

Es gibt ein Leben nach der Kündigung

Outplacement-Berater helfen, die Stärken zu erkennen und Ängste vor dem Neuanfang zu überwinden /

Von Hendrik Kafsack

Am Anfang stand die Kündigung. "Ich und arbeitslos, nach erst zwei Jahren Berufserfahrung, das war eine Tragödie für mich", sagte Ulrike Antler. "Es war ein Tritt in die Kniekehle" erinnert sich Martin Seidl. "Ich habe mich gefühlt, als wenn ich einen guten Freund verlassen muss", sagte Wolfgang Reitz. Michael Strube zögert: "Nein, eine Katastrophe war die Kündigung nicht", sagte er. "Zwei Tage nach dem Trennungsgespräch habe ich bei einem Outplacement-Berater im Büro gestanden". Einige Monate vorher hatte ihm ein Freund von Outplacement, einer Art Bewerbungstraining für entlassene Manager, erzählt. "Seitdem stand für mich fest, dass ich eine Kündigung ohne eine entsprechende Beratung nicht mitmache. So zielstrebig wie Strube lenkt kaum jemand die Schritte in die richtige Richtung Outplacement. Nur etwa 5 Prozent aller entlassenen Manager in Deutschland vertrauen sich entsprechenden Beratern an. Allerdings haben deutsche Unternehmen im vergangenen Jahr mit etwa 60 Mio. DM ein Fünftel mehr in derartige Trainings investiert als im Vorjahr. Das Niveau anderer europäischer Länder erreicht Deutschland dennoch nicht. Vor allem in Großbritannien und den Niederlanden lassen sich viele Manager schon im Arbeitsvertrag eine Beratung für den Fall der Kündigung zusichern. Strube musste sich das Outplacement erkämpfen. "Der Leiter der Personalabteilung kannte das noch nicht mal."

"In Deutschland hat Outplacement noch immer ein negatives Image", sagte Eberhard von Rundstedt, Geschäftsführer der gleichnamigen größten etwa 30 deutschen Outplacement-Gesellschaften. "Für die meisten klingt es nach Outsourcing". Deshalb erklärt der Geschäftsführer den Begriff jedem neuen Kunden: "Out steht für die Begleitung des Kunden aus der Stelle heraus nach dem Trennungsgespräch". Im Idealfall sollten die gekündigten Manager sofort nach ihrer Freistellung beraten werden: "Wenn morgens die Kündigung ausgesprochen wird, sollte die erste Beratung am gleichen Nachmittag stattfinden".

Der zweite Teil des Begriffs, "Placement", steht für die Vermittlung des Klienten in eine neue Stelle. "Wenn wir einen Vertrag mit einem Kunden abschließen, garantieren wir ihm, dass wir ihn so lange beraten, bis er eine neue Anstellung gefunden hat". Eine Beratung kostete 22 Prozent des Jahresgehaltes, mindestens 30 000 DM - "dafür kleben wir aber auch jede Briefmarke und stellen die Büroräume". Normalerweise werden die Kosten vom früheren Arbeitgeber übernommen. "Schließlich spart dieser Geld, wenn wir den Klienten, wenn er freigestellt ist, schnell weitervermitteln und er früher aus dem Vertrag aussteigt". Nach Angaben von Outplacement-Unternehmen finden die Manager mit Beratung durchschnittlich zwei Monate früher einen Job als ohne. Zudem verbesserte sich das Jahresgehalt des "typischen" 43 Jahre alten Klienten von etwa 170 000 DM auf etwa 172 000 DM. Seidl zahlte das Outplacement aus eigener Tasche. Ausgerechnet am Geburtstag seiner Frau hatte ihm sein Arbeitgeber, ein Fahrzeugunternehmen, den Stuhl vor die Tür gesetzt. Zum ersten Mal in seinem Leben drohte dem 53 Jahre alten Diplom-Ingenieur die Arbeitslosigkeit. "Erst habe ich mich hektisch beworben, dann aber eingesehen, dass es mehr Sinn macht, in aller Ruhe zu suchen und sich beraten zu lassen." Zu Sonderkonditionen von 24 000 DM ging er zur Outplacement-Beratung.

Den Betrag zahlte er aus eigener Tasche von seiner Abfindung. "Ich habe einem Berater gesagt, dass ich den Geschwindigkeitsrekord für einen neuen Job brechen will", sagte Steidl. Der lag bei dreieinhalb Monaten. Durchschnittlich finden die Klienten nach fünf Monaten eine neue Stelle.

