

„Vom OutPlacement zum NewPlacement“ - Saubere Trennung statt Rauswurf -

(Vortrag auf der Fachtagung der DGO am 29. Januar 2004)



Dieter Ortleb (GF)

Trennungskultur

In vielen Unternehmen wird das Thema „Kündigung und Trennung“ immer noch als Tabu behandelt und nicht offen besprochen. Niemand will sich in seiner Hilflosigkeit und mit seinen persönlichen Ängsten eine Blöße geben.

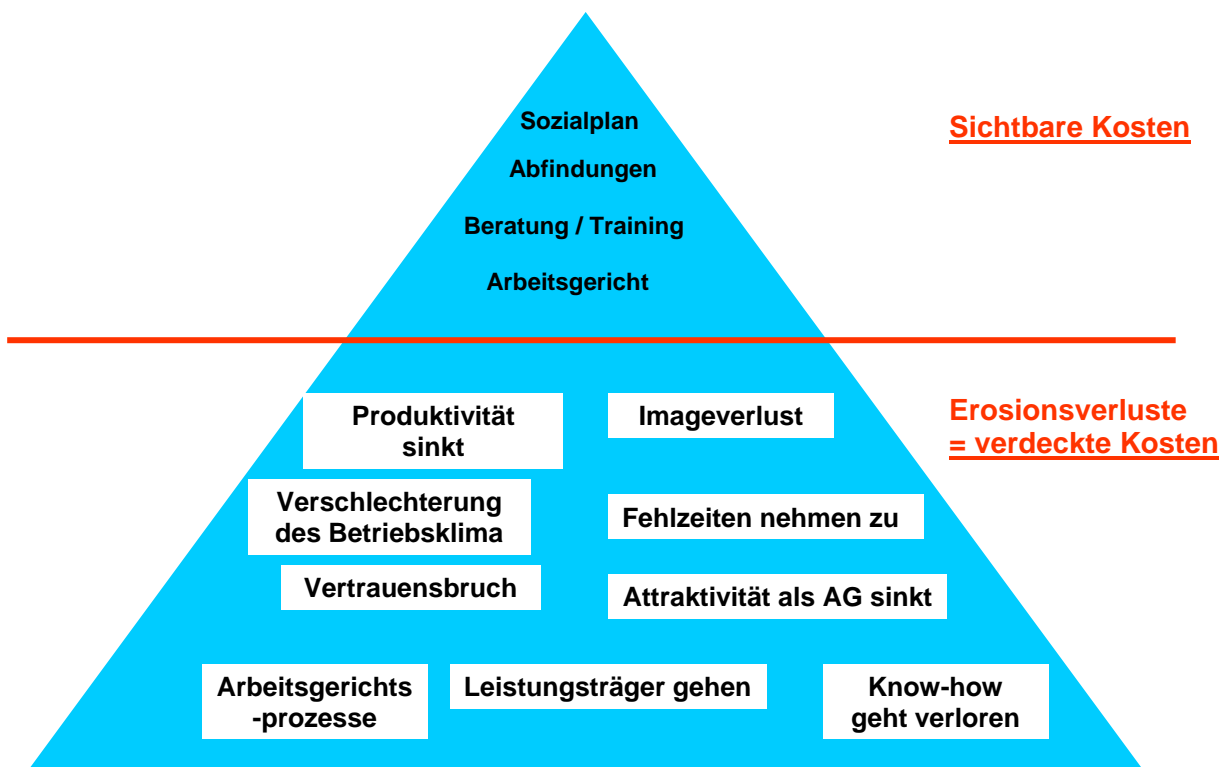
Die Folgen: Es kommt in Trennungsprozessen zu Managementfehlern, die Unternehmen viel Geld kosten, die Produktivität senken, das Betriebsklima belasten und die „Revitalisierung“ erheblich bremsen.

Fazit: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem Personalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte werden durch die negativen Folgewirkungen teilweise wieder absorbiert.

Überforderte Vorgesetzte im Trennungsgespräch

- Einzigartigkeit des Gesprächs
- Mangelnde Erfahrung und eigene Betroffenheit
- Interessenkonflikt und Argumentationsnotstand
- Bedrohung einer Existenz (Alter, Dauer der Arbeitslosigkeit)
- Reaktion der Verbleibenden
- Eigene Glaubwürdigkeit und Angst vor Imageverlust

Erosionsverluste bei Trennungsprozessen



Positives Trennungs-Management

- Vorbereiten von Trennungsprozessen in Projekten
- Klare Informationspolitik
- Einbinden in Planung, Organisation, Sprachregelung, Systematik
- Coaching, Training der Gesprächstechniken für Vorgesetzte
- Argumentationshilfen
- Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens (Austausch, Tipps, Reflexion, Erleichterung)
- Betreuen der verbleibenden Mitarbeiter
- Unterstützen der Gekündigten durch Outplacement

Outplacement-Beratung

Outplacement-Beratungen existieren in Deutschland zwar seit 20 Jahren, doch ihre öffentliche Akzeptanz ist im Vergleich zu den USA, Frankreich oder Niederlanden gering, jedoch mit steigender Tendenz. Das hängt sicherlich mit den befürchteten Kosten, dem „unangenehmen“ Thema, aber auch mit der Intransparenz des Marktes zusammen.

