

Wirtschaftswoche - de		Print	
Medientyp:	Zeitschrift	Gedr. Auflage:	254885
Erscheinungsdatum:	19.10.2009	Verk. Auflage:	182439
Seite:	92-95	Verbr. Auflage:	201737
		Reichweite:	980000

Es kommt, was man denkt

Gekündigt – nach 15 Jahren als Führungskraft. Wie ein Manager seine ganz persönliche Krise erlebte und in einen neuen Job zurückfand.

Einen Tag Bedenkzeit. Mehr hatte man ihm nicht eingeräumt. Entweder er geht oder er akzeptiert einen neuen Job – mit weniger Verantwortung, mit 30 Prozent weniger Gehalt. Den Dienstwagen müsste er übrigens auch abgeben.

„Und das nach 17 Jahren Betriebszugehörigkeit“, rechnet Erich Pfeifer nach. 15 Jahre davon in leitender Position. Drei Mal schaffte er es in die Top Ten der „IT-Macher des Jahres“. Doch jetzt heißt es nur: gehen oder absteigen. „Das hat mich schon überrascht.“

50 Jahre, Diplom-Kaufmann, über 1,90 groß, seine langen drahtigen Finger können fest zufassen, die kurzen silbergrauen Haare sind glatt zum Scheitel gebürstet – Erich Pfeifers Stimme brummt sonor, wenn er von seinen beruflichen Stationen erzählt: IT-Manager der ersten Führungsebene, beste Referenzen, diverse Auszeichnungen, noch mehr erfolgreich abgeschlossene Projekte. Er kann auf eine gerade Karriere zurückblicken. Kein Schlingern. Ein Leben aus dem Vol-len. Bis zu diesem Mittwochmorgen, dem 7. Januar 2009.

Er erinnert sich gut. Als er morgens zur Arbeit geht, leitet er noch den IT-Bereich einer Kölner Versicherungsgruppe, bewohnt ein 35-Quadratmeter-Büro im dritten Stock der Zentrale mit Blick auf eine der vielen Kirchen Kölns. Um 10 Uhr ruft die Vorstandsekretärin an, bittet ihn in das Büro seines Chefs, ebenfalls dritter Stock, 40 Quadratmeter, Blick auf den

Rhein. Pfeifer klopft an und geht hinein.

Er ahnte, dass etwas passieren würde. Schon vor seinem Weihnachtsurlaub kursierten Gerüchte, dass die Zahl der Bereichsleiter von drei auf zwei gekürzt werden soll. Pfeifer rechnete sich gute Chancen aus: Betriebszugehörigkeit, Frau, Kind – die Sozialpunkte sprachen für ihn und gegen den jüngeren Kollegen, der erst wenige Jahre dabei war. Er ist vorbereitet, dachte er.

Sein Chef sagt, die Versicherung benötige nur noch einen IT-Bereichsleiter. Die Rechnung geht nicht mehr auf. „Der dritte Kollege hatte mehr Sozialpunkte als ich“, zieht Pfeifer nüchtern Bilanz. „Da kannst du nichts machen.“ Es ist ein technisches K.O.

ANGSTMACHER JOBVERLUST

Die Situation gleicht der vieler Führungskräfte. Jeder vierte Manager bangt derzeit um den Job, hat etwa das auf Führungskräfte spezialisierte Online-Jobportal Placement24 ermittelt. Im Mai 2008 sorgte sich erst knapp jeder fünfte Entscheider um den Arbeitsplatz. Bundesweit ist die Arbeitslosigkeit derzeit gar der Angstmacher Nummer eins der Deutschen, ganze 66 Prozent fürchten sich davor, so eine Langzeitstudie der R+V Versicherung.

Die Wirtschaft ist im Umbruch, es wird gekürzt, verschmolzen, abgestoßen. Seit zwei Jahren geht das so. Als Führungskraft ist man gewohnt, Krisen zu managen. Menschen sowieso. Nur wenn es einen selber trifft, ist alles ganz anders.

