

Wenn der Berater im Nebenraum wartet

Outplacement-Experten begleiten Entlassene nach der Kündigung auf ihrem Weg zu einem neuen Job

Ist Outplacement eine elegante Methode, um Mitarbeiter «sozialverträglich abzubauen»? Ein Einblick in die Branche und Gespräche mit Betroffenen zeigen, dass mehr dahintersteckt.

NICOLE RÜTTI

«Ich war sozusagen 'lost in space'», erinnert sich Uwe Hilmert. «Es war hart.» Der 53-jährige Manager hatte 27 Jahre lang für dieselbe Firma gearbeitet, dann kam der Entscheid, sich zu trennen. «Ich wollte mich verändern, und die Möglichkeiten, die mir das Unternehmen bot, stimmten nicht mehr mit meinen Plänen überein. Doch als die Kündigung konkret wurde, bin ich gleichwohl in ein Loch gefallen», erklärt Hilmert. Schnell merkte er ausserdem bei der Stellensuche, dass sein Profil ein Problem war – dies, obwohl er bei seinem früheren Arbeitgeber diverse verantwortungsvolle Positionen besetzt hatte, mehrere Jahre lang im Ausland gearbeitet hatte und sowohl Geschäftsleitungserfahrung als auch profunde Vertriebskenntnisse vorweisen kann.

Hilmert schrieb 53 Bewerbungen und erhielt ungefähr 25 Absagen. Dass er nämlich so lange im selben Betrieb gearbeitet hatte und gleichzeitig über 50 Jahre alt war, erwies sich bei der Jobsuche als Nachteil. Einige potenzielle Arbeitgeber bezweifelten, dass er einen solchen Wechsel schaffen würde. Geholfen hat Hilmert in dieser Situation ein Outplacement-Programm, das ihm sein alter Arbeitgeber bei der Kündigung angeboten hatte. Obwohl er zunächst skeptisch eingestellt war, sieht er darin heute einen wertvollen Beitrag.

Ein aufwühlender Prozess

Outplacement ist eine Dienstleistung, die in der Regel vom Arbeitgeber bezahlt wird, der sich von einem oder mehreren Mitarbeitern trennt. Die Aufgabe des Outplacement-Beraters besteht darin, den Betroffenen bei der beruflichen Neuorientierung zu unterstützen. Also eine elegante Art für Unternehmen, um Mitarbeiter zu entlassen, ohne dabei ein schlechtes Gewissen haben zu müssen? In der Branche spricht man lieber von der Pflege der Reputation oder Employment-Branding: «Die Schweiz ist ein kleiner Markt», erklärt André Schläppi, CEO und Teilhaber der Out-



Firmen haben ein Interesse daran, dass eine Kündigung mit Stil und Anstand über die Bühne geht.

CHRISTIAN BEUTLER / KEYSTONE

placement-Firma Grass & Partner. Wenn man sich von einem Mitarbeiter trennt, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass man sich eines Tages beim Konkurrenten, Zulieferer oder Regulator wieder trifft. Deshalb haben die Firmen laut Schläppi ein Interesse daran, dass die Trennung mit Stil und Anstand über die Bühne geht.

Ausserdem spielen auch die im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter eine Rolle: Für ihre Motivation dürfte es nicht gerade zuträglich sein, wenn sie miterleben, wie Arbeitskollegen auf der Strasse landen. Unterstützt sie der Arbeitgeber bei der Neuorientierung, sendet er auch an die verbleibende Belegschaft ein positives Signal aus.

In der Regel erhält der Outplacement-Berater einen Telefonanruf von einer Firma, mit der die vertraglichen Modalitäten bereits vorher geregelt wurden. «Man schildert uns dann den Fall, die Person und den Umstand für die Kündigung», sagt Pascal Scheiwiler, Managing Director der Firma von Rundstedt & Partner Schweiz. Meist sei

dann am Tag der Kündigung eine Person oder, wenn eine ganze Abteilung geschlossen werde, ein sogenanntes Care-Team vor Ort. «Wir warten im Nebenraum, versuchen die Leute nach der Kündigung aufzufangen und direkt abzuholen», erklärt der Outplacement-Experte. «Wir versuchen, ziemlich schnell einen Termin für das bevorstehende Coaching zu vereinbaren.»

Weiter geht es dann in der Regel in den Büros der Outplacement-Firma. Als Erstes muss die Person die Kündigung verdauen. «Man hat kein grosses Selbstwertgefühl mehr», führt Hilmert aus. Es sei in dieser Situation wichtig, dass eine neutrale Person helfe zu reflektieren und Feedback gebe. Als Nächstes folgt meist die Standortbestimmung:

Im Falle von Hilmert handelte es sich um eine Stärke-Schwäche-Analyse, die auf der Grundlage von zwanzig zu beantwortenden Fragen erstellt wurde. «Es fällt schwer, die eigenen Schwächen einzugestehen», räumt der Manager ein. «Aber ich muss zugeben, dass die Analyse zutreffend war. Es handelt sich um

einen aufwühlenden Prozess, doch er hilft, sich auf den Weg zu begeben.» Beim nächsten Schritt geht es darum, die eigenen Ziele zu formulieren, eine Positionierung (Branche, Betriebskultur, Segment) vorzunehmen, diese einem Realitätstest zu unterziehen, Zielplan zu erstellen. Angereichert wird das Programm durch Workshops, die von Interview-Trainings, Anleitungen zum effektiven Netzwerken und der Nutzung von Social-Media-Plattformen bis zu Persönlichkeitsschulungen und mentalem Training gehen.

