



Foto: Hutter

Autor
Michael Hutter

Geschäftsführer
DBM Karriereberatung GmbH
Michael.hutter@eunet.at



Foto: Hantschel

Autor
Heinz Hantschel

Berater
DBM Karriereberatung GmbH
Heinz.hantschel@eunet.at



Foto: Ruf

Autor
Heinrich Ruf

Personalleiter
Semperit Reifen GesmbH
heinrich.ruf@conti.de

Starthilfe für die Zeit danach: Outplacement bei Semperit Reifen

Wenn die Aufträge über längere Zeit ausbleiben, greifen viele Unternehmen zum letzten Mittel – dem Personalabbau. Doch längst nicht alle bieten ihren Beschäftigten eine Starthilfe für die Zeit nach der Kündigung. Die Firma Semperit Reifen hat in der Krise eine Arbeitsstiftung gegründet und Mitarbeitern eine Outplacement-Beratung angeboten. Ein Erfahrungsbericht.

Juli 2002: Walter Mitterer (Name geändert) sitzt zusammengesunken an seinem Schreibtisch. Er ist 43 Jahre alt, verheiratet, und hat zwei schulpflichtige Kinder. Seit zehn Jahren arbeitet er erfolgreich bei Semperit Reifen in Traiskirchen bei Wien, der österreichischen Tochter der Continental AG. In seiner Position als Produktionsleiter PKW-Reifen hat er viele Projekte erfolgreich für das Unternehmen abgewickelt. Dennoch muss sich sein Arbeitgeber heute von ihm trennen.

Die Kündigung kommt für ihn nicht überraschend. Denn schon seit Anfang 2001 läuft die Nachfrage nach PKW-Reifen schleichend. Die abschwächende Konjunktur in Westeuropa führte zu einem deutlichen

Absatzrückgang bei LKW-Reifen, hinzu kamen die Auswirkungen der Terroranschläge des 11. September.

Kurz vor Weihnachten 2001 muss Semperit den Mitarbeitern in einer Betriebsversammlung bekannt geben, dass das Unternehmen nicht nur zwei Standorte in Schweden und Belgien schließt, sondern auch die Reifenproduktion in Traiskirchen einstellt. Insgesamt 1.000 der 1.500 Stellen in Österreich werden abgebaut. Das Unternehmen sei jedoch bemüht, die Beschäftigten so weit wie möglich bei der Suche nach einem neuen Job zu unterstützen. Gemeinsam mit dem Arbeitsmarktservice richtet Semperit eine Arbeitsstiftung ein, in der knapp die Hälfte der ausscheidenden Mitarbeiter innerhalb von maximal drei Jahre umgeschult beziehungsweise weitergebildet werden. Eine kleine Mitarbeitergruppe nimmt Altersteilzeit in Anspruch und überbrückt so die Zeit bis zum Ruhestand.

Für die Gruppe der Führungskräfte und qualifizierten Fachkräfte jedoch will das Unternehmen eine eigene Lösung finden. Nicht Schulungsmaßnahmen sollen dabei im Vordergrund stehen, sondern eine unterstützte Suche am Arbeitsmarkt, entsprechend der eigenen Fähigkeiten und Qualifikation. Viele dieser Mitarbeiter arbeiten schon seit

Jahren für den Reifenproduzenten. Sie sind fachlich versiert und können zum Teil internationale Erfahrungen vorweisen. Um sie bei der Neuorientierung zu unterstützen und ihren Suchprozess professionell zu begleiten, engagiert Semperit die Outplacement-Beratung DBM. Sie soll Mitarbeitern wie Walter Mitterer helfen, möglichst rasch eine neue Arbeitsstelle zu finden.

