

Gestaltung einer mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatung

Proseminararbeit eingereicht der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

Betreuende Assistentin: **Joanna Harasymowicz-Birnbach**, Magister-Ing.

Institut für Organisation und Personal
Engelhaldestrasse 4
CH-3012 Bern
Direktor: Prof. Dr. Norbert Thom

von:

Andrea Mosimann
Bern

Matr.-Nr.: 01-132-125

Pfarrhausweg 5
3415 Hasle-Rüegsau

Bern, 21.11. 2003

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstandes	4
1.2 Forschungsstand	5
1.3 Zielsetzung der Arbeit	6
1.4 Methoden der Arbeit	6
2. Personalfreistellung	7
2.1 Begriff	7
2.2 Ursachen der Personalfreistellung	7
2.3 Arten und Auswirkungen der Personalfreistellung	7
3. Outplacement	9
3.1 Begriff	9
3.2 Gründe für den Einsatz von Outplacement	11
4. Gestaltung einer mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatung	13
4.1 Die kollektive Beratung	13
4.2 Die individueller Beratung	15
4.3 Die Nachbetreuung	16
4.4 Ergänzende Instrumente	17
4.4.1 Räumlichkeiten	17
4.4.2 Selbsthilfegruppen	18
5. Schlussfolgerungen	18
Literaturverzeichnis	21
Selbständigkeitserklärung	23

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Arten der Personalfreistellung

Abb. 2: Phasen des Outplacementprozesses

Abb. 3: Phasen der beruflichen Neuorientierung

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
hrsg. v.	herausgegeben
Jg.	Jahrgang
Magister-Ing.	Magister Ingenieur(in)
Matr.-Nr.	Matrikelnummer
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Gegenstandes

In der aktuellen, wirtschaftlich schwierigen Situation gehört Personalabbau zum betrieblichen Alltag.

„Keine Entspannung zeichnet sich auf dem Arbeitsmarkt ab. Selbst die grundsätzlich optimistischen Branchen bezeichnen den Stellenbestand noch immer als zu hoch. Industrie und Banken wollen bis Ende Jahr weiter Stellen abbauen“ (o. V. 2003: 21).

Ein Teil der personellen Überkapazität können die Unternehmen mit sogenannten „weichen“ Freisetzungsmassnahmen abbauen. Zu den „weichen“ Freisetzungsmassnahmen gehören beispielsweise der Abbau von Leiharbeit und die Durchführung von Frühpensionierungen. Auch wenn sich die Unternehmen bemühen, den zukünftigen Personalbedarf frühzeitig zu planen und die personellen Überkapazitäten durch die oben genannten „weichen“ Freisetzungsmassnahmen zu beseitigen, lassen sich unternehmensseitige Kündigungen nicht vermeiden (vgl. Sauer 1991: 30).

Entlassungen haben sowohl für die Unternehmung als auch für die betroffenen Mitarbeiter negative Folgewirkungen. Eine Entlassung ist für ein Unternehmen unmittelbar mit finanziellen Konsequenzen verbunden. Ausserdem hat sie negative Auswirkungen auf die, im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter, und schadet dem Unternehmensimage. Für die ausscheidenden Mitarbeiter ist der Verlust des Arbeitsplatzes durch arbeitgeberseitige Kündigung ein traumatisches Erlebnis. Neben der Bedrohung der materiellen Existenz, treten oft psychische, soziale und beruflich-laufbahnbezogene Probleme auf (vgl. Sauer 1991: 39 ff.).

Hier setzt das Konzept des Outplacements an: Durch die Analyse der Folgewirkungen von Entlassungen und durch den Einsatz von Beratungsleistungen wird versucht, eine einvernehmliche und sozial verantwortliche Trennung zu ermöglichen und die negativen Konsequenzen einer Entlassung für alle Betroffenen zu verringern (vgl. Wagner 1991: V).

In einer Outplacementberatung werden die ausscheidenden Mitarbeiter durch einen Berater individuell oder in Gruppen bei der Verarbeitung des Verlusts ihres Arbeitsplatzes und bei der Suche nach einer neuen Stelle unterstützt. Heute wird Outplacementberatung meist umfassender im Sinne eines Trennungsmanagements gesehen (vgl. Berg-Peer 2003: 15). Sie setzt ein, sobald der Kündigungsentscheid gefallen ist und beinhaltet sowohl die unternehmensbezogene Beratung vor der Kündigung, als auch die Beratung des betroffenen Mitarbeiters nach dessen Entlassung (vgl. Sauer 1991: 61).

Gegenstand dieser Arbeit ist die Gestaltung von mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatungen.

An einer Gruppen-Outplacementberatung nehmen mehrere ausscheidende Mitarbeiter gleichzeitig teil, und die Betreuung erfolgt in Form eines komprimierten Beratungsprogramms (vgl. Kuonen 2001: 37).

Gruppenoutplacement kommt hauptsächlich dann zur Anwendung, wenn ganze Abteilungen oder Betriebsteile geschlossen werden und daher viele Mitarbeiter von einer Kündigung betroffen sind, oder wenn das Outplacement für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen angeboten werden soll (vgl. Berg-Peer 2003: 17). Eine Einzel-Outplacementberatung ist in diesen Fällen für die Unternehmen nicht mehr finanzierbar (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 258).

