

Outplacement – die freundlichere Art der Entlassung

Nicht nur das Kader profitiert von professioneller Hilfe bei der Stellensuche

Die zunehmende Arbeitslosigkeit beschert der Outplacement-Branche markant wachsende Umsätze. Während diese in der Schweiz noch in den Kinderschuhen steckende Dienstleistung einst nur Top-Kaderleuten angeboten wurde, wird heute vermehrt auch der einfache Mitarbeiter zum Berater geschickt. Mit der Unterstützung beim Finden einer neuen Arbeitsstelle wollen die Unternehmen auch ihr Image wahren.



Entlassen – was nun? Die Outplacement-Beratung erfreut sich auch in der Schweiz zunehmender Nachfrage. (Bild E. Wodicka / BilderBox)

cb. Zwei Frauen und acht Männer haben sich an diesem Vormittag im Konferenzraum der Outplacement-Firma Grass & Partner in Zürich zum Workshop zusammengelassen. Die Teilnehmenden sind aufmerksam und konzentriert. «Denken Sie daran, es gibt nur eine Chance für ein Vorstellungsgespräch», betont Firmenchef Riet Grass. Welche Fehler gilt es zu vermeiden? Mit welchen Fragen muss der Stellensuchende rechnen? Schritt für Schritt werden in der gemeinsamen Diskussion die Punkte erarbeitet, die es zu beachten gilt, wenn sich der Bewerber optimal präsentieren will.

Von der Standortbestimmung ...

Die Workshop-Teilnehmer sitzen alle im selben Boot: Alle haben sie in den vergangenen Wochen oder Monaten den Arbeitsplatz verloren. Fünf waren bei einer Bank tätig, zwei bei einer Versicherung, einer im Baugewerbe, zwei in der Industrie. «Ein getreues Abbild der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage», meint Grass. Sie alle hoffen nun, mit Unterstützung des Outplacement bald wieder eine passende Stelle zu finden.

Die Outplacement-Beratung funktioniert wie folgt: Zuerst meldet sich die Firma, die Entlassungen plant oder schon vollzogen hat, bei der Outplacement-Unternehmung und erörtert mit ihr den Auftrag. «Im Idealfall», so Toni Nadig, Geschäftsführer von DBM Zürich, dem Marktleader der schweizerischen Outplacement-Branche, «sitzt der Outplacement-Berater bei der Kündigung bereits im Zimmer nebenan und nimmt den Entlassenen dann gleich mit sich.» Dabei gehe es vor allem um einen ersten seelischen Beistand für die meist sehr geschockten Personen. Häufig aber ist die Reihenfolge umgekehrt: Der Mitarbeiter, der bereits von der Entlassung erfahren hat, kommt beim Outplacement-Unternehmen vorbei, um abzuklären, ob er sich mit dem persönlichen Berater – der ihn durch den Prozess der Stellensuche hindurch begleiten soll – auch wirklich gut versteht. Erst dann wird der Beratungsauftrag definitiv.

In der Obhut der Outplacement-Verantwortlichen wird mit dem Arbeitslosen eine Standortbestimmung gemacht. Hierzu zählen verschiedene psychologische Tests, allenfalls ein Gespräch mit einem Psychologen, eine genaue Analyse der beruflichen Biographie und die Entwicklung einer

Outplacement

cb. Der Begriff *Outplacement* besagt, dass jemand ausserhalb seiner Firma neu platziert, man könnte auch sagen «hinausplatziert» wird. An diesem Prozess sind in der Regel drei Partner beteiligt: die entlassende Firma als Auftraggeber, die Outplacement-Unternehmung als Beauftragte und der Arbeitnehmer, der das Unternehmen verlassen muss. Gerade bei grösseren Betrieben ist es jedoch auch gang und gäbe, dass das Outplacement vom Arbeitgeber selber umgesetzt wird, etwa mit Hilfe eines internen Arbeitsmarktzentrums. Ziel der Beratung ist sicherzustellen, dass der Betroffene seine berufliche Laufbahn bestmöglich fortsetzen kann. Konzept und Name der Dienstleistung stammen aus den USA. In der Schweiz wurde die erste reine Outplacement-Gesellschaft 1982 gegründet. Inzwischen gibt es hierzulande etwa zehn ernst zu nehmende Outplacement-Unternehmen. Aufgrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage bieten derzeit aber auch Headhunter, Personal- und Berufsberater ihre Dienste in diesem Bereich an.

