

Fokus Outplacement

Informationen zu einem personalpolitischen Instrument
für faire Trennungsprozesse

BDU-Fachverband Outplacementberatung

Inhaltsverzeichnis

Wenn Personaltrennungen unvermeidlich sind
Starke Arbeitgebermarken setzen
auf Outplacement 1

Typische Vorgehensweise in einem
qualifizierten Einzeloutplacement-Projekt
Potenziale erkennen und gezielt suchen 2

Die verschiedenen
Beratungsmöglichkeiten
Der Klient hat die Wahl 2

Marktstudie
„Outplacementberatung in Deutschland“
Akzeptanz beim Mittelstand und
Einzelberatungsbedarf steigen 2

Beratungsdienstleistung mit vielen
positiven Seiten
Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter 3

Checkliste für die Auswahl eines
Outplacementberaters 3

Aktuelle Kundenumfrage
Durchweg positives Feedback 3

Blick ins Ausland
International schon lange ein
bewährtes Instrument 4

Der BDU-Fachverband
„Outplacementberatung“
Gemeinsam Qualität garantieren und
fundierte Informationen bieten 4

Grundsätze des BDU-Fachverbandes
Outplacementberatung 4

Mitgliedsunternehmen des Fachverbands 4

Wenn Personaltrennungen unvermeidlich sind

Starke Arbeitgebermarken setzen auf Outplacement

Unternehmen sind in ihrer Arbeitgeberrolle heute vielfach gefordert. Sie müssen beispielsweise auf der einen Seite die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und den Kampf um die besten Talente bewältigen. Auf der anderen Seite ist in konjunkturellen Krisenzeiten, bei Fusionen und Restrukturierungen oder bei durchgreifenden Marktveränderungen der Wegfall von Arbeitsplätzen häufig notwendige Realität – oft, um das Unternehmen als Ganzes zu sichern.

Wertschätzung der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil

Für eine wachsende Zahl von Firmen besitzen diese Themen eine hohe strategische Relevanz. Auf vielfältigen Ebenen wird der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke vorangetrieben. Ziel ist es, sich im Wettbewerb als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich auf diesem Weg Vorteile zu verschaffen. Zu einer umfassenden Employer-Branding-Strategie gehört daher auch immer ein Lösungsansatz, der faire Personaltrennungen vorsieht. Denn: Der wertschätzende Umgang mit seinen Mitarbeitern in schwierigen Situationen entscheidet letztlich auch über die Chancen bei der Gewinnung der Mitarbeiter von morgen. Um einvernehmliche und faire Lösungen zu finden, wenden sich Großunternehmen und mittlerweile in fast gleichem Umfang auch Mittelständler an Outplacementberater. Deren Aufgabe ist es, dem ausscheidenden Arbeitnehmer durch professionelle

Unterstützung schnell eine neue berufliche Perspektive aufzuzeigen und zu helfen, die wirtschaftliche Lebensgrundlage und persönliche Zufriedenheit durch eine neue adäquate Position oder auch den Weg in die Selbstständigkeit zu sichern.

Ein starkes personalpolitisches Mittel

Denn Trennungssituationen bedeuten für die betroffenen Arbeitnehmer, dass sie sich großen beruflichen und privaten Veränderungen stellen müssen. Und ganz gleich, ob eine wirtschaftlich schwierige Situation oder andere Umstände die Ursache sind – die Trennung selbst ist häufig mit Konflikten, Missverständnissen und vielen Emotionen auf beiden Seiten verbunden. Frühzeitig eingesetzt, lässt sich durch Outplacementberatung Arbeitslosigkeit verhindern. Der Arbeitgeber übernimmt soziale Verantwortung und setzt ein positives Zeichen für die verbleibende Belegschaft. Konflikte und damit verbundene Imageschäden lassen sich vermeiden. Beiden Seiten bleiben zeit- und kostenintensive rechtliche Auseinandersetzungen erspart. Häufig ist die Entscheidung für das Unternehmen kostenneutral, da sich die Restlaufzeit von Verträgen verkürzt. Strategisch eingesetzte Outplacementberatung hat sich als erfolgreiches personalpolitisches Instrument erwiesen und gewinnt in Deutschland immer mehr an Gewicht.

