

Outplacement – Wenn die Chemie zwischen Mitarbeitern und Chefs nicht mehr stimmt, ist Expertenrat gefragt

Königsweg zu einem neuen Job

VON FRANZ PFLUGER

GERLINGEN/REUTLINGEN. Robert Müller (Name geändert) ist außerordentlich gut gelaunt. Seit zwei Monaten hat der 52-Jährige eine neue Stelle bei einem Unternehmen in der Region Neckar-Alb, das Maschinen und Anlagen herstellt. Im Nachhinein betrachtet, sagt er schon mal: »Es ist das Beste, was mir passieren konnte.« Auch mental sieht er sich neu aufgestellt.

Die Probleme im alten Unternehmen begannen mit der Anstellung eines neuen Geschäftsführers. Der hat vieles anders gemacht. 12 Führungskräfte sollten schnell in die Spur gebracht werden, so seine Meinung. Der Beirat des Unternehmens erwartete eine »Wirksamkeit« des neuen Geschäftsführers, wie auf den Fluren gemunkelt wurde. Es dauerte nicht lange, da stellten sich Ressentiments zwischen Müller und dem neuen Chef ein. Irgendwann gab es den Punkt, wo der neue Geschäftsführer zu dem Schluss kam, sich von der Führungskraft zu trennen. Das geschah dann auch im persönlichen Einvernehmen – wie es immer heißt.

Müller war ziemlich verunsichert. Anfangs litt das Selbstbewusstsein noch etwas unter der Trennung. Gelegentlich schien es, als liege ein Schatten über seiner Biografie. Was ihn irritierte: Er kannte seinen Marktwert nicht, sagt Christoph Henties, Outplacementberater bei der Dr. Offner, Milde & Partner Outplacementberatung in Gerlingen. Müller habe sich schließlich in den vergangenen 15 Jahren ausschließlich mit dem Unternehmen, seinen Produkten und seiner Aufgabe intensiv beschäftigt.

Wandel der Person

Diese negative Einstellung konnte aber recht schnell abgelegt werden. Dazu beigetragen haben viele Dinge. Robert Müller war jede Woche einen Tag lang bei seinem Berater. Der musste herausfinden, was sein Klient alles kann. Phase eins: Ein professioneller Werdegang wurde erstellt. In einer zweiten Phase musste Müller darüber nachdenken, wer er ist.

Warum musste ich wechseln? Was sind meine Ziele und Vorstellungen? Was sind meine Stärken und Schwächen, waren die Fragen. In dieser Phase ging Müller vier Tage in ein Kloster bei Heilbronn. Mit Personen mit ähnlichem beruflichem Werdegang und mit Experten trainierte er Körpersprache, Stimme, Auftrittskompetenz.

Nach gut zwei Monaten begann Müller, sich gezielt und auf Augenhöhe im Arbeitsmarkt zu bewegen, erzählt Henties, der bis 2003 bei Acterna (früher Wandel & Goltermann) in der erweiterten Geschäftsführung für das internationale Investitionsgütermarketing zuständig war. Circa 20 Bewerbungen wurden geschrieben.



Outplacement-Berater Christoph Henties im Gespräch mit einem Klienten.

FOTO: AG

Zu fünf Bewerbungsgesprächen war er eingeladen. Robert Müller hatte plötzlich Optionen. Ein ganz neues Gefühl stellte sich ein. Nach reiflicher Überlegung hat er sich sogar erlaubt, eine gute Stelle abzulehnen. In der Familie kam das anfänglich gar nicht gut an: Doch Robert Müller hatte Gründe, so vorzugehen.

Christoph Henties nennt sie auch: Es gibt verschiedene Wege in den Markt: Der Arbeitsmarkt sei wie ein Eisberg: 30 Prozent der vorhandenen Stellen werden über den offenen Arbeitsmarkt angeboten. Gemeint ist die klassische Stellensuche über Printmedien, Jobbörsen und dergleichen. Im offenen Arbeitsmarkt hatte Müller eine Chance, weil er den Erfüllungsgrad der ausgeschriebenen Position ideal deckte. Gleichwohl hatte er dabei viele Wettbewerber. Menschen haben jedoch mehr Chancen auf dem verdeckten Arbeitsmarkt, erläutert Henties. Das sind Positionen, wo Personalberater verdeckt suchen, wo der Outplacementberater ein persönliches Kontaktnetz unterhält und über Vakanzen informiert ist, wo der Klient ein persönliches Kontaktnetz hat, das ihm aber oft gar nicht bewusst ist. Das muss er aktivieren.

