

OUTPLACEMENT - BERATUNG UND HILFESTELLUNG

OUTPLACEMENT IST BERATUNG FÜR DIE BERUFLICHE NEUORIENTIERUNG UND FÜR DIE SICHERUNG DER KARRIEREKONTINUITÄT NACH FREISETZUNG VON KADERMITARBEITERN ALS FOLGE VON VERÄNDERTEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN UND ORGANISATORISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN.

- Outplacement ist ein personalpolitisches Instrument mit Zukunft - ein bewährtes Führungsmittel in der Personalentwicklung
- Outplacement hilft bei der Um- und Neuverteilung von Management-Potential und Führungs-Knowhow
- Outplacement bedeutet wirtschaftlichen Kadertransfer

Das, was ein Kadermitarbeiter unmittelbar nach dem unerwarteten Entlassungsgespräch als erstes benötigt, ist eine Bezugsperson, mit welcher er die externe Neuorientierung besprechen und erarbeiten kann. Dies besonders bei Personen im Alter ab 45 Jahren oder bei solchen, welche zehn, fünfzehn oder mehr Dienstjahre im gleichen Unternehmen tätig waren, den aktuellen Stellenmarkt und dessen Bearbeitung nicht mehr kennen und sich und ihre Fähigkeiten nicht richtig «verkaufen» können. Mit dem Geld aus einer Abfindung kann er weder dieses Handicap überbrücken noch kann er sich damit eine neue Stelle kaufen.

Lean Management, Rezession und Strukturkrisen führen dazu, dass Personaleinsparungen auch vor Führungsetagen nicht mehr Halt machen. Waren Freisetzung und Entlassungen früher meist auf die unteren Ebenen beschränkt, insbesondere die Fertigung, kann es bekanntlich auch das mittlere, gehobene und sogar das Top-Management treffen.

Eine Entlassung hat auf allen Hierarchiestufen psychologische Konsequenzen. Sie verletzt das Selbstwertgefühl eines jeden, zumal dann, wenn es bei der Bekanntgabe der Entscheidung an Sensibilität und Takt mangelt - und dies ist oft genug der Fall. Die Auswirkungen sind fatal.

- Der Entlassene erfährt die Nachricht aus heiterem Himmel und hat das Gefühl, ins Bodenlose zu fallen. Dies besonders dann, wenn er in einer «Midlife-Crisis» steckt.
- Er leidet wegen des bevorstehenden Firmenaustritts unter Zukunftsangst
- Die Kollegen sind verunsichert, da ihnen das gleiche passieren kann
- Auch das Image der Personalabteilung, ja sogar der ganzen Firma leidet unter unprofessionell durchgeföhrten Entlassungen

Deshalb setzt sich die Einsicht durch, dass sich gerade bei Entlassungen der Stil des Hauses, die Unternehmenskultur zu bewähren hat. Immer mehr Unternehmen setzen dafür ab einer bestimmten Managementebene eine Outplacement-Beratung ein. Die Idee kommt aus den USA und hat sich dort unter den noch härteren Bedingungen des amerikanischen Arbeitsmarktes bewährt. Dort verpflichten sich Unternehmen oft schon im Anstellungsvertrag zu einer Outplacement-Beratung. Sollte es dann wegen Erfolglosigkeit, persönlicher Probleme, Neustrukturierung, Fusion oder «Unfriendly Takeover» zur Entlassung kommen, greifen die Auffangmassnahmen der Spezialisten und führen eine «Trennung mit Anstand» herbei.

Die Kosten stehen im Verhältnis zum Nutzen. Sie bewegen sich bei ca. 20 % des Bruttojahressalärs und werden oft mit der Summe der Abfindung verrechnet. Trotz dieser Beträge zahlen sich diese Kosten für das Unternehmen aus, weil

- Rechtsstreitigkeiten und damit Anwaltskosten vermieden werden
- Das Ansehen des Unternehmens nach innen und aussen intakt bleibt
- Das Vertrauen der übrigen Mitarbeiter in die Unternehmensleitung erhalten bleibt

Eine effektive Trennungsberatung beginnt schon, wenn sich das Ende abzeich-

net und erstreckt sich auf:

- **Timing** - Freitagskündigungen sind angesichts des bevorstehenden Wochenendes besonders gefährlich. Es kann wegen der Aufregung zu Herzinfarkten, Unfällen, Selbstmorden oder anderen Kurzschlussreaktionen kommen. Wird die Kündigung bis spätestens Mittwoch ausgesprochen, können die Hilfsmassnahmen bis zum gefährlichen Alleinsein am Wochenende noch greifen.
- **Sprachregelung** - Je höher der Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist, desto wichtiger werden Umstände und Wortlaut der Kündigung. In solchen Grenzsituationen sind Menschen oft hypersensibel und legen jedes Wort und jede Einzelheit auf die Goldwaage.
- **Betriebsinterne Kommunikation** - Da sich die Kündigung einer Führungskraft ja nicht nur auf den Betroffenen, sondern auch auf seine Mitarbeiter auswirkt, ist zu überlegen, wie die Nachricht taktvoll und ohne Gesichtsverlust für den Betroffenen bekannt gegeben werden soll.

