

## Outplacement

# C-Level-Beratung braucht Fingerspitzengefühl

Im Fall von Kündigungen zahlt der Arbeitgeber zuweilen eine Outplacement-Beratung, bevorzugt für Top-Kader. Persorama sprach mit vier Outplacement-Spezialistinnen aus der Geschäftsleitung von Grass & Partner über den sensiblen Umgang mit Betroffenen auf C-Level.

**Persorama:** Wohl kaum eine Führungsaufgabe verlangt von den Beteiligten so viel Know-how, Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl wie eine Kündigung von Geschäftsleitungsmitgliedern. Was ist dabei zu beachten?



**Irena Kaeser, Grass & Partner, Geschäftsstellenleiterin Zürich:** Wichtig ist eine rechtlich korrekte vorbereitete Auflösungsvereinbarung

unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und aktuellen Gegebenheiten, etwa eine Freistellung. Das Trennungsgespräch

sollte auf Augenhöhe, offen, fair und auf den Punkt geführt werden – im Beisein einer Fachperson, welche auf rechtliche Fragen und diverse andere Fragestellungen eingehen kann sowie als Zeuge fungiert. Gerade bei Führungspersonen ist es wichtig, dass ein Fahrplan für die interne wie externe Kommunikation vorbereitet und vorhanden ist – vor allem mit Blick auf die persönliche Reputation der Führungskraft und zum Schutz der Persönlichkeit.

**Wie können Personalverantwortliche agieren, damit auch in schwierigen Trennungssituationen das gegenseitige Vertrauen bestehen und der gute Ruf eines Unternehmens gewahrt bleibt?**



**Kathy Bieri, Grass & Partner, Geschäftsstellenleiterin Bern:** Machen wir uns nichts vor: Eine Kündigung ist eine Trennung mit allen Folgen und

Gefühlslagen bei beiden Parteien. Während der Betrieb den unternehmerischen Aspekt fokussiert, greift ein Arbeitsplatzverlust nachhaltig in alle Lebensbereiche eines Betroffenen ein. Meine Erfahrung zeigt, dass Betroffene Ihre Existenz bedroht sehen, die für mich aus Aussensicht nicht so gravierend erscheint. Verwirrung, Frust, Unverständnis, Angst, Schock, Wut,

Let's Talk  
Business.

Die Business-Sprachschule

**JETZT**  
Offerte  
einholen

Firmen-  
spezifische  
Sprachkurse  
in der ganzen  
Schweiz

Gruppenkurse,  
Einzeltrainings,  
Online/Skype  
Learning,  
Immersion



**Sprachschule  
Schneider**

usw. gehören dazu und müssen auch von den Verantwortlichen des Betriebes ausgehalten werden. Fairness, höchst mögliche Transparenz über die Gründe des Entscheides und verlässliche Kommunikation können mildern.

### Wie gut stehen die Chancen, eine Top-Kader-Person nach einer sechs bis neun Monate dauernden intensiven Begleitung wieder in einer Festanstellung zu positionieren?



**Regina Thiergardt, Grass & Partner, Geschäftsstellenleiterin Basel:** Unsere Statistik zeigt eine hohe Erfolgsquote von höher als

90 Prozent. Entscheidend für den Erfolg sind allerdings verschiedene Faktoren: Klarheit über die Eigenmarke «Ich», das eigene Wertangebot sowie die berufliche Vision. Neben Führungsfähigkeiten ist auch (hands-on) Fachexpertise, die auf dem neusten Stand der Technik ist, gefragt.

Wichtig sind eigene Aktivitäten am Markt sowie aktives Networking und die Bereitschaft, beim Salär Entgegenkommen zu zeigen (besonders bei Branchenwechsel oder Wechsel in kleinere Unternehmen). Die Kandidaten sollten kreativ und lösungsorientiert bei ihrer Positionierung am Markt vorgehen und auch Interim Management, Selbständigkeit, Projektarbeit als Consultant oder Freelancer in Betracht ziehen. Wichtig ist ferner eine intakte Gesundheit und Resilienz.

### C-Level-Personen sind «Gewinner». Wie reagieren solche Personen, wenn dieses alles plötzlich wegfällt? Und wie gehen Sie als Beraterin damit um?



**Judith Dali, Grass & Partner, Geschäftsstellenleiterin Luzern/Zug:** Ganz wichtig finde ich, dass ich als Beraterin einen vertrauensvollen Rahmen

schaffen kann, indem sich der/die Betroffene offen geben kann. Empathie spielt hier eine

zentrale Rolle. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, dass ich eine positive und zukunftsorientierte Haltung einnehme. Als Beraterin muss es mir rasch gelingen, die Balance zwischen «Trauerverarbeitung» und «Zukunftsfokussierung» zu finden und den zweiten Anteil kontinuierlich wachsen zu lassen. Die Betroffenen sind in den meisten Fällen sehr dankbar, die Möglichkeit der Beratung wahrnehmen zu können und schätzen diesen neutralen Austausch und den professionellen Input.

