

Outplacement als Telefonseelsorge?

PERSONALABBAU. Um mehr Klienten gleichzeitig und günstiger betreuen zu können, setzen Outplacementanbieter verstärkt auf Telefonkontakt und Internet. Daran scheiden sich die Geister. Das Für und Wider des multimedialen Beratens beleuchtet Pia Weber.

Werden die schlimmsten Befürchtungen der IG Metall wahr, dann verlagert Siemens demnächst seine Mobilfunksparte und womöglich noch Teile der Netzwerksparte, der Automobiltechnik und anderer Bereiche nach Osteuropa und Asien. 10.000 Siemens-Mitarbeiter wären davon betroffen. Ganze Gruppen von Mitarbeitern zu entlassen, ist allerdings oft nicht Konsequenz einer schlechten Wirtschaftslage, sondern immer häufiger das Ergebnis einer strategischen Entscheidung. Umso wichtiger ist es, das Arbeitsverhältnis harmonisch zu beenden – nicht zuletzt um Imageschäden für das Unternehmen zu vermeiden.

Ein klassisches Instrument dazu ist die Outplacementberatung. Der Arbeitgeber bezahlt einen Dienstleister dafür, nach einer neuen Arbeitsstelle für den Arbeitnehmer zu suchen. Der Nachteil: Bei intensiver Einzelbetreuung kann der Dienstleister nur eine sehr begrenzte Zahl an Klienten vermitteln. Das aber ist die Idealvorstellung von Outplacementberatern. Ganze Abteilungen mit Mitarbeiterzahlen im zweistelligen Bereich können dagegen nur im Gruppenoutplacement vermittelt werden. Helga Schäfer aber bewältigt auch Outplacementgruppen im Bereich mit über hundert Mitarbeitern. Ihr größtes Projekt umfasst 170 Klienten eines Unternehmens. Auch Christian Böhnke spricht von Vermittlungszahlen im dreistelligen Bereich.

Beide sind Pioniere auf ihrem Gebiet. Sie starten die ersten Versuche, die Dienstleistung Outplacement multimedial anzubieten. Helga Schäfer ist Geschäftsführerin der Right Coutts Deutschland GmbH in Bad Homburg. Ihr Internetportal „Right-from-home“ ist das erste, das Outplacementkandidaten speziell bei ihrer beruflichen Neuorientierung so effektiv und zeitlich flexi-

bel wie möglich, nämlich sieben Tage, 24 Stunden unterstützt. Der Vorteil des elektronischen Mediums ist für Schäfer: „Der Klient kann zentral auf verschiedene Angebote und Möglichkeiten für seine berufliche Weiterentwicklung zurückgreifen.“

Christian Böhnke, Mitglied der Geschäftsleitung beim ePlacement-Pionier Jobhuntinc.com mit Sitz in Buchholz geht noch weiter. Einzeloutplacementberatung hält er in Deutschland für zu teuer, als dass sie universell einsetzbar wäre. „Um dennoch hierarchieübergreifend Individualoutplacement auf dem Kostenniveau einer Gruppenmaßnahme anbieten zu können, virtualisieren wir den Kontakt zwischen Berater und Klient.“ Gruppenoutplacement sei vor allem dann geeignet, wenn viele Menschen mit ähnlicher Qualifikation, etwa ein komplettes Call Center, zu einem bestimmten Zeitpunkt den Job verlieren. Outplacement über das Internet bleibt dagegen in den Augen Böhnkes eine individuelle Beratung, die aber mehr Klienten erreichen kann, weil der Service stärker standardisiert ist.

Jenseits der gängigen Definition

Im Serviceangebot der beiden Internetverfechter taucht der Begriff Outplacementberater zwar nicht auf – dennoch ist das ihr Job, vor allem wenn man die Definition des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) anlegt. Professionelle Outplacementberatung aus Sicht des BDU bieten jene Beratungen an, die mindestens 50 Prozent des Unternehmensumsatzes mit Outplacementberatung erwirtschaften und personelle Beratungskompetenzen über alle Hierarchiestufen in den Kundenunternehmen vorweisen können. Weiterhin ist ein wichtiges Kriterium, dass die Outplacementberater ihren Kandidaten einen pro-

fessionellen Büro- und Sekretariatsservice beispielsweise mit Zugang zu Datenbanken oder Internet anbieten können. Letzteres trifft bei Jobhuntinc.com insoweit zu, als die Kandidaten die Leistungen ausschließlich via Internet oder Call Center erhalten.

