



# Berater auf den Prüfstand stellen

Wie steht es um die Qualität eines Berufszweiges, der sich aufgrund stetiger Veränderungen auf ein immer größeres Kundenpotenzial einstellt? Das steigende Outplacement-Marktvolumen von 60 Millionen Mark weckt Begehrlichkeiten. Deshalb gilt: Schwarze Schafe mit gezielten Fragen entlarven.

Welcher Vorgesetzte oder Personalverantwortliche fragt bei der Auftragsvergabe an Outplacement-Berater nach spezifischen Qualitätskriterien? Immerhin kostet eine Beratung in der klassischen Form das abgebende Unternehmen etwa 22 Prozent der letztjährigen Jahresbezüge des betroffenen Mitarbeiters (plus Administrationspauschale). Das bedeutet bei einer Führungskraft schnell eine Belastung des Budgets mit 50 000 Mark. Doch welcher Geschäftsführer oder Personalleiter prüft im Sinne des zu beratenden Mitarbeiters die Professionalität des Beraters, die Aktualität der Methoden und den langfristigen Beratungserfolg? Welche Institution kümmert sich um die Qualitätssicherung der Outplacement-Beratung? Die Autoren – selbst viele Jahre Management- und Karriereberater beziehungsweise Arbeitsrechtler und Personalleiter – hinterfragen als Trennungs-Experten und Management-Berater die gängige Outplacement-Praxis und stellen einige aktuelle Aspekte zur Diskussion. Da-

mit möchten sie die Unternehmen unterstützen und eine Auswahl des besten Beraters ermöglichen – zum Nutzen der von Kündigung betroffenen Mitarbeiter und zur Sicherung des eigenen Images als Auftraggeber dieser Dienstleistung.

### Kompetenznachweise fordern

Da es sich bei der Dienstleistung Outplacement-Beratung um ein sehr sensibles Feld des Human-Resources-Managements handelt – es geht immerhin um die berufliche Existenz und Zukunft von Menschen –, kommen der fachlichen Qualifikation und der Persönlichkeit des einzelnen Beraters (nicht der Gesellschaft), der diese Mitarbeiter zu neuen Ufern begleiten soll, eine besondere Bedeutung zu. Ist er es doch, der die Betroffenen oft über mehrere Monate hinweg eng begleitet und dabei in die Tiefen der Persönlichkeit vordringt. Daraus ergibt sich die Frage: Wie sieht eigentlich das Sollprofil eines guten Outpla-

cement-Beraters aus? Haben sich die Beratungsgesellschaften jemals Gedanken über die erforderliche Persönlichkeitsstruktur gemacht? Zweifel sind angebracht. Liegen in den Gesellschaften überhaupt aktuelle Profile vor? Die Autoren wagen die These: Nein. Und inwiefern entsprechen die tätigen Berater diesem Soll-Profil – wenn es eines gibt? Kunden sollten danach fragen. Outplacement-Berater berichten, dass sie weder ein Personaldirektor oder ein auftraggebender Vorstand noch eine betroffene Führungskraft je danach gefragt hat, was sie denn für den Job prädestiniert. Und wie werden neue Berater ausgewählt? Gibt es ein objektives Auswahlverfahren oder reicht allein die Tatsache, ein ehemaliger Geschäftsführer oder Marketingdirektor gewesen zu sein aus, um ein guter Berater zu werden? Wie sieht die Einarbeitung aus, wie lange dauert sie und wie wird der Lernerfolg des neuen Beraters – egal ob jung oder alt – gemessen?

### Mehr zum Thema

#### Luchterhand-Literatur

Andrzejewski, Laurenz: Trennungs-Kultur, 2001, ca. 220 Seiten, ca. 49 Euro

Marktübersicht von 32 Outplacementberatungen: Personalwirtschaft, April 2001

## Supervision des Beraters

In vielen beratenden Berufen sind Supervisionen und Fortbildungen obligatorisch. Die Frage ist, gibt es so etwas in den Beratungsgesellschaften oder köchelt man im eigenen Saft? In welcher Form und wie intensiv finden denn Austausch und gegenseitige Befruchtung unter den Beratern statt? Wer führt eine Supervision des Beraters durch und wie bildet sich der Berater über die neuen Märkte, neue Berufsbilder, aktuelle Kommunikationstechniken fort? Wie erhält oder vertieft er sein Wissen und seine Praxis über Chaos- und Krisenmanagement, um das es doch in der Regel geht?

Eine weitere Frage ist, wie sich die von manchen Beratungsgesellschaften praktizierte Trennung in Akquisition und Beratung langfristig und im Einzelfall für den Kandidaten auswirkt. Wie kann ein Nur-Berater, der als solcher in den Job eingestiegen ist, Kenntnis des Marktes haben und die Wirkung seiner Beratung überprüfen? Wie kann ein Nur-Berater, die Darstellung seiner Schützlinge überprüfen? Wodurch erhält er Feedback und Korrektiv, wenn er keinen direkten Kontakt mit dem Markt hat?

## Berater bevorzugen das Einzel-Coaching

Wie hinlänglich bekannt, besteht das Procedere der Beratung im Wesentlichen aus einem Einzel- oder Gruppen-Coaching. »Die Beratung lebt vom persönlichen Gespräch

mit dem Berater« heißt es immer wieder. Ab und zu gibt es noch eine Gruppensession. Beobachtungen in anderen Geschäftsfeldern und Erfahrungen in anderen Bereichen der Beratung werfen die Frage auf, ob individuelle, kreative, erprobte Maßnahmen angeboten werden, um den Beratungserfolg zu unterstützen? Wie wird das in der Regel angeknackste Selbstwertgefühl der Betroffenen wieder aufgebaut? Reichen allein Zuhören, Zureden, Abwarten aus? Sicher, es gibt Psychologen in den Beraterteams. Aber die sind in der Regel nur für das Assessment da. Für den jüngeren Kandidaten mit kürzerer Unternehmenszugehörigkeit mag das reichen. Aber was wird gezielt für die Gruppe der Betroffenen getan, die am schwersten an ihrem Trennungstrauma zu tragen haben – die 40 Prozent der Outplacement-Kandidaten, die über 50 Jahre alt sind? Von diesen blicken viele auf eine extrem lange Unternehmenszugehörigkeit zurück, wenn sie den Stuhl vor die Tür gestellt bekommen. Nutzt man die Möglichkeiten eines gezielten Encouraging-Trainings nach erprobten Konzepten und gibt Hilfen für später?

## Die Kraft der Gruppe

Und was ist mit der Power, die aus der Gruppe kommt? Alle Outplacement-Berater predigen das Networking. Doch was wird als aktives Networking angeboten? Aus anderen Bereichen des Berufs- und Privatlebens und aus anderen Teilen der Welt ist die Kraft, die aus der Gruppe kommt,

bekannt und wird genutzt. Motivieren die Berater – bei allem Respekt vor der Individualität und der Diskretion –, die Beratenen, Arbeitsgruppen zu bilden? Diese Gruppen bieten über die Zeit der Beratung hinaus Unterstützung – man muss ja nicht gleich von Selbsthilfegruppen reden. Nutzt man bei der beruflichen Neuorientierung das Kreativitätspotenzial und die Dynamik einer Gruppe? Oder glauben die Berater nicht daran, dass es viel wirksamer sein kann, wenn ein Kollege den Tipp oder das Korrektiv gibt, anstatt sie selbst? Und wie nutzt man die Kontakte der Klienten zu den Ehemaligen?

Munkelt da jemand, die Branche sei erstartet in den Methoden der Gründertage? Oder wollen die Berater die beratenen Fach- und Führungskräfte schonen, sie nicht wirklich fordern. Konfrontiert man eine gekündigte deutsche Führungskraft mit der Aufgabe der Selbstdarstellung vor der Gruppe ebenso Betroffener (in einem geschützten Raum des Beratungsbüros)? Werden im Einzelfall Themen wie Selbst-Verantwortung vertieft, weiterführende, unkonventionelle Methoden genutzt, die Hinweise auf die Ursachen eines Problems und Ansätze für Lösungen einer Blockade bringen könnten? Stehen den gekündigten Mitarbeitern die modernen und erfolgsversprechenden Mittel und Wege zur Verfügung?

## Proaktive Beratung

Unter dem Slogan »Hilfe zur Selbsthilfe« bieten die Outplacement-Berater eine Rei-

# Schwerpunkt: Outplacement

he wertvoller Tipps und Erfolg versprechender Ratschläge an. Aber was tun sie wirklich für ihr Geld? Insbesondere in der Phase, in der es um die Bearbeitung des Marktes geht? Zwar bieten die Unternehmen in ihren Büros Internet-Arbeitsplätze an, aber wie unterstützen sie ihre Kandidaten auf dem Weg durch den Dschungel einer ständig wachsenden Zahl von Jobbörsen? Was ist die ureigenste Leistung der Beratungsgesellschaft im Hinblick auf eine Vorselektion der Internet-Pfade oder Differenzierung der Börsen nach Hierarchien oder Branchen? Wissen die Berater, wie erfolgreich (oder nicht) die Suche eines Jobs im Internet für einen Topmanager ist? Oder ist das Angebot im Internet surfen zu können nur Augenwischerei? Hat jemals ein Auftraggeber nach dem Erfolg gefragt?

Und wie fundiert sind die angepriesenen Kontakte zu Beraterkollegen der suchenden Zunft (Executive-Searcher) wirklich? Liegt eine Differenzierung der Branchenschwerpunkte einzelner Executive-Searcher vor? Weiß der Berater wirklich, welcher Headhunter auf welchem Level oder für welche Hierarchieebenen arbeitet?

Und wie sieht es im Zeitalter des immer wichtiger werdenden Informationsmanagements mit der internen Vernetzung der Beratungsunternehmen aus? Wie ist sichergestellt, dass ein Magdeburger Berater von der Vakanz, die im Schwetzingen Schwesterbüro aufgelaufen ist, unmittelbar und zeitnah erfährt? Wie erfolgt die Verwaltung und

der Abgleich zwischen suchenden Fach- und Führungskräften einerseits und den als »zahlreich« bezeichneten vorliegenden Meldungen über offene Jobs andererseits? Und was bedeutet das Statement zu Seriosität und Ethik im Hinblick auf die »strikte Trennung von Outplacement-Beratung und Executive-Search-Aktivitäten im eigenen Haus«? Natürlich wäre es unseriös (was es durchaus schon gegeben haben soll), wenn für ein und denselben Menschen vom abgebenden Unternehmen ein Honorar als Outplacement-Kandidat und von einem anderen Unternehmen das Honorar für die erfolgreiche Suche über Executive-Search eingestrichen würde.

Die Frage ist doch, ob es nicht allen Beteiligten – abgebendem Unternehmen, Beratungsgesellschaft, beratenem Klienten und neuem Arbeitgeber – dienlich wäre, wenn durch eine seriöse Verknüpfung der Aktivitäten bei sauberer Abrechnung schnell eine Vermittlung zustande käme? Geht es nicht darum, alle nur zur Verfügung stehenden seriösen Mittel und kreativen Wege zu nutzen, um dem Menschen einen neuen Job zu beschaffen, der doch nur deshalb beraten wird, weil er seinen Job verloren hat und der zurzeit nicht weiß, wie er in vier Monaten seine fünfköpfige Familie ernähren soll? Und welches Risiko hat das Unternehmen, das diesen Mitarbeiter einstellt? Betroffene sagen: »Keines«. Das im suchenden Unternehmen angewendete Auswahlverfahren bleibt das Gleiche. Zur Diskussion

steht das Honorar des Executive-Searchers oder das Schalten einer Annonce in einer Tageszeitung. Sind hier nicht neue, kreative Verrechnungsmodelle gefragt, die alle Beteiligten zu auch wirtschaftlichen Gewinnern werden lassen. Alte Vorurteile gegenüber den Outplacern und ihrer Klientel (»dort landen die Looser«) sind zu überwinden. Eigene Schatten (»da muss doch etwas faul gewesen sein, sonst hätte man den nicht entlassen«) sind zu überspringen.

## Traue keiner Statistik

Denkt man das Thema der proaktiven Beratung weiter, ergibt sich die Frage, wie werden denn eigentlich im Zeitalter von New Media, New Market, Fast Food und Fast Web die Fach- und Führungskräfte den internationalen und nationalen Unternehmen präsentiert? Klassisch auf Büttenpapier oder zeitlos mit Direktbrief und nachfolgendem Telefonat oder zeitgemäß mittels CD-Rom oder Videoband? Oder doch zumindest per Diskette? Wer kennt sich in den Beratungsunternehmen mit der zeitgemäßen Internetpräsentation und der Nutzung des Mediums wirklich aus? Gibt es einen DV-Spezialisten, der die Klienten diesbezüglich berät? Gerade Ihre jungen Leute, die Sie – warum auch immer – nicht halten oder mitnehmen können, haben es verdient.

Natürlich haben die Beratungsgesellschaften Erfolge vorzuweisen (75 Prozent der Beratenen sind nach sechs Monaten vom Hof).

# Schwerpunkt: Outplacement

Aber was ist mit den 25 Prozent der Klienten, von denen ein Teil (19 Prozent) bis zu einem Jahr und ein weiterer Teil (6 Prozent) bis zu 16 Monate und länger brauchen, einen neuen Job zu finden? Braucht nicht gerade diese Gruppe, die manchmal deskriptiv auch als Longtermer bezeichnet wird, die in den Beratungsbüros »nur das Telefon belegt und den Kaffee austrinkt«, nicht eine besondere Unterstützung im Sinne der proaktiven Beratung? Oder fragt der Auftraggeber schon gar nicht mehr nach seinem ehemaligen Mitarbeiter (aus den Augen aus dem Sinn)?

Tipp: Fragen Sie nach den Berichten über

den Fortgang der Beratung und nehmen Sie den Berater in die Pflicht. Das sind Sie Ihren Ehemaligen schuldig.

## Internes Controlling

Immer wieder fallen die Broschüren und PR-Artikel der Outplacement-Berater auf, in denen von dem »typischen Kandidaten«, von der »durchschnittlichen Beratungsdauer« von den »Prozentsätzen Beratungserfolg« geschrieben wird. Doch was bedeuten diese Zahlen wirklich? Warum gibt sich der Markt mit Mittelwerten zufrieden, wo doch nur das Individuum, dessen neuer Job, dessen Zukunftssicherung zählt? Was ist den Be-

ratern wichtiger, den Kandidaten »schnell vom Hof zu bringen« oder dass er langfristig erfolgreich und glücklich in der neuen Position ist? Gibt es überhaupt nach strengen Kriterien der Statistik angelegte, prospektive Untersuchungen über den Verbleib von Outplacement-Kandidaten in ihrer neuen Position? Wären nicht solche Daten über Verweildauer in der neuen Position stichhaltigere Marketingargumente als alles andere, was genannt wird? Oder sind solche Mitarbeiter, die ja meistens eingestellt wurden, ohne dass dem neuen Arbeitgeber das vorherige Coaching bekannt war, durch das individuelle Coaching vielleicht auffallend erfolgreicher als andere Kollegen? Welches Beratungsunternehmen begleitet in Kooperation mit Hochschulen, Fachhochschulen oder BDU seine Beratungsaktivitäten durch fundierte Studien und dokumentiert die Erfolge, wie es in anderen Wirtschaftszweigen üblich ist? Wo erscheint eine ernst zu nehmende Fachpublikation zu diesen Fragen?

## Prämien für die Verweildauer im neuen Job

Ein weiterer Themenkomplex ergibt sich hinsichtlich der internen Leistungs- und Erfolgshonorierung der Beratungsunternehmen. Immer noch wird die Akquisition von Beratungsfällen als Maßstab aller Dinge angesehen und durch Bonus- und Prämienanreize honoriert. Wer aber macht denn gerade in der Outplacement-Beratung die eigentliche Beratungs-Arbeit? Wer ist denn letztendlich wirklich für den Beratungserfolg des Kandidaten verantwortlich (außer natürlich er selbst im Sinne der Selbstverantwortung)? Müssten nicht gerade die Berater entsprechend honoriert werden, wenn sie die Beratung zügig und mit hoher Trefferquote hinsichtlich der Zielsetzung des Kandidaten zum Erfolg geführt haben? Und müsste die Beratungsgesellschaft demselben Berater nicht nochmals eine Prämie zahlen, wenn der Kandidat in seiner neuen Position reüssiert und eine entsprechende Verweildauer meldet? Würden nicht solche Anreize die Qualität der Beratung anheben und den Beratungspro-

## Indizien für den Qualitätsstandard

Fragen an Outplacement-Berater:

