

Talboden von Bodio erste Industriebetriebe aufgebaut. Ausschlaggebend für die Standortwahl waren zudem die günstige Verkehrslage und das Reservoir an billigen Arbeitskräften. So entstanden 1908 die Gotthardwerke, welche in einem elektrochemischen Verfahren Carbid produzierten. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden sie von der Lonza (Alusuisse) übernommen, die seither in Bodio Graphit fabriziert. 1946 wurde in Giornico-Bodio die Stahlgießerei Monteforno gegründet, welche *acciaio tondino*, Armierungsseisen für den Bau, herstellte. Wie die Produktion von Carbid und Graphit ist auch das Giessen von Stahl sehr energieintensiv.

Die Monteforno steht als ein Musterbeispiel für den Strukturwandel der Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. In der Hochkonjunkturphase der 50er und 60er Jahre expandierte der Betrieb und beschäftigte in den 70er Jahren 1200 Personen. 1977 kaufte der Marktleader Von Roll die Stahlgießerei auf und baute den Betrieb zu einem der produktivsten Schmelzwerke Europas aus. Bei kontinuierlicher Steigerung der Produktionsleistung wurde das Personal in Bodio zu Beginn der 80er Jahre innert dreier Jahre auf 340 reduziert. Statt ihr Versprechen einzuhalten, im Stahlwerk künftig hochwertige Produkte herzustellen, reduzierte Von Roll die Produktion von Spezialstahl sukzessive – zugunsten der neu erworbenen New Jersey Steel Corporation, dem Marktleader im Ostteil der USA.

Mit zunehmender Globalisierung und immer tieferen Preisen für Energie und Transport wurde die Herstellung von Massenware im Hochlohnland Schweiz immer unrentabler. Im März 1994 gab Von Roll bekannt, dass sie die Schweizer Produktion auf ihr Werk in Gerlafingen so konzentrierte und die Monteforno per Ende 1994 schliesse. Auf einen Schlag standen die 340 Angestellten des wichtigsten Arbeitgebers der Region auf der Strasse, und damit verknüpft, brachen auch die «sekundären Wirtschaftssektoren» des Detailhandels und des Gastgewerbes zusammen. Von 1980 bis 1990 verringerte sich die Wohnbevölkerung in der Leventina um 14 %, und entsprechend reduzierten sich auch die Steuereinnahmen der Gemeinden.

In den 90er Jahren weist der Kanton Tessin konstant die höchste Arbeitslosenrate der Schweiz auf. Besonders für die Leventina besteht wenig Hoffnung auf Besserung. Im März 1998, rund vier Jahre nach der Schliessung der Stahlgießerei, waren gemäss Angaben des Arbeitsamtes Biasca von 247 gemeldeten Monteforno-Mitarbeitern noch 120 Personen ohne Arbeit. Trotz des Anschlusses an eine der drei wichtigsten Nord-Süd-Achsen Europas ist das Tal zur Peripherie geworden.

#### Literatur

Müller, Christoph: Zwischen Berg und Tal. Agrokultur, Der Strom der Moderne, Über die Industrialisierung hinaus, in: Spielwiese und Heuland. Die ersten 25 Jahre des Alternativprojekts Ces, Fondazione Ces, Chironico 1997, S. 9–18.  
Notizie dell' Associazione Transfer Monteforno (ATM), Nr. 1–7, Bodio 1995/96.

Claudia Honegger

## Der Manager nach der Fusion. Gedanken und Gefühle im Outplacement

Dr. Carl Hahn, geboren 1947, seit 1974 bei einem Schweizer Grossunternehmen im Dienstleistungsbereich tätig, Divisionschef, seit Dezember 1996 im Outplacement.

Schnell und stetig hat Carl Hahn sich in eine Kaderposition im Dienstleistungssektor hochgearbeitet. Mit 22 Jahren schloss er das Studium der Betriebs- und Volkswirtschaft an einer Westschweizer Universität ab, mit 25 war er promovierter Betriebswirt. Perfekt zweisprachig, arbeitete er zunächst als Unternehmensberater in einer Treuhandfirma, um 1974 in jenes Dienstleistungsunternehmen einzutreten, das 1996 mit einem anderen Grossunternehmen der gleichen Branche fusionierte, wodurch seine Spitzenposition des Divisionschefs plötzlich doppelt besetzt war.

Zu Beginn waren Marktforschung und Verkaufsausbildung seine Hauptaufgaben. In den siebziger Jahren hatte er die Marktstudien konzipiert, die Jahresprogramme entwickelt und war verantwortlich für die Verkaufsausbildung von 2500 Kundenberatern gewesen. «Und den Verkauf dürfen Sie sich in der damaligen Firma so vorstellen, dass die Beamten, wie sie noch betitelt wurden, etwas aufgerüttelt wurden, um via Verkaufsausbildung auch die Verkaufsinstinkte in sich zu wecken. Das war der ganze Teil Verkauf. Dazu kamen noch 'zig Marketingprojekte, Marktbearbeitungsprojekte wie Promotionen für verschiedenste Produkte und Dienstleistungen – das war mal der Einstieg.» In den achtziger Jahren hat er die Neuausrichtung der Unternehmenspolitik begleitet und den Marketingteil im In- und Ausland umgesetzt. «Da war mal die ganze Entwicklungsarbeit im Bereich Unternehmenspolitik, hört sich alles gut an, wir haben auch mit der Universität St. Gallen etwas recht Nettos zustande gebracht. Und das Faszinierende daran war nachher natürlich die Umsetzung. Schönes Papier auf der einen Seite zu haben, das ist ja nett, aber so etwas nachher umzusetzen, zu implementieren, bei all den vielen, vielen Menschen – das Unternehmen zählte damals knapp

6000 Mitarbeiter – das war dann die eigentliche Herausforderung. Und die, würd' ich sagen, die ist auch wirklich bestens verlaufen. Dann gab's auch im Umfeld dieser neuen Unternehmenspolitik die ganze Ausbreitung ins Ausland, wo ich persönlich auch von der Marketingseite her verschiedene Filialeröffnungen im Ausland begleiten und realisieren durfte.»

In den frühen neunziger Jahren wurde Carl Hahn Bereichsleiter in Linienfunktion in einer Westschweizer Region. Als Chef von dreissig Mitarbeitern war er für die Förderung der Auslandsgeschäfte, die Restrukturierung der Kundengeschäfte in zehn Filialen sowie die Steigerung der Verkaufsleistung um zehn Prozent verantwortlich. «Und dann, stellen Sie sich vor, in dieser Phase ist es den Leuten in den Deutschschweizer Zentralen eingefallen, dass man zusammenschliessen wollte. Die haben mich nicht angerufen, um zu hören, ob der Hahn damit einverstanden ist. Nein, Spass beiseite, in der Zeit gab's dann diesen Entscheid, dass es zu einem Zusammengehen, wie es damals hiess, kam. Es wurde vereinbart, nicht von Fusion oder Schluckübung zu sprechen, es war ein Zusammengehen. Ja, und da bin ich dann im zweiten Jahr aus der Westschweiz praktisch von heute auf morgen in das Hauptprojekt-Team hineingekommen. Das war die Projektgruppe, die die Implementierung zu bewerkstelligen hatte. Da waren reine Organisationsfragen, da waren Immobilienfragen, da waren Produktionsfragen, und da waren natürlich Kommunikations- und Marketingfragen. Und da hatte ich auch das Glück, direkt in diese Gruppe hineinzukommen. Faszinierend – die ganze Umsetzung dieser neuen Politik in der grösseren Gruppe!» In dieser Anpassungsphase mussten die beiden gleichartigen Unternehmen neu ausgerichtet und gegenseitig vernetzt werden. So wurden etwa die Auslandstützpunkte des einen Unternehmens geschlossen respektive in diejenigen des anderen integriert. «Und dann gab's nach diesem damaligen Eintrittsprojekt ein Folgeprojekt, das unseren Betrieb noch schlanker machen sollte, weil die Ertragslage noch nicht gut genug war. Das war auch, muss ich sagen, sehr, sehr spannend – ging es doch darum, speziell auch die ganze Organisation, eben Aufbau und Abläufe, umzukrempeln, um wirklich das Juwel in der Gruppe zu werden. Das ist auch recht gut verlaufen, ich muss

