

Outplacement

Die Beratung mit Nutzen für beide Seiten

Steuer & Wirtschaftsakademie GmbH
Praxisorientiertes Managementseminar
3. März 2006

Ein Vortrag von Rechtsanwältin Birgitta Litters

Outplacement Definition

Qualifikations- und Bedürfnisorientierte
Beratung bei der beruflichen
Neuorientierung eines freizusetzenden
oder freigesetzten Mitarbeiters

Warum Outplacement (1)?

Statistik:

67% aller der im BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater) dokumentierten Fälle benötigen eine Beratungsdauer von 6 Monaten bei einer Erfolgsquote von 96% innerhalb eines Jahres

Warum Outplacement (2)?

Freisetzungsursachen

unternehmensextern

Konjunkturelle Schwankungen

- Rezession
- Nachfrageeinbrüche
- saisonale Schwankungen

Strukturelle Veränderungen

- Internationalisierung
- technologische Neuerungen
- Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen

unternehmensintern

Unternehmensbedingte Veränderungen

- der Unternehmensorganisation
- der Unternehmensgröße
- der eingesetzten Technologie

Mitarbeiter bedingte Gründe

- mangelnde Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten
- Fehlverhalten, Intrigen

Warum Outplacement (3)?

Freistellungsarten

Freistellung durch Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Arbeitszeit-
verkürzung
- Versetzung

Freistellung durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse

- Ausnutzung der natürlichen
Fluktuation
- Förderung des freiwilligen
Ausscheidens von
Mitarbeitern
- Nichtverlängerung von
Arbeitsverträgen
- Entlassung / Kündigung
- vorzeitige Pensionierung

Verzicht auf Neueinstellung

- Einstellungsstopp
- Verzicht auf
vorübergehende
Aushilfen
- Verzicht auf
Personalleasing

Freisetzungsarten und ihre Folgen

Wegloben

- Mitarbeiter verlässt das Unternehmen
- bei geeigneter Aufgabe höhere Arbeitszufriedenheit
- keine Kosten für das Unternehmen
- Starke Vorbehalte gegen dieses Instrument

Beförderung auf unbedeutende Positionen

- Mitarbeiter verlässt das Unternehmen
- hohe Frustration
- hohe Kosten für das Unternehmen

Freisetzungsarten und ihre Folgen

Vorzeitige Pensionierung

- Mitarbeiter verlässt das Unternehmen
- Hohe Frustration und Trennungsschock beim Mitarbeiter
- Ggf. Kosten in unvorhersehbarer Höhe infolge von Rechtsstreitigkeiten, Betriebsrente und/oder Abfindung

Outplacement

- Mitarbeiter verlässt das Unternehmen oder wird innerhalb des Unternehmens neu positioniert
- Unterstützung der Trennungsverarbeitung
- Überschaubare Kosten für Outplacementberater

Formen des Outplacement

- Einzel- oder Gruppenoutplacements
- Befristet (zwischen 3 Monaten und 1 Jahr) oder unbefristet (bis zum neuen Vertragsabschluss oder dem Bestehen der Probezeit)

Was ist Outplacement nicht?

Outplacementberatung ist keine Personalberatung im Sinne von umgekehrten Headhunting wie „wir suchen für Sie eine passende Stelle“.

Outplacementberatung stellt sich auf den Einzelnen ein und erfordert auch dessen Einsatz. Outplacement impliziert daher auch immer Self-Placement.

Nutzenaspekte des Outplacement

- **Perspektive des Unternehmens**
- Finanzielle Aspekte
- Unternehmenspolitische Aspekte
- Organisationspolitische Aspekte
- Individuelle Aspekte

Finanzielle Aspekte

- Reduzierung von Prozesskosten
- Verkürzung langer Restlaufzeiten teurer Verträge
- Entlastung von zusätzlichen sozialen und finanziellen Leistungen

Unternehmenspolitische Aspekte

- Reputationsmanagement für das Unternehmen
- Flexible Anpassung von Führungsstrukturen an neue Unternehmensanforderung
- Möglichkeit der Neubesetzung von Positionen durch die Korrektur von Fehlbesetzungen

Organisationspsychologische Aspekte

- Stärkung der Unternehmenskultur durch sozialverträgliches und glaubwürdiges Verhalten des Managements
- Erhaltung des innerbetrieblichen Arbeitsklimas und der Produktivität
- Stärkung des Sicherheitsgefühls der verbleibenden Mitarbeiter bei einer Trennung nicht fallen gelassen zu werden

Individuelle Aspekte

- Förderung einer einvernehmlichen Trennung durch Konfliktbearbeitung im Vorfeld
- Konsequente Umsetzung von Personalentscheidungen ohne Scheinlösungen, (wie. z.B. Aufgabenreduzierung oder Versetzung)
- Vorbereitung der Führungskraft auf das Führen des Trennungsgesprächs

Nutzenaspekte des Outplacement

- **Perspektive des Mitarbeiters**
- Finanzielle Aspekte
- Berufliche Aspekte
- Psychologische Aspekte

Finanzielle Aspekte

- Vermeidung von Arbeitslosigkeit
- Individuelle Karriereplanung- Beratung
- Hohe Wahrscheinlichkeit eine neue, angemessene Position zu finden
- Vermeidung von Gehaltseinbußen
- Gezielter Suchprozess

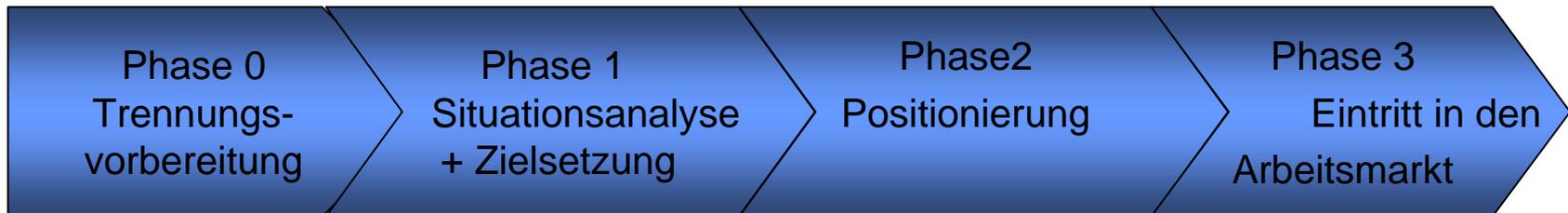
Berufliche Aspekte

- Faire Trennung von einem Arbeitgeber, bei dem keine Karriere-chancen im eigenen Haus mehr bestehen.
- Karriereplanung mit Hilfe eines systematischen Beratungsprogrammes
- Chance eine bessere Position zu finden
- Stärke Marktorientierung und –position gegenüber arbeits- und stellensuchenden Mitbewerbern

Psychologische Aspekte

- Verringerung traumatischer Erfahrungen bei der Kündigung
- Stärkung des Selbstwertgefühls durch das Angebot des Arbeitgebers
- Aufbau einer eigenen Marketingstrategie
- Optimale Beratung und Betreuung auf dem Weg bis hin zur Vertragsunterzeichnung
- Ständiges Feedback und Ansprache durch den Berater

Outplacement - Prozess



Phase 0 - Trennungsvorbereitung

- Arbeitsrechtliche Beratung (welche Form und Ausgestaltung der Trennung kommt in Betracht)
- Erarbeitung der Trennungsmodalitäten- und konditionen
- Kennenlernen des Kandidaten
- Führen von Auffanggesprächen
- Zeugnischeck
- Einleitung der Outplacementberatung

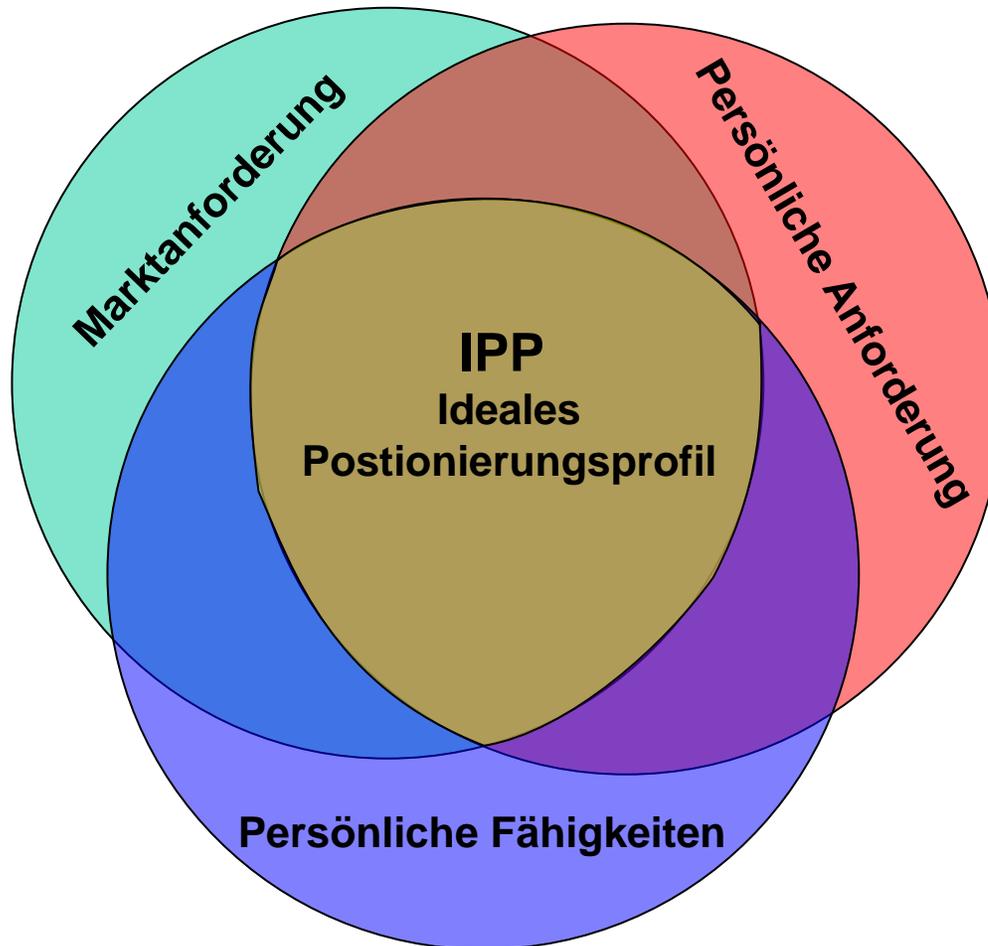
Phase 1 – Situationsanalyse + Zielsetzung

- Trennungsanalyse
- Erarbeitung eines Idealen Positionsprofil (IPP)
 - Stärken/Schwächenprofil (PAR/Potentialanalyse)

Trennungsanalyse

- Trennungsaufarbeitung unter Berücksichtigung der Trennungsgründe (organisatorisch/strategisch versus persönlich/Chemie)
- Erarbeitung von Wegen zur beruflichen Neuorientierung

Erarbeitung eines Idealen Positionsprofils



Persönliche Fähigkeiten 1

- **PAR-Methode (Problem – Aktion – Resultat)**
- **Vorgehensweise:**
- Klient überdenkt bislang Erreichtes und den Weg dorthin
- Klient reflektiert auch arbeitsplatzbezogene „Selbstverständlichkeiten“, die seine Arbeitsweise für Dritte verdeutlichen
- Am Ende stehen Rückübersetzung der PARs in Schlüsselqualifikationen wie „Flexibilität“, „Teamfähigkeit“, „Zielorientierung“, „Leistungsorientierung“ etc.
- **Ziel:** Gezielte Analyse von Stellenanzeigen
 - Vorbereitung auf Fragen in Einstellungsinterviews

Persönliche Fähigkeiten 2

- Psychologische Testverfahren
- Ergänzung für Gespräch mit Klienten
- Zeigen Stärken/Schwächen auf, die im Laufe der Beratung intensiver reflektiert werden können

Je nach Erfordernis in Zusammenarbeit mit erfahrenen Psychologen (z.B. DISG; Meyer-Briggs Typenindikator, BIP)

Persönliche Anforderung

Auf Basis des Stärken/Schwächenprofils erfolgt eine Erarbeitung der zukünftigen beruflichen und teilweise privaten Zielsetzung.

Vorgehensweise:

- Faktische Feststellung der tatsächlichen Rahmenbedingungen (z.B. Festlegung finanzielles Minimum)
- Auseinandersetzung mit Rahmenbedingung neuer Tätigkeit (z.B. Umzug, Reisetätigkeit, Auslandstätigkeit, Sozialleistungen, Kundenkontakt, Vergütung etc.)
- Berater als Korrektiv mit Marktkenntnis
- Abgleich mit Marktanforderung -> Neuorientierung

Phase 2 – Positionierung

- Optimierung des Selbstmarketing
- Unterstützung bei Erstellung der Bewerbungsunterlagen
- Individuelle Ausschöpfung aller Zugänge zum Arbeitsmarkt
- Auswertung und Aktivierung des persönlichen Kontaktnetzes

Phase 3 – Eintritt in den Arbeitsmarkt

- Vernetzung mit Phase 2
- Unterstützung bei Strategie für Projekt „Bewerbung“
- Abgleich und Reflexion der Aktivitäten (Erfolgskontrolle)
- Vorbereitung und Simulation von Bewerbungsgesprächen
- Bewertung von Angeboten
- Unterstützung bei arbeitsrechtlichen Fragen in Vertragsverhandlungen
- Gestaltung von Arbeitsverträgen

Unser Leistungsspektrum

- Das Basicprogramm
- Das Smartprogramm
- Das Compactprogramm

Das Basicprogramm

- 6-8 Einzelberatungen in einem Zeitraum von ca. 6 Wochen
- Individuelle Auswahl von Modulbausteinen aus den unterschiedlichen Phasen z.B.:
- **Beratungsinhalte:**
- Optimierung der Selbstvermarktung
- Entwicklung einer Bewerbungskampagne
- Vorbereitung auf Interviews

Das Smartprogramm

- Wahlweise 3 bzw. 6 Monate
- **Beratungsinhalte:**
 - Phase 0: Trennungsvorbereitung
 - Phase 1: Situationsanalyse + Neuorientierung
 - Phase 2: Vorbereitung Bewerbungsprozess
 - Phase 3: Eintritt in den Arbeitsmarkt

Das Compactprogramm

- Wahlweise 3 bzw. 6 Monate
- **Beratungsinhalte:**
- Phase 0: Trennungsvorbereitung
- Phase 1: Situationsanalyse + Neuorientierung
- Phase 2: Vorbereitung Bewerbungsprozess
- Phase 3: Eintritt in den Arbeitsmarkt

+

Jobsearch

Weiterführende Literatur

- Berg-Peer, Janine. 2003. *Outplacement in der Praxis. Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.*
- Heizmann, Stefanie. 2003. *Outplacement. Die Praxis der integrierten Beratung. Bern: Verlag Hans Huber.*