Um all diese Fragen kümmert sich ein guter Outplacement-Berater. Das Hauptaugenmerk und der Löwenanteil der Beratung wird aber dem entlassenen Mitarbeiter zukommen. Die Massnahmen lassen sich in

- psychologische und
- berufliche

Beratung unterteilen. Oft sind die Gekündigten schockiert und unfähig zu handeln. Sie müssen unmittelbar im Anschluss an das Trennungsgespräch psychologisch betreut werden. Dabei geht es oft um einfache, aber in menschlicher Hinsicht wichtige Fragen:

- Wie sage ich es meiner Frau?
- Wie den Kindern?
- Wie den Nachbarn und Freunden?
- Wie den Mitarbeitern und Kollegen, wenn dies nicht die Firma übernimmt?

Zuweilen braucht der Betroffene auch nur einen externen Berater, der zuhören kann, Verständnis hat, keine Verzweiflung aufkommen lässt, sondern Mut macht. Erst wenn sich der Entlassene wieder aufgefangen hat, wenn er fähig ist, an die Zukunft zu denken, kann die Vermittlung in eine neue Position vorbereitet werden. Hier bieten Outplacement-Berater ein breites Dienstleistungsangebot an:

- Büro, Telefon, Fax usw. stehen zur Verfügung
- Analyse der Leistung, Stärken, Eignung, Neigungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, aber auch der Schwächen
- Beratungsgespräche über neue berufliche Möglichkeiten aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse
- Gemeinsames Festlegen einer Zielsetzung
- Beratung und Begleitung in die Selbständigkeit
- Marketingkonzept für die Stellensuche
- Networking - Intensivierung und Nutzung bestehender Kontakte
- Auswählen von Stellenanzeigen und Vorgehen
- Zusammenstellen der Bewerbungsunterlagen
- Training für das Vorstellungsgespräch und für mögliche Vertragsverhandlungen
- Prüfung der Angebote
- Hilfe bei der Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche

Diese Art der Beratung ist erfolgreich, aber sie braucht Zeit. Im Durchschnitt dauert es ein halbes Jahr, bis der Entlassene wieder vermittelt werden kann. Dies wird aber nur möglich sein, wenn der Bewerber flexibel genug ist, eventuell die Branche, Funktion oder den Ort zu wechseln. Relativ aussichtsreich ist der Wechsel von Grossunternehmen in Betriebe des Mittelstandes (KMU).

Der Markt für Outplacement-Beratung weitet sich aus, insbesondere als Folge von Umstrukturierungen und Betriebsstilllegungen. Die Unternehmen zeigen sich heute bereit, für freigestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder Hierarchiestufe die Kosten zu übernehmen. Statistiken zeigen, dass der Durchschnittsbewerber zwischen 40 und 55 Jahre alt ist. Vertreten sind alle Branchen, die Schwerpunkte liegen jedoch gegenwärtig in

- Banken und Versicherungen
- der chemischen Industrie
- dem Maschinenbau
- IT-Bereich

Auf dem Markt haben sich inzwischen schon grosse Beratungsunternehmen auf Outplacement spezialisiert und etabliert. Diese Firmen arbeiten äusserst erfolgreich.

Vielen sanft Freigestellten gelingt es mit ihrer Hilfe, wieder eine Führungsposition zu finden. Einige schaffen sogar einen Gehaltssprung. Untersuchungen aus den USA zeigen, dass dort sehr oft ausgemusterte Mitarbeiter von ihren ehemaligen Firmen nach erfolgreicher Umstrukturierung wieder zurückgeholt werden. Trotzdem dürfte die noch längst nicht abgeschlossene Umstrukturierung der schweizerischen Industrie noch viele Outplacements nötig machen. Auch für das mittlere und untere Management bürgert sich in vielen Unternehmen eine Mindestberatung ein, die sich aber häufig auf eine Betreuung in der Gruppe und ein zeitlich begrenztes Bewerbungstraining beschränkt.

Ein weiterer Beratungsbedarf entsteht durch die wachsende Zahl von frei- und unfreiwilligen Frühpensionierungen oder sogenannten Vorruhestandsregelungen für Spitzenkräfte. Eine professionelle Eignungsabklärung und Beratung für eine sinnvolle, alternative Tätigkeit im Vorruhestand mit einer sozialen, gemeinnützigen, politischen oder konsultativen Arbeit kann durchaus nützlich und für die Betroffenen äusserst wertvoll sein.