auch persönlich da betonen: faszinierend für mich selbst! – Und wir waren auf bestem Wege, schon in Richtung Abschluss dieses Folgeprojektes zu gehen oder zu laufen, als dann Mitte '96 der Entscheid dieses neuen grossen Wurfes kam: weg von den alten Einzelgesellschaften, hin zu einer integrierten Gruppe. So, und das ist jetzt halt der auslösende Punkt gewesen. Man darf, sehr vereinfachend ausgedrückt, sagen, die zwei ehemaligen Einzelbetriebe sind in einer neuen Geschäftseinheit zusammengemixt worden. Durch das Zusammenschmelzen von vorher zwei weitgehend selbständigen Unternehmen mit je einem Marketingleiter war jetzt halt einer zuviel.»

Als eingeweihter Stratege und faszinierter Neuausrichter durchschaute Carl Hahn die Situation sofort. Er erkannte die Krise, die eine entscheidende Wende für sein Leben bedeuten könnte. Er wusste, dass sich die Ereignisse überstürzten und er vom Spieler zum Spielball geworden war. Er nahm sich eine Woche Ferien, sass im Garten, sprach mit seiner Frau und seinen beiden Töchtern: «Es hat uns unwahrscheinlich viel geholfen, bevor überhaupt die definitiven Beschlüsse fielen, uns hier drinnen (zeigt auf die Bauchgegend) darauf einzustellen.» Wie er richtig vorausgeahnt hatte, wurde dann sehr rasch entschieden, dass nur einer den Job in dem neuen Gebilde übernehmen sollte und dass es der andere sein würde. «Und das ist der Kollege, der langjährige Kollege, der ja parallel zu mir die ganze Marketingarbeit der anderen Gesellschaft gemacht hatte. Mit ihm bin ich menschlich wirklich immer bestens zurechtgekommen. Fachlich hatten wir ab und zu Differenzen, was natürlich ist in so einem Umfeld. Aber menschlich, das betone ich nochmals, nicht dass Sie ab und zu, wenn ich vielleicht nicht die richtigen Worte finde, meinen: Ah, der ist jetzt neidisch auf den, oder die haben sich nie gemocht und der hat den Kampf gewonnen. Es hat kein Kampf stattgefunden, es ist ein Entscheid gefällt worden, dass er das machen würde. Ich persönlich kann es so nachvollziehen: Er ist viele, viele Jahre im Hauptsitz der Gruppe tätig und eingebunden gewesen, mit all dem Beziehungsnetz, was er, geographisch gesehen, voraus hatte. Klar war ich in den letzten Jahren auch viel, viel am neuen Hauptsitz-Standort, habe dort auch auf meine Art ein recht ansehnliches Netz aufbauen können, aber halt nicht so wie jetzt der Kollege, der

seit zwanzig Jahren dort ist, das war schlicht und einfach nicht möglich. Und die, ich sag mal, sachliche, für mich noch plausible Erläuterung ist die, dass er dank dieses Beziehungsnetzes vor Ort den Zuschlag bekommen hat. Ich habe von einer aussenstehenden Quelle, die sehr zuverlässig ist, mal gehört, dass da eigentlich überhaupt nicht über die Menschen gesprochen worden ist, sondern der Zeitdruck im Hauptsitz so gross war, dass man schlicht und einfach den Hahn, der halt zu dem Zeitpunkt über hundert Kilometer weit weg in seinem Büro sass, dass man ihn vergessen hat.»

In seinen nachträglichen Plausibilisierungsversuchen der firmen-internen Entscheidungsfindung stehen die zwingenden Folgen vom «Hauptsitz-Standort» im Vordergrund. Hätte sich die Gruppe bzw. eine der neuen Geschäftseinheiten für die – damals ebenfalls diskutierte – «Spielvariante Standort Richtung Westen» entschieden, wäre er vielleicht nicht vergessen worden, hätte er das bessere Beziehungsnetz gehabt, wäre ihm seine Zweisprachigkeit von Nutzen gewesen. So aber haben der Zeitdruck und die Hektik gegen ihn gespielt. Er sagt, das sei rein zufällig so gekommen. Doch unmittelbar anschliessend findet sich immerhin ein Hauch von Zweifel an der Ausgewogenheit gewisser Leute in der Chefetage: «Und das betrachte ich jetzt nicht unbedingt als Schicksal – Sie haben ja das grosse Wort (Schicksal) in Ihrem Papier –, das ist jetzt halt ein echter Zufall. Ob das nun, eh, ich sag mal, so grundsätzlich für all die entscheidenden Leute spricht, das sei noch dahingestellt. Ich kann mir schon vorstellen, im Wissen, dass es in unserer Gruppe doch einige recht (Hektische) gibt, die auf dieser Etage ihr Büro haben und die halt sich selbst auch persönlich unter einen derartigen Druck setzen, dass die ab und zu Sachen auslösen, die in der Umsetzung dann nicht immer umfassend ausgereift sein können.»

Nein, als Opfer des Schicksals mag er sich nicht sehen, denn dann wären die ihm nur allzu gut bekannten Macher im Headquarter die Mächtigen des Schicksals. Lieber ist ihm da der «echte Zufall» – wie im Glücksspiel. Er hat sich selbst als halbwegs autonome Person wieder ins Spiel zu bringen versucht, indem er das Angebot eines anderen Jobs in der neuen Gruppe ablehnte. «Und selbstverständlich wurde dem Hahn etwas angeboten, auf dem Platz des Hauptsitzes.

Aber da habe ich in Absprache, nach Gesprächen mit der Familie, der Frau, gesagt, also wir gehen da jetzt keine faulen Kompromisse ein. Die Angebote am Standort der Zentrale waren sicher nicht eine Pro-Forma-Übung, um den Hahn, der jetzt mittlerweile über zwanzig Jahre in dem Laden ist, nicht zur Aufnahme von Kontakten zur Presse zu (provozieren). Ich hab' natürlich einige Pressebeziehungen, kraft meines Amtes, nicht weil ich ein Genie bin, sondern nur wegen der Funktion Marketingleiter. Nein, es waren zwei echte Angebote. Allerdings waren die Funktionen schlicht und einfach nicht vergleichbar mit dem, was ich bis dato gemacht hatte. Und drum, was ich vorher andeutete: keine faulen Kompromisse! Kommt auch dazu, dass mir die Standort-Stadt nicht so liegt. Und das habe ich auch dem damaligen und jetzigen Präsidenten gesagt. Für ihn war das absolut nicht nachvollziehbar. Es gibt ja viele, die eher westlich als östlich orientiert sind, aber die aus dem Osten hören das nicht gern.»

Er besitzt ein Haus in der Romandie, dort möchten er und seine Familie – wenn immer möglich – bleiben, das war das eine. Das andere aber waren die geringeren Kompetenzen der angebotenen Stellen: «Das war mindestens eine Stufe runter!» Und «die Bereiche, die da zur Diskussion standen, da kannte ich die Strukturen und Mechanismen. Der Ausblick, weniger Führungsverantwortung wahrnehmen zu können und nicht mehr selbst, sondern durch Zwischenchefs – es ist ja zum Teil noch recht hierarchisch in dieser Gruppe – meine Projekte vor Entscheidungsgremien zu vertreten, konnte mich einfach nicht überzeugen. Ausserdem die Tatsache, dass Sie dann halt unterschiedlichste Befehle bekommen, Order, vielleicht auch nicht mehr in einem so feinen Stil, wie Sie das halt bei einem Präsidenten immer hatten.»

