

Helfer und Imagerträger

Der Markt der Outplacement-Beratung hat sich gewandelt. Waren Outplacement-Angebote früher nur wenigen Führungskräften vorbehalten, sind die Unternehmen bei der Frage nach einem professionellen Trennungsmanagement deutlich offener geworden. Gleichzeitig steigen die Ansprüche – die der Unternehmen und der betroffenen Mitarbeiter.



„Die Klienten wollen die beruflichen Weichen nicht nur kurzfristig stellen, sondern wissen, welchen Weg sie die nächsten Jahre einschlagen können.“

Herbert Mühlenhoff, Mühlenhoff + Partner

Unternehmenskultur, Mitarbeiterkultur und Weiterbildungskultur – diese Begriffe gehören schon seit einigen Jahrzehnten zum Repertoire von Personalverantwortlichen. Der Terminus „Trennungskultur“ findet erst seit den 90er Jahren seinen Platz in der Fachliteratur. Als Qualitätskriterium eines Unternehmens, und damit als Baustein seiner Kultur, ist Trennungskultur zwar dem Stadium der Frühentwicklung entwachsen, hat aber lange noch nicht den Stellenwert erreicht, der angeraten erscheint.

Auch wenn die Dienstleistung Outplacement bereits Ende der 70er Jahre Eingang auf den deutschen Markt fand, wurde die Konzentration auf die Trennungsphase von Mitarbeitern lange Zeit eher als exotischer Luxus betrachtet. Noch von den Zeiten des Wirtschaftswunders und der Vollbeschäftigung geprägt, fehlten Unternehmen zunächst schlüssige Argumente, sich auf breiter Basis um Gekündigte zu bemühen. Personalmarketing und Unternehmensimage galten nahezu als Fremdworte. Der Anstoß, sich mit der Auswirkung von Entlassungen auf Mitarbeiter und Unternehmen intensiver zu beschäftigen, erfolgte durch neue Marktgegebenheiten. Personalabbau entwickelte sich zum Instrument für Umstrukturierungen. Gleichzeitig gab das Instrument Outplacement den Impuls, die Phase des Ausscheidens eines Mitarbeiters stärker in den Vordergrund zu rücken. In den Anfängen gerne als „goldener Handschlag“ oder „Versüßung der Kündigung“ bezeichnet und zumeist der Top-Etage vorbehalten, hat die Dienstleistung Outplacement

die Personalverantwortlichen sensibilisiert in einem Bereich, der vorher ignoriert wurde: Welche Folgen haben Entlassungen für Betroffene, Kollegen und das Unternehmen?

Ebenso wie sich Arbeitsmärkte und Erfordernisse von Unternehmen gewandelt haben, hat auch die Dienstleistung ihre Ansätze und Methoden weiterentwickelt. „Vor 20 Jahren kam Outplacement zum Zuge, wenn zu guter letzt Bewegung in die Verhandlungen des Trennungsvertrages kommen sollte und man dem Betroffenen nicht zutraute, dass er selbst über die Fähigkeiten verfügt, sich schnell wieder auf dem Arbeitsmarkt zu platzieren“, berichtet Henrike Duchon, Vorstand der SKP AG. Damals nur für das Spitzen-Management gedacht, unterbreiten heutzutage manche Unternehmen sogar jedem ausscheidenden Mitarbeiter ein Outplacement-Angebot – auch Facharbeitern und Sekretärinnen. Dazu habe auch die gesetzliche Situation entscheidend beigetragen, so Henrike Duchon. Denn der Staat fördert Transfermaßnahmen in unterschiedlicher Weise, um somit Arbeitslosigkeit zu verhindern.

Von der Krisenbewältigung zur Karriereberatung

In den 80er Jahren arbeiteten die Berater hauptsächlich daran, dem Entlassenen bei der psychischen Bewältigung der Krise zu helfen. Rüdiger Schäfer, Geschäftsführer Deutschland von Right Management: „Der Trennungsschock und die Verarbeitung seiner eigenen Erfahrungen standen im Mittelpunkt. Erst später voll-

„Berater sind stärker gefordert, den Vermittlungserfolg sicherzustellen und nachzuweisen.“

Rüdiger Schäfer, Right Management

zog sich in der Branche die Entwicklung, das Qualifikationsprofil in den Mittelpunkt zu stellen, den Blick nach vorne zu richten und gezielt eine schnelle Neuplatzierung anzugehen.“

Neben der frühen Phase, in der die Bearbeitung des Kündigungstraumas im Fokus stand, unterscheidet Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Mühlenhoff + Partner Gruppe, zwei weitere Dekaden. „In den 90er Jahren bewegte den Klienten vor allen Dingen, wie er schnell von seinem alten zu einem neuen Arbeitgeber kommt. Trainingselemente für die Bewerbung und die Selbstvermarktung rückten in den Mittelpunkt.“ Mittlerweile habe jeder eine ganze Palette von Bewerbungsratgebern im Regal und das Training würde in den Hintergrund rücken. Heute stehe die persönliche Standortbestimmung und die Karrierestrategie im Mittelpunkt. „Der Markt ist schneller und unübersichtlicher geworden, die Funktionsfelder differenzierter und anspruchsvoller. Die existenzielle Frage der Klienten lautet: Wie gestalte ich meine berufliche Zukunft unter neuen Bedingungen? Sie wollen die Weichen nicht nur kurzfristig stellen, sondern wissen, welchen Weg sie die nächsten Jahre einschlagen können.“

Denn während in den 80er und frühen 90er Jahren die Klienten im Durchschnitt 50 Jahre und älter waren – und damit ihre berufliche Perspektive zeitlich begrenzt – liegt jetzt das Durchschnittsalter bei 43 Jahren. Zwei Ursachen stehen hinter dieser Verjüngung: In den 80er Jahren gab es keine gesetzlichen Instrumente und Personalentwicklungsmaßnahmen, die den älteren Mitarbeiter langsam auf den Ruhestand vorbereiteten. Außerdem ist die große Kündigungsbereitschaft, die alle

ab dem 50. Lebensjahr traf, inzwischen abgeflaut – der demographische Wandel zeigt Folgen.

Erfolge sicherstellen

Den Trend, über den Zeitraum des nächsten Jobs hinaus zu planen, beobachtet auch Rüdiger Schäfer, Right Management, einer Tochter des Personaldienstleisters Manpower. Die Klienten wollen wissen, welche Arbeit im Sinne einer zukunftsorientierten Karriereplanung die richtige für sie ist. Auch von Unternehmensseite sind die Erwartungen an die Berater gestiegen. Zwar sollen sie sich nicht als Arbeitsvermittler verstehen, aber Entscheider wollen genau erfahren, was die Beratung für den Wechsel in eine neue Position leistet, welche Bewerbungskanäle genutzt und wie offene Positionen eruiert werden. „Gefordert wird eine möglichst kurze Zeitdauer, die bis zur Vertragsunterschrift bei einem neuen Arbeitgeber vergeht. Zudem möchten sie wissen, wie die Vermittlungsquoten im Vergleich zu einer Transfergesellschaft aussehen. Hier sind Berater stärker gefordert, den Erfolg sicherzustellen und nachzuweisen“, so Schäfer. Stark vermittlungsorientiert zu arbeiten und Stellen zu erschließen – das sind wesentliche Kriterien, die seit einigen Jahren Unternehmen von den Outplacementberatern fordern. Dabei sind die Erfolgsquoten laut BDU in den letzten Jahren nahezu unverändert geblieben. In den ersten sechs Monaten finden mehr als die Hälfte der Klienten wieder eine neue Position, nach einem dreiviertel Jahr fast alle. Diese Erfolge stellen sich nur ein, weil die professionellen Berater sich den ständig ändernden Anforderungen des Arbeitsmarktes stellen, so Herbert Mühlenhoff, Mühlenhoff + Partner Gruppe: „Berater

müssen heute eine deutliche bessere Kenntnis der angrenzenden Märkte mitbringen, ausgefeiltere Methoden und eine höhere Qualifikation. Die Branche des Klienten zu kennen, erbringt keinen Added Value, denn die kennt der Klient auch. Die Aufgabe des Beraters ist es, den zusätzlichen Blick von außen mit dem entsprechenden Know-how über alle Branchen mitzubringen, weil häufig ein Wechsel erforderlich wird.“

Neues Klientel und neue Programme

Anders als in den 80er Jahren, in denen überwiegend Konzerne und Unternehmen mit amerikanischen Tochtergesellschaften in Outplacement investierten, hat sich die Dienstleistung weitere Kreise erschlossen. Der Mittelstand habe sich zunehmend mehr den modernen Personalinstrumenten geöffnet, und es gäbe gegenüber Outplacement nahezu keine Berührungspunkte mehr, stellt Dieter Eich fest, geschäftsführender Partner bei von Bredow, Lütke & Partner: „Mittelständische Unternehmen erkennen unter den Bedingungen eines Bewerbermarktes, dass sie bei Trennungen stärker darauf achten müssen, ihren Ruf als aufgeschlossene Unternehmen zu wahren. Trennungskultur hat sich als wichtiger Bestandteil einer Führungs- und Unternehmenskultur etabliert.“

