

# «Outplacement – heute erst recht»

Kündigungen lösen heute nicht mehr so viel Betroffenheit aus wie noch vor zehn Jahren. Man hat sich daran gewöhnt, dass sie zu einer dynamischen Marktwirtschaft und einem gut funktionierenden Arbeitsmarkt gehören. Nimmt man die Szenarien rund um den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel ernst, dann sollten Kündigungen auch für Betroffene kein grosses Problem mehr sein. Deshalb stellen wir hier die Frage: Braucht es denn noch Outplacement-Unterstützung für Betroffene?

Von Dr. Pascal Scheiwiller, CEO von Rundstedt

Auch wenn Kündigungen heute normal sind: Sie sind für die Betroffenen meistens ein Schock, eine persönliche Niederlage, ein Schreckensmoment. Eine Kündigung wird häufig als demütigend und ungerecht empfunden. Eine Beziehung wird einseitig beendet. Das tut weh. Deshalb ist es wichtig, dass Kündigungen gut aufgesetzt, respektvoll umgesetzt und verantwortungsvoll begleitet werden. Arbeitgeber setzen in der Schweiz deshalb schon lange auf Outplacement-Dienstleistungen. Sie mandatieren ein externes Unternehmen, sich dem Betroffenen anzunehmen, ihn zu betreuen und bei der beruflichen Neuorientierung und Stellensuche tatkräftig zu unterstützen.

## AUS NEGATIV WIRD POSITIV

In einem Outplacement-Programm gehen Betroffene durch eine detaillierte Standortbestimmung, setzen sich klare und realistische Berufsziele, sammeln relevante Marktinformationen, bereiten ihren Lebenslauf und alle Bewerbungsunterlagen vor, üben sich im Auftritt und der Kommunikation, machen sich fit für den Arbeitsmarkt, aktivieren ihr Netzwerk, bauen viele neue Kontakte auf, suchen nach passenden Stellen, trainieren die bevorstehenden Bewerbungssituationen und entscheiden sich dann für die richtige Stelle. Die Dauer der Instabilität und Stellenlosigkeit wird damit verkürzt. Vor allem aber fängt diese professionelle Betreuung die Betroffenen emotional auf und schenkt ihnen viel positive Energie, Ver-

trauen und ein temporäres soziales Umfeld. Sie macht aus der negativen Situation eine positive Erfahrung.

## GEWINN FÜR ALLE

Ein Outplacement-Programm für Gekündigte ist eine wertvolle Unterstützung. Es hilft aber auch den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden (Survivors). Nahestehende Kollegen sind bei Kündigungen häufig betroffen, spüren Mitleid oder haben gar ein schlechtes Gewissen. Es ist wichtig, seine Kollegen in guten Händen zu wissen. Das beruhigt die Gemüter, verringert die Unsicherheit und stärkt sogar das Vertrauen in den Arbeitgeber. Dieser beweist sich als verlässlicher Partner, der soziale Verantwortung übernimmt und gekündigte Mitarbeitende über die gesetzlichen Pflichten hinaus unterstützt.

So profitiert am Ende auch der Arbeitgeber massgeblich von einem Outplacement-Programm. Er kann sich nach innen, aber auch nach aussen als guter und verantwortungsvoller Arbeitgeber positionieren. Ein solches Programm trägt dazu bei, dass Betroffene rasch eine gute Lösung finden, in keine sozialen Probleme hineinrutschen und den Arbeitgeber positiv in Erinnerung behalten. Dieser vermeidet dadurch unnötigen Reputationsschaden. Bei der Investition in ein Outplacement geht es beim Arbeitgeber also nicht nur um soziale Verantwortung, sondern gleichwohl um eine unternehmerische Überlegung. So ist Outplacement also tatsächlich ein Gewinn für alle. Nur – benötigen Gekündigte in der heutigen Zeit überhaupt noch Outplacement-Unterstützung?

