



[Home](#) [Unternehmen](#) [PR / IR](#) [Über uns](#) [Kontakt](#) [Karriere bei uns](#) [Hilfe](#)

## Karriere-Journal

Meldungen und Information für Ihre Karriere

My jobpilot

Stellenangebote

Stellengesuche

Karriere-Journal

Community

Firmenübersicht

Firmenprofile



THEMA DER WOCHE

### Outplacement - Karrierechance durch Kündigung



Manfred H.W. Böhnke

Outplacement bietet entlassenen Fach- und Führungskräften neue und häufig sogar bessere berufliche Perspektiven. Nie war die Möglichkeit einer betriebsbedingten Kündigung so gegenwärtig wie heute, unter den sich immer schneller verändernden Marktbedingungen.



DRUCK

COMMUNITY

Seiten von A-Z



Re- beziehungsweise Umstrukturierungen, Deregulierungen, Übernahmen und Fusionen prägen das Bild in der Unternehmenslandschaft; abflachende Hierarchien, Outsourcing und eine ständig zunehmende Virtualisierung von Arbeitsprozessen tragen ein Weiteres dazu bei, dass ein Wegfallen des Arbeitsplatzes selbst in obersten Führungsebenen jederzeit möglich ist. Kein Wunder also, dass die lebenslange Betriebszugehörigkeit für Fach- und Führungskräfte längst wie das Relikt einer vergangenen Epoche erscheint.

#### Führungsebenen betroffen

Die sich verhärtende Situation auf dem Führungskräftemarkt verdeutlicht den Bedarf an zukunftsorientierten Lösungen. Abfindungszahlungen alleine können zwar häufig über den Verlust des Arbeitsplatzes kurzfristig hinwegtrösten, die berufliche Existenz jedoch bleibt in Gefahr. Die schnellstmögliche Neuplatzierung in der angestrebten Position bleibt demnach der einzige Weg, der potenziellen Karrierefalle "Entlassung" zu entgehen.

Freigesetzten Mitarbeitern diese Perspektive zu geben, ist der Anspruch von Outplacementberatung. Bereits in den 60er Jahren in den Vereinigten Staaten entwickelt, gehört diese Art der "Freisetzungskultur" heute in den meisten westlichen Staaten fast schon zum Standardangebot bei Entlassungen. In Deutschland hingegen blieb diese Option, auch aufgrund der hier geltenden sehr strengen arbeitsrechtlichen Bestimmungen, lange einem kleinen Kreis der Managementelite vorbehalten. Zu Zeiten des wirtschaftlichen Wandels und der Globalisierung wird Outplacement dagegen immer häufiger und auf allen Führungsebenen eingesetzt, um freizusetzende Mitarbeiter schnellstmöglich zu einem neuen Arbeitsverhältnis zu verhelfen.

Auch auf tariflicher Ebene findet Outplacement in Gruppenform zunehmend Verwendung, um Personalabbau sozialverträglich zu gestalten. In diesem Sektor steht ebenfalls das Ziel der beruflichen Wiedereingliederung an vorderster Stelle. Das zum Einsatz kommende Instrumentarium unterscheidet

sich jedoch fast zwangsläufig in einigen Punkten von der Einzelform des Outplacements.

### **Vernehmliche Trennungen statt Konfrontation**

Meist im Auftrag des freisetzenden Unternehmens vermitteln Outplacement - Berater zunächst treuhänderisch zwischen den Parteien und gleichen Interessen aus. Ist ein Kompromiss gefunden, forciert der Berater als Coach gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen berufliche Neuorientierung.

Auf der Basis einer gründlichen Statusanalyse, bei der neben dem beruflichen Werdegang auch persönliche Neigungen und Interessen sowie Stärken und Schwächen Berücksichtigung finden, werden dann ambitionierte Ziele erarbeitet. Dabei zeigt der Berater seinem Klienten auch neue Möglichkeiten, wie beispielsweise den Wechsel in eine andere Branche, auf. Generell sollte ein Berater dabei stets seiner Rolle als neutraler Coach und Resonanzboden gerecht werden, um den Klienten so viel wie möglich zu helfen, aber so wenig wie möglich bei seiner Entscheidungsfindung zu beeinflussen.

