

## Traue keinem Berater unter 35

Der Erfolg einer Outplacementberatung hängt wesentlich davon ab, ob die Chemie zwischen Berater und Klient stimmt. Fit im Coaching sollte er sein und auf keinen Fall zu jung. So wünschen sich nach einer aktuellen Studie von der Kündigung bedrohte Mitarbeiter ihren Outplacementberater. Das Problem: Die Auswahl treffen meist andere.

Wie eine Studie an der Fachhochschule Wiesbaden zeigt, hat sich die Outplacementberatung in deutschen Unternehmen bislang nicht als gängiges Instrument im Trennungsprozess durchsetzen können (siehe Kasten: Die Studie auf Seite 46). 32 Prozent der befragten Unternehmensvertreter nehmen keine Outplacementberatung in Anspruch; 62 Prozent setzten sie erst nach der Trennungsmitteilung oder beim Scheitern von Verhandlungen mit dem freizusetzenden Mitarbeiter ein. Wenn aber das Instrument Outplacementberatung eingesetzt wird, dann erweisen sich vor allem zwei Fragestellungen als kritisch:

1. Wer trägt die Kosten des Outplacements?
2. Zu welchem Zeitpunkt setzt die Maßnahme ein?

Die von anstehenden Kündigungen betroffenen Mitarbeiter sehen sich oft vor die Wahl gestellt, sich entweder für eine höhere Abfindung oder die Durchführung einer Outplacementmaßnahme zu entscheiden. Meist schätzen die Kündi-

gungskandidaten ihre Chancen am Arbeitsmarkt zu optimistisch ein. Weil sie zudem häufig der Verlockung einer höheren Abfindung nicht widerstehen können, verzichten viele Mitarbeiter zunächst auf ein Outplacement. Damit aber werden oft die Chancen auf eine rasche Vermittlung, wie sie sich begünstigt

durch eine Outplacementmaßnahme zu einem frühen und damit besonders effektiven Stadium ergeben, vertan (vergleiche Abbildung 1). Eine Stellensuche aus der Arbeitslosigkeit heraus gestaltet sich erfahrungsgemäß erheblich schwieriger. Ein Problem, das sich auch einstellt, wenn das kündigende Unter-

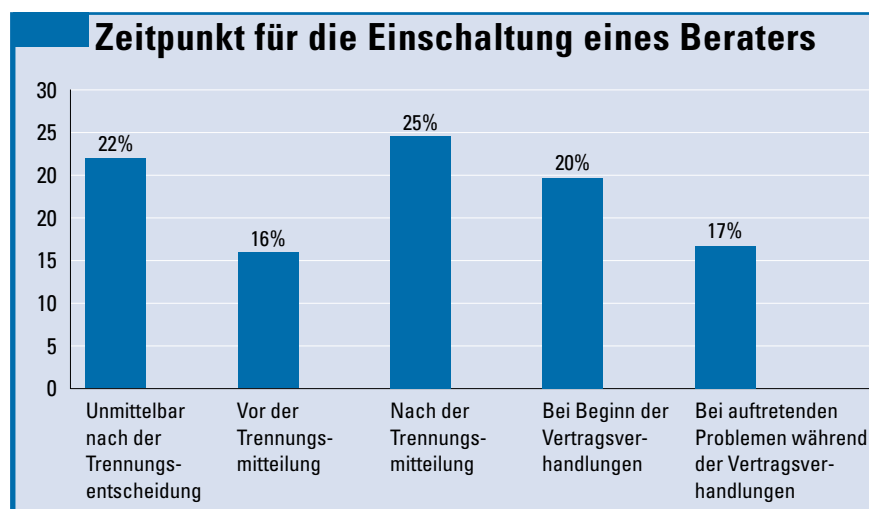


Abbildung 1: Bei frühzeitiger Beteiligung des Beraters können die Abfindungskonditionen vor allem auf die Neuorientierung ausgerichtet und Selbstversuche verhindert werden.

# Outplacement

nehmen erst sehr spät eine Kostenübernahme für eine gewünschte Maßnahme zugesagt.

Einige Personalverantwortliche fürchten, eine vollständige und sofortige Übernahme der Kosten, wie sie in 40 Prozent der Unternehmen praktiziert wird, könne sich negativ auf die Eigenmotivation des Betroffenen auswirken, rasch eine neue Stelle zu finden. Sie ziehen daher Festbeträge (29 Prozent) oder eine prozentuale Beteiligung an den Outplacementkosten vor (18 Prozent).

