

# Von Recruitment zu Outplacement: Der Kreislauf eines Arbeitslebens

Ein Top-Unternehmen sucht Top-Mitarbeiter. Die Methoden diese zu finden reichen von klassischen Stellenanzeigen über Online-Recruitment bis hin zum Engagieren externer Personalberater, sogenannte Headhunter. Manche Firmen geben sich genauso viel Mühe, wenn sie sich von Mitarbeitern trennen müssen, und bieten deswegen Outplacement-Beratungen an.

TEXT IVONNE BÜTTNER

Stellen Sie sich vor, es ist Samstagmorgen und Sie schlendern gemütlich durch die Stadt, um Besorgungen zu machen. Immer wieder begegnen Ihnen als Computerbildschirm verkleidete Menschen. Die Neugierde ist geweckt. Jetzt wollen Sie wissen, was diese Verkleidung soll, oder genauer gesagt, wofür geworben wird. Auf den Bänken, also auf den Bildschirmen, steht eine Internetadresse. Dieselbe steht auf den Flyern, die von den «Monitoren» verteilt werden. Gibt man die Adresse im Internet ein, landet man auf der Jobangebotseite eines grossen Unternehmens.

Solche Aktionen nennt man Guerilla-Marketing, und die oben geschilderte ist ein Beispiel für eine unkonventionelle Recruitment-Strategie. Die Aufmerksamkeit ist dem Unternehmen durch eine solche Aktion sicher, allerdings lohnt sich das nur, wenn es sehr breit aufgestellt ist und man viele unterschiedliche Mitarbeiter sucht. Als branchenspezifische Suche oder zur Besetzung einer konkreten Stelle taugt es eher nicht.

Guerilla-Marketing fällt in den Bereich der aktiven Mitarbeiterrekrutierung. Im Grossen und Ganzen wird bei der Personalrekrutierung zwischen drei Bereichen unterschieden. Dem aktiven oder mittelbaren

Sourcing, dem passiven oder unmittelbaren Sourcing und dem proaktiven Sourcing.

## VERSCHIEDENE METHODEN DER REKRUTIERUNG

Passives Sourcing meint beispielsweise die Bearbeitung und Archivierung eingehender Initiativbewerbungen. Werbung ist im Rahmen der passiven Personalbeschaffung lediglich auf eine Verbesserung der Unternehmensreputation ausgelegt, um dies für qualifizierte Bewerber interessanter zu machen. Also beispielsweise Image-Anzeigen, Plakate oder Online Banner. Eine konkrete Publikation des Personalbedarfs erfolgt nicht. Wenn eine Stelle neu besetzt wird, werden die Bewerber aus dem bereits vorhandenen Pool zuerst herangezogen und zur Auswahl gestellt.

„Bei der Personalrekrutierung wird zwischen passiven, aktiven und proaktiven Massnahmen unterschieden.“



## AKTIVES SOURCING IST DER GRÖSSTE BEREICH

Der grösste Bereich der Personalbeschaffung ist das mittelbare, also aktive Sourcing. Hierzu zählen konkrete Stellenanzeigen, Print oder online. Print-Anzeigen in regionalen oder überregionalen Tageszeitungen sind sinnvoll, wenn man eine Stelle gezielt besetzen möchte.

Der unbestreitbare Vorteil von Online-Anzeigen auf der firmeneigenen Homepage

oder bei branchenspezifischen Stellenbörsen im Internet dagegen ist der deutlich grössere Einzugsbereich.

Firmeneigene Personalierer haben aber noch andere Möglichkeiten aktiv auf Mitarbeitersuche zu gehen. Wieder spielt das Internet eine zentrale Rolle. Es gibt einschlägige Seiten – Netzwerke, in denen sich Menschen vorstellen (Xing, Experteer etc.). Hier werden Unternehmen oft fündig. Einige nutzen auch sogenannte Mitarbei-

terempfehlungsprogramme. Hier schlagen bereits Angestellte andere eventuell in Frage kommende Mitarbeiter vor. Das können Leute sein, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben oder von denen sie wissen, dass sie in dem gesuchten Feld arbeiten. Kommt durch die Empfehlung ein Vertragsabschluss zustande, erhält der Vermittler eine Prämie.

Um bereits frühzeitig Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern zu knüpfen, ist Hochschulmarketing sehr beliebt. Durch Vorträge, Einladungen zu Seminaren oder Präsenz auf Hochschulmessen kann der Nachwuchs auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Bei Interesse werden Praktikumsplätze angeboten, Werkstudien aufgenommen oder Doktoranden beschäftigt. Bei Eignung werden die zukünftigen Mitarbeiter dann beispielsweise durch Förderprogramme bis zu ihrem Hochschulabschluss an die Firma gebunden.

