

# «Wir sitzen mit dem HR im gleichen Boot»

Outplacement-Anbieter stehen in engem Kontakt mit dem HR der auftraggebenden Unternehmen und agieren gegenüber ihren Klienten quasi als «Edel-RAV». HR Today hat drei Chefs je eines globalen, nationalen und lokalen Players zum Austausch geladen. Ein Gespräch über das Branchen-Image, unseriöse Anbieter und warum die «Ü50-Suppe» nicht so heiss gegessen wird, wie sie gekocht wird.

Felix Merkli (Right Management),  
Heike Rudolf von Rohr (TGC)  
und André Schläppi (Grass & Partner)

Fotos: Louis Rafael Rosenthal



■ Wenn es der Wirtschaft schlecht geht, boomt das Outplacement-Geschäft, weil sich die Unternehmen von Mitarbeitern trennen. Die aktuelle Bankenkrise müsste Sie demnach in eine Goldgräberstimmung versetzen, korrekt?

*André Schläppi:* Nein, sicher nicht. Klar, wenn es der Wirtschaft schlecht geht, müssen Unternehmen Kosten sparen und restrukturieren. Geht es der Wirtschaft gut, werden Unternehmen zusammengelegt. Auch dann erhalten wir Aufträge. Zudem gibt es Situationen, in denen wir unabhängig von der wirtschaftlichen Wetterlage herangezogen werden. Etwa, wenn ein neuer Vorgesetzter kommt und die Chemie nicht mehr stimmt.

*Heike Rudolf von Rohr:* Natürlich mögen die Zahlen grösser sein, wenn Banken Stellen abbauen. Outplacement ist jedoch ein «Allwetter-Business».

*Felix Merkli:* Ist die wirtschaftliche Gesamtwetterlage ganz schlecht, können sich Unternehmen soziale Verantwortung

gar nicht mehr leisten. Wenn also keine Mittel mehr da sind, um den Angestellten ein Outplacement zu ermöglichen, dann geht es auch uns nicht gut.

**Ihr Geschäftsmodell funktioniert demnach bei guter und schlechter Wetterlage. Was verdirbt Ihnen die Geschäftslaune?**

*Merkli:* Ein verbreitetes Phänomen ist die sogenannte Shopper-Thematik. Unternehmen überlassen es dem Kandidaten, mit welcher Outplacement-Beratung er zusammenarbeiten will. Denn der «persönliche Fit» müsse stimmen. Das kann dann zu einer Berater-Tour ausarten, von einem Outplacement-Berater zum nächsten. Das schätzen wir weniger. Es ist nicht optimal, wenn diese Entscheidung in einer so komplexen, emotionalen Phase des Arbeitsverhältnisses an die Betroffenen delegiert wird.



*Rudolf von Rohr:* Diese sind in einer solchen Krisensituation oft damit überfordert, noch eine Entscheidung von solcher Tragweite zu treffen. Es gibt Anbieter auf dem Markt, die diese Lage ausnützen und das Blaue vom Himmel versprechen. Wir Berater können jedoch unmöglich die Gesamtverantwortung dafür übernehmen, dass das Outplacement erfolgreich endet. Denn es ist immer eine partnerschaftliche Geschichte. Unsere Leistung liegt in der Prozesssteuerung, in der Kompetenz und im Netzwerk. Wir müssen die Kandidaten soweit fördern, dass sie ihre Eigenverantwortung wieder wahrnehmen können. Anbieter, die Erfolgsgarantien anbieten, sind meiner Ansicht nach nicht seriös.

**Die Outplacement-Branche genießt nicht überall das beste Image. Wie hoch schätzen Sie die Quote unseriöser Anbieter in Ihrem Business?**

*Merkli:* Das ist eine Definitionsfrage. Darf sich jemand, der dem Kandidaten drei Webinars anbietet und bestenfalls via Skype mit ihm im Gespräch ist, überhaupt noch Outplacement-Berater nennen? Ich sage ganz klar nein. Was das Image der Branche betrifft, so werden wir Outplacement-Berater heute nicht mehr als «Vasallen des Bösen» betrachtet. Kandidaten sehen bei uns nicht mehr das Logo des ehemaligen Arbeitgebers auf der Stirn prangen, sondern nehmen uns als externe Berater wahr.

*Schläppi:* Wir werden immer wieder mit Angeboten von Tiefpreisanbietern konfrontiert,

die sich zwar Outplacement-Berater nennen, aber bei weitem nicht die gleiche Qualität bieten wie wir.