„Es ist verständlich, dass die Internetgeneration überprüft, was alles machbar ist im Netz“, räumt Ulrich Küntzel ein. Er ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Outplacementberatung und Niederlassungsleiter der SKP Dr. Stoebe, Kern & Partner AG. „Eine Outplacementberatung nach unserer Definition im Internet ist allerdings nicht machbar“, glaubt der Experte. Grund: Der Erfolg dieses Instruments basiere auf dem persönlichen Austausch zwischen Klienten und Berater und den kreativen Ideen des Beraters. Immerhin räumt aber auch der BDU ein, dass sich Outplacement wandelt. So nimmt Gruppenoutplacement zu. Wurden 2001 noch 4.000 tarifliche Mitarbeiter in Gruppenberatungen betreut, waren es 2002 schon 4.900. Mit fast 70 Prozent sind auch die auf sechs Monate befristeten Verträge auf dem Vormarsch.

Die Grenzen der Online-Beratung

Mit Blick auf die modernen Medien räumt Küntzel ein: „Ob etwa die Selbstdarstellung des Klienten in der Bewerbung optimal ist, lässt sich über E-Mail-Kontakt sicher überprüfen.“ Doch damit findet sich Helga Schäfer nicht ab. Über Tipps zur Bewerbung geht das Internetportal von Right Coutts Deutschland weit hinaus. Die Nutzer haben die Möglichkeit, online eine Potenzialanalyse durchzuführen und den eigenen Standort zu bestimmen, weltweit in Datenbanken zu recherchieren oder den eigenen Lebenslauf einzustellen, sich professionelle Tipps zu holen und via Telefon schnell mit dem eigenen Berater in Kontakt zu treten.

Geeignet ist diese Art der Betreuung vor allem für solche Kandidaten, die souverän mit den neuen Medien umgehen und sehr selbstständig im Bewerbungsverfahren agieren. Wo die Grenzen der Beratung via Internet und Call Center liegen, ist für Geschäftsführerin Schäfer aber auch klar: „Es ersetzt nicht die persönliche Beratung. Gerade für Menschen, die eben die Kündigung erhalten haben, bleibt das persönliche Gespräch von zentraler Bedeutung.“ Allerdings gleichen sich ein Drittel bis die Hälfte

te der in Outplacementprozessen nötigen Informationen, schätzt Helga Schäfer. Diese könnten daher auch leicht standardisiert und online vermittelt werden.

Technik verkürzt den Zeitaufwand

Uwe Hofacker sieht das genauso. Der 49-jährige gelernte Chemiker hat mit seiner Kündigung das Angebot einer Outplacementberatung bei Right Coutts erhalten. „In der ersten Zeit war das persönliche Gespräch mit der Beraterin unglaublich wichtig“, sagt Hofacker. Nachdem er eine Standortbestimmung online gemacht und das Ergebnis mit der Beraterin diskutiert hatte, formulierte er mit ihr zusammen seine Selbstdarstellung. Danach bewegte er sich selbstständig im Portal. „Die Zusammenstellung der für mich interessanten Jobbörsen und kompletten Datenbanken ersparte mir eine Menge Zeit“, sagt er im Nachhinein. Zum Erfolg hat ihm letztlich eine Initiativbewerbung verholfen, die er selbstverständlich online verschickte.

