

Gibt es eine Trennung in beiderseitigem Einvernehmen, die keine negativen Emotionen auslöst? Wenn man Studien zum Stufenverlauf von Paarbeziehungen heranzieht, vermutlich nicht.

Unabhängig davon, wie vorbereitet man auf eine Trennung ist: Es bleibt das kränkende Gefühl der Zurückweisung.

Wer sich ins Top-Management begibt, weiß in der Regel, dass der Verlust einer derart exponierten Position eine reale Option ist. Man weiß, dass es im Misserfolgsfall oder beim Wechsel der politischen Großwetterlage schnell zu einer Trennung kommen kann. Wenn es dann soweit kommen sollte, erwartet man allerdings für das Geleistete Dankbarkeit. Bleibt diese dann jedoch aus und wird womöglich noch durch eine als unanständig wahrgenommene Art und Weise der Kündigung ergänzt, wiegt diese Kränkung durch das Wie zumindest in der ersten Phase nach der Kündigung genau so schwer wie das Was, also die Kündigung selbst.

Eine wahnsinnige Enttäuschung, wie man miteinander, mit mir umgeht. Wir sind viele Jahre gemeinsam unterwegs gewesen. Und jetzt ist für mich übrig geblieben: Am Ende schaut offensichtlich wohl doch jeder in dieser Liga danach, wie es für einen selbst weitergeht.

Das war ja schon fast Tradition im Hause: Der Pharo ist tot – wohin mit seinen Eunuchen? Und dann wird halt der ganze Ast abgesägt. Die Abteilung wurde regelrecht zerschlagen. Und auch diese Hexenjagd! Die Mitarbeiter können da ja am allerwenigsten dafür. Das war kein guter Stil.

Das Ungerechte ist für mich, dass ich eine gute bis sehr gute Arbeit geleistet habe und dass das nicht mehr wiegt, als die Tatsache, dass ich einfach das falsche Parteibuch hatte. Ich hätte mir mehr Respekt erwartet für meine exzellenten Ergebnisse.

Einer unserer Studienteilnehmer wurde per SMS informiert. Einen anderen traf es per Handy am Strand, während er gerade ein paar Tage Urlaub genießen wollte. Seiner neben ihm liegenden Frau erzählte er erst Stunden später von dem Anruf,

um sich seine „Urlaubsfreude nicht nehmen zu lassen“. Einen üblen Beigeschmack hat es für viele, wenn ausgerechnet das Kündigungsgespräch nicht von dem eigenen Vorgesetzten oder dem Aufsichts- beziehungsweise Verwaltungsratsvorsitzenden geführt wird, sondern stattdessen von einem Vertreter des Personalbereichs. Oder, noch schlimmer, wenn die harte Botschaft von einer externen Person wie einem Anwalt oder einem Personalberater überbracht wird.

Der Aufsichtsratsvorsitzende hat die Kündigung gar nicht selber ausgesprochen. Der Rechtsanwalt hat das Kündigungsdokument quasi vorgelesen. Dass der Aufsichtsratsvorsitzende noch nicht einmal den Mumm hatte, so eine ungeheuerliche Situation selbst zum Ausdruck zu bringen, war unerträglich.

Wir haben unsere Studienteilnehmer gefragt, wie sie vorgehen würden, wenn sie selbst einmal in die Rolle des Kündigenden kämen. Die Antworten zeigten einen hohen Grad an Übereinstimmung:

- Delegiere nie das Kündigungsgespräch an Dritte.
- Drücke Deine Dankbarkeit für das Geleistete aus.
- Vermittle Wertschätzung für das Gegenüber.
- Zeige Verständnis für emotionale oder unbedachte Reaktionen des Gegenübers.
- Sei authentisch und klar in Deinen Botschaften.
- Begründe Deine Entscheidung nachvollziehbar und stehe dazu.

