

# Mit professioneller Hilfe zum neuen Job

Ob ein externer Ratgeber Mitarbeitern von Banken und Sparkassen bei einer beruflichen Veränderung helfen kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen die Gestaltung der Beratungsprogramme, die Qualität der Vermittler und das Engagement der Betroffenen.

**Rainer Spies**

Finanzdienstleister gehörten bereits 2012 mit einem Anteil von 16 Prozent zu den wichtigsten Klientenbranchen, lässt der Fachverband Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) wissen. Die Prognose, dass dieser Anteil weiter steigen wird, ist nicht vermessen. In den BDU-Zahlen sind die Abbauwellen der Commerzbank mit 3.900 Stellen sowie der Hypovereinsbank (HVB) mit 1.300 Stellen noch nicht enthalten und weitere stehen der Branche bevor. Bei den Genossenschaftsbanken sollen bis zu 20 Prozent der Stellen gestrichen werden, bei der Deutschen Bank 1.200 bis 1.800. Und die HVB plant noch weitere Kürzungen.

Personalabbau kostet in einer Branche, in der die Mitarbeiter gut verdienen, viel Geld. Die Deutsche Bank werde dafür Milliardenbeträge auf den Tisch legen müssen, rechnet die Zeitung „Die Welt“ vor. Übergangsregelungen und Abfindungen mit Turbo- oder Sprinterprämien für Schnellentschlossene sollen helfen, sich leichter vom Arbeitgeber zu

trennen. „Kaum ein Dax-Unternehmen kündigt betriebsbedingt, und auch viele Banken haben Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung vereinbart“, sagt Stefan Detzel, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Outplacementberatung.

Anders liegt der Fall bei der Commerzbank, die parallel zu ihren Outplacementmaßnahmen und der internen Jobvermittlung jährlich überprüft, ob bis 2016 die Etappenziele beim Abbau erreicht wurden und gegebenenfalls doch betriebsbedingte Beendigungskündigungen ausgesprochen werden müssen. Abfindungen allein als Alternative für die berufliche Zukunft der Beschäftigten sind nicht sinnvoll. „Echte Alternativen zur Kündigung haben eines gemeinsam: Ihr Kernelement sind Lösungen zur Neuausrichtung der Betroffenen“, sagt Karl-Georg Rütten, der als Geschäftsführer von Divicor Personalabbauprojekte managt und Unternehmen sowie Mitarbeiter beim Neustart unterstützt. Gegenwürfe zur Kündigung können Transfergesellschaften und



## Kompakt

- Die Outplacementberatung ist eine von Unternehmen finanzierte Dienstleistung zur beruflichen Neuorientierung ausscheidender Mitarbeiter.
- Die Akzeptanz der Vermittlung erhöht sich, wenn die Mitarbeiter vor Abschluss des Aufhebungsvertrags die Beratung vertraulich kennenlernen und abschätzen können, ob sie für sie sinnvoll ist.
- Manchmal lohnt sich ein Branchenwechsel.

Transferagenturen nach § 110 Sozialgesetzbuch III (SGB III), interne Personalvermittlungsagenturen oder Outplacementmaßnahmen sein. Der Outplacementansatz bezeichnet die Unterstützung durch einen professionellen externen Berater, der Mitarbeitern dabei hilft, einen vergleichbaren Job zu finden oder sich beruflich neu zu orientieren.

### Geld als Kompensation für den Jobverlust

Damit sich die Mitarbeiter für Outplacement entscheiden können, ist wichtig, dass der Arbeitgeber diese Option offen kommuniziert. Rütten erklärt: „Soll es Wahloptionen zu Kündigungen und Abfindungen geben, sollte dies sehr früh durch glaubwürdige Botschaften deutlich gemacht werden.“ Allerdings ersetze Outplacement nicht Abfindungen. „Die Mitarbeiter erwarten als Kompensation für den Verlust ihres Arbeitsplatzes Geld. Weitere Angebote betrachten sie als on top“, so der Trennungsexperte. Dass Outplacement nur als Zusatzangebot akzeptiert und auch von den Sozialpartnern nicht immer aktiv als Wahloption beworben wird, könnte daran liegen, dass die Berufsbezeichnung nicht geschützt und Betroffenen unklar ist, was die Leistungen eines Outplacementberaters beinhalten und am Ende nutzen. Laut BDU-Fachverband umfasst die Beratung in „qualifizierten Einzel-Outplacementprojekten“ die fünf Phasen Analyse, Profilbildung, Strategie, Bewerbung und Gestaltung des Übergangs beziehungsweise Abschluss (siehe Tabelle rechts).

