GUTES OUTPLACEMENT

Zunehmend kümmern sich Unternehmen um die Zukunft ihrer scheidenden Mitarbeiter. Aus Nächstenliebe oder aus Imagegründen?

Von Frank H. Sauer | im April 2017 | Ausgabe 15

„Wird man gebraucht, erfüllt man seine Pflicht. Wird man nicht mehr gebraucht, so zieht man sich zurück.“

Konfuzius

Liebe Kunden,
liebe Freunde,

mein letzter Newsletter "Bildung und Coaching" ist nun schon 9 Monate alt. Also Zeit, dass ich mal wieder in die Tasten haue. Diesmal mit einem Thema, das zukünftig mehr Menschen betreffen wird, als bisher bewusst ist: Outplacement.

Dass man einen Mitarbeiter verliert oder gar verlieren möchte, kommt in fast allen Firmen vor. In einigen sogar recht oft. Um dann nicht als Bösewicht dazustehen, kann und sollte man gezielt professionelles Outplacement anwenden. Ein pro-aktives Mittel, um Rahmenbedingungen zu schaffen, dass beide Parteien eine jeweils für sich faire Trennung praktizieren *können*.

Grundsätzlich muss in der Herangehensweise zwischen zwei Varianten unterschieden werden, welchen entgegengesetzte Geisteshaltungen bzw. Motive zugrunde liegen:

1. Das systemische Outplacement

Das mechanische, bzw. **zweckdienliche Outplacement** wird meist von Personalberatern oder ähnlichen "Karteikastenbesitzern" abgewickelt. Diese Art wird zwangsläufig entweder bei Massenentlassungen oder anderen systemischen Überlegungen gewählt.

Ziel: Eine Vermittlung des Arbeitnehmers durch externe Dienstleister.

2. Das empathische Outplacement

Das emphatische, bzw. **nachhaltige Outplacement** wird im Idealfall von darauf spezialisierten Coaches durchgeführt, welche gezielt und individuell ausgesucht werden dürfen. Der Coach und Berater muss zum Mitarbeiter passen, nicht zum Unternehmen.

Ziel: Eine optimale Neuorientierung und Positionierung des ehemaligen Mitarbeiters.

Bei beiden Varianten ist das Budget ähnlich, auch wenn bei der Methode Outplacement-Coaching eine intensivere und vor allem persönliche Betreuung erfolgt. Die Kosten betragen zwischen 5.000 und 20.000 Euro - in einigen Fällen mehr.

Das vorweg. Jetzt aber etwas mehr Details:

Definition und Herkunft

Der Begriff Outplacement heißt wortwörtlich ins Deutsche übersetzte "**Platzierung im Außen**", wird aber im Allgemeinen als "**Aussenvermittlung**" bezeichnet.

Laut Duden: *"Entlassung eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin unter gleichzeitiger Vermittlung an ein anderes Unternehmen oder mit Unterstützung bei der Weiterbildung oder Existenzgründung".*

Die Idee und der Begriff stammen aus den USA, wo nach dem Zweiten Weltkrieg sehr viele Rückkehrer in zivile Berufe integriert

werden mussten. Speziell hierfür eingerichtete Beratungsstellen übernahmen diese Aufgabe. 1967 gründeten die Psychologen Jerry Beam und John Drake nach diesem Vorbild ein privates Beratungsunternehmen, welches sich als Erstes auf Outplacement spezialisierte.

Was ist Outplacement wirklich?

Auf die technischen Varianten und Ausprägungen möchte ich hier nicht eingehen und verweise auf den recht guten Beitrag bei Wikipedia.de, welcher dies umfangreich beschreibt:
http://de.wikipedia.org/wiki/Outplacement.

Vielmehr geht es mir hier um die ***Art und Weise***, wie wir Outplacement als sinnvolles Instrument für alle Parteien begreifen und vor allem mit welcher Geisteshaltung (Grund-Motivation) wir es einsetzen.

Meine Antwort auf die Frage, wie Outplacement heute noch tatsächlich gehandhabt wird: "**Outplacement ist das optimale Werkzeug, um Mitarbeiter kostengünstig und *geräuschlos* zu entsorgen.**" Natürlich möglichst frei von Streit, insbesondere einem kostspieligen Rechtsstreit.

