

Mit Gefühl entlassen

Von Mischa Täubner

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



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, 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 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 eine betriebliche Umstrukturierung auslösen kann. Was in den Büros und Werkhallen mühsam zurückgehalten wird, darf in der geschützten Atmosphäre der Beratung, zwischen Grünpflanzen und Aquarellen, ungehemmt ausbrechen. Bei Ute Zander und ihren Kollegen können Mitarbeiter Dampf ablassen, sich ihre Existenzängste von der Seele reden, neue Zuversicht fassen.

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 wohl gefühlt, sagt er, und darauf gesetzt, dass er dort bleiben könne. Er sei

einfach nicht der Typ, der Abwechslung brauche, er wolle lieber Sicherheit. Schon allein wegen des Kredits, den er abbezahlen muss.

Vor zehn Jahren hat sich Francke ein Doppelhaus gekauft, in einer Vorort-Siedlung, 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 engagierte. Dass bei ihm viel los war, die Familie seines Bruders wohnt ja in der Nähe, und die Kinder kamen oft zu ihm. Er war zufrieden mit seinem Leben. Es hätte ruhig so weitergehen können. Doch dann kam dieser Tag im September 2008.

Außerordentliche Betriebsversammlung von NXP Deutschland. Es ist eng in der Werkskantine in Hamburg-Lokstedt. Unter den Mitarbeitern hat sich längst herumgesprachen, dass wieder Entlassungen anstehen. Die bange Frage lautet nur: Wie viele Arbeitsplätze werden diesmal gestrichen? Und welche? Als Geschäftsführer Volker Kuckhermann dann die Zahlen verkündet, geht ein ungläubiges Raunen durch den Raum: 850 von 2500 Stellen werden abgebaut, jeder Dritte muss gehen. Damit hat keiner gerechnet.

(...)

„Die Situation hat uns alle emotional belastet“, drückt es Personalchef Frank Tomforde vorsichtig aus. „Die Effektivität hat verständlicherweise darunter gelitten.“ Tomforde ist seit 15 Jahren bei NXP. Im vergangenen Dezember bekam er den Auftrag, den Stellenabbau 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. 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 vom Wohnungsmakler abgewiesen wird und im Etagenbett eines Obdachlosenheims landet. Er sei immer schweißgebadet, wenn ihm diese Bilder durch den Kopf gehen, 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.“

Obwohl Francke immer wieder in Tränen ausbricht, versucht die Psychologin zunächst nicht, seine negativen Gedanken zu stoppen. Später erklärt sie, dass es in der Beratungsstunde Raum für das Fallenlassen der Seele geben müsse. Dass es aber ebenso 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 Horst Neumeier (Name von der Redaktion geändert): Der 40-jährige Technik-Freak und Posaunenspieler kam vor drei Monaten zum ersten Mal ins Fürstenberg Institut und erzählte mit

versteinerter 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 erfuhr, dass sich die Ehefrau in einen anderen Mann verliebt und Horst Neumeier aufgefordert hat, auszuziehen. Doch das wollte er nicht, beteuerte 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 Neumeier 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 durchläufe. „Sie sind in Phase eins. Am Anfang 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 Neumeier 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 ausziehe.“ Das sei eine normale Reaktion, beruhigt die Psychologin, auf diese Weise verarbeite der Sohn die neue Situation. Krautzig erklärt, warum sie im Fall Neumeier 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.“

Nicht nur gekündigte Mitarbeiter können die externe Beratung im Fürstenberg-Institut aufsuchen, das Angebot gilt auch für die übrige Belegschaft. Die Ingenieurin Gaby Bothe, die seit 30 Jahren bei NXP arbeitet, 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 sie als 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 zur Lebensfreude zurückfindet: Sie will den Frühstückskollegen vorschlagen, das Zusammentreffen fortzusetzen – nun eben privat, in der Freizeit.

In der Sitzung mit Lorenz Francke macht Ute Zander gerade das, was sie „Ressourcen anzapfen“ nennt. Am Ende jeder Beratungsstunde soll der Klient optimistisch in die Zukunft schauen, auch wenn sich seine Probleme natürlich nicht in Luft aufgelöst haben. Die Beraterin fragt Lorenz 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 skeptisch an, dann muss er grinsen. „Das gefällt mir“, sagt er, „das ist etwas Handfestes.“

(...)