Direkte Personalvermittlung ist meist nicht Gegenstand von Outplacementberatung. Der BDU erwartet von seinen Mitgliedern sogar explizit, Outplacement und Personalberatung organisatorisch zu trennen. Damit soll verhindert werden, dass doppelt Honorare kassiert werden. Üblich ist hingegen, dass der Outplacementberater sein Netzwerk aktiv einbindet oder Unternehmen kontaktiert, um einem Kandidaten zu einem Job zu verhelfen. In sechs Prozent der Fälle bringt das den Erfolg. Meist führt der Weg jedoch über die Bewerbung (24 Prozent), das persönliche Netzwerk (22 Prozent) oder einen (externen) Personalberater (17 Prozent).

Ein weiterer Standard des Fachverbands ist, dass ein Kandidat mindestens sechs Stunden pro Monat beraten werden muss. Aber wie viele Monate umfasst eine Outplacementmaßnahme oder sollte sie umfassen, um erfolgreich zu sein? Detzel, der neben seiner BDU-Tätigkeit auch Geschäftsführer der auf Outplacement spezialisierten Beratung Lee Hecht Harrison ist, rät Unternehmen, nicht allein auf das Budget zu schauen. „Optimal sind zwölf Monate Outplacementberatung. Unterhalb von sechs Monaten kann sich ein Kandidat orientieren.“ Nur, könnte man dem hinzufügen.

„Neben der Qualität des Beraters ist die Frage, ob ein Kandidat mithilfe von Outplacement eine neue Stelle findet, auch

eine Zeitfrage“, meint Rütten von Divicor. Es mache überdies einen Unterschied, ob ein Ungelernter, eine Fachkraft oder ein Manager unterstützt werde. Und natürlich komme es auf die Branche und das Alter an. Allein durchschnittliche Quoten über Jobberfolge, die Berater gerne veröffentlichten, seien nicht aussagekräftig. Zudem sei zu fragen, was Erfolg in der Vermittlung ausmache. Rütten sagt: „Jemanden erfolgreich bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt zu haben, bedeutet nicht automatisch, dass dieser einen neuen Job gefunden hat.“

Gleichwohl ist ein Blick auf die Zahlen des BDU aufschlussreich. Danach gibt es in Deutschland eine klare Tendenz zu befristeten Programmen mit einer Laufzeit von bis

In Einzel-Outplacementprojekten Potenziale erkennen und gezielt suchen	
Analysephase	<p><b>Phase 1</b> Detaillierte Analyse der beruflichen und privaten Situation der Outplacementkandidatin/des Outplacementkandidaten</p> <p><b>Phase 2</b> Aufbau einer positiven Grundeinstellung für die anstehende berufliche Veränderung und einer realistischen Einschätzung der Karriereperspektiven</p>
Profilbildungsphase	<p><b>Phase 3</b> Beurteilung der beruflichen und persönlichen Qualifikation und gemeinsames Erarbeiten der besonderen Potenziale der Kandidatin/des Kandidaten</p>
Strategiephase	<p><b>Phase 4</b> Erarbeitung der beruflichen Zielsetzung unter Berücksichtigung zentraler Faktoren, beispielsweise der Berufs- und Führungserfahrung oder der Arbeitsmarktsituation</p> <p><b>Phase 5</b> Entwickeln einer zielgerichteten und individuell zugeschnittenen Marketing- und Such-Strategie für eine Bewerbungskampagne</p>
Bewerbungsphase	<p><b>Phase 6</b> Inhaltliche und optische Gestaltung aussagefähiger Bewerbungsunterlagen sowie ein erstes allgemeines Bewerbertraining zur Vorbereitung auf Kontaktgespräche und Interviews</p> <p><b>Phase 7</b> Durchführung einer zielgerichteten Bewerbungskampagne</p> <p><b>Phase 8</b> Intensive Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen und Interviews mit Unternehmensvertretern oder Personalberatern</p> <p><b>Phase 9</b> Sichtung, Vergleich und abschließende Bewertung von Stellenangeboten</p>
Abschlussphase	<p><b>Phase 10</b> Unterstützung und Beratung beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags</p>

Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Fachverband Outplacementberatung

### Praxistipps

- Fragen Sie mögliche Outplacementberater nach ihren Erfolgsquoten und checken Sie diese kritisch im Hinblick auf bestimmte Beschäftigungs- und Altersgruppen.
- Überprüfen Sie, ob der Dienstleister über Erfahrungen in der Branche verfügt, und bitten Sie darum, Referenzen einholen zu können.
- Sechsmonatige Vermittlungsprogramme könnten bei der derzeitigen Branchenlage zu kurzfristig sein, um Erfolge im Interesse der Mitarbeiter zu erzielen.
- Vermeiden Sie ein Zweiklassen-Outplacement.

zu sechs Monaten. Lang laufende befristete Einzel-Outplacements sind ganz vom Markt verschwunden. Daneben gibt es die für die Berater lukrativen unbefristeten Outplacement-

programme mit einem Marktanteil von 24 Prozent, die zusätzlich die Integration des Kandidaten am neuen Arbeitsplatz umfassen und in deren Genuss meist Manager in gehobenen Positionen kommen, sowie Gruppen-Outplacements mit acht Prozent.