Ulrike Antler war skeptisch. Als ihr ehemaliger Arbeitgeber Xerox ihr trotz eines Jahresgehaltes von lediglich 80 000 DM anbot, sich beraten zu lassen, lehnte sie zunächst ab. Von ihren damaligen Arbeitskollegen habe nach der Umstrukturierung des Unternehmens kaum jemand das Angebot wahrgenommen. "Was soll ich da" habe sie gedacht und Bewerbungen geschrieben. "Die Masse macht's, habe ich mir ausgerechnet, und auf jede Annonce geantwortet". Als die Bewerbungen nach einigen Wochen nicht fruchteten, kam der Frust: "Ich musste raus hier, mir fiel die Decke auf den Kopf". Auch Antler ließ sich von einem Outplacement-Fachmann beraten. "Der hat erst mal versucht, mich wieder aufzubauen". Besonders gut getan habe ihr der Kontakt zu anderen von der Arbeitslosigkeit bedrohten Klienten. Der erste Schritt der in der Regel aus zehn Sitzungen bestehenden Beratung sind psychologische Tests. "Bevor das erste Anschreiben aufgesetzt wird, muss man sich fragen, was man eigentlich will und kann" sagte Antler. "Es ist erstaunlich, wie viele Menschen jahrelang in einem Beruf gearbeitet haben, der ihren Fähigkeiten und Interessen nicht entspricht", sagte Rundstedt. Häufig erkläre das auch das vorherige Scheitern. Deshalb stehe die Persönlichkeitsanalyse immer am Anfang der Beratung. "Dabei legen wir weniger Wert auf den Bildungsgang, sondern gucken auf die Fähigkeiten des einzelnen."

Reitz wusste genau, was er machen wollte: "Ich habe in England als Produktionsleiter gearbeitet und wollte auch in der Produktion bleiben". Bei Nestle jedoch war in dieser Position kein Platz, "obwohl ich überall hingegangen wäre". Der Manager musste den Konzern nach acht Jahren verlassen. "Ich hatte immer gedacht, ich würde mein Leben lang bei Nestle bleiben - deswegen war die Kündigung hart für mich", sagte Reitz. Das Unternehmen war für ihn zu einer Ersatzfamilie geworden, nicht zuletzt weil sein Vater 24 Jahre bei dem Lebensmittelkonzern gearbeitet hatte und sein Bruder dort beschäftigt ist. Die Outplacement-Beratung, die Reitz schon in Großbritannien bei Drake Beam Morin anfang, half ihm, mit der neuen Situation umzugehen. "Die psychologischen Tests haben meine Entscheidung für die Produktion in Momenten des Zweifels bestärkt". Außerdem hätten sie ihm geholfen, mit dem Statusverlust nach der Kündigung umzugehen. "Viele der entlassenen Manager haben Sorge, das Gesicht vor den Nachbarn und Bekannten zu verlieren.", heißt es beim Beratungsunternehmen. Dr. Stoebe, Kern und Partner (SKP). Einige versteckten sogar den Wagen in der Nebenstraße und verließen morgens das Haus, um ihre Arbeitslosigkeit zu vertuschen. Andere könnten nicht mit der Zurückweisung umgehen.

"Ich war schockiert von der Kündigung", erinnert sich Steidl. "Ich hatte mir nichts zuschulden kommen lassen und versucht, die anderen in der Krise zu motivieren". Durch die Beratung habe er sein Selbstmitleid überwunden. "Das bisherige Leben wird gegen's Licht gehalten und ein Stärken- und Schwächenprofil ermittelt". Anschließend versuche man gemeinsam mit dem Berater, einem Psychologen und auf Wunsch dem Partner oder einem Freund, die Schnittmenge zwischen Wollen und Marktangebot zu ermitteln.

Nach der Analyse folgt die Bewerbungsphase. "Ich hatte seit 15 Jahren keinen Lebenslauf geschrieben", sagte Reitz. Wichtig ist, die Ergebnisse der bisherigen Arbeit in den Vordergrund zu stellen und nicht verschiedene Jobs aufzulisten. "Ich habe zum Beispiel geschrieben, dass ich das Berichtswesen vom deutschen auf das

angelsächsische umgestellt habe", erinnert sich Steidl. Solche Lebensläufe fielen bei Bewerbungen positiv auf, sagte Strube. "Bei einem Vorstellungsgespräch haben sie mich gefragt, ob ich Outplacement mache".

Wichtiger als Lebensläufe zu verfassen aber ist es nach Ansicht von SKP, Kontakte zu knüpfen. Einerseits können die Klienten bei den Outplacement-Unternehmen mit verschiedenen Beratern in Verbindung treten. Andererseits gilt es, alte Kontakte zu Bekannten und ehemaligen Arbeitskollegen zu aktivieren. "Ich habe Gott und der Welt erzählt, was ich für eine Stelle suche", sagte Antler. Geholfen habe ihr dabei der so genannte Zwei-Minuten-Spott, bei dem die Klienten lernen, ihre Vorstellung auf den Punkt zu bringen. All das könne man sich sicherlich mit guten Handbüchern und gesundem Verstand selbst erarbeiten, sagt Rundstedt: "Aber es sind die kleinen Schwellen, über die die Leute stolpern, nicht die großen".

Von denen, die sich beraten lassen, stolpern nur wenige. "Aber es gibt diese "Ritter der traurigen Gestalt", denen auch wir nicht helfen können", sagte Rundstedt. Antler hat über einen ehemaligen Arbeitskollegen eine Stelle bei einem Kunden von Xerox bekommen. Reitz arbeitet bei Kraft Foods in China - als Produktionsleiter. Steidl konnte den Geschwindigkeitsrekord nicht ganz brechen, fand aber nach drei Monaten und zwei Wochen eine Stelle. Strube sucht noch, aber seit einigen Wochen ist er wieder mehr unterwegs als zu Hause: "Auf Bewerbungstourismus".

Quelle: FAZ vom 17.02.01

Bemerkung von Walter Bens:

"Mit der ZKB ist die durchschnittliche Zeit für die Neuplatzierung ca. 3-4 Wochen".