Ein weiterer grosser Bereich der aktiven Rekrutierung sind Personalberatungen, also Headhunter. Diese Dienstleistung ist für Firmen, die sich in starkem Wachstum befinden oder eine grössere Expansion planen, unerlässlich. Sie ermöglichen das Wachstum und Abläufe zu systematisieren. Manchmal lohnt es sich auch einen Personalberater zu engagieren, wenn man sehr konkret nach einem spezifischen Profil sucht. Es gilt aber Vorsicht bei der Auswahl der Headhunter walten zu lassen. Denn wenn man an jemanden gerät, der durch aufdringliche Kaltakquise, also wörtliche unangekündigte Anrufe, negativ auffällt, kann das auch dem Ruf der Firma schaden.

Viele Möglichkeiten also für die Personalierer. Das aktive Sourcing weist gegenüber dem Passiven viele Vorteile auf. Die Auswahl der Bewerber ist grösser, es besteht die Möglichkeit interne und externe Qualifikationen zu vergleichen. Aber was Vorteile hat, hat auch immer Nachteile: Es besteht das Risiko einer Fehlbesetzung, es entstehen Kosten durch die Auswahl der Bewerber oder das Einschalten externer Dienstleister. Ausserdem sind externe Mitarbeiter



Faires Trennungsmanagement wirkt sich positiv auf das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit aus

oft teuer und es besteht die Möglichkeit, geeignete Bewerber aus den eigenen Reihen vor den Kopf zu stossen.

## TIMING IST ALLES

Manchmal passen Unternehmer und Bewerber sehr gut zusammen, aber das Timing ist schlecht. Das Unternehmen kann die Stelle im Moment nicht besetzen, der Bewerber möchte zurzeit nicht umziehen, um die Stelle anzutreten, oder ist noch in einem anderen Beschäftigungsverhältnis eingebunden. Dann tritt das proaktive Sourcing in Kraft. Das bedeutet nichts anderes als langfristig mit geeigneten Bewerbern oder auch ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, um eventuell zu einem späteren Zeitpunkt doch noch zusammenzuarbeiten.

Es gibt also sehr viele verschiedene Wege für Unternehmen an geeignetes Personal zu gelangen. In Zeiten der Wirtschaftskrise ist das Problem meist ein anderes. Viele Firmen sehen sich gezwungen, Mitarbeitern zu kündigen. Meist trifft es nach den ganz jungen und neuen Angestellten die ältere Generation. Für die ist es oft besonders schwer, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuss zu fassen.

„Schadensabwicklung ist der Moment der Wahrheit.“

## TRENNUNG MIT KLASSE

Viele Firmen unterstützen ihre Mitarbeiter in solch einer Situation mit verschiedenen Dienstleistungen. Sie bieten ein Bewerbungscoaching an, in dem die Bewerbungsunterlagen aufbereitet werden. Oder sie stellen Kontakte zu Headhuntern oder dem Netzwerk der ehemaligen Mitarbeiter her. Diese Hilfestellung bei der beruflichen Neuorientierung ausscheidender Mitarbeiter nennt man Outplacement. Nicht immer wird diese Hilfestellung firmenintern ausgeführt, stattdessen werden immer öfter externe Outplacement-Beratungen hinzugezogen. Diese faire Art des Trennungsmanagements hat natürlich auch Vorteile für das Unternehmen. «Schadensabwicklung ist der Moment der Wahrheit», sagt Peter Meierhofer, Inhaber der Beratungsfirma Outplacement50plus. Verbleibenden Mitarbeitern fällt es leichter sich weiterhin mit ihrer Firma zu identifizieren und sie bleiben auch in Krisenzeiten motiviert. Outplacement-Massnahmen wirken sich zudem positiv auf das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit aus.

Peter Meierhofer und sein Team haben sich auf die Unterstützung von Menschen

mittleren Alters spezialisiert. «Das ist ja ein demografisches Problem. Früher wurden die Menschen nicht einmal 70 Jahre alt, heute werden sie 90, aber für den Arbeitsmarkt sind sie ab 50 nicht mehr interessant.» Deswegen setzt Peter Meierhofer den Schwerpunkt auf eine Neuorientierung der Betroffenen. Er will, dass seine Kunden ihre Berufung finden, und das hat oftmals nichts mit ihrer vorübergehenden Tätigkeit zu tun. «Eine 60-jährige ehemalige Angestellte einer Treuhandfirma hat nach unserem fünfjährigen Seminar beschlossen, sich mit einer Agentur, die sich um Praxiseröffnungen von Ärzten kümmert, selbstständig zu machen, und die Leute stehen Schlange.»