Das Ganze habe etwas Surreales ge-

habt, erinnert sich Pfeifer. Unmittelbar danach habe er sich nicht etwa gekränkt gefühlt oder betrogen. Er sei vielmehr erleichtert gewesen, befreit sogar. Der Manager aus Kaarst erlebt, wie er sagt, seit Monaten zum ersten Mal wieder ein „tiefes Gefühl der Klarheit“.

Was ist schlimmer: Seine Optionen nicht zu kennen oder zwischen zwei Übeln entscheiden zu müssen?

„Ganz klar: das Erste.“

Um 10.12 Uhr klart die Ungewissheit auf. Pfeifer trifft seine erste und letzte Entscheidung für diesen Tag. Er gibt seiner Sekretärin Bescheid, alle Termine abzusagen, blickt noch einmal kurz hinüber zur Kirche. Ein paar Amseln zwitschern dumpf durchs Fensterglas. Dann fährt er nach Hause.

Seine Frau und seine 20-jährige Tochter sind zunächst geschockt, als er so früh in der Tür steht. Sicher, schon im Urlaub hatte er angedeutet, dass es dramatische Veränderungen im Unternehmen geben könnte. Welche? Wer weiß das schon. Doch jetzt, wo er es weiß, öffnet er nur die Tür und sagt in einer Gleichmütigkeit, wie sie wohl nur jemand aufbringt, der sich

tagsüber mit Nullen und Einsen beschäftigt: „Die Situation ist da.“

Danach ruft er seinen Anwalt an.

Pfeifer ist gerüstet. Das ist sein Trumpf. Der Niedergang kam nicht überraschend. Weder der konjunkturelle noch der seines Arbeitgebers. Die Organisation war über die Jahre stark gewachsen, hatte Speck angesetzt. Das wusste er. Es war klar, dass Entlassungen irgendwann unvermeidbar wären.

Wochen vor dem Ultimatum hatte sich Pfeifer immer wieder gefragt, wie es wohl ausgehen wird: Wen trifft es? Bin ich dabei? Was werden sie dir anbieten? „Ich hatte kein nachhaltiges Vertrauen mehr zu dem Unternehmen“, gibt Pfeifer zu. „Und eine zweite oder dritte Sparwelle mit vielleicht 54 oder 55 Jahren wollte ich nicht

ausprobieren.“

Schon damals entwickelte er einen Plan B, Gedankenspiele für eine zweite Karriere. Und er nahm Kontakt zur Kölner Kanzlei Küttner auf, „rein prophylaktisch“.

Jetzt hilft ihm das. Absteigen kommt für ihn nicht infrage. So groß ist die Not nun auch wieder nicht. Er fühlt sich weder zu alt noch zu immobil. Das Alternativangebot ist ohnehin großzügig: ein Jahr freigestellt bei allen Bezügen, eine attraktive Abfindung plus eine unbefristete Outplacement-Beratung bei einem Anbieter nach Wahl.

Sein Anwalt rät ihm, das Angebot anzunehmen und anschließend nichts zu tun. Keine Bewerbungen, keine Beratung, absolute Kontaktsperre – bis alles formal abgewickelt ist. Das stärkte seine Verhandlungsposition und sei gut, um Abstand zu gewinnen.

Am nächsten Tag fährt der 50-Jährige ein letztes Mal in die Firma. Um 13 Uhr erhält er formal die Kündigung. Pfeifer verabschiedet sich noch von seinen Mitarbeitern und den Kollegen. Einige sind überrascht, betroffen, nicht wenige tun auch nur so, weil sie erleichtert sind, dass es einen anderen getroffen hat als sie. Wenigstens diesmal.

Danach verschwindet Pfeifer von der Bildfläche, wie es ihm sein Anwalt geraten hat. Sechs Wochen lang. Aber das Nichtstun fällt ihm bereits nach kurzer Zeit schwer. Seine Frau Jutta sagt: „Die Umstellung hat uns schon belastet. Man muss sich mehr abstimmen.“

So ist das bei vielen, die den Job verlieren. Wenn man keine Arbeit mehr hat, begreift man erst, wie sehr die den eigenen Rhythmus prägt. Der Stress, die langen Arbeitszeiten, die Bestätigung durch den Erfolg – das alles fehlt auf einmal. Selbst seinem Hobby, dem Golfspiel, kann Erich Pfeifer derzeit nicht nachgehen. Draußen ist Winter, ein besonders kalter dieses Jahr. Und Urlaub? Den hatte er ja gerade erst.

