

DER „VERSTECKTE NUTZEN“ EINER OUTPLACEMENTBERATUNG

DIE INDIREKTEN KOSTEN EINER ENTLASSUNG

Von Unternehmen wird Outplacement häufig als Dienstleistung betrachtet, welche ausschließlich dem ausscheidenden Mitarbeiter dient – und damit für das Unternehmen an sich keinen konkreten Nutzeffekt besitzt. Tatsächlich ist dem jedoch nicht so. Ein Outplacement bietet nicht nur dem betroffenen Mitarbeiter, sondern allen am Outplacement-Prozess beteiligten Parteien einen konkreten Mehrwert.

Diese zweiteilige Artikelserie beschreibt den Nutzen eines Outplacements in seiner Gesamtheit. Im ersten Artikel (siehe Perspektiven 05/06 2012) wurden hierzu die anfallenden Kosten bei einer Mitarbeiterentlassung ohne externe Unterstützung mit den Kosten einer Outplacementberatung verglichen.

In diesem zweiten Artikel betrachten wir nun den indirekten Nutzen eines Outplacements.

Outplacement aus der Perspektive des betroffenen Mitarbeiters

Den betroffenen Mitarbeiter trifft die Trennungsnachricht sicherlich am härtesten. Für ihn hat der Verlust des Arbeitsplatzes weitreichende Auswirkungen. In dieser Phase hilft eine professionelle Beratung, die betroffene Person emotional aufzufangen, ihren Blick nach vorn zu richten und ihr möglichst rasch in eine neue Tätigkeit zu verhelfen. Als Partei des Konflikts kann dieser Prozess nur schwer von Mitarbeitern des Unternehmens selbst übernommen werden – diese Befindlichkeiten können nur mit einem externen Dritten aufgearbeitet werden.

Ein weiterer Inhalt jedes qualitativ hochwertigen Outplacements ist eine gewissenhafte Standortbestimmung zu Beginn des Beratungsprozesses. Hierbei wird ein umfassender Blick auf den bisherigen Weg, die Fähigkeiten und Kenntnisse, auf Werte und Wünsche sowie den privaten Hintergrund des betroffenen Mitarbeiters geworfen. Dies ermöglicht die Wahrnehmung der Person in ihrer Gesamtheit mit dem Ziel, neben den häufig über die Jahre eingefahrenen Denkweisen und Zukunftsvorstellungen auch schlummernde Potenziale zu erkennen und neue Möglichkeiten und Perspektiven aufzuzeigen.

Schließlich sorgt die Platzierung des Mandanten auf eine zu ihm passende Position für die Steigerung seiner Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität. Der Berater dient hierbei mit seiner guten Kenntnis des Arbeitsmarkts als Impulsgeber und nicht selten auch als Türöffner für den schnellen Einstieg in gleich oder sogar höherwertige Berufe.

Nutzen des Outplacements aus der Sicht des Vorgesetzten

Auch für die Führungskraft stellt der Trennungsprozess eine nicht zu unterschätzende Belastung dar. Ihr kommt die schwierige Aufgabe zu, der betroffenen Person die schlechte Nachricht zu übermitteln. Die Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter fallen dabei sehr unterschiedlich aus: Schock-Zustände, Depressionen oder ein Nicht-Wahrhaben-Wollen sind mögliche Verhaltensweisen. Teilweise versucht der Mitarbeiter aber auch, seine Unentbehrlichkeit zu beweisen oder er wird wütend und aggressiv. Diesen Emotionen ist der Vorgesetzte direkt ausgesetzt. Das stellt eine aufreibende und kräftezehrende Aufgabe dar, auf die er zudem nur in den seltensten Fällen adäquat vorbereitet wurde. Aufgrund dieser Belastung kann die Führungskraft daher in Phasen vermehrter Trennungsgespräche häufig nicht ihre volle Leistungskraft abrufen. Im Extremfall ist sie zudem Botschafter und Betroffener zugleich.

Hier setzt die Outplacementberatung an, indem sie entlastenden und unterstützenden Input an den Vorgesetzten weitergibt. Dies kann durch eine professionelle Vorbereitung der Führungskräfte auf das Trennungsgespräch oder aber durch ein psychisches Coaching des Managements geschehen.

Das Angebot eines Outplacements wirkt an sich schon beruhigend und abmildernd auf das Trennungsgespräch ein, denn die zu entlassene Person wird sogleich mit einer konkreten Perspektive für die nahe Zukunft aus dem Gespräch verabschiedet. Zudem erlaubt es der Führungskraft, mit dem Angebot eines Outplacements die Botschaft der sozialen Verantwortung und Fürsorge des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeiter zu beto-

nen. An dieser Stelle muss allerdings gesagt werden, dass dann keine Kurzberatung als Feigenblatt angeboten werden darf.

Nutzen des Outplacements aus der Sicht der verbleibenden Mitarbeiter

Verlässt ein Kollege oder gar eine ganze Gruppe von Mitarbeitern das Unternehmen, so führt dies bei den verbleibenden Mitarbeitern zu einem Unsicherheits- und teilweise sogar zu einem Schuldgefühl („Warum trifft es ihn und nicht mich?“). Die Folge kann ein erheblicher Produktions- und Vertrauensverlust gegenüber dem Management und dem Unternehmen sein.

In engem Zusammenhang mit einer solchen Maßnahme steht also die Bindung der verbleibenden Mitarbeiter, die unter solchen Entlassungen erheblich leidet. Die Gefahr ist, dass sich speziell die Leistungsträger bzw. „High Potentials“, welche das Unternehmen gerne halten möchte, als Erstes nach außen orientieren und eine neue Anstellung suchen. Die Kosten für den Verlust einer erfahrenen Kraft und den Personalersatz auf diesem Niveau gehen dann sehr rasch in den sechsstelligen Bereich.

Das Angebot eines Outplacements relativiert die Angstgefühle der verbleibenden Mitarbeiter. Es signalisiert Mitarbeiterorientierung

sowie Verfahrensfairness des Unternehmens und verringert die Wahrscheinlichkeit einer ungewollten Fluktuation. Dabei spielen auch die Botschaften der Ausscheidenden nach innen eine wichtige Rolle. Zudem kann ein Berater in Gruppensitzungen die verbleibenden Mitarbeiter auffangen, ihr Kommunikationsbedürfnis in dieser Phase zufriedensstellen und ihnen Unsicherheit und Irritation nehmen.

Nutzen aus der Sicht des Unternehmens

Doch auch für die strategischen Unternehmensziele ist ein Outplacement von Relevanz.

Angesichts immer offener werdender sozialer Netze kann ein schimpfender Ex-Mitarbeiter erheblichen Schaden für den Arbeitgeber sowie seine Recruiting-Möglichkeiten und -kosten am Markt anrichten. Schon die engste Umgebung des Ausscheidenden ist ein wesentlicher Multiplikator für die Firma, darüber hinaus sprechen die betroffenen Personen häufig noch mit Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden über den ehemaligen Arbeitgeber. Schließlich kann die entlassene Person von heute auch der Geschäftspartner von morgen sein. Eine faire und begleitete Trennung ist also immer auch ein Image-Faktor nach außen.

Ganz allgemein muss daher die Fairness im Verfahren ein wichtiges Thema für das Unternehmen sein, da es einerseits das Image des Unternehmens vor negativen Schlagzeilen schützt, andererseits die Aufrechterhaltung der Leistung und Bindung der verbleibenden Mitarbeiter sicherstellt.

Insgesamt wird deutlich: Ein Outplacement ist kein Luxusgut, welches ausschließlich dem betroffenen Mitarbeiter dient. Vielmehr ist es ein Teil einer strategischen Personalentwicklung und beeinflusst den Weg in das Unternehmen, im Unternehmen und darüber hinaus.

KNAPP EIN DRITTEL DENKT ÜBER JOB-WECHSEL NACH MITARBEITERLOYALITÄT SINKT

Knapp ein Drittel (31 %) der Deutschen können sich vorstellen, ihren Arbeitgeber in den nächsten fünf Jahren zu wechseln. Dies geht aus einer aktuellen Studie der internationalen Unternehmensberatung Hay Group hervor, die auf Befragungen von Mitarbeitern von 1.610 Unternehmen in 46 Ländern beruht. Die höchste Wechselbereitschaft in Europa findet sich in Frankreich. Dort können sich 53 % der Mitarbeiter vorstellen, ihren Schreibtisch in den nächsten fünf Jahren an einen anderen Ort zu verlegen.

„Auf der ganzen Welt sind Unternehmen mit dem Phänomen der sinkenden Mitarbeiterloyalität konfrontiert“, sagt Thomas Gruhle, Manager Productized Services und Mitglied der Geschäftsleitung von Hay Group D/A/CH. Als ein Grund nennt der Hay-Group-Manager, dass es den Unternehmen nicht gelänge, das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so zu gestalten, dass diese ihr Potenzial voll ausschöpfen könnten. „Das führt dazu, dass die Motivation sinkt. Wenn dazu noch ein aussichtsreicher Arbeitsmarkt kommt, dann steigt die Wechselbereitschaft“, erklärt Gruhle.

Dabei gehören die Deutschen im europäischen Vergleich eher zu den loyaleren Mitarbeitern. Nur in Spanien denken mit 27 % weniger über einen Jobwechsel nach als in

Deutschland. Dies mag mit der teilweise prekären Wirtschaftslage im Land zu tun haben. Auch in Deutschland ging der Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln, in den Hochzeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich zurück. Die größte Wechselbereitschaft haben mit 53 % die Franzosen. Bei den Niederländern können sich 48 % vorstellen, in einem anderen Unternehmen anzuheuern. Bei den Österreichern sind es 37 %, bei den Schweizern 42 % und bei den Italienern 34 %.

Europäischen Studie Mitarbeiterloyalität

„Können Sie sich vorstellen, ihren Arbeitgeber in den nächsten fünf Jahren zu wechseln?“

Spanien	– 27 %
Deutschland	– 31 %
Italien	– 34 %
Belgien	– 35 %
Österreich	– 37 %
Tschechien	– 39 %
Schweiz	– 42 %
Polen	– 47 %
Niederlande	– 48 %
Frankreich	– 53 %

BUCHTIPP



Big Apple. Das Vermächtnis des Steve Jobs von Carsten Knop

Verlag: Frankfurter
Allgemeine Buch

ISBN: 978-3-89981-271-8
228 Seiten, 19,90 €

Die monumentale Steve-Jobs-Biografie von Walter Isaacson hat das hier vorgestellte Buch von Carsten Knop über die Firma Apple und ihren Gründer etwas in den Schatten verdrängt. Völlig zu Unrecht, wie wir meinen. Das äußerst lesenswerte Buch von Carsten Knop, im Hauptberuf FAZ-Redakteur, ist weit mehr als eine Biografie. Aufgebaut wie ein Tagebuch beschreibt Knop darin die Anfänge

von Apple und den nicht zu unterschätzenden Einfluss von Steve Jobs weit über die IT-Branche hinaus. Jeder Tagebucheintrag hat immer auch einen Bezug zur Gegenwart mit Blick auf die gesamte Informationstechnologie anderer Branchen und die Gesellschaft.

Apple-Kritiker mögen das Talent von Steve Jobs darin sehen, ein zweitklassiges Produkt erstklassig vermarktet zu haben. Unbestreitbar ist aber, dass er es geschafft hat, die Menschen generationsübergreifend für iPhone, iPod und iPad zu begeistern. Carsten Knop schafft es, den Leser dadurch zu begeistern, dass er nicht nur viele Fakten liefert, sondern die besondere Bedeutung von Steve Jobs Persönlichkeitsstruktur durchaus amüsant und mit Unterhaltungswert darzustellen. — go