«Das unterscheidet Outplacement50plus von anderen Beratungen», sagt Meierhofer, «wir bieten traditionelle Outplacement-Massnahmen, aber auch eine Gründerberatung.»

Je nach gebuchtem Paket begleiten seine Berater die Kunden während eines fünfjährigen Seminars in Spanien bis zu einem Jahr nach beispielsweise einer Firmengründung. Mit Erfolgsgarantie: Sollte sich die neue Unternehmung nach einem Jahr noch nicht rentieren haben, wird der Kunde kostenlos weiter unterstützt.

Traditionell beginnt eine Outplacement-Beratung mit einer Bestandsaufnahme, das heisst, es wird ein Qualifikationsprofil erstellt und der Weiterbildungsbedarf ermittelt. Als nächsten Schritt unterstützen die Berater den Arbeitssuchenden bei der beruflichen Neupositionierung und beim Erstellen einer individuellen Bewerbungsstrategie. Outplacementberater zeigen ihren Kunden neue Wege der Stellensuche auf und bereiten sie auf Vorstellungsgespräche und Verhandlungsrunden vor, oder eben auf die Selbstständigkeit.

Die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen steigt stetig. Mit einem jährlichen Wachstum von sieben bis acht Prozent ist die Outplacement-Beratung ein Bereich, der auch und besonders in der Krise boomt.

QUELLE: WIKIPEDIA

Anzeige


**Team und Adressen im Überblick**

**Engineering Management Selection E.M.S. AG**  
Rütistrasse 66 · 8032 Zürich · ems-zurich@ems.ch  
Tel. +41 44 266 13 13 · Fax +41 44 266 13 50  
Neuengasse 39 · Postfach 6019 · 3001 Bern · ems-bern@ems.ch  
Tel. +41 31 326 23 23 · Fax +41 31 326 23 20  
18, avenue d'Ouchy · 1006 Lausanne · ems-lausanne@ems.ch  
Tel. +41 21 613 70 00 · Fax +41 21 613 70 09  
Steinenring 23 · Postfach · 4051 Basel · ems-basel@ems.ch  
Tel. +41 61 271 24 24 · Fax +41 61 271 24 06

**Corporate Management Selection C.M.S. AG**  
Rütistrasse 66 · 8032 Zürich · info@cms-ag.ch  
Tel. +41 44 250 40 00 · Fax +41 44 250 40 09

**Communication Executive C.E. AG**  
Rütistrasse 66 · 8032 Zürich · info@ce-ag.ch  
Tel. +41 44 250 53 70 · Fax +41 44 250 53 71

**Management Development Services M.D.S.**  
Rütistrasse 66 · 8032 Zürich · info@mds-zh.ch  
Tel. +41 44 266 13 13 · Fax +41 44 266 13 50

Anzeige

Ihr Weg zur Spitzenklasse im Trennungsmanagement

**Outplacement50plus**

Chance für Arbeitgeber, ihr Trennungsmanagement zu professionalisieren – mit der ersten Schweizer Outplacement-Beratung für Fach- und Führungskräfte im mittleren Lebensalter – die eine echte berufliche Neuorientierung mit Jobcoaching und Gründerberatung verbindet. In der Schweiz, Deutschland und Spanien.

Outplacement50plus Peter Meierhofer, lic. oec. HSG · Lindenhofstrasse 5 · Postfach · CH-9630 Wattwil  
T: +41 (0)71 950 28 70 · F: +41 (0)71 950 28 71 · M: +41 629 614 694

**www.zhcm.ch**  
Zentrum für Human Capital Management

## HR-Kompetenzen im Fokus

Massgeschneiderte HR-Beratung  
MAS HCM für Ihre Karriere im HR  
Leadership Excellence mit MAS HSE  
HR-Spezialisten-Wissen mit CAS  
Up-to-date mit unserer Forschung & Entwicklung

**XtraJobs**

«XtraJobs» ist eine Initiative aus der Wirtschaft für die Wirtschaft. «XtraJobs» unterstützt Sie bei der Anstellung von Menschen mit Behinderung, um kompetente Mitarbeitende mit wertvollem Know-how nachhaltig in die Arbeitswelt zu integrieren.

Wenn Sie von den kostenlosen Dienstleistungen von «XtraJobs» profitieren wollen, wenden Sie sich direkt an «Profil – Arbeit & Handicap»  
Tel. 044 421 40 20.

Weitere Infos unter [www.xtrajobs.ch](http://www.xtrajobs.ch)

**SMahrT consulting AG**

**Sie haben ambitionierte Ziele ?**

smahrt consulting ist der kompetente Partner für SAP Projekte im Bereich Human Capital Management.

[www.smaht.ch](http://www.smaht.ch) / telefon + 41 43 500 37 00