

## Wenn der Druck wächst

Im Zusammenhang mit den allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen hat uns eine neue Kündigungswelle erreicht, die mit einem Stellenabbau in fast allen Wirtschaftsbereichen und Branchen einher geht. Hiervon sind nicht nur weniger qualifizierte Arbeitskräfte betroffen, sondern auch eine große Zahl hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte.

Angesichts der schwierigen Arbeitsmarktsituation ist es aber derzeit selbst für qualifizierte Kräfte schwer, sich in kurzer Zeit beruflich neu zu positionieren. Viele sind zudem gefordert, sich nicht nur außerhalb ihres Unternehmens, sondern auch außerhalb ihrer Branche neu zu orientieren – an einem überaus dynamischen und in ständigem Wandel befindlichen Markt, dessen langfristige Entwicklungen sich nur sehr schwer einschätzen lassen.

Unter diesen Umständen fühlen sich selbst erfolgreiche Manager oft überfordert und weniger qualifizierte Mitarbeiter reagieren hilflos, wenn sie vor der Situation stehen, sich neu am Arbeitsmarkt positionieren zu müssen. Der Verlust des Arbeitsplatzes löst von daher bei den meisten Betroffenen nicht nur Gefühle der Frustration und Unsicherheit aus, sondern erzeugt eine Existenzangst, die so stark sein kann, dass eine vom Unternehmen angestrebte „eilvernehmliche“ Trennung nur sehr schwer möglich ist.

Dieses Konfliktpotential gehen Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt haben, pro-aktiv an, indem sie dem ausscheidenden Mitarbeiter eine professionelle Unterstützung bei seiner beruflichen Neuorientierung in Form einer „Outplacementberatung“ anbieten. Dabei handelt es sich um eine Art Karriere-Coaching, das den raschen Wechsel in eine neue, adäquate Aufgabe sicher stellen soll.

## Perspektive schaffen

Dem von der Trennung betroffenen Mitarbeiter bietet die professionelle Hilfe durch erfahrene und qualifizierte Berater in erster Linie Perspektive. Sie hilft ihm,

- den Verlust so schnell wie möglich zu verwinden
- mit Zuversicht nach vorne zu schauen
- seine berufliche Zukunft selbst in die Hand zu nehmen
- konstruktiv und aktiv mit der Situation umzugehen
- sich effizient am Arbeitsmarkt zu bewegen
- schnellstmöglich eine neue Stelle zu finden.

Durch das Aufzeigen verschiedener alternativer Möglichkeiten werden darüber hinaus auch die Weichen für ein langfristig erfolgreiches Karrieremanagement gestellt.

Form, Intensität und Umfang der Beratung werden im Vorfeld gemeinsam mit dem Arbeitgeber festgelegt. Dabei spielt der individuelle Bedarf des Mitarbeiters ebenso eine Rolle, wie das Budget des auftraggebenden Unternehmens. Weitere Kriterien sind in der Regel das Alter des Betroffenen, die Beschäftigungsdauer, die Höhe der Abfindung und nicht zuletzt die vom Unternehmen befürchteten negativen Folgen der Trennung.

Beratungsinhalt und Ablauf sind in der Grundstruktur immer gleich, sollten allerdings stets flexibel der jeweiligen Situation und den individuellen Bedürfnissen des Klienten angepasst werden. Hochwertige Beratungsangebote umfassen im Wesentlichen:

- Beratung hinsichtlich des Trennungsprozederes
- Psychologische Betreuung in der Trennungssituation
- Informationsgespräche mit Familienangehörigen

- Sprachregelung und Trennungsbegründung
- Vorbereitung eines individuellen Zeugnisenwurfes
- Beratung bei der beruflichen Neuorientierung
- Coaching während des Bewerbungsprozesses
- unterstützende Serviceleistungen

Als flankierende Maßnahmen sorgen zusätzliche Serviceleistungen wie zum Beispiel ein Sekretariats- und Researchservice dafür, dass sich der Klient bei der Suche nach einem neuen Arbeitsverhältnis auf das Wesentliche konzentrieren kann und in Hinsicht auf die Umsetzung seiner Marketingstrategie die Unterstützung erhält, die ein schnellstmögliches Erreichen seiner Ziele gewährleistet.