Ende Juli 2002 hat der 43-Jährige sein erstes Informationsgespräch bei DBM in Wien. Berater Heinz Hantschel bittet ihn zunächst, seine derzeitige berufliche und persönliche Situation sowie seine Erwartungen an die Outplacement-Beratung darzustellen, betont dabei die absolute Vertraulichkeit des Gesprächs. Anschließend informiert er Mitterer ausführlich über den Ablauf des Outplacement-Prozesses (siehe Abbildung) und nennt dessen Ziele: Die Teilnehmer können ein persönlich genau passendes Berufsziel entwickeln, können sich ein Kontaktnetz aufbauen, um den verdeckten Arbeitsmarkt zu erschließen, und werden professionell auf alle Schritte des Bewerbungsprozesses vorbereitet. Nach dem Einstieg in einen neuen Job haben sie noch zwölf Monate lang die Möglichkeit, in den Beratungsprozess zurückzukehren, falls es mit der neuen Stelle nicht nach Wunsch klappen sollte.

Unmittelbar nach Mitterers Urlaub im August 2002 startet das Programm. Der 43-Jährige ist noch voll bei Semperit beschäftigt, übernimmt sogar noch ein Restrukturierungsprojekt, will sich aber vor allem um seine Zukunft kümmern. Er erhält zwei Handbücher mit hunderten Seiten Information über alle vier Phasen des Bewerbungsprozesses sowie mit vielen noch unbeschriebenen Arbeitsblätter. Weiters erhält er einen Zugang zum DBM-Webcenter, das alle Arbeitsunterlagen sowie Datenbanken (Firmenregister, nationale und internationale Jobbörsen, Lebensläufe), E-Learning-Programme (zum Beispiel Kommunikations- und Führungstechniken, Zeit- und Projektmanagement) und Suchmaschinen bereithält.

Die Analysephase mit dem Berater beginnt. Mitterer geht seine bisherige Karriere genau durch („Was hat mir geholfen?“ „Was hat mir geschadet?“). Er sammelt Erfolgsbeispiele, leitet daraus Kenntnisse, Fähigkeiten und persönliche Stärken ab. Sein Selbstvertrauen wächst. Vier Wochen später hat er alle wesentlichen Daten für sein nächstes Karriereziel gesammelt. Den schon vorliegenden Lebenslauf überarbeitet er noch mal: Stellt seine Qualifikationen noch besser dar, fügt Kurzbeschreibungen wichtiger beruflicher Erfolge hinzu. Mitterer sieht sich DBM-

Lehrvideos zu Themen wie Kommunikation, Körpersprache und Networking an. Hinzu kommen Filme, die Bewerbungssituationen zeigen. Sie stellen einerseits typische Fehler dar, die Kandidaten unterlaufen, zeigen aber auch andererseits, wie Bewerber auf schwierige Fragen kompetent reagieren können.

Nach diesem „Passivtraining“ folgt der aktive Part. Mitterer trainiert mit seinem Berater Interviewsituationen. Im Videotraining besticht er unter anderem mit gut strukturierten Antworten, kann aber zum Teil nur ungenügend begründen, warum genau er sich für eine bestimmte Stelle bewirbt. Außerdem entdeckt er Schwächen in seiner Körpersprache. Gemeinsam mit Berater Hantschel spricht er schwierige Situationen durch und entwickelt Lösungswege. Die Bewerbungskampagne kann starten. Der Stellenmarkt zeigt einige interessante Angebote, die Mitterers Berufsziel weitgehend entsprechen. Er beantwortet Inserate und spricht sich mit Berater Hantschel ab. Es folgen Vorgespräche mit einem Personalberater, Anfang Oktober 2002 wird Mitterer dann zu einer Präsentation vor dem Vorstand eines Unternehmens geladen. Dort muss er in je zehnminütigen Vorträgen sich selbst und sein Konzept für die angestrebte Position vorstellen. ➔ Seite 30

Vier Schritte zum Job

	Inhalte
Discovery – die Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse der Ist-Situation, der Schwierigkeiten und Chancen ▶ Laufbahnanalyse - Sammlung von Erfolgsbeispielen ▶ Psychologische Potenzialanalyse: Was kann ich? Was will ich? Wo passe ich hinein? ▶ Festlegung des beruflichen Wunschiels
Direction – die Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dienstzeugnis mit bisherigem Arbeitgeber abstimmen ▶ Lebenslauf optimieren ▶ Klärung der Referenzfrage ▶ Aufbau eines persönlichen Kontaktnetzes
Discussion – die Bewerbungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bewerbungskampagne: Aktionsplan, Dokumentation ▶ Schriftliche Kommunikation: Beantwortung von Inseraten, Marketingbriefe ... ▶ Bewerbungsgespräche, Interviewtraining
Decision – die Verhandlungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verhandlungen: Analyse und Bewertung von Angeboten ▶ Annahme und Ablehnung von Angeboten (Best-Fit-Analyse) ▶ Vorbereitung auf den neuen Job

