

**Outplacement.** Bei Führungskräften sitzt der Schock besonders tief, wenn sich das Unternehmen von ihnen trennt. Begleitung bei der Neuorientierung am Arbeitsmarkt zahlt manchmal die Firma. Man kann sie aber auch selbst buchen.

VON ERNST POHN

## Begleiter auf dem Weg ins Freie

Outplacement ist die Zuckerglasur für die bittere Pille – die Ex-traleistung, die einem bald ehema-ligen Mitarbeiter den Ausstieg aus dem Unternehmen und die Neu-orientierung auf dem Arbeitsmarkt leichter machen soll. Die Kosten dafür übernimmt üblicherweise der (frühere) Arbeitgeber. Er demonstriert damit nicht nur faires und sozial verträgliches Verhalten, was die verbliebenen Mitarbeiter und die Öffentlichkeit sehr genau beobachten. Bei teuren Führungskräften kann ein solches Angebot das Zünglein an der Waage sein, damit sie einer Auflösung ihres Vertrags zustimmen.

### Neue Perspektiven erarbeiten

Ein Outplacement-Programm umfasst verschiedene Phasen und beginnt üblicherweise mit der Aufarbeitung der meist sehr belastenden Zeit der Trennung vom Unternehmen. „Dies ist eine sehr gründliche, tiefgehende Phase, in der Selbstvertrauen getankt wird und neue Perspektiven für die berufliche Zukunft entwickelt werden“, sagt Michael Hutter, Geschäftsführer des Wiener Büros von DBM, einem Unternehmen, das international zu den Pionieren des Outplacement zählt.

„Am häufigsten werden Open-End-Vereinbarungen getroffen: Die Betreuung dauert, bis ein neuer Arbeitsplatz gefunden wurde.“

Konrad Fankhauser, „die Berater“

Erst wenn die Zeit der persönlichen Niedergeschlagenheit überwunden ist, wird mit Bewerbungen gestartet. „Wir nutzen dafür vier Schienen: Stelleninserate, für die wir Lebensläufe und Motivations-schreiben vorbereiten helfen, Initiativbewerbungen, dann unser weit verzweigtes Personalberaternetz, und natürlich nutzen wir auch das eigene, persönliche Kontakt-netz der Klienten“, erklärt Hutter.



Keine Angst vor dem Ausstieg: Mit einem Outplacement-Berater an ihrer Seite finden sich auch Führungskräfte wieder auf dem Arbeitsmarkt zurecht, die sich seit vielen Jahren nicht bewerben mussten.

(Bild: R. R. / fotokoch.com)

Für jemanden, der zehn oder fünf-zehn Jahre nicht mehr auf Job-suche war, ist derartige Bewerbungs-hilfe besonders wichtig. Elf Jahre beträgt die durchschnittliche Dauer des früheren Dienstverhält-nisses bei DBM-Klienten. Der Al-tersdurchschnitt liegt bei 45 Jah-ren, das durchschnittliche Brutto-jahreseinkommen bei rund 80.000 Euro. Es sind zum größeren Teil Fachleute aus der Management-ebene, denen ein solches Beratungsprogramm zuteil wird. Für sie wäre die Jobsuche über das Ar-beitsmarktservice (AMS), mit dem die Outplacement-Unternehmen teilweise zusammenarbeiten, be-sonders schwierig.

### Beratung für Kriegsveteranen

Seinen Ursprung hat Outplace-ment in den USA. Dort wurden

für Soldaten, die aus dem Zwei-ten Weltkrieg heimkehrten, Beratungs-büros eingerichtet, die sie bei der Eingliederung in zivile Berufe unterstützen sollten. Danach wa-ren es vor allem größere Firmen, die ihren Mitarbeitern diese Unter-stützung zukommen ließen; mitt-lerweile tun dies auch zunehmend kleinere und mittlere Betriebe.

Ein Recht auf Outplacement besteht nicht, die Firma muss ent-weder selbst dazu bereit sein oder vom Betriebsrat oder von den Mit-arbeitern dazu motiviert werden. „Am häufigsten werden Open-End-Vereinbarungen getroffen. Das be-deutet, dass die Betreuung so lan-ge dauert, bis ein neuer Arbeits-platz gefunden wurde“, sagt Kon-rad Fankhauser, stellvertretender Geschäftsführer von „die Berater“. „Im ersten Monat gibt es meist ei-

nen Termin pro Woche. Danach verringert sich die Zahl der Tref-fen auf etwa eine Beratung in zwei Wochen und kann dann noch un-regelmäßiger werden.“ Im Schnitt dauere eine Open-End-Betreuung zwischen vier und sechs Monaten.

### Hauptsächlich für Spitzenkräfte

Ein solches Angebot ist allerdings oft ausgesuchten Spitzenkräften vorbehalten. Einige Unterneh-men lassen nur ihren Führungskräften Open-End-Outplacements zukommen und finanzieren den anderen Mitarbeitern Coachings auf Einzelstundenbasis in Paketen zu einer vereinbarten Stunden-zahl. Die Kosten für eine Open-End-Betreuung sind unterschied-lich, DMB verlangt beispielsweise 18 Prozent des Bruttojahresgehals eines Mitarbeiters.

### Auf einen Blick

#### Ursprünge:

Die ersten Beratungsangebote zur Neuorientierung wurden in den USA für Weltkriegsveteranen entwickelt.

#### Inhalte:

Zuerste wird die belastende Trennung vom Unternehmen aufgearbeitet und das Selbstbewusstsein aufgebaut. Unterstützung bei Bewerbungen ist wichtig, wenn man sehr lange Jahre für eine Firma tätig war. Auch der regelmäßige Rhythmus der Treffen schafft Sicherheit.

Im Idealfall sollten Firmenvertreter oder Mitarbeiter bereits vor dem Ausstieg aus dem Job mit dem Beratungsunternehmen Kontakt aufnehmen und den Betreuungsbedarf klären. Mit der Information im Gepäck lassen sich die Mög-lichkeiten besser ausverhandeln. „Wichtig ist, dass man das Pro-gramm auch wirklich machen will. Wenn man sich nicht voll einbringt, macht es wenig Sinn“, sagt Markus Jaquemar (46), der selbst bei En-de seines Dienstverhältnisses Out-placement in Anspruch genom-men hat. Es half ihm besonders die Routine, die einkehrt, wenn man regelmäßig die Beratungsgespräche besucht.

„Wenn man sich nicht voll ein-bringt, macht es wenig Sinn.“

Markus Jaquemar hat selbst Outplacement in Anspruch genommen

Und auch neue Jobperspektiven haben sich ergeben: Der ehema-lige Marketingleiter arbeitet jetzt als Vicepresident Sales für ein jun-ges Start-up-Unternehmen. Ohne das Programm, so Jaquemar, hät-te er diesen Schritt wahrscheinlich nicht gemacht. Für ihn leitete der unangenehme Jobverlust die Wen-de hin zu einer, hoffentlich erfolg-reichen, beruflichen Neuorientie-rung ein.