Abtauchen ist trotzdem nicht sein

Ding. Der Mann ist entschlossen zu kämpfen, er will kein aussortiertes Opfer sein. Im Grunde hat er die Entscheidung zu gehen ja selbst getroffen, sagt er sich. „Ich habe mich nie arbeitslos gefühlt“, betont Pfeifer. Eher arbeitssuchend. Das klingt nach einem Euphemismus, der es auch ist. Aber psychologisch ist es ein Unterschied wie Tag und Nacht.

Immerhin, er hat keinen Zeitdruck. In seinem Kaarster Einfamilienhaus denkt er jetzt sehr lange nach. Manchmal bis tief in die Nacht. Ein bisschen was riskieren, mal einen Golfplatz managen, das Hobby zum Beruf machen. Das wär's! Der Traum währt nur kurz. Recherchen ergeben, dass die Nachfrage nach Golfplatz-Managern zyklisch zur Krise verläuft. Nach zwei Tagen verwirft Pfeifer die Idee wieder.

Stattdessen beginnt er damit, seine Unterlagen zu überarbeiten. Bloß keine Zeit verplempern. Das ist das Schlimmste. Und irgendwie unprofessionell für einen Ex-Manager, findet er.

Also schreibt er eine To-do-Liste für die nächsten Wochen: Versicherungen anrufen, Finanzen strukturieren, Altersvorsorge umschichten, Lebenslauf aktualisieren, Netzwerke aktivieren. Der Terminkalender füllt sich wieder. Es fühlt sich ein bisschen nach Beschäftigung an.

Pfeifer geht seine gesamte Visitenkarten-Sammlung durch. Er macht zwei Haufen: Leute, die er mal getroffen hat und die ihm aktuell helfen können – und Leute, die er mal getroffen hat.

Der erste Haufen ist kleiner. „Da ist mir aufgefallen, wie wichtig Netzwerkpflge ist“, sagt Pfeifer, „vor allem, dass man damit besser anfängt, bevor man die Kontakte braucht.“

Er schreibt alle persönlich an. Nur wenige melden sich. Direkt helfen kann keiner.

Am 17. Februar ruft sein Anwalt an: grünes Licht, Pfeifer kann jetzt mit der Suche nach einem neuen Job beginnen. Er wählt die Nummer der Düsseldorfer Outplacement-Beratung von Rundstedt. Die kennt er noch von früheren Projekten.

Damals musste er Mitarbeiter entlassen, er war der Auftraggeber. Jetzt ist er der Klient. Es ist nicht leicht, Hilfe in An-

spruch zu nehmen, weil man damit immer auch eingesteht, sie zu brauchen.

„Sind das Ihre Unterlagen?“, fragt ihn Hella Hagen, seine Outplacement-Beraterin. Sie lässt kein gutes Haar an seinem Lebenslauf: nicht markadäquat sei der, zu detailliert. Außerdem fehle das Kurzprofil, das sein Leben auf einer Seite zusammenfasst. Ein Muss heute. „Aber wie bitte schön packt man 30 Jahre Berufserfahrung auf eine Seite?“

Mit Hagenas Hilfe geht es dann aber doch. Und nach ein paar Tagen hat Pfeifer einen dreiseitigen Lebenslauf sowie ein Kurzprofil zusammen – unterteilt nach persönlichen Daten, beruflicher Zielsetzung, Profil, Kernkompetenzen, bisherigen Stationen. Die erste Bewerbung seit 17 Jahren.

Was war das für ein Gefühl?

„Ein seltsames“, gibt er zu und bemüht sich schnell anzufügen: „Aber auch ein gutes.“

Insgesamt verschickt er 43 Bewerbungsmappen. Ausschließlich an speziali-

sierte Headhunter. Die Adressen bekommt er von seiner Beraterin. Im Umschlag stecken Lebenslauf, Kurzprofil, Anschreiben. Letzteres ist die Verdichtung seines Kurzprofils, nur noch „Essentials“. „Erstaunlich, was von einem bleibt, wenn man es darauf komprimiert“, sagt Pfeifer.

