

# Win-win-Lösungen durch Outplacement

## Der stilvolle Umgang mit der Kündigung

Nichts ist für ein Unternehmen unangenehmer als die Kündigung von Mitarbeitern. Besonders in Krisensituationen geschieht es, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen müssen. Die Folge sind Konflikte zwischen den verbleibenden Mitarbeitern und der Geschäftsführung. Outplacement kann hier sehr hilfreich sein!

Von Dr. Bernd Herbst



Karl Piswanger

Die Idee des Outplacement stammt aus den USA, als es nach der Beendigung des 2. Weltkrieges darum ging, die aus der Kriegswirtschaft freigewordenen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Industrie neu zu platzieren. Erst im Jahre 1969 wurde die erste Unternehmensberatung für Outplacement in New York gegründet. Dann folgte eine schnelle Ausbreitung dieser Dienstleistung in den USA, den Niederlanden, Großbritannien, Schweiz, Frankreich und auch in Deutschland und Österreich. In den letztgenannten Ländern gab es durch die Gesetzgebung und das Vermittlungsmonopol des Arbeitsmarktservices vorerst Schranken.

Outplacement oder: Die sanfte Kündigung. Dieser Slogan ist oft zu hören und mit diesem Schlagwort werben so manche Outplacement-Agenturen für ihre Dienstleistungen. Beim Outplacement geht es darum, eine einvernehmliche und für

alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter bei einer Kündigung zu finden. Um das zu erreichen beauftragen immer mehr Unternehmen Outplacement-Berater.

Mag. Heinz Hantschel von DBM, einem internationalen Unternehmen mit 225 Nieder-



Heinz Hantschel

lassungen in 51 Ländern, darunter in allen EU-Ländern (auch in den neuen): „DBM bietet – zum Unterschied von lokalen Anbietern, die sich ein Programm zusammengezimmert haben – ein weltweit weitgehend einheitliches Outplacement-Programm an, in dem unsere mehr als 35-jähri-

ge Erfahrung Ausdruck findet (DBM wurde übrigens schon 1967 gegründet), in welchem aber die lokalen Besonderheiten berücksichtigt werden. Ein zusätzlicher Vorteil der internationalen Vernetzung ist die Möglichkeit, jederzeit den Standort zu wechseln bzw. Informationen von anderen Niederlassungen zu erhalten. Eine Jobsuche durch Personalberater, die nebenbei auch ‚Outplacement‘ anbieten, entspricht nicht dem internationalen Standard, weil es dem Prinzip widerspricht, dass dem Kandidaten der Weg zur von ihm definierten ‚Idealen Beruflichen Wunschvorstellung‘ ebnet werden soll. Im klassischen Outplacement, wie es DBM seit mehr als 15 Jahren auch in Österreich sehr erfolgreich praktiziert, kontaktiert der Kandidat die Zielfirmen im eigenen Namen und wird nicht von einem Personalberater angeboten – was seinen Wert automatisch reduziert (die Firmen fürchten, dass sie

dem Personalberater Honorar zahlen müssen)“.

Dr. Karl Piswanger, Trainer und Personalberater: „Die Leistungen eines Outplacement-Fachberaters orientieren sich primär an den Bedürfnissen des ausscheidenden Mitarbeiters. Er wird ein professioneller Gesprächspartner für die individuelle Betreuung sein und analysiert gemeinsam mit dem Ausscheidenden die Situation und hilft beim Eröffnen von Perspektiven für die Zukunft.“ Eine Firma, die sich von einem Mitarbeiter trennen möchte, ist daher gut beraten, eine Agentur zu beschäftigen, die dem freigesetzten Mitarbeiter hilft, eine neue Arbeit zu finden – meinen Experten. Geschieht dies aus reiner Großherzigkeit? Naja, manche Unternehmen kennen so etwas wie eine ethische Verpflichtung gegenüber ihren Mitarbeitern, vor allem, wenn sie schon lange dabei oder fortgeschrittenen Alters sind. Aber vielfach sind es durchaus

## Neuorientierung strategisch planen

Professionelles Outplacement bedeutet heute systematisches und positives Karrieremanagement. Auf der Grundlage des individuellen Eignungsprofils ermitteln wir die Karriereziele von Führungskräften und unterstützen sie bei deren Realisierung.

- Wir gestalten und begleiten den Prozess, angefangen bei der Bewältigung der Ausgangssituation bis zur erfolgreichen Aufnahme der neuen Position.

- Mehr als 70% unserer Klienten erreichen so ihre Ziele trotz der derzeitigen schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt noch während der Restlaufzeit ihres alten Vertrages.

Auf der Basis jahrzehntelanger Erfahrung und mit über 140 Standorten im globalen Beratungsverbund verknüpfen wir Internationalität mit konkreter regionaler Marktkenntnis und sind Marktführer in Europa.

Rufen Sie uns zu einem Informationsgespräch an, oder besuchen Sie unsere Homepage.

01 / 31 53 555

[www.muehlenhoff.com](http://www.muehlenhoff.com)

**arbóra**  
Global Career Partners

**Mühlenhoff + Partner**  
Managementberatung

Wien · Linz · München · Stuttgart ·  
Berlin · Düsseldorf · Frankfurt ·  
Hamburg · Basel · Zürich



Ulrike Wölfl-Schöfflinger

wirtschaftliche Überlegungen, die dazu führen, den Mitarbeiter nicht nur einfach auf die Straße zu setzen, sondern ihm bei der Jobsuche behilflich zu sein.

Piswanger: „Das Interessante am Outplacement-Gedanken ist nicht nur die komplette Betreuung eines ausscheidenden Mitarbeiters (Managers /Spezialisten) bis zu seiner Neupositionierung in einem neuen Unternehmen durch die Fachberatung, sondern die Einbindung des Unternehmens in die Mitverantwortung für die möglichst optimale Rückführung des ausscheidenden Mitarbeiters in den Personalmarkt nach einem einvernehmlichen Trennungsvorgang.“

Unternehmen, die sich auf die Kernkompetenz Outplacement spezialisieren, schneiden das professionelle Programm aber auch für andere Mitarbeiterzielgruppen nach Maß.

Dr. Ulrike Wölfl-Schöfflinger, Geschäftsführerin des international tätigen Outplacement-Spezialisten Mühlenhoff + Partner, betreut neben Managern und Spezialisten auch Schlüsselpersonen anderer Ebenen und nimmt im Interesse von beauftragendem Unternehmen und Beratungsbedarf beim Einzelnen Rücksicht: „Bisweilen trifft es langjährige Mitarbeiter, die aufgrund gegebener Marktveränderung ihren Aufgabenbereich zukünftig nicht mehr optimal wahrnehmen können. Zeigt sich im Unternehmen kein möglicher neuer Einsatz auf,

kann es z.B. für einen brancheneinschlägig erfahrenen Verkäufer Ende 40 schwierig sein, sich am Markt neu zu positionieren. Einstimmig wissen diese Klienten und die agierenden Unternehmen im nachhinein, dass es die richtige Entscheidung war, anstatt in eine freiwillige Abfertigung in eine Outplacement-Beratung existenzsichernd zu investieren. Jener führende Pharmakonzern war nach 10 Jahren nicht mehr der richtige Arbeitgeber für Herrn P. Aufgrund seiner Branchenerfahrungen, Kundenbeziehungen und persönlichen Stärken konnte innerhalb eines sehr überschaubaren Zeitrahmens ein optimales Umfeld für Herrn P. gefunden werden. Er ist nun Senior-Verkäufer in einem kleineren, seinen individuellen Bedürfnissen und Stärken entsprechenden Handelsunternehmen und rechte Hand des Eigentümers. Sein ehemaliger Konzernbackground und seine Fähigkeit, innerhalb eines persönlich gestalteten Arbeitsumfelds zur Hochform aufzulaufen, sind ein wunderbarer Beitrag in seinem neuen Umfeld und werden entsprechend honoriert. Als Beraterin ist es die Herausforderung für mich, mit betroffenen Personen ein neues, richtiges Umfeld im gemeinsamen Dialog zu finden oder zu schaffen. Das ist eine gänzlich andere Qualität als es der Approach eines Personalberaters tut. Denn: Wenn man haargenau weiß, was man sucht, findet man schnell genug!“

Darüber hinaus werden im Rahmen von Gruppenoutplacements verschiedene Mitarbeiterzielgruppen – homogen zusammengestellt – betreut. „Wichtig ist es hier, gruppenbezogene wie auch individuelle Beratungsanteile optimal zusammenzustellen. Das geschieht gemeinsam mit dem

