

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.

AUTORIN:

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf



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 Outpla-

cement den Impuls, die Phase des Ausscheidens eines Mitarbeiters stärker in den Vordergrund zu rücken. In den Anfängen gerne als „goldener Handschlag“ oder „Veräußerung 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 Bewerger 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

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

Herbert Mühlenhoff, Mühlenhoff + Partner

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 vollzog 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

„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

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

Rüdiger Schäfer, Right Management

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 Mühlhoff, Mühlhoff + 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, bringt kei-

nen 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 gebe 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 bedeute dies: Beratung bis zum Erfolg. In letzter Konsequenz wur-

den alle Klienten in eine neue Position gebracht. 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 gehört in den 90er Jahren und in diesem Jahrzehnt zur Tagesordnung. Infolge dessen sind 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 Entlas-

sungen. „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.“

Mehr Outplacementberatung im Mittelstand

Nicht mehr nur die Top-Etage profitiert von Outplacement. Die spezialisierten Berater unterstützen immer häufiger Mitarbeiter aus dem Mittelstand bei der Neupositionierung nach einer Entlassung. Die aktuelle BDU-Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2007/08“ zeigt auch, dass die Branche von Jahr zu Jahr an Umsatz zulegt.

Rund 50 Millionen Euro investierten Unternehmen 2007 in die Outplacementberatung von Mitarbeitern, die entlassen wurden. Damit setzt sich das Umsatzwachstum der Branche fort, seit 2004 stieg es um durchschnittlich acht Prozent jährlich. Für das laufende Jahr prognostiziert der BDU ein Wachstum von gut fünf Prozent. Auch in den kommenden Jahren rechnet die Branche mit einem wachsenden Markt, unabhängig von der Anzahl der Entlassungen gibt es dafür mehrere Gründe. Die Nachfrage steigt, weil die Kontinuität in Unternehmen durch Strategiewechsel oder Neuausrichtungen abnimmt, dies erfordert häufig Mitarbeiter mit anderen Kompetenzen als die der bisherigen Stelleninhaber. „Außerdem sind Transfermaßnahmen bei Entlassungen insgesamt selbstverständlicher geworden, das heißt, Unternehmen legen zunehmend Gewicht auf eine wertschätzende Trennungskultur. Dieser Trend gilt europaweit, wobei bereits in anderen europäischen Ländern beispielweise in die Vereinbarung der Tarifparteien oder im Arbeitsvertrag Outplacement aufgenommen ist. Es ist anzunehmen, dass es mittelfristig zu einer Harmonisierung der Gesetzgebung auf europäischer Ebene kommt“, erläutert Herbert Mühlenhoff vom BDU-Fachverband Outplacement.

Wachstum mit Klippen

Die Zufriedenheit der Bilanz wird allerdings geschmälert durch die Tatsache, dass zwar in den letzten 3 Jahren der Markt um 25 % gewachsen ist, allerdings Zahl der Klienten nicht proportional angestiegen ist. Eine Ursache liegt in dem Rückgang an Gruppenberatung. Hier sank die Zahl der Klienten um fast 20 Prozent. Gruppenoutplacement – zum Beispiel bei Schließung von Niederlassungen oder von Teilbereichen nach Fusionen - macht nur noch 14 Prozent des Umsatzes aus. In diesen Fällen von Personalabbau greifen Transfergesellschaften als Wettbewerber auf dem Markt ein. Positiv entwickelt hat sich dagegen die Nachfrage aus dem Mittelstand. „Offenbar setzt sich auch im deutschen Mittelstand zunehmend die Erkenntnis durch, dass Outplacementberatung ein wichtiges Element der Personalpoli-

tik darstellt, wie das in europäischen Nachbarländern seit langem Praxis ist“, erklärt Fred Steinberg, Vorsitzender des BDU-Fachverbandes Outplacementberatung. Der Mittelstand nutzt mit 47 Prozent dieses Trennungsinstrument fast in gleichem Umfang wie Großunternehmen (49 Prozent). Dabei fällt auf, dass ein Drittel der Beratungen im Mittelstand auf Betriebe mit bis zu 500 Mitarbeitern fällt – also auf Arbeitgeber, die früher häufig keine explizite Trennungskultur pflegten.