Gerade wegen der starken Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt ist die Zeit reif, um neue Wege zu beschreiten. Professor Christoph Beck von der Fachhochschule Koblenz betont: „Die Outplacementberater werden nicht umhin kommen, die Instrumente des E-Recruitments, wie Bewerberdatenbanken, Online-Bewerbungen oder Jobbörsen, viel stärker in ihre Arbeit einzubinden.“ Andernfalls hätten sie gar keine Chance mehr, ihre Kandidaten unterzubringen. Inwieweit sich die Outplacementberater auf die neuen Medien einlassen, ist nach Ansicht des Personalexperten allerdings stark von deren Vorlieben, weniger von systematischem Vorgehen abhängig. Die persönliche Affinität zur Technik und zum Internet gebe meist den Ausschlag.

Ende des Dornröschenschlafs

Für Beck haben die Personalberater in diesem Punkt die Zeichen der Zeit verkannt: „Im Jahr 2000 haben noch viele Personalberater die Möglichkeiten des E-Recruitments weit unterschätzt. Statt vorne dran zu sein, müssen sie sich jetzt treiben lassen.“ Das führe dann zu falschen Prioritäten, wie der Wissenschaftler betont: „Beim Einsatz der neuen Medien in der Outplacementberatung sollte nicht die Senkung der Prozesskosten im Vordergrund stehen, son-



©Horizon/Schuster/11 online

VORNEHMLICH AM TELEFON und am Computer betreuen Vorreiter multimedialer Outplacementberatung ihre Klienten. Das spart Zeit und Kosten – ist aber umstritten.

dern die Zweckmäßigkeit, schließlich geht es um nicht weniger als um den Menschen an sich und seine Zukunft.“ Dass die Face-to-Face-Kommunikation auch weiterhin im Mittelpunkt einer Beratung steht, ist für den Personalexperten keine Frage.

Für Christian Böhnke schon. Bei Jobhunting.com sitzen sich der Berater und der Klient nicht an einem Tisch gegenüber, sondern sie kommunizieren fast ausschließlich via Telefon oder Internet. Im Grundsatz sieht Böhnke dennoch keinen Unterschied zur klassischen Outplacementberatung, was den Inhalt der Leistung betrifft. „Viele Klienten fallen in ein tiefes Loch, wenn sie die Kündigung erhalten. Am Telefon fällt es ihnen oft leichter, ihre Situation einem Berater zu schildern“, sagt er. Ganz von der Hand zu weisen ist das nicht. Immerhin funktioniert die Telefonseelsorge seit Jahrzehnten nach diesem Prinzip.

Eine Statusanalyse, die Festlegung von Zielpositionen, das Erstellen von Bewerbungsmappen, Vorbereitung auf Interviews und Coaching während des Bewerbungsprozesses verlaufen auch bei Jobhunting.com im üblichen Stil, nur eben ohne persönliche Kommunikation. Das bringt natürlich auch den Vorteil hoher Flexibilität. Statt zum Büro des Outplacementberaters zu kom-

men, können Klienten und Berater auch nach 22 Uhr miteinander telefonieren. Böhnke scheut sich nicht, den finanziellen Vorteil der Beratung via Internet klar in den Vordergrund seines Marketings zu stellen. Während sich die Kosten für ein Einzeloutplacement zwischen 10.000 und 15.000 Euro bewegen, kostet ein Gruppenoutplacement zwischen 2.000 und 3.000 Euro pro Kandidat. Der Preis für ein E-Placement übers Telefon beginnt bei 3.000 Euro, habe aber den Stellenwert eines Einzeloutplacements, meint Christian Böhnke.

Helga Schäfer dagegen will sich nicht auf den Preisvorteil festlegen. Die Preisgestaltung im Outplacementbereich habe sich in den letzten zwei Jahren stark an den individuellen Projekten ausgerichtet. „Unsere Angebote sind zwar günstiger, nicht aber deutlich günstiger als traditionelle Beratung.“ Viel wichtiger ist ihr dagegen die Möglichkeit, sich von Konkurrenten abzuheben: „Wir kommen häufig zum Zug, weil wir schneller vermitteln und auch problemlos Wege ins Ausland öffnen, wo das Internet als Instrument der Personalsuche sehr viel besser akzeptiert wird.“ ●

Autorin: Pia Weber ist Wirtschaftsjournalistin in Neufahrn bei München.