Gruppen-Outplacements ermöglichen den Beratern Skalenvorteile bei bestimmten Leistungen, wie Stellensuche, Bewerbungstraining oder Verhandlungsführung. Sie müssen aber nicht per se qualitativ schlechter als Einzel-Outplacements sein. So können sich beispielsweise in der Gruppe gegenseitige Lerneffekte ergeben. Mit der rein technischen Vermittlung von Wissen, wie ein Lebenslauf verfasst wird oder wo passende Stellenangebote zu finden sind, ist den Mitarbeitern jedoch weder beim Einzel- noch beim Gruppen-Outplacement gedient.

Die Unterstützung von ehemaligen Mitarbeitern bei der Jobsuche wirkt sich imagefördernd aus. Über Inhalte und Dauer der Outplacementprogramme von Geldhäusern herrscht jedoch Stillschweigen. Umso mehr ist die Frage an-

## „Den eigenen Weg erkennen und gehen“



**Susanne Senft**, systemischer Coach mit den Schwerpunkten Outplacement- und Karriereberatung, spricht über berufliche Neuorientierung, bevor die Kündigungswelle anrollt.

### Warum möchten Sie Arbeitgeber zum Handeln ermutigen, bevor sie kündigen beziehungsweise Personal abbauen müssen?

In meine Beratungspraxis kommen viele Menschen aus der Bankenbranche. Sie möchten sich beruflich neu orientieren, weil sie in ihrem Job unzufrieden sind. Menschen suchen heute nicht mehr nur nach einem sicheren Arbeitsplatz, sondern auch nach Erfüllung. Wenn sie ihre Ziele in einem individuellen Coaching herausgearbeitet

haben, dann setzen sie diese auch in die Tat um. Arbeitgeber können sich das zunutze machen und Mitarbeiter frühzeitig dabei unterstützen, ihren Weg zu erkennen und diesem zu folgen. Dies kann zu einer höheren natürlichen Fluktuation führen.

### Wenn Personal abgebaut werden muss, verhandeln die Sozialpartner darüber, ob gekündigt werden soll, welche Alternativen es gibt und welche Mitarbeiter betroffen sind. Passt Ihr Ansatz in ein solches Procedere?

Je früher ein Arbeitgeber agiert, desto besser. Damit hat er die Möglichkeit, ohne zeitlichen Druck und mit kreativen Ideen auf seine Personalplanung einzuwirken. Es ist hilfreich, beim Thema Personalkosteneinsparungen neue Wege zu gehen. So könnte beispielsweise ein Programm „Individuelle Karriereberatung“ auf freiwilliger Basis allen Mitarbeitern angeboten werden. Angereichert mit einer Art Starterprämie könnten so dem Ausstieg und der be-

ruflichen Neuorientierung auf die Sprünge geholfen werden, bevor der Arbeitgeber sagt: „Wir müssen uns trennen.“ Das kostet im Übrigen weit aus weniger als eine klassische Outplacementberatung von der Stange.

### Wie sieht die Verknüpfung von Outplacement- und Karriereberatung bei Ihnen aus?

In der Karriereberatung liegt der Fokus sehr intensiv auf der Standortbestimmung. Dabei werden Visionen entwickelt und verkrustete Bewerbungs- und Verhaltensmuster aufgebrochen. Sie hilft einem Mitarbeiter, den eigenen Weg zu erkennen und diesen zu gehen. Wie in der Outplacementberatung beinhaltet das interne Karrierecoaching auch Unterstützung beim Erstellen der Bewerbungsunterlagen sowie der Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch. Schwerpunktmäßig geht es aber darum, dass Mitarbeiter sich Ziele setzen und diese selbst erreichen können. ■

gebracht, ob sechsmonatige Programme in der Finanzbranche ausreichen. Bei ihnen liegt die Quote der Mitarbeiter, die neu untergekommen sind, nach Angaben des BDU bei 69 Prozent, nach zwölf Monaten beträgt sie 91 Prozent.