Gerade der letzte Punkt einer ehrlichen und offenen Begründung der Kündigung wird von den Gekündigten „als das Mindeste nach so vielen Jahren der Arbeit“ erwartet, aber von Arbeitgeberseite gerne vermieden, nicht zuletzt auch, um die eigene Position in einem möglichen arbeitsrechtlichen Verfahren nicht zu schwächen. Dennoch: Unsere Studienteilnehmer waren sich einig, dass ihnen eine wertschätzendere, empathischere und authentischere Art und Weise der Kündigung viel Zorn und Enttäuschung erspart hätte. Die meisten hätten sich wohl auch ein besseres Bild von ihrem bisherigen Arbeitgeber bewahrt. Zwar lässt sich mit einer menschlichen Art und Weise der Kündigung nicht der Fakt der Kündigung selbst schön reden oder relativieren, aber sie hilft, diesen besser zu ertragen.

Wer die Vorboten richtig deutet, behält das Heft des Handelns in der Hand

Die meisten der von uns befragten Top-Manager konnten die Vorboten des Umbruchs erst im Nachhinein richtig deuten und ins Gesamtgeschehen einordnen. Die Innenperspektive, das laufende Geschäft und die Verdienste der Vergangenheit verbauen den Blick auf die Warnzeichen des Umbruchs.

Als es einen Kollegen erwischt hat, der vor mir gehen musste, fragte mich meine Frau: „Kann Dir das auch passieren?“ Da habe ich voller Überzeugung geantwortet: „Das ist ausgeschlossen!“. Und kurze Zeit später war ich in derselben Situation. Im Nachhinein muss ich sagen, ich hatte den Schuss nicht gehört.

Andere Manager erkennen zwar die Vorboten und errahnen bereits, was sich anbahnt, sind jedoch von der Komplexität dieser unbekannten Situation überwältigt und können dem Geschehen nur noch zuschauen.

Ich war wie das Kaninchen und da war die Schlange. Ich war nicht handlungsfähig. Ich war auch nicht in der Lage für einen Befreiungsschlag.

Wer die Vorboten einer Kündigung sieht, diese richtig deutet und nicht im Unglauben über die Geschehnisse seine Handlungsfähigkeit verliert, kann aktiv werden, das Netzwerk außerhalb der Firma aktivieren und nach Alternativen suchen. Der Unterschied zu einem lockeren und durchaus üblichen Sondieren des eigenen Marktwerts liegt in der Entschiedenheit des Handelns. Der Entschluss, das Unternehmen zu verlassen, ist beim Top-Manager bereits gefallen. Man wartet lediglich aus verhandlungstaktischen oder arbeitsrechtlichen Gründen ab, dass das Unternehmen den aktiven Schritt der Kündigung vornimmt.

Dieser, in unserer Studie selten angetroffene Fall der eigenen Kündigung vor der ausgesprochenen Kündigung bietet psychologische Vorteile. Man bewahrt sich das Gefühl, das Heft des Handelns in der Hand zu halten und selbst über das eigene Schicksal entscheiden zu können.

Infobox: Psychologische Autorenschaft

Im Rahmen der positiven Psychologie, wie sie beispielsweise am Institut von Professor Martin Seligman in Pennsylvania gelehrt wird, werden radikale Konzepte der Autorenschaft diskutiert. Diese gehen davon aus, dass ein Mensch – egal was ihm zustößt – nie ein Opfer, sondern stets ein aktiv Handelnder, ein Autor seiner Gefühle, seiner Gedanken und seines Verhaltens ist. Demnach sehen sich so verstandene Autoren nicht als Opfer ihrer Umwelt oder des Schicksals sondern suchen und sehen stets den eigenen Handlungsspielraum. So sind sie spätestens im zweiten Augenblick nach einem kritischen Ereignis wieder in der Lage, über ihr Fühlen, Denken und Handeln autonom zu bestimmen. Man sieht sich nicht als Reiz-Reaktions-Automat, sondern als Autor seiner Biografie.

Allerdings hat das Warten auf die Kündigung durch den Arbeitgeber auch Merkmale eines Nervenkriegs.

Zu wissen, dass das Ding tot ist, aber nicht zu wissen, wann die Schlange zubeißt – das ist die belastendste Zeit. Ich war nicht handlungsfähig. Das Kündigungsgespräch selbst war dann eine Erleichterung.

