



Outplacement

Chancen für Mitarbeiter und Unternehmen erhöhen.

1. Was ist Outplacement?

Outplacement ist ein **Instrument der Personalfreisetzung, das bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses von der Arbeitgeberseite her zur Anwendung gelangt**. Ziel ist es, die negativen Konsequenzen der Entlassung für den Angestellten, aber ebenso für das entlassende Unternehmen zu reduzieren. Das Outplacement versucht folglich, den im Entlassungsfall stets unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen von Unternehmung und betroffenen Mitarbeitern Rechnung zu tragen, indem:

- die **ausscheidenden Mitarbeiter** durch das Angebot von Beratungsleistungen verschiedenster Art die Möglichkeit erhalten, durch eine gezielte Strategie eine ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechende **Aufgabe in einer andern Unternehmung zu finden**.

- die kündigende Unternehmung notwendige **Entlassungen unter moralisch und sozial verantwortlichen Gesichtspunkten** durchführen kann.

Dank dem Outplacement können heute **Veränderungen** in der Personalstruktur eines Unternehmens **rascher und effizienter** vorgenommen werden, ohne dass der Faktor Mensch vernachlässigt werden muss.

2. Welche Firmen wenden Outplacement an?

Grundsätzlich kann das Verfahren des Outplacement in jeder Firma, egal ob gross oder klein, ob Familienbetrieb oder Publikumsgesellschaft, angewendet werden.

Entscheidend ist, ob die Unternehmungsleitung eine heikle Personalangelegenheit zum einen ohne Verzögerung und zum andern unter Wahrung moralischer und ethischer Grundsätze im Rahmen der gelebten Unternehmungskultur anzugehen und zu lösen gewillt ist.

3. Wann drängt sich Outplacement auf?

Ein Outplacement empfiehlt sich in Situationen, in denen die Unternehmungsleitung feststellt, dass ein langjähriger, verdienstvoller Mitarbeiter zukünftig nicht mehr effizient und sinnvoll in der bisherigen Position eingesetzt werden kann. Solche Situationen treten insbesondere auf bei:

- einer Verlegung oder Aufhebung von Geschäftsbereichen,
- einer Fusion,
- einer Restrukturierung,
- zwischenmenschlichen Problemen, die das verantwortbare Mass überschreiten.

4. Die Vorteile des Outplacement (OP)

Früher wurden nicht mehr gebrauchte Mitarbeiter, insbesondere Kadermitglieder, „wegbefördert“ oder „kaltgestellt“, indem der Informationsfluss sukzessive auf andere Kanäle umgeleitet wurde. Auch das „Herausekeln“ mit ständigen Provokationen und Kritiken war eine oft ange-

wandte Methode.

Heute, in Zeiten knapper Personalbudgets und notwendiger Firmenimagepflege, ist die eine Vorgehensweise finanziell nicht mehr tragbar und die andere Methode image- und vertrauensgefährdend. Wie oben bereits erwähnt, ermöglicht das Outplacement, den Schaden für alle Beteiligten einer solchen unangenehmen Situation klein zu halten.

Vorteile für den Mitarbeiter

Entlassungen können für den betroffenen Arbeitnehmer, insbesondere wenn nicht unmittelbar eine neue Arbeitsstelle zur Verfügung steht, gravierende negative Folgen haben, die sich sogar zu einem traumatischen Ereignis steigern können. Neben direkten finanziellen Einbussen aufgrund wegfallender Verdienstmöglichkeiten können Probleme psychischer, sozialer und beruflichlaufbahnbezogener Art auftreten.

Bei Durchführung eines Outplacement wird der entlassene Mitarbeiter vom Moment der Kündigung bis zum Eintritt in eine neue Firma von einem Berater unterstützt. Dieser verhält sich als Coach und bleibt vorwiegend im Hintergrund. Dabei profitiert der Kandidat vor allem vom Know-how und der Erfahrung, sowie vom vielfältigen Beziehungsnetz des OP-Beraters, welches individuell und zielgerichtet aktiviert werden kann.