## Zu optimistische Angabe von Vermittlungsquoten

Nach Angaben der BDU-Studie aus dem Jahr 2002 dauert die durchschnittliche Arbeitsplatzsuche weniger als sechs Monate. Demgegenüber steht eine Erhebung aus dem Jahr 2001 von C. Fischer, in der eine Dauer von 7,1 Monaten als Durchschnitt für das Outplacement eines Kandidaten ausgewiesen wird. Dieser Zeitraum dürfte sich sicher aufgrund der schwierigen Arbeitsmarktlage verlängert haben.

Auch hinsichtlich des Beratungserfolgs gehen die Aussagen der Outplacementdienstleister und die aktuell ermittelten Werte auseinander. Nach Angaben aus den beauftragenden Unternehmen konnte die Outplacementmaßnahme in nur 36 Prozent der Fälle innerhalb der ersten sechs Monate erfolgreich abgeschlossen werden (vergleiche Abbildung 2). Eine BDU-Studie aus dem Jahr 2002, hier wurden nur Berater gefragt, weist für diesen Zeitraum eine Erfolgsquote von immerhin 61 Prozent aus. Auch in Bezug auf die Vermittlungsquoten neigen Beratungsunternehmen auf ihren Internetseiten, aber auch die Berater selbst, zu sehr optimistischen Aussagen. Wie die Studie nach Angaben der beauftragenden Unternehmen

ausweist, finden etwa 78 Prozent der Kandidaten über Outplacement eine neue Anstellung. Angaben über Vermittlungsquoten, die darüber hinausgehen, sollten also mit Zurückhaltung aufgenommen werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Outplacementmaßnahme ist die richtige Wellenlänge zwischen Berater und Betroffenen, das belegen die Aussagen der Outplacementkandidaten (vergleiche Abbildung 3). Tatsächlich

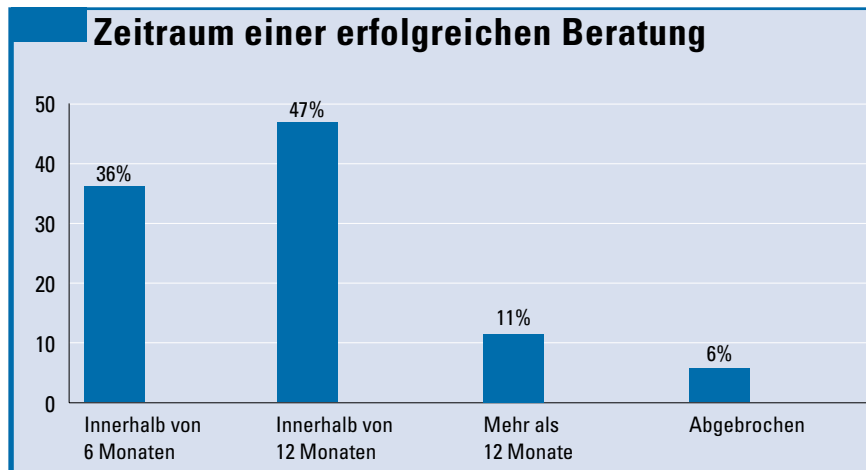


Abbildung 2: Der Zeitraum der Beratung verkürzt sich insbesondere bei den Kandidaten, die durch spezifische Trennungskonditionen eine hohe Eigenmotivation besitzen.