Mit der raschen Ablehnung der Angebote «aus dem Osten» und der Entscheidung für eine berufliche Neuausrichtung versucht er, in der Krise ein Stück seiner Eigenständigkeit zu retten. Anders als damals, als er von der Unternehmensleitung in die Westschweiz geschickt wurde – «da hiess es dann, jetzt muss der Hahn mal von dieser Zentrale weg, wenn er noch weitermachen will, in bezug auf weitere Ambitionen» –, präsentiert er zumindest die Entscheidung für das Outplacement als seine eigene und in der Ich-Form: «Dann

war ich, glaub' ich, unter den Aller..., Allerersten, die gesagt haben, eh, Neuausrichtung. Berufliche Neuausrichtung, heisst das, oder berufliche Neuorientierung. Und dann ging es ja darum, mal zu schauen, wie sich so etwas in der Praxis umsetzen lässt. Über das Materielle hat man sich sehr schnell in bezug auf die Gehaltsfortzahlung geeinigt, gleichzeitig hat man auch gesagt, dass die Gruppe die Kosten für das Outplacement-Büro oder den Outplacement-Partner, den externen, übernehmen würde. Da nie böse Worte gefallen sind, weder von der einen noch von meiner Seite, ist, ohne das zu stark formalisiert zu haben, vereinbart worden, dass für mich die Türen nach wie vor offen sind, ob in der Zentrale, ob in den verschiedenen Stützpunkten in der ganzen Schweiz. – Ich habe heute wirklich noch absolut intakte Beziehungen zu all den langjährigen Kollegen, die vor Ort sind, draussen in der Provinz oder halt in der östlichen Grossstadt bei Mutti, mhm.»

Indem er sich ins Outplacement schickt und schicken lässt, ist die Beziehung zur neuvermählten Mutterfirma, in die er als 27-jähriger eintrat, noch lange nicht gelöst. Mittlerweile hat er dort einen persönlichen «Berater», eine Art Paten, der seinen Fall begleitet und begutachtet. «Es ist die Regel, zumindest in unserer Gruppe, dass jeder, der eine neue Ausrichtung anfängt, ob jetzt mit oder ohne Outplacement-Büro, der bekommt einen Berater, wie es bei uns heisst, zur Seite gestellt. Da sind 'zig Berater in der ganzen Schweiz aufgebaut worden, die all diese persönlichen Fälle begleiten. Geleitet wird das Berater-Team durch den früheren Personalchef, und er betreut jetzt die Umsetzung der personalpolitischen Projektteile. Und als ehemaliger Divisionschef werde ich persönlich durch ihn betreut, das ist ein ganz phantastischer Mann, unwahrscheinlich viel Erfahrung und Einfühlungsvermögen auf dem Gebiet.»

Regelmässig schickt Herr Hahn dem Berater einen Monatsbericht seiner Aktivitäten, denn noch immer gebe es viele, die «keinen blässen Schimmer haben, was es heisst, so eine Neuausrichtung zu machen». Aber was heisst es für ihn? Was bedeutet eine solche Neuorientierung für einen, der stets andere gemanagt, gecoacht, geführt und motiviert hat? Für einen, der – in seinen eigenen Worten ausgedrückt – «umsetzungs-, abschluss- und ergebnisorientiert» ist? Für

einen, der noch vor einem Jahr morgens um fünf Uhr aufstand und abends um zehn Uhr ins Bett sank? Was tut er im Outplacement? Was fängt er mit seiner Zeit an?