Die Mitglieder des Fachverbandes
Outplacementberatung im BDU

Typische Vorgehensweise in qualifizierten Einzeloutplacement-Projekten

Potenziale erkennen und gezielt suchen

Phase 1

Detaillierte Analyse der beruflichen und privaten Situation der Outplacementkandidatin/des Outplacementkandidaten

Phase 2

Aufbau einer positiven Grundeinstellung für die anstehende berufliche Veränderung und einer realistischen Einschätzung der Karriereperspektiven

Phase 3

Beurteilung der beruflichen und persönlichen Qualifikation und gemeinsames Erarbeiten der besonderen Potenziale der Kandidatin/des Kandidaten

Phase 4

Erarbeitung der beruflichen Zielsetzung unter Berücksichtigung zentraler Faktoren, wie beispielsweise der Berufs- und Führungserfahrung oder der Arbeitsmarktsituation

Phase 5

Entwickeln einer zielgerichteten und individuell zugeschnittenen Marketing- und Such-Strategie für eine Bewerbungskampagne

Phase 6

Inhaltliche und optische Gestaltung aussagefähiger Bewerbungsunterlagen sowie ein erstes allgemeines Bewerbertraining zur Vorbereitung auf Kontaktgespräche und Interviews

Phase 7

Durchführung einer zielgerichteten Bewerbungskampagne

Phase 8

Intensive Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen und Interviews mit Unternehmensvertretern oder Personalberatern

Phase 9

Sichtung, Vergleich und abschließende Bewertung von Stellenangeboten

Phase 10

Unterstützung und Beratung beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages

Die verschiedenen Beratungsmöglichkeiten

Der Klient hat die Wahl

Grundsätzlich wird bei Outplacementberatungen zwischen befristeten und unbefristeten Programmen unterschieden. Übliche Zeitspannen für befristete Beratungen sind drei, sechs, neun und zwölf Monate – wobei der Trend zu den beiden längerfristigen Varianten geht. Bei zeitlich befristeten Programmen übernimmt der Berater keine Garantie, den Klienten in der vereinbarten Zeit bis in eine neue Position zu begleiten.

Die unbefristeten Einzelberatungen enden normalerweise erst, wenn der Kandidat eine neue Position gefunden hat oder die Vorbereitungen für eine Existenzgründung

abgeschlossen sind. Häufig steht der Berater dem Kandidaten darüber hinaus für einen gewissen Zeitraum als Coach zur Seite. Endet das neue Arbeitsverhältnis innerhalb der Probezeit, nimmt der Berater seine Arbeit ohne zusätzliche Kosten für den Auftraggeber wieder auf.

Bei umfangreicheren Personaltrennungen werden ganze Mitarbeitergruppen des auftraggebenden Unternehmens betreut. Gruppenberatungen kommen meist dann zum Einsatz, wenn komplette Werke, Niederlassungen oder Geschäftsteile, etwa nach Fusionen, geschlossen werden.

Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland“

Akzeptanz beim Mittelstand und Einzelberatungsbedarf steigen

Galten vor zehn Jahren Großkonzerne als Hauptnutzer von Outplacement, schalten immer häufiger auch mittelständische Unternehmen die spezialisierten Berater ein. Das belegt die Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2008“ des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.). Auch der Bedarf an Einzelberatungen wächst. Die Nachfrage nach unbefristeten Outplacementberatungen bleibt weiterhin hoch. Erheblichen Zuwachs verzeichnen zugleich Beratungen mit längeren Laufzeiten.

An der Studie haben sich 14 führende Beratungsunternehmen beteiligt, die sich auf Outplacement spezialisiert haben. Die Befragten repräsentieren rund 85 Prozent des gesamten Branchenumsatzes.

