

# Sanfte Kündigung

**Das Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter aus führenden Positionen stellt ein Unternehmen oft vor große Probleme. Die Lösung bietet sich in Form einer neuen Dienstleistung an, die sich „Outplacement“ nennt und sich in Österreich zu etablieren beginnt. Auf Kosten des Arbeitgebers wird der Gekündigte für eine zweite Karriere „flügge“ gemacht und an einem anderen Arbeitsplatz untergebracht.**

Von Susanne Kovács

Eine sachliche Definition von Outplacement, im Branchenjargon mit dem vielsagenden Kürzel „OP“ bedacht, könnte lauten: „Die vom kündigenden Unternehmen finanzierte professionelle Betreuung ausscheidender Mitarbeiter zum Zwecke der konfliktfreien Trennung.“ OP ist – wie könnte es bei einem modernen Managementinstrument auch anders der Fall sein – amerikanischer Provenienz. Die NASA-Personalberater Drake, Beam und Morin nützten ihre in der Abbauphase gesammelten Erfahrungen und machten sich 1957 als Drake Beam Morin Inc. (D. B. M.) in New York mit Outplacement-Beratungen selbständig.

Inzwischen hat das Pionierunternehmen als Marktführer ein weltweites Karriereberatungsnetz mit 50 Niederlassungen aufgebaut. Anfang 1988 expandierte es via D. B. M. Europe auch nach Österreich. Als Lizenznehmer scheint die Venture BeteiligungsgmbH auf, in deren Eigentum die D.B.M. Karriere-Management BeratungsgmbH (A-1030 Wien, Ungargasse 59-61, Tel. 0222/713 28 11) steht.

Geschäftsführer Mag. Heinz Hantschel bringt die Kündigungsproblematik aus der Sicht der Betroffenen auf den Punkt: „Erstens müssen sie sich selbst verkaufen, ein

„Produkt“ also, das sie nicht kennen. Zweitens fehlt ihnen die geeignete Infrastruktur, ein Büro, in dem sie in Ruhe an der neuen Karriere ‚basteln‘ können, eine Sekretärin und der Informationsapparat.“ In beiden Fällen schafft die OP-Beratung, die im Gegensatz zur Personalberatung nicht offene Stellen besetzt, sondern freie Kapazitäten wieder in den Arbeitsprozeß eingliedert, Abhilfe.

Nach einer vier- bis fünf-wöchigen Phase intensiver Vorbereitungsarbeit – Abbau der Negativgefühle, Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse, Erkennen des Wunschberufes und Festlegung auf ein Wunschunternehmen unter Hinzuziehung eines externen Psychologen, Erstellung eines Lebenslaufes unter Hervorhebung der für das Zielunternehmen relevanten Erfahrungen und besonderer Berücksichtigung der „Abgangsgeschichte“ sowie Videotraining – ist man für das Auftreten auf dem Arbeitsmarkt gewappnet.

Da erfahrungsgemäß nur 30 Prozent der Führungspositionen über den „offiziellen“

Stellenmarkt vergeben werden, der überwiegende Teil aber auf dem „geheimen“ Arbeitsmarkt dank Beziehungen, Bekanntschaften und Freundschaften vermittelt wird, sind zwei Drittel der vom OP-Berater betreuten Suche auf Letzteres ausgerichtet. Durch den Aufbau eines persönlichen Kontaktnetzes tastet sich der Kandidat an sein Wunschunternehmen heran. Hantschel weiß zu berichten, daß so mancher Personalverantwortliche für den „OP-gestärkten“ Bewerber eine neue Stelle geschaffen oder eine um- oder neuzubesetzende für ihn reserviert hat. Auch für den Fall, daß der ausscheidende Mitarbeiter den Sprung in die Selbständigkeit wagen will – dies ist weltweit bei rund 15 Prozent der OP-Kunden der Fall – steht D. B. M. mit Rat und Tat zur Seite.

Gegen jene, die bei der Beurteilung der OP-Methode Skepsis an den Tag legen, spricht die Statistik. In der Bundesrepublik Deutschland konnten von Anfang 1987 bis Mitte 1988 für alle 49 Kandidaten mit einem Durchschnittsalter von 48 Jahren nach einer Suchzeit von fünf Monaten neue Positionen gefunden werden. In einigen Fällen trat mit dem Stellenwechsel eine Gehaltssteigerung von 10 bis 15 Prozent

ein. Dasselbe gilt auch für Österreich, wo 16 der 22 derzeit laufenden Fälle bereits positiv erledigt wurden.

Auf die Frage, warum ein Unternehmen in eine OP-Beratung 15 Prozent des Bruttojahreseinkommens des scheidenden Mitarbeiters (mindestens 120.000 S) plus 18.000 S Sachkostenpauschale investieren sollte, nennt Hantschel mehrere Gründe:

- Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen wird verkürzt;
- Die Vorgesetzten freigestellter Mitarbeiter werden von der erforderlichen „Trennungsarbeit“ weitgehend entlastet bzw. auf das Kündigungsgespräch vorbereitet;
- der innerbetriebliche Arbeitsfriede bleibt erhalten (es springen zum Beispiel nicht weitere Mitarbeiter aus ungerechtfertigter Angst vor einem ähnlichen Schicksal ab);
- keine Imageschädigung durch Negativpropaganda sowie
- keine gerichtlichen Auseinandersetzungen.

Womit sich die Kündigung für alle Beteiligten unter das Motto stellen ließe: „Karrieretrick statt -knick!“

