

## Reinvestierende Trennungskultur

# Outplacement



### Herbert Mühlenhoff,

Jahrgang 1950, Dipl. Ökonom, seit 1986 Outplacementberater und seit 1990 Geschäftsführer der Mühlenhoff + Partner Managementberatung, Düsseldorf, ist Vorsitzender sowohl des Fachverbandes Outplacement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) als auch der Vereinigung der europäischen Outplacementberatungen (Association of Career Management Firms International).

**Ein Arbeitsvertrag ist auch ein psychologischer Vertrag, in dem explizit „Arbeit gegen Geld“ getauscht wird, implizit jedoch „Loyalität gegen Sicherheit“. Können Unternehmen dieses Versprechen nicht länger halten, stellt Outplacement eine Trennungskultur dar, die über die Kündigung hinaus Beschäftigung gewährleistet. Diese Art des Auseinandergehens – egal ob der Personalabbau nun durch Merger, Umstrukturierung oder konjunkturbedingte Entwicklungen notwendig wird – verlangt Investitionen. Diese können jedoch den Betrieben auf verschiedene Weise wieder zugute kommen. Deshalb sind die mehr als 40 Millionen Euro pro Jahr, die sich deutsche Unternehmen laut BDU eine faire Trennung von Mitarbeitern kosten lassen, nicht in den Sand gesetzt.**

## 1 Verluste ausgleichen

In fast allen Fällen, in denen Kündigungen erforderlich sind, heißt das Ziel Kostendämpfung. So mag es auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, dass die Investitionen ins Outplacement Jahr für Jahr steigen. Dafür sprechen aber folgende Grundmerkmale:

⇒ Die Sparmaßnahmen, die man sich durch Entlassungen verspricht, zeigen sich nicht unmittelbar. Zunächst fallen monetäre Kosten an, etwa durch Abfindungszahlungen oder durch gerichtliche Auseinandersetzungen.

⇒ Wer Mitarbeiter entlässt, verabschiedet sich auch immer von individuellen Wissensträgern. Dies kann mittelfristig zu Kosten, wenn nicht sogar zu Verlusten führen. Meist sind einerseits Spezialisten am Arbeitsmarkt kurzfristig nicht verfügbar, andererseits fehlt dem fachlich passenden Neuzugang die vertiefte Unternehmenskenntnis mit der Folge, dass nicht das gesamte Leistungspotenzial in Produktivität umgesetzt werden kann.

⇒ Nachgewiesenermaßen bringen notwendige Kündigungen Produktivitäts- und Motivationsverluste mit sich, insbesondere wenn unterstützende Maßnahmen des Arbeitgebers für die Betroffenen ausbleiben. Vor allen Dingen geht durch Spekulationen mit Kollegen Arbeits- bzw. Produktionszeit am Arbeitsplatz verloren. Häufig steigen auch die Fehlzeiten der Mitarbeiter. Der Produktivitätsverlust im Unternehmen ist bei den mittels Outplacement durchgeführten Kündigungen nur etwa halb so hoch wie ohne diese Begleitung.

⇒ Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz nicht mehr als sicher empfinden, reagieren mit Loyalitätsverlust. Deshalb zeigt sich als weitere ungewollte Folge des Personalabbaus, dass oft die guten und besten Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen verlassen.

⇒ Ferner ist Imageverlust sowohl in- als auch extern zu befürchten. Mitarbeiter, die gekränkt das Unternehmen verlassen, können ihm Schaden zufügen. Öffentlichkeitswirksame Aktionen gegen angesagte Massenentlassungen schwächen möglicherweise bei Konsumenten sogar das Vertrauen in das gesamte Unternehmen.

## 2 Vorteile für Arbeitgeber

Outplacement setzt als Sozialleistung ein positives Signal für ausscheidende und verbleibende Mitarbeiter. Es hilft auch, den Arbeitsmarkt zu entlasten sowie den inneren sozialen Frieden und gleichermaßen die Produktivität zu sichern. Zudem ergeben sich folgende weitere Vorteile:

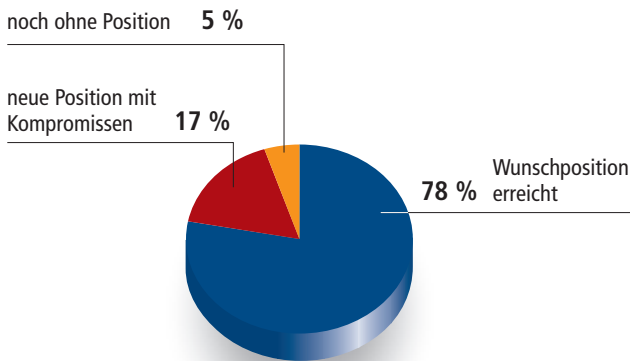
- finanzielle Einsparung durch verkürzte Restlaufzeiten, da der zu Entlassende mit Hilfe von Outplacement i.d.R. zügig eine neue Position besetzen kann,
- Verzicht auf leistungsmindernde Scheinlösungen,
- kein Aufschieben von Entscheidungen sowie
- keine Bindung eigener Ressourcen.

## Checkliste

### Nutzen für KMU

- Die oft jahrelange Nähe zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erfordert besondere Sensibilität im Trennungsfall. Fairness sorgt dafür, dass man sich auch weiterhin mit Respekt begegnen kann.
- Durch fairen Umgang werden kosten- und zeitintensive Rechtsstreitigkeiten verhindert.
- Die durch Outplacement in Aussicht gestellten beruflichen Perspektiven sollten den Trennungsprozess – angefangen beim ersten Gespräch – erleichtern.
- Faires Auseinandergehen kann für ein gutes Image sorgen, das beim Rekrutieren qualifizierter Mitarbeiter nötig ist.
- Ein faires Verhalten gibt auch den Nicht-Betroffenen Sicherheit für den Fall einer ähnlichen Situation und mindert damit die kleinere Betriebe härter treffende nachlassende Produktivität und Motivation der Mitarbeiter.
- Gekündigte sind auch Kunden – privat, aber eventuell auch beruflich.
- Reduzierte Restlaufzeiten durch sofortigen Beratungsbeginn vermindern die Personalkosten kleiner Unternehmen in besonderem Maße.

Zielerreichung nach 12 Monaten



Wichtig

Nicht nur Großbetriebe profitieren von Outplacementmaßnahmen. In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zeigen sich die Vorteile oft noch prägnanter, vgl. **Checkliste**.

### 3 Effiziente Beschäftigungssicherung

Eine erfolgreich durchgeführte Outplacementberatung umfasst in erster Linie die schnelle berufliche Neupositionierung von Führungskräften und Mitarbeitern damit sie erst gar nicht den Status von Arbeitslosen bekommen. Für die betroffenen Beschäftigten bedeutet Outplacement eine zentrale Unterstützung auf dem Arbeitsmarkt. Sie sollen für die Bewerbung „fit“ gemacht werden, erhalten für dieses Verfahren ausreichende Unterstützung. Diese benötigen sie auch, denn mit dem schnellen Wandel vieler Branchen verändern sich auch dafür die Regeln und Anforderungen an die Bewerber. Der marktnahe Beistand bewirkt:

- Verkürzung des Suchprozesses
- Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt
- Objektive Einschätzung des Leistungspotenzials
- Minimierung der Risiken
- Benchmarking der Möglichkeiten am Markt
- Nutzen der Beraterkontakte
- Logistische Begleitung

Exzellente Chancen im Hinblick auf die optimale neue Positionierung entstehen durch eine umfassende Analyse der Qualifikation, des Leistungspotenzials und des Eignungsprofils der zu beratenden Klienten. Hinzu kommt die individuelle und zielgerichtete Suche nach einer anderen, oftmals höher qualifizierten Tätigkeit oder einem Einstieg in die Selbstständigkeit. Die Betroffenen profitieren hierbei auch von den umfangreichen Kontakten und Netzwerken der Outplacementberatungen, sofern sie über eine entsprechende Größe verfügen.

### 4 Zielgruppen

In früheren Zeiten galt Outplacement in erster Linie als Unterstützung im Top-Management. Da die Vorteile der fairen Trennung überwiegen, profitieren heute auch Manager der 2. und 3. Ebene, andere Fach- und Führungskräfte sowie gewerbliche Mitarbeiter davon. In der Regel bieten qualifizierte Beratungen unterschiedliche Module für die verschiedenen Gruppen an.

Ein Top-Executive-Programm ist eine Einzelberatung auf höchster Ebene. Diese Personengruppe, die es gewohnt ist, umfangreichen Support vor Entscheidungen zu bekommen, benötigt in erster Linie ein erstklassiges Coaching, das ihnen den Weg zu einer Anschlussposition ebnet. Hier geht es um Selektionsinstrumente und Sondierungen, die auf gleicher Ebene eine Fortsetzung der Karriere ermöglichen und die eine klare Marktstrategie und sensible Umsetzung erfordern.

Die Einzelberatung ist zugeschnitten auf Fach- und Führungskräfte. Vorrangig erfolgt hier eine durch psychologische Managementdiagnostik gestützte Standortbestimmung, die Definition der persönlich adäquaten und marktseitig realistischen Zielposition, die Definition des Unternehmensumfeldes und eine entsprechende Begleitung in der operationalen Umsetzung der Marktstrategie, vgl. **Grafik 1**. Die Dauer der Beratung sollte individuell abgestimmt werden, und zwischen 3 und 12 Monate betragen, vgl. **Grafik 2**.

