

biographische Entwicklungen und individuelle Entwicklungsziele der Teilnehmer herausgearbeitet. So können neben der persönlichen Standortbestimmung auch langfristige Ziele bestimmt werden. Dadurch erfährt der Betroffene Unterstützung bei seinen Bewerbungen auf ähnlich ausgerichtete Arbeitsangebote. Zudem können auch Impulse für eine mögliche berufliche Neuausrichtung erhalten gegeben werden.

Historie

Das Outplacement wurde von Drake und Blake entwickelt. Nach dem Zweiten Weltkrieg mussten Tausende von jungen Soldaten, die zum Teil ohne Schulabschluss oder Studium in den Krieg gezogen waren ins zivile Berufsleben integriert werden. Für diese Aufgabe entwickelte man das Konzept des Outplacement. Als das Problem nach einigen Jahren weitgehend gelöst war, geriet das Konzept in Vergessenheit. Erst als Anfang der Sechzigerjahre im US-amerikanischen Bundesstaat Texas eine ganze Raffinerie geschlossen werden sollte und eine Großarbeitslosigkeit drohte, erinnerte man sich an dieses Konzept. Dies wurde dann von den Psychologen Drake und Beam aufgegriffen und weiterentwickelt. In Deutschland wird dieses Konzept seit 1985 aufgegriffen und anfangs hauptsächlich auf Führungskräfte angewandt. Mittlerweile wird Outplacement auch bei anderen Zielgruppen eingesetzt. Die neuen Wortschöpfungen (Newplacement, Best-, Inplacement, etc.) bezeichnen im Wesentlichen die dargestellte Vorgehensweise.

Nutzen für Unternehmen

Gut strukturierte Outplacementverfahren unterstützen Unternehmen und Führungskräfte während der Mitarbeiterfreisetzung, um den regulären Betrieb erfolgreich aufrecht zu halten und Konfliktsituationen weitgehend zu vermeiden. Unter dieser Zielsetzung ist es wichtig, die bleibenden wie die ausscheidenden Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise so zu unterstützen, dass beide Mitarbeitergruppen mit ihrer jeweiligen Situation und ihrer Entscheidung zufrieden sind. Die Leistungsbereitschaft der Ausscheidenden bis zum letzten Tag des Verbleibens im Unternehmen zu erhalten, ist ein Teil der Aufgabe. Dabei ist es für das Unternehmen wichtig, auch das implizite Wissen der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dies wird durch ein entsprechendes Prozess-Design, emphatisches Coaching und einem wertschätzendem Umgang erreicht. In diesem Prozess ist auch der Rückgriff auf die Instrumente Konzepte des Wissensmanagements zu empfehlen.

Ein weiterer Vorteil für Unternehmen liegt in der Wahrung des Images als Arbeitgeber. Gut durchgeführte Outplacementverfahren signalisieren sowohl nach außen (an zukünftige potentielle Bewerber, Öffentlichkeit,

Medien) als auch nach innen (verbleibende Beschäftigte), dass das Unternehmen um eine Kultur der Fairness bemüht ist. Im Sinne eines positiven Employer Brandings stehen Betriebe mit dieser Investitionsbereitschaft besser dar als Unternehmen ohne diese Strategie. Auch die Wirkung auf die übrigen Beschäftigten ist nicht zu unterschätzen. Schließlich erleben die Mitarbeiter aus erster Hand den betrieblichen Umgang mit den Freigesetzten – eine Situation, die potentiell jeden treffen kann. Die Erfahrungen, die die verbleibenden Beschäftigten machen, können somit die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima in einem nicht unerheblichen Maße positiv beeinflussen.

Nutzen der Betroffenen

Mit einer Kündigung umzugehen ist nicht immer leicht. Ein wichtiger Bestandteil der Outplacementberatung ist die Verarbeitung des Erlebten. Dabei ist es wichtig, dass die Betroffenen wieder Mut fassen, sich ihrer Stärken bewusst werden und eine positive Haltung annehmen können. Kompetenzen und Qualifikationen, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben sind den Betroffenen nicht immer präsent. Daher wird im Rahmen einer individuellen Beratung gemeinsam das aktuelle Profil erarbeitet. Eine Stärkung der Soft-Skills (zum Beispiel Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit) oder die Unterstützung im Verfassen und Gestalten aktueller Bewerbungsunterlagen können im Bedarfsfall ebenfalls Bestandteil der Beratung sein. Zudem muss auch geklärt werden, welche Ziele der Betroffene erreichen möchte und welcher Aufwand in Punkto Einsatzort und -zeit vertretbar ist.

Die Chance

Der persönliche Coach im Outplacementverfahren motiviert und macht Mut, die gesetzten Vereinbarungen zu akzeptieren und richtet die Energie des Klienten auf seine neue Zukunftsgestaltung aus.

Damit steht oftmals auch eine nicht unerhebliche Veränderung bei den Betroffenen an, die sich durch viele Lebensbereiche ziehen kann. Veränderung bedeutet jedoch auch die Chance, bereits gehegte Wünsche wieder zu entdecken und diese zu realisieren. Immer jedoch werden Möglichkeiten entwickelt, aus den vorhandenen Ressourcen der Betroffenen zu schöpfen und diese zu Nutzen. Um diese Potenziale erkennen und nutzen zu können, sind Vertrauen in die Unterstützer, Selbstvertrauen und das Wissen um das eigene „Leistungsangebot“ die richtige Strategie.

Mit einer Outplacement-Beratung zur beruflichen Neuorientierung können den Mitarbeitern Wege in eine neue – und nicht immer nur berufliche – Zukunft ermöglicht werden.

Ein Beispiel: Outplacement erfahren...

Frau K. kann es nicht fassen. Sie musste aus der Zeitung erfahren, dass Ihr langjähriger Arbeitgeber beschlossen hat, über 3000 Stellen an ihrem Standort zu streichen. Gerade jetzt, wo sich ihre Familie eingelebt hat. Vor vier Jahren hat sie mit ihrem Mann ein Haus gebaut und dadurch hohe Kredite laufen. Die Kinder sind aus dem Größten raus, aber was, wenn ihre Tochter bald studieren möchte? Verzweiflung, Wut und Existenzangst machen sich bei Frau K. breit.

Als sie an ihrem Schreibtisch im Büro sitzt, bekommt sie per E-Mail das Angebot des Arbeitgebers, dass alle betroffenen Mitarbeiter auf Wunsch ein unverbindliches „Outplacement-Beratungsgespräch“ erhalten können. Sie erfährt zudem, dass sich im Falle einer schnellen Entlassung die Summe der ihr zustehenden Abfindung um einiges erhöht. „Turbo-Prämie“ nennen die das, liest Frau K. interessiert. Es ist aber auch möglich, die Abfindung und parallel dazu Beratung in Anspruch zu nehmen. Frau K. entscheidet sich zunächst einmal zur Outplacement-Beratung zu gehen, um sich ein Bild von der dort angebotenen Dienstleistung zu machen. Nachdem sich der zuständige Berater vorgestellt hat, erzählt Frau K. im ersten Gespräch viel von sich und ihrer individuellen Situation. Der Berater macht zunächst eine Bestandsaufnahme und analysiert mit ihr zusammen ein erstes Qualifikationsprofil. Es ist hierbei wichtig, dass sich beide verstehen und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Ansonsten hat Frau K. auch die Möglichkeit, den Berater zu wechseln.

Frau K. entscheidet sich für eine weiterführende Beratung. Schritt für Schritt entwickelt sie zusammen mit dem Berater eine zugeschnittene Bewerbungsstrategie und beide sprechen miteinander über neue Wege der Stellensuche. Bewerbungsunterlagen werden professionell erstellt, Zeugnisse gesichtet und bewertet und bei bevorstehenden Vorstellungsgesprächen wird Frau K. bestens auf eine wirksame und erfolgreiche Selbstpräsentation vorbereitet. Im laufenden Prozess erhöhen sich damit die Chancen von Frau K., wieder in einem – ihren Anforderungen entsprechendem – neuen Job Fuß fassen zu können. Ein echter Vorteil.

Vorgehen und Empfehlungen

Eine gut geplante und durchgeführte Koordination der parallel zu steuernden Prozesse der individuellen Placementkandidaten und der Gesamtprojektstruktur ist von grundlegender Bedeutung. Entscheidend ist hier die Kongruenz vom Sagen und Tun der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der Berater. Folgende Kriterien sollten für die Strukturierung eines Outplacementverfahrens einbezogen werden, um die Erreichung der Ziele zu gewährleisten.

