

KOLUMNE FÜHRUNGSTIL

Umdenken ist dringend notwendig

Eigentlich liegt es auf der Hand: Ein Umdenken im Führungs- und Personalmanagement ist dringend notwendig. Allerdings hilft die Flucht in neue Schlagworte wenig! Das Personalwesen muss konkrete unternehmerische Aufgaben übernehmen. Es muss über die Geschäftsführung eng in die Strategien und den Zielerreichungsgrad der Einheiten, Teams und Ressourcen eingebunden werden. Nur dann können die Führungskräfte „antizipativ und pro-aktiv“ wirken, anstatt in wirtschaftlich volatilen Zeiten für sozial-verträgliche Lösungen sorgen zu müssen.

Die Aufgabe des Führungs- und Personalmanagements wird künftig ein quantitativer und qualitativer Beitrag zur Unternehmens-Performance sein, indem es:

- Strategie- und bedarfsgerechte Personalplanung und Anpassung betreibt (Strategisches Personal-Management);
- das Innovations- und Wertschöpfungsmanagement anstößt und permanent ausschöpft (Wissens-Management und -Entwicklung);
- Schlüsselpotenziale und Talente - just in time - bereitstellt (Personal-Logistik);
- Veränderungs-Projekte initiiert und dabei mitwirkt (Change-Management);
- Auswahl-, Bildungs- und Potenzial-Controlling sicherstellt (P-Controlling);
- Beratung und Leistungen auch anderen Unternehmen anbietet (P-Beratung).

Dennoch gilt: Ohne Hierarchien wird es auch im 21. Jahrhundert nicht gehen. Aber es ist ein Neubeginn notwendig. „Egalitäre“ Führungsstrukturen sollten es einem Manager möglich machen, Organisation und Teams so mit zu gestalten, dass Menschen sich darin wohlfühlen und damit auch Höchstleistungen erbringen können.

Über den Autor: Professor Günther H. Schust ist Lehrbeauftragter für Leadership-, Personal-, Projekt- & Innovations-Management an den Hochschulen St. Gallen, Zürich-Winterthur, Kempten und München. Haben Sie Fragen zum Thema Führung? Die Abendzeitung und Professor Schust helfen Ihnen weiter. Senden Sie Ihre Frage einfach per Mail an karriere@abendzeitung.de.



Professor Günther H. Schust ist Experte für Führungsfragen.

Kündigung - und nun? **Krise im Job:** Zwischen Gefahr und Hoffnung

Outplacement: Karriere-Knick oder Chance für den Neustart?

Die nächste Wirtschaftskrise steht vor der Tür? Was tun, wenn der Chef die Kündigung ausspricht? Gelassen bleiben und professionelle Hilfe suchen

MÜNCHEN Es kann jeden treffen: Eine Kündigung kommt für die meisten völlig unerwartet. Selbst wenn es im Vorfeld eindeutige Warnsignale gab, rechnet kaum jemand mit dem Ernstfall. So ging es auch Peter Leister*. Als der 43-Jährige die Kündigung bekam, brach für ihn eine Welt zusammen. Der Dipl.-Ingenieur hatte als erfolgreicher Manager Karriere gemacht. Seine Arbeit machte ihm Freude, seine Kollegen schätzten und respektierten ihn.

Die Veränderung kam abrupt: Die internationale Wirtschaftskrise belastete die Firma, es folgten Umstrukturierungen und der Abbau von Personal, von dem auch Peter Leister betroffen war. Der Ingenieur hatte Glück: Sein beruflicher Absturz war ein Fall mit Sicherheitsnetz. Sein Unternehmen bot ihm im Rahmen der

Nach der Kündigung: Wenn der Ablöseprozess verdaut ist, sollte rasch die Neuorientierung folgen.

Foto: dpa

Nach der Bewältigung erfolgt oft eine Verbesserung im Job

Abfindung ein sogenanntes Outplacement an – darunter versteht man die professionelle Unterstützung von außen. Neutrale und fachlich kompetente Berater unterstützen den Gekündigten bei der Suche nach einem neuen Job.

Die Chinesen sagen, eine Krise bedeute Gefahr und Hoffnung zugleich. Diese Weisheit trifft auch den Kern dieser extremen Berufssituation: Zum einen steht die Gefahr der Arbeitslosigkeit im Raum – verbunden mit der Angst um die Existenz. Zum anderen gibt es aber auch die Hoffnung, dass sich die Situation verbessert. Viele Betroffene, denen gekündigt wurde,

ahnen schon im Vorfeld, dass etwas im Argen liegt. Wie gelähmt warten sie auf den großen Knall, greifen aber nicht aktiv ein, um eine positive Veränderung herbeizuführen.

War eine Kündigung im vergangenen Jahrzehnt gefühlt „individuell“, also bezogen auf die persönliche Leistung, trifft es heute es immer mehr Menschen fast willkürlich. Längst sind es auch nicht mehr nur die niedrigen Hierarchiestufen in den Unternehmen, sondern zunehmend auch die verdienten

Führungskräfte, die zum Teil lange Jahre in einem Unternehmenseingearbeitet haben. Damit gehören sie oft zur sogenannten Generation 50+ – ein Problem mehr bei der dann einsetzenden Arbeitssuche.

Die Kündigung als Zäsur

Am Beginn dieser Phase steht in den meisten Fällen der Schock. „Das ist eine tiefe Erschütterung der gewohnten Lebensumstände, Existenzängste und die Hilflosigkeit im Umgang mit den plötzlich neuen

Anforderungen: Was brauche ich heute alles für eine Bewerbung? Wie gehe ich vor? Was tue ich als erstes? Welcher Weg ist richtig für mich? Für was eigne ich mich? Schließlich ändern sich die Berufsbilder ja ständig“, so der Münchner Personalberater Gunther Schnatmann.

Diejenigen, die eine Kündigung mit dem gesamten Prozedere erlebt beziehungsweise gut überstanden haben, berichten nach der Bewältigung dieser schwierigen Phase oft von einer Verbesserung ihrer Lebenssituation.

Professionelle Unterstützung suchen

Erst nachdenken, dann handeln, heißt in diesem Fall: Erst „verdauen“, was es an schmerzlichem Ablöseprozess zu verarbeiten gilt. Dann rasch wieder neu aufstellen, am besten mit einer individuell ausgearbeiteten Strategie ein neues Zukunftskapitel aufschlagen. Anstatt sich alleine durchzukämpfen, kommt man mit der fachlich kompetenten Unterstützung schneller und leichter an das gewünschte Ziel. „Professionelle Hilfe auf dem Weg der beruflichen Neuorientierung sollte man sich auf jeden Fall vom bisherigen Arbeitgeber finanzieren und in den Kündigungspapieren schriftlich bestätigen lassen“, so Personal-Experte Schnatmann.

Auch Peter Meister weiß aus eigener Erfahrung: „Wenn jemand in eine solche Situation gerät, rate ich in jedem Fall zu einem professionellen Outplacement. Es bietet einen neutralen Sparring-Partner auf Augenhöhe. So etwas kann niemand aus dem privaten Umfeld leisten.“

Erste Standortbestimmung

Mit der Unterstützung eines Outplacement-Experten fällt es bei der emotionalen Belastung in dieser Situation leichter, den Lebensplan neu zu

überdenken und bewusst die erwünschte Wende zum Positiven herbei zu führen.

Je nach Situation, Alter, Bildung, Berufsjahren, Position, Branche, Verdienst, mögliche Mobilität und familiärem Hintergrund ist zuerst die realistische Einschätzung der Situation, also die Standortbestimmung von Bedeutung. Auch der Grund für die Trennung wird genau durchleuchtet und aufgearbeitet.

Darauf liegt auch das Hauptaugenmerk der Outplacement-Berater. Sie vermitteln dem durch die Kündigung Verunsicherten das Gefühl von Sicherheit und Selbstvertrauen. Zum einen durch die Verarbeitung der emotionalen Seite zum anderen auch beim praktischen Weg zum neuen Job.

Das Gefühl von Selbstvertrauen wieder herstellen

Die Leistungen bei einem Outplacement sind vielfältig und individuell abgestimmt: Von dem perfekten Lebenslauf über Trainings für Bewerbungsgespräche bis zur Potentialanalyse und Identifizierung der eigenen Stärken und Schwächen. Immer geht es um die Unterstützung bei den Bewerbungsaktivitäten, der Vorbereitung der Vorstellungsgespräche bis zum Vertragsabschluss und der Einarbeitung in den neuen Job.

Neue Perspektiven

Manchmal geht es auch um einen radikalen Wechsel und um völlig neue Perspektiven. Vielleicht kommt der schon lange im Stillen gehegte Wunsch, die Branche zu wechseln hoch oder der Gedanke an die Selbstständigkeit. Bei dem Wunsch,

AUF EINEN BLICK

Zehn Vorteile professioneller Beratung

- Schnellere Wiedereingliederung in die Arbeitswelt;
- Neues Selbstvertrauen durch die kontinuierliche, individuelle Betreuung;
- Hilfreiche Standortbestimmung und Überprüfung des Selbst- und Fremdbilds;
- Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern durch Kenntnisse der aktuellen Anforderungen in Bewerbungsprozessen;
- Unterstützung bei der Bewerbungsstrategie;
- Hilfe bei der realistischen Zielsetzung und Umsetzung der gewählten Strategie;
- Einsatz modernster Bewerbungsmethoden und erfolgreicher Eigen-Marketing-Maßnahmen;
- Besserer Zugang zu den passenden Vakanzen des Arbeitsmarktes dank Vernetzung und Insider-Kenntnissen;
- Nutzung der überregionalen Stellenbörse;
- Unterstützung bei dem Anpeilen des nächsten Karriereziels oder für den Schritt in eine selbstständige Tätigkeit.

Unterricht/Seminare

Für Berufstätige und (Fach-)Abiturienten

Praxisnah neben Beruf oder Ausbildung studieren



An der Hessischen Berufsakademie studieren (Fach-)Abiturienten und Berufstätige mit dem Ziel, den staatlich anerkannten Bachelor-Abschluss zu erlangen. Interessant auch für Techniker und Meister ohne Abitur, die ein Ingenieur-Studium absolvieren möchten.

Nächste Info-Veranstaltung: 18. August 2011 | 18:00 Uhr
Fon 0800 4 95 95 95 gebührenfrei
fax 0800 8 95 95 95 gebührenfrei
info@hessische-ba.de
www.hessische-ba.de

Ihre Abschlüsse:

- Bachelor of Arts (Business Administration)
- Bachelor of Arts (Business Administration/ Fachrichtungen Handel und Logistik)
- Bachelor of Arts (Wirtschaftsinformatik)
- Bachelor of Engineering (Mechatronik | Elektrotechnik | Maschinenbau)

BA. Dual. Genial.

Hessische Berufsakademie
University of Cooperative Education
Neue Hopfenpost | Arnulfstr. 30 | München



Handwerkskammer für München und Oberbayern

Bildungszentrum München

Intensiv-Vorbereitungskurs Ausbildung der Ausbilder (ADA)

Freitag nachmittags und Samstag

Kursinhalte: Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen; Ausbildung vorbereiten, durchführen und abschließen

Termin: 9. September 2011 - 14. Oktober 2011

Gebühr: 450,00 Euro zzgl. Prüfungsgebühr
Förderung durch Meister-Bafög möglich!

Info: Telefon 089 450981-653 • Telefax 089 450981-654
sebastian.arnold@hwk-muenchen.de
www.hwk-muenchen.de/muenchen

Wo? Mühlhofstraße 6 • 81671 München

Bitte beachten Sie unsere nächste Sonderveröffentlichung

„Schulen & Weiterbildung“ am 13.09.2011

Informationen erhalten Sie gerne von Hr. Rudolph, Tel. 089/23 77-242

Abendzeitung