Das Coaching zur beruflichen Neuorientierung sollte idealerweise folgende Beratungsschritte beinhalten:

#### 1. Individuelle Standortbestimmung

- Aufarbeiten der Trennungsproblematik
- Reflexion der aktuellen Situation (pro und contra)
- Analyse und Bewertung des persönlichen Werdegangs
- Leistungsanalyse und Erstellung des Qualifikationsprofils
- Ermittlung des Persönlichkeitsprofils mittels Testverfahren
- Klärung des Selbst- und Fremdbildes (360°-Feedback)
- Eruiieren des persönlichen Stärken – Schwächen - Profils
- Definition eines angemessenen beruflichen Zieles

Die Standortbestimmung erfolgt in Form eines Einzelassessments und sollte unter besonderer Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen und der jeweils aktuellen Marktsituation stattfinden. In Hinsicht auf die zukünftige Marktfähigkeit des Klienten sollte in diesem Zusammenhang auch ein eventueller Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsbedarf ermittelt werden.

Ein „angemessenes Ziel“ kann sowohl ein neues Anstellungsverhältnis als auch die berufliche Selbständigkeit sein. Ein Berater sollte deshalb nicht nur Existenzgründungsberatung in seinem Leistungsportfolio haben, sondern auch die entsprechende Kompetenz hierfür nachweisen können. Aufgrund der hohen Risiken, die mit einer Selbständigkeit verbunden sind, ist in jedem Fall sorgfältig zu prüfen, ob und inwieweit eine Existenzgründung tatsächlich erfolgsversprechend ist.

#### 2. Vorbereitungen zur Umsetzung der Marketingstrategie

- Festlegen der persönlichen Marketingstrategie
- Entwicklung eines individuellen Marketingkonzepts
- Erstellen eines Maßnahmenkatalogs
- Definition und Identifikation von Zielunternehmen
- Erarbeiten einer überzeugenden Selbstpräsentation
- Anfertigen von werbewirksamen Präsentationsunterlagen
- Umfassendes Training von Kommunikationstechniken
- Planung und Vorbereitung zielgerichteter Aktivitäten

#### 3. Umsetzung der Marketingstrategie

- Start der Bewerbungskampagne
- Individuelles Coaching zur Begleitung der Aktivitäten
- Effiziente Bewerbung auf Stellenanzeigen
- Direktansprache von Beratungsunternehmen
- gezielte Initiativbewerbung bei potentiellen Arbeitgebern
- aktives Netzwerken, Auf- und Ausbau von Kontaktnetzen
- Analyse und Bewertung der Erfahrungen und Ergebnisse
- Kontinuierliches Optimieren der Selbstpräsentation
- Motivierendes Coaching während der Kampagne
- ggf. Initiieren und Betreuen von Weiterbildungsaktivitäten

#### 4. Vorbereitung des Transfers in die neue Aufgabe

- Sondierung von Angeboten und alternativen Optionen
- Hilfe bei der Entscheidungsfindung
- Coaching zur Vertragsgestaltung und -verhandlung
- Vorbereitung auf die neue Aufgabe
- Erstellen eines 100-Tage-Plans

#### 5. Erfolgreiche Neupositionierung

- Coaching während der Probezeit (bis zu 12 Monate)
- Festlegen der weiteren Karrierestrategie
- regelmässige Karrieregespräche in den Folgejahren

Im Falle einer angestrebten Existenzgründung reicht die weitere Beratung von der Vorbereitung und Umsetzung einer Marketingstrategie bis zur erfolgreichen Marktpositionierung. Hierzu gehören:

- Erarbeiten eines umfassenden Businessplans
- Entwicklung einer individuellen Marketingstrategie
- Erstellen eines Maßnahmen- und Aktivitätenplans zur Realisierung des Geschäftsvorhabens und zur Markterschließung
- Erarbeiten der Selbst- und Unternehmenspräsentation
- Erstellen eines Werbe- und Kommunikationskonzeptes
- Anfertigen von Präsentationsunterlagen
- Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Basiswissen und speziellen Kenntnissen im Bereich Marketing/Vertrieb
- Training von Selbstpräsentations- und Gesprächstechniken
- Vertriebstraining (Telefonmarketing, Verkaufsgespräche)
- Intensive Betreuung während der Startphase
- Unterstützung bei der Markterschließung
- Begleitung schwieriger Situationen in den Folgejahren

#### **Qualität sichern, Kosten und Nutzen abwägen**

Professionelle Outplacement – Berater bieten je nach Zielstellung verschiedene Beratungsprogramme und –formen an. Es empfiehlt sich, stets genau auf das Preis – Leistungsverhältnis zu achten. Um eine wirklich gute Beratungsqualität zu sichern, bedarf es in jedem Fall der sorgfältigen Bestandsanalyse in Form eines Einzelassessments, das natürlich durch speziell hierfür qualifizierte Berater durchgeführt werden muss und für das qualitativ hochwertige Instrumente zur Verfügung stehen sollten. Das bedeutet, dass zur Qualitätssicherung ein Minimum an Leistung erforderlich ist. Ein qualitätsbewusster Berater wird deshalb eine Individualberatung auch nicht unter zehn Sitzungen (à mind. 90 Min.) anbieten.

