

Eine neue Chance

Outplacement-Beratung für Unternehmen



Christine Backhaus, Wirtschaftspsychologin, ist Geschäftsführerin der Management-Beratung PSYCONOMY Heidelberg, die u. a. im Bereich Coaching und Outplacement-Beratung tätig ist. Informationen unter: www.psyconomy.de

Mittlerweile kommen nicht nur Führungskräfte durch Outplacement an neue Jobs. Selbst Facharbeiter werden durch gute Beratung vor Arbeitslosigkeit bewahrt. Wesentlich ist hierbei ein Analyse-Prozess, um Stärken und Schwächen des Kandidaten zu ermitteln und die berufliche Weiterentwicklung darauf abzustimmen. Wie sich so ein Prozess vollzieht, zeigt **Christine Backhaus**, Wirtschaftspsychologin aus **Heidelberg**.

Um wirtschaftlich zu bleiben, müssen sich Unternehmen einem ständigen Wandel unterziehen. Oft kommt es dabei auch zu Veränderungen in der Personalstruktur. Doch was tut man als Arbeitgeber, wenn ein langjähriger, verdienter Mitarbeiter nicht mehr effizient und sinnvoll im Unternehmen eingesetzt werden kann. Hierbei hilft eine Outplacement-Beratung als ein Instrument der Personalfreisetzung, das bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber angeboten werden kann. Ein professioneller Outplacement-Coach begleitet und unterstützt den Arbeitnehmer vom Moment der Kündigung bis hin zum Eintritt in eine neue Firma. Ziel des Outplacements ist es, den Arbeitnehmer möglichst schnell wieder einen, seinen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften entsprechenden Aufgabenbereich zuzuführen.

POTENZIALANALYSE

Eine der wichtigsten Aufgaben des Outplacement-Beraters ist, das Potenzial des Kandidaten herauszuarbeiten. Hierbei wird die Passung potenzieller Arbeitsfelder zum Profil des Kandidaten geprüft, damit sich Persönlichkeit und Kompetenzen besonders gut entfalten können und der Joberfolg garantiert ist.

Tests aus der wirtschaftspsychologischen Eignungsdiagnostik oder Gruppenverfahren (Assessment-Center), die mehrere Methoden der Potenzialanalyse vereinen, helfen,

die Fähigkeiten des Kandidaten zu erfassen: Wie verhält sich die Person im Umgang mit Problemen und Herausforderungen, wie steht es mit dem Kontakt zu anderen und deren Einflussnahme, ebenso werden Arbeitsweise, Beständigkeit und Regelverhalten überprüft. Kernanliegen ist somit die Vorhersage menschlichen Verhaltens.

RESSOURCEN-ANALYSE

Im Analyse-Prozess wird festgestellt, welche Ressourcen ein Kandidat hat (Basisstil) und wieviel er davon nutzt (angepasster Stil; Rollenverhalten). Damit kann konkretes Entwicklungspotenzial aufgezeigt werden. Es gilt herauszuarbeiten, in welchen Bereichen der Kandidat besonders viel Kraft darauf verwenden muss, um den Anforderungen der Situation gerecht zu werden. Treten deutliche Diskrepanzen auf, wird der Kandidat im Normalfall gecoacht, um mit den Anforderungen besser fertig zu werden. Viel wichtiger ist jedoch, in Outplacement-Prozessen zu erkennen, dass die anvisierte „Traumstelle“ nicht zum Kandidaten passt und daher eine Umorientierung stattfinden muss.

KOMBINATION VON ARBEITSSTELLEN-ANALYSE UND POTENZIALANALYSE

Grundsätzlich stellt sich immer die Frage: Passen Person und Situation zueinander? Ein Vergleich des IST-Anforderungsprofils potenzieller Arbeitsstellen mit dem Persönlichkeitsprofil des Kandidaten gibt zuverlässig

Auskunft über die Eignung der Person für diese Stelle. Die Kenntnis beider Faktoren ermöglicht also eine wesentlich höhere Treffsicherheit bei der Vorhersage des Job-Erfolges und des „Wohlfühl-Faktors“ in der neuen Stelle.

Bei der Erfassung des „Humankapitals“ werden noch zu selten situative Komponenten des (zukünftigen) Arbeitsumfeldes berücksichtigt. Der Fokus liegt meist auf der Person. Was aber, wenn ich als „Reformer“ in einen Arbeitsbereich komme, wo die Reformen gerade abgeschlossen sind und ein Manager, der Stabilität und Ruhe in ein dynamisches Umfeld bringen soll, gebraucht wird? Oder wenn ich, vom Typ eher ein „Beobachter“, mein Team zielorientiert zu Höchstleistungen motivieren soll?

FEEDBACKPROZESS AN DEN KANDIDATEN

Die Professionalität des Beraters verlangt systematisches Vorgehen bei der Auswahl der Analyse-Verfahren und Fingerspitzengefühl im anschließenden Feedbackprozess. In einem ausführlichen Gespräch mit dem Kandidaten werden Verhaltensmerkmale, persönliche Interessen, Einstellungen und Werte unter dem Focus potenzieller Einsatzfelder thematisiert. Die Kandidaten erleben dabei nicht selten ein Auseinandertriften von ihrem Bild über sich selbst und der „harten Realität“ der Anforderungen. Diese Erkenntnis gilt es lösungsorientiert zu nutzen. Christine Backhaus ■