*Rudolf von Rohr:* Der Kandidat muss regelmäßigen Zugang zu seinem Berater haben, Sorgen und Nöte mitteilen können. Programme, bei denen eine sechsmonatige Begleitung nur 3000 Franken kostet, können nicht das bieten, was wir drei hier am Tisch als Outplacement-Beratung bezeichnen.

**Welche Kosten sind denn realistisch?**

*Schläppi:* Wir haben Fixpreise. Unsere Kandidaten sitzen wöchentlich bis zu zwei Stunden ihrem Berater gegenüber. Dazwischen wird Kontakt via Telefon und Mail gehalten. Das verstehe



## André Schläppi

Grass & Partner

**Funktion:** CEO und Leiter Standort Zürich

**Zur Person:** Der Berner André Schläppi (52) ist von Haus aus Elektroingenieur. Ein zusätzliches BWL-Studium und diverse Nachdiplomausbildungen in Marketing und Unternehmensführung ergänzen seinen Ausbildungsweg. Nach über 20 Jahren bei Siemens, unter anderem auch als HR-Chef, stieg Schläppi 2009 bei Grass & Partner ein. Seit 2013 ist er Miteigentümer.

**Zum Unternehmen:** Grass & Partner wurde 1997 gegründet. Das Unternehmen hat 22 Mitarbeitende und ist an fünf Standorten (Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Zug) vertreten. Die Kundengruppen umfassen national und international tätige Unternehmen, aber auch Behörden. Grass & Partner arbeitet ausschliesslich mit fest angestellten Beratern, welche Kandidaten aller Kaderstufen bis zum CEO betreuen, bietet aber auch Beratung an für Personen, die aus eigenem Antrieb kommen.

«Trotz anderslautender Presseberichte finden Ü50-Kandidaten mit den richtigen Strategien sehr wohl wieder eine Arbeit.»

André Schläppi, CEO,  
Grass & Partner

ich unter qualitativ hochstehender Beratung. Die Kosten bewegen sich dann konsequenterweise zwischen 20 000 und 25 000 Franken für eine sechsmonatige Beratung. In diesem Preis sind aber auch diverse Workshops und Anderes inbegriffen.

*Rudolf von Rohr:* Auch wir bewegen uns preislich in diesem Bereich. Wir sind hier in der Schweiz noch in einer privilegierten Situation, weil wir hier höhere Honorare verlangen können als im europäischen Ausland.

*Merkli:* Durch unseren Spagat zwischen weltweiten, mit günstigen Rahmenverträgen geregelten Beratungen, die wir günstiger anbieten können, und lokalen Beratungen haben wir eigentlich zwei Märkte mit einem unterschiedlichen Preisgefüge und abweichenden Beratungsmodellen.

**Apropos Qualität: Ein Reizthema sind auch Outplacement-Anbieter, die gleichzeitig im Vermittlungsgeschäft tätig sind. Wie stehen Sie dazu?**

*Schläppi:* Das ist nicht seriös. Deshalb trennen wir ganz klar zwischen Outplacement und Vermittlung. Grass & Partner macht Outplacement – das ist unsere Kernkompetenz. Natürlich öffnen wir Türen, geben Hinweise und lassen unser Netzwerk spielen. Das ist aber nicht mit zusätzlichen Vermittlungskosten verbunden, sondern gehört zu unserer Leistung.

*Rudolf von Rohr:* Die Beratungspersönlichkeiten von Headhuntern und Outplacement-Beratern sind unterschiedlich. Auch finde ich es kaufmännisch ethisch nicht vertretbar, für einen Klienten zweimal ein Honorar zu beziehen. Das ist nicht anständig. Und das sage ich als jemand, der früher im Headhunting tätig war.

*Merkli:* Inplacement und Outplacement vermischen auch wir nicht. Bei Bedarf ziehen wir aber Schwesterunternehmen aus der Manpower-Gruppe hinzu, die solche Leistungen im Programm haben. Nur weil wir diese Inplace-

## Heike Rudolf von Rohr

TGC – The Gotthard Concept AG

**Funktion:** Gründerin und Managing Partner

**Zur Person:** Heike Rudolf von Rohr (60) ist deutsch-schweizerische Doppelbürgerin. Die gelernte Biologin war nach ihrem Karrierestart als Forscherin und Produktmanagerin unter anderem auch im HR und als Headhunterin bei Unternehmen wie Heidrick & Struggles, Mühlenhoff + Partner, PWC Zürich oder Alerion Consult tätig. Sie verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der berufsrelevanten Beratung von Menschen und Firmen.