1.2 Stand der Forschung

Das Outplacementkonzept wurde in den USA bereits in den 60er Jahren entwickelt und ist dort heute ein Teil der normalen betrieblichen Personalarbeit (Sauer 1991: 6). In der amerikanischen Literatur existieren zahlreiche wissenschaftliche Aufsätze und Praxisberichte zu Outplacement.

Im deutschsprachigen Raum wurde der Personalfreistellung lange Zeit wenig Beachtung geschenkt. Angesichts der anhaltenden Voll- bzw. Überbeschäftigung wurden im Personalwesen vor allem Fragen der Personalbeschaffung behandelt. Erst mit dem Einsetzen der weltweiten wirtschaftlichen Rezession, Mitte der 70er Jahre, wurde die Personalfreisetzung zu einer wichtigen Funktion des Personalmanagements. Bis in die 80er Jahre wurden vor allem rechtliche und finanzielle Aspekte behandelt,

die negativen Imagewirkungen und die sozialpsychologischen Folgen für die Entlassenen wurden stark vernachlässigt.

Bis heute ist die Zahl der deutschsprachigen Veröffentlichungen zum Thema Outplacement gering (vgl. Sauer 1991: 4 ff.).

Wichtige Beiträge liefern beispielsweise Berg-Peer (2003), Groth (1995), Mayerhofer (1989), Sauer (1991) und Stoebe (1993). In Personal- und Fachzeitschriften und auf dem Internet finden sich heute viele Erfahrungsberichte und Angebote für Outplacementberatungen.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzungen dieser Arbeit sind:

- die Begriffe Personalfreistellung, Einzel- und Gruppenoutplacement zu klären,
- den Ablauf einer mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatung aufzuzeigen,
- positive und negative Aspekte von Gruppenoutplacement darzulegen,
- wissenschaftlichen Erkenntnisse und praxisbezogenen Erfahrungen zur Gestaltung von Gruppenoutplacement zu verbinden.

1.4 Methode der Arbeit

Bei der Arbeit handelt es sich um eine Literaturanalyse. Es werden verschiedene betriebswirtschaftliche Beiträge herangezogen, um das Thema aufzuarbeiten. Die Arbeit basiert sowohl auf wissenschaftlichem Material, als auch auf eher praxisorientierten Beiträgen.

2. Personalfreistellung

2.1 Begriff

Hentze definiert Personalfreistellung als „[...] die Beseitigung personeller Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht“ (1995: 269).

Personalfreistellung ist heute eine bedeutende Aufgabe der Personalwirtschaft (vgl. Rotzer 1993: 5). In der heute sehr dynamischen Unternehmensumwelt gehört der Personalabbau zum betrieblichen Alltag, immer mehr Firmen kündigen heute den Abbau von Stellen an (vgl. Sauer 1991: 4).

2.2 Ursachen der Personalfreistellung

Die Ursachen für eine Personalfreistellung können unternehmens- oder personenbedingt sein.

Bei den unternehmensbedingten Ursachen kann zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Ursachen unterscheiden werden. Zu den unternehmensexternen Freisetzungursachen gehören beispielsweise die rückläufige konjunkturelle Entwicklung und strukturelle Schwankungen. Zu den unternehmensinternen Freisetzungursachen gehören unternehmensbedingte Veränderungen, wie beispielsweise Restrukturierungs- und Reorganisationsmassnahmen, Automatisierung und unzureichende Personalplanung.

Bei den personenbedingten Freisetzungursachen wird zwischen intra- und interpersonellen Ursachen unterschieden: Bei den intrapersonellen Ursachen liegen die Gründe für die Freisetzung in der Person des Stelleninhabers. Bei den interpersonellen Ursachen bilden zwischenmenschliche Probleme den Auslöser für die Freisetzung (vgl. Rotzer 1993: 6 ff.).

2.3 Arten und Auswirkungen der Personalfreistellung

Es existieren verschiedene Möglichkeiten, um personelle Überkapazitäten zu beseitigen. Einerseits besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit der gegebenen Mitarbeiter zu verringern, andererseits kann der Personalbestand verändert werden (vgl. Von Eckardstein 1993: 3093). Abb. 1 zeigt, welche Möglichkeiten einem Unternehmen of-

fen stehen, um den Personalbestand oder die Arbeitszeit der gegebenen Mitarbeiter zu verändern.

Ansatzpunkt	Formen der Personalfreisetzung
Personalbestand	Einstellungssperre Nicht-Verlängerung bzw. –Erneuerung befristeter Arbeitsverträge Nicht-Erneuerung von Leiharbeit Änderungen von Arbeitsverträgen, z. B. Frühpension Aufhebungsverträge Entlassung
Arbeitszeit	Abbau von Überstunden Abbau von Sonderschichten Vorverlegung von Urlaub Kurzarbeit

Abb. 1: Arten der Personalfreistellung (vgl. Von Eckardstein 1993: 3093).

Im Hinblick auf die Auswirkungen, die diese Massnahmen auf den Betrieb und auf die betroffenen Mitarbeiter haben, unterscheidet Sauer (1991) zwischen „weichen“ und „harten“ Freisetzungsmassnahmen. Unter einer „weichen“ Freisetzungsmassnahme versteht er beispielsweise eine Frühpensionierung oder die Einführung von Kurzarbeit. Als klassisches Beispiel für eine „harte“ Freisetzungsmassnahme nennt er die Entlassung (vgl. Sauer 1991: 28 f.).