Die überwiegende Anzahl unserer Studienteilnehmer hat vor der erfolgten Kündigung durch den Arbeitgeber versucht in der angestammten Position zu verweilen und sich nicht zusätzlich angreifbar zu machen. Einige sind auch ihrerseits machtpolitisch aktiv geworden.

Je größer die Hoffnung war, eine Kündigung abwenden zu können, desto stärker fiel der spätere Zorn gegenüber den Mächtigen aus.

Sollte trotz der eigenen Aktivitäten und der damit verbundenen Hoffnung, eine Kündigung abwenden zu können, der unerwünschte Fall der Entlassung eintreten, gesellen sich zu dem Ärger über den Verlust des Arbeitsplatzes noch Zorn gegenüber den Mächtigeren und eine quälende Selbstanklage angesichts der offenbar falschen Einschätzung der eigenen Lage hinzu.

Selbstzweifel spielten schon eine Rolle. Ich hab mich gefragt: Meine Güte, was hab ich falsch gemacht? Ich hätte doch erkennen müssen, dass ich nicht Zeit meines Arbeitslebens auf der Position sitzen bleiben kann, hätte erkennen müssen, dass ich nicht am CEO vorbei kann, hätte erkennen müssen, dass ich mich frühzeitig auch und besser um eine Position hätte bemühen müssen. Schuldgefühle auch. Das hab ich nicht gut gemacht. Nicht genug Lobbying für mich gemacht bei der Eigentümerfamilie, bei der Unternehmensleitung.

Wie tiefgreifend die Selbstzweifel und Vorwürfe schließlich ausfallen, hängt nicht nur mit der Situation, sondern auch mit der Persönlichkeit jedes einzelnen Managers und damit verbunden dessen Attributionsstil zusammen. Einige unserer Studienteilnehmer reagieren weniger emotional, sondern akzeptieren, dass bestimmte Dinge auch ohne ihren Einfluss geschehen und es eher darum geht, sich mit der Situation zu arrangieren anstatt sie zu verändern.

Ich bin da fatalistisch. Ich hätte ja gar keinen Einfluss nehmen können. Und die politische Waage hätte ja auch genauso gut in die andere Richtung schlagen können. Ich stand halt einfach im falschen Parteibuch.

Wer die Kündigung nicht erahnt, erlebt den größten Schock.

Für die Gruppe der Top-Manager, welche keine Vorboten erkannt oder die Zeichen des anstehenden Rauswurfs zunächst falsch und erst im Nachhinein richtig

Abb. 2.1 Viele der Betroffenen verlieren durch den Umbruch „den Boden unter den Füßen“



verstanden hatten, kam die Kündigung wie der Blitz aus heiterem Himmel. Die Reaktionen fielen entsprechend dramatisch aus. (Abb. 2.1)

Ich war nahe einem Herzinfarkt. Das war eine absolute Grenzerfahrung.

Als das akut war, als ich die Kündigung per Einschreiben in der Hand hatte – da hab ich geheult.

Bis auf wenige Ausnahmen, die den Moment der Gewissheit der Kündigung als erleichternd und befreiend empfanden, sprechen die meisten Manager von schock- oder tranceartigen Zuständen in dem Moment, der den Umbruch real werden lässt. Einzelne Szenen des Geschehens bleiben dabei den Teilnehmern so lebhaft in Erinnerung, dass sie diese beim Erzählen gleichsam wiedererleben. Andere Aspekte scheinen dagegen wie aus dem Gedächtnis ausgelöscht.

Ich weiß noch genau, wo ich saß, wo die Gesprächspartner saßen, kann aber heute gar nicht mehr sagen, welche Tageszeit das genau war, und auch nicht mehr, was ich dann unmittelbar danach getan habe. Das ist weg.

