



Outplacement-Profi Heinz Hantschel: Mit Videotraining zum Erfolg

Die sanfte Tour

Wie Unternehmer langgediente Mitarbeiter loswerden und ihr gutes Gewissen dabei behalten.

Für Hubertus Tupay ist alles klar: „Ich würde es jederzeit wieder so machen, einfach aus menschlichen Gründen. Die Sache hat sich sehr bewährt.“ Nachsatz: „Der berufliche Alltag ist ohnehin hart genug.“

Der Personaldirektor der Mineralölfirma AGIP Austria schwärmt nicht etwa von einem einjährigen unbezahlten Urlaub auf Tahiti, den er zu Testzwecken höchstpersönlich hinter sich gebracht hat, sondern davon, wie er sich auf elegante Art eines wohlverdienten Mitarbeiters entledigen konnte. Und zwar ohne Zank, Hader, üble Nachrede und lästige Termine vor dem Arbeitsgericht, sondern konfliktfrei, menschlich, fast schon freundschaftlich.

„Outplacement“, so der Name der Methode, der sich der AGIP-Mann dabei bediente, ist auch in Österreich im Kommen.

Der freigesetzte Manager wird nicht mehr von seinem Arbeitgeber wie eine heiße Kartoffel fallengelassen, sondern bei der Suche nach einer neuen adäquaten Anstellung von einem Beratungsunternehmen unterstützt – selbstverständlich auf Kosten seines Unternehmens.

Er bekommt, so Alexander Norman von der DBM Karriereberatung Ges.m.b.H., dem Österreich-Ableger des Marktführers und Outplacement-Spezialisten Drake Beam Morin In-

ternational, „Hilfe zur Selbsthilfe“. „Schließlich sind die Betroffenen ja keine schlechten Manager, sondern es haben sich im jeweiligen Unternehmen ganz einfach die Rahmenbedingungen geändert“, weiß Margit Oberlander von der Wiener Catro Personalsuche und -auswahl Ges.m.b.H. zu berichten. Kurzum: Die Neuordnung von Geschäftsbereichen, betriebsbedingte Fusionen oder einfach, weil ein Angestellter mit dem neuen Chef nicht mehr kann – die Ursachen für die notwendig gewordene Trennung sind vielfältig.

Daß die Kündigung angeblich nur in Ausnahmefällen infolge der Unfähigkeit eines Mitarbeiters ausgesprochen wird, ist dennoch nur ein schwacher Trost für die betroffenen Unglücksraben.

Und wenn man einer breitangelegten Studie der britischen Cranfield School of Management glauben darf, dann zählen wohlverdiente Manager, die ihren Job verlieren, sogar „zu den besten und gescheitesten Mitarbeitern“. Ihnen fehlt – laut wissenschaftlichem Befund – bloß das richtige „Gespür für taktisches Verhalten“ – sie sind also schlimmstenfalls bloß zu wenig opportunistisch oder wandlungsfreudig.

Ein an sich ehrenwerter Charakterzug, der offensichtlich auch zahlreiche österreichische Spitzenmanager auszeichnet.

Die Zahl der Outplacement-Fälle steigt je-

denfalls auch hierzulande stetig an. Robert Arnhelm (56, ist einer von ihnen. Bis vor wenigen Monaten noch hochgeachteter Geschäftsführer eines Kunststoffindustrie-Unternehmens mit einem Jahreseinkommen von 1,1 Millionen Schilling brutto, kam für ihn die Kündigung „völlig überraschend und wie ein Schlag ins Gesicht“. 20 Wochen lang war der Spitzenmanager unterwegs, bis er den erfolgreichen Wiedereinstieg schaffte. Heute werkt er wieder als Geschäftsführer in der Kunststoffindustrie, verändert haben sich nur sein Einkommen (-5 Prozent) und sein Dienort: Arnhelm arbeitet heute in Ungarn.

