

Outplacement – die krampfhafteste Suche nach einer positiven Verpackung...

... oder warum es heute verschiedenste alternative Bezeichnungen für Outplacement gibt.

Die Lee Hecht Harrison (seit 1974) zählt weltweit zu den grössten und erfolgreichsten Outplacement Anbietern und gilt auch in der Schweiz bezüglich Marktanteil und Qualität als einer der Branchenführer. So liegt es auf der Hand, dass von uns erwartet wird, hier mit einem weiteren Artikel zu erscheinen, der die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Outplacement-Angeboten bei Abbaumassnahmen beschreibt, die soziale Verantwortung der Unternehmen beschwört, Nutzen und Vorteile von Outplacement für das Unternehmen und die Gekündigten auflistet und den ROI dieser Investition für das Unternehmen vorrechnet. Nichts einfacher und nichts langweiliger als das, hatten solche Artikel in den letzten Monaten doch Hochkonjunktur. Ich habe selber über zwei Dutzend solcher Artikel gelesen, immer die gleichen Kernaussagen, immer der selbe alte Wein in zum Teil nicht einmal neuen Schläuchen... Nein, das werden wir nicht. Stattdessen möchte ich Ihnen ein Phänomen der Outplacement Branche näher beschreiben, ein Problem das gleichzeitig keines ist, ein Komplex der durch die Psychologie der Sprache zu einem ausweglosen Dilemma geworden ist: die krampfhafteste Suche nach einer positiven Verpackung des negativ besetzten Begriffs Outplacement.

Outplacement früher und heute

Die Wurzeln des Begriffs Outplacement gehen bis auf die Nachkriegszeit ab 1945 zurück, als die amerikanische Regierung

ein Regierungsprogramm lancierte, um ausscheidende Offiziere in das zivile Leben zu re-integrieren. Seit den 60er Jahren benutzen auch privatrechtliche Anbieter diesen Begriff. Seither ist Outplacement zu einem sehr starken und bekannten Begriff geworden. Heute kennen ihn nicht nur Personalfachleute, sondern praktisch alle Arbeitgeber und -nehmer, jedermann kann sich etwas darunter vorstellen. Outplacement ist auch einer jener seltener betriebswirtschaftlicher Bereiche, welcher sich über die Jahrzehnte hinweg nicht dauernd neu erfunden hat und nicht durch neue englische Schlagwörter verdrängt wurde. Das mag wohl vor allem daran liegen, dass Outplacement selbst bereits ein schlagkräftiger Ausdruck ist und dessen Inhalt sehr treffend und prägnant beschreibt. Diese sprachliche Beständigkeit bedeutet aber nicht, dass sich die Dienstleistung als solche inhaltlich nicht weiter entwickelt hätte. Vergleicht man die moderne Methodenvielfalt, Flexibilität, Zielorientierung und die Breite an eingesetzten Instrumenten von heute mit den herkömmlichen fast therapeutischen Ansätzen von früher, so ist leicht zu erkennen, dass sich das Outplacement stark entwickelt hat und sich laufend neuen Gegebenheiten anpasst.

In den letzten Jahren ist Outplacement als Begriff jedoch vermehrt ersetzt worden. Während bis Ende 90er Jahre kaum andere Bezeichnungen auf dem Markt zu finden waren, treffen wir heute eine Unmenge verschiedener Begrifflichkeiten

an. So wird die praktisch und faktisch gleiche Dienstleistung unter verschiedenen Namen angeboten: Career Counseling, Career Transition, Career Center, Career Coaching, Newplacement, Inplacement, Replacement, Bestplacement, Rightplacement, Job Search Consulting, Signature Service, Executive Career Services und andere. Und da bei regionalen mittelständischen Schweizer Unternehmen englische Begriffe nur halb so gut ankommen, gibt es mittlerweile auch eine Flut von deutschen Begriffen wie die Berufliche Neuorientierung, Standortbestimmung, Karriereberatung und viele mehr. Wenn man die effektive Dienstleistung hinter den jeweiligen Begriffen näher studiert und als Betroffener erlebt, gibt es kaum wesentliche programmatische Unterschiede. Also doch alter Wein in neuen Schläuchen. Dies lässt den Schluss zu, dass die Begriffsexplosion rein Marketing Zwecken dient und auf die kritische Wahrnehmung von Kunden und Betroffenen ausgerichtet ist. Was ist geschehen? Woher kommt diese plötzliche sprachliche Expansion?