Eine Entlassung hat sowohl für die Unternehmung als auch für den entlassenen Mitarbeiter unerwünschte soziale und wirtschaftliche Auswirkungen (vgl. Sauer 1991: 39). Daher versuchen die Unternehmen, durch sorgfältige Planung den zukünftigen Personalbedarf nach Anzahl, Ort und Qualität abzuschätzen und eine personelle Überkapazität frühzeitig zu erkennen. Dadurch vergrössert sich der personalpolitische Handlungsspielraum und ein Betrieb kann rechtzeitig Massnahmen ergreifen, um die personelle Überkapazität durch „weiche“ Freisetzungsmassnahmen zu beseitigen. Auch bei frühzeitiger Planung sind Entlassungen nicht zu vermeiden. Sie werden

insbesondere dann notwendig, wenn die Personalüberhänge durch „weiche“ Freisetzungsmassnahmen nicht beseitigt werden können, oder wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten, die zu einer personellen Überkapazität führen (vgl. Sauer 1991: 28 ff.).

3. Outplacement

3.1 Begriff

Durch die allgemein wachsende Mitarbeiterorientierung sind Unternehmensleitungen heute an Konzepten interessiert, die sich nicht nur auf die Regelung finanzieller und rechtlicher Aspekte von Entlassungen beschränken. Es sind Lösungen gefragt, die die sozialen und wirtschaftlichen Folgewirkungen einer Entlassung für das Unternehmen und für den betroffenen Mitarbeiter mildern (vgl. Sauer 1991: VII).

„Durch Outplacementberatung wird versucht, über eine umfassende Analyse der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Folgewirkungen von Entlassungen und über den Einsatz von Beratungsleistungen für den zu entlassenden und seinen Vorgesetzten zu einer einvernehmlichen und sozial verantwortlichen Trennung des Arbeitsverhältnisses zu kommen“ (Wagner 1991: V).

Outplacementberatung ist ein Prozess, während dem die Entlassenen durch eine Beraterin oder einen Berater individuell oder in Gruppen, bei der Verarbeitung des Verlusts ihres Arbeitsplatzes und bei der Suche nach einer neuen Stelle unterstützt werden. Heute wird Outplacementberatung meist umfassender im Sinne eines Trennungsmanagements gesehen (vgl. Berg-Peer 2003: 15). Sie setzt ein, sobald der Kündigungsentscheid gefallen ist und beinhaltet zwei Aufgabenbereiche. Wie in Abb. 2 dargestellt wird, umfasst der erste Aufgabenbereich die unternehmensbezogene Vorbereitung der Trennung vor der Kündigung und der zweite Aufgabenbereich die Unterstützung und Beratung des, von der Kündigung betroffenen Mitarbeiters nach dessen Entlassung.

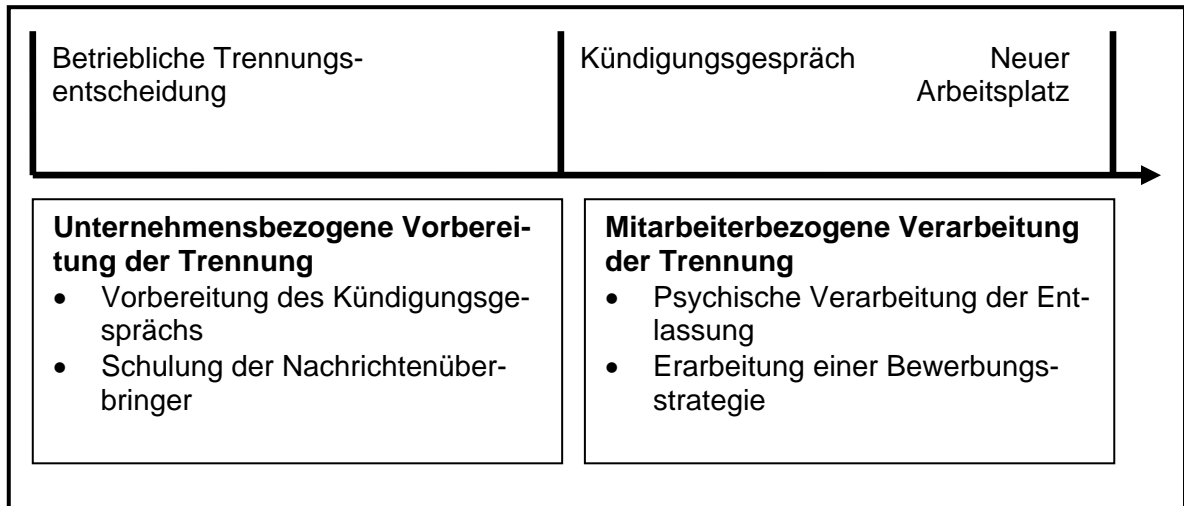


Abb. 2: Phasen des Outplacementprozesses (vgl. Sauer 1991: 62).

Bei der unternehmensbezogenen Vorbereitung der Kündigung werden Massnahmen ergriffen, um Konflikten, die mit der Kündigung verbunden sind, möglichst vorzubeugen. Im Mittelpunkt steht die Unterstützung, der für die Entlassung verantwortlichen Unternehmensvertreter, bei der Vorbereitung des Kündigungsgesprächs (vgl. Sauer 1991: 63).