Ein steuerliches Anreizmodell effizient gemanagt – Die Restaurant CARD von Sodexho

Immer mehr Firmen wollen den steuerfreien Essenszuschuss mittels Chipkarte abwickeln:

- * *Administrationsersparnis: Zeit- und kostensparende Abwicklung von Essenszuschüssen*
- * *Rechtssicherheit: Garantiert widmungsgemäße Verwendung und vollkommene Einhaltung der Bestimmungen des Einkommensteuergesetzes und der Lohnsteuerrichtlinien*

Wenn auch Sie

- * *die Bonverteilung durch Ihre Personalabteilung stört,*
- * *an der Erfassung der Mahlzeiten im Restaurant mittels elektronischem Datenleser interessiert sind,*
- * *die Abrechnung mit den Wirten vermeiden und*
- * *Sozialversicherungs- und Steuerfreiheit beruhigt und in Sicherheit nützen wollen*
- * *Fehlerquellen reduzieren wollen, dann besuchen Sie uns auf der Messe „Personal Austria 2006“ Stand P.10/Halle Y. Bei dieser Gelegenheit stellen wir Ihnen gerne diese moderne Art der Essenszuschussabwicklung näher vor.*

Sodexho Pass Austria GmbH

Iglaseegasse 21-23
1190 Wien
Tel.: 01/328 60 60-0
E-Mail: info@sodexho-pass.at

PS: Sodexho ist in 76 Ländern tätig und in Österreich Marktführer bei der Abwicklung von steuerlich optimierten Chipkarten- und Gutscheinsystemen.



☰ Seite 29

Da er sich im Lauf der Outplacement-Beratung ausführlich mit seinen Stärken auseinander gesetzt hat, kann Mitterer ein umfassendes Kompetenzprofil seiner Person erstellen. Die Präsentationen stimmt er mit Berater Hantschel ab und optimiert sie.

Den Unternehmensvorstand kann Mitterer überzeugen, er ist offensichtlich der Mann der Wahl. Der weitere Entscheidungsprozess gerät allerdings ins Stocken. Einen Termin für den endgültigen Vertragsabschluss zögert das Unternehmen zunächst hinaus, um ihn dann mehrmals zu verschieben. Wochen später erfährt Mitterer, dass die ausgeschriebene Stelle doch nicht besetzt wird. Alle Mühe ist vergebens, Frustration macht sich breit. Berater Hantschel motiviert.

Mitterer stößt auf eine weitere interessante Stelle, in einem Unternehmen der chemischen Industrie. Wieder folgen Bewerbungsschreiben, Einladung zu zwei Vorgesprächen im Unternehmen, beide positiv. In der dritten Bewerbungsrunde führt der Personalleiter des Unternehmens ein ausführliches Interview mit Mitterer. Er ist gut vorbereitet, kann diesmal auch genau begründen, warum er sich für genau diese Stelle in genau diesem Unternehmen besonders interessiert.

Der Personalleiter ist beeindruckt. Auch im folgenden Gespräch mit der Geschäftsführung kann er überzeugen. Die abschließenden Vertragsverhandlungen sind dann fast nur mehr Formsache. Im Februar 2003 kann Mitterer endlich seine Unterschrift unter einen neuen Dienstvertrag setzen. Zwei Wochen Urlaub bleiben ihm noch, um sich von den Anstrengungen zu erholen. Dann startet er in einen neuen interessanten Job mit guten Zukunftsperspektiven.

