

“

Wenn das so weitergeht,
bin ich die Einzige,
die übrig bleibt

*ANGST 30 Jahre ist
Ingenieurin Gaby
Bothe schon bei
NXP. Auch wenn sie
ihren Arbeitsplatz
noch hat, belastet
sie das Schicksal
der gekündigten
Kollegen*



Als er hereinkommt, in Wollpullover, weiten Jeans und bequemen Schuhen, wirkt Lorenz Francke noch ganz gefasst. Er lächelt sogar, als er in einem lachsfarbenen Wildledersessel Platz nimmt. Schaut sich interessiert um im Raum mit den hohen Fenstern und der malerischen Stuckdecke. Doch schon wenig später ist es vorbei mit seiner Selbstbeherrschung: „Bei mir ist alles blockiert“, sagt der 48-jährige Ingenieur,

Alster. Externe Mitarbeiterberatung heißt der Fachbegriff. Unternehmen zahlen dem Institut eine Pauschale dafür, dass ihre Angestellten dort Sorgen jedweder Art loswerden können. Viele Chefs wissen nicht, wie viel Frust und Angst etwa eine betriebliche Umstrukturierung auslösen kann. Was in den Büros und Werkhallen mühsam zurückgehalten wird, darf in der geschützten Atmosphäre der Beratung, zwischen Grünpflanzen und

MIT GEFÜHL ENTLASSEN

PSYCHOLOGIE Job weg, Partner weg, Zukunft ungewiss: Der Halbleiterhersteller NXP lässt Mitarbeiter von externen Beratern betreuen – auch wenn sie bereits die Firma verlassen haben

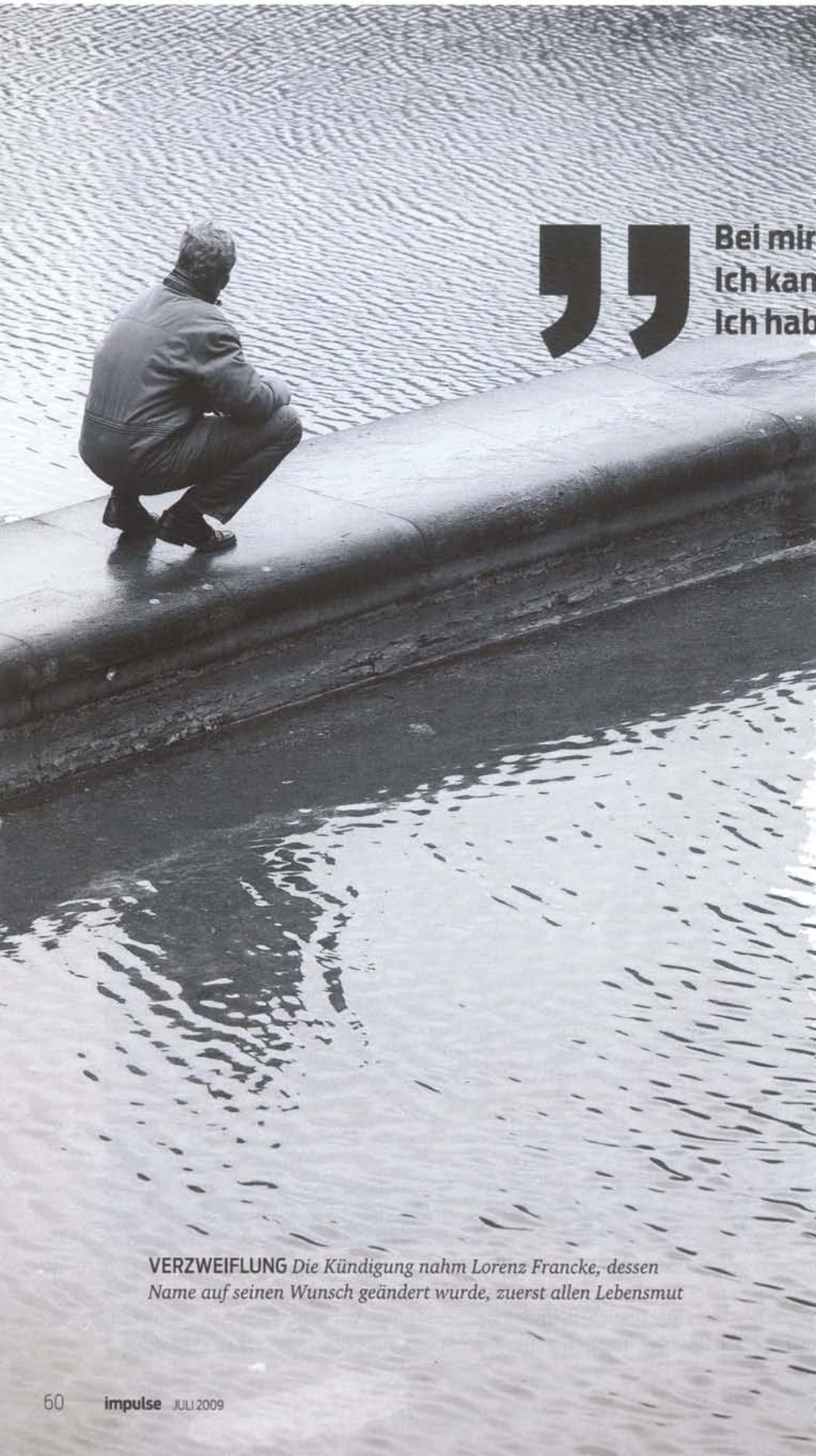
und Tränen schießen ihm in die Augen. „Ich kann nicht mehr schlafen. Ich habe zu nichts Lust.“