»Robert Müller ging den Königsweg«, sagt Henties. Das ist die direkte Ansprache von Unternehmen: nicht über die Personalabteilung, wie man denken könnte. Er kannte einen Geschäftsführer eines Anlagenbauers, den schon lange die Sorge umtreibt: »Wir brauchen in der Entwicklung mehr Innovation.« Robert Müller hat Erfahrung in der Beschleunigung von Entwicklungsprozessen. Er schrieb dem Maschinen- und Anlagenbauer einen Brief, keine Bewerbung.

»Das Können traf ein Problem im Kopf einer Zielperson«, formuliert der Outplacementberater diese Konstellation. Robert Müller bekam den Job.

Nicht unwichtig. Auch die Ehefrau von Müller war in das Gespräch einbezogen worden. Dies ist wichtig, wenn es um große Veränderungen geht, sagt der Outplacementberater. Kurzfristig war auch die Option diskutiert worden, im Ausland eine neue Stelle anzutreten. Offner, Milde & Partner begleitet auch Führungskräfte in das Ausland. Mitunter entstehe eine neue Offenheit, die keiner der Beteiligten zu Beginn auf dem Schirm hatte. Das sei ganz wichtig, könne doch der Betroffene seinen Marktwert mitunter deutlich erhöhen. »Ich habe jüngst eine Dame (51) aus London, die vor 21 Jahren ausgewandert, wieder zurück in die Region Stuttgart begleitet«, so Henties.

Begleiten bis zum Erfolg

Dr. Offner, Milde & Partner ist seit 16 Jahren im Outplacement-Geschäft. Unter den 16 Mitarbeitern sind zehn Berater. Die Gesellschaft ist fokussiert auf das Thema »Beraten und Begleiten von Führungskräften bei der beruflichen Neuorientierung«. Christoph Henties, einer der vier geschäftsführenden Gesellschafter, legt Wert auf eine Trennlinie: Während eine klassische Personalberatung von einem Unternehmen beauftragt wird, um eine Führungskraft zu suchen, ist der Outplacementberater verpflichtet, einen Klienten so lange zu begleiten, bis der sich für eine Anschlussposition entschieden hat. »Ich begleite bis zum Erfolg«, sagt Christoph Henties. »Wir sind voll in der

Verantwortung.« Das können im Extremfall auch mal deutlich über 12 Monate sein. Im Durchschnitt sind es sechs Monate.

Warum gehen Unternehmen nicht selten diesen Weg? Die Trennung von einer Führungskraft kann auch mit Problemen verbunden sein. Eine Kündigung könnte vor dem Arbeitsgericht handeln. Eine hohe Abfindung könnte die Folge sein. Persönliche Verletzungen will der Arbeitgeber vermeiden. Interessenkonflikte sind da: Der Arbeitgeber will wenige Geld ausgeben, die betroffene Person eine hohe Abfindung. Ein Outplacement kann dagegen konstruktiv und einvernehmlich sein. Am Ende steht meist eine Win-Win-Situation.

Das Outplacement-Unternehmen bekommt ein Pauschalhonorar. In diesem Fall sind das 22 Prozent des Jahreseinkommens plus 3 000 Euro Sachkosten. Bei Führungskräften in der Wirtschaft sind das in der Regel zwei bis drei Gehälter. Die Outplacement-Firma tritt gegenüber dem Unternehmen, das einstellt, nicht auf. Auch das ist ein Unterschied zur Personalberatung. Dabei räumt Christoph Henties ein, dass es schon vorkommt, »dass eine Personalberatung bei uns anruft und nach einer geeigneten Führungskraft fragt«. Die demografische Entwicklung habe längst an die Tür geklopft. Die Unternehmen könnten es sich kaum noch leisten, sich von Spitzenleuten zu trennen, meint der Berater. Das kleine Ballungsgebiet Reutlingen/Tübingen habe ja noch eine bestimmte Attraktivität. Unternehmen auf der Schwäbischen Alb bis hin zum Bodensee würden sich jedoch bei der Rekrutierung von Fachkräften nicht leicht tun. (GEA)