Das Geschäft der Outplacementberater in der Kreditwirtschaft wird allerdings schwieriger. „Das künftige Geschäft von Banken und Sparkassen wird mit deutlich weniger Personal umgesetzt. Als Grundlinie gilt daher up or out“, sagt Hans-Joachim Schettler, Mitglied der Geschäftsleitung des Finanzdienstleistungsberaters Confidum. Entweder würden sich die von Stellenkürzungen betroffenen Mitarbeiter einer Filiale spezialisieren, etwa in der Vermögensberatung, Steuerung oder Produktion einer Bank, oder in andere Wirtschaftszweige wechseln müssen. „Die Aufnahmefähigkeit der Branche ist begrenzt“, ist auch Detzel vom BDU überzeugt. Mitarbeiter von Geldinstituten seien mit ihrer soliden Ausbildung aber begehrte Kandidaten in den Bereichen Finance und Administration von Nicht-Banken.

„Wir schauen im ersten Schritt nicht primär auf den Arbeitsmarkt, sondern auf die Stärken, Ziele und Wünsche des Einzelnen. Daraus entwickeln wir gemeinsam eine Strategie für den nächsten beruflichen Schritt. Soll dieser innerhalb der Branche liegen, ist sicherlich in der jetzigen Situation im Ban-

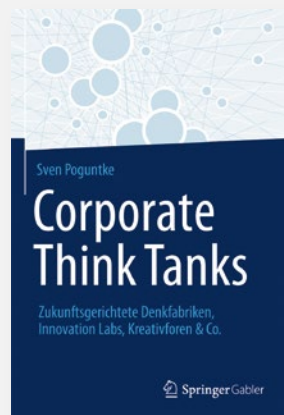
kenbereich eine hohe Flexibilität angezeigt, was Arbeitsort und spezielle Ausformung der Arbeitsaufgabe betrifft“, ergänzt Caterine Schwierz, Mitglied der Geschäftsführung bei Rundstedt & Partner. Wo ein Branchenwechsel sinnvoll sei, übersetze der Outplacementberater das Kompetenzprofil aus der Bankenwelt in die Industrie oder Dienstleistungsbereiche. „Wir sind Partner, wenn es um den Chancencheck geht: In welchem Arbeitsfeld kann jemand mit seinen Erfahrungen punkten? In welchen Bereichen hat jemand eher Außenseiterchancen? Dabei können wir für jede Suchstrategie die Auswirkungen deutlich machen“, erklärt Schwierz. Vielleicht verlängere sich die Suche bei einem ins Auge gefassten Branchenwechsel oder die Gehaltserwartungen müssten angepasst werden. „Auf dieser Grundlage kann der Klient eine gut informierte Entscheidung über seine nächsten Schritte treffen“, sagt die Expertin. Davon, dass diese auch innerhalb von sechs Monaten zum Erfolg führen können, ist sie unter einer Bedingung überzeugt: „Wenn sich die Klienten aktiv einbringen.“ ■



**Autor:** Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck. Er ist auf die Themen Personal, Beruf und Karriere spezialisiert.

## „Think Tanks“: Foren für Ihre Unternehmensentwicklung

Sven Poguntke  
**Corporate Think Tanks**  
 Zukunftsgerichtete  
 Denkfabriken, Innovation  
 Labs, Kreativforen & Co.  
 2014. XVI, 140 S. 47 Abb.  
 Brosch.  
 € (D) 39,99 | € (A) 41,11 |  
 \*sFr 50,00  
 978-3-658-04317-9



Um neue Konzepte, Strategien und Innovationen zu entwickeln, kommen in Unternehmen immer häufiger sogenannte Think Tanks zum Einsatz. Mit diesen zukunftsgerichteten Denkfabriken soll der kreative Spirit von Start-ups zur Entfaltung gebracht werden. Sie eignen sich sowohl für einzelne Funktionsbereiche und Abteilungen als auch für die Organisation insgesamt. Mithilfe von Think Tanks lassen sich außergewöhnliche und innovative Ergebnisse erzielen – wenn sie gut vorbereitet und zielführend moderiert werden.

Spannende Praxisbeispiele von Unternehmen wie Google, Procter & Gamble, Tchibo oder TUI illustrieren den Einsatz von Corporate Think Tanks in der Praxis; ein umfassender Toolkasten zeigt die konkrete Durchführung im eigenen Unternehmen. Neben klassischen Methoden werden auch innovative Tools wie ThinkX, Design Thinking, Lego® Serious Play® oder der Business Model Canvas anschaulich erläutert.