Nachfrage nach längerfristigen Beratungen steigt

Mittelständische Unternehmen nutzen zunehmend Outplacementberater – bei den Einzelberatungen lag ihr Umsatzanteil bei 47 Prozent – das sind fünf Prozent mehr als bei der vergangenen Umfrage 2004. Führend sind weiterhin Großkonzerne mit einem Umsatzanteil von insgesamt 49 Prozent. Kleinere Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern fielen als Auftraggeber weniger ins Gewicht.

Die Mehrheit der befristeten Beratungen, insgesamt 57 Prozent, war auf sechs

Monate befristet, gefolgt von neunmonatigen Programmen mit 19 Prozent. Hier ist im Vergleich zu 2004 ein eindeutiger Trend erkennbar: Lagen drei Jahre zuvor noch auf drei Monate befristete Beratungen mit 34 Prozent auf Platz zwei, machen sie heute nur noch 17 Prozent aus. Längerfristige Beratungen werden also deutlich bevorzugt.

Unbefristete Einzelberatungen verzeichnen eine Umsatzsteigerung - sie hatten einen Marktanteil von 46 Prozent, was einem Anstieg von zehn Prozent im Vergleich zur BDU-Studie von 2004 entspricht. Befristete Einzelberatungen trugen insgesamt 40 Prozent zum Gesamtumsatz bei.

Beste Erfolgsaussichten bei unbefristeten Beratungen

Die Erfolgsquote der Vermittlung ist bei den befristeten Einzelberatungen unter anderem von deren Dauer abhängig. Während Kandidaten bei drei- und sechsmonatigen Beratungen zu rund 30, beziehungsweise 60 Prozent eine neue Stelle finden, liegt die Erfolgsquote bei der neunmonatigen Beratung bei 75 Prozent. Die besten Chancen auf eine neue Position haben statistisch gesehen aber weiterhin Kandidaten bei unbefristeten Beratungsprojekten: Hier liegt die Erfolgsaussicht bei 95 Prozent.

Die komplette Studie finden Sie unter

www.outplacementberatung.bdu.de

Beratungsdienstleistung mit vielen positiven Seiten

Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter

Das Ende eines Arbeitsverhältnisses ist häufig für beide Seiten – für das Unternehmen wie für den scheidenden Mitarbeiter – mit schwer einzuschätzenden Risiken verbunden. Schnell entstehen Missverständnisse, deren Konsequenzen negative Folgen für den Arbeitgeber oder die Zukunft des Mitarbeiters haben können. Wer sich für eine Outplacementberatung entscheidet, wählt einen Weg, der unnötigen und destruktiven Auseinandersetzungen vorbeugt, sich stattdessen sogar positiv auswirken kann und eine Reihe von Vorteilen bietet.

Positive Signale des Unternehmens

Die Mitarbeiter eines Unternehmens erfahren, dass ihr Arbeitgeber Wert darauf legt, dass Trennungsprozesse fair und sachlich ablaufen. Damit übernimmt das Unternehmen soziale Verantwortung und setzt ein positives Signal für die anderen Mitarbeiter. Auseinandersetzungen, die schnell zu Imageschäden führen können, lassen sich verhindern.

Indem der ausscheidende Arbeitnehmer eine neue berufliche Perspektive erhält, lassen sich oft auch lange und teure rechtliche Auseinandersetzungen vermeiden. Da sich häufig die Restlaufzeit von Verträgen verkürzt, sinken zusätzlich die Kosten für das Unternehmen.

Perspektiven für den Arbeitnehmer

Der ausscheidende Mitarbeiter wiederum wird durch die Outplacementberatung mit der Trennung vom alten Arbeitgeber nicht allein gelassen. Zeit- und energieraubende rechtliche Auseinandersetzungen sind nicht nötig, emotionaler Stress wird reduziert. Der Berater hilft seinem Klienten, sich durch eine strukturierte Vorgehensweise schnell neue berufliche Zukunftsperspektiven zu schaffen – was oftmals mögliche Lücken im Lebenslauf vermeidet.

Dabei zeigt der Berater dem Kandidaten aktuelle Bewerbungsmethoden und Eigen-Marketing-Strategien auf. Professionelle Outplacementberatungen stellen außerdem entsprechende Bürologistik zur Verfügung und bieten aktive Unterstützung bei Datenbank- sowie Internet-Recherchen. Im Endeffekt verkürzt sich die Dauer der Stellensuche in der Regel erheblich. Und erhält der Arbeitnehmer eine unbefristete Outplacementberatung, ist die Wahrscheinlichkeit eine neue Position zu finden letztlich sehr hoch.

Aktuelle Kundenumfrage

Durchweg positives Feedback

Kunden von Outplacementberatungen bewerten die Dienstleistung der Berater durchweg als sehr positiv. Das hat eine Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) unter Unternehmen ergeben, die entsprechende Angebote bereits genutzt haben.

Alle Befragten sehen im Engagement der externen Berater ein sinnvolles Mittel, Trennungssituationen zu bewältigen. Mehr als 90 Prozent geben an, dass die Beratung auch von den Betroffenen gut angenommen wurde. Ebenfalls durchaus positiv seien die Reaktionen der anderen Mitarbeiter und des Betriebsrats, urteilten 75 Prozent der befragten Unternehmen.

Es hat sich herausgestellt, dass es verschiedene Gründe für Unternehmen gibt, die Outplacementberatung zu nutzen: Dabei liegt den Auftraggebern besonders viel daran, die Trennung von Mitarbeitern möglichst fair und sachlich zu gestalten und positive Signale für die restliche Belegschaft zu setzen. Kostenreduzierung hingegen, etwa durch verkürzte Restlaufzeiten von Verträgen, spielt eine eher untergeordnete Rolle. Rund 95 Prozent der Befragten gaben an, dass sie Outplacementberatungen auch in Zukunft nutzen wollen.

Sie suchen nach einem kompetenten Experten in Sachen Outplacementberatung?

Checkliste für die Auswahl eines Outplacementberaters

- Kann das Unternehmen ausreichend Erfahrung vorweisen?
 - Ist es auf Outplacementberatung spezialisiert?
 - Kann das Unternehmen aussagekräftige Referenzen vorweisen?
 - Existiert ein professioneller Büroservice, der den Kandidaten zu den üblichen Geschäftszeiten zur Verfügung steht und zum Beispiel Unterstützung beim Markt-Research oder bei der Gestaltung der Bewerbungsunterlagen bietet?
 - Verpflichtet sich die Outplacementberatung bei unbefristeten Programmen zumindest einmalig die Outplacementberatung erneut aufzunehmen, falls der betreute Kandidat innerhalb der Probezeit wieder ausscheidet?
 - Genießt die „Passgenauigkeit“ von Kandidat, Klient und Berater bei der Outplacementberatungsgesellschaft hohe Relevanz und Augenmerk. Wird darauf geachtet, dass die Chemie zwischen den Akteuren stimmt?
 - Ist im Beratungsunternehmen ein Qualitätsmanagement vorhanden, wird die Kundenzufriedenheit (Auftraggeber und Klienten) kontinuierlich erfasst?
 - Verfügt der Outplacementberater über sehr gute Kenntnisse des Arbeitsmarktes, von Branchenentwicklungen und der erforderlichen Qualifikations- bzw. Positionsanforderung?
- Zusätzliche Anforderungen, wenn ein Unternehmen gleichzeitig Outplacementberatung und Personalsuche und -auswahl anbietet**
- Ist eine klare personelle und organisatorische Abgrenzung beider Bereiche gewährleistet?

Die detaillierte Checkliste finden Sie unter

www.outplacementberatung.bdu.de

International schon lange ein bewährtes Instrument

Die Beratungsdienstleistung „Outplacement“ hat ihren Ursprung in den USA. Was als Arbeitsprogramm der Regierung beginnt, um heimkehrende Soldaten wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren, stößt auch in der freien Wirtschaft auf Interesse. Die Öl- und die Luftfahrtindustrie gehören zu den ersten Branchen, die Outplacement in den Vereinigten Staaten einsetzen. Ende der 1960er Jahre wird in den USA auch die erste, auf Outplacement spezialisierte Unternehmensberatung gegründet.

