

**Trennungsmanagement, Outplacement und Karriereentwicklung**

# «Potenziale richtig einsetzen»

Nach einer Kündigung brauchen Betroffene Hilfe und Orientierung. Die Grass & Partner AG unterstützt Einzelpersonen, Gruppen von Betroffenen und Firmen in dieser schwierigen Situation und zeigt im Rahmen eines strukturierten Prozesses neue Perspektiven auf. Wir haben Mitinhaber Walter Burkhalter zum Interview getroffen.

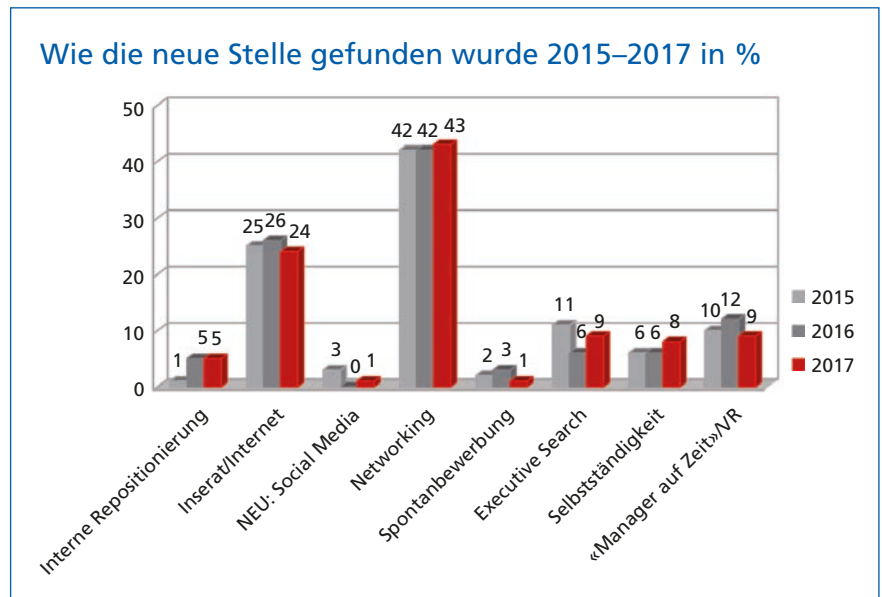
*Interview geführt von Mathias Liechti*

**Herr Burkhalter, Sie sind Ansprechpartner für Personen, die sich beruflich neu orientieren möchten. Was unterscheidet Sie von einem herkömmlichen Personalberater?**

Grass & Partner ist spezialisiert auf Trennungsmanagement, Outplacement und berufliche Karriereentwicklung. Wir haben es täglich mit Menschen zu tun, die oft eine herbe berufliche Niederlage erlebt haben. Unser Konzept unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von dem eines Personalberaters, also einer Firma, welche dem Stellensuchenden nur eine neue Stelle vermittelt. In intensiver und fordernder Zusammenarbeit, gesteuert durch den persönlichen Berater, werden die Kandidaten aufbauend auf der Kenntnis ihres Potenzial-Portfolios schrittweise darauf vorbereitet, sich selbst im Arbeitsmarkt zu positionieren und zu vermarkten. Auf der Basis eines engen Vertrauensverhältnisses können Kandidaten nicht nur auf das fundierte Know-how des persönlichen Beraters, sondern auch auf das weitläufige Grass-Netzwerk zugreifen. Es handelt sich dabei um einen klar strukturierten Prozess mit offener, transparenter Kommunikation über einen definierten Zeitraum oder bis zum erfolgreichen Start in einer neuen Position oder in die Selbstständigkeit. Die persönlichen Grass-Berater sind alle fest angestellt, haben mehrjährige Erfahrung und arbeiten lösungsorientiert. Sie alle kennen die Unternehmensrealität durch eigene, mehrjährige Praxis in Managementfunktionen.

**Welches ist das häufigste Problem, das Ihre Klienten in der Entwicklung und somit in der Karriere behindert, und was raten Sie ihnen?**

Egal ob Trennungsmanagement, Outplacement oder berufliche Karriereent-



wicklung: Wichtig ist immer, dass möglichst rasch ein vertrauensvoller Rahmen geschaffen wird, in dem sich der Betroffene öffnen kann. Empathie spielt hier eine zentrale Rolle. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, dass sich eine positive und zukunftsorientierte Haltung beim Klienten einstellt. Als Berater muss es mir rasch gelingen, die Balance zwischen Trauerverarbeitung und Zukunftsfokussierung zu finden und den zweiten Anteil kontinuierlich wachsen zu lassen. Wenn Sie mich nach einem Rat fragen, dann gibt es drei Elemente, die von grundlegender Bedeutung sind: Erstens muss der Kopf, die Einstellung, stimmen, um mit Überzeugung und Willenskraft die Stellensuche anzugehen. Zweitens muss sich jeder Betroffene Zeit für eine seriöse Auseinandersetzung mit sich selber nehmen, also eine Standortbestimmung machen. Drittens ist es extrem wichtig, aktiv im Markt zu sein und sein Netzwerk zu nutzen und kontinuierlich zu erweitern.

**Sie unterstützen Ihre Kunden nicht bei der fachlichen Entwicklung – dafür gibt es Universitäten und andere Bildungseinrichtungen –, sondern bei der persönlichen Entwicklung. Haben Sie das Gefühl, dass fehlende persönliche Eigenschaften wie Selbstvertrauen die Karriere mehr behindern als eine fachliche Bildungslücke?**

Absolut. Das ist eigentlich unser Kerngeschäft. Es geht darum, die Persönlichkeitskompetenzen kennenzulernen. Wir machen eine Analyse, bei der wir die fachlichen Kompetenzen, sprich Erfahrung und Wissen, aufnehmen. Im Vordergrund stehen aber die persönlichen Kompetenzen wie Persönlichkeit, Sozial- und Methodenkompetenzen. Weiter geht es um Motivationstreiber, um Neigungen und Vorlieben sowie um Werthaltungen, die für die Entscheidungsfindung zur beruflichen Zukunft von grosser Bedeutung sind. Diese schlummern in den

Betroffenen, sind aber in der Regel nicht klar bewusst und transparent. Aber es sind wichtige Kompetenzen, die ein Bewerber bei der Suche nach einer neuen Tätigkeit kennen muss, um sie auch richtig einzusetzen, sei das auf CEO-Level oder auf Mitarbeiterstufe.

**Welchen Personen begegnen Sie und in welchen Situationen kommen sie zu Ihnen?**

Das ist ganz unterschiedlich. Sprechen wir vom klassischen Out- oder New-placement, dann ist der Betroffene im

Wenn wir die Zahlen sprechen lassen wollen, dann hatten wir im letzten Jahr lediglich 5 Prozent von Klienten, welche eine interne Lösung beim bestehenden Arbeitgeber gefunden haben.

**Wieso soll eine Firma im Rahmen eines Outplacements Geld in einen Mitarbeitenden investieren, der die Firma verlassen möchte?**

Die Vorteile für den Arbeitgeber sind vielfältig. Wir beraten Firmen im gesamten Kündigungsprozess. Das reicht von der Vorbereitung bis hin zu Anleitungen und

noch etwas bedeckt. Aber die Digitalisierung wird signifikante Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Bei technischen, organisatorischen oder ökonomischen Veränderungen gibt es immer das gleiche Szenario: Es gibt Leute, die mitmachen, die weitergehen und eine neue Tätigkeit finden. Und dann gibt es diejenigen, die auf der Strecke bleiben, die nicht mitkommen. Weil sie nicht wollen oder auch nicht können. Und dann ist es wichtig, die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben, genau da sind unsere Leistungen gefragt. Unsere Rolle als Coach ist dabei natürlich auch betroffen, nur wird uns die Digitalisierung eher im Bereich der Austauschprozesse mit Kunden und Klienten, den Evaluationsmethoden im Recruiting und in der Kommunikation unterstützen. In unserer Kernaufgabe, der individuellen und ganz persönlichen Beratung und Begleitung unserer Klienten zu einer neuen und erfüllenden beruflichen Herausforderung, werden momentan noch keine Algorithmen und keine künstliche Intelligenz die Erfahrung, das Wissen und das Engagement von Outplacement-Beratern ersetzen können.

*«Bei der individuellen und ganz persönlichen Beratung und Begleitung unserer Klienten zu einer neuen und erfüllenden beruflichen Herausforderung werden momentan noch keine Algorithmen und keine künstliche Intelligenz die Erfahrung, das Wissen und das Engagement unserer Outplacement-Berater ersetzen können.»*

gekündigten Arbeitsverhältnis und orientiert sich auf dem Arbeitsmarkt neu. Das Vorgehen ergibt sich dann aus den individuellen Anforderungen oder der Arbeitsmarktsituation. Es ist ein Unterschied, ob jemand eine gleiche oder ähnliche Anschlusslösung will oder ob sich die Frage nach einem ganz anderen Berufsweg stellt, beispielsweise dem Gang in die Selbstständigkeit oder einer Firmenbeteiligung, oder ob der Betroffene noch einmal etwas ganz anderes machen möchte. Bei Privatpersonen geht der beruflichen Neuorientierung meist eine Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation oder eine Perspektivenlosigkeit voraus, in der sich der Betroffene existenzielle berufliche Fragen stellt: Soll ich das noch weiter tun? War es das oder soll ich noch einmal etwas ganz anderes machen? Und wenn ja, was? Wo kann ich meine Kompetenzen voll und erfolgreich einbringen?

**Welcher Fall ist häufiger: Dass Personen eine andere Funktion in der Firma übernehmen wollen oder dass sie ihre Karriere an einem anderen Ort fortsetzen möchten?**

Tipps zur Durchführung des Gespräches. Ganz wichtig ist die interne Kommunikation gegenüber dem Kader oder den anderen Mitarbeitenden. Dazu gehört auch der achtsame Umgang mit den Zurückgebliebenen. Ebenso wichtig ist die externe Kommunikation, soweit die betroffene Person auch Kontakt zu Kunden oder anderen Geschäftspartnern hatte. Zu erwähnen ist auch die Sicherung des Wissenstransfers. Wenn grosse Wissensträger das Unternehmen verlassen, muss sichergestellt werden, dass die Nachfolgenden dieses Know-how übernehmen können. Und zuletzt sind die Auswirkungen auf das Employer Branding, sprich die Arbeitgebermarke, nicht zu unterschätzen. In all diesen Punkten beraten wir Unternehmen und begleiten sie durch diese Prozesse.

**Bemerken Sie schon erste Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Reduzierung von Personal und Ihre Rolle als Outplacement-Coach?**

Die Stimmen der Wirtschaft und der Politik geben sich in diesem Zusammenhang ja

**ZUR PERSON**



**Walter Burkhalter** ist Geschäftsleitungsmitglied und Mitinhaber der Grass&Partner AG. Die Grass&Partner AG ist auf Outplacement, Trennungsmangement und Karriereentwicklung spezialisiert und beschäftigt rund 30 Personen an sechs Standorten. Walter Burkhalter war zuvor Führungskraft in verschiedenen Grossunternehmen und KMU der Industrie- und der Dienstleistungsbranche und ist Fachdozent für Marketing- und HR-Fächer.