



Outplacement

Hürden bei der beruflichen Neuorientierung

HR-Verantwortliche bieten bei Kündigungen als soziale Unterstützungsmassnahme oft ein Outplacement an. Wenn dieses mehr als nur ein Entgegenkommen seitens Arbeitgeber und für gekündigte Mitarbeitende tatsächlich ein Mehrwert sein soll, sind Hürden zu überwinden.

Von Bettina Goulon, Roland Toleti und Clarita Simeon

Wenn gekündigte Mitarbeitende Glück haben, informiert man sie im Kündigungsgespräch darüber, dass sie eine Outplacement-Beratung beanspruchen dürfen, und im Abschlusszeugnis steht der Hinweis, dass man sich leider aus betriebswirtschaftlichen Gründen trennen musste. Das Outplacement ist damit eine soziale Begleitmassnahme und beschränkt sich inhaltlich in der Regel auf die professionelle Überarbeitung des CV, die Ausarbeitung einer Bewerbungsstrategie, ein Interview- und/oder Assessmenttraining sowie die Begleitung bei der Stellensuche. Auf diese Weise erfüllt das Outplacement drei Ziele: Erstens hilft es dem Arbeitgeber, die sozialen bzw. psychologischen Kosten der Vertragsauflösung beim Arbeitnehmenden etwas abzufedern und sich so als sozialverantwortlicher Arbeitgeber zu verabschieden. Zweitens verbessert es damit auch das «Employer Branding». Und drittens verhilft es den Mitarbeitenden hoffentlich zu einer rascheren Stellenfindung, womit schlussendlich beiden Parteien gedient ist.

Die versteckten Gründe der Kündigung

Bei vielen Trennungen spielen jedoch nicht nur betriebswirtschaftliche Überlegungen eine Rolle, sondern auch persönliche, d.h. subjektive, Gründe, die direkt mit der Person zu tun haben. Wenn aus einem Team von fünf Mitarbeitenden zwei Mitarbeitenden aufgrund mangelnder Auftragslage gekündigt werden muss; welche werden dann entlassen? Nicht selten werden Reorganisationen oder ein Personalabbau als Anlass genommen, um ungeliebte oder leistungsschwächere

Mitarbeitende «loszuwerden». In diesen Fällen wird die Outplacement-Beratung bedeutend anspruchsvoller. Dazu kommt, dass gerade die in der Person selbst liegenden Gründe im Schlusszeugnis meistens gar nicht erwähnt werden. Die Zeugnisformulierungen sind häufig selbst ein Diskussions(streit-)punkt und verweisen meistens nur auf die betriebswirtschaftlichen Gründe. Damit aber entsteht bereits eine erste Hürde für eine erfolgreiche Outplacement-Beratung.

Stellensuche steht nicht unbedingt am Anfang

Will man das Potenzial einer Outplacement-Beratung ausschöpfen, geht es vorab um etwas anderes als die sofortige Stellensuche. Es lohnt sich, vorsichtig und gemeinsam abzuklären, welches die persönlichen Anteile des Kündigungsgrundes gewesen sein könnten. Dies ist nicht einfach; vielfach halten sich die Arbeitgeber bedeckt – und das Nachfragen ist für die Mitarbeitenden unangenehm. Jede Kündigung ist eine persönliche Verletzung und für viele ein Imageverlust mit negativen Konsequenzen für ihr Selbstbild. In solchen Krisensituationen neigen Menschen dazu, Verdrängungsmechanismen zu ihrem Selbstschutz anzuwenden. Der Verweis und das Festhalten auf die im Abschlusszeugnis genannten betriebswirtschaftlichen Gründe sind eine Möglichkeit. Häufig werden die eigenen Anteile ignoriert und die Schuld ganz auf den Arbeitgeber, die Wirtschaftslage oder den Vorgesetzten geschoben, der einen falsch beurteilt hat. Sieht man den Erfolg eines Outplacements nicht nur im möglichst raschen Finden einer neuen Stelle, sondern im Finden der richtigen Stelle, so

muss es auch darum gehen, die Trennung bzw. die Verletzung aufzuarbeiten und die möglichen eigenen Anteile am Stellenverlust zu reflektieren. Dieser Verarbeitungsprozess dient der späteren Stellensuche, wird aber – als weitere Hürde – nicht von allen Outplacement-Kunden von Anfang an akzeptiert. Stellensuchende aber, denen man im Bewerbungsinterview anmerkt, dass sie den Verlust der Arbeitsstelle noch nicht verarbeitet haben und immer noch im Groll mit dem alten Arbeitgeber sind, haben kaum Chancen auf eine Anstellung.

Sich selbst hinterfragen ist wichtig

Wenn Outplacement-Betroffene innerlich nicht bereit sind, sich selbst und ihre Bedürfnisse offen und selbstkritisch zu hinterfragen, nehmen sie aus dem Outplacement nicht viel mit – und laufen schlimmstenfalls bei der neuen Stelle ins nächste Unglück. Nicht jede Führungskraft ist im Innersten bereit und fähig, Mitarbeitende zu führen. Sich dies einzugestehen und sich mit einer Fachverantwortung zu begnügen, könnte eine Lösung sein, für die man aber innerlich aufgrund der Selbsterkenntnis offen sein müsste. Doch nicht nur der gekündigte Mitarbeitende muss für diesen Selbstfindungsprozess bereit sein, auch der Outplacement-Berater oder die Beraterin muss dazu genügend kompetent sein, was eine weitere Hürde im erfolgreichen Prozess sein kann. Eine psychologische Ausbildung, eine Weiterbildung in Coaching sowie vielleicht noch eine psychotherapeutische Zusatzausbildung sind hilfreich, denn nun steht der Mensch mit seinen Ängsten, Abwehrmechanismen

WORAN ERKENNE ICH EIN GUTES AC?