### Wie beraten sie Top-Kader, wieder eine neue berufliche Tätigkeit zu finden?

**Kathy Bieri:** Mit «Auffangen» der betroffenen Person beginnt jede Beratung, ob Top-Kader oder der Mitarbeiter. Als unabhängige und spezialisierte Outplacement-Beraterin gelingt ein Vertrauensaufbau meist in kurzer Zeit; dies sehe ich als wichtige Basis. Als Herausforderung sehe ich, mit der betroffenen Person eine gute Balance zu finden von Analyse und Zielfindung versus sofortigem Wunsch wieder im Arbeitsmarkt untergebracht zu sein. C-Level Betroffene sehen sich mit drohendem

[www.abenco.ch](http://www.abenco.ch)

Assessments in  
German, French,  
Italian, English  
and Chinese.



**BENOIT**   
CONSULTING AG

## Assessments für Ost und West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessmentpraxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner



[www.gapiconsult.com](http://www.gapiconsult.com)



[www.eurasiacompetence.com](http://www.eurasiacompetence.com)

Statusverlust konfrontiert. Dabei stehen mögliche künftige Verdienst-Einbussen nicht mal im Vordergrund. Am liebsten würden entlassene Top-Kader in ihrem Netzwerk bald schon wieder kommunizieren: «Ich bin jetzt neu in der GL dieser oder jener Unternehmung». Im Begleit- und Beratungsprozess spreche ich das Thema «Status» direkt an. Eine Standortbestimmung öffnet die Möglichkeit, sich seiner Werte und des beruflichen Selbstverständnisses klar zu werden. Kaum jemand der Top-Kader hat einen solchen strukturierten Reflexionsprozess jemals durchlaufen. Viele Top Manager, die wieder in eine neue Funktion einsteigen, bestätigen mir, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, den beruflichen Zielen, Wünschen und Möglichkeiten entscheidend dazu geführt hat, dass sie authentisch auftreten und damit überzeugen konnten.“

#### Manche Firmen regeln solche Trennungsprozess inhouse. Wo kommen Sie als externe Dienstleister ins Spiel?

**Judith Dali:** Idealerweise sind unmittelbar nach einem Kündigungsgespräch vor Ort.

Diese Auffanggespräche helfen oft, dass der/die Betroffene nicht nur «aufgefangen» wird, sondern auch der Kontakt zum Unternehmen im positiven Sinne gehalten wird. Als Outplacement-Berater nehmen wir hier eine neutrale Situation ein. Mit unserer Arbeit können wir Spannungen abbauen und oft auch unschöne rechtliche Auseinandersetzungen vermeiden. Die Zurückgebliebenen schauen in diesem Moment sehr genau hin, wie mit dem/der Gekündigten umgegangen wird. Die Unternehmensreputation hat viel auch mit Kündigungsprozessen zu tun.

#### Wie spüren Sie als Outplacement-Berater die Folgen der Digitalisierung?

**Irena Kaeser:** Wir spüren die Digitalisierung vor allem im Bewerbungsprozess und der damit verbundenen Beratung für die Kandidaten. Die Herausforderung besteht darin, gut informiert zu sein, Trends zu erkennen, zielführende Möglichkeiten zu kennen und zu nutzen. Angesichts der veränderten Rekrutierungsprozesse sind zum Beispiel LinkedIn und Xing heute nicht mehr wegzudenken. Ein gut aufbereitetes Profil und der geschickte Umgang mit die-

sen Plattformen gehören in der Beratung mit dazu und bedingen ein breites wie tiefes Know-how der beratenden Personen.

#### Wie verändert die Digitalisierung Karrieremodelle, Jobbilder und Skills in den nächsten Jahren?

**Regina Thiergardt:** Die Logik der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) verspricht: Wer gut ausgebildet ist, sich in seinem Beruf immer weiterentwickelt, wer seine Fähigkeiten konsequent den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes bzw. Arbeitgebers anpasst, bleibt «beschäftigungsfähig». Die Nebenwirkung dieser Ausrichtung am Markt führt oft zu opportunistischen Karrieren, ohne grosse Begeisterung oder Leidenschaft für die Aufgabe. Zwar gilt nach wie vor: Ohne fundiertes Wissen und gute Ausbildung funktioniert in der Wissensgesellschaft nichts. Aber Wissen allein reicht nicht mehr aus, denn «differentiate or die» gilt heute auch im Arbeitsleben. Gefragt ist Uniquability (Einzigartigkeit), um mich von der Konkurrenz abzuheben.

*Fragen und Redaktion:  
Michaela Geiger*

# IAP.BASEL



## Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung • Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

### IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie  
Greifengasse 1 • Postfach • CH – 4005 Basel  
Tel. 061 681 23 00 • [iapbasel@iapbasel.ch](mailto:iapbasel@iapbasel.ch)  
[www.iapbasel.ch](http://www.iapbasel.ch)



Das Wichtigste im Fokus.

Sie. Ihre Zukunft. Ihr Erfolg.

Outplacement  
Karriereberatung  
Executive Coaching

Mitglied von  **ACF SWITZERLAND**  
Association of Personal & Organizational Change Firms



Schluchter, Licci & Partner AG  
Career Management Services

Basel Zürich Zug

Tel +41 61 281 0101 Basel  
Tel +41 44 210 4858 Zürich  
Tel +41 41 767 2570 Zug

[www.schluchterlicci.ch](http://www.schluchterlicci.ch)  
[info@schluchterlicci.ch](mailto:info@schluchterlicci.ch)