Die Frage nach der Qualitätssicherung stellt sich insbesondere bei Gruppenberatungen, die häufig im Rahmen eines größeren Personalabbaus für Nicht-Führungskräfte angeboten werden. De facto ist hierbei darauf zu achten, dass die Gruppen nicht zu groß (max. 8 Teilnehmer, keinesfalls mehr als 10 Tn. pro Gruppe) und homogen sind, d.h. alle Teilnehmer ähnliche Voraussetzungen mitbringen. Die didaktische Vermittlung der Inhalte sowie der Ablauf müssen auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe zugeschnitten sein. Der Umfang der Workshops sollte mindestens zwei Tage betragen, eine ordentliche Nachbetreuung in Einzelsitzungen gewährleistet sein. Besonders wichtig ist hier auch die Unterstützung durch einen Sekretariats- und Researchservice.

Die Kosten für eine Outplacement – Beratung trägt in der Regel der Arbeitgeber. Sie werden meist zu Beginn der Beratung festgelegt. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, da sie beiden Parteien maximale Planungssicherheit gibt. Die Höhe des Honorars richtet sich nach dem Umfang der Beratung und wird sich im

Individualfall an dem zu erwartenden Bedarf des ausscheidenden Mitarbeiters im Kollektivfall an dem der jeweiligen Gruppe orientieren. Sie kann aber auch entsprechend der Budgetvorstellungen des Unternehmens festgelegt werden.

Bei einer Individualberatung reichen die marktüblichen Honorare von etwa 2.500,- Euro für eine „Anschubberatung“ bis zu 23% des letzten Jahresbruttoeinkommens eines Mitarbeiters (Festgehalt plus variable Anteile und Boni) für eine zeitlich unbefristete „Premiumberatung“, die eine Rückkehrgarantie bei frühzeitigem Beenden des Arbeitsverhältnisses innerhalb der ersten 12 Monate beinhaltet. Für Bewerbungsmaterialien, Telefon- und Portokosten sowie die Nutzung eines Sekretariats- und Researchservices wird zusätzlich eine Nebenkostenpauschale erhoben, die durchschnittlich bei ca. 10-20% des Honorars liegt. Gruppenberatungen werden sowohl nach Berater und Tag als auch pauschal abgerechnet, wobei Qualitätsanbieter einen Tagessatz von ca. 1.300,- und 2000,- EUR zu Grunde legen und zzgl. eine Servicepauschale von durchschnittlich 15% berechnen. Einen Überblick zu Beratungsangebot und -honorar der act value management consult finden anbei.

Was den Nutzen von Outplacement angeht, so unterscheidet sich der Nutzen für das Unternehmen natürlich von dem des von der Trennung betroffenen Mitarbeiters. Für das Unternehmen können ökonomische, unternehmenspolitische, organisationspsychologische und individuelle Aspekte eine Rolle spielen, wie zum Beispiel

- Personalkostenreduktion, Planungssicherheit, Flexibilität
- Vermeidung des Rechtsstreits und Schadensbegrenzung
- Wahrung des innerbetrieblichen Klimas und externen Images
- Bindung von Leistungsträgern und Sicherung der Motivation

Angesichts der zunehmenden Unternehmenszusammenschlüsse durch Fusionen und Kauf sowie kontinuierlicher Veränderungsprozesse am Markt müssen zudem die Unternehmensvertreter heute damit rechnen, einem ausscheidenden Mitarbeiter sprichwörtlich „ein zweites Mal“ zu begegnen, möglicherweise wird man auf seine Kompetenz und Erfahrung noch einmal zurückgreifen wollen – eine faire Trennung lässt Optionen für eine gemeinsame Zukunft.