Das war wie eine Verhörsituation, eine mir bis dahin völlig unbekannte Gesprächsatmosphäre im Vorstand. Das hat mich derart überrollt, dass ich kraftlos wurde. Ich muss wohl bleich geworden sein. Irgendwann machte sich sogar der Vorstandsvorsitzende Sorgen und ließ mir ein Glas Wasser bringen.

Die erste Reaktion auf die Nachricht ist in der Regel Unglaube. „Ich hab gedacht, da sei ein Fehler passiert und die meinen gar nicht mich.“ Doch es wird recht schnell klar, dass die Situation weder ein böser Traum ist noch eine Verwechslung. So steht man als entlassener Manager dann überrascht und ohne Plan vor den

Scherben der bisherigen Karriere und vor einer ungewissen Zukunft. Der etablierte Pfeiler des Lebens ist ins Wanken geraten.

Das war unwirklich, abgeworfen in eine andere Welt. Der Kosmos hatte mich ausgespuckt.

Für einige entwickeln sich Trance und Schock des Umbruch-Moments in einen länger anhaltenden Zustand von Skepsis und Misstrauen. Wer der alten Weggefahrenen steht auf welcher Seite, wer ist Freund, wer ist Feind, wem kann ich noch trauen? So berichtete ein ehemaliger Vorstand, er hege bis heute den Verdacht, in der Zeit vor und nach dem Rauswurf abgehört worden zu sein. Dieser Verdacht verunsicherte ihn derart, dass er den Wagen des Handwerkers auf der gegenüberliegenden Straßenseite seines Hauses als Teil der Überwachung und Spionage vermutete.

Der Moment der Trennung und die unmittelbare Zeit danach konfrontieren die Betroffenen mit Wahrheiten und Erkenntnissen, die zuvor im scheinbar stabilen Gefüge der Karriere und in der Rolle und den Aufgaben des Managers keinen Platz hatten. Nicht nur die Enttäuschung über den wahren Wert mancher beruflicher Beziehungen und den teilweise als herabwürdigend empfundenen Umgang in der Kündigungssituation belastet die Manager in dieser Phase. Auch ist die Erkenntnis schmerzhaft, dass man den hohen persönlichen und sozialen Preis unbewusst in der trügerischen Annahme gezahlt hat, dass man persönlich wichtig sei und eben nicht nur als Träger einer Funktion.

Was ich damals nicht verstanden hatte: Kategorien wie Dankbarkeit und Zugehörigkeit sind für moderne Firmen keine Kategorien mehr. Das gibt es einfach nicht. Das heißt: Den Dank kriegen Sie monatlich mit Ihrem Gehaltscheck. Und damit ist alles der letzten 25 Jahre kumuliert abgegolten.

Die emotionale Lage wird auch dadurch bestimmt, wie lange die ehemaligen Top-Manager nach der Entscheidung bis zum endgültigen Verlassen der Firma noch am Arbeitsplatz bleiben. So berichtete einer der Interviewten, dass er noch knapp drei Monate weiter gearbeitet habe. In dieser Zeit wurde er nicht mehr zu Meetings, Kongressen und sonstigen wichtigen Veranstaltungen eingeladen. Eines Morgens stellte er fest, dass Ordner mit Dokumentationen seiner langjährigen Arbeit als Leiter des Bereichs Forschung und Entwicklung des Unternehmens entfernt worden waren. Auf Nachfrage erhielt er die Antwort, dass die Unterlagen nicht mehr benötigt würden, sein Nachfolger brächte schließlich seine eigenen Ordner mit.

Die einzelnen Geschichten und Rahmenbedingungen der Umbrüche sind natürlich verschieden. Fast allen Schilderungen gemeinsam ist jedoch ein bedeutendes emotionales Tief nach dem Gewähr werden der Tatsache: hier geht's wirklich nicht weiter.

Das war durchaus auch eine depressive Phase. Ich wusste nicht, wie das ausgeht. Alles wurde dunkel. Es war Winter, morgens dunkel, abends dunkel, und da fallen Sie in ein Loch. Da wurden auch die Emotionen dunkel.