Ute Zander im Sessel gegenüber bleibt gelassen, weinende Männer ist sie gewohnt. Die 46-jährige Psychologin hat lange als Personalberaterin für Unternehmen gearbeitet, viele Krisen und Konflikte miterlebt. Die derzeitige Wirtschaftskrise aber verschärft die Situation, schafft ein Klima der Verunsicherung und der Angst. Drohender Jobverlust, überall Stellenstreichungen und Insolvenzen, immer mehr Arbeit, die von immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden muss – das alles belastet enorm. Menschen, die Hilfe brauchen, finden sie hier im Fürstenberg Institut nahe der

Aquarellen, ungehemmt ausbrechen. Bei Ute Zander und ihren Kollegen können Mitarbeiter Dampf ablassen, sich ihre Existenzängste von der Seele reden, neue Zuversicht fassen.

Ohne Arbeit scheint nichts mehr sicher

Lorenz Francke, der eigentlich anders heißt, aber lieber anonym bleiben möchte, arbeitet seit gut 20 Jahren bei dem Halbleiterhersteller NXP. Immer habe er sich dort wohlfühlt, sagt er, und darauf gesetzt, dass er dort bleiben könne. Er sei einfach nicht der Typ, der Abwechslung brauche, er wolle Sicherheit. Schon allein wegen des Kredits, den er abbezahlen muss. Vor zehn Jahren hat sich Francke ein Doppelhaus gekauft, in einer >



„ Bei mir ist alles blockiert.
Ich kann nicht mehr schlafen.
Ich habe zu nichts Lust

Vorortsiedlung, die eine Hälfte für ihn, die andere für seine Eltern. Er erzählt, dass er in der Freizeit bisher gern am Haus gebastelt hat, sich in der Jugendabteilung des Tischtennisvereins engagier- te. Dass bei ihm viel los war, die Familie seines Bruders wohnt ja in der Nähe, und die Kinder kamen oft zu ihm. Er war zu- frieden mit seinem Leben. Es hätte ruhig so weitergehen können. Doch dann kam dieser Tag im September 2008.

Außerordentliche Betriebsversamm- lung von NXP Deutschland. Es ist eng in der Werkkantine in Hamburg-Lokstedt. Unter den Mitarbeitern hat sich längst herumgesprochen, dass wieder Entlas- sungen anstehen. Die bange Frage lautet nur: Wie viele Arbeitsplätze werden diesmal gestrichen? Und welche? Als Ge- schäftsführer Volker Kuckhermann dann die Zahlen verkündet, geht ein ungläu- biges Raunen durch den Raum: 850 von 2500 Stellen werden abgebaut, jeder Dritte muss gehen. Damit hat keiner gerechnet.