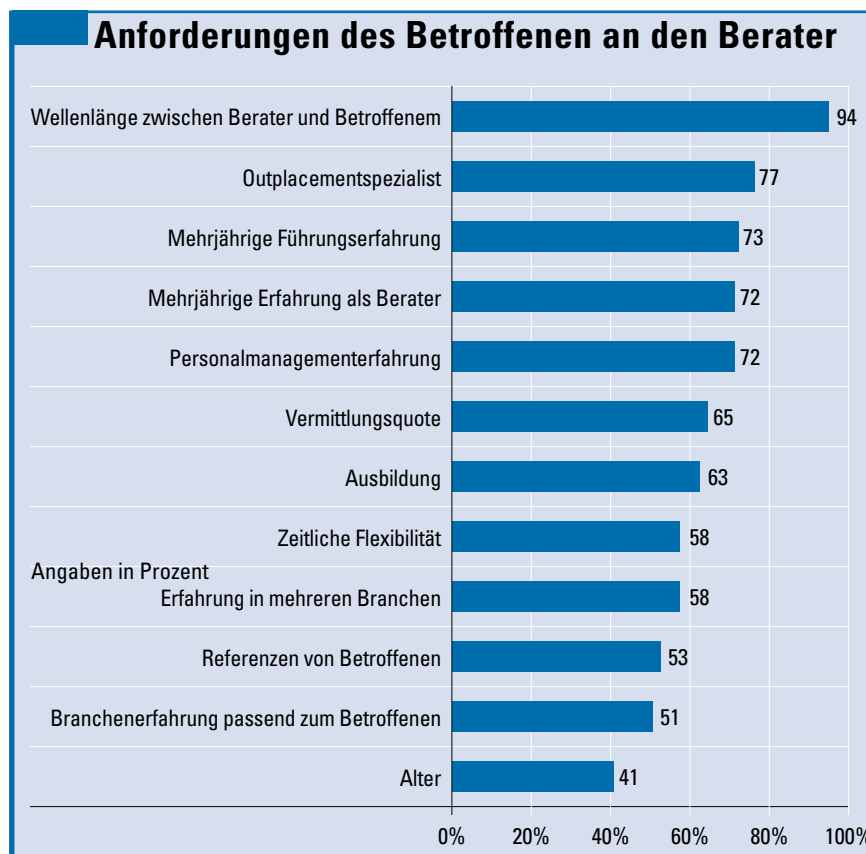


Abbildung 3: Eine psychologische, pädagogische und personalspezifische Ausbildung, Berufserfahrungen in mehreren Branchen und aktuelle Referenzen von Betroffenen sind ebenfalls gewünscht und leicht überprüfbar.

### Mehr zum Thema

Fischer, C.: **Outplacement – Abschied und Neubeginn**: Eine Untersuchung zur Qualität der Outplacement-Beratung, Dissertation FU Berlin 2001.

haben allerdings nur wenige Klienten die freie Auswahl zwischen verschiedenen Outplacementberatern. Gängige Praxis ist, dass Unternehmen einen Generalvertrag mit einer Outplacementagentur abschließen und den von der Kündigung betroffenen Mitarbeitern ein Berater zugewiesen wird.

### Spezialisten mit langjähriger HR-Erfahrung

Dabei haben die Betroffenen konkrete Erwartungen an ihren Berater. Er sollte ein Outplacementspezialist mit möglichst mehrjähriger Erfahrung sein und ein umfassendes Paket an Coachinginstrumenten anbieten können – und diese auch in der Praxis erprobt haben. Auswahl und Beherrschung der verwendeten Instrumente grenzen auch das Berufsbild des Outplacementberaters qualitativ von dem des Personalberaters ab.

Den befragten Outplacementkandidaten sind sehr spezielle Kriterien wichtig:

- 45 Prozent der Befragten erwarten von ihrem Berater eine Führungserfahrung aus mindestens fünf bis zehn Berufsjahren. Das ist verständlich, wenn man bedenkt, dass zahlreiche Klienten selbst Führungskräfte sind und auf gleicher Augenhöhe beraten werden wollen.

Entsprechend sind es vor allem hochrangige Klienten, die einen Berater mit Top-Management-Erfahrung erwarten (24 Prozent).

- Angesichts der angespannten Stellensituation und vieler Mitbewerber mit vergleichbarer Qualifikation werden von einem Berater zudem langjährige Erfahrungen in der Rekrutierung (41 Prozent)

## Die Studie

Die Studie wurde im Rahmen einer Diplomarbeit im Oktober 2004 angefertigt. Angeschrieben wurden Vertreter aus 240 Unternehmen und 63 Anbieter von Outplacementdienstleistungen. Bereits im Zuge der Datenerhebung wurde deutlich, dass die Outplacementdienstleister die Fragebogen nur ungern an ihre Klienten weiterleiten wollten, an den Ergebnissen der Studie aber sehr interessiert waren. Die Unternehmen waren hingegen an einer Mitarbeit durchweg stark interessiert. Der Rücklauf betrug 40 Prozent bei den Unternehmensvertretern und 43 Prozent bei den betroffenen Mitarbeitern.

1/2 ISH

# Schwerpunkt

sowie in Personalführung (38 Prozent) und Personalmanagement (21 Prozent) gewünscht.