Zielvorstellung («Traumstelle»). Diese Standortbestimmung, die vom Berater begleitet wird, dient dazu, das berufliche und persönliche Potenzial eines Klienten, seine Stärken und Schwächen zu eruieren und, davon ausgehend, seine Möglichkeiten auf dem jetzigen Arbeitsmarkt auszuloten. In einem zweiten Schritt geht es dann um die eigentliche Stellensuche, wobei dem Klienten die nötigen Techniken beigebracht werden, die ihm eine optimal Selbstvermarktung ermöglichen. Zu den am weitesten verbreiteten Massnahmen zählen unter anderem das Erstellen eines optimalen Bewerbungsdossiers, das Videotraining zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen, das Eruiere von möglichen Fragen sowie die Unterstützung beim Aufbau eines Netzwerkes zur Maximierung der Kontakte.

... bis zur neuen Arbeitsstelle

In einem dritten Schritt schliesslich bewirbt sich der Klient selbstständig um eine neue Stelle, wobei er regelmässig mit seinem Berater in Kontakt ist, um die Vorstellungsgespräche zu besprechen und auszuwerten. Weiter werden auch Absagen und deren mutmassliche Gründe reflektiert sowie mit Ratschlägen emotional und fachlich zur Seite gestanden. Diese Phase, die für den Klienten oftmals von Hoffen und Bangen gekennzeichnet ist, dauert so lange, bis eine neue Stelle gefunden ist. Oftmals wird der Klient auch während der Vertragsverhandlungen und in der Probezeit begleitet. Über dieses Grundprogramm hinaus bieten manche Outplacement-Firmen ihren Klienten zusätzlich Workshops und Seminare – beispielsweise bezüglich Finanz- oder Gesundheitsfragen – an. Von professionellen Unterneh-

Den Weg nicht alleine gehen Vor dem Outplacement erfolgt die Kündigung – 3 Fallbeispiele

cb. «Wie von einem Blitz aus heiterem Himmel» wurde Peter H. (alle Namen von der Redaktion geändert), Personalverantwortlicher im Dienstleistungssektor, von der Kündigung getroffen. Besonders schmerzt hat den Vater von drei Kindern die Reaktion seiner Mitarbeiter, die ihn nach Bekanntwerden der Entlassung behandelt hätten «wie einen Ansteckendes sei». Im Outplacement-Prozess ist dem 40-Jährigen klar geworden, dass er sich noch nie Rechenschaft darüber abgelegt hat, wohin er beruflich eigentlich will. Sehr wichtig ist für ihn deshalb die Standortbestimmung, die ihm zeigen soll, wer er ist und was er kann. Die Tests und die Gespräche mit dem Berater helfen ihm, sich selber besser kennen zu lernen. In den Workshops erlebt er sich in wohlthuender Weise als Teil einer Schicksalsgemeinschaft: «Da trifft man Leute mit ganz hervorragender Ausbildung, die auch ihren Job verloren haben.» Sieben bis acht Monate will sich Peter H. Zeit für die Stellensuche geben. Solange sollte das Geld reichen.

Susanne P., die vormalig eine Stabsstelle im Finanzdienstleistungsbereich innehatte, ist sehr zufrieden. Sie hat nach nur zwei Monaten im Outplacement bereits einen neuen Arbeitsplatz gefunden, der ihren Erwartungen und Wünschen voll und ganz entspricht. Zum raschen Erfolg beigetragen haben nach Ansicht der Singlefrau ihre geographische Mobilität sowie die Breite ihrer Interessen und ihrer beruflichen Erfahrungen. Die Outplacement-Beratung hat sie als wertvolle

men wird ausserdem erwartet, dass sie den Klienten die nötige Infrastruktur – wie Arbeitsplätze, Nachschlagewerke, Zeitungen, Sekretariatsdienste, Internet – für eine effiziente Stellensuche zur Verfügung stellen.

Auch für einfache Mitarbeiter

Ursprünglich wurden fast ausschliesslich Top-Kaderleute zum Outplacement-Berater geschickt. Doch mit der flauer werdenden Konjunktur hat sich der Fächer geöffnet: Mittlerweile werden Outplacement-Beratungen vermehrt auch für das mittlere und das untere Kader sowie für Angestellte nachgefragt und angeboten. Grosse Unternehmen führen sogar Gruppenprogramme für Personen wie etwa Industriearbeiter durch. Während das «klassische» Outplacement zeitlich unbegrenzt ist und die Garantie enthält, dass der Klient ins Programm zurückkehren kann, falls er die neue Stelle im Rahmen der Probezeit wieder verlässt, gibt es entsprechend der veränderten Nachfrage nun auch zunehmend limitierte Betreuungsangebote, zum Beispiel für drei, sechs, neun oder zwölf Monate. Auch Coachings von zehn Stunden werden angeboten.