Kunden, der oftmals den gesamten Abbauprozess extern fundiert begleitet wissen möchte. Professionelles Outplacement hilft bereits im Vorfeld mit, das gesamte Restrukturierungsprozedere im Unternehmen positiv zu verankern, verständlich und akzeptiert zu machen. Gespräche mit Unternehmensleitung, Betriebsrat und betroffenen Mitarbeitern helfen hier substantiell.“ Da kommt Wölfl-Schöfflinger natürlich ihre Erfahrung als ehemalige Personalchefin zugute.

### Imagepflege

Zum einen tut es keinem Unternehmen gut, wenn es im Ruf steht seine Mitarbeiter brutal zu „feuern“. Outplacement ist in diesem Sinne als eine besondere Form der Öffentlichkeitsarbeit zu verstehen: Man bewahrt seinen Ruf als menschenfreundliches, sozial denkendes Unternehmen.

Aber nicht nur in der Öffentlichkeit gilt es, seinen Ruf zu bewahren: Auch als Arbeitgeber ist man interessanter, wenn ein zukünftiger Mitarbeiter weiß, dass hier nicht das Prinzip „hire and fire“ gilt, sondern dass sich das Unternehmen auch um einen künftigen Mitarbeiter kümmert, wenn man – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr gebraucht wird. Outplacement ist dann gewissermaßen eine besondere „Sozialleistung“ einer Firma. Da jede Kündigung auch Ängste bei Nichtbetroffenen auslöst hilft jede Form der sanften Kündigung, auch das interne Arbeitsklima gut zu erhalten. Und schließlich ist es vielfach auch wichtig, zu dem „Outgeplacten“ einen guten Kontakt aufrechtzuerhalten: Der ehemalige Mitarbeiter kann ein Entscheidungsträger in einem anderen Unternehmen werden, mit dem man vielleicht als Kunde oder Liefere

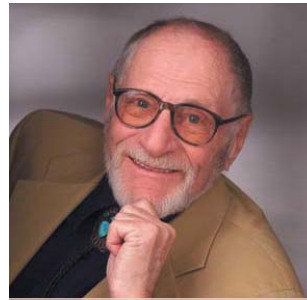
rant verbunden ist – oder er kann in der Branche für oder gegen einen Stimmung machen. Ein Abschied mit Wertschätzung, eine Trennung ohne Schmerzen kann sich da als langfristig gute Investition rechnen.

**Trennungskosten**

Vielfach verhindern Bestimmungen des Kollektivvertrages oder der Einzelvereinbarung, dass ein Unternehmen einen (langjährigen) Mitarbeiter schnell auf die Straße setzen kann. Versucht es das doch, können langwierige arbeitsrechtliche Streitigkeiten die Folge sein, die mit Zeit-, Nerven- und Geldaufwand verbunden sind und dem Ruf eines Unternehmens auch nicht unbedingt gut tun. All das kann vermieden werden, wenn man dem Mitarbeiter, den man nicht mehr haben möchte, den Ausstieg schmackhaft macht. In so einem Fall ist die Outplacement-Beratung meist auch viel kostengünstiger als ein Rechtsstreit – und geht vielfach auch schneller.

**Coaching für den Betroffenen**

Der Klient wird mit einem weitgehenden Coaching-Angebot unterstützt: Persönlichkeits-Coaching (um das teilweise „angeknackste“ Selbstwertgefühl wieder aufzubauen), Bewerbungs-Coaching (um den Klienten auf Bewerbungsgespräche optimal vorzubereiten und ihn fit für diverse Auswahlverfahren zu machen) sowie Karriere-Coaching (um mögliche berufliche Entwicklungen auszuloten). Diese Beratungsinitiativen können durch vielfältige Instrumente unterstützt werden – z.B. Potenzialanalysen, Förderassessments, Persönlichkeitstests, etc. Der Klient erfährt dabei, wo seine Stärken liegen, wie sein „Marktwert“ aussieht und wie er diesen umsetzen kann. Vielfach haben Führungskräfte ja auch im Zuge ihres beruflichen Einsatzes ganz vergessen, sich um die eigene Weiterentwicklung, um die eigenen Potenziale zu kümmern. Die Zeit der Suche und der Betreuung durch einen Outplacement-Berater können da sogar in gewisser Weise zu