Der zweite Aufgabenbereich eines Outplacementberaters beinhaltet, wie oben bereits erwähnt, die Unterstützung des entlassenen Mitarbeiters bei der Verarbeitung der Trennung und bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle (vgl. Sauer 1991: 62).

Beim klassischen Individualoutplacement wird die Beratung auf die spezifischen Bedürfnisse des entlassenen Mitarbeiters zugeschnitten und die Betreuung dauert in der Regel solange, bis der Kandidat einen neuen Arbeitsplatz gefunden hat. Die typischen Klienten für eine Einzel-Outplacementberatung sind ausscheidende Mitarbeiter aus dem obersten Management (vgl. Lingfelder/Walz 1989: 258).

Die Aufgabe des Outplacementberaters besteht nicht darin, einen neuen Arbeitsplatz für seinen Klienten zu suchen. Die Beratung soll dem Entlassenen Mitarbeiter helfen, selbst die Initiative bei der Stellensuche zu ergreifen und eigenständig einen neuen Arbeitsplatz zu finden (vgl. Sauer 1991: 74 ff.).

Neben individuellen Outplacementberatungen werden heute vermehrt auch Gruppen-Outplacementberatungen angeboten. Mit dem Konzept des Gruppenoutplacements wird das Ziel verfolgt, die Trennungsberatung mit geringeren Kosten für eine grössere Zielgruppe anbieten zu können (vgl. Lingfelder/Walz 1989: 258). Grund-

sätzlich sind alle mitarbeiterbezogenen Beratungsleistungen eines klassischen Individualoutplacements auch Bestandteile von Gruppenoutplacement. Die Gruppen-Outplacementberatung umfasst also sowohl die Verarbeitung der Kündigungsnachricht, als auch die Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (vgl. Sauer 1991: 86).

Die mitarbeiterbezogene Gruppen-Outplacement-Beratung besteht aus einem kollektiven und einem individuellen Beratungsteil, sowie einer Nachbetreuung (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 259).

Im 4. Kapitel dieser Arbeit wird genauer auf die einzelnen Bestandteile der mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatung eingegangen.

3.2 Gründe für den Einsatz von Outplacement

Outplacement kommt zum Einsatz, wenn Personalfreistellungen durch Entlassungen erfolgen. Mit anderen Worten wird Outplacement nur angewendet, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen muss. Erfolgt die Personalfreistellung nicht durch die Beendigung sondern durch eine Änderung der bestehenden Arbeitsverhältnisse ergreift die Unternehmung andere Massnahmen, um die Mitarbeiter zu unterstützen. Bei einer Versetzung treten beispielsweise innerbetriebliche Weiterbildungs- und Umschulungsmassnahmen an die Stelle von Outplacement (vgl. Sauer 1991: 38).

Entlassungen sind sowohl für die kündigende Unternehmung als auch für die betroffenen Mitarbeiter mit beträchtlichen materiellen und immateriellen Kosten verbunden. Das Outplacementkonzept versucht, diese Kosten für alle Beteiligten zu verringern (vgl. Berg-Peer 2003: 21). Für die Unternehmung ist jede Entlassung mit finanziellen Konsequenzen verbunden. Zu diesen finanziellen Belastungen gehören beispielsweise die Zahlung von Abfindungen, die Kosten von Arbeitsgerichtsprozessen und die organisatorische Abwicklung der Entlassungen.

Neben diesen eindeutig bestimmbareren materiellen Auswirkungen treten auch immaterielle Folgeprobleme auf, die sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Darunter fallen beispielsweise die negativen Auswirkungen der Entlassungen auf die in der Unternehmung verbleibenden Mitarbeiter und auf die Beziehungen zum Unternehmensumfeld (vgl. Sauer 1991: 41).

Die in der Unternehmung verbleibenden Mitarbeiter werden durch die Entlassungen stark verunsichert und fürchten oft selbst um ihren Arbeitsplatz (vgl. Berg-Peer 2003: 22).

„Die Mitarbeiter sind vorwiegend damit beschäftigt, über die drohenden Kündigungen zu diskutieren. Der Rückzug in die innere Kündigung ebenso wie Misstrauen und Konkurrenz unter den Mitarbeitern, bei denen das Gespenst der Entlassungen umgeht, nehmen erheblich zu“ (Berg-Peer 2003: 22).

Der Einsatz von Outplacement kann die verbleibenden Mitarbeiter beruhigen, weil es ihnen die Gewissheit verschafft, dass sie im Falle einer Entlassung von der Unternehmung nicht völlig im Stich gelassen würden. (vgl. Berg-Peer 2003: 22 f.).

Neben den negativen Auswirkungen innerhalb des Betriebs schaden unternehmensseitige Kündigungen auch dem Firmenimage. Der Ruf des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber leidet durch die Entlassungen beträchtlich (vgl. Sauer 1991: 43). Durch den Einsatz von Outplacement kann eine Unternehmung nach aussen signalisieren, dass sie den Personalabbau sozialverträglich gestalten und die negativen Folgen für die ausscheidenden Mitarbeiter mildern möchte. Damit verringert sich der Imageverlust, den die Firma durch die Entlassungen erleidet (vgl. Berg-Peer 2003: 23).

Für die, von der Entlassung betroffenen Mitarbeiter, ist der Verlust des Arbeitsplatzes durch arbeitgeberseitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein traumatisches Erlebnis. Neben den finanziellen Einbussen treten mit dem Verlust des Arbeitsplatzes oft soziale, psychische und beruflich-laufbahnbezogene Probleme auf (vgl. Sauer 1991: 44 f.).

Aufgrund der vielfältigen Probleme, die sich für die ausscheidenden Mitarbeiter ergeben stösst Outplacement bei ihnen auf hohe Akzeptanz. Die meisten empfinden es als unterstützend für die Überwindung der Trennung und für die berufliche Neuorientierung (vgl. Berg-Peer 2003: 23).

4. Gestaltung einer mitarbeiterbezogenen Gruppen-Outplacementberatung

4.1 Die kollektive Beratung

Der kollektive Beratungsteil soll den entlassenen Mitarbeitern Fähigkeiten zur Selbstanalyse und Know-how für eine erfolgsversprechende Neubewerbung vermitteln (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 260)

Die Beratung der Kandidaten bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz lässt sich in drei Phasen unterteilen, Abb. 3 zeigt diese Phasen auf:

Phase 1 Analyse und Entscheidungsfindung	<ul style="list-style-type: none">• Festlegung einer beruflichen Zielsetzung• Erstellung eines Profils mit den persönlichen und beruflichen Schwerpunkten• Selbsteinschätzung der persönlichen Interessen und der beruflichen Stärken und Schwächen
Phase 2 Aufbau einer zielorientierten Marketingstrategie	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen und Training von Gesprächstechniken und Verhandlungsgeschick• Entwicklung einer Bewerbungsstrategie, Festlegung möglicher Positionen und potentieller Arbeitgeber, Aufbau eines Kontaktnetzes
Phase 3 Durchführung und Abschluss der Kampagne	<ul style="list-style-type: none">• Bewertung alternativer Angebote und Auswahl• Vorstellungsgespräche und Vertragsverhandlungen• Selektion des Rücklaufes• Start der Bewerbungskampagne

Abb. 3: Phasen der beruflichen Neuorientierung (vgl. D. B. M. Europe zit. n. Sauer 1991: 80).

Den Schwerpunkt der ersten Phase bilden die Erhebung der beruflichen Stärken und Schwächen und die systematische berufliche Neuorientierung.

Die zweite Phase beginnt, sobald die Teilnehmer eine klare Vorstellung über das zukünftige berufliche Ziel haben. In dieser Phase steht der Aufbau einer zielorientierten Marketing- und Bewerbungsstrategie im Vordergrund. Bei vielen Teilnehmern liegt die letzte Bewerbung Jahre zurück und sie wissen nicht mehr, wie ein gutes Bewerbungsdossier erstellt wird.

In der dritten Phase beginnt die eigentliche Bewerbungskampagne. In dieser Phase werden Kontakte geknüpft, Bewerbungsunterlagen verschickt und Vertragsverhandlungen geführt. Das Ziel ist eine neue, den Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechende Anstellung zu finden (vgl. Sauer 1991: 81 ff.).

Weil mehrere Kandidaten an der Schulung teilnehmen, werden, unabhängig von der persönlichen Situation der Kandidaten, allgemeine Strategien für eine berufliche Neuorientierung und eine erfolgreiche Arbeitssuche entwickelt. Die Kandidaten lernen geeignete Methoden und Instrumente anzuwenden, um ihre Stärken und Schwächen und ihre persönlichen und beruflichen Ziele selbst zu erarbeiten. Mit Unterstützung des Beraters entwickeln sie dann ihre eigene Vermarktungs- und Bewerbungsstrategie (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 260).

Mit anderen Worten soll die Beratung den Kandidaten das „Handwerkszeug“ für den Start einer erfolgreichen Bewerbungskampagne und für eine eigenständige Suche nach einem neuen Arbeitsplatz vermitteln (vgl. Kuonen 2001: 35).

Die Kandidaten bauen im Verlauf der Beratung ihre Angst, vor der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsmarkt ab (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 260).

Wichtig ist der Austausch mit den anderen Teilnehmern:

„Es entsteht dabei eine Art Schicksalsgemeinschaft von Betroffenen, die alle vor dem gleichen Problem stehen. Gemeinsam haben sie Sorge um die Sicherung ihrer beruflichen Zukunft“ (Stoebe 1993: 88).

Die Gruppenmitglieder informieren sich gegenseitig darüber, welche Bewerbungsaktivitäten sie seit der letzten Gruppenberatung in Angriff genommen haben. Jeder Teilnehmer berichtet über seine positiven und negativen Erfahrungen und über die Ergebnisse seiner bisherigen Bewerbungsschritte. Dieser Erfahrungsaustausch in der Gruppe ist enorm wichtig, die Bewerber können sich gegenseitig ermutigen und untereinander hilfreiche Informationen austauschen (vgl. Stoebe 1993: 89 f.).

Das Arbeitsmarktzentrum der Swisscom ist ein Beispiel für Gruppenoutplacement. Das Beratungsangebot soll den überkapazitären Mitarbeitern ermöglichen, sich auf dem Arbeitsmarkt neu zu orientieren.

Den Schwerpunkt der Beratung bilden Gruppenkurse, d. h. kollektive Beratungsteile. Daneben werden aber zusätzlich individuelle Gespräche angeboten, sie sollen den Teilnehmern beim Umgang mit Gefühlen, wie Frustration, Wut und Enttäuschung helfen.

Der kollektive Beratungsteil setzt sich aus verschiedenen Gruppenkursen zusammen:

- aus einem Standortbestimmungskurs, in dem sich die Teilnehmer mit ihren beruflichen und persönlichen Möglichkeiten auseinandersetzen. Im Verlauf des Kurses erstellen die Kandidaten einen Aktionsplan für weitere Aufgaben und Schritte, die sie für eine berufliche Neuorientierung unternehmen müssen.
- aus einem Neuorientierungskurs, in dem die Orientierung am Arbeitsmarkt und die Auseinandersetzung mit dem Stellenmarkt thematisiert wird. Ein wichtiger Aspekt dieses Kurses bildet die Vermittlung und das Einüben von Bewerbungstechniken.
- aus verschiedenen Spezialkursen zu ausgewählten Themen, beispielsweise Motivationskurse und Kurse für die Partner der Betroffenen (vgl. Kuonen 2001: 60 ff.).

4.2 Die individuelle Beratung

Normalerweise erfolgt die individuelle Beratung im Anschluss an den kollektiven Beratungsteil. In diesem Teil wird die Beratung auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer zugeschnitten. Dabei berücksichtigt der Berater personenspezifische Gesichtspunkte wie Alter, Geschlecht, räumliche Mobilität, beruflicher Werdegang und persönliche Zielvorstellungen, und gestaltet das Beratungsprogramm entsprechend aus. Er versucht Defizite der einzelnen Gruppenmitglieder, die er während der kollektiven Beratung erkannt hat bewusst anzusprechen und den Kandidaten zu helfen, diese Schwächen zu beheben.

Als Beispiel wäre hier ein Kandidat zu nennen, der grosse Schwierigkeiten hat, sich in Konfliktsituationen durchzusetzen. Diese Schwäche verringert seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt. In den individuellen Beratungsgesprächen wird nun der Outplacementberater mit diesem Kandidaten gezielt Konfliktgespräche trainieren. Während den individuellen Beratungsgesprächen überprüft der Berater die persönlichen Selbstvermarktungs- und die Bewerbungsstrategien der Teilnehmer. Er erteilt Verbesserungsvorschläge zu den Bewerbungsunterlagen und sorgt dafür, dass alle Kandidaten über ein gutes Bewerbungsdossier verfügen.

Beim Gruppenoutplacement wird die Dauer häufig im Voraus festgelegt, die Teilnehmer werden nicht solange betreut, bis sie einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben haben.

Nach Abschluss dieses individuellen Beratungsteils, sollten die Teilnehmer selbst in der Lage sein, einen ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechenden Arbeitsplatz zu finden (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 260).

4.3 Die Nachbetreuung

Die Nachbetreuung setzt nach der Beendigung des eigentlichen Programms ein. Die Berater stehen in dieser Phase für Rückfragen zur Verfügung. Sie leisten konkrete Einzelfallhilfe, falls bei den Kandidaten Bewerbungsprobleme auftreten (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 261).

Für die Nachbetreuung empfiehlt sich die Einrichtung einer telefonischen Hotline, dadurch können Fragen rasch und zeitnah geklärt werden. Ein Telefongespräch kann den Kandidaten auch helfen, einen aktuellen Tiefpunkt zu überwinden (vgl. Berg-Peer 2003: 162).

Meistens haben die Outplacementberater mit Abschluss des individuellen Beratungsteils ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllt, es ist jedoch üblich, dass sie eine Nachbetreuung anbieten.

Die Inanspruchnahme dieses Angebots hängt vor allem vom Bewerbungserfolg der Stellensuchenden ab. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber, dass der Anteil der Kandidaten, die eine Nachbetreuung beanspruchen gering ist (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 261).

Einige Outplacementberater organisieren im Anschluss an das eigentliche Beratungsprogramm sogenannte Nachsorgetage. Diese Treffen finden während einem Zeitraum von ungefähr sechs Monaten alle zwei Wochen oder einmal pro Monat statt. Die Nachsorgetage haben den Vorteil, dass die Kandidaten einen gewissen Druck verspüren, sich für die Zeit zwischen den Treffen bestimmte Bewerbungsaktivitäten vorzunehmen, und diese dann auch wirklich zu erledigen. Die regelmässigen Zusammenkünfte geben den Kandidaten die Möglichkeit, Probleme, die bei der Umsetzung der Bewerbungsstrategie auftauchen mit dem Outplacementberater zu besprechen. Es braucht weniger Überwindung seitens der Kandidaten, wenn sie ihre Fragen an einem Nachsorgetag stellen können, als wenn sie schriftlich oder telefonisch mit dem Berater Kontakt aufnehmen und ihn mit ihren Fragen belästigen müssen. Für die Stellensuchenden ist sehr wichtig, dass sie wissen, wo sie Menschen treffen können, die ihre Probleme und Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Bewerbungskampagne ernst nehmen und verstehen. Die Teilnehmer können sich an den Nachsorgetagen über Erfolge und Probleme bei der Stellensuche austauschen und sich dabei gegenseitig stützen und motivieren. Ausserdem können sie wichtige Informationen über Stellenangebote und nützliche Kontakte austauschen (vgl. Berg-Peer 2003: 162).