Es existierten 2002 ca. 20 renommierte OP-Firmen, mit einem Gesamtumsatz von € 37 Mio., die ca. 2.750 Einzel-OP's und 4.900 Gruppen-OP's durchführten (Quelle: BDU-Studie 2002 „Outplacementberatung in Deutschland“).

Hinter der Beratungsform „Outplacement“ verbirgt sich schlicht die professionelle Begleitung eines ausscheidenden Mitarbeiters zurück in eine neue und möglichst adäquate Position. Früher ausschließlich auf Führungskräfte angewandt, wird sie heute auch auf Spezialisten und in Gruppenform auch auf Tarifmitarbeiter angewandt.

Diese Form der Trennungsberatung bringt nicht nur dem Mitarbeiter Vorteile. Aufhebungsverträge, insbesondere bei Führungskräften stellen nicht nur wegen der Abfindungszahlung, sondern auch wegen der Vergütung der Restlaufzeit des Vertrages eine finanzielle Belastung für das Unternehmen dar. Rechtsstreitigkeiten kosten Geld und Zeit und belasten darüber hinaus das Betriebsklima.

In 80 % der Fälle, bei denen sich ein Unternehmen von einer Führungskraft oder Spezialisten trennt, stimmt die Chemie nicht mehr. Nur in 20 % spielen sachliche Gründe wie die Schließung einer Abteilung eine Rolle. Umso schwieriger ist es für die, die gehen mussten, mit den Selbstzweifeln fertig zu werden. Wichtig ist, dass die Situation nicht zum „Karriere-Aus“ führt, sondern dass es adäquat weitergeht. Bevor sich der Klient wieder mit Selbstbewusstsein einer neuen Aufgabe zuwenden kann, vergehen zumeist mehrere Monate intensiver Arbeit.

Ablauf eines Outplacement-Beratungsprozesses

1. Kontaktgespräch mit dem Unternehmen
 2. Informationsgespräch mit dem Betroffenen
 3. I. Phase: Potenzialanalyse und Zieldefinition
II. Phase: Strategien in den Arbeitsmarkt
III. Phase: Umsetzung und Begleitung
IV. Phase: Nach Arbeitsantritt Coaching
V. Phase: Ggf. Wiederaufnahme der Beratung
- Dauer der Arbeitsplatzsuche bei OP-Kandidaten: ca. 6 Monate, in Berlin/Brandenburg ca. 6,6 Monate
 - Zum Outplacement gehört aber auch, dass „Wege in den Markt“ gewiesen und Kontakte zu potenziell neuen Arbeitgebern geknüpft werden. Und nicht zuletzt werden die Kandidaten während der Einarbeitungsphase dem Berater weiter betreut. Eine neue Stelle wird von 98 % der Kandidaten gefunden (siehe BDU Statistik), zu zwei Dritteln in gleichwertigen oder gar besseren Positionen.

Nutzen für den Betroffenen

- Überwindet in der Einzelbetreuung schneller seinen Trennungsschock
- Die Analyse und Definition des eigenen Produktes „Arbeitskraft“ und die realistische Zielsetzung vermindern die Risiken durch falsche Karriereentscheidungen
- Die intensive Zusammenarbeit mit dem OMC-Berater garantiert einen Wettbewerbsvorteil und schnelleren Bewerbungserfolg gegenüber nicht betreuten Mitbewerbern
- Erlernen zeitgemäßer Bewerbungs- und Präsentationstechniken, Zugriff auf einen persönlichen Sekretariatsservice
- Garantierte Betreuung bis zum erfolgreichen Abschluss eines Arbeitsvertrages, plus Coaching von 12 Monaten im neuen Arbeitsverhältnis inklusive Rückkehrgarantie

Vorteile für das Unternehmen

- Einvernehmliche Trennung wird erleichtert, langwierige und kostspielige Kündigungsverfahren werden so vermieden
- Personalabteilung und Vorgesetzte werden entlastet
- Restlaufzeiten der Anstellungsverträge können durch schnelleren Erfolg mit Outplacement Kosten sparend abgekürzt werden
- Risiko eines Imageverlustes bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Banken, Gesellschaftern und in der Öffentlichkeit wird vermindert
- Gestalten von konstruktiven und fairen Trennungsprozessen
- Personelle Umbesetzungen werden schneller (überhaupt) möglich
- Leistungsträger bleiben dem Unternehmen treu

Zu gut für den Job?

Auch Bildung schützt nicht unbedingt vor Arbeitslosigkeit. Im September 2003 existierten in Deutschland 270.000 arbeitslose Akademiker (Quelle: ZAV 09/2003). Es ist eine besonders frustrierende Erfahrung, die arbeitslose Akademiker plagt: Monatelang suchen sie eine Stelle, die ihrer Ausbildung und Erfahrung entspricht, aber ohne Erfolg. Also schrauben sie ihre Ansprüche zurück und sind bereit, sich unter Wert zu anzubieten – und stellen bitter fest:

Nun landen sie erst recht keinen Treffer.

Autor: Dieter Ortleb (Geschäftsführer)
OMC Ortleb Management Consulting GmbH
Unternehmensberatung Outplacement
Schlossstrasse 42
12165 Berlin
www.omc-berlin.de



Berlin • Frankfurt • Hamburg • Köln • München • Nürnberg • Stuttgart