Es ist ein Neustart auf viereinhalb Seiten.

INTERNE HABEN VORRANG

Zwei Wochen vergehen. Fünf Headhunter bestätigen den Posteingang. Immerhin. Pfeifer wurmt das trotzdem. Er greift zum Hörer und telefoniert allen hinterher. Alle sagen dasselbe: „Danke für die Unterlagen. Aber zurzeit haben wir nichts Passendes für Sie.“

Was er nicht wusste: Auch Überqualifizierte bekommen derzeit keine Jobs. Woran das liegt, ist schwer zu sagen. Ein Grund ist aber, dass die Unternehmen in Krisenzeiten vorsichtiger werden. Sie setzen lieber auf Bekanntes, Bewährtes. Auf interne Kandidaten. Es heißt: Wenn die Krise erst mal ausgestanden ist, dann haut so ein Überflieger von außen auch schnell wieder ab.

Pfeifer kommt gar nicht erst rein.

Sind ihm da nie Selbstzweifel gekommen?

„Nein. Ich habe mich vielmehr gefragt: Jetzt hast du alles richtig gemacht, wieso funktioniert es trotzdem nicht?“

Vielleicht ist genau das seine Stärke. Mag sein, dass mancher Ex-Manager nicht ertragen kann, dass er nicht mehr zurückgerufen wird, dass er schleichend vom Befehlshaber zum Bittsteller mutiert. Für Pfeifer ist die Lage eher ein Ansporn. Er habe in der Zeit gelernt: „Von alleine kommt da nichts. Du musst knallharten Vertrieß in eigener Sache machen. Ohne gehst du unter.“

Die Outplacement-Beraterin sagt, es liege am Markt. 80 Prozent der Positionen, die für ihn infrage kämen, würden ohnehin nicht ausgeschrieben. Die gingen immer unter der Hand weg. Hagena sagt: „Der Rückkehrprozess in den Arbeitsmarkt dauert heute länger. Man ist mehr Frust ausgesetzt, man muss geduldiger sein als früher.“

Pfeifer ist aber nicht geduldig. „Ich habe mir 100 Unternehmen in der näheren

Umgebung rausgesucht, die für mich interessant waren, und die dann direkt angeschrieben“, sagt er. Zusätzlich durchstöbert er die Angebote in einschlägigen Online-Jobbörsen. Er klickt sich durch die Seiten von Jobware, Placement24 oder Experteer, er liest Stellenanzeigen in überregionalen Tageszeitungen, er schreibt Headhunter auf eigene Faust an. Tag für Tag. Es ist jetzt sein Job.

Wieder vergehen zwei Wochen. Wieder greift Pfeifer zum Telefonhörer. Zehn Unternehmen schreiben danach zurück. Ein Angebot ist dabei. 100 Bewerbungen, zehn Rückmeldungen, eine Offerte – es sieht kurzfristig so aus, als gewänne seine Stellensuche an Fahrt.

Genauso kurzfristig folgt die Ernüchterung. Die offerierte Stelle entpuppt sich als minderwertig. Die restlichen Unternehmen teilen ihm mit, sein Lebenslauf klinge interessant, aber zurzeit sei eben leider, leider keine Stelle vakant. Und er solle bitte nicht mehr anrufen – man melde sich schon. Ach ja, trotzdem viel Erfolg

bei der Suche!

Der Fachvermittlungsdienst für Führungskräfte der Arbeitsagentur entpuppt

sich indes als Totalausfall. Hella Hagena hatte ihm den Ansprechpartner in Bonn genannt. Er solle da mal anrufen, hatte sie ihm gesagt. Das gehöre zum Placement-Programm – und schaden kann's ja nicht.

Also führt Pfeifer ein kurzes Interview über seine Interessen, seine Kompetenzen, mailt wie verlangt seine Unterlagen – und hört nie wieder was. Befreundete wie betroffene Manager bestätigen ihm später: „Arbeitsamt – kannste knicken.“

Einmal wähnt er sich schon am Ziel: Ein Unternehmen, bei dem er sich via Experteer beworben hatte, meldet sich. Er wird zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Er würde wieder einen großen IT-Bereich leiten, zu den alten Bezügen und ein bisschen on top. Alles scheint perfekt. Doch dann wird kurzfristig umdisponiert, man sagt ihm, die Personalabteilung habe sich anders entschieden – für den internen Kandidaten. Mal wieder.

Ist er nie nervös geworden?

„Ach, wissen Sie, ich hatte ja meine Abfindung“, sagt er und streift sich über die Krawatte. „Die hat mich für drei Jahre

abgesichert. Ich habe mir gesagt: Was kann dir schon groß passieren? In drei Jahren geht immer was.“

Er weiß sehr wohl, dass es ein Privileg ist, so zu denken. Den meisten Menschen schnürt ihr Ex-Arbeitgeber kein Rundumsorglos-Paket. Und auf eine Abfindung besteht entgegen landläufiger Meinung oft kein Anspruch.

BLOSS KEINE KOMPROMISSE

Doch auch wenn es nicht läuft, dürfe man der Versuchung nicht nachgeben, eine niedrigere Position zu akzeptieren. „Das geht regelmäßig schief“, ist Pfeifer überzeugt. Seine Frau Jutta sagt ihm: „Es kommt immer das, was man denkt.“

Also denkt Pfeifer positiv. Und groß. Er denkt sich den Erfolg herbei. Wenn Headhunter anrufen, um ein Sondierungsgespräch zu führen, akzeptiert er

nicht jeden Termin. Er will beweisen: Ich bin noch gefragt, ich mache die Termine. Dann sagt er zum Beispiel, dass er diese Woche schon drei Gespräche hat – und schlägt ein Datum in zwei Wochen vor. Selbst wenn in den beiden Wochen gar nichts passiert.

In der Zwischenzeit trainiert er für sein berufliches Comeback. Diszipliniert wie ein Athlet für Olympia. Es ist ein mentaler Dreikampf: Kaltakquise von Personalberatern, Eigenmarketing, Vorstellungsgespräch. Er arbeitet an seiner Kondition: Perfekte Interviews über zehn Minuten, Interviews über eine Stunde. Er setzt sich Messlatten, schält die Meilensteine seiner beruflichen Laufbahn deutlicher heraus und erkennt: „Kein Mensch interessiert sich dafür, was ich wann gemacht habe. Was zählt, ist allein den Berufsweg als Abfolge von Erfolgen zu erzählen.“

Und dann geht alles auf einmal sehr schnell. Pfeifer liest ein Inserat in der „FAZ“, ruft den Headhunter an, der dort angegeben ist. Er ahnt, dass er nicht für den Job infrage kommt, aber er weiß jetzt, wie man sich in Szene setzt.

Die Stelle ist tatsächlich nichts, aber der Personalberater gibt ihm den Tipp, das Universitätsklinikum in Bonn suche gerade einen wie ihn. Pfeifer packt seine Unterlagen zusammen, noch am selben Tag schickt er ein C4-Kuvert nach Bonn. Tags darauf mailt der kaufmännische Direktor zurück: „Ja, wir suchen einen Zentralbereichsleiter Informatik. Hätten Sie Zeit für ein Gespräch am 18. Juni?“

An dem Gespräch nehmen drei Vorstände teil, ein Vertreter der Personalabteilung und der Headhunter, der Pfeifer den Tipp gab. Sie fragen ihn – wie erwartet – nach seinen Erfolgen, nach Stärken und Schwächen. Pfeifer ist vorbereitet. Seine Antworten sind geschliffen. Das Gespräch dauert zwei Stunden. Zum Schluss fragen sie nach zwei Referenzen. Hella Hagena sagt ihm hinterher, dass das ein gutes Signal ist. Das beste eigentlich.

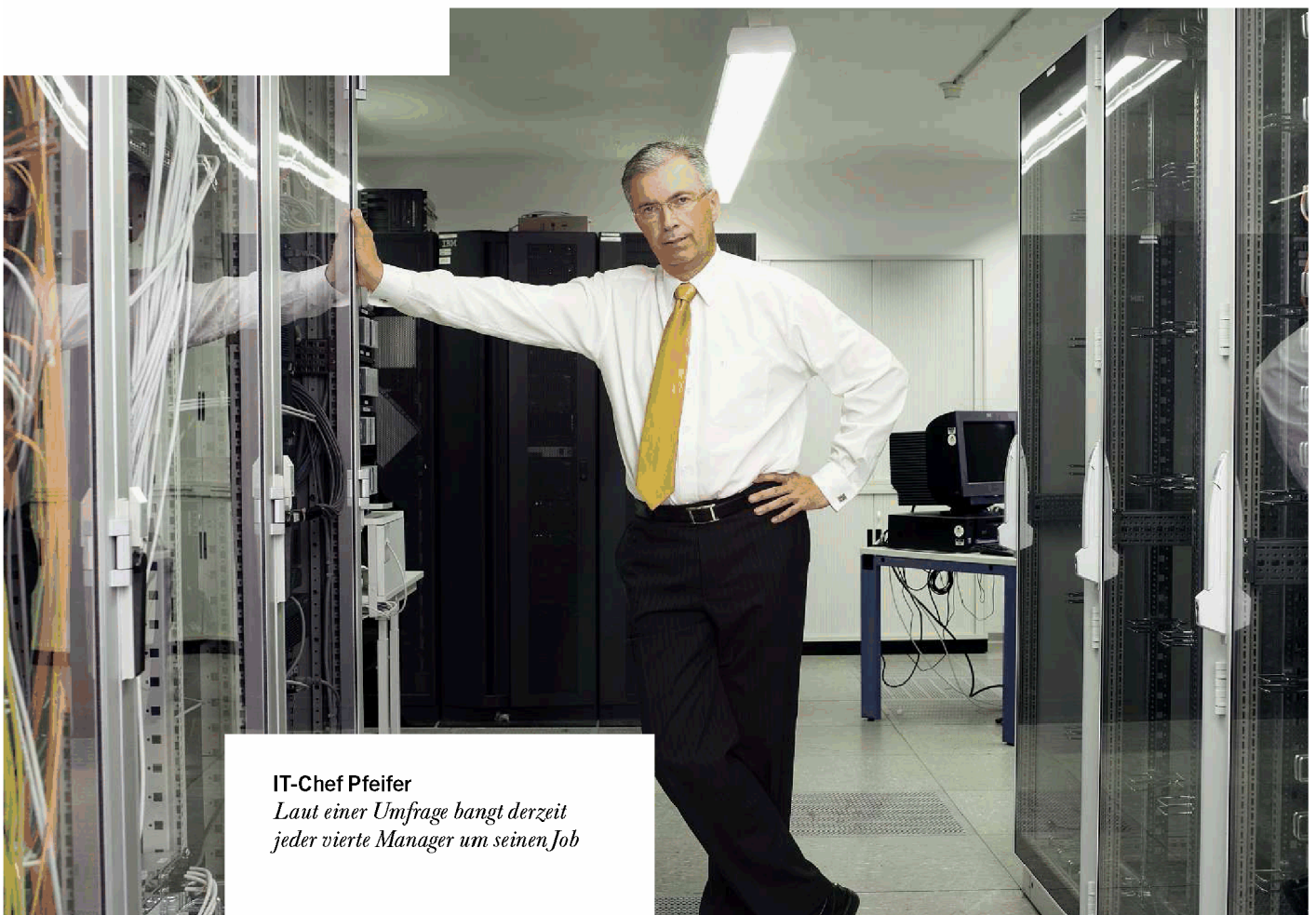
Am 7. Juli erhält Erich Pfeifer die Zusage – er hat den Job. Eine Woche später verhandelt er nur noch Vertragsdetails. Das Gespräch dauert eine halbe Stunde. Am 3. August beginnt seine zweite Karriere.