Infobox: Rumination (krankhaftes Grübeln)

Der aus der englischsprachigen psychologischen Forschung stammende Begriff der Rumination referiert auf das Wiederkäuen der Kühe um zu illustrieren, was den Prozess des krankhaften Grübelns beim Menschen ausmacht. So werden bestimmte negative Gedanken einer engen thematischen Eingrenzung immer wieder durchdacht, ohne dabei die bekannten Gedankenschleifen zu verlassen. Dieses Grübeln lässt sich durch zwei Eigenschaften charakterisieren: Selbstfokussierung und Abstraktheit. Ein negativer Selbstdialog wirft bspw. Fragen auf wie „Warum ist gerade mir das passiert?“ oder „Was wäre, wenn ich anders gehandelt hätte?“. Aufgrund der wenig konkreten und dabei problemfokussierten Denkweise sind diese Gedankenstrukturen wenig hilfreich, um die eigene Situation positiver und handlungsorientierter wahrzunehmen. Vielmehr weisen Studien auf einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen dem Entstehen und Aufrechterhalten einer depressiven Phase und dem so verstandenen Grübeln hin. Problematisch ist, dass dieses Grübeln von den Betroffenen als sinnvoll im Sinne einer Problemlösung empfunden wird – der tatsächliche Effekt ist jedoch problemverstärkend. Hilfreich wäre vielmehr eine handlungs- und lösungsorientierte Denkweise, die weniger auf das vollständige Verstehen des Geschehenen als vielmehr auf eine zukünftige Ausrichtung abzielt.

Für eine genaue Analyse der emotionalen Reaktionen ist der Zeitpunkt der Kündigung nicht der kritische Moment. Je nach Umgang mit den Vorboten gilt es vielmehr denjenigen Zeitpunkt zu betrachten, in dem die Kündigung für den Top-Manager real wird. Zu der Erkenntnis, in dem angestammten Verantwortungsbereich nicht mehr wirken zu dürfen, kommen zahlreiche negative Emotionen wie Ohnmacht, Ärger und Zorn, Selbstzweifel, Enttäuschung oder Existenz- und Zukunftsängste hinzu.

Zudem wird rund um den realen Ausscheidungstermin die Trennung immer manifest: Es gilt, die thematischen Verantwortlichkeiten zu übergeben, das Büro zu räumen, Smartphone, Laptop, Firmenwagen, Schlüssel und Kreditkarten abzugeben und sich buchstäblich die Papiere abzuholen. Besonders schwer wiegt für viele die Aufgabe der langjährigen Handynummer und der allseits bekannten

Emailadresse. Mit einem Mal ist man von einem bedeutenden Teil des bisherigen Netzwerks kommunikativ abgeschnitten.

Und dann bist Du zu Hause und stellst fest: Ich brauche ein Handy, ich brauche ein Auto. Aber wie geht das eigentlich? Über Jahre hinweg hatte sich meine Assistenz um so etwas gekümmert.

Die Trennung manifestiert sich schrittweise, und jeder Schritt ist immer noch ein Stein mehr. Das macht einem immer wieder bewusst, dass da eine gute Zeit beendet ist und man noch nicht weiß, wo es hingeht. Es hat mich noch ein halbes Jahr lang begleitet, dass ich mich fit machen musste für das Neue, obwohl ich das Alte noch nicht abgeschlossen hatte.

Durch die manifest gewordene Trennung drängen sich ganz handfeste Fragen nach der eigenen Organisation und Tagesplanung auf. Man ist viel mehr zu Hause, bisher wichtige Bezugspersonen stehen nicht mehr zur Verfügung, neue sind noch nicht gefunden. Gleichzeitig muss ein Erklärungsmodell für die Freunde und Nachbarn zurecht gelegt werden. Der Lebenspartner, die Kinder, die Eltern und Geschwister fragen, wie es weitergehen soll. Fragen, die sich in der Vergangenheit nie gestellt oder rasch von selbst beantwortet haben, bleiben nunmehr unbeantwortet im Raum.