Der Kreis der Auftraggeber erweitert sich, aber gleichzeitig werden die Unterstützungsprogramme für die Entlassenen zeitlich begrenzt. Bis in die 90er Jahre hinein war es selbstverständlich, dass die Vertragsdauer zwölf Monate betrug. Für die Berater bedeutet dies: Beratung bis zum Erfolg. In letzter Konsequenz wurden alle Klienten in eine neue Position gebracht.

„Mittelständische Unternehmen erkennen unter den Bedingungen eines Bewerbermarktes, dass sie bei Trennungen stärker darauf achten müssen, ihren Ruf als aufgeschlossene Unternehmen zu wahren.“

Dieter Eich, von Bredow, Lütke & Partner

Heute werden stärker zeitlich limitierte Unterstützungen von drei bis sechs Monaten angefragt. Einerseits mit Recht, denn die Klienten sind jünger geworden und besetzen oft schneller wieder eine neue Stelle. Andererseits werden alle, die in der Zeit noch keine Neupositionierung erreicht haben, in einer entscheidenden Phase alleine gelassen. Jede Absage wirkt wie eine neue Niederlage, gegen die mit Selbstmotivation immer neue Aktivitäten gesetzt werden müssen. Zusätzlich entfällt ein wesentliches Element für den Erfolg: die Vorbereitung auf das alles entscheidende Gespräch. Personalabbaumaßnahmen gehören in den 90er Jahren und in diesem Jahrzehnt zur Tagesordnung. Infolge dessen ist Neuorientierung, Arbeitsplatzflexibilität und Branchenwechsel nicht mehr exotisch für Fach- und Führungskräfte, auch wenn im Einzelfall immer eine berufliche und materielle Existenz auf dem Spiel steht. „Die Veränderungswilligkeit ist selbstverständlicher geworden“, betont Henrike Duchon, SKP AG. „Die Inanspruchnahme von Outplacement erscheint nicht

mehr als Zeichen, das Schwäche ausdrückt. Die Klienten müssen sich nicht mehr verstecken. Sie nutzen es als gezieltes Coaching für die spezifische Situation, mit der sie nicht umzugehen gelernt haben.“

Angst vor Imageschaden

In den vergangenen Jahren agieren Unternehmen auf jeden Fall sensibler bei Personalabbaumaßnahmen. Outplacement und Transfermaßnahmen sind immer Gegenstand der Verhandlung bei Entlassungen. „Leider stellen die Verantwortlichen nicht immer die idealen Weichen“, bemerkt Rüdiger Schäfer, Right Management: „Einerseits wird Trennungskultur sehr hoch angesetzt, andererseits wird meist zuerst über Abfindungen diskutiert. Dabei sieht das Angebot der Arbeitgeber oft vor, die Kosten für Outplacementleistungen von der Abfindungssumme abzuziehen. Die komplexere Dienstleistung, die aber eher zum Erfolg führt und damit auch die soziale Verantwortung der Unternehmen ausdrückt, kommt dabei häufig zu kurz.“

Die Motive der Unternehmen, Outplacement anzubieten, haben sich verändert. In den Anfängen als „goldener Handschlag“ verstanden, galt das Instrument lange Zeit als Zeichen der Wertschätzung und sozialen Verantwortung sowie der internen und externen Schadensbegrenzung. „Die emotionale Bindung an den Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren verringert. Heutzutage existiert eine indirektere Verpflichtung, die unterstützende Maßnahme anzubieten. Häufig ist es die Sorge vor dem Ruf eines schlechten Trennungsmanagements. Eine unzureichende Trennungskultur ist mit einem gelungenen Employer Branding nicht zu vereinbaren. Deshalb wächst die Bedeutung von Outplacement“, betont Herbert Mühlhoff. Und es gibt einen weiteren Grund: „Wir erleben, dass umfangreiche Personalabbaumaßnahmen ohne die Notwendigkeit betriebsbedingter Kündigungen vorgenommen werden. In diesen Fällen nimmt das Angebot einer Outplacementberatung seitens der Arbeitgeber einen ganz entscheidenden Stellenwert ein.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf