

Janine Berg-Peer

Outplacement in der Praxis

Janine Berg-Peer

# Outplacement in der Praxis

Trennungsprozesse sozialverträglich  
gestalten



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Januar 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2003

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-409-11929-0

e-ISBN-13: 978-3-322-84471-2

DOI: 10.1007/978-3-322-84471-2

## Vorwort

Outplacement ist seit den Anfängen in den 80iger Jahren in Deutschland inzwischen ein Begriff geworden. Dennoch hat man häufig den Eindruck, dass sowohl bei Befürwortern als auch Kritikern wenig Klarheit hinsichtlich Gegenstand, Inhalt und Methode vorherrscht. Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich nach fast zehn Jahren Erfahrung mit Outplacementberatung überzeugt davon bin, dass Unternehmen auch in schwierigen Zeiten davon profitieren, wenn es ihnen mit Outplacementberatung gelingt, Trennungen fairer zu gestalten. Gleichzeitig bin ich überzeugt davon dass jeder Mensch von dieser Art der Unterstützung profitiert, wenn er einen neuen suchen will oder muss.

Das Buch richtet sich vor allem an betriebliche Entscheider, die Outplacementberatung in ihren Unternehmen einsetzen wollen, an Berater, die Outplacement zu einem ihrer Schwerpunkte machen oder an Studenten, die sich intensiver mit diesem neuen Instrument betrieblicher Personalpolitik beschäftigen wollen. Darüber hinaus bin ich sicher, dass auch die Akteure der aktuellen Diskussion um Job-Agenturen oder Vermittlung von Arbeitslosen nützliche Hinweise hinsichtlich der Wahl ihrer Methoden in diesem Buch finden werden.

Für Unternehmen wird eine großzügige Unterstützung der Mitarbeiter durch Outplacementberatung bei Personalabbaumaßnahmen ein Gewinn sein. Vor allem in großen Unternehmen ist Outplacement als Instrument der Personalarbeit heute weitgehend akzeptiert. Allerdings ist die in anderen Ländern bereits gängige Praxis, Outplacementberatung für den Fall der Trennung zum Bestandteil des Arbeitsvertrages von Führungskräften zu machen, in Deutschland leider noch wenig üblich. Dahinter steht m. E. die bislang immer noch nicht an der Realität korrigierte Vorstellung lebenslanger Vertragsdauer, die eine Trennung vom Unternehmen zur Ausnahme und damit auch zum Katastrophenfall macht, der nicht bereits bei Vertragsabschluss antizipiert werden darf. Es ist interessant festzustellen, dass es demgegenüber heute durchaus gängige Praxis ist, in Eheverträgen die Konditionen einer möglichen Scheidung festzulegen. In kleinen und mittleren Unternehmen ist Outplacementberatung dagegen wenig bekannt oder wird als ein teures Instrument gesehen, dass vereinzelt Führungskräften vorbehalten bleibt und flächendeckend für viele Mitarbeiter nicht umzusetzen ist. Gerade für diese Unternehmen möchte ich aufzeigen, dass auch mit geringen Ressourcen mit externer Hilfe oder in Eigenregie viel für Mitarbeiter in der Trennungssituation getan werden kann.

Outplacementberatung ist inzwischen ein Instrument modernen Personalmanagements, das über die traditionelle Personalarbeit hinausgeht. Heute hat sich der Verantwortungsbereich klassischer Personalarbeit erweitert: Im Fokus stehen hier nicht ausschließlich Mitarbeiter oder potenzielle Mitarbeiter des Unternehmens, sondern Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen müssen. Damit beschränkt sich die Fürsorge des Unternehmens nicht mehr nur auf die Förderung von Mitarbeitern im Unternehmen, sondern unter-

stützt Mitarbeiter, von denen sich das Unternehmen trennen muss oder will, auf dem Weg in eine neue Position.

Diese bislang ungewohnte Sichtweise der Aufgaben des Personalmanagements gewinnt vor dem Hintergrund der heutigen Arbeitsmarktentwicklung eine besondere Bedeutung. Zunehmend mehr Unternehmen müssen ihren Personalbestand drastisch reduzieren, während gleichzeitig der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern wächst und für die kommenden Jahre ein Mangel in bestimmten Berufsgruppen prognostiziert wird. Ein Image als attraktiver Arbeitgeber wird daher immer mehr zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen werden. Schon seit Jahren ist zu beobachten, dass Arbeitsplatzsicherheit und Einkommenszuwächse nicht ausreichen, um junge, qualifizierte Arbeitnehmer an ein Unternehmen zu binden. Postmaterielle Wertorientierungen haben dazu geführt, dass interessante Entwicklungsmöglichkeiten, sinnstiftende Arbeitsinhalte und flexible Arbeitszeitregelungen bei jungen Menschen zumindest ebenso wichtig geworden sind.

Unabhängig aber von veränderten Werten und Zielsetzungen junger Menschen werden Unternehmen immer weniger in der Lage sein, lebenslange Arbeitsplatzsicherheit zu bieten. Die Anpassung des Arbeitskräftebedarfs an die jeweilige Konjunkturlage wird künftig immer mehr zur Normalität werden. Wollen Unternehmen unter diesen Voraussetzungen weiterhin attraktive Arbeitgeber bleiben, wird der sozialverträgliche Umgang mit Mitarbeitern in der Trennungssituation zunehmend wichtiger werden. Outplacementberatung kann dazu beitragen, dass Trennungen nicht mehr als angstbesetzte und karrierebedrohende Zäsur empfunden werden müssen. Unternehmen können über ein aktives Trennungsmanagement den freiwilligen oder unfreiwilligen Übergang in einen neuen beruflichen Lebensabschnitt unterstützen und damit auch der Dynamik individueller beruflicher Lebensentwürfe Rechnung tragen. Galten noch vor Jahren diskontinuierliche Berufsverläufe als Ausdruck beruflichen Scheiterns oder misslungener Berufsplanung, wird heute Berufserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen oder auch unterschiedlichen kulturellen Umfeldern von Unternehmen ebenso begrüßt wie von den jungen Menschen selbst. Outplacementberatung kann damit auch Bestandteil eines betrieblichen Retention Managements werden. Statt wie bislang vor allem auf materielle Anreize zu setzen, kann die Erfahrung eines fairen und unterstützenden Umgangs in der Trennungssituation dazu führen, dass ein Rückkehrangebot für qualifizierte Mitarbeiter nach einigen Jahren beruflicher Erfahrung in einem anderen Unternehmen attraktiv wird.

Dass dieser Aspekt der Personalarbeit bislang wenig Beachtung gefunden hat, lag zum einen daran, dass lange Zeit aufgrund des Überangebotes an auch qualifizierten Arbeitskräften Vakanzen problemlos wieder besetzt werden konnten. Ein weiterer Grund lag und liegt darin, dass eine Trennung vom Unternehmen immer noch als die Ausnahme betrachtet wird, obwohl die Realität zeigt, dass zumindest von Ausnahmen inzwischen selbst in dem als Arbeitsplatzsicherheitsgarant geltenden Öffentlichen Dienst nicht mehr

gesprochen werden kann. Outplacementberatung als Trennungsmanagement sollte m. E. in das Portfolio der Personalarbeit integriert werden und nicht nur eine Sonderleistung für Führungskräfte sein, denen die Trennung leichter gemacht werden soll oder eine vom Betriebsrat hart erkämpfte Vergünstigung bei größeren Personalabbaumaßnahmen. Bislang wurde der Umgang mit Mitarbeitern in der Trennungssituation häufig vorwiegend danach entschieden und gestaltet, welche arbeitsrechtlichen Konsequenzen zu erwarten waren. Ich halte es für wichtig, dass Unternehmen künftig die immateriellen Kosten von Trennungen zunehmend mehr in die Gestaltung ihrer Trennungsszenarien einbeziehen. Ein sensibles und unterstützendes Trennungsmanagement durch Outplacementberatung wird Unternehmens- und Personalleitung dabei unterstützen können, den Umgang mit Trennungen ebenso kompetent zu managen, wie es bislang schon bei Personaleinstellungen und -entwicklungen der Fall ist.

### *Aufbau des Buches*

Ich habe zunächst versucht, den Begriff Outplacement zu definieren und die Inhalte deutlich zu machen, um ihn damit gegen andere Beratungsangebote im Personalbereich abzugrenzen. Im zweiten Abschnitt habe ich begründet, welchen Nutzen Unternehmen und Mitarbeiter von Outplacementberatung haben. Im dritten Abschnitt habe ich meine Vorgehensweise in der individuellen Outplacementberatung ausführlich beschrieben. Bei der Darstellung stand ich vor einem Problem: Die Lektüre vieler Hochglanzbroschüren von Outplacementberatern – auch die meiner eigenen – zeigt, wie schwierig es ist, deutlich zu machen, was wirklich während der Outplacementberatung geschieht und weshalb sie erfolgreich ist. Daher habe ich mich dazu entschlossen, nicht nur Methode, Instrumente und Ablauf darzustellen, sondern vor allem den Prozess der Beratung bis zum Auffinden eines neuen Arbeitsverhältnisses zu beschreiben. Das mag dazu führen, dass einige Leser manche Passagen als zu ausführlich empfinden werden. Anderen wieder werden Fragen offengeblieben sein, wie vorgegangen werden kann bei unterschiedlichen Zielgruppen, bei „schwierigen“ Klienten oder in Situationen, in denen alle Möglichkeiten ausgeschöpft zu sein scheinen. Mit diesem Kompromiss musste ich leben.

Wichtig war es mir, mit meiner Darstellungsform auch deutlich zu machen, was ein Bewerbungstraining von der Outplacementberatung unterscheidet: Im Bewerbungstraining werden den Klienten Methoden und Instrumente vermittelt, anschließend „verschwindet“ der Bewerbungstrainer aus dem Leben des Klienten und muss ihn mit der Umsetzung allein lassen. In der Outplacementberatung oder – etwas sozialpädagogisch ausgedrückt – dem „betreuten Bewerben“ findet der Klient einen Coach, der den Klienten über eine lange Zeit hin auch dann berät, wenn die besten Ratschläge immer wieder zu Misserfolgen führen und die Motivation und das Durchhaltevermögen der Klienten immer wieder erlahmt.

Im vierten Abschnitt beschreibe ich Gruppen-Outplacementberatung, wobei ich mich auch hier bemüht habe, neben Methode und Vorgehensweise auch didaktische Aspekte, die Situation des Unternehmens, der Personalabteilung und der Klienten dazustellen. Im fünften und letzten Abschnitt habe ich beschrieben, wie Outplacementberatung als In-house Outplacement Center für eine große Mitarbeiterzahl angeboten und organisiert werden kann. Es ist hoffentlich deutlich geworden, dass auch in mittleren Unternehmen bei einer kleinen Anzahl von Betroffenen dieses Instrument eingesetzt werden kann.

*Last but not least – mein Dank an alle*

Natürlich möchte ich, wie heute üblich, auch all denen danken, die dieses Buch möglich gemacht haben. Mein Dank richtet sich hier vor allem an die betrieblichen Entscheider, die mir die Beratung ihrer Mitarbeiter anvertraut haben, gleichzeitig aber auch an alle Klienten und Klientinnen, die mir durch ihr Vertrauen die Erfahrungen möglich gemacht haben, die ich in diesem Buch beschreibe. Wobei ich an dieser Stelle versichere, dass ich bei der Beschreibung von Verhaltensweisen nicht an bestimmte Klienten gedacht, sondern typische Verhaltensmuster aus unterschiedlichen Beratungssituationen abgeleitet habe.

Mein größter Dank geht an Gisela Bischof-Elten, ohne die mein Buch nicht möglich gewesen wäre. Danken muss ich auch Renate Hof, die in der Provence erstaunt aber geduldig meine Ausführungen zum Thema Outplacement ertrug, obwohl sie sich sehr viel lieber mit gender studies beschäftigt hätte. Jan Steinhagen, der die des Verlages geduldig und kompetent bearbeitete, weiß, wie dankbar ich ihm bin. Und last but not least danke ich meinen Töchtern Marie-Louise, Caroline und Henriette, die sich heute ebenso gut wie ich in der Outplacementberatung auskennen. Ich darf hinzufügen, dass das Buch ohne sie allerdings sehr viel schneller fertig geworden wäre.

Berlin, im Herbst 2002

Janine Berg-Peer

# Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	7
<i>1. Was ist Outplacementberatung?</i>	13
<i>2. Warum Outplacementberatung?</i>	21
<i>2.1. Die Perspektive des Unternehmens</i>	21
<i>2.2. Die Perspektive der Mitarbeiter</i>	23
<i>2.3. Die Perspektive des Betriebsrats</i>	26
<i>3. Einzel-Outplacement für Fach- und Führungskräfte</i>	29
<i>3.1. Die zehn Bausteine der Outplacementberatung:</i>	31
Baustein 1: Was kann ich sofort für mich tun?	32
Baustein 2: Wie erkenne ich meine beruflichen Stärken?	43
Baustein 3: Wie entdecke ich meine persönlichen Stärken?	50
Baustein 4: Wie gestalte ich meine Zukunft neu?	55
Baustein 5: Wie präsentiere ich mich schriftlich?	62
Baustein 6: Wie finde ich meinen neuen Arbeitsplatz?	71
Baustein 7: Wie präsentiere ich mich mündlich?	99
Baustein 8: Wie plane ich meine Marketingstrategie?	106
Baustein 9: Wie sieht das Projektmanagement Bewerbungskampagne aus?	108
Baustein 10: Am Ziel: Vertragsabschluß, und was dann?	113
<i>3.2. Workshop zum Führen von Trennungsgesprächen</i>	116



---

<i>4. Gruppen-Outplacementberatung</i>	<i>121</i>
<i>4.1. Einsatzmöglichkeiten und Rahmenbedingungen</i>	<i>121</i>
<i>4.2. Inhalt und Methodik</i>	<i>129</i>
<i>4.3. Ablauf einer dreitägigen Gruppen-Outplacementberatung</i>	<i>132</i>
<i>5. Inhouse Outplacement Center</i>	<i>163</i>
<i>5.1. Planung des Inhouse Outplacement Centers</i>	<i>168</i>
<i>5.2. Aktivitäten und Angebote des Inhouse Outplacement Centers</i>	<i>174</i>
<i>5.3. Internes Marketing / Informationspolitik</i>	<i>182</i>
<i>5.4. Rolle und Aufgaben der Outplacementberaterinnen</i>	<i>184</i>
<i>6. Externe oder interne Beraterinnen?</i>	<i>189</i>
<i>7. Inhouse Outplacement Center aus der Sicht von zwei Personalleitern</i>	<i>193</i>
<i>Interview Herbert Bartholomé, 1999 – 2000 Bewag, Berlin</i>	
<i>Interview Andrea Vanin, Alcatel SEL AG, Zweigniederlassung Berlin</i>	
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>199</i>
<i>Stichwortverzeichnis</i>	<i>201</i>
<i>Die Autorin</i>	<i>205</i>