Muss ein Unternehmen viele Mitarbeiter ohne Führungsfunktion gleichzeitig entlassen, ist die Gruppenberatung ein probates Instrument. In der Regel werden bis zu 10 Teilnehmer in zwei- bis dreitägigen Seminaren mit Workshopcharakter auf die neue Situation vorbereitet. Die Seminarinhalte umfassen u.a. das Eingehen auf die persönliche Situation, die Ermittlung der Fähigkeiten und Stärken, die Erstellung des Lebenslaufes und ein Training mit allen operativen Aspekten des Bewerbungsprozesses. Die mehrmonatige Nachbetreuung, die auf individuelle Fragestellungen im laufenden Bewerbungsprozess eingeht, gewährleistet eine hohe Handlungs- und Platzierungssicherheit für den Klienten.

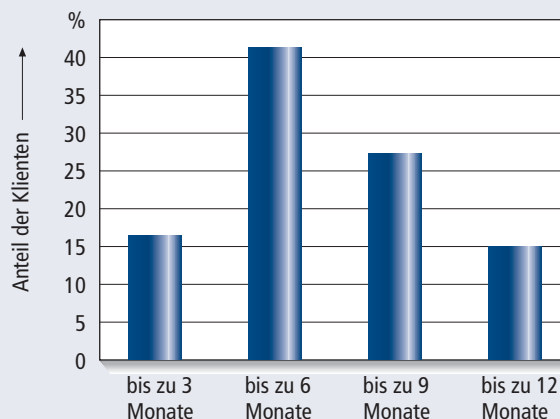
### 5 Prozessverlauf

Outplacement soll beginnen, sobald der Entschluss zur Kündigung im Unternehmen feststeht. Die Vorbereitung und Begleitung der Personalverantwortlichen besitzt hierbei eine wichtige Funktion. Sie müssen inhaltlich und mental dafür sorgen, dass die bevorstehenden Gespräche so ablaufen können, dass die Chance auf eine für die Mitarbeiter sozialverträgliche und für das Unternehmen reibungslose Personalanpassungen gesichert ist. Ein ganzheitlicher, systematischer Outplacementberatungsprozess umfasst heute typischerweise folgenden Verlauf:

⇒ Die erste Phase der Gespräche zwischen dem Berater und dem ausscheidenden Mitarbeiter dient der persönlichen Orientierung des betroffenen Mitarbeiters, d.h. der persönlichen Verarbeitung der Trennungssi-

Statistik Beratungsdauer

Grafik 2



tuation, der Erstellung des Eignungsprofils, der Festlegung der beruflichen Ziele nach einer Stärken-Schwächen-Analyse sowie einer Untersuchung der bisherigen beruflichen Erfolgsfaktoren.

⇒ Bei der Vorbereitung der Bewerbungskampagne, der zweiten Phase, fungiert der Berater als Coach und unterstützt den Klienten dabei, möglichst effektiv und umfassend die Methoden des Zugangs zum Arbeitsmarkt zu erlernen. Hier gilt es in Frage kommende neue berufliche Positionen zu erarbeiten und Zielfirmen zu recherchieren, die Bewerbungsunterlagen aufzubereiten und zu optimieren sowie das vorhandene persönliche und berufliche Netzwerk des Klienten zu identifizieren.

⇒ Während der eigentlichen Bewerbungskampagne (dritte Phase) steht der Outplacementberater dem Positionssuchenden als professioneller Gesprächspartner zur Seite. Neben den allgemein üblichen Methoden, wie Bewerbungen auf Anzeigen und Veröffentlichung eigener Stellensuche, wächst die Bedeutung anderer Wege, die ebenfalls einer Schulung bedürfen. Dabei handelt es sich z.B. um die direkte Kontaktaufnahme zu Personen aus dem vorhandenen privaten und beruflichen Netzwerk und zu Personalberatern sowie um Initiativ-Anschreiben an Entscheider in den erarbeiteten Zielfirmen.

Dem betreuten Klienten steht während des gesamten Prozesses ein professioneller Büro- und Sekretariatsservice zur Verfügung. Dazu gehören die Nutzung von Datenbanken und der Zugang zu den neuen Medien. Der Outplacementberater unterstützt ebenfalls bei der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlungen und stellt den Klienten auf das neue berufliche Umfeld ein. In der Vollberatung sollte der Beratervertrag eine Wiederaufnahme der Beratung vorsehen, falls es seitens des neuen Unternehmens nicht zu einer Weiterbeschäftigung nach der Probezeit kommt oder der Klient einen erneuten Wechsel bevorzugt. Diese Begleitung wird als „Reklamation“ angesehen und ohne neue Honorarforderung aufgenommen. Ist es zu einem Vertragsabschluss gekommen, begleitet ihn der Berater in seinem neuen beruflichen Umfeld bis zum Ablauf der Probezeit. Diese (vierte) Phase dient dem sicheren Eingliedern in das neue Unternehmen.

## 6 Kostenpunkt

Die Kosten der Outplacementberatung trägt der Arbeitgeber des Entlassenen. Sie belaufen sich auf 8 bis 24 Prozent des letzten Jahresgehalts des betreffenden Mitarbeiters plus einer einmaligen Verwaltungsgebühr, die zwischen 1 000 und 3 000 Euro liegt. Das **Beispiel** mag verdeutlichen, dass durch eine Reduzierung der Restlaufzeit der Verträge die kompletten Kosten für die Outplacementberatung refinanziert werden können.

### Beispiel

Ein Klient hat einen Arbeitsvertrag, der bis zum 31.12.2003 läuft. Sein monatliches Einkommen beträgt 14 000 Euro. Die Kosten seiner Beratung liegen bei 40 000 Euro. Beginnt der Betreffende ab dem 1.7.2003 bereits an einer neuen Arbeitsstelle, „spart“ das Unternehmen 6 Monatsgehälter.

Die Honorarstruktur von Gruppenberatungen hängt von der Anzahl der Teilnehmer, Dauer und Umfang der Maßnahme ab. Das durchschnittliche Honorar liegt zwischen 1 000 und 3 000 Euro pro Mitarbeiter. Bei sehr großen Projekten, die sich über viele Monate erstrecken, mehrere hundert Teilnehmer und aktive Arbeitsvermittlung umfassen, kommen unterschiedliche Tagessätze in Anrechnung.

## 7 Qualitätsstandards

Unternehmen, die Outplacementberater beauftragen wollen, sollten sich im Vorfeld von Qualitätsstandards überzeugen. Seit Öffnung des Arbeitsvermittlungsmarktes bezeichnen sich viele als solche, verfügen jedoch nicht über entsprechende Erfahrungen. Sie müssen aber u.a. über hinreichende Erfahrungen und Kenntnisse aus verschiedenen Branchen der Industrie, aus dem Dienstleistungssektor und aus Berufsfeldern nachweisen können. Zudem sollte eine entsprechende Infrastruktur vorhanden sein, die zielführend ist. Folgende Kategorien hat der BDU als Standards formuliert:

- Zusicherung strengster Vertraulichkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Klienten
- Wahrung der Neutralität gegenüber den Rechtspositionen von Auftraggeber und Klient
- Information des Auftraggebers über den formalen Ablauf und den aktuellen Stand der Beratung
- Eindeutige Regelungen über Leistungen, Honorare und Sachkosten
- Verpflichtung zur einmaligen Wiederaufnahme der Beratung falls der betreute Klient seine Position in der Probezeit verliert
- Angebot eines professionellen Büroservices, der dem Klient zu den üblichen Geschäftszeiten zur Verfügung steht
- Ablehnung von Aufträgen, die zu möglichen Interessenkollisionen führen könnten sowie von Entgelten vom künftigen Arbeitgeber des Klienten

Bei ihrer Qualitätskontrolle sollten die Unternehmen auch die Abgrenzung zu anderen Personaldienstleistern berücksichtigen. So versuchen private Arbeitsvermittler, Fach- und Führungskräfte der unteren Ebene gemäß den Anforderungen/Anfragen von Unternehmen und den Wünschen des Arbeitnehmers zu platzieren. Die Aktivitäten solcher Agenturen vernachlässigen aber die begleitende Beratung. Auch Beschäftigungsgesellschaften sind nur für kurze Zeit effektiv. Durch die Kooperationen zwischen Unternehmen und Zeitarbeitsfirmen verhindern sie zunächst zwar die direkte Arbeitslosigkeit. Sie vermitteln Mitarbeiter nur zum Teil in neue Jobs, „parken“ Betreffende i.d.R. für einen befristeten Zeitraum ohne tatsächliche Arbeit.

## 8 Fazit

Outplacement ist eines der erfolgreichsten personalpolitischen Instrumente bei der sozialverträglichen Trennung von Mitarbeitern und deren Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. In den angelsächsischen Ländern, in denen es deutlich leichter ist, sich von Mitarbeitern zu trennen, ist Outplacement ein selbstverständlicher Service. Auch in Deutschland nimmt in den letzten Jahren die Akzeptanz der einvernehmlichen Trennung zu, da die Unternehmen Outplacement auch als Investition in die verbleibenden Mitarbeiter begreifen.

### Kurz zusammengefasst

Outplacement sorgt bei Kündigungen für einen einvernehmlichen fairen Trennungsprozess. Die Gekündigten erhalten eine zentrale Unterstützung für eine schnelle berufliche Neupositionierung. Unternehmen profitieren u.a. auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht.