

Newplacement als Teil der Unternehmenskultur und sozialen Verantwortung

Maria Madl – Head of Human Resources bei der DONAU CHEMIE AG in Wien – hat schon mehrmals bei der einvernehmlichen Trennung von Führungskräften auf die Dienste von Dr. Alexander Norman vertraut. Sie ist auf ihn über seine Webseite aufmerksam geworden. „Der Begriff Newplacement hat mir dabei sehr gut gefallen. Es ist im Gegensatz zu Outplacement ein positives Signal und bedeutet Aufbruch, Veränderung, Gestaltung und Entwicklung. Es geht nicht um eine reine Exit-Strategie, sondern darum, dass die scheidende Führungskraft ihre Zukunft positiv gestaltet.“

Newplacement als Teil der sozialen Verantwortung

Für Madl ist das Angebot der Neuorientierung bzw. Positionierung scheidender Führungskräfte, damit sie schnell wieder im Arbeitsmarkt Fuß fassen, sehr wichtig. „Die meisten Kandidaten für ein Newplacement sind Ende 40 oder schon über 50. Aufgrund des Alters und der Tatsache, dass sie sich schon lange nicht mehr beworben haben, ist es nicht so einfach eine vergleichbare Position zu finden. Wir haben ihnen gegenüber deshalb eine soziale Verantwortung als Arbeitgeber.“

Externe Unterstützung als Erfolgsfaktor

„Der Trennungs-Schock ist am Anfang meist groß und muss emotional abgefedert werden“, schildert Madl die Situation der Betroffenen. Eine intensive Betreuung ist für sie deshalb von Anfang an sehr wichtig. „Diese sollte von externer Seite erfolgen. Wir empfehlen, aufgrund der guten Ergebnisse die er erzielt, immer Herrn Dr. Norman als erste Wahl. Die Entscheidung mit ihm zusammenzuarbeiten steht jedem Mitarbeiter aber natürlich frei.“

Optimale Ergänzung mit der Unternehmenskultur

Madl schätzt vor allem die Art, wie Dr. Norman mit den Kandidaten zusammenarbeitet. „Er ist bodenständig, pragmatisch, direkt und sehr gerade. Das entspricht unserer Unternehmenskultur, deshalb passen wir auch sehr gut zusammen. Er ist wertschätzend, zeigt Respekt, bringt aber auch kritische Anmerkungen ein, wenn sich zum Beispiel jemand in etwas verrennt.“

100 Prozent Erfolgsquote auch durch Hartnäckigkeit

Fasziniert ist Madl auch von der 100-prozentigen Erfolgsquote Normans bei der Neuorientierung von Führungskräften. „Das schafft er auch durch seine Hartnäckigkeit und Verbindlichkeit. Es kann sein, dass ein Kandidat aus dem Prozess ausbüxen will und resigniert. Das lässt Dr. Norman nicht zu und bleibt sehr zielorientiert dran. Er spricht die Dinge aber immer auf eine sehr wertschätzende Art und Weise an.“

Manchmal ist auch ein Schritt retour sinnvoll

Dass Dr. Norman intensiv auf die Persönlichkeit und die Situation der betreuten Kandidaten eingeht schildert Madl mit folgendem Fall: „Wir hatten in einer Unternehmenseinheit einen Produktionsleiter, den wir zum Geschäftsführer entwickelt haben. Dieser war aber damit überfordert. Durch die Analyse von Dr. Norman ging er wieder einen Schritt retour in Richtung Produktionsleistung und hat in dieser Funktion eine Anstellung bei einem renommierten Unternehmen erhalten.“

Sehr gute Vernetzung und früher selbst Personal-Verantwortung

Ein klarer Vorteil für Madl ist auch, dass Norman früher selbst in einer personalverantwortlichen Führungsposition im Österreich-Standort eines internationalen Konzerns war. „Dadurch ist er in der österreichischen Wirtschaft sehr gut vernetzt.“ Davon profitieren auch die betreuten Kandidaten durch Hintergrundinformationen über potentielle Arbeitgeber und Empfehlungen für geeignete Ansprechpartner.

Intensiver Kontakt während und nach dem Auftrag

Für Norman ist der laufende Kontakt auch zum Auftraggeber während eines Projekts und darüber hinaus sehr wichtig. „Er informiert mich laufend darüber, wie der Stand der Dinge ist, wo die ehemaligen Mitarbeiter landen und wie sie sich ins neue Unternehmen integrieren“, berichtet Madl. Norman pflegt auch über den Auftrag hinaus mit den betreuten Kandidaten und Auftraggebern einen regelmäßigen Austausch, was Madl sehr angenehm und hilfreich findet.

Fokussierte Stellensuche und Sicherheit in den Bewerbungsgesprächen

Der Ideenmanager Thomas Winkler war in keiner einfachen Situation, als er sich aus wirtschaftlichen Gründen seines Ex-Arbeitgebers beruflich neu orientieren musste. „Eine freie Position im Bereich Ideenmanagement ist nicht leicht zu finden“, beschreibt Winkler die Herausforderung vor der er stand. Aus diesem Grund bot ihm sein Unternehmen eine entsprechende Unterstützung an. Ihm wurden mehrere Berater vorgeschlagen. Letztendlich hat er sich jedoch für Dr. Alexander Norman entschieden. „Mir hat seine sehr strukturierte Vorgehensweise gefallen.“

Lebenslauf auf Vordermann gebracht

Im ersten Schritt hat Winkler gemeinsam mit ihm während der wöchentlichen Treffen seinen Lebenslauf überarbeitet. Neu für Winkler war, dass am Anfang des Lebenslaufs ein Kurzprofil ergänzt wurde. Darin standen die jeweils zur ausgeschriebenen Stelle wichtigsten Informationen aus dem Lebenslauf kurz und prägnant zusammengefasst. „Dadurch konnten die potentiellen Arbeitgeber schnell beurteilen, ob ich für die ausgeschriebene Stelle infrage komme oder nicht.“

Außerdem brachte Winkler mit der Unterstützung von Norman mehr Struktur in seinen Lebenslauf und hat Dinge herausgestrichen, die keine hohe Aussage- und Unterscheidungskraft hatten. Der Lohn der Arbeit: „Ich habe noch nie so ein gutes Feedback auf meinen Lebenslauf erhalten. Acht Entscheider aus dem HR-Bereich meinten sogar, dass das der mit Abstand beste Lebenslauf ist den sie erhielten.“

Situationsanalyse und Beleuchtung der zur Wahl stehenden Optionen

Im nächsten Schritt beleuchtete Norman mit Winkler, in welche Richtung er in Zukunft überhaupt gehen will. „In einer Situationsanalyse – in der beleuchtet wurde wo ich gerade stehe und wo ich überhaupt hin will – haben wir mehrere Optionen ausgelotet, was für mich wirklich realistisch ist.“ Dabei wurde Winkler bewusst, dass mehr Optionen nicht zwangsläufig besser sind. „Mit jeder Option steigt der Aufwand, up to date zu sein.“ Letztlich kamen beide zu dem Schluss, dass Winkler in seinem angestammten Bereich Ideenmanagement am besten aufgehoben ist.

Sammeln von Erfolgsstorys und Erstellung eines Stärkenprofils

Winklers nächste Aufgabe: das Zusammenschreiben von Erfolgsstorys. In einer Rückschau lieferte er Antworten auf die Fragen „Was habe ich alles geschafft? Welche Probleme sind aufgetreten? Wie habe ich diese gelöst? Was habe ich daraus gelernt?“ Daraus ergaben sich wichtige Anknüpfungspunkte für die Vorstellungsgespräche und ein individuelles Stärkenprofil.

Liste potentieller Arbeitgeber

Aufgrund seiner fundierten Kenntnisse der österreichischen Wirtschaft und seiner sehr guten Vernetzung hat Norman im nächsten Schritt eine Liste der größten österreichischen Unternehmen beigesteuert und zu jedem etwas erzählt. „Wir haben uns dabei auf diejenigen mit einer für die Position eines Ideenmanagers ausreichenden Mitarbeiterzahl konzentriert.“ Es kristallisierten sich 40 bis 50 Unternehmen heraus. „Viele Firmen habe ich einfach angerufen, weil das persönlicher ist als eine schriftliche Bewerbung.“ Die Resonanz war erfreulich. „Ich wurde meist direkt in die HR-Abteilung durchgestellt.“ Aus den Initiativbewerbungen ergab sich keine Anstellung, Winkler hat jedoch viel Erfahrung und Sicherheit gewonnen und in der weiteren Folge auch seine Traumanstellung gefunden.

Passgenaue Stellenausschreibung

Im Internet wurde Winkler auf die Ausschreibung eines Ideenmanagers aufmerksam. „Ich habe sofort angerufen und mit der HR-Dame gesprochen und einen Termin für ein Vorstellungsgespräch erhalten. Mit Herrn Dr. Norman bin ich zur Vorbereitung noch einmal meine Erfolgsstorys durchgegangen, habe mein Profil auf das Unternehmen ausgerichtet und auch das Vorstellungsgespräch mit ihm durchgespielt.“ Mit dem Ergebnis, dass er seine Gesprächspartner im Vorstellungsgespräch überzeugte und die Stelle erhielt.

Sicherheit in der Argumentation und dem Auftreten

Die Unterstützung von Norman hatte daran einen wesentlichen Anteil. „Ich wusste genau, was ich sagen und wie ich es sagen musste, wo ich Schwerpunkte zu setzen hatte.“ Die ganze Erfahrung aus den vorangegangenen Bewerbungsgesprächen und individuellen Vorbereitungen mit Norman floss ein. „Meine Präsentation war durchdacht und flüssig. Ich strahlte Sicherheit und Routine aus.“

Ohne Herrn Dr. Norman wäre das nicht möglich gewesen. Er unterstützte mich auf einer sehr konkreten Ebene. Wir haben gemeinsam Texte und Anschreiben formuliert. Er hat mir auch immer wieder Zeitschriften zur Verfügung gestellt und darin hilfreiche Artikel markiert und kommentiert. Alles hat wunderbar funktioniert. Das letzte und zum Erfolg führende Vorstellungsgespräch war das Beste, das ich jemals führte.“

Newplacement aus Auftraggeber- und Kandidatensicht

Mag. Ludwig Vit lernte die Arbeit von Dr. Alexander Norman von beiden Seiten zu schätzen. „Ich kenne ihn schon sehr lange und habe seine Entwicklung beobachtet. Ich hatte erst als Personalist mit ihm zu tun und kannte seine Vorgehensweise. Ich habe ihn deshalb – und weil wir uns auf der persönlichen Ebene sehr gut verstanden – später als Berater und Coach für mein eigenes Newplacement eingesetzt. Er hat einen sehr persönlichen Zugang. Man ist bei ihm keine Nummer unter vielen. Er betreut seine Kandidaten sehr individuell.“

Newplacement als Teil der Unternehmenskultur

Für Vit hat Newplacement auch unternehmenskulturelle Vorteile. „Rausschmeißen kann jeder, ein einvernehmliches Trennungsmanagement jedoch nicht. Das ist ein handwerklich schwieriger Prozess und bedarf einer gehörigen Portion Erfahrung. Die meisten Führungskräfte, die mit einer Trennung konfrontiert werden fallen in ein Loch. Deshalb ist das Angebot einer Ausstiegshilfe und Betreuung sehr wichtig. Sowohl auf der fachlichen als auch auf der emotionalen Seite“, erläutert Vit. „Die meisten haben zum Beispiel 20 Jahre keinen Lebenslauf geschrieben oder sich beworben.“

Erfahrung auf beiden Seiten sehr wichtig

Aus Sicht Vits sollte ein Berater im Bereich Outplacement bzw. Newplacement auch auf der anderen Seite im Unternehmen gestanden haben. „Er muss personalwirtschaftliches Wissen haben, Empathie, ein entsprechendes ethisches Korsett, sich auch bewusst zurücknehmen und seine Rolle als Berater und Coach situativ trennen können. Dr. Norman vereint alle diese Eigenschaften. Er war als Personalist in einem großen Konzern tätig, besitzt sehr viel Einfühlungsvermögen, Lebenserfahrung und kann auch mit hoch positionierten Führungskräften auf Augenhöhe agieren.“

Unterstützung bei der eigenen beruflichen Neuorientierung

Durch eine schwierige unternehmensinterne Situation stand Vit 2007 vor seiner eigenen beruflichen Neuorientierung. „Aufgrund meiner sehr guten Erfahrung mit Herrn Dr. Norman war er auch hier meine erste Wahl.“ In einer Intensivphase von drei Monaten hat ihm Norman zunächst dabei unterstützt den Trennungsprozess zu überwinden. „Eine große Hilfe dabei war, dass er sehr individuell auf das eingegangen ist, was mich in dieser Phase bewegt hat. Mithilfe von Persönlichkeitstests und intensiven Gesprächen haben wir meine Sorgen, Ängste, Wünsche und Erwartungen herausgearbeitet. Dadurch hat sich in mir ein klares Bild aufgebaut, was ich in Zukunft machen möchte. Mir wurde schnell klar, dass ich nicht mehr in ein Angestelltenverhältnis zurückwollte. Auch wegen meines Alters wäre das nicht einfach gewesen.“

Entscheidung für die Selbstständigkeit

In der Personalbranche wollte er aber bleiben. Auf selbstständiger Basis, jedoch nicht als klassischer Personalberater. „Einen Suchauftrag zu erhalten und dann irgendwelche Bewerber zu präsentieren, wäre nicht meins gewesen.“ Mit Norman hat er drei Felder für sein zukünftiges Wirken herausgearbeitet. Erstens das externe Personalmanagement für Unternehmen. Zweitens die Unterstützung der Geschäftsleitung bei schwierigen Themen im Personalbereich. Und drittens das Einbringen seiner langjährigen Erfahrungen in Vorträge, Seminare und als Lektor an Fachhochschulen. Ich musste nichts Neues entwickeln, alles konnte ich schon und hat sich optimal ergänzt. Wir haben daraus ein Konzept entwickelt und ich habe begonnen meine Webseite zu gestalten.“

Erfülltes Berufsleben bis zur Pension

„Es war für mich ein Riesenglück, dass ich mich selbständig gemacht habe. Es hat voll gepasst und ich habe es keine Sekunde bereut. Ich habe zwar nicht mehr verdient, aber die Lebensqualität und die Jobqualität war fantastisch und ich habe es bis zur Pension genossen.“ Die Zusammenarbeit mit Norman war ein wesentlicher Faktor, dass dies erfolgreich in die Wege geleitet wurde. „Er hatte stets den Finger am Prozess. Es bestand nie die Gefahr, dass ich in eine Lethargie hineinfalle. Wir haben klare Ziele definiert und immer die nächsten Termine vereinbart, in denen ich berichtete, was seit dem letzten Mal geschah und ich erledigt habe. Wenn es nötig war, dann hat er auch darauf gedrängt, dass ich auf der Spur bleibe. Das war sehr hilfreich. Durch seine sehr hohen ethischen Werte waren wir auch immer auf gleicher Wellenlänge.“