## STARKER ARBEITSMARKT

Die SECO-Zahlen zum Schweizer Arbeitsmarkt sind beeindruckend. Eine stabil tiefe Arbeitslosigkeit und eine grosse Zahl gemeldeter und publizierter offener Stellen. Ausserdem wird überall vom Fachkräftemangel und vom demografisch bedingten Arbeitskräftemangel gesprochen. Der Markt entwickelt sich strukturell also zugunsten der Arbeitskräfte. Brauchen diese denn überhaupt noch Unterstützung bei der Suche nach Arbeit?

Arbeitsmarktkenner wissen schon lange, dass die SECO-Zahlen keine guten Indikatoren für strukturelle Arbeitsmarktanalysen sind. Die Arbeitslosenzahlen bilden nur die natürliche und konjunkturelle Arbeitslosigkeit ab, nicht aber die strukturelle. Ausgesteuerte sind mehrheitlich nicht mehr Teil der Statistiken. Sie sind nur noch teilweise von den Sozialämtern der Städte und Gemeinden erfasst. Und von dort wissen wir, dass die strukturelle Arbeitslosigkeit zunimmt.

Wir haben also parallel eine Zunahme des Fachkräftemangels und der strukturellen Arbeitslosigkeit. Das weist auf eine Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern im Schweizer Arbeitsmarkt hin. Konkret heisst das, dass trotz aller guten Prognosen eine zunehmende Anzahl arbeitswilliger Menschen Probleme hat, Arbeit zu finden und im Arbeitsmarkt integriert zu bleiben. Und es gibt keine klaren Muster.

## ARBEITSMARKTFÄHIGKEIT

Es sind nicht pauschal die Ü50, die Probleme haben. Es gibt auch Ingenieure und IT-Spezialisten, die über Jahre keine Anstellung mehr finden. Entscheidend ist die sogenannte Arbeitsmarktfähigkeit eines Menschen. Diese ist allerdings vielschichtig und nicht einfach zu benennen. Deshalb ist auch häufig



Dr. Pascal Scheiwiller, CEO von Rundstedt

## ÜBER VON RUNDSTEDT

Das Unternehmen von Rundstedt wurde 2014 in der Schweiz gegründet. Innerhalb von nur fünf Jahren ist von Rundstedt zum führenden Outplacement-Unternehmen mit neun Standorten in der gesamten Schweiz (Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, St. Gallen, Zug und Zürich) geworden. Die Firma von Rundstedt arbeitet im Falle von Personalabbau und Kündigungen mit Unternehmen aller Branchen zusammen und unterstützt die von Kündigungen betroffenen Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung. Von Rundstedt arbeitet aktuell mit rund 300 verschiedenen Firmenkunden zusammen und betreut jährlich rund 1'500 betroffene Mitarbeitende.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.rundstedt.ch](http://www.rundstedt.ch).

nicht zuverlässig abzuschätzen, wie viel Unterstützung ein Betroffener nach einer Kündigung benötigt. Wie hoch seine Arbeitsmarktfähigkeit am Ende wirklich ist, zeigen uns einzig und allein die Bewerbungsergebnisse.

Im Zweifelsfall soll sich ein Arbeitgeber besser für ein Outplacement entscheiden. Denn wenn Betroffene ohne Unterstützung erst nach einem Jahr feststellen, dass sie Mühe bekunden und nicht erfolgreich sind, ist ihre Situation wegen der einjährigen Stellenlosigkeit bereits schwieriger und die Stellensuche anspruchsvoller. Also ja – für Betroffene ist ein Outplacement nach wie vor eine grosse Hilfe, eine Notwendigkeit oder eine persönliche Absicherung.

## ZUNEHMENDE AGILITÄT

Alle sprechen heute von der zunehmenden Veränderungsdynamik und der dadurch erforderlichen Agilität in Organisationen. Unternehmen werden agiler, Strukturen werden aufgebrochen und Arbeitsformen ständig angepasst. Anforderungen ändern sich ständig, und alles ist im Fluss – Outplacement wird dadurch wichtiger, aber auch anspruchsvoller als je zuvor. Warum?

