

Gründliche Prüfung lohnt sich

Zur Vermeidung von Folgekosten nach einem Personalabbau setzen Unternehmen zunehmend auf Outplacement. Inwieweit allerdings die gewünschte Schadensbegrenzung erreicht wird, hängt im Wesentlichen von der Qualität der Maßnahme und der Professionalität des Beratungsanbieters ab.



Die Praxis zeigt in diesem Zusammenhang leider immer wieder, dass Bekanntheit, Marktposition oder Größe eines Beratungsunternehmens wenig über die Beratungsqualität aussagen. Im Folgenden soll bezogen auf die Merkmale Struktur, Prozess und Ergebnis veranschaulicht werden, was Qualität und Professionalität in der Outplacementberatung ausmacht.

Kriterien für Qualität

Ein qualitativ hochwertiges Beratungsangebot zeichnet sich zunächst durch einen ganzheitlich-integrativen Beratungsansatz aus, das heißt, dass die Beratung sowohl die Belange des Unternehmens als System als auch den einzelnen Mitarbeiter als Individuum ausreichend berücksichtigt. Als solche verbindet sie auch

1. eine auf die effektive und effiziente Gestaltung des Trennungsprozesses gerichtete, organisationsbezogene Beratung mit
2. der Betreuung und Beratung der gekündigten Mitarbeiter bei deren beruflicher Neuorientierung – was sowohl in Gruppen als auch individuell erfolgen kann – und
3. sieht darüber hinaus begleitende Beratungen, Coachings und Trainings für Führungskräfte, verbleibende Kollegen und

Teams zur Neuorientierung im Sinne einer Revitalisierung vor.

Weitere strukturelle Voraussetzungen, um eine qualitativ hochwertige Outplacementberatung zu erbringen, sind neben Inhalt und Aufbau der Beratung, technische und finanzielle Rahmenbedingungen sowie Organisationsaufbau und Infrastruktur. Vor allem die Beachtung der personellen Aspekte spielt hierbei eine entscheidende Rolle, wobei die fachliche Qualifikation der eingesetzten Outplacementberater als grundlegendes Qualitätsmerkmal gelten kann. Diese beinhaltet im Wesentlichen:

- Expertenkenntnisse im Bereich Trennungsmanagement/Outplacement,
- spezielles wirtschaftliches, betriebliches und psychologisches Wissen in Kombination mit Betriebs- und Führungserfahrung,
- nachgewiesene Beratungs-, Trainings- und Coaching-Kompetenz,
- Handlungskompetenz hinsichtlich einschlägiger Methoden und Instrumente,
- kognitive Fähigkeiten (analytisches und vernetztes Denken) einschließlich Selbstreflexion,
- persönliche Qualifikationen wie Integrität, Geduld, Empathie,
- diagnostische Kompetenz (Symptomenkenntnisse aus dem klinisch-psychologischen Bereich),

- Kommunikations- und Beziehungsgestaltungskompetenzen.

Klare Linie verfolgen

Ein strukturiertes Trennungsmanagement muss geradezu „generalstabsmäßig“ vorbereitet sein. Dies gilt selbstverständlich nicht nur für den administrativ-formalen Prozess wie zum Beispiel das Zusammenstellen und Aufbereiten der nötigen Personaldaten, Abstimmungen mit dem Betriebsrat und dem Arbeitsamt oder die Vorbereitung der Kündigungen. Auch die Kündigungsgespräche selbst wollen gut vorbereitet sein: Führungskräfte müssen ordentlich gebrieft und gecoachert werden, der Betriebsrat sollte als wichtige soziale Instanz eingebunden sein – der Ablauf der Kündigungsgespräche, anschließende Auffanggespräche und die Betreuung der Betroffenen sollte unbedingt en Detail im Vorfeld geklärt werden.

Die Prozessqualität in der Outplacementberatung zeichnet sich unter anderem aus durch:

- eine Klärung des Anliegens/Problems des Unternehmens: Situationsschilderung, Zielformulierung, Zielkonkretisierung, Erwartungsklä rung, Tabuzonen,
- eine Problempräzision und Klärung seitens des Outplacement-Anbieters, was

Ausgehend von den übergeordneten Zielen von Outplacement lassen sich folgende Qualitätskriterien als Erfolgsindikatoren formulieren:

- Zielerreichung bezüglich der Effekte des Personalabbaus im Unternehmen, z.B. Anzahl der Kündigungsschutzklagen, Fluktuations- und Krankheitsquote, Produktivitätseinbrüche etc.,
- Zielerreichung bezüglich der beruflichen Neuorientierung der Gekündigten, z.B. Anzahl der aktiven Teilnahme, Bewerbungsaktivitäten, Platzierungserfolge etc.,
- Zunahme an Bewusstheit und Verantwortung, gegebenenfalls Einstellungsveränderungen sowie Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires für alle Beteiligten,
- Zufriedenheit der gekündigten Mitarbeiter über Angebot, Betreuung und Beratung, Ergebnis,
- emotionale Entlastung der verbleibenden Mitarbeiter und der Vorgesetzten.