4. 4 Ergänzende Instrumente

4.4.1 Räumlichkeiten

Als zusätzliche Unterstützung bieten die Trennungsberater ihren Teilnehmern oft die Benutzung von Räumlichkeiten an. Die Berater stellen dort Infrastruktureinrichtungen zur Verfügung, die die Klienten nutzen können, um ihre Bewerbungs dossiers zu erstellen und um ihre Bewerbungskampagnen erfolgreich durchzuführen.

Die wichtigsten Hilfsmittel, die in diesen Räumen zu Verfügung gestellt werden, sind Telefon, Internet, Textverarbeitung, Kopierer, Literatur zur Trennung und Arbeitsplatzsuche und aktuelle Zeitungen und Zeitschriften mit Arbeitsplatzangeboten (vgl. Mayrhofer 1989: 203).

Aus Sicht der Verfasserin ist es sinnvoll, wenn die entlassenen Mitarbeiter diese Räume für ihre Bewerbungsaktivitäten nutzen. Sie kommen dort mit Menschen in Kontakt, die sich in ähnlichen Situationen befinden und daher auch mit den gleichen

Problemen konfrontiert sind. Die Outplacement-Kandidaten können sich so auch zwischen den Beratungsgesprächen gegenseitig unterstützen und ermuntern.

4.4.2 Selbsthilfegruppen

Oft weisen die Trennungsberater die Teilnehmer auf die Möglichkeit zum Mitmachen bei Selbsthilfegruppen hin oder schlagen ihnen vor, selbst eine Gruppe zu gründen. In Selbsthilfegruppen können sich die ausscheidenden Mitarbeiter gegenseitig bei der Trennungsverarbeitung und bei der beruflichen Neuorientierung unterstützen. In den Gruppen machen nur Betroffene mit, sie bestimmen und organisieren die Gruppenaktivitäten selbst.

Die Teilnehmer tauschen gegenseitig Erfahrungen über die Verarbeitung der Trennung und Informationen über die Stellensuche aus. Oft werden Experten eingeladen, die über ausgewählte Themen informieren (vgl. Mayerhofer 1989: 204).

Die Treffen in den Selbsthilfegruppen verlaufen aber nicht immer harmonisch. Vor allem den Menschen, die an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nie in Teams gearbeitet haben, fällt es meist schwer, sich in die Gruppe einzufügen. Die Bereitschaft für eine offene Zusammenarbeit wird unter Umständen auch durch Konkurrenz unter den Gruppenmitgliedern, beispielsweise im Hinblick auf knappe Arbeitsplätze eingeschränkt (vgl. Mayerhofer 1989: 204).

5. Schlussfolgerungen

Das Konzept des Gruppenoutplacements bildet eine sinnvolle Erweiterung des herkömmlichen individuellen Einzel-Outplacementverfahrens. Im Vergleich zu individuellen Outplacementberatungen wird es heute jedoch noch selten eingesetzt.

Beim Gruppenoutplacement steht der Erwerb von Know-how für eine erfolgreiche Bewerbung im Mittelpunkt (Lingenfelder/Walz 1989: 258). Die Beratung hilft den Kandidaten, ihre Angst vor der Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsmarkt abzubauen und vermittelt ihnen die wichtigsten Instrumente, damit sie eigenständig eine neue Stelle suchen können. (Lingenfelder/Walz 1989: 261).

Im Rahmen eines Gruppenoutplacements ist es nicht möglich, den einzelnen Teilnehmern eine umfassende personenbezogene psychologische Betreuung anzubieten. Daher wird Gruppenoutplacement nur bei ausscheidenden Mitarbeitern eingesetzt, die die Unternehmung aus betriebsbedingten Gründen verlassen müssen. Bei

ausscheidenden Mitarbeitern, die aus personenbedingten Gründen entlassen werden, ist eine intensive persönliche Betreuung für eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung unumgänglich. In diesen Fällen wird ein Individualoutplacement der Bedürfnissituation der Betroffenen besser gerecht (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 259).

Ein Gruppenoutplacement ist billiger, als eine individuelle Beratung. Ein Berater kann gleichzeitig mehrere Kandidaten betreuen und die Beratungszeit ist wesentlich kürzer. Wegen der geringeren Kosten ist es möglich, Outplacement auch für Mitarbeiter unterer und mittlerer Hierarchieebenen anzubieten. Wenn ganze Abteilungen oder Betriebsteile geschlossen werden und eine Vielzahl von Mitarbeitern die Unternehmung verlassen muss, wird Outplacement fast ausschliesslich in Form von Gruppenberatungen angeboten. In solchen Fällen wäre Einzeloutplacement für die Unternehmen nicht finanzierbar (Lingenfelder/Walz 1989: 258).

Die Effektivität von Gruppenoutplacement ist grösser, wenn die Gruppen möglichst homogen zusammengesetzt sind. Die Teilnehmer sollten bei ihrer früheren Arbeit in ähnlichen Aufgabengebieten und auf gleicher hierarchischer Ebene tätig gewesen sein. Vergleichbare Qualifikation, Berufserfahrung und Altersgruppen ermöglichen es, Inhalte und Methoden auf die Gruppe zuzuschneiden (vgl. Berg-Peer 2003: 125).

