

## **Karriere-Coaching und Outplacement: eine aktive Trennungskultur zahlt sich für das Unternehmen und den Mitarbeiter aus (Dr. Susanne Sachtleber; Veröffentlichung im bhs – Forum II – 2009 )**

Personalreduktion ist eines der schwierigsten Themen im Personalmanagement. Die Veränderungen, die Unternehmen aktuell durchlaufen, machen diesen Schritt allerdings häufiger notwendig, als in anderen Zeiten. Viele unterschätzen dabei, welche betriebswirtschaftlichen Konsequenzen eine fehlende oder nicht bis zum Ende durchdachte Trennungskultur für ein Unternehmen haben kann. Nicht nur die Auswahl der Mitarbeiter und die Prozesssteuerung binden sehr viele Ressourcen, sondern auch die Überlegung, wie es mit den Mitarbeitern weiter geht, die das Unternehmen verlassen werden – und die Frage danach, welche Spuren ein solcher Trennungsprozess bei den Mitarbeitern hinterlässt, die im Unternehmen verbleiben. Denn: Betroffen von diesem Prozess werden alle Mitarbeiter sein, nicht nur diejenigen, die eine Kündigung erhalten. Deshalb sollten Entscheidungen dieser Art so fair wie möglich, mit besonderer Weitsicht und großem Verantwortungsbewusstsein umgesetzt werden.

Es ist notwendig - wenn der Schritt der Trennung unvermeidlich ist - den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, die besten Chancen zu bieten, sich in den aktuell schwierigen Arbeitsmarkt möglichst schnell wieder zu integrieren. Ein professionelles **Karriere-Coaching** ermöglicht eine Standortbestimmung, die nach langjähriger Tätigkeit in einer Funktion eine wichtige Erfahrung für die Mitarbeiter ist, und bietet ihnen die Chance, daraus konstruktive Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln – bis hin zur Fähigkeit, sich als kompetenter Bewerber auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu behaupten. Der fremdbestimmte Verlust des eigenen Arbeitsplatzes ist immer ein tiefer Einschnitt in die persönliche Lebensplanung. Unnötige psychische Belastungen können durch ein individuelles Coaching-Angebot vermieden werden und die Gedanken positiv auf die zu gestaltende Zukunft ausgerichtet werden.

Ein gezielter **Outplacement-Prozess**, der sich für Gruppen bzw. einzelne Personen an das individuelle Karrierecoaching anschließen sollte, kann das Unternehmen dabei mit Kreativität, Engagement und vor allen Dingen mit Experten- und Marktwissen unterstützen, dieser Verantwortung für die Mitarbeiter, die den Weg aus dem Unternehmen gehen, sowie für die verbleibenden Mitarbeiter sichtbar gerecht zu werden. Zu diesem Zeitpunkt wird die Unterstützung dann ganz praktisch: mit gezielt formulierten Profilen können die Mitarbeiter am Markt platziert werden, der Weg zu einem neuen, adäquaten Arbeitsplatz geebnet und das „richtige“ Unternehmen in einem überschaubaren Zeitrahmen für die jeweiligen Mitarbeiter gefunden werden.

Im Rahmen des **Trennungsmanagements** brauchen nach unserer Erfahrung neben den Mitarbeitern auch die Linienverantwortlichen sowie die Experten im HR-Bereich Unterstützung, um einen solchen Prozess in der geeigneten Weise kommunizieren und steuern zu können. Dieser besondere Veränderungsprozess sollte im Rahmen der jeweiligen Unternehmenskultur gestaltet werden und dabei die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht aus dem Blick geraten. Eine bewusst gelebte Trennungskultur verhindert nicht nur Verletzungen und Beschädigungen auf allen Seiten sondern kann einem Unternehmen auch die Möglichkeit geben, Kraft aus diesem ungewollten Prozess für die zukünftigen Aufgaben zu schöpfen und auch die Reputation nach innen und nach außen zu bewahren.