die geeignete Vorgehensweise und welches die passende Maßnahme ist und ob seinerseits die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit gegeben sind,

- die Sicherung von Transparenz bezüglich der professionellen Orientierung (Menschenbild, theoretische Basis, Werte, Selbstverständnis),
- das Schaffen von Transparenz bezüglich der Vorgehensweise (Anforderungen an den Auftraggeber, Interessenvertreter und Klienten, Anforderungen an Berichterstattung wie zum Beispiel Information über Arbeitsintensität, Beratungsverlauf und -ergebnisse),
- eine Abstimmung zum formalen und psychologischen Vertrag (Spielregeln der Zusammenarbeit, Schweigepflicht, Honorar) sowie Regelungen bei Absage, Schwierigkeiten, Abbruch und anderes,
- das Aufzeigen der Grenzen von Outplacement (z.B. Vermittlungsanspruch),
- weitere Informationen, Verhandlungen und Abstimmungen über die Dauer des Prozesses,

- das Festlegen des Zeitrahmens und des Projektvolumens einschließlich Anzahl, Häufigkeit und Dauer der Workshops und Sitzungen,
- das Festlegen des individuellen Beratungsumfangs für Mitarbeiter,
- unter Umständen die Mitbestimmung der Klienten,
- das transparent machen und erklären von Inhalt, Ablauf und Methoden der Beratung,
- die Wahl von Methoden und Interventionen, die zur Zielgruppe passen,
- der klienten-, situations-, zeit-, problem-, ziel- und wirkungsbezogene Einsatz von Methoden und Flexibilität der Vorgehensweise,
- eine prozessbegleitende sowie abschließende (summativ) Evaluation.

Qualität nachhalten

Ein Qualitätsanbieter wird in jedem Fall klare Aussagen darüber machen können, wie der Beratungsprozess in seinem Hause beschrieben ist und auch belegen können, wie genau er die Prozessqualität nachhält. Ergebnisqualität schließlich bemisst sich in der Regel an einem Soll-Ist-Vergleich. Dies ist beim Outplacement nicht immer darstellbar.

Den Erfolg von Trennungsmanagement erkennt man letztlich daran, dass alle am Prozess Beteiligten die Entscheidung akzeptieren und sich aktiv dafür einsetzen, dass ein für alle tragfähiger Konsens erzielt wird. Was den Erfolg der Outplacementberatung im engeren Sinne (also der Bera-

tung der Gekündigten) betrifft, so versucht man diesen gerne an einer Erfolgsquote im Sinne einer „Vermittlungsquote“ festzumachen – dies ist allerdings eher kritisch zu sehen – nicht zuletzt, da hier die Bedeutung der jeweiligen Arbeitsmarktsituation sowie die individuell persönlichen Voraussetzungen (Employability) und Entscheidungen (Motivation) nicht ausreichend berücksichtigt sind. Der tatsächliche Erfolg einer Outplacementberatung – im Sinne des Nutzens für die Klienten – lässt sich relativ schlecht in allgemeinen Statistiken ausdrücken. Zur Überprüfung der Ergebnisqualität empfiehlt sich eher eine individuelle Evaluation in Bezug auf die persönlichen Ziele und Rahmenbedingungen der Klienten, wie es sich für die Karriereberatung und im Bereich Coaching etabliert hat. Die Qualität der Beratung als entscheidendes Auswahlkriterium stellt Personalverantwortliche, Interessenvertreter und Betroffene gleichermaßen insofern vor eine Herausforderung, als dass es bislang keine allgemeingültigen Qualitätsstandards hierfür gibt (auch DIN-Verfahren reichen hier bislang nicht aus). Die betriebliche Praxis hat vielfach bewiesen, dass Outplacement ein probates Mittel zur Schadensbegrenzung bei Personalabbau ist. Dies haben nicht nur zahlreiche Unternehmen, sondern auch die Agentur für Arbeit längst erkannt, weshalb Outplacement als Transfermaßnahme nach §216a SGB III unter bestimmten Voraussetzungen staatlich gefördert bzw. ko-finanziert werden kann. Die Förderung durch die Agentur für Arbeit wird allerdings zunehmend davon abhängig gemacht, inwieweit die geplante Outplacement-Maßnahme bestimmten Qualitätskriterien entspricht beziehungsweise der Beratungsanbieter über ein Qualitätsmanagement verfügt.

Info

Im vorliegenden Beitrag wurden wichtige Aspekte der Qualitätssicherung im Trennungsprozess und Outplacement vorgestellt. Dabei sind die aktuellen Ergebnisse der Studie von Prof. Dr. Christiane Schiersman et al. (2008) zum Thema Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung eingeflossen, auf die an dieser Stelle ausdrücklich verwiesen wird.



Autorin
Susanne G. Rausch,
Geschäftsführerin act value
management consult, Berlin,
sr@act-value.de