Nach den Erfahrungen von deutschen Outplacementberatern, werden die Zielsetzungen von Gruppenoutplacement meistens erreicht. Auch wenn die Beratungszeit und –intensität deutlich geringer ist als beim Individualoutplacement, finden fast alle Teilnehmer einen neuen Arbeitsplatz (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 261).

Der Erfolg von Gruppenoutplacements lässt sich folgendermassen erklären:

- Ausscheidende Mitarbeiter, bei denen die berufliche Neuorientierung als besonders problematisch erscheint werden nicht in ein Gruppenoutplacement einbezogen. Für diese Kandidaten wird ein Individualoutplacement durchgeführt.
- Gruppenoutplacement wird fast ausschliesslich dann angewendet, wenn die Freisetzungursache bei der Unternehmung liegt. Kandidaten, die aus unternehmensbedingten Gründen entlassen wurden, finden in der Regel schneller einen neuen Arbeitsplatz.

- Gruppenoutplacement wird häufig für Mitarbeiter unterer und mittlerer Hierarchieebenen angeboten. Für diese Leute ist der Arbeitsmarkt erheblich breiter, als für Mitarbeiter höherer und höchster Ebenen, die typische Kandidaten für ein Individualoutplacement sind (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 261).

An dieser Stelle muss zudem angefügt werden, dass die Bewertung des Erfolgs von Outplacement sehr schwierig ist: Es lässt sich nicht feststellen, wie schnell ein entlassener Mitarbeiter ohne Outplacementberatung einen neuen Arbeitsplatz gefunden hätte. Ausserdem sagt die Tatsache, dass die meisten Kandidaten nach kurzer Zeit eine neue Stelle finden, nichts darüber aus, ob die neue Arbeit ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entspricht (vgl. Lingenfelder/Walz 1989: 262).

Die Verfasserin ist der Ansicht, dass Gruppenoutplacement in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Das betriebliche Umfeld ist heute von einer hohen Dynamik geprägt und es wird für die Unternehmen zunehmend schwierig, ihren Personalbedarf frühzeitig zu ermitteln. Oft treten unvorgesehene Ereignisse ein, die eine personelle Überkapazität verursachen und dazu führen, dass die Unternehmen Mitarbeiter entlassen müssen (vgl. Sauer 1991: 22 ff.).

Der Verantwortungsbereich der klassischen Personalarbeit beschränkt sich heute nicht mehr auf die Förderung von Mitarbeitern im Unternehmen. Die Unterstützung von ausscheidenden Mitarbeitern ist ein ebenso bedeutender Bestandteil. Outplacement ist ein wichtiges Konzept, um die Menschen, von denen sich die Unternehmung trennen muss oder will, auf dem Weg in eine neue Position zu unterstützen (vgl. Berg-Peer 2003: 8).

Durch Gruppenoutplacement wird diese Unterstützung mit vertretbarem wirtschaftlichem Aufwand möglich (vgl. Sauer 1991: 84).

Literaturverzeichnis

Berg-Peer, Janine (2003)

Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten, Wiesbaden 2003.

D. B. M. Europe (o. J.)

Informationsschrift zu D. B. M. und ihren Beratungsleistungen, o. O., o. J, zit. n. Sauer, Mechthild (1991) Outplacement-Beratung: Konzeptionen und organisatorische Gestaltung, Wiesbaden 1991.

Hentze, Joachim (1995)

Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalwirtschaftslehre, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1995.

Kuonen, Daniela (2001)

Sozialverträglicher Personalabbau bei Swisscom AG – Problematik der Langzeitaufenthalter des Arbeitsmarktzentrums: konzeptionelle Grundlagen, empirische Ergebnisse, Gestaltungsempfehlungen, Bern 2001.

Lingenfelder, Michael/Walz, Hartmut (1989)

Struktur und Bewertung von Gruppenoutplacement. In: Personal, Jg. 41, 1989, S. 258-262.

Mayrhofer, Wolfgang (1989)

Trennung von der Organisation: Vom Outplacement zur Trennungsberatung, Wiesbaden 1989.

o. V. (2003)

Gedämpfter Optimismus. Die Konjunkturindikatoren verbessern sich – aber nur langsam. In: Der Bund, Jg. 154, 2003, Nr.260 , S. 21.

Rotzer, Sandra (1993)

Outplacement-Beratung: Literaturanalyse und empirische Erhebung in der Schweiz, Bern 1993.

Sauer, Mechthild (1991)

Outplacement-Beratung: Konzeptionen und organisatorische Gestaltung, Wiesbaden 1991.

Stoebe, Fritz (1993)

Manager zwischen Trennung und Neuanfang, Frankfurt am Main 1993.

Von Eckardstein, Dudo (1993)

Personalfreisetzung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2 I-Q, 5. Auflage, hrsg. v. Wittmann, Waldemar/Kern, Werner/Köhler, Richard u. a., Stuttgart 1993

Wagner, Helmut (1991)

Geleitwort. In: Outplacement-Beratung. Konzeptionen und organisatorische Gestaltung, hrsg. v. Sauer, Mechthild, Wiesbaden 1991.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Proseminararbeit abgelehnt werden kann und das gesamte Proseminar als „nicht bestanden“ mit der Note 1 bewertet wird.

Hasle-Rüegsau, den 19.11.03