Es ist ein riesiger Unterschied, wenn Sie früher nie zu Hause waren und dann plötzlich immer zu Hause sind. Und irgendwann ist der Keller auch aufgeräumt. Und dann stören Sie im familiären Alltag. Meine Frau hat das nie so gesagt, aber das spüren Sie. Sie stören den Ablauf. Früher war ich zum Frühstück da und dann zu keinem weiteren gemeinsamen Essen. Und dann saß ich plötzlich immer da. Das hört sich jetzt ein bisschen komisch an, aber ich habe bewusst versucht, mich aus dem Thema der Erziehung der Kinder herauszuhalten und auch keine Aufgaben im Haushalt zu übernehmen, weil ich ja der Meinung war, das Ganze ginge sehr schnell zu Ende.

Die häufigste, von uns beobachtete Reaktion auf die erfolgte Trennung, ist Aktivität. Es gilt, formale Aufgaben wie die Ausgestaltung eines Auflösungsvertrags, einer Aufhebung oder einer Kündigungsschutzklage auf den Weg zu bringen. Man kann die sofortige Aktivität als eine erste Bewältigungsstrategie bezeichnen. Manche Betroffene empfehlen sie sogar für die erste Phase:

Ich würde raten, dass man guckt, dass man schnell für sich auch emotional eine Trennung hin kriegt. Dass man den Schreibtisch und den Schrank ausräumt, auch wenn das schwierig ist. Dass man sich verabschiedet von Menschen, an die man eine gute Erinnerung hat. Hier auch seine Einheiten abholt und sich anhört: „Ach ist das schade, dass Sie gehen“.

Ich habe mir die Frage gestellt: Wie sage ich auf Wiedersehen? Ich habe schließlich jedem der Vorstände einen persönlichen Brief geschrieben. Danke für die Zeit, die Unterstützung und das gemeinsame Wirken. Das war ehrlich und ernst gemeint, nicht

opportunistisch. Heute sage ich rückblickend: Auch deswegen geht's mir gut. Weil dieser persönliche Teil geklärt ist.

Die eigene Aktivität und erste, vielversprechende Gespräche lassen die Stimmung in den Wochen nach der real gewordenen Kündigung zunächst wieder steigen. Dass diese positive Entwicklung trügerisch ist und viele mit einer Enttäuschung zurücklässt, zeigt sich erst später.

Infobox: Kritische Lebensereignisse

Kritische Lebensereignisse verstehen sich unter einer psychologischen Perspektive als Ereignisse, die für die betroffenen Personen eine tiefgehende Veränderung darstellen. Dabei können diese sowohl positive (z. B. Geburt eines Kindes) als auch negative (z. B. Tod eines nahen Verwandten) Ursachen haben. Der Trierer Universitätsprofessorin Sigrun-Heide Filipp folgend sind Lebensereignisse besonders dann als kritisch zu verstehen, wenn sie

- selbst oder in ihrer Auswirkungen schwer vorherzusagen sind,
- tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen,
- starke Emotionen auslösen,
- schwer oder gar nicht kontrollierbar sind,
- das Selbstbild und den Selbstwert beschädigen,
- Ziele und Vorhaben durchkreuzen und den Handlungsspielraum einengen,
- ein Ungleichgewicht und Verluste mit sich bringen,
- eine Anpassungsleistung der Umwelt oder der Person erforderlich machen.

Die spezifische Schwere der Auswirkung eines solchen Ereignisses kann individuell stark unterschiedlich ausfallen, doch lässt sich in empirischen Studien eine generelle Rangfolge der stressreichsten Ereignisse finden, die im oben genannten Sinne oftmals ein kritisches Lebensereignis darstellen. So sind der Tod des Ehe-/Partners, eines nahen Verwandten oder eine eigene schwere Erkrankung die am häufigsten genannten Auslöser. Den Studien zufolge kann aber abhängig von der subjektiven Bedeutung ebenso die Kündigung eines Darlehens oder der Verlust des Arbeitsplatzes dazu führen, dass kritische Lebensereignisse auftreten.