In den folgenden Wochen und Mona- ten liegen die Nerven blank. In den Pro- duktionshallen, den Büros, der Kantine, der Kaffeeküche – überall dasselbe The- ma. „Hast du schon gehört? Jetzt hat es den Klaus erwischt.“ Ständig wird ge- rechnet: „Von den 60 Leuten aus unserer Gruppe müssen 19 gehen, 14 wissen Be- scheid, zwei haben schlechte Karten, weil sie erst seit Kurzem im Unternehmen und kinderlos sind. Fehlen noch drei.“

Miese Stimmung macht unproduktiv

Der Schwebezustand macht die Mitarbei- ter mürrisch, die Stimmung ist gereizt. In Internetforen wird gegen das Manage- ment gewettert, manchmal auch laut- stark im Werk. „Die Situation hat uns alle emotional belastet“, drückt es Personal- chef Frank Tomforde vorsichtig aus. „Die Effektivität hat verständlicherweise dar- unter gelitten.“ Tomforde ist seit 15 Jah- ren bei NXP. Im vergangenen Dezember bekam er den Auftrag, den Stellenabbau

VERZWEIFLUNG Die Kündigung nahm Lorenz Francke, dessen Name auf seinen Wunsch geändert wurde, zuerst allen Lebensmut

zu managen. Seit Mitte März herrscht Klarheit, das Team um den Personalchef hat die Gespräche mit allen 850 vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeitern hinter sich gebracht. Zu jeder Hiobsbotschaft gehörte auch das Angebot der externen Beratung. „Uns wurde bewusst, dass wir für die Betroffenen etwas tun müssen. Und auch für die Mitarbeiter, die bleiben. Über das Finanzielle hinaus. Damit sie nicht in ein tiefes Loch fallen“, sagt Tomforde. Es wurde vereinbart, dass die Gekündigten das Beratungsangebot bei Fürstenberg auch noch zwölf Monate, nachdem sie das Unternehmen verlassen haben, nutzen dürfen.

Lorenz Francke, der Ende dieses Jahres bei NXP aufhört, merkte bald, dass er Hilfe braucht. Er erzählt Ute Zander von der Angst, die vor allem nachts hochkommt. Dass er sich vorstellt, wie man ihm in einem Bewerbungsgespräch wegen seines Alters eine Absage erteilt, wie er von seinem Bankberater zu hören bekommt, dass er sein Haus verkaufen

muss, wie er als Arbeitsloser von Maklern abgewiesen wird und im Etagenbett eines Obdachlosenheims landet. Er sei immer schweißgebadet, wenn ihm diese Bilder durch den Kopf schießen, sagt Francke. Sein Vorgesetzter habe ihn kürzlich dafür gelobt, dass er die Kündigung so gut wegstecke. „In Wahrheit bin ich wie gelähmt. Die Gedanken lassen sich einfach nicht abstellen. An den Wochenenden liege ich den ganzen Tag auf dem Sofa, und ständig sind sie da.“

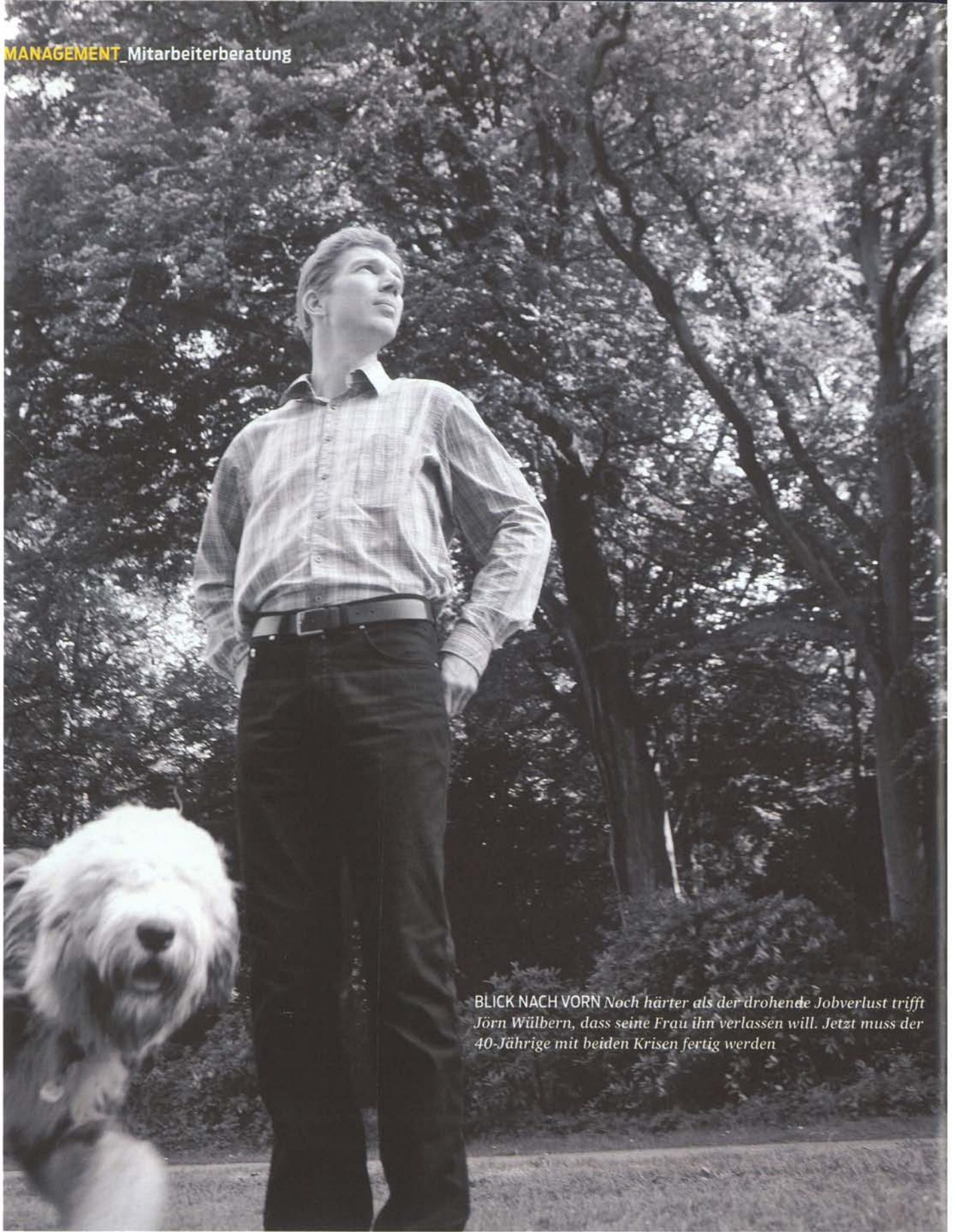
Hier ist es erlaubt, sich fallen zu lassen

Obwohl Lorenz Francke immer wieder in Tränen ausbricht, versucht die Psychologin zunächst nicht, ihn zu beruhigen. Später erklärt sie, dass es in der Beratungsstunde Raum für das Fallenlassen der Seele geben müsse. Dass es aber wichtig sei, den Klienten spätestens nach einer halben Stunde wieder aus dem Tal herauszuholen.

Nicht allen geht es so schlecht wie Lorenz Francke, doch viele haben neben

den beruflichen auch familiäre Probleme. Zum Beispiel Jörn Wülbern: Der 40-jährige Technikfreak und Posaunenspieler kam vor drei Monaten zum ersten Mal ins Fürstenberg Institut und erzählte mit versteinierter Miene, dass ihm der Verlust seines Arbeitsplatzes drohe. „Aber das ist nicht das Hauptproblem. Viel schlimmer ist, dass meine Frau mich mit den Kindern verlassen will.“

Beraterin Karin Krautzig erfährt, dass sich die Ehefrau in einen anderen Mann verliebt und Jörn Wülbern aufgefordert hat, auszuziehen. Doch das will er nicht, beteuert er, er hoffe auf eine Versöhnung. „Sie hat ja recht. Ich habe zu wenig gesprochen. Als in der Firma die Entlassungen anstanden, war ich noch verschlossener als sonst“, gesteht Wülbern kleinlaut. Der Schock über die Trennung sitzt tief: „Ich kann immer noch nicht fassen, dass mir so etwas passiert!“ Karin Krautzig lässt ihn reden und erklärt ihm die Phasen, die jede Trennung durchläuft. „Sie sind in Phase eins. Am An- ➤



BLICK NACH VORN *Noch härter als der drohende Jobverlust trifft Jörn Wülbern, dass seine Frau ihn verlassen will. Jetzt muss der 40-Jährige mit beiden Krisen fertig werden*

fang steht das Nicht-wahrhaben-Wollen, danach brechen die Gefühle auf, die Wut auf den Partner und sich selbst. In der dritten Phase findet eine Neuorientierung statt, und zuletzt kommt das Vertrauen zurück und die Bereitschaft, eine neue Beziehung anzufangen.“

Vier Beratungsstunden später befindet sich Wülbern irgendwo zwischen Phase zwei und drei. Er erzählt, dass er offener geworden sei; die Trennung jetzt auch wolle, dass er eine Wohnung gefunden habe und die Kinder Bescheid wüssten. „Wie haben sie reagiert?“, will die Beraterin wissen. „Wir saßen alle im Wohnzimmer, dann hat meine Frau gesagt, dass wir uns trennen und Papa bald auszieht. Meine zehnjährige Tochter hat sofort angefangen zu weinen, mein acht Jahre alter Sohn hat sich in die Ecke verzogen und gespielt. Er wollte nicht reden. Später hat er mich gefragt, ob ich den Computer mitnehme, wenn ich aus-

von ihrer Frühstücksrunde im Betrieb berichtet: Zehn bis zwölf nette Kollegen waren es einmal. Jetzt gehen einige in Altersteilzeit, andere werden entlassen. „Wenn das so weitergeht, bin ich die Einzige, die übrig bleibt.“

Kein großes Drama, den gekündigten Kollegen dürfte sie damit nicht kommen, sagt sie, aber in der Beratung gibt es keine Tabus. „Die Klienten konzentrieren sich hier auf ihre Befindlichkeit“, sagt Beraterin Uta Oberbeck, „beim Formulieren ihrer Gefühle wird ihnen vieles klarer.“ Bereits nach dem ersten Termin weiß Gaby Bothe, wie sie ihr Tief überwinden will: Sie wird den Frühstückskollegen vorschlagen, ihre Treffen fortzusetzen – nun eben privat, in der Freizeit.

Nicht aufgeben, trotz aller Probleme

In der Sitzung mit Lorenz Francke macht Ute Zander gerade das, was sie „Ressourcen anzapfen“ nennt. Am Ende jeder

„ Ich habe zu wenig gesprochen. Als die Entlassungen anstanden, war ich noch verschlossener als sonst

ziehe.“ Das sei eine normale Reaktion, beruhigt die Psychologin, auf diese Weise verarbeite der Sohn die neue Situation. Krautzig erklärt, warum sie im Fall Wülbern auf die Bremse drückt. „Er tendiert dazu, weit in die Zukunft zu planen. Er wollte die Trennung so schnell wie möglich abwickeln. Wir haben vereinbart, dass er sich für jeden Schritt die nötige Zeit nimmt.“

Die ganze Belegschaft ist betroffen

Nicht nur gekündigte Mitarbeiter können die externe Beratung im Fürstenberg Institut nutzen, das Angebot gilt auch für die übrige Belegschaft. Die Ingenieurin Gaby Bothe, seit 30 Jahren bei NXP, hatte Glück: Sie kann ihren Job behalten. Unter der Entlassungswelle leidet sie trotzdem. Sie hat Probleme, sich zu konzentrieren. Ihre Gedanken schweifen ab, und wenn sie sich dabei ertappt, weiß sie nicht mehr, was sie gerade tun wollte. Auch die sonst so in sich ruhende Frau bricht im Gespräch mit der Psychologin Uta Oberbeck in Tränen aus, etwa als sie

Beratungsstunde soll der Klient optimistisch in die Zukunft schauen, auch wenn sich seine Probleme natürlich nicht in Luft aufgelöst haben. Die Beraterin fragt Francke, woran er Freude habe. Gemeinsam planen sie sein Wochenende: ein Regal lasieren, die Rede für die Mitgliederversammlung des Tischtennisvereins vorbereiten, Radio hören, mit den Neffen auf Fahrradtour gehen. „Und was machen Sie, wenn Sie sich den Fuß verstauchen?“, will Zander wissen. Der Ingenieur stutzt, antwortet unsicher: „Ich lege das Bein hoch.“ „Richtig. Sie schonen den Fuß. Genau das braucht Ihre Seele jetzt auch.“ Francke schaut sie erst ein wenig skeptisch an, dann muss er grinsen. „Das gefällt mir“, sagt er, „das ist etwas Handfestes.“

Die 60 Minuten im lachsfarbenen Wildledersessel sind vorüber. Unterdessen meldet der Flurfunk bei NXP, dass es womöglich weitere Entlassungen geben wird. Die Angst geht wieder um. ■

Mischa Täubner
management@impulse.de

RAT VON AUSSEN

Die Idee stammt aus den USA: Nach Ende der Alkoholprohibition in den 30er-Jahren fielen etliche Beschäftigte wegen Suchtproblemen aus. Die Konsequenz: Im angelsächsischen Raum gehört bis heute ein Employee Assistance Program (EAP) zum Gesundheitsmanagement vieler Firmen. Mitarbeiter können sich bei beruflichen, persönlichen und familiären Problemen von externen Profis kostenlos betreuen lassen.

Die Anbieter

Zu den führenden Anbietern zählen neben dem internationalen Unternehmen Icas (www.icas-eap.com) die auf Deutschland fokussierten Beratungsdienste Fürstenberg Institut (www.fuerstenberg-institut.de), Corrente (www.corrente.de) und Insite (www.eap.de). Bei Fürstenberg und Insite überwiegt die Beratung von Angesicht zu Angesicht. Fürstenberg nutzt dafür eigene Räume in Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Köln und Münster. Weitere Standorte sind im Aufbau. Insite führt die Beratung in der Nähe der Kundenstandorte durch. Icas und Corrente beraten hauptsächlich am Telefon – mit einer Crew aus Psychologen, Medizinern und Sozialarbeitern, aber auch Vier-Augen-Gespräche sind möglich. Auf Wunsch werden die Anrufer an niedergelassene Psychotherapeuten weitervermittelt, mit denen die Anbieter kooperieren.

Die Kosten

Die Kosten für den Service tragen allein die Unternehmen. Die Höhe hängt von der Zahl ihrer Mitarbeiter ab. Das Fürstenberg Institut nimmt monatlich je nach Firmengröße drei bis vier Euro pro Mitarbeiter, Icas und Corrente zwei bis fünf Euro. Insite verlangt jährlich einen Euro-Betrag im unteren zweistelligen Bereich.

Der Nutzen

Er liegt in der höheren Arbeitsleistung. Mitarbeiter mit freiem Kopf seien effektiver, so das Kalkül. Eine Studie der Confederation of British Industry (CBI) hat zudem gezeigt, dass in Unternehmen mit einem EAP der Krankenstand geringer ist, um durchschnittlich 2,6 Tage reduziert sich der Ausfall pro Mitarbeiter. Wer den Service nutzt, erfahren die Unternehmen nicht. Sie erhalten aber eine Auswertung der Beratung – und damit einen Hinweis auf die Häufung bestimmter Fälle.