- Gibt es ein Sollprofil für Berater hinsichtlich seines Persönlichkeitsprofils und der Schlüsselqualifikationen, wie sieht es aus und von wann stammt es?
- Mit welchen Methoden wird die Passgenauigkeit neuer Berater zu diesem Sollprofil abgegriffen, wie werden diese ausgewählt?
- Wie sieht der Einarbeitungsplan zeitlich, inhaltlich und qualitativ aus?
- Wer begleitet die Einarbeitung und wie wird der Lernerfolg beurteilt?
- Würden Sie mir bitte die Vita des für meinen Mitarbeiter vorgesehenen Beraters schicken?
- Wie sieht die Supervision der alten und neuen Berater genau aus?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen bietet die Beratungsgesellschaft ihren Beratern?
- Wie ist die gegenseitige Befruchtung der Berater im Team organisiert?
- Welchen Kontakt haben die Berater zum Markt?
- Welche flankierenden Maßnahmen begleiten die Beratung?
- Welche Maßnahmen dienen der Verarbeitung des Trennungstraumas und dem Aufbau des Selbstwertgefühls bei den Betroffenen?
- Wie werden Blockaden gelöst, und welche Unterstützung erfahren Longtermer?
- Wie sehen die Elemente der proaktiven Beratung aus?
- Wer begleitet die Kandidaten durchs Internet und wie läuft das ab?
- Wie werden Informationen über Vakanzen zeitnah ausgetauscht – gibt es eine interne Vernetzung der Büros?
- Welches sind die Quellen für Hinweise auf offene Positionen, wie viele sind es im Jahr, in welcher Form stehen sie zur Verfügung?
- Welchen Stellenwert hat die Gruppenarbeit in der Beratung – gibt es Selbsthilfegruppen?
- Gibt es eine Datei über Kontakte zu Executive-Searchern und von wann stammt das letzte Update? Ist eine Selektion nach Branchen oder Hierarchien möglich?
- In welcher Form stehen die Kontakte zu Ehemaligen zur Verfügung?
- Ist ein Zugriff nach Branchen oder Funktion möglich?
- Mit welchen Neuen Medien präsentieren sich die Klienten im Markt?
- Welche Daten liegen über den Verbleib der Kandidaten in deren neuer Position vor?
- Wie sehen die Zahlen langfristig konkret aus?
- Wie werden die Berater motiviert?
- Wie werden die Berater am Unternehmenserfolg beteiligt?
- Wie wird der individuelle Berater-Erfolg gemessen?

zess beschleunigen, hervorragende Marketingargumente liefern und damit geradezu zwangsläufig den langfristigen Erfolg der Beratungsgesellschaft sichern?

### **Newplacement für Outplacement**

Die Branche hat viele Menschen beraten und vielen zu einer neuen beruflichen Existenz verholfen. »Erfahrung ist gut, Bewahrung des Guten ist sinnvoll, Erfolg heiligt die Mittel«, zitieren manche. Aber gelten diese Thesen in Zeiten des schnellen und ständigen Wandels wirklich noch? Gelten sie im Hinblick auf Arbeitsmarkt und Jobsuche in einer Zeit, in der man ständig über Change, Re- und New redet, einer Zeit, in der sich die Dinge so schnell wandeln, dass es selbst manch einer Führungskraft schwindelig wird. Ist es in dieser Zeit noch angebracht, wenn sich Beratungsunternehmen immer noch mit den gleichen alten Stories präsentieren,

wie vor 15 Jahren? Warum kratzen – bei allem Respekt vor dem Volumen des geschätzten Gesamtumsatzes der Branche – die Outplacementberater nur am Markt? Und warum sehen sich sogar die Marktführer und Benchmarker dieser Zunft immer noch als Missionäre – nach so vielen Jahren? Unprofessionelles Marketing? Dilettantische Management- und Führungsstrukturen? Altbacken statt new fashioned? Ist eine Reform des Outplacements in Form und Inhalt überfällig? Und ge-

hört der Begriff Outplacement – so irreführend, falsch, negativ, despektierlich er seit jeher ist – nicht doch endlich outgeplaced?

Tipp: Fragen Sie als Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter die Berater, ob sie »in« sind, fragen Sie nach den Innovationen im New-Placement und fordern Sie die Gesellschaften auf, das einzulösen, was sie predigen – zum Nutzen Ihrer entlassenen Mitarbeiter. Die haben es wahrlich verdient.



**Autor**

**Michael Weißweiler,**  
Rechtsanwalt für  
Arbeitsrecht und  
Personalleiter,  
Baden-Baden



**Autor**

**Dr. Laurenz  
Andrzejewski,**  
Leiter der 1x1 Manage-  
ment- und Karriere-  
beratung, Usingen/  
Taunus, [www.management1x1.de](http://www.management1x1.de)