Ist der AC-Anbieter von Swiss Assessment zertifiziert und damit den entsprechenden Qualitätsstandards verpflichtet? Informationen finden sich auf der Homepage von Swiss Assessment: www.swissassessment.ch

und Wünschen im Vordergrund. Dieser Teil des Outplacements gelingt nur, wenn der Betroffene das Vertrauen zu seiner Beraterin hat und deren Kompetenz und Empathie auch spürt, dass sie ihm die nötige Unterstützung geben kann. Zusätzlich zur beraterischen Kompetenz ist auch eine personaldiagnostische Erfahrung als Assessor/-in von Vorteil, denn neben Persönlichkeits- und Interessenstests sind auch Assessment-Übungen geeignete Mittel zur Selbsterkenntnis. Die Besprechung der Resultate und deren Abgleich mit Beispielen aus der Berufspraxis helfen, das Gespräch auf eine persönlichere Ebene zu lenken. Ein wertschätzendes Feedback verhilft der Outplacement-Kundin zu einer grösseren Offenheit und Klarheit, wohin die berufliche Reise gehen und worauf bei der nächsten Stelle geachtet werden sollte. Die Selbstsicherheit nimmt zu, und die Antworten auf mögliche Fragen im Bewerbungsgespräch werden differenzierter und überzeugender.

Assessment-Trainings liefern wertvolles Feedback

Da viele Unternehmen und Ämter der öffentlichen Verwaltung vor allem bei Kaderrekrutierungen auf ein Assessment setzen, ist eine Assessmentvorbereitung häufig ebenfalls Teil des Outplacement-Prozesses und gleichzeitig eine weitere Möglichkeit für den Stellensuchenden, mehr über sich und seine Kompetenzen zu erfahren. Natürlich sind die Anforderungen an ein Assessment-Training nicht die gleichen wie in einem Selektions-Assessment. So muss hier z.B. das Vier-Augen-Prinzip nicht unbedingt eingehalten werden. Auch die Anzahl und Auswahl der Übungen muss nicht nach professionell diagnostischen Überlegungen und aufgrund eines konkreten Anforderungsprofils, sondern nach individuellen Bedürfnissen der betroffenen Person ausgewählt werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass Outplacement-Betroffene für

die Feedbacks häufig offener und dankbarer sind als Assessment-Kandidaten, was wohl auf die vorhandene innere Motivation für diesen Selbsterkenntnisprozess zurückzuführen ist.

Barrieren mit Wertschätzung und diagnostischer Kompetenz überwinden

Aus dem oben Geschilderten geht hervor, dass es vorteilhaft ist, wenn Outplacement-Anbieter nicht nur darauf spezialisiert sind, ihren Kundinnen und Kunden dabei zu helfen, möglichst rasch eine neue Stelle zu finden, sondern wenn sie aufgrund ihrer beraterischen und diagnostischen Kompetenz auch fähig sind, sich mit dem Menschen intensiv psychologisch kompetent auseinanderzusetzen. Wie bei Assessments hilft hier nicht nur ein professioneller Prozess, sondern vor allem die Fähigkeit und die Bereitschaft der Beraterin, sich auf die Persönlichkeit des Kunden wirklich einzulassen. Das Herausfordernde am Outplacement-Prozess ist nicht die CV-Überarbeitung, sondern die Überwindung der psychologischen Barrieren, die der Mensch selbst aufbaut. Diese Hürde zu überwinden, gelingt – übrigens auch im Rahmen eines Assessments – nur durch einen wertschätzenden Kontakt auf Augenhöhe.



Bettina Goulon, lic. phil. I, Psychologin mit Zusatzausbildung in psychologischer Beratung in systemischer Transaktionsanalyse, ist Senior Consultant bei der HR Kompetenzzentrum AG. Das Unternehmen in Winterthur ist spezialisiert auf Outplacements und Assessments und ist zertifiziertes Mitglied des Fachvereins Swiss Assessment.



Clarita Simeon, lic. phil. I, Psychologin mit Zusatzausbildung in Laufbahnberatung und Coaching, ist Senior Consultant bei der HR Kompetenzzentrum AG.



Roland Toleti, lic.phil., Exec. MBA HSG, Psychologe mit Zusatzausbildung in Coaching, ist Geschäftsführer der HR Kompetenzzentrum AG.

LHH

Willkommen zum neuen ROI: A Return on Individuals

Personalentscheidungen sind persönlicher als je zuvor. Die Art und Weise, wie Unternehmen über Ihre Talente nachdenken, befindet sich in starkem Wandel. LHH hilft Organisationen dabei, sich ein neues Bewusstsein für das zu schaffen, wozu ihre eigenen Mitarbeiter fähig sind.

In jedem Unternehmen und jedem Menschen steckt eine Chance. Und wir helfen beiden, diese zu verwirklichen.



Erfahren Sie, wie LHH helfen kann

ch.contact@lhh.com

[@lee-hecht-harrison](https://www.linkedin.com/company/lee-hecht-harrison)

[@lhh_global](https://www.instagram.com/lhh_global)