Die Anforderungen und gesuchten Profile der Unternehmen ändern sich laufend. Es gibt sie immer weniger, die klassischen funktionalen Profile, wie sie jahrelang bestanden haben.

Die Menschen haben dagegen aber noch recht häufig lineare und herkömmliche Kompetenzprofile. Sie müssen im Rahmen ihrer Neuorientierung lernen, wie sie ihre Kompetenzen neu bündeln und zu einem passenden Profil vereinen können, sodass sie optimal auf die Suchprofile der Unternehmen passen. Diese Positionierung ist nicht so trivial, wie

es klingt. Unternehmen machen heute in der Rekrutierung ungern Kompromisse und suchen nach der perfekten Passung. Man kann auch nicht stark auf Erfahrungswerte zurückgreifen, weil sich die Anforderungsprofile laufend ändern und erneuern. Die Informationen sind in einer agilen Welt kurzlebig. Deshalb können sich Betroffene bei der Stellensuche und Bewerbung viel weniger auf bestehendes Marktwissen oder Firmeninformationen abstützen. Diese müssen immer wieder neu erarbeitet werden. Dazu braucht es ein breites und belastbares Netzwerk und regen Austausch mit vielen verschiedenen Menschen.

Das eigene Netzwerk ist häufig recht einseitig oder beschränkt. Auch die Arbeit mit einem Einzelcoach hilft da nicht weiter. Betroffene brauchen eine Anknüpfung an ein grosses Netzwerk und die Anbindung an eine breit gefächerte Community, die ihnen mit Informationen und Netzwerkkontakten zur Verfügung steht.

Wir haben zuvor von den Gewinnern und Verlierern des Arbeitsmarktes gesprochen. In einer agilen Welt kann jemand, der sich zu den Gewinnern zählt, sehr rasch zu einem Verlierer werden. Outplacement hilft dabei, sich vor bösen Überraschungen zu schützen.

## DREI TIPPS BEI DER AUSWAHL

Es ist also offensichtlich: Outplacement ist heute sinnvoller denn je. Angebote gibt es reichlich. Worauf sollten Sie achten, wenn Sie einen Outplacement-Partner für Ihre Mitarbeiter auswählen?

1. Arbeiten Sie nicht mit reinen Coaching-Anbietern. Coaching und persönliche Beratung allein reichen nicht aus, um Gekündigte wirksam in eine neue passende Stelle zu bringen.

Es braucht einen starken Marktfokus. Es braucht Berater, die im Markt stehen, täglich bei den Unternehmen sind und genau wissen, was wo läuft und welche Insider-Informationen wichtig sind. Ein Coach, der von morgens bis abends Coachingstunden anbietet, kann dieses praktische Marktwissen gar nicht haben und die nötige Netzwerkunterstützung nicht leisten.

2. Arbeiten Sie mit grösseren Unternehmen und Communities zusammen. Diese können Ihren Klienten genau die Breite und Diversität an Kontakten zur Verfügung stellen, die es in der heutigen Zeit braucht.
3. Beziehen Sie keine Standard-Outplacement-Programme. Jeder Mensch ist individuell, hat seine eigenen Herausforderungen und seine eigenen Präferenzen. Es ist wichtig, dass Art und Umfang der Unterstützung individuell auf Ihre betroffenen Mitarbeitenden ausgerichtet werden. Es ist auch empfehlenswert, dass Betroffene die Hauptberater und Bezugspersonen des Outplacement-Anbieters persönlich kennenlernen können und sich im persönlichen Setting wohl fühlen. Es ist daher auch sinnvoll, jedem Einzelnen die Auswahl zwischen verschiedenen Providern selbst zu überlassen.

Outplacement ist und bleibt ein wirksames und mächtiges Instrument, um Kündigungen mit wenig Nebengeräuschen und unnötigen Konflikten über die Bühne zu bringen. Und gerade die Zunahme der Agilität in den Märkten zeigt klar auf, dass diese Art von Unterstützung heute erst recht wichtig und lohnenswert ist. ■