Den Begriff "entsorgen" sollte man optimistisch und wortwörtlich interpretieren: "Sorgen eliminieren", für *alle* Parteien gleichermaßen.

Outplacement wird i.d.R. mit einem Aufhebungsvertrag (gütliche Einigung) angeboten. So kann nicht von einer *Kündigung*, sondern von einer *gütlichen Trennung* gesprochen werden.

Die Hauptgründe (Motive) von Outplacement

Unternehmen nutzen Outplacement für

- Personalabbau, z.B. wegen betriebsbedingten Kündigungen
- bei Absatzschwierigkeiten oder betriebsverfassungsrechtlich konformen Rationalisierungen
- Entlassung von sogenannten "Underperformern"
- Firmenübernahmen: betriebsbedingte Kündigung wegen Doppelbesetzungen
- Verlagerungen von Arbeitsplätzen an andere Standorte
- Insolvenz

Die o.a. Gründe für ein Outplacement sind also strategischer Natur. Keine Empathie oder Zuneigung. Nur zweckgemäße Schadensbegrenzung.

Eine Trennung ist immer emotional

Jede Kündigung - egal, ob mit oder ohne klug ausgehandeltem Aufhebungsvertrag - ist eine emotionale Angelegenheit. Dies wird vor allem in der Vorbereitung der Kündigung (Trennung) seitens der Unternehmen unterschätzt.

Es wäre wünschenswert, wenn Firmen **ehrliches Interesse** an ihren Mitarbeitern offen zeigen und sich um deren Wohlbefinden kümmern würden. Ganz besonders zum Zeitpunkt einer Trennung.

Das empathische und mitfühlende Motiv

Sehr selten werden Mitarbeiter dazu überredet, sich einen passenderen Arbeitgeber zu suchen, da man nach reiflichen Überlegungen der Meinung ist, dass es einfach nicht passt: entweder die sog. Chemie, die Talente bzw. Fähigkeiten oder die Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters.

Der Lösungsansatz:

In einer anderen Branche, einem anderen Tätigkeitsfeld oder gar in einer anderen Unternehmenskultur (Umfeld) wäre der Mitarbeiter besser aufgehoben.

Der Lösungsvorschlag:

Man stellt ein Budget für ein Outplacement zur Verfügung. Der Mitarbeiter möge sich einen Coach selbst aussuchen, der am besten zu ihm und seinen Ambitionen passt. Das Unternehmen sollte jedoch einige regional verfügbare Coaches zur Auswahl vorschlagen.

Dies ist ein emphatisches, zuvorkommendes und zugleich intervenierendes Vorgehen. Es wirkt sich langfristig auf das Image des Unternehmens aus.

Weiterhin sorgt es auch dafür, dass die verbleibenden Mitarbeiter keine Angst vor einer plötzlichen Kündigung bekommen können. Besonders dadurch, dass das Unternehmen eine Führungskultur etabliert, die auf einer rechtzeitigen und konstruktiven Kommunikation basiert.

Fehler vermeiden

So toll Outplacement im Grunde seiner Idee ist, machen viele Unternehmen bzw. Vorgesetze gravierende Fehler bei der Umsetzung - insbesondere in der Kommunikation. Diese Fehler lassen sich in der Zukunft nur sehr schwer korrigieren. Leider ist dies den meisten Unternehmen und Vorgesetzten egal oder sie sind aufgrund einer hochmütigen Geisteshaltung dafür blind.

Beim Führen und auch beim Entlassen von Arbeitnehmern ist es wichtig, die grundsätzlichen Erwartungen jedes einzelnen Mitarbeiters zu kennen. Dies ist Grundlage für ein entsprechendes Gespräch (Trennungsgespräch), bei dem sich der Mitarbeiter als Individuum verstanden und als Persönlichkeit wertgeschätzt fühlt.

Unternehmen müssen ihre Führungskräfte entsprechend sensibilisieren und ausbilden, um derartige Botschaften so zu vermitteln, dass es für beide Parteien sorglos und hoffnungsvoll über die Bühne geht. Ein darauf spezialisierter Coach kann mit Rat und sogar Tat dabei unterstützen.

Eigeninitiative beim Outplacement

Manchmal kommt es vor, dass Mitarbeiter von sich aus gehen wollen und selbst gezielt ein von der Firma bezahltes Outplacement ersuchen. In diesem Fall braucht der Mitarbeiter keine Outplacement-Beratung (Vermittlung) sondern ein Outplacement-Coaching (Neuorientierung).

Im Falle einer Eigeninitiative ist die Erfolgsquote sehr hoch. Ergo: **Ein selbstbewusstes Eigeninteresse fördert die ursächliche und passende Positionierung des sich selbst "ent-sorgenden" Mitarbeiters in Richtung eines integren Lebens.**

Die Ziele von gutem Outplacement

Wie bereits erwähnt, ist das kurzfristige Ziel: *keine Sorgen* mehr (entsorgen) für *beide* Parteien.

Langfristiges Ziel ist, dass sich der Mitarbeiter in seiner künftigen Position wohlfühlt und persönlich verbessert. Entweder durch eine Neuorientierung (bzw. Weiter-Orientierung, Weiterentwicklung) oder eine optimale Neupositionierung.

Gutes Outplacement wird daher sinngemäß fast immer mit der Methode Coaching begleitet, da nur ein gezieltes Coaching ein dafür notwendiges Bewusstsein schaffen kann.

Das optimale Outplacement-Coaching wird in 3 Phasen eingeteilt:

1. Sortierung

- Altlasten und Befindlichkeiten klären
- Deuten und Qualifizieren des Aufhebungsvertrages und dessen Rahmenbedingungen
- Adäquates Zwischenzeugnis bzw. Zeugnis erhalten
- Aufarbeiten des Lebenslaufes
- Bewerbungsunterlagen zusammenstellen
- Obligatorische Pflichten prüfen (AfA, etc.)

2. Orientierung

- Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?
- Optionen und Affinitäten ausloten
- Steckbrief / Persönlichkeitsprofil
- Marktanalyse und erste Kontakte

3. Positionierung

- Bewerbungsunterlagen optimieren
- Bewerbungs-Trainings aufgrund von Zielstellungen
- Reviews von Terminen
- Vertragsbedingungen (Rahmen, Gehalt, etc.)
- Optional: Review nach 100 Tagen im neuen "Amt"

Fazit

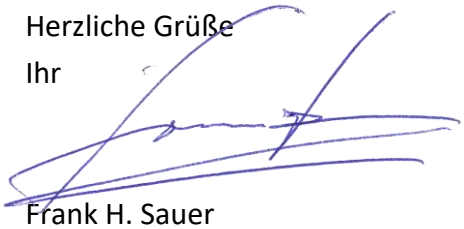
Outplacement sollte also mit ***ehrlichem*** **Interesse** an einer **optimalen und optimistischen Zukunft** des scheidenden Mitarbeiters einhergehen.

Der Weg zu einem Coach, der gut vernetzt ist und den Mitarbeiter optimal "hinaus und wieder hinein" begleiten kann, stellt nicht nur eine Alternative zum etablierten Personalvermittler bzw. Personalberater dar, sondern ist in den meisten Fällen die bessere Wahl.

Wir haben mit unserer über 20 Jahren entwickelten Methode und natürlich auch durch unser großes Netzwerk bisher eine 100%-Quote bei der dauerhaften Vermittlung erreicht. Und im Bereich der "Happyness-Faktoren" wahrscheinlich weit über 100%, da die meisten Erwartungen übertroffen wurden. Einer der Gründe für diese erfreuliche Statistik ist, dass wir mit der Methode Coaching ganz gezielt auf eine **"optimale" Neuorientierung** setzten und **nicht bloß auf eine schnelle Vermittlung**.

Egal in welcher Rolle Sie sind, denken Sie bitte an die Nachhaltigkeit im Sinne aller Beteiligten!

Herzliche Grüße
Ihr



Frank H. Sauer

Kontakt: frank@sauer-coaching.de

Diesen CoachLetter online lesen >>