**Zum Unternehmen:** TGC – The Gotthard Concept AG ist ein 2004 gegründetes Beratungsunternehmen für Outplacement, Karriereberatung, Executive und Business Coaching mit Sitz in Zürich und sechs Mitarbeitenden. Auftraggeber sind national und international tätige Grossunternehmen, aber auch KMU. Zu den Klienten zählen Führungskräfte des mittleren und oberen Kaders sowie Fachspezialisten und Selbstzahler. TGC versteht sich als spezialisierte «Boutique für spezielle Fälle».



ment-Möglichkeiten im Konzern anbieten können, heisst das noch lange nicht, dass wir das vermischen und unseren Kandidaten Jobgarantien geben können, wie das im Headhunting meist der Fall ist. Wir erbringen unsere Dienstleistung immer im Auftrag des «alten» Arbeitgebers. Im Headhunting bezahlt der künftige Arbeitgeber für die Vermittlung. Neben der Wahrung der sozialen Verantwortung besteht die Motivation des alten Arbeitgebers, Outplacement-Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, oft darin, juristische Auseinandersetzungen zu vermeiden.

*Schläppi:* Juristische Konflikte verursachen in der Tat hohe Kosten und sind wenig zielführend – auch wegen der rückwärtsgewandten Energie, die eingesetzt wird und keiner Partei etwas bringt. Für den Kandidaten haben juristische Konflikte zudem auch einen negativen Einfluss auf die Arbeitszeugnisse und Referenzen.

«Es gibt immer mehr Kandidaten, die bereit sind, einen Rückschritt oder Seitenschritt in Kauf zu nehmen, was die Karriere betrifft.»

Heike Rudolf von Rohr,  
Gründerin, TGC

**Hat sich Ihre Klientel im Laufe der letzten Jahre verändert?**

*Merkli:* Wenn die Kandidaten zu uns kommen, geht es ihnen meist nicht gut. Viele Menschen erleben die Kündigung wie aus heiterem Himmel. Die Mitarbeiter fühlen sich oft wie mit dem Rücken zur Wand. Das war früher der Normalfall. Heute sind Klienten oftmals besser vorbereitet. Entweder, weil sie in der Vergangenheit schon mit solchen Situationen konfrontiert waren, oder weil sie Beispiele aus dem Bekannten-

oder Verwandtenkreis kennen. Das ermöglicht einen anderen Einstieg in die Arbeit.

*Schläppi:* Wir haben in letzter Zeit auch immer wieder Privatpersonen, die sich proaktiv neu orientieren wollen, weil sie die Situation am aktuellen Arbeitsort nicht mehr aushalten, die Notbremse ziehen und kündigen – und sich die Beratung bei uns aus dem eigenen Portemonnaie finanzieren. Das ist ein relativ neues Phänomen.

*Rudolf von Rohr:* Das kann ich bestätigen. Die bewusste Auseinandersetzung mit der be-

ruflichen Zukunft hat eindeutig zugenommen. In meinen Anfangsjahren war es noch üblich, quasi von der Wiege bis zur Bahre bei einem Arbeitgeber zu arbeiten. Auch stelle ich fest, dass die Frage der Lebenszufriedenheit an Bedeutung gewinnt. Es gibt immer mehr Kandidaten, die bereit sind, einen Rückschritt oder Seitenschritt in Kauf zu nehmen, was die Karriere betrifft.

*Merkli:* Ich stelle fest, dass sich Kandidaten auch vermehrt den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit überlegen. Wir fahren dann zweigleisig. Wir begleiten sie auf der Suche nach einer neuen Stelle, unterstützen sie aber mit Spezialisten auch beim Szenario der Selbstständigkeit. Wir arbeiten bewusst nicht mit Privatpersonen. Unser Auftraggeber ist immer ein Unternehmen, dessen Arbeitnehmende wir betreuen. Wir wollen Auftraggeber und Leistungsempfänger klar voneinander trennen.

*Rudolf von Rohr:* Die Philosophie, keine sogenannten Selbstzahler an Bord zu nehmen, verfolgen wir grundsätzlich auch. Andererseits sind wir ja nicht nur Berater, sondern gleichzeitig auch Unternehmer. Deshalb betreuen wir heute auch Privatpersonen, die bereit sind, das gleiche Honorar zu entrichten wie Unternehmen.

#### Welche Skills müssen Ihre Berater mitbringen?

*Rudolf von Rohr:* Wir haben gerade eine Beraterin mit HR-Erfahrung eingestellt. Das schadet sicher nicht, ist aber nicht Bedingung. Wir benötigen hochqualifizierte Personen, die in der Regel eine Karriere in der Industrie vorzuweisen haben. Heutzutage müssen diese Erfahrungen aber noch mit Aus- und Weiterbildungen im Coaching-Bereich ergänzt werden. Das war früher anders. Gerade in der heutigen Zeit, mit all den psychischen Belastungen, sind diese Zusatzqualifikationen wichtig. Unsere Berater müssen gereifte Persönlichkeiten sein.