Georg Fischhof

einer Zeit der erhöhten Selbstfindung und der bewussteren Lebensgestaltung werden. Piswanger: „Da kaum ein unvoreingenommenes Feed-back zum Leistungspotential des Ausscheidenden vorhanden ist, werden die Schlüsselqualifikationen und das persönliche Eignungsprofil erarbeitet. Daraus folgt gemeinsam mit dem Fachberater die Analyse der Märkte.“

Dr. Georg Fischhof, Doyen der Unternehmenspsychologie in Österreich, der häufig Outplacement für die von ihm betreuten Firmen durchführt, meint dazu: „Der Outplacement-Berater benötigt:

- als Wichtigstes die Fähigkeit, den ausscheidenden Mitarbeiter aufzufangen, ihm Selbstvertrauen und Hoffnung zu geben,
- die geeigneten Instrumente, um sein Potenzial zu erfassen,
- Wissen und Erfahrung, um den Kandidaten auf einen neuen Job vorzubereiten und ihn bei der Suche zu unterstützen.“

Trainings-Programme stehen auf der Tagesordnung, wenn der Klient einen Nachholbedarf bei konkretem Wissen hat. Das sind vielfach Angebote im EDV-Bereich, weil Grundkenntnisse in diesem Gebiet bei fast jeder Jobsuche hilfreich sind. Es werden aber auch persönlichkeitsbildende Seminare angeboten, die nicht nur bei der Erhöhung der Selbstsicherheit helfen sollen, sondern die sozialen Fähigkeiten ganz allgemein verbessern können. Schließlich füh-

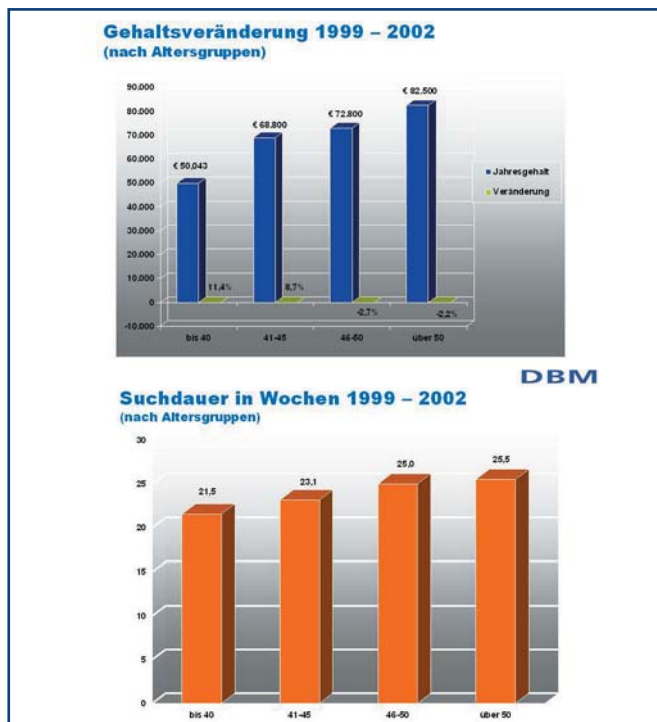
ren Outplacement-Agenturen auch direkte Jobsuche durch: Hier wird über Inserate und persönliche Kontakte nicht ein Mitarbeiter gesucht, sondern eine Fachkraft angeboten. Karl Piswanger: „Die Outplacement-Berater sind im Idealfall auch Personalberater und haben umfassende Personalmarkt-Kenntnisse, die sie den Outplacement-Kandidaten zur Verfügung stellen. Das heißt, es gibt eine laufende pragmatische und menschliche Beratung und Betreuung bis zum definierten Erfolgsfall.“ Da der Outplacement-Kandidat gewohnt ist abseits von zu Hause zu arbeiten, stellen die meisten Fachberater ein zeitweise benutzbares Büro zur Verfügung.

