

Starker Einstieg

An alle Manager: Sollte Ihnen demnächst eine Kündigung ins Haus stehen, nehmen Sie es gelassen. Die Zauberformel heißt: Outplacement. Gezielte Karriereplanung sichert einen erfolgreichen Neubeginn.

Der Rausschmiß hat seinen Schrecken verloren, im Gegenteil: er kann sich sogar lohnen! Die Erfolgsbilanz der größten österreichischen Outplacementfirma D.B.M. (benannt nach den ehemaligen Nasa-Mitarbeitern Drake, Beam und Morin) untermauert dieses Phänomen mit genauem Zahlenmaterial: Die Erfolgsquote liegt bei rund 90 Prozent, 47,2 Prozent der Kandidaten konnten ihr Gehalt steigern, 32,8 Prozent blieben auf dem alten Niveau und nur 19,6 Prozent



Hilfe zur Selbsthilfe: Hantschel

mußten finanzielle Einbußen hinnehmen.

„Muß ein langgedienter Mitarbeiter sein Unternehmen verlassen, kommt das oftmals einer Scheidung gleich. Das Gefühl, nicht mehr dazugehören ist meist schlimmer als der Blick in eine ungesicherte Zukunft“, weiß der D.B.M. Geschäftsführer Mag. Heinz Hantschel aus Erfahrung. Er erzählt von einem ehemaligen Kandidaten, der ganze vier Monate lang seiner Familie den Rausschmiß verschwieg, aus Angst, in ihren Augen an Wert zu verlieren.

Dabei ist es zumeist nicht Inkompetenz, die langjährige, zum Teil hochkarätige Mitarbeiter auf die Abschußliste der Unternehmen setzt. Betriebsbedingte Fusionen oder Schrumpfungs-

prozesse, das Nichtkönnen mit dem neuen Chef oder das Nichtmehrkönnen mit dem alten Chef sind mindestens so oft der Grund für eine „Trennung“.

Für die Unternehmen selbst ist Outplacement zumindest eine Chance, ihr schlechtes Gewissen zu beruhigen. Hat man damit doch alles getan, dem Gekündigten einen „Rausschmiß mit Netz“ zu bieten. Angenehmer Nebeneffekt ist der Schutz vor übler Nachrede und damit verbundenem Imageverlust - der „mit Fußtritt Gekündigte“ wagt keinen „Blick zurück im Zorn“, hat das ehemalige Unternehmen doch für eine Fortsetzung der Karriere Sorge getragen. Und diesen positiven Stimulans lassen sich so manche Firmen einiges kosten: Bei der D.B.M. legen sie 15 Prozent vom letzten Bruttojahresgehalt des „Verstoßenen“ - mindestens 120.000 Schilling - plus 18.000 Schilling Sachkostenpauschale ab und kaufen sich somit die Garantie, daß jener bis zum nächsten Dienstantritt bestens versorgt ist. Die Catro AG, die Outplacement hauptsächlich für Stammkunden des Personalberatungsbereiches betreibt, bietet für diese natürlich Sonderkonditionen. Ab einem Betrag von 50.000 Schilling können sie den Rausschmiß im Guten regeln. Bei der Hill International Consulting Group können sich die Unternehmen für eine sechsmonatige Beratung des Gekündigten für die Pauschale von 80.000 Schilling von ihrem schlechten Gewissen frei kaufen.

Die Outplacement-Logistik sieht nun folgendermaßen aus: Der Kandidat geht unmittelbar nach der Kündigung in die Hände der Outplacer über. Hier bekommt er einen persönlichen Berater und kann sich vorerst seinen ganzen Frust von der Seele reden. „Das wichtigste für den frisch auf die Straße Gesetzten ist, daß sein Selbstbewußtsein wieder aufgemöbelt wird. In einem systematischen Prozeß werden seine Fähigkeiten, Kenntnisse und bisherigen Erfolge herausgefiltert. Vorerst denken viele Gescheiterte, sie wären Versager. Durch unzählige Gespräche und Tests, die ihnen die Prüfungsangst nehmen sollen, lernen sie ihre Stärken zu erkennen und

werden so langsam auf die Job-Finding-Phase vorbereitet“, erklärt Hantschel. „Wir bieten Hilfe zur Selbsthilfe. Unsere Aufgabe ist es, dem Kandidaten die optimale Hilfe bei der Jobsuche zu gewährleisten. Dazu gehört auch die nötige Infrastruktur - ein eigenes Büro, eine Sekretärin.“ Der Outplacer bekommt quasi den Schlüssel zum Erfolg in die Hand gedrückt, aufsperrern muß er schon selbst. Dazu gehört die genaue Definition der zukünftigen Berufsziele, die Abfassung des richtigen Bewerbungsschreibens, die Simulation von Bewerbungsgesprächen mit Videoschulung bis hin zum adäquaten Erscheinungsbild. Das Üben der Bewerbung ist eine der wichtigsten Phasen überhaupt, sind alle Outplacementberater einig. „Die Kandidaten haben sich jahrelang nicht mehr beworben“, meint dazu Mag. Margit Oberlander von der Catro AG.

Im Anschluß daran wird für jeden Kandidaten eine „Marketingkampagne“ erarbeitet, denn: „Die Jobsuche ist nichts anderes als der Verkauf eines neuen Produktes“, so Hantschel im Managerjargon. „Durch die Einschränkung der Berufsziele auf den Traumberuf wird auch die Zahl der Absagen reduziert.“

Mit Abstand wichtigstes Suchgebiet für

Betreuungsvertrag um 120.000 Schilling

diesen „Traumberuf“ ist der verdeckte Stellenmarkt, das sind jene 70 Prozent der Posten, die weder über Inserate, Personalberater oder Arbeitsmarkt gehen, sondern im persönlich bekannten Umfeld eines Unternehmens vergeben werden. Zu diesem Zweck wird der Kandidat angehalten, ein persönliches Kontaktnetz aufzubauen. „Der Trick dabei ist der, Bekannte nicht zu fragen: Haben Sie einen Job für mich?, sondern die Bitte anzubringen: Legen Sie mir eine Rutsch“, formuliert Hantschel diesen Arbeitsgang. Systematisch werden so Fäden gesponnen und Bekannte dezent darauf hingewiesen, ihre Fühler auszustrecken.

Im Gegensatz zur D.B.M. und zur Catro, die auf den verdeckten Arbeitsmarkt setzen, bietet Hill seine Kandidaten am Markt an. „Ein bißl von hinten herum“, gibt Gerhard Wittmann zu. „Wir informieren Kandidaten über mögliche Vakanzen, raten ihnen aber, sich nebenbei auch selbst umzuschauen. Vom verdeckten Arbeitsmarkt halten wir wenig, die Jobsuchenden sollen sich nicht in irgendwelche Unternehmen hineinpressen, sondern sich des offenen, liberalen Stellenmarktes bedienen.“ Um über mögliche

Vakanzen genau Bescheid zu wissen, sitzt die Hill ja an der Quelle: Ist eine ihrer Serviceleistungen doch die Personalsuche.

Bei den Mitbewerbern stößt diese Art Outplacement jedoch auf keine große Gegenliebe. „Wir wollen unseren Kunden keine Outplacementkandidaten unterjubeln“, erklärt Oberlander bestimmt. „Wer dasselbe Geschäft zweimal macht, zählt zu den schwarzen Schafen der Branche und verstößt gegen die Berufsethik.“

Erfahrungsgemäß dauert es - hier wie dort - mindestens zwei und durchschnittlich viereinhalb Monate, bis ein Job gefunden ist. Bis dato hat erst ein Kandidat aus Mangel an Erfolg sein Programm abgebrochen. „Auf der Strecke geblieben ist er aber trotzdem nicht. Mittlerweile leitet er eine Bodega in Spanien“, erzählt Hantschel.

Werden in einem Unternehmen mehrere Personen gleichzeitig gefeuert, wählen sie in vielen Fällen lieber mehr cash in die Hand - Firmen die Outplacement finanzieren, bezahlen oft keine freiwillige Abfertigung - und der Gedanke an Outplacement wird ad acta gelegt. Mitarbeiter ebenso wie der Betriebsrat müssen von der Unternehmensleitung von der Sinnhaftigkeit von Outplacement überzeugt werden, denn oft siegt kurzfristiges Denken über den Tatbestand, durch gezieltes Training schneller zu einem Job zu kommen.

Iros nimmt die Gekündigten für sechs Monate unter ihre Fittiche, trainiert sie zwei Wochen lang je vierzig Stunden in den Bereichen Rhetorik und Bewerbung und entläßt sie dann bestens gerüstet in die Jobsuche. „Bei wöchentlichen meetings werden Erfolge und Mißerfolge



Nicht in die Quere kommen: Zeller Mayer



Bewertung lernen: Oberlander

Ist die D.B.M. Kaiser im Einzeloutplacement, setzt sich die Iros GesmbH, selbst die Krone fürs Gruppenoutplacement auf. „Wir haben mit der D.B.M. eine Vereinbarung getroffen, uns nicht gegenseitig in die Quere zu kommen“, erklärt Mag. Peter Zeller Mayer, geschäftsführender Gesellschafter der Iros. Beim Gruppen-Outplacement wird eine größere Anzahl von gekündigten Mitarbeitern - maximal zwölf Personen in einer Gruppe - gemeinsam betreut. Der einzelne erhält in diesem System zwar weniger Betreuung, gruppenspezifische Prozesse und „heilsame Konkurrenz“ (Zeller Mayer) erhöhen aber die Motivation jedes einzelnen. Sind die „Einzeloutplacern“ zumeist in einem Alter von rund 45 bis 50 Jahren und in hohen Positionen angesiedelt, sind die „Gruppenoutplacern“ zumeist etwas jünger und in rangniedrigeren Positionen tätig.

ausgetauscht und der einzelne findet Schutz und Stütze in der Gruppe. Der Vorteil des Gruppenoutplacements liegt darin, daß sich durch Erfahrungsaustausch die Kontaktchancen für den einzelnen multiplizieren“, expliziert Zeller Mayer. Sind die sechs Monate erfolglos abgelaufen, muß sich der Jobsuchende jedoch verabschieden. „In der Regel reicht das halbe Jahr jedoch durchaus, um wieder ins Berufsleben integriert zu werden.“

Bezahlt wird ein Trainertagsatz von 15.000 Schilling pro Gruppe.

Alles in allem: Das Gespenst Kündigung kann durchaus Sprungbrett für eine neue Karriere sein. Outplacement versteht sich jedoch nicht als Auffanglager für an Alkohol und psychischen Erkrankungen Gescheiterte. Wer aus diesen Gründen in seinem alten Job versagt hat, steht bei den Outplacern vor verschlossenen Türen. ●