Gemeinsam werden sämtliche Aktivitäten im Zusammenhang mit der beruflichen Neuorientierung geplant und durchgeführt.

Die Chancen für eine erfolgreiche Fortsetzung der beruflichen Laufbahn werden durch die OP-Beratung um ein Vielfaches erhöht.

Vorteile für den Arbeitgeber

Entlassungen haben zuerst für die kündigende Unternehmung finanzielle Konsequenzen, die sich z.B. in Form von Abfindungen oder Lohnfortzahlungen äussern, oder sogar zu Anwalts- und Arbeitsgerichtskosten führen können.

Neben diesen direkt messbaren negativen Auswirkungen sind auch die aus den Kündigungsentscheiden resultierenden, den Unternehmungserfolg mittelbar beeinflussenden, Folgeprobleme zu berücksichtigen. Diese betreffen

- den direkten Vorgesetzten des freizusetzenden Mitarbeiters, der das Kündigungsgespräch zu führen hat,
- die in der Unternehmung verbleibenden Mitarbeiter (Unruhe, Abgang von wichtigen Mitarbeitern) und
- die Beziehung zur Unternehmungsumwelt.

Insbesondere die Rolle des informierenden direkten Vorgesetzten wurde bis anhin stark unterschätzt. Nur in wenigen Unternehmen existieren Richtlinien und Hinweise, die dem direkten Vorgesetzten Hilfestellungen bei der Durchführung des Trennungsgesprächs geben.

Die Unternehmung kann mit Hilfe einer OP-Beratung geplante Veränderungen in der Organisations- und Personalstruktur rasch realisieren, ohne dass menschliche Härtefälle unverantwortbar ausufern. Einerseits kann durch Schulung und Beistand dem direkten Vorgesetzten bei der Bewältigung der unangenehmen Aufgabe geholfen werden. Andererseits hat dieses Vorgehen Signal-

wirkung auf die verbleibenden Mitarbeiter in bezug auf die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskultur und der Personalpolitik. Aufgrund der bisherigen Darlegungen ergeben sich folgende Ziele für das Outplacement:

Ziele von Outplacement	
unternehmensbezogen	mitarbeiterbezogen
<p>Kostensenkung i. w. S. bei Entlassungen durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Senkung der direkten Entlassungskosten ● Qualifizierung des direkten Vorgesetzten ● Verbesserung des internen Personalimages ● Verbesserung der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen 	<p>Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ● finanzielle Absicherung ● Unterstützung bei der Verarbeitung der durch die Entlassung ausgelösten psychischen und sozialen Probleme ● Beratung bei der beruflichen Neuorientierung

5. Verschiedene Möglichkeiten der Durchführung

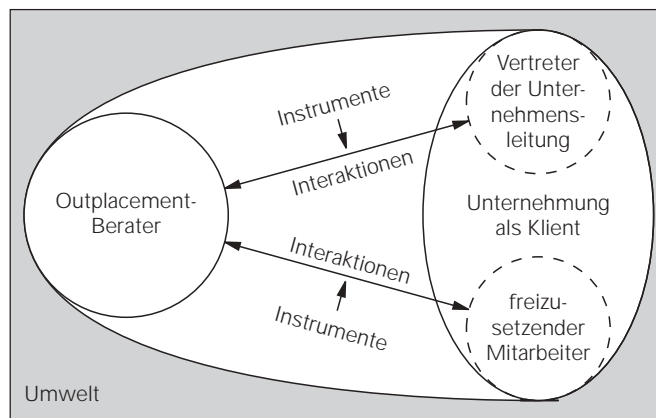
Eine OP-Beratung kann extern wie intern durchgeführt werden.

Bei einem **externen Outplacement** wird ein geschulter und erfahrener Berater beigezogen, der sich unter Absprache mit der verantwortlichen Personalstelle um alles weitere, insbesondere auch um die nötige Unterstützung des direkten Vorgesetzten kümmert.

Bei der **internen OP-Beratung** wird eine Person mit dieser Aufgabe betraut, wobei es sich um ein hierarchisch höher gestelltes Mitglied handeln sollte, welches das Vertrauen der Unternehmensleitung, aber vor allem des Entlassenen hat. Von grosser Bedeutung ist, dass der Beauftragte für diese Aufgabe geschult wird. So ist besonders wichtig, dass er im Stande ist, den jeweiligen direkten Vorgesetzten im Hinblick auf eine strukturierte und sachliche Gesprächsführung unter der Berücksichtigung der möglichen Reaktionen des Betroffenen vorzubereiten. Im Mittelpunkt eines solchen Trainings steht im allgemeinen die Vermittlung interpersonaler Fähigkeiten (z.B.: Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit, der sozialen Analysefähigkeit, der emotionalen Kontrolle und der Empathie, d.h. des Sich-hinein-denkens in die andere Person), im speziellen aber die spezifische Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten, die für eine zielgerichtete Steuerung des Kündigungsgespräches erforderlich sind.

Nachteilig bei einer internen OP-Beratung ist sicher, dass zu diesem Zweck ein Kadermitglied von bisherigen Aufgaben entlastet werden muss. Gerade bei kleineren und mittelgrossen Betrieben sind die Kapazitäten zur Teilfrei-

stellung einer Führungskraft sehr stark eingeschränkt. Bei einem möglichen späteren Abgang desselben werden zudem sämtliche Schulungsaufwendungen nutzlos.



Outplacement - Beratungssystem

6. Das Vorgehen bei Einbezug eines externen Beraters

Evaluation der OP-Beratungsfirma

Steht der Entscheid über die Entlassung des betreffenden Mitarbeiters fest, ist der Zeitpunkt der Beiziehung des externen OP-Beraters zu bestimmen. Bei der Evaluation des OP-Beraters ist in erster Linie auf die Kompetenz sowie auf das dahinterstehende Beziehungsnetz, das zur Suche nach einer neuen Stelle dienlich sein kann, zu achten.

Vorgespräch mit dem Beratungs-Unternehmen

Nach erfolgter Wahl des OP-Beratungsunternehmens finden ein oder mehrere Gespräche statt, die beidseitig unverbindlich sind. Ziel dieser Gespräche ist die Abklärung:

- ob im konkreten Fall eine OP-Beratung sinnvoll ist,
- ob die Chancen für den allfälligen Kandidaten intakt sind und
- wie im vorliegenden Fall am besten vorgegangen werden soll.

Vorbereitung des Kündigungsgespräches

Steht der Entschluss fest, dem betroffenen Mitarbeiter ein Outplacement anzubieten, soll das anstehende Kündigungsgespräch minutiös vorbereitet werden. Der Berater wird bei diversen auftretenden Problemen mit Ratschlägen zur Verfügung stehen. Problempunkte sind beispielsweise der Gesprächstermin, die Teilnehmer, der Ort des Gespräches, Fragen einer Abgangsentschädigung oder Gehaltsfortzahlung, ein Konkurrenzverbot, sowie Sprachregelungen beider Seiten.

Kündigungsgespräch mit dem Mitarbeiter

Der OP-Berater nimmt am Kündigungsgespräch in den meisten Fällen nicht teil, da es sich hierbei um eine firmeninterne Angelegenheit handelt.

Der direkte Vorgesetzte kann dank den vorherbesprochenen Punkten dem betroffenen Mitarbeiter den Sachverhalt mit sicherem Gefühl mitteilen und den Fortgang des Gespräches kontrollieren.

Wichtige Punkte wie Kündigungstermin, Gehalts- oder allfällige Abgangszahlungen, Freistellung, etc. sind möglichst schriftlich abzugeben.

Dem Entlassenen ist anschliessend die Möglichkeit der OP-Beratung durch eine neutrale Person vorzuschlagen, wobei diesem das Verfahren eines Outplacement zu erläutern und allfällige Fragen zu beantworten sind. Willigt der betroffene Mitarbeiter ein, so soll möglichst früh ein erstes Gespräch zwischen ihm und dem OP-Berater stattfinden.

7. Der Ablauf einer Outplacement-Beratung

Die Zielsetzung der gesamten OP-Beratung lautet: **Optimale Vorbereitung für eine berufliche Neuorientierung.**

Im folgenden sollen die einzelnen Schritte einer solchen Beratung aufgezeigt werden.