**Wesentlicher Punkt: Kosten**

Da das Unternehmen die Outplacement-Kosten übernimmt, hier einige wichtige Dinge, die für das Unternehmen nützlich sind, wobei sich weitere aus der konkreten Situation ergeben können:

- Eine möglichst konfliktfreie Abwicklung der Trennung wird sichergestellt.
- Die Trennungssituation wird insbesondere im Unternehmen entdramatisiert.
- Die ethische Einstellung und das soziale Gewissen vieler Unternehmen wird positiv dargestellt, daher werden Image-Verluste, insbesondere am Arbeitsmarkt, verhindert.
- Prozess-Risiken werden minimiert.
- Durch die Einbindung eines Fachberaters werden keine eigenen Kapazitäten gebunden.

Eine Outplacement-Betreuung kostet etwa 20 % des Jahresbruttogehalts der betroffenen Person. Das klingt viel (und ist bei einer Führungskraft tatsächlich eine schöne Stange Geld) – kann aber dem Un-



Grafiken: © DBM

ternehmen helfen, sich Kosten für Rechtsstreitigkeiten und den nicht in Geld messbaren Imageverlust zu ersparen. Derzeit ist Outplacement eher für Führungskräfte ab der mittleren Ebene in Verwendung – in Deutschland werden aber auch schon Mitarbeiter auf unteren Ebenen „outgeplacet“. In solchen Fällen wird meist ein Fixhonorar vereinbart, das vom Gehalt des Klienten unabhängig ist und meist bei 2.500,- EUR beginnt.

#### Erfolgsbilanz

Eine Untersuchung bei österreichischen Outplacement-Unternehmen hat folgendes ergeben (die Zahlen beziehen sich auf den Zeitraum 1999 - 2002): 80 % der Betreuten finden innerhalb eines halben Jahres, weitere 18% innerhalb eines Jahres einen neuen Job, nur 2% schaffen es letztlich nicht. 62% der Betreuten finden einen Job mit gleicher oder höherer Bezahlung und die durchschnittliche Suchdauer beträgt knapp 22 Wochen. Die Leistungen von Outplacement-Agenturen werden immer mehr in Anspruch genommen, weil durch Fusionen, Restrukturierungen, „Lean Management“ etc. die Fluktuationen zunehmen und der lebenslange Arbeitsplatz zunehmend zur nostalgischen Illusion wird. Von der Freisetzung sind daher immer mehr auch hochqualifizierte, leistungsfähige Mitarbeiter betroffen. Es ist keine Schande, sich bei der beruflichen Neuorientierung helfen zu lassen.

Interessant an der deutschen Untersuchung ist aber auch, dass Outplacement-Beratung auch bei älteren Arbeitskräften Erfolg hat: Etwa 15 % der im letzten Jahr vermittelten Klienten waren älter als 50 Jahre. Das ist umso erfreulicher, als Mitarbeiter, die über 40

sind, vielfach schon als kaum vermittelbar gelten. Outplacement-Beratung kann hier helfen, die Fähigkeiten und Erfahrungen dieser Personen ins rechte Licht zu rücken und die freigesetzten Menschen aus der Selbstwert-Falle herauszuholen: Wer freigesetzt wird beginnt an sich und seinen Fähigkeiten zu zweifeln – und gerade diese Selbstzweifel behindern eine gute Selbstpräsentation bei einem potenziellen Arbeitgeber.

Outplacement ist ein kreativer Weg, der es einem Unternehmen ermöglicht, ohne viel Reibungsverluste und Widerstände schlanker zu werden. Es hilft dem Unternehmen und den betroffenen Mitarbeitern und ist damit ein gutes Beispiel für eine Win-win-Lösung. **T**

#### Ein Betroffener über die Outplacement-Beratung

Manfred P. Girschik, ein Betroffener, nach der Beratung durch Dr. Ulrike Wölfl-Schöflinger: „Ich war international tätiger Verkaufs- und Marketing Manager für einen führenden Artikelhersteller. Vor dem Urlaub wurde mir eine Beförderung definitiv zugesagt, am Tag nach dem Urlaub kam die Kündigung nach 13-jähriger Firmenzugehörigkeit. Ich hatte einen Schock und fühlte mich orientierungslos, da ich ein neues Haus bezogen hatte und nun vor Finanzierungsproblemen stand, obwohl ich ein sehr großzügiges „Paket“ zum Abschied bekam. Die Outplacement-Beratung initiierte ich selbst und erhielt sie anstandslos. Mit meinem Coach machte ich eine Standortanalyse, erarbeitete ein Profil, definierte meine Wunschtätigkeit, erhielt „Aufgaben“, die mein positives Denken und Handeln bestärkten. Auf Bewerbungsgesprächen wurde ich gezielt vorbereitet, durch die Sessions bekam ich viele „treibenden“ Impulse. Mein Nutzen der Beratung lag in der Erfahrung und Bestärkung, dass es ein Leben „danach“ gibt. Es nützte mir die systematische Analyse der Situation und meiner Person, es war wichtig, einen permanenten Gesprächspartner zu haben, der auch Freude nach dem Vertragsabschluss für den neuen Job in das Sanierungsteam einer österreichischen Investorengruppe (Suchdauer gesamt 3 Monate) zeigte. Ich bin jetzt Vertriebs- und Marketingdirektor und werde innerhalb eines Jahres die Geschäftsführung übernehmen.“

#### Berufliche Neuorientierung: Auf den Schock folgt freudige Bewegung

Zu Outplacement ein Beitrag von Dr. Ulrike Wölfl-Schöflinger, Expertin für Outplacement und berufliche Neuorientierung: „Naturgemäß ist ein gekündigter Mitarbeiter in der ersten Phase betroffen, geschockt, von Existenzängsten geplagt und so auch oftmals wenig handlungsfähig. Zweifel an den eigenen Fähigkeiten kommen auf, das Gefühl, allein auf weiter Flur, außerhalb der bis dato geregelten Bahnen zu stehen und vor sich nur wenige Anhaltspunkte zu sehen.

Der zeitliche Abstand ermöglicht es, die Trennung seelisch zu verarbeiten und befähigt darüber hinaus, sich auf Ressourcensuche bei dieser Herausforderung zu machen. Wie kann es denn nun weitergehen? Wer kann mir denn dabei helfen ans Ziel zu gelangen? Letztere Frage scheint mir auch eine wirkliche Schlüsselfrage für den zukünftigen Erfolg zu sein. So verständlich es ist, dass man als beruflich erfahrener Mitarbeiter oder Manager dieses hochpersönliche Thema eigenständig bewältigen will, so professionell und zielführend kann es sein, sich der Hilfe eines Profis und vor allem auch eines Außenstehenden zu bedienen.

Entscheidet sich jemand zur bewussten Verarbeitung der Trennungssituation, folgt auf die Trauerphase oft jene mit zaghafter Hoffnung und leisem Aufschwung. Und im täglichen Beraten treffe ich bei ca. 70 % meiner Klienten auf die Erkenntnis: Es gab schon über längere Zeit Unzufriedenheit mit der Ist-Situation, beruf-

liche Neuorientierung ist längst angesagt, war aber auf Eis gelegt und verschoben worden ... – und nun ist endlich Notwendigkeit vielmehr Gelegenheit dafür!

Somit eröffnen sich ab diesem Zeitpunkt auch gänzlich neue Perspektiven. Hoffnung auf eine erfüllte Zukunft, der Wunsch, diese Umbruchsituation optimal zu nützen und bald am richtigen Platz zu landen; Neugier nach unbekanntem aber sicheren – weil klar umrissenen – Ufern taucht nach und nach auf und wird spürbar zum neuen Wegbegleiter. Besonders Menschen um die Lebensmitte, die ihre beruflichen Leitern bereits erklimmen haben, gelungene Karriere-schritte erreicht und einstmals erstrebte Ziele längst erreicht haben stellen nun den Blick neu ein. Das Thema Lebensqualität steht immer im Raum. Und oft haben sich Größen wie ein prestigeträchtiges Umfeld und ein attraktives Einkommen längst relativiert. Eine spürbare Erleichterung ist es vielen, die eigenen Talente und Stärken als Ausgangsbasis für einen gelungenen Neustart zu nehmen anstatt der bisher auf Anpassung getrimmten Fragen vergangener Arbeitstage. Sich der eigenen Ressourcen und seines eigenen Beitrags und auch Auftrags für eine Wirtschaft im Wandel bewusst zu werden eröffnet neue Denkdimensionen und Handlungsräume. Es ist eine Freude, einst Betroffene als lustvolle Player auf einem Markt zu erleben, der einem gibt, was man will, sofern man sein Ziel genau genug kennt. [www.muehlenhoff.de](http://www.muehlenhoff.de)