2.1 Tipps vom Top-Executive Karriereberater

Einbeziehung des familiären und sozialen Umfelds Es hilft, mit der Thematik offen umzugehen und keinen Raum für Spekulationen zu geben, die ohnehin angestrengt werden. Auf der Ebene der TOP-Manager stehen Trennungen heute auf der Tagesordnung. Niemand, der auf dieser Ebene je tätig war, wird Unverständnis zeigen und die Situation als Scheitern verstehen. Bei der Überwindung des potentiellen Tiefs nach der Gewissheit über den Ausstieg ist das familiäre Umfeld eine entscheidende Stütze. Zusätzlich können Menschen bei der Einordnung und Reflektion helfen, die selbst schon einmal ähnliche Erfahrungen gesammelt haben.

Benachrichtigung der engen Kontakte Mit dem Ausscheiden, aber auf jeden Fall vor Veröffentlichung des Ausscheidens müssen die engsten Kontakte über die neue Situation unterrichtet werden. Da der Betroffene in naher Zukunft gerne von seinen Kontaktpartnern profitieren möchte, werden sie es ihm nicht verzeihen, wenn sie über Dritte von dem Ausstieg erfahren haben. Hier gilt es, schnell die enge Beziehung mit Vertrauen zu belohnen.

Juristische Unterstützung In jedem Fall ist es notwendig, juristische Unterstützung einzuholen. Manche Betroffene glauben, dass sie in der Lage wären, ihre Angelegenheiten selbst zu regeln und vernachlässigen die Tatsache, dass sie hochgradig emotional involviert sind und in den meisten Fällen keine Experten im Arbeits- bzw. Organbestellungs- oder Dienstvertragsrecht. Die Verhandlungen sollen die materielle und rechtliche Basis sichern und haben eine immense Bedeutung für die nachfolgende Phase der beruflichen Neuorientierung. Ob der rechtliche Beistand auch in die direkten Verhandlungen mit dem Arbeitgeber oder dessen rechtlichen Beistand einbezogen werden sollte, ist nicht pauschal zu beantworten. Vielfach ist es ausreichend, sich im Hintergrund beraten zu lassen und dann die Verhandlungen selbst zu führen.

Zusätzlich kann bei der Verhandlungsführung ein auf dieser Ebene erfahrener Berater helfen, der genau abzuschätzen weiß, was im Rahmen der Verhandlungen für die weitere Karriere nützlich oder eher hinderlich sein kann (z. B. der Wortlaut der Pressemitteilung oder der internen Kommunikation im Unternehmen).

Referenzfähigkeit erhalten Auf der Ebene der Senior Executives spielen Referenzen eine entscheidende Rolle. Sehr wünschenswert ist es, auf Nachfrage eines potenziell neuen Arbeitgebers auch aus dem letzten Unternehmen einen hochwertigen Referenzgeber benennen zu können. Sollten die Verhandlungen über einen Ausstieg sich aber verhärten oder zu einem ernsten (juristischen) Konflikt aus-

weiten, ist die Bereitschaft von Personen aus diesem Unternehmen, als Referenz zu fungieren, meist sehr begrenzt. Darum empfiehlt es sich im Zweifel eher, auf den letzten Teilbetrag der Abfindung zu verzichten, als den Bogen dramatisch zu überspannen.

Zeugnisse spielen auf dieser Ebene eine eher untergeordnete Rolle. Da sie meist Inhalt einer Aufhebungsvereinbarung sind, ist ihre Aussagekraft begrenzt. Salopp formuliert, kann man sagen: „Ein gutes Zeugnis bringt Ihnen nichts, ein schlechtes bringt Sie um“. Dass man den Referenzgeber auf den Anruf eines Referenzeinholers vorbereiten muss, sollte sich von selbst verstehen. De facto ist die Referenz ein Bewerbungsgespräch über Dritte, auf das der Referenzgeber vorbereitet werden muss.

Top-Manager in beruflichen Umbruchphasen

Wie der Umbruch erlebt wird und die Neuausrichtung
gelingt

Debnar-Daumler, S.; Heidbrink, M.; Brands, J.; Verfürth,
C.

2016, IX, 47 S. 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-13072-5