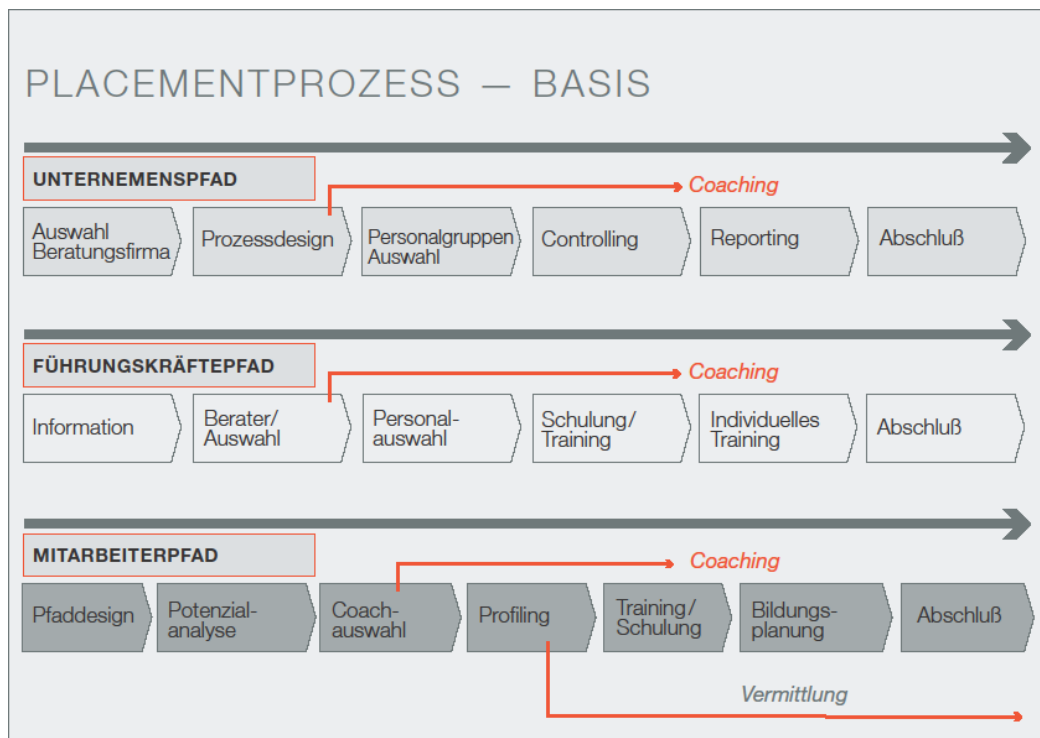
- Gesamtprojektplanung**
 Wann soll das Verfahren angewandt werden, wer ist verantwortlich, wer muss einbezogen werden?
- Projektdesign und Kommunikationsplanung**
 Wer kommuniziert wann und wie mit wem?
- Struktur**
 Welcher Zeitraum, welches Budget, welche Personengruppen sollen eingeplant werden?
- Auswahl des Generalunternehmens**
 Welches Beratungsunternehmen kann unser Vertrauen gewinnen?

Projektdetailplan

Welche Meilensteine und welche Zielkriterien sollen festgelegt werden?

- Auswahl der Berater**
 Welche Lebens- und Arbeitserfahrung, welche Beratungsqualifikation und welche Fachkenntnisse (über Arbeitsmärkte oder über Existenzgründung etc.) benötigt der Berater?

Abbildung 1: Placementpfade. Diese Abbildung veranschaulicht Schritte für ein Outplacementverfahren.



Sofern ein Unternehmen sich für ein Outplacementverfahren entschieden hat, können folgende Tipps und Empfehlungen hilfreich sein:

- Frühzeitig ansetzen: Die Betroffenen frühzeitig informieren und gegebenenfalls externe Dienstleister einbeziehen. Dadurch wird der Druck auf die Beteiligten verringert und das Verfahren kann komfortabler vollzogen werden (mindestens sechs Monate vor der Freisetzung).
- Die Kosten liegen je nach Dauer und Intensität bei zwischen 10 – 25% des Bruttojahresgehalts (Beispiel: Sechsmontatige Beratung).
- Wissensmanagement so früh wie möglich ansetzen.
- Berater und Dienstleister vertreten verschiedene „Stile“ von Outplacement. Daher muss im Vorfeld geklärt werden, inwieweit die Vorstellungen zueinander passen.
- Externe Dienstleister (Coach, Berater) sollten nachgewiesene Kompetenzen im Coaching haben, um die Betroffenen bei ihrer individuellen Neuausrichtung begleiten zu können. Zusätzlich ist Fachkompetenz in Bezug auf die (regionale) Arbeitsmarktsituation oder Existenzgründungsberatung hilfreich.
- Nicht auf „Patentrezepte“ zurückgreifen. Ein gelungenes Outplacement muss die individuellen Gegebenheiten des Unternehmens, des regionalen Arbeitsmarktes und der speziellen Situation der Betroffenen (Qualifikation, Lebensphase) gerecht werden.
- Ziele sollten individuell mit den Betroffenen festgehalten und nicht vom Unternehmen vorgegeben werden.
- In der Regel sollte der Prozess mindestens 3 – 6 Monate dauern.
- Sollte nicht (ausschließlich) aus der Abfindung der freigesetzten Mitarbeiter bezahlt werden.
- Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Betroffenen muss gegeben sein

Autor und Ansprechpartner

Michael Harsch: (m.harsch@flohr-harsch.de)

Website: <http://www.flohr-harsch.de>

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenzzentrum