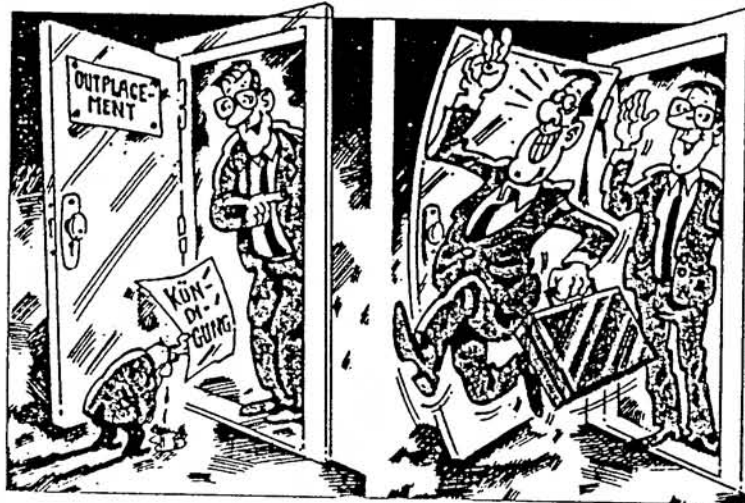


## Outplacement: Hinauskomplimentieren statt feuern



„Kariere ist die Beförderung bis zur absoluten Inkompetenz.“

Es muß beileibe nicht immer das Resultat dieser Parkinsonschen Regel sein, die langjährige, zum Teil hochkarätige Mitarbeiter auf die Kündigungsliste eines Unternehmens katapultiert. Konjunkturbedingte Schrumpfungprozesse, das „Nichtkönnen“ mit dem neuen Chef oder das „Nichtmehrkönnen“ mit dem alten Chef sind mindestens so oft der Grund, daß Unternehmen Mitarbeiter abbauen.

Für kein Unternehmen ist das ein besonders angenehmes Erlebnis, was außer der „Volksstimme“ auch kaum jemand bestreitet. Schon allein deswegen nicht, weil mit einer Trennung im Streit handfeste Nachteile verbunden sein können:

- Der „mit Fußtritt“ Gekündigte läßt kein gutes Haar an seinem alten Unternehmen, was sich in Branchen, in denen praktisch jeder jeden kennt, sehr negativ auf die künftige Personalsuche auswirkt.
- Die verbleibenden Mitarbeiter sind von den Horrorgeschichten, die über die Umstände der Kündigung im Betrieb umgehen, geschockt. Die „Wen erwischt es als nächsten?“-Furcht entfacht einen „Intrigantentradl“; das Betriebsklima leidet.

Der „Outplacer“ ist nicht Arnold Schwarzeneggers neuester Kinoerfolg, sondern hat eher mit dem genauen Gegenteil zu tun: „OP“ ist eine junge Dienstleistungssparte, die gekündigten Mitarbeitern den Beginn der Arbeitslosigkeit und die Jobsuche wesentlich erleichtern soll. *Von Michael Fembek*

Jede Unternehmensleitung weiß um die Probleme, die es sich mit einer Kündigung aufbürdet, und schiebt diese daher lange Zeit vor sich her. Das behindert wiederum den Betriebsablauf und kostet viel Geld, wenn die unvermeidbare Entlassung ein paar Monate später ausgesprochen wird.

Das ist die für alle Beteiligten unerfreuliche Konstellation, die schließlich die „Outplacer“ auf den Plan gerufen hat; in den USA bereits vor 20 Jahren, in Österreich erst im Vorjahr,

### Tips zur Wahl des richtigen „Outplacers“

- Testen Sie die psychologischen Fähigkeiten, die Fähigkeit zum Zuhören und die Geduld des künftigen Betreuers.
- Verlangen Sie Referenzen und fragen Sie bei diesen Unternehmen nach deren konkreten Erfahrungen.
- Fragen Sie sich, ob der Betreuer mit dem Gekündigten längere Zeit zusammenarbeiten kann.
- Besuchen Sie das „OP“-Büro, sehen Sie sich die Infrastruktur an.

im westlichen Europa irgendwann dazwischen. Aus dem Ausland gibt es bereits Zahlen über den Erfolg von „OP“: 80 Prozent der Betreuten finden binnen vier bis fünf

Monaten einen neuen Job, davon zirka ein Drittel sogar mit höherem Gehalt als vorher. Nur eine ganz geringe Minderheit hat auch nach mehr als einem Jahr keinen neuen Arbeitsplatz.

Konkret sind das die Zahlen des bereits in 18 Ländern vertretenen „OP“-Spezialisten D.B.M. (Dean Beam Morin), deren Österreich-Lizenz die Managementberatungsgesellschaft EFS erworben hat. D.B.M. hat seit dem Vorjahr ein Büro in Wien und seit heuer auch eines in Linz. Zweiter österreichischer Anbieter ist die IROS Unternehmensberatungsges.m.b.H. in Wien.

### Was machen die „Outplacer“?

Für das nicht unbeträchtliche Honorar (siehe Kasten auf Seite 49), das immer das kündigende Unternehmen als Auftraggeber des „OP“ bezahlt, werden typischerweise folgende Dienste angeboten:

- Zunächst wird mit der Unternehmensleitung besprochen, auf welche Art und Weise die Kündigung erfolgen soll, was inhaltlich bei der schrittwei-

sen Vorbereitung auf den „Weisl“ beginnt und beim richtigen Wochentag für die Übergabe des „blauen Briefes“ (Montag, nicht Freitag) endet. „Da werden oft grausliche, psychisch schwer verletzende Fehler gemacht“, ergänzen dazu die IROS-, „Outplacer“ Mag. Kurt Reinhard und Mag. Peter Zeller Mayer.

● Der Kandidat selbst geht unmittelbar nach der Kündigung in die Hände der „Outplacer“ über, wo er sich zunächst seinen ganzen Frust von der Seele redet. „Wir sind quasi seine bezahlten Freunde, denen er alles erzählen kann“, beschreibt Mag. Heinz Hantschel (D.B.M.) diese Situation.

● Nach dieser Phase, die sehr intensiv betrieben wird und langsam dazu übergeht, die nunmehrigen beruflichen Erwartungen und Eignungen auszuloten, beginnt die Vorbereitung auf die „Hilfe zur Selbsthilfe“: der Kandidat erhält die optimale Unterstützung bei der Jobsuche. Nicht mehr, also nicht den Job selbst, aber auch nicht weniger. Von der genauen Definition der Berufsziele – Motto: Berufswahl als neue Chance – über die Abfassung des richtigen Bewerbungsschreibens und der Simulation von Bewerbungsgesprächen mit Videoschulung bis zu den gepflegten Fingernägeln reicht die Trainingspalette. „Das Üben der Bewerbung ist gar nicht hoch genug einzuschätzen, denn die meisten unserer Klienten haben sich ja schon jahrzehntelang nicht mehr beworben“, meint dazu Mag. Reinhard. Die „Outplacer“ bleiben bei der gesamten Jobsuche im Hintergrund, der neue Arbeitgeber weiß im Normalfall nicht, daß der Jobsuchende besonders betreut wurde.

● Der Kandidat erhält eine volle Büroinfrastruktur mit Telefon, Sekretärin und Tageszeitungen zur Verfügung gestellt, wo er in der Früh erscheint und am Abend wieder geht.

● Mit Abstand wichtigstes Suchgebiet ist der „verdeckte Arbeitsmarkt“, jene 70 Prozent aller vergebenen Posten, die nicht über das Arbeitsamt oder einen Personalberater gehen, sondern im persönlich bekannten Umfeld eines Unternehmens vergeben werden. Zu diesem Zweck werden die Telefonate genau geübt, die der Kandidat führt, um sein persönliches „Kontaktnetz“ aufzubauen. Systematisch werden Freunde, Verwandte, ehemalige Kollegen bei Konkurrenzfirmen, Schul- und Bundesheerkameraden etc. angerufen und dezent dazu überredet, ihrerseits ihre Fühler auszustrecken.

● Erfahrungsgemäß dauert es mindestens zwei und durchschnittlich fünf Monate, bis ein neuer Job gefunden ist. Für die Kosten der Betreuung ist die Vermittlungsdauer unerheblich, da der Vertrag auf unbestimmte Zeit abgeschlossen wird. Nach mehr als 15 bis 18 Monaten bricht der Kandidat aber dann meist selbst die Suche ab.

### Individuelles und Gruppen-Outplacement

Je nachdem wie viele Personen betreut werden, wird zwischen Individual- und Gruppen-Outplacement unterschieden. Ersteres betrifft einen einzelnen Mitarbeiter, der sich in der Regel in einer mittleren bis höheren Führungsposition befand und die Prozedur alleine durchläuft. Einzelkandidaten sind in Österreich durchschnittlich 45 bis 52 Jahre alt, in den USA nur noch knapp über 40 Jahre, Tendenz sinkend.

Beim Gruppen-Outplacement wird eine größere Anzahl von gekündigten Mitarbeitern, bis zirka 12, gemeinsam betreut. Dadurch erhält der einzelne weniger individuelle Betreuung, dafür erhöhen gruppenspezifische Prozesse die Motivation jedes einzelnen. Solcherart „Outplacete“ sind in der Regel jünger und rangniedriger.

### Die Vorbehalte der Mitarbeiter

Die „Outplacer“ haben von Beginn an nicht nur die Firmenleitung, die zahlt, sondern auch die gekündigten Mitarbeiter und den Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit ihres Tuns zu überzeugen. Dem Mitarbeiter ist im ersten Moment das Geld bar auf die Hand lieber (Unternehmen, die „OP“ finanzieren, zahlen dann oft keine freiwillige Abfertigung) oder er möchte martyrerhaft keine zusätzlichen „Almosen“ mehr annehmen, und auch der Abgangsapplaus an den Betriebsrat ist etwas größer, wenn Bargeld fließt.

Viele Gekündigte sind daher von Beginn an wenig zugänglich, und einige machen zunächst auch im Alleingang schlechte Erfahrungen, bevor sie sich des Angebotes besinnen. Die Gefahr, daß der verbitterte Jobsuchende sich schlecht vorbereitet, ein paar Ablehnungen einhandelt, noch depressiver wird und so immer weiter in einen Teufelskreis hineinkommt, ist groß.

Übrigens: Die Vernachlässigung des weiblichen Geschlechts bei der Abfassung dieses Artikels hat nichts mit Machoismus zu tun, sondern resultiert aus dem Faktum, daß sich Outplacement (bislang jedenfalls) fast zur Gänze auf Männer beschränkte. Traurig für die Gleichberechtigung, aber ein Faktum. □