Begriff Outplacement negativ besetzt

Es ist klar, dass die Sprache und Benennung von Dienstleistungen der Differenzierung unter den Outplacement Mitbewerbern dient. Der Angebotsmarkt wird immer umkämpfter, viele Einzel- und Kleinunternehmen drängen in den Markt. Je stärker dieser Markt wächst, desto grö-



sser wird das Bedürfnis, sich zu differenzieren und hervorzuheben. So liegt es auf der Hand, dass diese Entwicklung einerseits stark eigenproduziert ist. Allerdings muss die begriffliche Variation ja andererseits auch einem zunehmenden Kundenbedürfnis entsprechend, ansonsten würde sie sich ja zur Differenzierung nicht eignen. Und wenn man mit Unternehmen und Betroffenen spricht, so stellt man tatsächlich fest, dass diese neuen Begriffe viel besser ankommen und unproblematischer sind als der herkömmliche Begriff Outplacement. Während ein Betroffener bei Outplacement Beratung die Nase rümpft, hebt er bei der Einladung zum Career Coaching interessiert die Augenbrauen. Was ist passiert? Warum ist der Begriff Outplacement negativ besetzt?

Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, zumal es keine repräsentativen Umfragen und zuverlässige Untersuchungen dazu gibt. In Gesprächen mit Unternehmensvertretern und HR Managern stellt sich jedoch schnell heraus, dass sie selber eigentlich recht begriffs-unempfindlich sind, ihr Urteil sich jedoch stark auf die Wahrnehmung und die Beurteilung ihrer betroffenen Kadermitarbeiter abstützt. In der schwierigen Kündigungssituation möchte man für den gekündigten Mitarbeiter möglichst viel tun, um seine Gefühle der Verletztheit, der Scham und der Niederlage weit möglichst abzufedern. Für Betroffene ist es psychologisch häufig wichtig, wie nun diese Dienstleistung heisst, unabhängig davon, was sich dahinter verbirgt. Wenn wir Betroffene gelegentlich nach deren Assoziationen beim Begriff Outplacement fragen, fallen als Antwort häufig Begriffe wie Hinausstellen, Abschieben, Verantwortung abgeben, Wegstellen, Entsorgen. Dem gegenüber wird mit einem Career Coaching viel mehr Unterstützung, Entwicklung, Karrieremanagement und Verbesserung in Verbindung gebracht. Offensichtlich wirkt bei Outplacement das OUT sehr stark und wird unbewusst so verstanden, dass der Zweck der Massnahme darin besteht, die Betroffenen so schnell wie möglich draussen und entsorgt zu haben. Während bei anderen Begriffen als Zweck unbewusst andere Assoziationen gemacht werden: Career Coaching (Förderung), Inplacement (Hineinbringen in neuen Job), Bestplacement (den besten Job finden), berufliche Neuorientierung (neue Ausrichtung), etc. Diese Neubegriffe haben alle gemeinsam,

dass sie sich semantisch nicht auf die Kündigung beziehen, sondern auf die Zukunft. Und gerade darauf möchte man in einem Outplacement Energie und Einsatz eines Betroffenen ja konzentrieren.

Augenwischerei... oder worum geht es eigentlich?