Ähnlich erging es auch Rudolf Schrack (49, Direktor bei einer Lebensmittelhandelskette. Er mußte zwar um fünf Wochen länger suchen, ehe er wieder als Vorstandsmitglied in der gleichen Branche tätig werden konnte, aber es hat sich ausgezahlt: Im Westen ist bekanntlich mehr zu holen, an seinem neuen Arbeitsplatz in der BRD verdient der Glückspilz mittlerweile um fünf Prozent mehr als noch vor wenigen Monaten.

Die Länderbank und die Erste Österreichische Spar Casse, die Handelskette Löwa und das Computerunternehmen NCR, der Chemiekonzern Sandoz und Coca-Cola, der Kopiergigant Rank Xerox und die Austrian Industries – sie alle haben sich schon mittels Outplacement auf humane Weise von Mitarbeitern getrennt. Und sich das so bewahrte gute Gewissen einiges kosten lassen: 15 Prozent des Jahresbruttolohns ihres kündigungsfähigen Angestellten, zumindest aber 120.000 Schilling, verrechnen etwa die Outplacement-Spezialisten von DBM ihren Kunden für die Durchführung eines Outplacement-Verfahrens. Plus 18.000 Schilling für die Bereitstellung eines Büroarbeitsplatzes (in den Räumlichkeiten des Beratungsunternehmens) für die Zeit der Stellensuche.

Dafür haben sie mit ihren Sorgenkindern auch einiges zu tun.

In den ersten Wochen nach der sanften Scheidung gilt es das Selbstwertgefühl des gefeuerten Arbeitnehmers wieder auf Vordermann zu bringen. Der Kündigungsschock sitzt Mitarbeitern, die durch Fleiß und Talent die Karriereleiter hochgeklettert sind, meist besonders tief in den Knochen. „Ein Wechsel der Anstellung, noch dazu, wenn er erzwungenermaßen erfolgt, ist tendenziell bei uns ja immer noch etwas Suspektes“, plaudert Heinz Schnabl, Personalmanager bei der Bank für Kärnten und die Steiermark und nebenberuflicher Outplacement-Spezialist, aus der Schule. Gemeinsam mit einem persönlichen Berater versucht der gestrauchelte Erfolgstyp deshalb, die eigenen Stärken und Schwächen auszuloten und daraus ein neues Berufsziel abzulei-

(*) Name von der Redaktion geändert.

ten. Für Heinz Hantschel, Geschäftsführer von DBM, ist gerade das der wichtigste Schritt überhaupt: „Die Leute müssen draufkommen, was sie wirklich wollen. Sie sollen ihren Wunschberuf und nicht irgendeinen Job finden. Zum Jobhoppfen sind die meisten unserer Kandidaten schon zu alt.“

In einer zweiten Phase basteln Betreuer und Betreuer an einer Strategie, wie sich der Kandidat wohl am besten auf dem Stellenmarkt verkaufen soll. Das Verfassen eines ordentlichen Lebenslaufes und die videounterstützte Simulation von Vorstellungsgesprächen gehören ebenso dazu wie ein Schnellsiedekurs über die Tricks der Personalchefs. Für Peter Zellermayer, geschäftsführender Gesellschafter der Iros Unternehmensberatungsges.m.b.H. und Spezialist für Gruppen-Outplacements, sind das keineswegs Selbstverständlichkeiten: „Viele Topmanager haben einfach keine Ahnung mehr, wie man sich heutzutage richtig bewirbt.“

Was Reinhard Weber), ehemals leitender Angestellter bei der Österreich-Tochter eines internationalen Konzerns und mit 48 Jahren vor die Tür gesetzt, auch unumwunden zugibt: „Ich bin völlig frustriert dagesessen und habe mir wie ein Schulbub das A bis Z der richtigen Jobsuche erklären lassen müssen“, erzählt er, „zu meiner Zeit hat man einen Lebenslauf eben noch mit der Hand geschrieben und nicht auf einem Personalcomputer.“

Weber hat schnell gelernt: Heute sitzt er, als zweiter Mann in einer Wiener Engineering-Firma, wieder fest im Sattel.

Erst nach einer mehrwöchigen Vorbereitung beginnt für die mit Selbstvertrauen vollgepumpten Ex-Manager die eigentliche Stel-

suche. Und weil die Chancen für Leute um die 50 auf dem offiziellen Arbeitsmarkt nicht mehr unbedingt zum besten stehen, gehen die gefeuerten Manager als Lobbyisten in eigener Sache ans Werk: Über ein persönliches Kontaktnetz – Freunde, Bekannte, Freunde von Freunden usw. – versuchen sie an einen jener Jobs zu kommen, die nicht in Zeitungsinseraten oder am Arbeitsamt angeboten werden. Die Chancen dafür stehen gut: Rund 70 Prozent aller offenen Stellen werden quasi unter Ausschluß der breiten Öffentlichkeit nachbesetzt.

In der dritten und letzten Phase eines Outplacement-Prozesses verhandelt der gekündigte Manager schließlich mit den ins Auge gefaßten Unternehmen über seinen zukünftigen Verantwortungsbereich und seine Gehaltsvorstellungen. Knappe 15 Wochen später ist es im Durchschnitt dann soweit: Der Kandidat tritt seine neue Stellung an.

Freudig in der Regel, denn fast 50 Prozent der Manager verdienen mehr als bei ihrem alten Unternehmen, nur rund 20 Prozent weniger als zuvor. Die durchschnittliche Gehaltssteigerung beträgt immerhin stolze 12,5 Prozent.

Wer auf seinem Schreibtisch einen blauen Brief vorfindet, sollte also keineswegs die Flinte ins Korn werfen.

Noch dazu, wo die Chancen mehr als nur gut stehen, daß aus dem vermeintlichen Karriereknick ein Sprung in höhere berufliche Sphären wird: Professionelle Outplacement-Berater verweisen nämlich auf stalinistisch anmutende Erfolgsquoten – rund 95 von 100 Personen schaffen mit ihrer Hilfe den erfolgreichen Wiedereinstieg ins Berufsleben. ■

FACTS & FIGURES

Was Outplacement bringt

Sechs Vorteile für den Kandidaten:

- ☛ Sein Selbstvertrauen wird in kurzer Zeit wieder auf Vordermann gebracht.
- ☛ Das Trauma der Kündigung wird schneller überwunden.
- ☛ Durch die Bereitstellung eines Büros und diverser Sekretariatsdienste kann er seinen gewohnten Arbeitsrhythmus beibehalten.
- ☛ Er behält eine positive und zukunftsorientierte Einstellung.
- ☛ Er erlernt gezielt Selbstvermarktungs- und Stellensuchtechniken.

☛ Er wird bei allen Bewerbungsaktivitäten und Vertragsverhandlungen von einem Profi unterstützt.

Sechs Vorteile für das Unternehmen:

- ☛ Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen wird entscheidend verkürzt. Dadurch werden die Kosten des Outplacements amortisiert.
- ☛ Die Vorgesetzten von gekündigten Mitarbeitern werden weitgehend von der erforderlichen „Trennungssarbeit“ entlastet.
- ☛ Der innerbetriebliche Ar-

beitsfrieden und das gute kollegiale Arbeitsklima bleiben erhalten, das Unternehmen beweist soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern.

☛ Das Unternehmen kann durch eine eventuelle Verkürzung der Restlaufzeiten von Arbeitsverträgen Kosten einsparen.

☛ Dem Unternehmen bleibt eine Imageschädigung durch die Negativpropaganda gekündigter und somit enttäuschter Mitarbeiter erspart.

☛ Unangenehme, langwierige und kostspielige gerichtliche Auseinandersetzungen können vermieden werden.