Selbstvermarktung im Lift

Als hilfreich bezeichnen Betroffene ausserdem die angebotenen Gruppengespräche. «Ich habe gesehen, dass es keine Schande ist, den Job zu verlieren», erklärt beispielsweise ein entlassener Finanzchef. «Man sieht, dass es namhaften Personen auch so ergangen ist.» Einen zentralen Bestandteil des Programms bildet auch die Selbstvermark-

tung, die anhand von Werbespots – wie dem sogenannten Elevator-Pitch – trainiert wird. Ausgangspunkt ist beispielsweise folgende fiktive Szene: Man trifft im Lift den CEO und hat 90 Sekunden Zeit, um ihm mitzuteilen, wer man ist, was man beruflich macht und weshalb ein Arbeitgeber nicht auf ein solch vielversprechendes Talent verzichten kann. «Solche Kurzpräsentationen und Rollenspiele vermitteln Sicherheit», sagt Hilmert. «Man geht dadurch gestärkt an ein Bewerbungsgespräch und lernt, seinen Wert zu verkaufen.»

Darum geht es schliesslich: einen neuen Job zu finden. Firmen wie von Rundstedt helfen hierbei aktiv bei der Stellensuche mit und vermitteln wichtige Netzwerkkontakte. Diese Aufgabe übernehmen nicht die Karriereberater, sondern spezialisierte Job-Market-Experten des Unternehmens. Auch Grass & Partner unterstützt seine Kunden mit seinem Kontaktnetz. Aber ihre Stelle müssen sie selber suchen. Gleichwohl werden die Klienten in der Regel bis zum Stellenantritt – dem «Onboarding» – und auch während der ersten hundert Tage im neuen Job begleitet.

Social Media helfen kaum

Outplacement-Firmen können zwar die Stellensuche erleichtern. Aber in der Regel ist es das eigene persönliche Netzwerk, das den Outplacement-Kunden zu einem neuen Arbeitgeber verhilft. Zweitwichtigster Erfolgskanal sind Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen sowie in deutlichem Abstand dazu Headhunter. Social Media spielen bei der Verbreitung von Lebensläufen und Informationen über ausgeschriebene Stellen eine wichtige Rolle. Doch für den Sucherfolg sind sie zumindest bis anhin unbedeutend.

Hilmert arbeitet heute als Regionalleiter beim Schweizer Küchenhersteller AFP Küchen. Wie er ausführt, handelt es sich genau um die Art von Job, die er gesucht hatte. Beim Gehalt nahm er bewusst einen Rückschritt in Kauf. «Ich musste erkennen, dass ich in Konkurrenz mit einer jüngeren, gut ausgebildeten Generation stand», so schildert der Geschäftsmann seine Erfahrungen.

Diesem Wettbewerb hat er sich gestellt, und so konnte Hilmert im vergangenen Sommer nach einem mehrmonatigen Outplacement-Programm seinen neuen Job antreten. Seinen beruflichen Wechsel zu AFP Küchen bezeichnet er heute als Glücksfall.

«Arbeitgeber wollen den Klon des Vorgängers»

Restrukturierungen verhelfen Outplacement-Unternehmen zu einträglichen Geschäften

nrü. · Es mag etwas seltsam klingen: Aber die Dienstleistungen des Outplacements haben ihren Ursprung im amerikanischen Militär. Die Soldaten, die nach dem Zweiten Weltkrieg in die USA zurückkehrten, mussten in zivile Beschäftigungen reintegriert werden. Hierzu richtete die US-Army eigene Beratungsstellen ein. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich diese Dienstleistung in der Privatwirtschaft unter dem Begriff Outplacement etabliert – seit den 1980er Jahren auch in der Schweiz.

Ein umkämpfter Markt

Es handelte sich um ein kleines, aber einträgliches Wachstumssegment. Laut Schätzungen von Branchenkennern generieren Outplacement-Firmen pro Jahr in der Schweiz einen Umsatz von 50 Mio. Fr. Die Profitabilität ist dabei deutlich höher als beim übrigen Vermittlungsgeschäft: So lag die gruppenweite Marge des Personaldienstleisters Adecco 2016 bei 4,8%. Seine Outplacement-Tochter Lee Hecht Harrison (Ebitalmarge: 25,6%) war mehr als fünfmal so rentabel. Bei Grass & Partner kostet beispielsweise ein sechsmonatiges Pro-

gramm rund 22 500 Fr. pro Person. Handelt es sich um ein Mandat für einen Finanzchef, ist laut Insidern je nach Outplacement-Dienstleister von einem sechsstelligen Betrag auszugehen.