In Anbetracht der Tatsache, dass sich diese Dienstleistungen programmatisch und inhaltlich nicht wesentlich voneinander unterscheiden, kann leicht der Vorwurf erhoben werden, dass es sich bei dieser vermeintlichen Differenzierung um reine Augenwischerei handelt. Die Situation für die Betroffenen ist und bleibt die gleiche, auch die Dienstleistung ist und bleibt inhaltlich die selbe. Wirkliche Vorteile für Unternehmen und Betroffene können nur durch inhaltliche Verbesserungen und eine erhöhte Qualität der Beratungsarbeit erzielt werden. Es ist schade, dass viele Anbieter mehr Energie darin investieren, durch Schein-Differenzierungen und Marketing eine bessere Positionierung zu erlangen, anstatt ihre Dienstleistungen durch echte Innovation und substantielle Verbesserungen zu stärken, beharrlich an der Effektivität der Massnahmen zu arbeiten und in hochqualifizierte und bewährte, aber halt auch etwas teurere Berater zu investieren. Die Beratungsqualität sollte viel mehr im Zentrum stehen. Es wäre schön, wenn wir Anbieter unsere Energie mehr in die Entwicklung von Innovationen stecken würden, statt mit immer neuen Produktgehülsen aufzuwarten; ganz nach dem Motto „mehr Innovation statt Kommunikation“.

Was lernen wir daraus?

Die Beurteilung und Bewertung einer Outplacement Dienstleistung sollte konsequent anhand der relevanten und für den Betroffenen entscheidenden Gütekriterien vorgenommen werden. Zu den Gütekriterien eines erfolgreichen Outplacements zählen in erster Linie bestimmt die Beraterqualität und die Beratungsqualität. Dies ist nicht automatisch das selbe. Ein hervorragender Berater kann in der Beratungsqualität beeinträchtigt werden, wenn ihm sein Arbeitgeber kosten- und prozessgerichtete Auflagen macht und ihn entsprechend in der Ausübung der besten Beratungstätigkeit einschränkt. Deshalb muss beides überprüft werden. Ebenfalls entscheidend ist das

soziale Umfeld, welches ein Anbieter den Betroffenen bieten kann. Wenn wir davon ausgehen, dass 80% aller Stellen aus dem verdeckten Arbeitsmarkt kommen, spielt die persönliche Vernetzung untereinander und die Netzwerkmöglichkeiten mit Unternehmen und Schlüsselpersonen eine zentrale Rolle. Connecting People sollte im Zentrum stehen, denn dies ist gleichzeitig sowohl das grösste Bedürfnis als auch die grösste Hürde für Betroffene. Wenn Sie den besten Anbieter auswählen, dann verlassen Sie sich nicht auf schöne Worte, Produktgehülsen und kreative Kommunikation. Es ist zuverlässiger und besser, wenn Sie die Berater persönlich treffen und Sie sich selber ein Bild von ihnen machen. Lassen Sie sich nicht von den Verkaufspersonen oder den Gallionsfiguren eines Anbieters überzeugen, sondern überzeugen Sie sich selber durch den direkten Kontakt zu den Beratern und durch Referenzen, die Sie einholen. Es lohnt sich.

Es ist natürlich einfach, in einem Artikel mehr Innovation und effektivere Methoden und Ansätze im Outplacement zu fordern. Wir stellen Ihnen in der nächsten Ausgabe einen solchen innovativen Ansatz vor. Ein Ansatz, mit dem wir bei Firmenschliessungen oder grösseren Entlassungswellen bisher innert weniger Monate 70-90% der Mitarbeiter wieder neu im Arbeitsmarkt platzieren konnten. Gerne zeigen wir Ihnen anhand einer Erfolgsgeschichte unser Vorgehen auf.

Kontakt

Dr. Nicola Fielder
Director Consulting

Lee Hecht Harrison

Adecco Human Resources AG
Stampfenbachstrasse 138
CH-8006 Zürich
Tel. +41 (0)44 385 99 55

nicola.fielder@lhh.ch
www.lhh.ch