Von der Sekretärin bis zum Manager

Galt die Outplacementberatung früher noch als „goldener Handschlag“ für Topverdiener, hat sich das inzwischen deutlich geändert. Die Mehrheit der Klienten in Einzelberatung (rund 51%) liegt in der Gehaltsklasse (Jahresbrutto) unter 75 000 Euro, davon rund ein Fünftel unter 50 000 Euro. In der Regel profitieren also Fachkräfte und Mitarbeiter in ersten Führungsfunktionen von der Trennungsregelung. Die Klienten verteilen sich auf alle Funktionsbereiche von der Sekretärin bis zur Managementfunktion. Jeweils rund ein Fünftel besetzte zum Zeitpunkt der Entlassung Positionen im allgemeinen Management und im Bereich Marketing & Vertrieb. Die aktuelle Untersuchung zeigt, dass des weiteren die Mitarbeiter aus Funktionen in Technik und Produktion, sowie Finanzen und Controlling kommen, ebenso aus der Logistik, Forschung und Assistenz. Die Mehrzahl der Klienten befindet sich im mittleren Alter: 48 Prozent waren 40 bis 50 Jahre alt. Rund ein Viertel ist 35 bis 40 Jahre alt. Rund 20 Prozent der Klienten haben das 50. Lebensjahr hinter sich.

Das verarbeitende Gewerbe stellt traditionell die größte Nachfrage bei Outplacementberatungen. Insbesondere Arbeitgeber der Chemie- und Pharmabranche, Konsumgüterindustrie und von Kreditinstituten offerierten bei Trennungen ihren ehemaligen Arbeitnehmern Outplacement. Auch aus dem Bereich Fahrzeug- und Maschinenbau und den TIMES- Industrien kamen eine nennenswerte Anzahl von Beratungsaufträgen..

Erfolgsquote von 95 Prozent

Ein Merkmal der Einzelberatungen ohne zeitliche Beschränkung ist die hohe Erfolgsquote. Die unbefristete Einzelberatung mit hoher Betreuungintensität wird vorwiegend dem mittleren und gehobenen Management angeboten. 95 Prozent der Beratungsaufträge führten zu einem neuen Arbeitsvertrag oder in die Selbstständigkeit. „Dabei fanden knapp 60 Prozent der Kandidaten schon innerhalb von sechs Monaten eine neue Perspektive. Bei nur 17 Prozent der

Mandanten lag die Beratungsdauer über neun Monaten. Die Erfolgsquote der befristeten Programme reicht an diese Bilanz nicht heran“, betont Fred Steinberg. Auf neun Monate begrenzte Programme waren in 75 Prozent der Fälle erfolgreich. In den sogenannten Drei-Monatsprogrammen konnten nur zu 30 Prozent eine neue Stelle besetzt werden. Unbefristete Einzelberatungen unterscheiden sich von befristeten vor allem darin, dass sie in der Regel erst dann enden, wenn der Kandidat eine neue Position gefunden oder seine Vorbereitungen für die Gründung einer selbstständigen Existenz abgeschlossen hat. Zumeist steht der Berater auch nach Aufnahme einer neuen Tätigkeit zeitlich begrenzt als Coach zur Verfügung. Wird das neue Arbeitsverhältnis innerhalb von 12 Monaten wieder beendet, wird die Beratung ohne zusätzlichen Honoraraufwand wieder aufgenommen. Befristete Einzelberatungen umfassten 2007 insgesamt 40 Prozent. Hierbei übernimmt der Berater keine Garantie, den Mandanten bis in die neue Position zu begleiten. Dreimonatsprogramme dienen vor allem dazu, die beruflichen und persönlichen Ziele des Kandidaten zu klären und mit einer Stärken-Schwächen-Analyse ein Konzept für Alternativen zu erarbeiten. Der aktuelle Trend: Im Vergleich zu 2004 wurden Kurzprogramme weniger häufig gewählt, stattdessen Neun- oder Zwölfmonatsprogramme.

Aussichten

Immer mehr Unternehmen integrieren in ihre Unternehmenskultur auch das Kapitel Trennungen, das sehr lange vernachlässigt wurde. Das Arbeitgeberimage mag dabei eine wichtige Rolle spielen. Zudem sind Arbeitgeber sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst, wenn die Umstände der Trennung eher beim Unternehmen liege, so Herbert Mühlenhoff: „Wenn sich die Arbeitsinhalte durch Strategiewechsel verändern, zeigen Arbeitgeber ihre Wertschätzung dem Mitarbeiter dadurch, dass sie ihm den reibungslosen Übergang in eine neue Position durch eine professionell begleitete Beratung erleichtern und beschleunigen.“

Zur Studie:

Die Marktanalyse, die zuvor 2004 erstellt wurde, beruht auf einer schriftlichen Befragung von 20 spezialisierten Outplacementberatungsfirmen im Frühjahr 2008, an der vierzehn Marktteilnehmer aktiv teilgenommen haben. Die Teilnehmer repräsentieren rund 85 Prozent des Branchenumsatzes. Befragt wurden ausschließlich Firmen, die sich auf die Dienstleistung Outplacement spezialisiert haben. Nicht befragt wurden Berater, die dies als eine Dienstleistung unter mehreren anderen anbieten. ■