

## Outplacement

# Trennung im Guten

Outplacement-Berater können Unternehmen bei Change-Projekten entlasten und die negativen Folgen eines allfälligen Personalabbaus abfedern. Was es bei der Auswahl des Anbieters und bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern zu beachten gilt.

Von Heike Rudolf von Rohr

Ein professionell durchgeführtes Trennungsmanagement, verbunden mit der Dienstleistung Outplacement, gehört zu den wirksamen Massnahmen im Rahmen des Changemanagements, da umfangreiche Veränderungen in Organisationen in der Regel auch das Personal betreffen. Dies beschränkt sich jedoch nicht nur auf das Kündigungsgespräch und das Austrittspaket oder den Sozialplan. Um den personellen Um- oder Abbau zur Stärkung des Unternehmens und als wirksames Signal für die Öffentlichkeit einzusetzen, können die folgenden Hinweise hilfreich sein.

Die Beteiligung vieler interner und externer Interessengruppen in Trennungs- oder Personalabbaumassnahmen zeigt die Bedeutung dieser Massnahmen für den Erfolg von organisatorischen Veränderungen. Neben den Zuständigen aus dem HR-Management sind das Topmanagement, die Linienverantwortlichen und auch die verbleibenden Mitarbeitenden eng involviert. Im Zusammenhang mit grösseren Abbaumassnahmen oder Standortschliessungen geht die Bedeutung dann noch über die Werksgrenzen hinaus und beschäftigt die Öffentlichkeit und die Sozialpartner.

## Outplacement zahlt sich aus

Eine in den Unternehmenswerten verankerte Trennungskultur wirkt weit über die betroffene Person hinaus und hat eine positive Signalwirkung nach innen, aber auch auf den Bewerbermarkt. Die berufstätige Gesellschaft weiss heute viel besser als früher, dass es keine lebenslangen Arbeitsverhältnisse mehr gibt. Trotzdem ist ein unerwarteter, fremdbestimmter Stellenverlust ein einschneidendes Ereignis für die Persönlichkeit und die Lebenssituation,



*Ende ohne Schrecken – Outplacement stellt eine faire und zukunftsorientierte Trennung sicher.*

sodass eine Begleitung durch den Prozess der Neuorientierung als Zeichen der unternehmerischen Sorgfaltspflicht wahrgenommen wird und auf die Bewertung als Arbeitgeber Auswirkungen zeigt.

Es gehört ein Bewusstsein beim Topmanagement dazu, dass mit einer Investition in eine Outplacement-Massnahme indirekte Kosten an anderer Stelle positiv beeinflusst werden können: Bei den verbleibenden Mitarbeitenden lässt sich der Leistungseinbruch aufgrund von Verunsicherung reduzieren – in Change-

Projekten ein wichtiges Element, um die entsprechenden Aufgaben effizient zu erledigen. Das Unternehmen kann die interessanten Talente halten und ausscheidende Mitarbeitende hinterlassen keine verbrannte Erde.

Die Linienverantwortlichen sind, zusammen mit dem HR-Management, eng an der Umsetzung der Trennungsmassnahmen selbst beteiligt. Die Gewährleistung einer klaren, wertschätzenden Kommunikation mit den Betroffenen und der verbleibenden Belegschaft hilft, Gerüchte zu vermeiden. In grösseren Zusammen-



hängen ist zudem die Kommunikation nach aussen ein wichtiges Element, um Konflikten mit den Sozialpartnern sowie wilden Spekulationen der Presse vorzubeugen. Beides sind unnötige Zusatzbelastungen in Veränderungssituationen.

Schliesslich bieten Outplacement-Programme auch der Gesellschaft einen Nutzen: Sie ermöglichen eine schnellere Wiedereingliederung und leisten damit einen Beitrag zur Senkung der sozialen Aufwendungen wie Arbeitslosengeld und Gesundheitskosten.

### Den richtigen Anbieter finden

Wie findet man den passenden Anbieter? Die Zusammenstellung des deutschen Berufsverbandes für Unternehmensberater (DBU) versammelt die wichtigsten Kriterien für die Auswahl von qualifizierten Outplacement-Beratern (siehe Übersicht). Zwar sind einige wenige dieser auch für die Schweiz anwendbaren Kriterien auf heutige Relevanz zu überprüfen: Inwieweit ein Berater eine akademische Ausbildung vorweisen muss, um erfolgreich zu sein, kann man ebenso infrage stellen wie die Wiederaufnahmegarantie. Bei Programmen von z.B. drei Monaten kann nicht immer sichergestellt werden, dass der Kandidat eine neue Stelle im Beratungszeitraum findet – also entzieht sich die Probezeit dem Beobachtungsfenster der Berater.

Auch der Büroservice ist heute keine zwingende Voraussetzung mehr, da der Bedarf an Büroservice und Büroräumen in den letzten zehn Jahren durch die modernen Methoden der Informationsbeschaffung und die mobilen Arbeitsmöglichkeiten deutlich abgenommen hat. Alle anderen Punkte sind jedoch höchst relevant und sollten von Unternehmen bei der Auswahl der Anbieter ebenso wie von den Beratungsunternehmen selbst berücksichtigt werden.

### Berater frühzeitig einbeziehen

Hat man sich für einen Anbieter entschieden, empfiehlt es sich, das Beratungsunternehmen und die Berater kennenzulernen, bevor der Bedarf akut wird. Auch sollte ein Beratungsunternehmen bei komplexen Fällen oder umfangreicheren Abbaumassnahmen frühzeitig zur

#### Kriterien bei der Auswahl von qualifizierten Outplacement-Beratern

- Ein Schwerpunkt des Beratungsunternehmens liegt in der Outplacement-Beratung.
- Es werden nur Beratungsaufträge angenommen, für deren Abwicklung die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Mitarbeitenden bereitgestellt werden können.
- Das Beratungsunternehmen lehnt Aufträge ab, die zu Interessenkollisionen führen können.
- Es existiert ein professioneller Büroservice, der den Kandidaten zu den üblichen Geschäftszeiten zur Verfügung steht und zum Beispiel Unterstützung beim Markt-Research oder bei der Gestaltung der Bewerbungsunterlagen bietet.
- Die Outplacement-Beratung verpflichtet sich, zumindest einmalig die Outplacementberatung erneut aufzunehmen, falls der betreute Kandidat innerhalb der Probezeit wieder ausscheidet.
- Die Passgenauigkeit von Kandidat, Klient und Berater geniesst bei der Outplacement-Beratungsgesellschaft hohe Relevanz und grosses Augenmerk. Es wird darauf geachtet, dass die Chemie zwischen den Akteuren stimmt.
- Entgelte vom künftigen Arbeitgeber des Kandidaten werden nicht erhoben.
- Die Outplacement-Beratungsgesellschaft und die Berater verfügen über ein gutes Kontaktnetzwerk.
- Im Beratungsunternehmen ist ein Qualitätsmanagement vorhanden, die Kundenzufriedenheit (Auftraggeber und Klienten) wird kontinuierlich erfasst.
- Im Beratungsverlauf wird hoher Wert auf Transparenz bei den eingesetzten Methoden und Instrumenten gelegt.
- Die eingesetzten Berater besitzen eine akademische Ausbildung, eine mehrjährige Führungserfahrung und eine General-Management-Kompetenz mit Personalverantwortung.
- Die Outplacement-Berater verfügen über sehr gute Kenntnisse des Arbeitsmarktes, von Branchenentwicklungen und der erforderlichen Qualifikations- bzw. Positionsanforderung.
- Im Kreise der Berater (intern und evtl. auch extern) finden regelmässige Supervisionen statt.
- Es ist eine ständige Weiterbildung und -qualifizierung der Berater vorgesehen.

Quelle: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

Planung der Abwicklung und der Kommunikation herbeigezogen werden.

Ein Training der involvierten Führungskräfte hinsichtlich des Trennungsmanagements und der Kündigungsgespräche ist eine hilfreiche unterstützende Massnahme, da oft auch die Linienmanager verunsichert sind. Auch kann es sinnvoll sein, dass der Berater anschliessend an das Kündigungsgespräch vor Ort ist und dem Mitarbeitenden zur Seite steht.

Mit einer bereits bestehenden Beziehung lassen sich mögliche Fälle, Rahmenbedingungen und Besonderheiten schnell und effizient behandeln. Auch können dem durch die Kündigung oft verunsicherten Mitarbeitenden hilfreiche Hinweise gegeben werden zur möglichen Passung zwischen Kandidat und Berater. Die wenigsten Betroffenen haben eine Vorstellung von der Dienstleistung und kaum Kriterien zur Hand, nach denen sie auswählen könnten.

Für das Beratungsunternehmen ist es nützlich, frühzeitig darüber informiert zu werden, dass ein Projekt anstehen könnte und um welche Art von Kandidat oder Problemhintergrund es sich handelt. Ebenfalls, um eine Vorbereitung zu treffen, welcher Berater der richtige für die Mitarbeitenden sein könnte, und die nötigen Ressourcen bereitzustellen. Als externe Begleitung bei personellen Themen kann der Outplacement-Berater damit ein Unternehmen im Veränderungsprozess stark entlasten.



Autorin

#### Dr. Heike Rudolf

von Rohr ist eine langjährige Expertin in der individuellen Karriereberatung für Führungskräfte und Experten. Als Managing Partner führt sie

seit 2005 das Outplacement-Beratungsunternehmen TGC – The Gotthard Concept AG.