Personalleiter Heinrich Ruf hat sich laufend über den gesamten Outplacement-Prozess informiert. Im Rückblick spricht er von einer Win-Win-Situation – für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Denn während das Outplacement die Beschäftigten bei ihrer Neuorientierung unterstützte, erhielt das Unternehmen professionelle Hilfestellungen für einen Beratungsprozess, den es inmitten der Restrukturierungsphase alleine nicht hätte leisten können.

IM GESPRÄCH MIT ...

Ein Outplacement-Kandidat berichtet ...

Matthias Leistner (*Name geändert*) arbeitete rund dreieinhalb Jahre lang als Führungskraft im mittleren Management für die Firma Semperit, als er seinen Job verlor. Mit dem personal manager sprach er über seine Erfahrungen mit dem Instrument des Outplacement.

Herr Leistner, wie haben Sie reagiert, als Sie erfahren haben, dass Sie Ihren Job verlieren würden?

Die Kündigung kam bei mir relativ spät, erst Mitte 2003, und sie hat mich aufgrund der allgemeinen Unternehmenssituation und meinen Gesprächen mit dem Personalleiter nicht sonderlich überrascht. Mir war schon länger klar, dass ich mich nach etwas anderem umsehen müsste. Daher habe ich schon Ende 2002 angefangen, mich zu orientieren und zu bewerben.

Ihr Unternehmen hat Ihnen ein Outplacement angeboten. Was haben Sie sich anfangs davon versprochen?

Ich habe mir davon einerseits versprochen, dass die Beratung meine Bewerbungssituation zusätzlich verbessern würde, und damit ich durch ein solches Bewerbungs-Coaching schneller und zielsicherer eine neue Anstellung bekomme.

Wie lief diese Beratung ab?

Im Sommer 2003 habe ich mich zum ersten Mal mit dem Outplacement-Berater zusammengesetzt und über den Ablauf des Outplacements gesprochen. Gleich in der ersten Sitzung habe ich dann zwei dicke Ordner bekommen, die sehr detailliert beschrieben, worauf Bewerber achten sollten. Die Unterlagen beschrieben zum Beispiel, wie Arbeitssuchende ihre Stärken und Schwächen analysieren und sich ihren persönlichen Zielen annähern können. Es folgten dann noch sechs oder sieben Beratungsgespräche, in denen wir unter

anderem zwei Bewerbungsgespräche simuliert und mit Video aufgezeichnet haben. Wir haben meine Bewerbungsunterlagen durchgesehen und einen englischen Lebenslauf aufgesetzt und natürlich über die laufenden Bewerbungen gesprochen.

Welche Bewerbungsstrategie haben Sie verfolgt?

Der Berater hat mich ausdrücklich ermuntert, nicht nur nach offenen Stellen zu suchen, sondern auch zu recherchieren, welche Branchen und Firmen für mich in Frage kommen, um dann Telefonate zu führen und Initiativbewerbungen zu schreiben. Diese aktive Herangehensweise hat natürlich auch den positiven Nebeneffekt, dass man in dieser Phase nicht in eine tiefe Lethargie verfällt.

Wovon haben Sie am meisten profitiert?

Die strukturierten Unterlagen und Checklisten zum Thema Bewerbung waren sehr hilfreich. Auch die Videosequenzen haben mir in punkto Ausdruck und Körpersprache einige wichtige Rückmeldungen gegeben. Ich glaube, dass man in diesem Prozess viel über die eigenen Stärken und Schwächen erfahren kann – zum Beispiel mit Hilfe von Potenzialanalyseverfahren. Ich selbst habe ein solches zwar nicht durchlaufen, aber es wird angeboten und gehört mittlerweile zum Standard. Ein weiterer Vorteil: Die Outplacement-Agentur hat die gesamte Infrastruktur für den Bewerbungsprozess zur Verfügung gestellt, also Büros, in denen man recherchieren oder seine Unterlagen überarbeiten kann.

Wie viele Bewerbungen haben Sie geschrieben?

Mehr als 40 Bewerbungen habe ich in diesem Zeitraum abgeschickt. Im November wurde dann meine derzeitige Stelle ausgeschrieben, Anfang Februar 2004 erhielt ich den Zuschlag. **INTERVIEW: BG**