Steht die Entscheidung des Klienten bezüglich seiner beruflichen Ziele, wird ein Konzept zur Realisierung der Pläne entwickelt. Dieses beinhaltet unter anderem die systematische Suche nach passenden Arbeitgebern auf allen Wegen zum Personalmarkt. Parallel hierzu wird das Selbstmarketing des Klienten optimiert und dieser auf die neue Herausforderung vorbereitet. Die Überarbeitung der Bewerbungsunterlagen sowie das Training von Vorstellungsgesprächen ist bei nahezu allen etablierten Outplacement - Anbietern Standard.

### **Maßnahmen am Personalmarkt entscheidend**

Während der folgenden Phase richten wir bei M -U-M- den Schwerpunkt der Aktivitäten massiv auf den Personalmarkt. Dabei kommt ein breit gefächertes Instrumentarium zum Einsatz, dessen Einzelmaßnahmen auf die unterschiedlichen Klienten jeweils angepasst werden. Wichtig ist dabei ein ausgebautes Kontaktnetz, nicht zuletzt zu relevanten Personalberatern. Ein weiteres Element innerhalb des Instrumentariums sind sogenannte Treuhänderische Stellengesuche, die M -U-M- als einzige Outplacementberatung Deutschlands für seine Klienten schaltet. Der Grund dafür ist zum einen, dass Personalverantwortliche von Blue Chips sich erfahrungsgemäß kaum auf anonyme Chiffre -Anzeigen melden. Zum anderen kann bei telefonischen Anfragen auf diesem Wege gezielt und detailliert das Profil des Klienten dargestellt werden. Der treuhänderisch am Markt agierende Berater ermöglicht so eine maximale Präsenz ohne die Gefahr einer Inflationierung des Klienten.

### **Beeindruckende Erfolgsquoten**

Die Erfolgsquoten der etablierten Anbieter im Bereich Einzel -Outplacement sind beeindruckend: nahezu 100 Prozent aller Klienten gelingt der berufliche Neuanfang, wobei die durchschnittliche Beratungsdauer je nach Anbieter im Bereich zwischen 3,5 und 7 Monaten liegt. Zwischen 40 und 75 Prozent des Klientels können sich dabei - trotz einer vorausgegangenen Kündigung - sogar beruflich verbessern.

Zwar können insbesondere letztere Zahlen je nach Leistungsbreite und Ansatz des jeweiligen Anbieters unterschiedlich ausfallen, dennoch bleibt professionell betriebenes Outplacement durch einen seriösen Anbieter immer noch der mit Abstand sicherste Weg, um die Freisetzung mit einem Karriereschub abzuschließen.

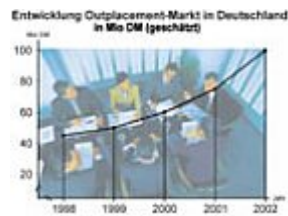
Auch aus diesem Grund erstaunt die, gerade im Vergleich mit dem westlichen Ausland, noch immer übergroße Anzahl derer, die ihr Unternehmen ohne

professionelle Unterstützung für ihre Neupositionierung verlassen müssen. In den Vereinigten Staaten beispielsweise liegt der Outplacement -Umsatz pro Beschäftigtem bis zu 600 Prozent höher als hierzulande. Selbst der Umsatz im Nachbarland Holland liegt in total nur unwesentlich hinter dem der Bundesrepublik.

Neben den noch immer relativ oft festzustellenden Informationsdefiziten bei Fach- und Führungskräften über die sich durch Outplacement bietenden Möglichkeiten, liegt einer der Gründe vermutlich auch in der negativen Assoziation des Wortes Outplacement selbst. Während im angelsächsischen Sprachraum deutlich ist, dass Outplacement den zeitgleichen Vorgang eines Wechsels von einer Position in eine neue beschreibt, wird der Begriff im hiesigen Sprachraum immer noch fälschlicherweise mit Freisetzung assoziiert.