*Merkli:* Mit Beratern, die «nur» über einen HR-Hintergrund und keine Linienerfahrung verfügen, haben wir bis anhin nicht die besten Erfahrungen gemacht. Das HR ist auch nicht unbe-

dingt unser Auftraggeber. Aber wir sitzen oft mit dem HR im gleichen Boot – und versuchen, in dieselbe Richtung zu rudern. Beispielsweise, wenn es darum geht, das Management davon zu überzeugen, dass Outplacement ein sinnvolles Investment ist. Das HR ergreift hierbei oft die Initiative.

#### Welches sind die stärksten Pro-Outplacement-Argumente, die vom HR ins Feld geführt werden?

*Schläppi:* In Schweizer Unternehmen ist das soziale Gewissen in der Regel stark verankert. Die Schweiz ist klein. Man trifft sich immer zweimal. Möglicherweise auch in neuen Rollen. Plötzlich kann ein ehemaliger Arbeitnehmer Mitbewerber, Lieferant oder Kunde sein. Trennt sich ein Unternehmen von einem Mitarbeiter und finanziert ihm ein Outplacement, entsteht seltener böses Blut. Dem Klienten bleibt in Erinnerung, dass sich der alte Arbeitgeber – trotz Trennung – für ihn eingesetzt hat.

*Rudolf von Rohr:* Insofern kann man Outplacement auch als ein Instrument des Employer Brandings betrachten. Suboptimale Trennungsprozesse sprechen sich herum, bei allen Bezugsgruppen eines Unternehmens – auch intern bei den Arbeitnehmern, die im Unternehmen verbleiben.

*Merkli:* Unternehmen, die Outplacement-Dienstleistungen in Anspruch nehmen, sehen erfolgreiches Outplacement auch als Reputationsschutz. Das bestätigen diverse Studien.

#### Stichwort «soziales Gewissen». Gibt es Unterschiede zwischen den Branchen, wie stark Outplacement-Dienstleistungen nachgefragt werden?

*Schläppi:* Die gibt es tatsächlich. Die klassischen KMU-Unternehmertypen, die Patrons, kümmern sich meist intensiv darum, dass «ihre Leute», die von den Restrukturierungsmassnahmen betroffen sind, eine neue Stelle finden.

*Rudolf von Rohr:* Es gibt aber leider auch Gegenbeispiele. Ein internationales Unternehmen mit Sitz in der Schweiz hat mir gesagt, dass keiner

der betroffenen Arbeitnehmer ein Outplacement erhalten werde, weil von vornherein klar sei, wie es im Unternehmen zu und her gehe. Diese Hire&Fire-Mentalität sei allen Mitarbeitenden bewusst, wenn sie eine Stelle in diesem Unternehmen antreten.

*Merkli:* Andererseits habe ich schon vor einigen Jahren in Arbeitsverträgen Regelungen gesehen, die den Mitarbeitenden im Falle einer unverschuldeten Kündigung explizit ein Outplacement zusichern. Das hat mich sehr beeindruckt.

#### Sie sind in Ihrer Arbeit oft mit Menschen konfrontiert, die das ominöse 50. Lebensjahr hinter sich haben. Wie erleben Sie die Ü50-Thematik?

*Merkli:* Natürlich erleben wir den Frust von älteren Arbeitnehmenden in unserer täglichen Arbeit. In Ausschreibungen ist das bei unseren Auftraggebern oft auch ein Thema. Aber wir beraten genauso jüngere Klienten. Das Argumentarium bei 50-jährigen und 30-jährigen Kandidaten ist bei der Stellensuche natürlich anders, aber der Beratungsprozess ist grundsätzlich der gleiche. Vor einigen Wochen kam eine 35-jährige Beraterin zu mir und teilte mir einigemassen verwundert mit, dass nun erstmals auch Kandidaten in ihren Seminaren sassen, die das Baseball-Cap verkehrt herum aufgesetzt hätten. Auch das ist eine Realität. Grundsätzlich teile ich aber die Einschätzung der NZZ, die im Juli einen Artikel publizierte, wonach die Ü50-Suppe nicht so heiss gegessen wird, wie sie gekocht wird.