Die «Chemie» muss stimmen

So oder so: Outplacement ist nicht billig. Bei den angefragten Firmen bewegt sich der Preis für eine zeitlich unbegrenzte Betreuung zwischen 17 und 22 Prozent des letzten Jahresbruttogehalts des Klienten, wobei zuweilen noch eine Infrastrukturpauschale von einigen tausend Franken dazukommt. Für limitierte Beratungen wird der Preis meist individuell ausgehandelt. Angesichts solcher Zahlen stellt sich die Frage, was eine Firma dazu veranlasst, einem Entlassenen ein Outplacement zu bezahlen. Ausschlaggebend dürften vor allem Imagegründe sein: Geht eine Firma korrekt mit Mitarbeitern, von denen sie sich trennt, um, hat sie auf dem Arbeitsmarkt ein besseres Image, wovon sie nicht zuletzt dann profitiert, wenn sie wieder neues Personal sucht. Wichtig kann Outplacement aber auch für jene sein, die in der Firma zurückbleiben: Sie wissen, welche Unterstützung ihnen geboten wird, falls auch ihnen gekündigt werden sollte. Für DBM-Geschäftsführer Toni Nadig spiegelt sich in der vermehrten Nachfrage nach Outplacement auch eine grundsätzliche Veränderung im Sozialpakt: «Heute ist es für keine Firma mehr möglich, dem Arbeitnehmer eine Stelle bis zur Pensionierung zu garantieren. Stattdessen hilft sie ihm im Entlassungsfall, durch das Outplacement eine neue Stelle zu finden, die seinen Fähigkeiten optimal entspricht und mittelfristig marktgerecht ist.»

Ein Auftraggeber sollte bei der Auswahl der Outplacement-Firma gemäss Werner Büchi, langjährigem Berater, auf folgende drei Punkte achten: Erstens muss die «Chemie» zwischen dem Berater und dem Klienten stimmen. Dies wird am besten dadurch sichergestellt, dass der Klient vor Abschluss eines Beratungsauftrages mit dem für ihn vorgesehenen Berater Fühlung aufnimmt. Zweitens sollte ein Berater nicht mehr als maximal 30 Klienten pro Woche betreuen – sonst ist laut Büchi eine seriöse Begleitung des Einzelnen nicht mehr gewährleistet. Häufig vernachlässigt werde sodann die Standortbestimmung, die stets unter Beizug von Psychologen (die auch zur Erläuterung der Testresultate zur Verfügung stehen) durchgeführt werden sollte. Und diese Resultate müssten auch wirklich zur Interpretation der beruflichen Laufbahn – sei es zur Bestätigung des bisherigen Kurses oder aber zu dessen Korrektur – herangezogen werden.

psychologische Hilfe erlebt: «Die Gewissheit, dass man den Weg so lange zusammen geht, bis es eine Lösung gibt, war eine grosse Beruhigung.» Besonders wichtig waren für Susanne P. die stetige Motivation durch ihren Berater und die Möglichkeit, alles, auch Kleinigkeiten, mit ihm zu besprechen. Sehr geschätzt hat sie ausserdem die Vorschläge, die sie erhalten hat, um ihre eigene «Vermarktung» zu optimieren, so namentlich bei der Vorbereitung der Vorstellungsgespräche mit Hilfe von Videotraining.

Nach 23 Jahren hat sich die Firma, die er selber mit aufgebaut hat, vom knapp 50-jährigen Martin S. getrennt – wegen unüberbrückbarer Differenzen hinsichtlich der Unternehmensphilosophie. Der Leiter Entwicklung und Betrieb einer Finanzgesellschaft, Vater von drei Kindern, die alle in der Ausbildung stehen, begann fast hektisch eine neue Stelle zu suchen. Doch dann machte seine Gesundheit nicht mehr mit, er fiel in ein psychisches Loch, sah sich mit Existenzängsten konfrontiert. Vom Outplacement, in dem er sich jetzt befindet, erwartete er erst nicht allzu viel. Inzwischen ist er positiv überrascht: Sein Berater hat anhand des gemeinsam erarbeiteten Qualifikationsprofils neue Betätigungsfelder für Martin S. entdeckt, an die er selber nie gedacht hätte, wie er einräumt. Und er hat im Outplacement-Prozess am Beispiel anderer Stellensuchender erfahren, dass das so nachhaltig empfohlene Networking, die Jobsuche über eigene und fremde Beziehungsnetze, tatsächlich Erfolge zeitigt.

Auf ein Wort

«Niemals aufgeben»

Herr Grass, aus welchen Branchen kommen die Klienten, die Sie in Ihrer Outplacement-Firma betreuen?



Riet Grass (Bild pd)

2002 stammten 45 Prozent aus Banken, Vermögensverwaltungen und Versicherungen, rund 25 Prozent aus der Industrie und rund 10 Prozent aus der Informatik. Nach jüngsten Meldungen zu schliessen, dürfte auch 2003 der Grossteil unserer Klienten aus dem Finanzbereich kommen. Die Zahl der Informatiker wird in den nächsten Monaten vermutlich stark zunehmen, da hier jetzt Überkapazitäten abgebaut werden.

Was unterscheidet die gegenwärtige Arbeitsmarktkrise von früheren?

Früher begleiteten wir bei uns vor allem Kadermitarbeiter im Alter zwischen 45 und 55 Jahren. Seit dem Sommer 2002 ist nun plötzlich auch das jüngere Kader von Kündigungen stark betroffen. Diese Leute sind zwischen 28 und 45 Jahre alt, sehr gut ausgebildet und waren weit oben auf der Karriereleiter. Diese Klienten tun sich besonders schwer mit einer Entlassung, weil sie sich noch nie mit dem Gedanken auseinandergesetzt haben.

Gibt es den typischen Outplacement-Klienten überhaupt noch?

Nein, diese Zeiten sind vorbei. Wir betreuen heute Personen aller Hierarchieebenen, aller

NZZ-STELLENMARKT

Seiten 71, 72

Altersstufen und aus praktisch allen Branchen. Und da vielerorts Kapazitäten reduziert werden, trifft es oft auch sehr gut qualifizierte Mitarbeiter.

Wie lange dauert es heute, bis man wieder eine Stelle findet?

2001 dauerte es bei uns im Schnitt 4,6 Monate. 2002 hat sich diese Zahl auf 6,2 Monate erhöht. 2003 dürfte diese Zeitspanne wegen der schwierigen Arbeitsmarktlage noch länger werden.

Wie flexibel muss man sein, um wieder einen Job zu bekommen?

Flexibilität wird heute in jeder Beziehung gross geschrieben: Rund 45 Prozent unserer Klienten wechseln die Branche, gut ein Drittel die Funktion, an geographische Veränderungen haben sich die meisten schon gewöhnt. Teilweise dramatische Lohneinbussen – in Einzelfällen von bis zu 50 Prozent – sind ebenfalls eine Realität. Kleinere finanzielle Konzessionen müssen über die Hälfte unserer Kunden machen.

Etwa die Hälfte Ihrer Klienten finden einen neuen Job nicht über ein Inserat, sondern über das sogenannte Networking. Was heisst das?

Das heisst, dass die neue Stelle über die Aktivierung eigener und fremder Beziehungsnetze gefunden wird. Wer aktiv und systematisch seiner Umwelt kundtut, dass er auf der Stellensuche ist, hat bedeutend bessere Chancen, als wer lediglich auf Angebote reagiert. Wer Networking betreibt, löst einen Schneeballeffekt aus und kommt auch an Stellen heran, die nur auf dem versteckten Markt erscheinen.

Hat sich der Umgang der Betroffenen und der Gesellschaft mit einer Kündigung gegenüber früher verändert?

Tatsache ist, dass Entlassene unter ihrer Kündigung heute eher noch mehr leiden als vor einigen Jahren. Zum einen, weil so viele Stellensuchende auf den Markt drängen, was die Chance, etwas Neues zu finden, nicht besser macht, zum anderen aber auch, weil es vermehrt Leute trifft, die von der Entlassung völlig überrascht werden. Sehr positiv verändert hat sich dagegen die Einstellung der Arbeitgeber: Stellensuchende, die eine Entlassung durchgestanden haben, gelten heute nicht selten als krisenresistenter und belastbarer als jene, die bis jetzt im Berufsleben nur schönes Wetter erlebt haben.

Was ist die wichtigste Botschaft, die Sie Ihren Kunden im Outplacement-Prozess vermitteln?

Die wichtigste Botschaft, gerade in der heutigen schwierigen Zeit, heisst: Niemals aufgeben. Das ist speziell dann wichtig, wenn bei der Stellensuche die Absagen kommen. Heute braucht es nicht bloss 20 bis 30 Bewerbungen, bis man wieder einen Job hat, sondern 70 bis 80. Das ist ein Durchschnittswert, bei vielen sind noch mehr Versuche nötig. Der Weg ist härter und anspruchsvoller geworden, aber: Für 98 Prozent unserer Klienten findet sich früher oder später eine gute Lösung.

Interview: Claudia Baer

Riet Grass ist geschäftsführender Partner des Outplacement-Unternehmens Grass & Partner AG in Zürich.

Verantwortlich für «Mensch und Arbeit»:
Claudia Wirz, Jan Mühlethaler, Ingrid Meissl, Aredo