«Also es ist ja so, diese Outplacement-Institute haben nicht das Mandat, für Sie eine Arbeit zu suchen, sondern das Outplacement-Büro begleitet Sie, sich am Anfang mal selbst zu röntgen. Ein Zwischenhalt, eine Standortbestimmung, um zu sehen, wo sind die Stärken, wo sind allenfalls Punkte, die man aufbauen müsste – um das Wort «Schwächen» zu vermeiden. Die Phase Standortbestimmung, die hat jetzt bei mir einen Monat gedauert, mit vielen Tests, zum Teil auch *Löli*-Tests, um Sie mal wirklich von verschiedenen Seiten zu durchleuchten und damit auch die Grundlage zu bekommen, dass Sie, nach so vielen langen Jahren, in denen Sie sich für ein Produkt, für ein Unternehmen, für ein Team eingesetzt haben, auch mal sich selbst verkaufen können. Das ist nicht jedermanns oder jederfraus Sache, so einfach von heute auf morgen über sich selbst mit den treffenden Worten zu sprechen oder zu schreiben. Das ist eben die allererste Phase, das Selbstwertgefühl steigern und auch die Frage klären, wo's langgehen kann aufgrund der entdeckten, zum Teil auch neuen Stärken oder Eigenschaften.» Die Leute in der Aussenplazierung sollen lernen, mit Hilfe psychologischer Tests und Techniken sich selbst kennenzulernen, um sich selbst als Produkt besser zu vermarkten: Verkaufstraining an der eigenen Person. «In meinem Outplacement-Büro wird das so gemacht, dass Sie mit einer Person vor laufender Kamera trainieren. Ohne jetzt bluffen zu wollen, in all den Jahren habe ich sowohl vor Verwaltungsratsmitgliedern wie in der Geschäftsleitung 'zig Präsentationen gehabt, aber es ist etwas ganz, ganz anderes, als wenn Sie da über sich selbst sprechen müssen, sich selbst verkaufen müssen.» Des weiteren wird das Beziehungsnetz aktiviert, es wird geschrieben, telefoniert, gemailt und besucht. Darauf folgt die heikle Kontaktaufnahme zu den Headhunters: «Auch dort ist das Outplacement-Büro natürlich eine Art Berater, der ihnen sagen kann, der eine Headhunter da, der taugt noch so etwa, der andere Headhunter, da musst du die Finger von lassen, weil der einfach dein Dossier nimmt, das verschickt und damit das Produkt – sprich: Sie persönlich – kaputtmacht.»

Mit eiserner Disziplin und einer Spur welscher Gelassenheit versucht Dr. Hahn unermüdlich, sich selbst bei Laune zu halten und dem Klischee von den «Top Dogs» zu enttrinnen. Er steht weiterhin um sechs Uhr früh auf und macht aus dem Eigen-Marketing einen Fulltime-Job. Es gebe, sagt er, zwei Arten, die Dienste solcher Outplacement-Büros in Anspruch zu nehmen: «Die eine Grundvariante ist die, dass Sie praktisch von morgens bis abends, um nicht aus dem Rhythmus des Berufsalltags zu gleiten, sich da in diesen Nischen einnisten. Da ist die ganze Infrastruktur, ein Computer steht da, Stuhl ist auch da, Telefon. Sie können wirklich eine Zelle für sich beanspruchen, das ist im Preis inbegriffen. Und ich habe festgestellt, es gibt effektiv Menschen, die das brauchen, um sich morgens aufzurappeln. Auch um irgendwie noch mit Schale rumzulaufen, dass sie das nicht verlernen.» Er selbst hat keine Mühe, morgens in Schwung zu kommen, er arbeitet zuhause und geht nur einmal in der Woche ins Outplacement-Büro. Auch hat er seine Familie von Anfang an mit einbezogen und seine Lage Bekannten und Fremden gegenüber nicht verheimlicht. «Es gibt ja wirklich Verhältnisse, wo daheim sowohl die Madame wie die Kinder so an einer Art Dünkel leiden, eben halt: «Mein Mann ist Direktor.» Oder: «Mein Vater ist ein hohes Tier.» Da bluffen die noch mit, – und plötzlich ist dieser Piefke zuhause, und die Nachbarn sehen das. Die ganze Welt bricht zusammen. Wir hatten bei uns in unserem Unternehmen damals einen Fall, vielleicht mehrere, einen kenn' ich, da hat der Mann zuhause überhaupt nichts gesagt, wirklich nix. Ist zum Outplacement-Büro gegangen, ohne dass die Frau oder die Familie wusste, dass der seinen Job nicht mehr hatte. Das muss man sich vorstellen!»

