

5. Juni 2025

Es gibt einen ganzen Industriezweig, der davon lebt, einem vorzumachen, dass es ein richtiges Leben nach dem falschen gebe. Man müsse es einfach nur extrahieren und dann, schwuppdwupp! lebe man auch richtig im endlich richtigen Leben. In dieser Ichfindungsindustrie mit ihren spätberufenen Heilbringern, die mich auf allen Kanälen duzen und den Tiefgang einer Jolle besitzen, wimmelt es an Coaches und anderen Adepten einer oft fratzenhaft positiven Lebenseinstellung. Schenke ich ihren Profilen und Personenangaben in den gängigen Netzwerken Glauben, haben sie jahrzehntelang etwas erfolgreich falsch gemacht, um in einem Moment der Klarheit auszusteigen, sich ein buntes T-Shirt mit dem richtigen Aufdruck überzuziehen und mir jetzt zu sagen, wie ich es ganz einfach richtig zu machen habe.

Als ich vor fünf Jahren das Unternehmen verließ, hatte ich einen Coach, der, wie es hieß, *den Prozess begleitete*. Alles ist im Fluss, alles fließt: aber hierzulande wird aus allem, wird allem *ein Prozess* gemacht.

Einmal rief der Coach aus heiterem Himmel an. Ich lief gerade über die Felder zwischen Dattingen und Buggingen, dort, wo im Mai eine bezaubernde Reihe plissierten Klatschmohns im silbrig-grünen Roggenfeld aufpoppt und neben dem Feldweg scharlachrot Spalier steht.

Irgendwann rief der Coach mit seinem schwäbischen Zungenschlag verärgert:

„Herr Hehne, jetzt bloibe Sie doch mal stehe!“

Zwischen Dattingen und Buggingen gibt neben Klatschmohn auch ein Funkloch.

Mit etwas dünnhäutiger Professionalität wies er darauf hin, dass das Unternehmen, das ich verlassen hatte und das für diese Coaching-Maßnahme noch aufkam, nicht ewig dafür zahlen würde. Kurz: dass ich jetzt zusehen sollte, schnell wieder irgendwo unterzukommen, um weiterzumachen wie gehabt, wenn auch anders, natürlich.

Das letzte Gespräch innerhalb der Prozessbegleitung fand mit der Mitarbeiterin des Outplacement-Unternehmens statt. Es war offen und von Interesse geprägt. Sie erzählte, dass die meisten, die nach ein paar Jahrzehnten ein Unternehmen verließen, bei einem anderen Unternehmen anheuern würden, um dort wieder etwas Ähnliches zu tun. Gelernt sei gelernt. Schließlich kamen wir ihrer letzten Frage.

„Würden Sie jetzt Produkte ihres ehemaligen Arbeitgebers kaufen?“

Ich stutzte. Was war das?

— — —

Flughafenhotellobby. Der Leiter des Projektes *I did it!* das zum Ziel hat, 15% der Belegschaft abzubauen, sitzt zusammen mit dem Senior Consultant des externen Dienstleisters. Sie formulieren die Fragen für den abschließenden Evaluierungsbogen. Eine Servicekraft in Uniform bringt einen Cappuccino, einen Kaffee schwarz und eine große Flasche Mineralwasser. Dazu lächelt sie wie auf einem Plakat, das draußen an der Fassade des Hotels hängt.

„Also, die letzte Frage sollte allgemeinerer Natur sein,“ informiert der Senior Consultant. „Perspektivisch...sie sollte nach vorne gerichtet sein. Abschließend, positiv und offen.“

„Ja, schon klar.“

Warum muss sich ein Projektleiter überhaupt auf der Arbeitsebene mit der Ausformulierung der Fragen beschäftigen? Weil das Projekt nur drei Mitarbeiter zählt. Die eine ist krank und der andere wurde verdonnert, Projektüberstunden abzubauen. Der Projektleiter rutscht auf die Sesselkante. Er legt kurz die Hände an die Schläfen. Die Zeigefinger schnellen synchron aus den Handgelenken geschüttelt nach vorne und zeigen direkt auf den Senior Consultant.

„Würden Sie jetzt Produkte ihres ehemaligen Arbeitgebers kaufen?“

„Ich?“

„Nein. Das ist die letzte Frage. Ja, das machen wir.“

„Ich denke,“ sagt der Berater und windet sich etwas, als würde ihn etwas aus den Untiefen des Sessels zwicken, „die letzte Frage sollte eine Frage nach der Zukunft Mitarbeiters sein. Nicht eine nach den Interessen des Unternehmens.“

„Aber das ist sie doch! We kill two birds with one stone. Wir fragen ihn: wie geht's dir jetzt so? Und dann: können wir auch in Zukunft mit dir rechnen? Wie weit geht das Commitment noch nach dem Exit? Kommst du in Zukunft als Umsatz zurück? Ehemalige Mitarbeiter als zukünftige Kunden! Turnover statt Personalkosten. Ich gehe noch weiter: Stellen Sie sich mal vor, wie das wirken könnte: ehemalige Mitarbeiter als zukünftige Markenbotschafter. Wow!“

Der Senior Consultant weiß, warum heruntergerockte Abteilungsleiter irgendwann zu Projektleitern in Ausstiegsprogrammen werden. Er hat zu viele von ihnen gesehen. Menschen, die Sätze anstimmen

mit einem „Ich habe immer gesagt, dass...“ und irgendwann als Rechthaber vom Dienst in den Wohlverdienten gehen.

Die Klügeren unter ihnen haben zum Schluss selbst die Türe hinter sich zugezogen. Vielleicht haben sie sogar über eine Art Best-of-Compilation die stärksten Argumente aus den Gesprächen mit Abgangswilligen für sich selbst genutzt und noch eine höhere Abfindung herausgeschlagen, als sie das Programm vorsah.