Der Nutzen für den Mitarbeiter besteht letztlich in seiner raschen Neupositionierung und Sicherung seiner Existenz. Um dies Erreichen zu können, werden im Rahmen einer professionellen Outplacementberatung sowohl finanzielle als auch psychologische Aspekte sowie Karrierefragen berücksichtigt. Dies hat folgende Vorteile:

- Aktive Bewältigung der Situation und rasche Orientierung
- Erhöhen der Selbstkenntnis und Stärken des Selbstwertgefühls
- Herausarbeiten der persönlichen Stärken und Feststellen des individuellen Marktwertes
- Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Arbeitssuchenden
- Schnelle, effektive und effiziente Selbstvermarktung
- Schutz vor „Fehlentscheidungen“ und langfristige Sicherung der beruflichen Perspektive

Durch eine Halbierung des Suchprozesses werden eine drohende Arbeitslosigkeit vermieden (Branchenstatistiken belegen, dass 70% der individuell Beratenen nahtlos in ein neues Arbeitsverhältnis wechseln) und damit nicht zuletzt auch finanzielle Einbußen verhindert.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich ein faires und professionelles Trennungsmanagement für alle Beteiligten „rechnet“.

## **Relative Sicherheit in Zeiten des Wandels**

Die Erfolge, die renommierte Outplacementberater nachweisen können, sprechen im Grunde für sich: ca. 95% der individuell betreuten Klienten finden eine neue Aufgabe, mehr als die Hälfte bereits innerhalb des ersten halben Jahres und damit oftmals noch vor dem eigentlichen Ende des Beschäftigungsverhältnisses, so dass sie nahtlos in das neue Arbeitsverhältnis wechseln können.

Gleichsam bietet die überwiegende Zahl der Arbeitgeber ihren Mitarbeitern im Trennungsfall anstelle einer Outplacementberatung immer noch eine Abfindung an. Im Gegenzug gibt es viele Arbeitnehmer, die lieber einen höheren Geldbetrag als die professionelle Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Aufgabe wünschen. Die Erfahrung lehrt allerdings, dass das Geld schnell aufgebraucht ist und die rein monetäre Abfindung somit eine relativ kurzfristige Hilfe darstellt und eben kein Ersatz für den verlorenen Arbeitsplatz darstellt. Die Schlüsselfrage, die sich beide Parteien stellen sollten, ist die nach einer wirklich tragfähigen und auch perspektivisch sinnvollen Regelung. Dies mag folgendes Bild verdeutlichen:

Frage: Was nutzt einem Hungrigen langfristig mehr – ein Fisch oder eine Angel? – Antwort: Der Fisch kann den ersten Hunger stillen und bedeutet Zuversicht. Eine Angel schafft jedoch die Voraussetzung, sich selbständig zu ernähren. Um das zu erreichen, ist es schließlich wichtig, dass der Hungrige das Angeln lernt und nicht zuletzt auch die Stellen kennt, an der die Fische auch beißen ...

Eine „Outplacementberatung“ - oder besser ausgedrückt: eine Beratung zur beruflichen Neufindung sichert die berufliche Existenz langfristig und gibt relative Sicherheit in Zeiten des Wandels.

## **Den richtigen Partner finden**

act value management consult ist eine Personal- und Führungskräfteberatung, die Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen erfolgreich in Veränderungs- und Trennungsprozessen unterstützt.

Zu unserem Beraterteam gehören ebenso qualifizierte wie erfahrene Spezialisten aus dem Personalmanagement wie ehemalige Führungskräfte, die seit Jahren erfolgreich als Managementberater tätig sind. Jeder von uns hat seinen eigenen Beratungsschwerpunkt, gemeinsam bieten wir unseren Kunden ein fundiertes Know-how, wenn es um einzelne Branchen, Funktionen oder Zielstellungen geht.

Unser professionelles Selbstverständnis basiert auf einer humanistisch ethischen Grundhaltung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und stets eine „Mehrgewinnerstrategie“ verfolgt. Wir verbürgen uns für höchste Beratungsqualität als Ergebnis einer umfassenden Fachkompetenz, langjährigen Praxiserfahrung und exzellenten Marktkenntnis. Unsere Kunden schätzen vor allem unsere Verbindlichkeit und unser außergewöhnliches Engagement.

Um den negativen Auswirkungen von Trennungen entgegenzuwirken, stehen wir bereits im frühen Stadium der Trennung für eine genaue Situationsanalyse und systematische Planung zur Verfügung. Wir helfen bei der Wahl des geeigneten Programms, bereiten auf die Trennung und die in diesem Zusammenhang zu führenden Gespräche und Verhandlungen vor und stehen schließlich allen Beteiligten während des gesamten Trennungsprozesses mit Rat und Tat zur Seite.