Es ist somit kein Wunder, dass der Markt auch hierzulande umkämpft ist. Laut Schätzungen Pascal Scheiwilers von der Firma von Rundstedt & Partner Schweiz entfällt der Löwenanteil des Marktvolumens auf rund 10 Unternehmen, die zusammen etwa 40 Mio. Fr. erwirtschaften. Die restlichen 10 Mio. Fr. gehen grösstenteils auf das Konto von Headhuntern, welche je nach Konjunktur und eigener Umsatzlage ihre Suchdienstleistungen auch als Outplacement verkaufen.

Zu den lokalen Marktführern zählen die Firma Grass & Partner, die vor allem in der deutschen Schweiz verankert ist, sowie ihr Gegenspieler in der Ostschweiz Von Rohr & Associates. Ausserdem mischen auch internationale Unternehmen wie Lee Hecht Harrison (Adecco) und Right Management (Manpower) im Geschäft mit. Daneben gibt es kleine Anbieter wie Dr. Nadig & Partner (Zürich) und Mangold (Basel), die sich auf die jeweiligen lokalen

Markte oder Zielgruppen (z. B. 50 plus) konzentrieren. Aufgemischt wurde das nicht allzu innovative Outplacement-Geschäft durch den Markteintritt der Firma von Rundstedt & Partner Schweiz vor drei Jahren. Stärker als andere Mitstreiter setzt die Tochtergesellschaft der Düsseldorfer Von-Rundstedt-Gruppe auf die aktive Stellensuche, auf flexible Preismodelle und auf moderne Arbeitsmittel wie Workshops, Assessments oder Networking-Events.

Faktoren, die den Outplacement-Markt in den vergangenen Jahren getrieben haben, sind laut Schläppi von Grass & Partner der starke Franken und die Digitalisierung. Sie haben in der Unternehmenswelt zu einschneidenden Restrukturierungen geführt. Auch die zunehmende Regulierung in der Finanzbranche hat die Margen von Banken unter Druck gebracht und sorgt für Umwälzungen. Ausserdem werden in der Schweiz vermehrt ganze Abteilungen geschlossen und Serviceorganisationen oder Produktionsabteilungen nach Polen, China oder Vietnam verlagert. Betroffen seien zusehends Hochqualifizierte, vom Einkaufsmanager bis zum Finanzcontroller, beobachten die Ex-

perten. Im Durchschnitt dauert es laut dem Outplacement-Verband ACF Switzerland sieben Monate, bis die Betroffenen einen neuen Arbeitgeber gefunden haben. Individuelle Faktoren wie Ausbildung, Alter, Motivation, Persönlichkeit und Führungsebene spielen hierbei allerdings eine grosse Rolle. Je höher sich eine Person in der Hierarchiestufe befindet, umso länger dauert in der Regel die Jobsuche. Und je älter die Person ist, umso anspruchsvoller ist laut Schläppi der Prozess.

Ältere Personen suchen länger

Es sei allerdings ein Märchen, dass Personen, die älter als 50 seien, keine Stelle fänden, erklären verschiedene Outplacement-Experten. Es dauere einfach etwas länger. Ausserdem müsse man die Jobsuche anders angehen und vor allem auf die Stärken von älteren Personen, wie ihre Erfahrung, setzen.

Laut den Statistiken von ACF können Arbeitssuchende im Alter von 50 plus im Durchschnitt nach neun Monaten eine neue Beschäftigung antreten. Wie ACF aber auch festhält, ist die Zahl der Kündigungen in der Alterskategorie der über

50-Jährigen in den vergangenen Jahren gestiegen. Eine positive Trendwende macht hingegen Scheiwiler aus: «Bei von Rundstedt & Partner Schweiz wurde der Anteil der über 50-jährigen Kunden im vergangenen Jahr klar rückläufig.» Er führt dies unter anderem auf die mediale Berichterstattung zurück, die dem Thema jüngst viel Platz eingeräumt hat. Dies habe viele Arbeitgeber sensibilisiert. Im Falle von drohenden Entlassungen suchten die Unternehmen deshalb für ihre älteren Mitarbeiter vermehrt nach internen Lösungen.

Outplacement-Berater stellen aber gleichzeitig auch fest, dass die Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen in den vergangenen Jahren stark abgenommen hat. «Vor drei Jahren haben noch 39% unserer Kunden die Branche gewechselt. Heute sind es noch 28%», erklärt Schläppi. Arbeitgeber hätten bei der Neubesetzung von Stellen ein klares Profil vor Augen und wichen nicht davon ab. «Sie wollen in der Regel den Klon vom Vorgänger», sagt Schläppi. Früher hätten die Arbeitgeber seiner Ansicht nach bei der Stellenbesetzung «mehr Phantasie walten lassen».