- Aus den aufgeführten Erfahrungsberreichen leitet sich das bevorzugte Alter eines Outplacementberaters ab. Auf keinen Fall sollte er jünger als 35 Jahre sein. 37 Prozent der Befragten favorisieren Berater zwischen 35 und 45 Jahren, für 52 Prozent liegt das Idealalter zwischen 45 und 55 Jahren und für 11 Prozent darf der Berater auch 55 Jahre oder älter sein. Diese Angaben erklären sich auch aus dem durchschnittlichen Klientenalter, das nach den Forschungen Fischers bei 46,5 Jahren liegt.

- Gewünscht wird auch eine zeitliche Flexibilität des Beraters (58 Prozent). Dies ist vor allem in der Vorstellungsphase des Klienten wichtig, etwa wenn kurzfristig Trainingstermine eingebaut werden müssen. Insbesondere bei nicht freigestellten Klienten sollte ein Outplacementberater seine Termine kundengerecht, also flexibel gestalten können.

## Mehr Service für Klienten

Erstaunlich ist die deutliche Abweichung in der Bedeutung, die bestimmten Kriterien der Beraterauswahl von Betroffenen und ihren Noch-Arbeitgebern beigemessen wird. Da letztendlich die Meinung der Klienten für den Erfolg der Dienstleistung von größerer Bedeutung ist, sollten sich die Verantwortlichen in den Unternehmen hier im Interesse der Effizienz einer Outplacementmaßnahme flexibel zeigen (vergleiche Kasten: Unterschiedliche Gewichtungen bei der Beraterauswahl). Dies gilt auch hinsichtlich der noch größeren Kluft in der Bewertung der Rahmenbedingungen einer Beratung. Wenn Mitarbeiter beispielsweise deutlich mehr Interesse an einer Broschüre des Outplacementdienstleisters haben als der Arbeitgeber, dann liegt dies daran, dass sie im Gegensatz zum Personalverantwortlichen des Unterneh-

## Unterschiedliche Gewichtung bei der Beraterauswahl

Teilaspekt	Unternehmen	Betroffene	Abweichung
<b>Erwartungen an den Berater</b>			
Erfahrung in mehreren Branchen	39%	58%	19%
Vermittlungsquote	82%	65%	17%
Ausbildung	47%	63%	16%
Personalmanagementenerfahrung	58%	72%	14%
Erfahrung in mehreren Branchen	39%	58%	19%
<b>Rahmenbedingungen einer Beratung</b>			
Unternehmensbroschüre	13%	62%	49%
Angebot eines Sekretariatservices	27%	63%	36%
Honorarhöhe	65%	30%	35%
Empfehlung	60%	35%	25%
Eigene Stellenangebote	24%	49%	25%
Internetauftritt	13%	37%	24%

mens keine oder nur oberflächliche Informationen über das Outplacement als Maßnahme und den möglichen Berater besitzen. Auftraggeber in den Unternehmen sollten zudem genau abwägen, ob ein Outplacementangebot wirklich an zusätzlichen Kosten für die von den Mitarbeitern favorisierten Sekretariatsaufgaben scheitern sollte.

Die Outplacementdienstleister hingegen sollten, weil sich der richtige Berater nur anhand überprüfbarer Kriterien finden lässt, erheblich offensiver als bisher mit aussagekräftigen Profilen ihrer Berater arbeiten. Beraterprofile könnten etwa auf der Homepage des Unternehmens veröffentlicht werden oder den potenziellen Klienten unaufgefordert zugesandt werden. Nimmt der Auftrag für eine Outplacementberatung konkrete Formen an, sollte unbedingt ein unverbindliches Informationsgespräch zwischen Klient und Berater der Maßnahme selbst vorausgehen. Wie die vorliegenden Studienergebnisse zeigen, ist die eigenständige Auswahl des Beraters durch den Klienten

von entscheidender Bedeutung für den Beratungserfolg. Serviceleistungen wie diese, die deutlicher als bisher auch auf den Klienten ausgerichtet werden, könnten dazu beitragen, dass Outplacement als Erfolg versprechenden Maßnahme zur Neubeschäftigung nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch bei Kündigungskandidaten an Akzeptanz gewinnt.



### Autor

#### Reiner Hellweg,

Dozent an der Fachhochschule Wiesbaden und selbstständiger Outplacementberater, r.hellweg@op-p.de

### Bitte Bild zusenden

### Autorin

#### Heike Lamersdorf,

Diplomandin der Fachhochschule Wiesbaden, heike@lamersdorf.com