*Rudolf von Rohr:* Die laut geführte 50+-Diskussion ist auch das Resultat von viel Lobby-Arbeit und ein Marketing-Thema gewisser Mitbewerber. Viele junge Akademiker stehen vor ähnlichen Problemen, haben aber vielleicht einen weniger guten Zugang zu den Medien als die Ü50-Zielgruppe, die sehr gut vernetzt ist. Bei älteren Arbeitnehmenden lohnt es sich, die Erwartungshaltung zu klären. Vielleicht ist nicht unbedingt immer ein weiterer Karriereschritt angebracht. Solche Fragen müssen von Fall zu Fall analysiert werden.

## Felix Merkli

Right Management

**Funktion:** Managing Director Switzerland, Practice Leader Career Management

**Zur Person:** Felix Merkli (55) war als gelernter Betriebsökonom zunächst auf nationaler und internationaler Ebene im Verkauf und Marketing tätig, bevor er für knapp zehn Jahre in das Rekrutierungs-Business wechselte. Seit bald elf Jahren arbeitet er bei Right Management. Als Managing Director hat er die Gesamtverantwortung für die Schweizer Organisation inne.

**Zum Unternehmen:** Right Management ist in der Schweiz mit 15 Mitarbeitenden und 25 externen Beratern an vier Standorten vertreten (Zürich, Basel, Lausanne und Genf) und gehört zur Manpower-Unternehmensgruppe mit über 300 Standorten weltweit. Zu den Kunden zählen sowohl grosse als auch mittelständische Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen.



*Schläppi:* Da bin ich ganz Ihrer Meinung. Trotz anderslautender Presseberichte finden Ü50-Kandidaten mit den richtigen Strategien sehr wohl wieder eine Arbeit. Es müssen einfach andere Ansätze in der Beratung verfolgt werden. Man muss diese Leute anders positionieren als jemand, der Mitte vierzig ist.

**In der Frage scheint viel Konsens zu herrschen. Dennoch sind Sie Konkurrenten in einem heiss umkämpften Millionenmarkt. Warum soll sich ein Unternehmen gerade für Sie entscheiden?**

*Merkli:* Wir befinden uns in einem gesunden Wettbewerbsverhältnis und tun uns manchmal auch weh, aber wir haben alle einen ähnlichen Qualitätsanspruch. Was uns aber alle zunehmend beschäftigt, ist das Aufkommen von Outplacement-Einzelkämpfern, die nicht die notwendige Breite und Tiefe einer Outplacement-Leistung anbieten können. Ein USP von Right Management ist zweifellos unsere Internationalität und unsere hohe Präsenz für Kunden und Kandidaten sowie die grosse Anzahl von qualifizierten Beratern. Für internationale Grossaufträge sind wir deshalb sicher besonders prädestiniert, obwohl wir auch immer wieder grosse

**«Was das Image der Branche betrifft, so werden wir Outplacement-Berater heute nicht mehr als «Vasallen des Bösen» betrachtet.»**

Felix Merkli, Managing Director,  
Right Management

internationale Kunden haben, die mit uns nur auf lokaler Ebene arbeiten. Zudem begleiten wir ganze Restrukturierungen und betreuen auch die Mitarbeitenden, die im Unternehmen verbleiben.

*Schläppi:* Wenn ein Konzern in 30 Ländern Abbaumassnahmen in Angriff nehmen will, denen 200 Leute hier und 300 Leute dort zum Opfer fallen, dann ist eine international positionierte Outplacement-Firma, die in all den Ländern eigene Niederlassungen hat, natürlich im Vorteil. Bei diesen Grössenordnungen geht es aber auch nicht mehr um unsere anvisierte Zielgruppe. Wir sind weniger bekannt dafür, Beratung für «grosse Massen» an Kandidaten durchzuführen. Unsere Hauptzielgruppe reicht vom Kader bis hinauf zum CEO. Wir sind sehr netz-

werkorientiert und haben exzellente Kontakte in der Wirtschaft. Ich behaupte, wir haben das beste Netzwerk von den drei Roundtable-Teilnehmern.

*Rudolf von Rohr:* Das gilt auch für uns. Grossprojekte können wir nicht stemmen, dazu sind wir zu klein. Ich denke aber, dass Unternehmen, die solche Projekte stemmen können, vermehrt mit Freelancern als Berater arbeiten. Wir hingegen arbeiten praktisch nur mit fest angestellten Beratern. Wir sind eine spezialisierte «Boutique» und konzentrieren uns auf die gesamtheitliche Beratung des Kandidaten. Wir werden oftmals ausgewählt als «die Kleinen für die speziellen Fälle».

■  
**Moderation: Simon Bühler**  
**Transkription: Mario Walser**