### Boom-Branche Outplacement

Ein weiterer Grund für den, trotz eines bundesweiten Branchenwachstums von rund 20 Prozent im letzten Jahr, noch eher seltenen Einsatz von



Outplacement in Deutschland ist sicherlich der Kostenaspekt. Zweifellos ist Outplacement nicht unbedingt billig zu haben. Um die 20 Prozent des aktuellen Jahreseinkommens berechnen seriöse Anbieter in der Regel als Honorar. Hinzu kommen Bürokosten sowie eine Spesenpauschale von einigen Tausend Mark. Kosten, die fast immer voll vom kündigenden Unternehmen getragen werden,

gelegentlich aber auch (maßvollen) Einfluss auf die Höhe der Abfindung haben können.

In der Praxis ist dies gelegentlich der Hauptgrund, wenn freizusetzende Mitarbeiter lieber ohne professionelle Unterstützung auf Jobsuche gehen. Immer wieder zeigt sich jedoch, dass mancher Manager dabei die eigene Marktstellung ebenso deutlich über-, wie die verschiedensten Wiederstände im Allgemeinen unterschätzt; mit häufig schwerwiegenden Konsequenzen für die weitere Karriere.

Seit einigen Jahren zeichnet sich hier jedoch ein Einstellungswandel bei den Betroffenen ab. Gleichzeitig erkennen immer mehr Personalmanager in Deutschland die Vorteile eines verantwortungsvollen Trennungsmanagements für ihr Unternehmen, so dass die Bereitschaft, freizusetzenden Mitarbeitern Outplacement zu gewähren, sicherlich auch künftig weiter ansteigen wird. Denn: Professionell durchgeführt schafft Outplacement aus einer für alle Beteiligten delikaten Lage eine typische win-win-Situation:

- dem Mitarbeiter bietet sich eine größtmögliche Chance, aus der potenziellen Karriere-Falle Kündigung unbeschadet und häufig sogar gestärkt hervorzugehen und
- das kündigende Unternehmen verhindert die bekannten Nachteile bei Personalabbau (Vermeidung von Imageschäden, keine Verunsicherung verbleibender Mitarbeiter, ausbleibende Arbeitsgerichtsprozesse, reduzierter Aufwand an Kosten und Zeit, ...).

### Fazit

In einem immer härter umkämpften Personalmarkt gibt es für aufstiegsbewusste Fach- und Führungskräfte erfahrungsgemäß kaum eine wirkliche Alternative zu einem systematisch betriebenen "Job -Hunting", das sich zielgerichtet auf den Personalmarkt fokussiert. Spezialisierte Outplacementberater sind Experten im Bereich der Neupositionierung von entlassenen - oder auch von sich aus wechselwilligen - Mitarbeitern und tragen entscheidend dazu bei, das Karrierepotenzial ihrer Klienten am Personalmarkt maximal auszuschöpfen. Dies gilt in ganz besonderem Maße,

wenn Mitarbeiter nach einer Entlassung stark verunsichert sind und dann dazu neigen, sich angesichts drohender Arbeitslosigkeit deutlich unter Wert zu verkaufen. Die daraus resultierende Unzufriedenheit ist dann oft auch der Grund dafür, dass erneut gewechselt wird: In die nächstbeste Position...

(Manfred H.W. Böhnke)

*Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter von M-U-M- OutPlacement, einem der überregionalen Anbieter in Deutschland. Neben dem Firmensitz in Hittfeld bei Hamburg unterhält das Unternehmen weitere Büros in Kiel, Frankfurt/Main, Ludwigshafen, Karlsruhe und Stuttgart; noch im laufenden Jahr sollen die Standorte Berlin, Düsseldorf und München folgen. Bis zur Gründung von M-U-M- im Jahre 1992 war der studierte Betriebswirt zuletzt drei Jahre lang Alleingeschäftsführer einer Colgate Palmolive-Tochter für Deutschland, Österreich und die Schweiz.*

[ [Top](#) ]