich. Als sein früherer Chef ihn bat, für das Unternehmen ins Ausland zu gehen, packte er mit Kind und Ehefrau die Koffer. Wie seine Karriere so enden konnte, versteht der Manager nicht.

„Fatal ist in dieser Situation eine Abwärtsspirale aus Selbstzweifeln und Scham“, sagt Psychologin Klehe. Der Gedankenkreisel, „wenn ich richtig gut gewesen wäre, hätte man mich doch nicht gefeuert“, in Kombination mit der Angst, „jetzt sehen alle, dass ich ein Versager bin“, und der gefühlten Perspektivlosigkeit biete womöglich keinen Ausweg mehr.

„Ich erkundigte mich bei einem neuen Mandanten immer nach dem sozialen Umfeld. Wenn weder Familie noch Freunde vorhanden sind, die Unterstützung bieten können, weise ich auf die Bedeutung professioneller Unterstützung hin“, sagt Jurist Kasten.

**Nach dem Kündigungsschock:  
So lässt sich die Krise überwinden**

Auf einmal ist alles offen – vom Tagesablauf bis zur eigenen Rolle in der Gesellschaft. Kein Wunder, dass Psychologin Klehe konstatiert: „Eine unfreiwillige Trennung vom Arbeitgeber kann so traumatisch sein wie der Tod eines geliebten Menschen oder die Diagnose einer schweren Krankheit. Das muss verarbeitet werden.“

Chef der Beratung 20Hertz unterstützt heute Topmanager bei der beruflichen Neuorientierung.

Vor acht Jahren akzeptierte der ehemalige Managing Direktor der Deutschen Bank selbst die Aufhebung seines Arbeitsvertrags, als seine damalige Position von Frankfurt nach New York verlegt wurde. Er kennt die emotionale Berg- und Tal-Fahrt und weiß, sie kann dauern. Executive Coach Wetwitschka berichtet von einem Ex-Vorstand einer Bank, der sechs Monate lang alles verschiebte, dass er seinen Job verloren hat.

**Zerstörtes Selbstbild:  
Versteckspiel, Zweifel, Scham**

Der 60-Jährige sei während der Coronapandemie weiter jeden Morgen pünktlich mit seiner leeren Notebook-Tasche aus dem Haus gegangen und habe den Tag dann in einem von ihm selbst angemieteten Büro verbracht. Dort überlegte er, wie es weitergehen soll und wie er seiner Frau beibringen kann, dass sie das Penthouse in bester Frankfurter Lage aufgeben müssten.

Als er endlich den Mut dazu fand, war sie entsetzt – allerdings nicht darüber, dass er den teuren Lebensstil nicht länger finanzieren konnte, son-

► **Emotionen zulassen:** Ob Enttäuschung, Trauer oder Wut – Gefühle sind wichtig, um in die Akzeptanzphase zu kommen. In der könne man überhaupt erst damit beginnen, ohne Groll nach vorn zu schauen, sagt Klehe.

► **Distanz schaffen:** Hilfreich könne es dabei sein, sich bewusst zu machen, dass man keineswegs die einzige Führungskraft ist, der so etwas widerfähre. Klehe: „Wenn viele Manager in einer Abbaurende eines Konzerns oder in einer Transformationsphase gehen müssen, wie sie derzeit in der deutschen Wirtschaft herrscht, entlastet das den einzelnen.“

► **Perspektive wechseln:** Executive Coach Wetwitschka empfiehlt frustrierten Führungskräften zudem einen Perspektivwechsel – und den Jobverlust als Chance zu sehen: nicht nur für einen lukrativen Arbeitgeber- oder Branchenwechsel, sondern auch als Option für einen beruflichen Neuanfang. Möglich wäre es zum Beispiel, sich als Interimsmanager selbstständig zu machen, der Unternehmen sein Wissen und Können auf Zeit anbietet. Oder in einen Familienbetrieb einzusteigen, der einen neuen Inhaber sucht.

► **Eigene Expertise erkennen:** Vor dem beruflichen Neustart sei es nötig, eine Standortbestimmung zu machen und sich Fragen ehrlich zu beantworten wie: „Was kann ich? Was will ich? Was ist mir in Zukunft wichtig?“ Aber auch: „Was bedeutet für mich berufliche Lebensqualität? Wie viel Zeit will ich mit Familie, Freunden und Hobbys verbringen? Und nicht zuletzt: Wie wichtig sind mir Einfluss, Status und Geld?“ Coach Wetwitschka macht Mut: „Wer hier selbstkritisch reflektiert, legt die Basis, um erneut erfolgreich durchzustarten.“

Anzeige

## STELLENMARKT



**CONSULTA-TREU**

Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Finsterwalde

... wir suchen einen  
**Steuerberater / Steuerfachwirt mit Herz**

**Wir sind 10 Mitarbeiter – ein besonderes Team!**

wir haben unseren Sitz auf dem Land,  
wir lieben die Ruhe,  
wir sind ein Team und wir lachen gern,  
jede / jeder findet bei uns eine Aufgabe, die zu ihr / ihm passt.  
wir sind bereit uns zu vergrößern.

Zu unseren Mandanten zählen Einzelunternehmen, Arztpraxen genauso wie mittelgroße Kapitalgesellschaften. Es bereitet uns Freude mit unseren Ärzten zu sprechen, unseren Bauunternehmen bei der Kalkulation über die Schultern zu schauen, mit unseren Händlern über Margen zu diskutieren oder unser produzierendes Gewerbe bei der Wirtschaftsprüfung zu begleiten. Und hier und da haben wir auch mal ein nettes Gespräch mit einem Rentner. Wir sind breit gefächert und das macht genau unser Unternehmen aus.

**Die Mandanten finden uns, weil wir WIR sind.**

**Wir bieten dir einen modernen Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeiten und nette Kollegen.**

Wo zieht es Dich hin: Wir leben in einer Region mit viel Lebensfreude.

Bei uns findet alle zwei Jahre ein tolles „Sängerfest“ statt. Es gibt ein Schwimmbad, ein Kulturhaus (mit vielen Konzerten [www.kulturweberei.com/](http://www.kulturweberei.com/)), ein Kino, viele Vereine auf den Gebieten des Sports, des Gesangs und der Kultur.

Finsterwalde liegt ca. 1 bis 1,5 h entfernt von Berlin (PKW) und ist mit der Bahn gut erreichbar. Dresden oder Leipzig erreicht man auch in einer Stunde. Die Lebenshaltungskosten (wie Miete usw.) sind günstig. Wir sind gerne bereit bei der Wohnraumsuche zu unterstützen.

**Haben wir dein Interesse geweckt?  
Dann würden wir dich gern kennenlernen und freuen uns auf deine Bewerbung an:**

[e-mail@consulta-treu.de](mailto:e-mail@consulta-treu.de)

oder

Consulta-Treu Steuerberatungsgesellschaft mbH  
Schlossstraße 6b  
03238 Finsterwalde  
Tel. 03531 79810