Erich Pfeifer sitzt jetzt an seinem Schreibtisch. Neben dem Computer steht das Modell eines Golf-Cartbags. Er blickt durch das Fenster seines neuen 35-Quadratmeter-Büros. Er kann den Hubschrauberlandeplatz sehen, die Notärzte, den Gärtner. Ein paar Amseln zwitschern dumpf durchs Glas. Der Sommer ist jetzt wieder draußen.

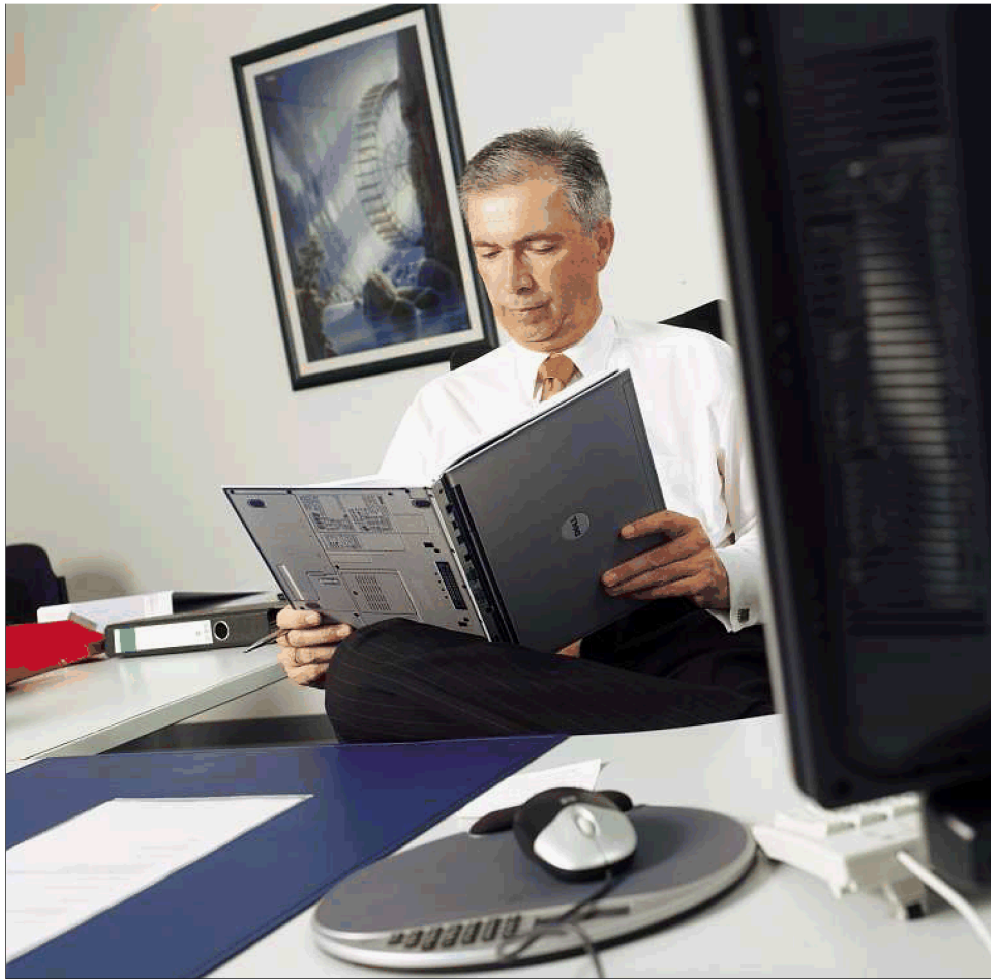
jochen.mai@wiwo.de

**Er erlebte
erstmals
wieder ein
»tiefes
Gefühl der
Klarheit«**

**Kamen ihm jemals Selbstzweifel?
»Nein. Ich habe mich vielmehr gefragt: Jetzt
hast du schon alles richtig gemacht,
wa rum funktioniert es trotzdem nicht?«**



IT-Chef Pfeifer
*Laut einer Umfrage bangt derzeit
jeder vierte Manager um seinen Job*



Pfeifer in seinem neuen Büro
*Auch Überqualifizierte bekommen derzeit
keine Jobs, ihre Loyalität wird bezweifelt*