7.1 Die Analyse-Phase oder Orientierung

Im Zentrum dieser Phase steht eine Standort-Analyse. Insbesondere sollen an intensiven Arbeitssitzungen die folgenden Punkte erörtert werden:

- die bisherige Laufbahn
- das soziale Umfeld
- das wirtschaftliche Umfeld
- Wünsche und Ängste des Kandidaten.

Gleichzeitig werden Persönlichkeitstests und gegebenenfalls graphologische Gutachten durchgeführt, um Erkenntnisse zu unterstreichen, die im Zusammenhang mit der Neuorientierung wichtig erscheinen.

7.2 Die Planungsphase oder Organisation

Anhand der vorhergegangenen Bestandaufnahme kann nun mit der konkreten Planung der zukünftigen Marschrichtung des Kandidaten begonnen werden. Dazu gehören insbesondere folgende Teilaspekte, über die sich der Bewerber einig sein muss:

- Welche Funktion will ich zukünftig ausüben?
- Wo und wie kann ich meine Stärken und Vorteile am besten zur Geltung bringen? Sind diese allenfalls noch ausbaufähig?
- Wie lauten meine finanziellen Zielsetzungen?
- Wann will ich die neue Stelle antreten?
- Auf welche Art gehe ich bei der Bewerbung vor?

Diese und weitere Fragen werden in einem Personal-Marketing-Konzept festgehalten.

Zu diesem Zeitpunkt hat der Kandidat die grössten Tiefen

des Arbeitsplatzverlustes überwunden, denn er schaut statt in die Vergangenheit wieder in die Zukunft und hat von dieser eine klar definierte Ahnung, so dass in ihm wieder Hoffnung und Enthusiasmus aufkommen. Er erarbeitet nun mit dem OP-Berater auf professionelle Weise die Bewerbungsunterlagen und wird in der Interview-technik geschult.

7.3 Die Durchführungsphase oder Aktion

Die im Konzept erarbeiteten Grundsätze, Vorgehensweisen und Termine gelten nun als Basis für die weitere Arbeit. Je nach Wahl des Bewerbungsverfahrens werden Inserate lanciert oder sonstige Quellen überprüft. Hier kommt der Vorteil des externen Beraters zum Tragen, der seine Beziehungskanäle benutzen kann. Interessierte Firmen werden kontaktiert, und der Kandidat wird optimal auf das jeweilige Vorstellungsgespräch vorbereitet. Nach einem Vorstellungsgespräch werden allfällige Vertragsentwürfe begutachtet, oder es können für weitere Interviews Konzept und Technik noch verfeinert werden.

8. Das Gruppen-Outplacement

Eine Outplacement-Beratung kann, wenn auch in beschränkter Form, Gruppen angeboten werden. Diese Möglichkeit besteht beispielsweise, wenn Massenentlassungen anstehen und kann als Teil eines Sozialplanes gesehen werden.

Das Konzept des Gruppen-Outplacement sieht vor, mehrere freizusetzende Arbeitnehmer gleichzeitig über mehrere Tage im Rahmen eines zuvor festgelegten Beratungsprogrammes zu betreuen und im Hinblick auf eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung zu trainieren. Dabei umfasst ein solches Programm meist drei unterschiedliche Teilbereiche: die kollektive Beratung, die individuelle Betreuung und im Bedarfsfall eine Nachbetreuung der Outplacement-Kandidaten.

9. Was ist Outplacement nicht?

Wie gesehen hat die Methode des Outplacement für beide Seiten erhebliche Vorteile, wobei aber klar von einem Missbrauch dieser Methode abzusehen ist. So bietet ein Outplacement nicht die Möglichkeit, unangenehme und heikle Personalentscheidungen delegieren zu können. Der Entscheid und dessen Eröffnung muss von den Verantwortlichen vollzogen werden.

Auch kann die OP-Beratung nicht als Resozialisierungsinstitution für Mitarbeiter mit schwerwiegenden persönlichen Problemen gebraucht werden.