Entsprechend der längeren Historie hat Outplacement in den USA auch heute noch einen wesentlich höheren Stellenwert als etwa in Deutschland. Unternehmen setzen dort die Trennungsexperten häufiger und selbstverständlicher ein, um Kündigungen

sozialverträglich abzufedern. Von den Vereinigten Staaten aus eroberte Outplacementberatung Großbritannien, Frankreich und die Beneluxländer. Anfang der 80er Jahre kommt Outplacement auch nach Deutschland.

In Frankreich sind Vereinbarungen zu Outplacementberatungen heute regelmäßig Bestandteil von Sozialplänen. In den Niederlanden gibt es derzeit mehr als 200 auf die Beratungsform spezialisierte Unternehmen. Zum Vergleich: In Deutschland waren es 2009 insgesamt rund 35 Beratungsunternehmen

Weltweit beträgt der Gesamtumsatz der Branche rund 1,5 Milliarden Euro. In Deutschland lag der Gesamtumsatz 2009 bei rund 54 Millionen Euro.

IMPRESSUM:

BDU-Fachverband Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
Tel. 0228 9161-0, Fax 0228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10117 Berlin
Tel. 030 8931070, Fax 030 8934746
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
Tel. +32 (0)2 4002178, Fax +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de

Der BDU-Fachverband „Outplacementberatung“

Gemeinsam Qualität garantieren und fundierte Informationen bieten

Arbeitsverhältnisse fair und sachlich zu beenden, scheidenden Mitarbeitern eine neue Perspektive zu geben: Das sind die wichtigen Dienstleistungen der Mitglieder des Fachverbands „Outplacementberatung“ des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.). Gemeinsam stehen sie für hohe Qualitätsstandards und feste Regeln im Umgang mit ihren Kunden.

Im Jahr 1993 schlossen sich die führenden deutschen Outplacementberatungen in einem BDU-Expertenkreis zusammen. Heute

sind im BDU-Fachverband Outplacementberatung insgesamt 13 Beratungsgesellschaften organisiert.

Zu den weiteren Zielen des Fachverbandes gehören unter anderem:

- die Qualität der Dienstleistungen seiner Mitglieder weiterzuentwickeln,
- das Fachgebiet „Outplacement“ sachkundig in der Öffentlichkeit zu vertreten.

Dazu stellt der Fachverband fundierte Informationen zu sämtlichen Aspekten der

speziellen Beratungsform bereit und liefert aktuelle Beiträge für eine sachliche Diskussion rund um das Thema „Trennung und Neupositionierung von Mitarbeitern“.

Mit relevanten politischen Gremien wird ein ständiger Dialog geführt. Darüber hinaus engagiert man sich in internationalen Organisationen wie der Association of Career Firms Europe (ACF-Europe), einem internationalen Dachverband der Outplacementberater.

Grundsätze des BDU-Fachverbandes Outplacementberatung

- Wir sichern strengste Vertraulichkeit und Loyalität gegenüber Auftraggeber und Kandidat zu!
- Wir wahren die Neutralität gegenüber den Rechtspositionen von Auftraggeber und Kandidat!
- Wir informieren den Auftraggeber über den formalen Ablauf der Beratung!
- Wir arbeiten nach eindeutigen Regelungen für Leistungen, Honorare und Sachkosten!
- Wir verpflichten uns bei unbefristeten Beratungen zur einmaligen Wiederaufnahme der Beratung, falls der Kandidat seine neue Position in der Probezeit wieder verliert!
- Wir stellen dem Kandidaten einen professionellen Büroservice zur Verfügung!
- Wir lehnen grundsätzlich Aufträge, die zu Interessen-Kollisionen führen könnten, sowie Entgelte vom künftigen Arbeitgeber des Kandidaten ab!