Freilich hat der Aufenthalt im eigenen Haus, das er früher im Morgengrauen zu verlassen pflegte, um erst am späteren Abend wiederzukommen, für Carl Hahn auch seine Tücken: «Es gab am Anfang auch so blöde Sprüche wie: (laut) «Hat der Arbeitslose heute Nachmittag eventuell Zeit, einen Nagel in die Wand zu schlagen?» Und ich so erregt: «Bin nicht arbeitslos! Und ich hab' auch keine Zeit heute!» Obwohl ich Zeit hatte. Damit werden Sie auch sehr rasch fertig, – Voraussetzung, die Stimmungslage in der Familie ist nach wie vor intakt. Auch dort gibt es natürlich einige Wellen, ich

würde jetzt mal sagen, speziell vom Lebensgefährten, von der Partnerin, die ab und zu schon eher unruhig schläft, weil ab und zu stört es sie, dass ich so ruhig bin und so positiv, das wirft sie ab und zu aus den Socken. Jetzt versuch' ich natürlich nicht, das irgendwie zur Schau zu stellen, aber das bleibt von meiner Mentalität her so, das ist jetzt so, ist eine neue Herausforderung. Wenn ich jetzt meine Grundhaltung wirklich in Richtung negativ bringen würde und heulen, nur von Leid sprechen würde, da würd' ich mir am letzten mit helfen.»

Plötzlich ist Zeit kein Geld mehr und steht im Privaten zur Disposition. Täglich von neuem muss die Anerkennung gesucht werden, die früher die Begegnung mit anderen, das Kommando über Menschen und Dinge, beinahe automatisch verschaffte. Auch nach achtzehn Monaten im Outplacement hat Carl Hahn sich seinen Optimismus erhalten. Aber andauernd und in der Einsamkeit die Zuversicht zu kultivieren – das ist harte Arbeit. Doch er ist sich sicher, bis spätestens Ende des zweiten Jahres im Outplacement eine neue Arbeit gefunden zu haben. Sein individueller Fall werde sich lösen lassen, davon ist er überzeugt, er sei in vielen Branchen und Bereichen flexibel einsetzbar. Wie lange «sie» ihn in der Aussenplatzierung halten werden, weiss er nicht. Dafür gibt es weder klare Regeln noch fixe Erfahrungswerte. Als strukturelle Ursache der Krise in seinem angestammten Sektor nennt er vor allem die gewaltige Stellenvermehrung der letzten Jahrzehnte: «Wenn man sich vorstellt, was da gelaufen ist – aber es gibt viele andere Branchen, da ist es ähnlich gelaufen, wo's überall so gut ging –, da hat man ja problemlos, gab's ein neues Projekt, alle waren satt im Sessel drin, dann hiess es, ja wir müssen jetzt zwei neue Leute haben, um das Projekt, was ihr da oben entschieden habt, um das zu bewerkstelligen. Ja, da wurde doch in Hauf angestellt auf Teufel komm raus. Ich würde mal behaupten, fast so die Komfortstufe, und ich finde, da muss man jetzt in Zukunft sehen, dass dieser Fehler – es ist ein Fehler für mich – nicht mehr begangen wird, dass man einfach so locker immer wieder neue Stellen schafft, Hinz und Kunz auf irgendeiner Stufe hineinkommen lässt, bis dann der Kragen wirklich platzt und dann diese sogenannten drastischen Massnahmen ergriffen werden müssen. –