

Beratung im Wandel

# Outplacement



**Petra Löwe**  
Geschäftsführerin der maxplacement GmbH,  
München



**Georg Tschärke**  
Senior Consultant der maxplacement GmbH,  
München

**Großunternehmen haben die notwendige Placement-Unterstützung im Trennungsprozess schon auf breiter Front umgesetzt, der Mittelstand und kleinere Unternehmen sind oft noch zögerlich. Gerade sie sind es aber, die unter dem Fachkräftemangel besonders leiden und daran interessiert sein sollten, durch qualifizierte Führung in allen Phasen der Zusammenarbeit zu punkten.**

## 1 Tiefe Einschnitte

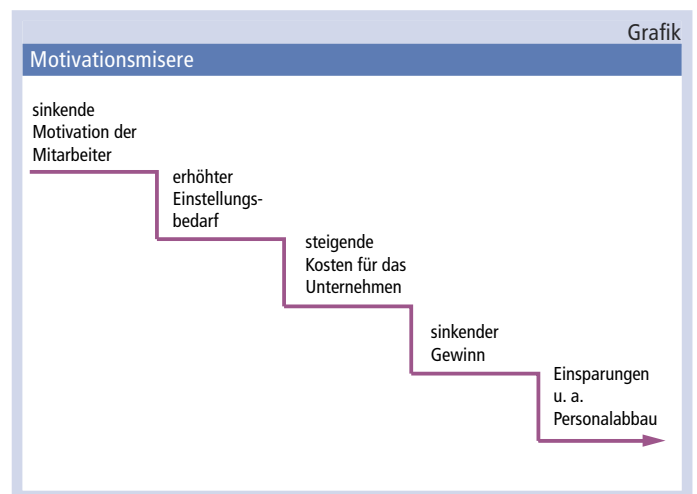
Auch wenn die Konjunktorentwicklung immer noch eher verhalten ist, hat die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland mit rund 43 Mio. einen neuen Höchststand erreicht. Parallel dazu ging die Arbeitslosigkeit weiter zurück. Da die Frühindikatoren für die Zukunft eine zufriedenstellende Dynamik vorhersagen und die Betriebe ihre Geschäftslage zuversichtlich einschätzen, kann man davon ausgehen, dass sich die Beschäftigtenzahlen weiter positiv entwickeln. Hält man sich dann vor Augen, dass aufgrund der demografischen Entwicklung die Anzahl der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte weiter zurückgeht und der sich schon jetzt abzeichnende Fachkräftemangel weiter zunimmt, stellen sich manche Unternehmen beim Stellenabbau schon die Frage, ob es noch nötig ist, die Mitarbeiter bei der Suche nach einer neuen Aufgabe durch Outplacement- oder Transfermaßnahmen zu unterstützen, da es „ja genug Arbeitsplatzangebote“ auf dem Markt gibt.

Der Verlust des Arbeitsplatzes ist für den Arbeitnehmer ein tief greifender Einschnitt für sein berufliches und persönliches Leben. Die unfreiwillige Trennung vom Unternehmen ist – wie in einer Partnerschaft – eines der wichtigsten und gravierendsten Ereignisse im Leben eines Menschen.

Finanzielle, ggf. existenzielle Angst vor der Zukunft, Reaktionen von Familie und Kollegen sowie die Auswirkungen auf das eigene Image und die Stellung in der Gesellschaft führen bei vielen Betroffenen nicht selten von einer Phase der starken Verunsicherung bis hin zu Angstzuständen und Depression. Auch wenn die meisten im Laufe der Zeit „irgendwie“ aus der emotionalen Talsohle herausfinden, geht bei diesem Prozess doch sehr viel an Selbstvertrauen, Energie und positiver Einstellung zu Arbeit und Arbeitgeber – auch zukünftigen – verloren. Das Resultat schadet nicht nur dem Auslöser dieser Situation, dem ehemaligen Unternehmen, indem der ehemalige Beschäftigte schlecht darüber redet oder eventuell sogar noch die Medien den Personalabbau negativ begleiten, sondern auch der gesamten Volkswirtschaft, weil Menschen meist länger als nötig aus der Beschäftigung sind und die grundsätzliche Arbeitsmotivation beeinträchtigt ist. Und das in einem Land, bei dem die emotionale Bindung der Belegschaft an das Unternehmen im internationalen Vergleich schon deutlich hinter anderen Staaten herhinkt. So liegt laut Erhebung des Gallup Instituts der Prozentsatz derjenigen Arbeitnehmer in Deutschland, die nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben, im Jahr 2014 bei 85 %. Die daraus ableitbare Verschwendung von Arbeitskapazität kostet die Volkswirtschaft jährlich Milliarden.

### Wichtig

Als Schuldige der Motivationsmisere hat Gallup die Vorgesetzten ausgemacht. Sie sind es, die sich zu wenig um die Belange ihrer Mitarbeiter kümmern, die nicht bemerken, wie aus Motivation Resignation wird und die so auch nicht in der Lage sind, diesen Prozess zu stoppen. Der berühmte-berüchtigte Teufelskreis wird in Gang gesetzt: Aus guter Leistung wird Mittelmaß, es werden mehr Menschen zur Erledigung der Aufgaben benötigt als bei positiver Motivation, die Kosten steigen, die Quartalszahlen verschlechtern sich, das Unternehmen muss sparen und baut zu guter Letzt Personal ab, das es eigentlich dringend benötigt (vgl. **Grafik**).



## 2 Defizite aufdecken

Wie kommen die Verantwortlichen aus diesem Negativtrend? Der Austausch von ungeeigneten Vorgesetzten ist nur dann eine Lösung, wenn gute Führungskräfte als Ersatz bereitstehen. Das lässt sich aber nur bedingt kurzfristig realisieren, da der Markt an guten Führungskräften begrenzt ist. Zudem können sie sich den Arbeitgeber aussuchen und werden wohl eher nicht in ein kriselndes oder ein Unternehmen mit schlechtem Image wechseln. Die Entwicklung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen ist ein langjähriger Prozess, um kurzfristig Abhilfe zu schaffen. Eine Lösung könnte ein mehrgleisiger Ansatz bieten; eine Herausforderung für Personalleitung und Personalentwicklung.

### Praxistipp

Im ersten Schritt sollte man die Defizite auf den einzelnen Führungsebenen aufdecken. Hierzu gibt es eine Vielzahl einsetzbarer Methoden, von der Beurteilung durch die Führungskräfte bis zum 360-Grad-Feedback.

Sind die Lücken und Abweichungen vom Sollprofil festgestellt, geht es darum, gemeinsam mit den Betroffenen den Weg für eine Lösung zu erarbeiten und Maßnahmen festzulegen. Dies können Schulungen zu einzelnen Führungsthemen oder begleitendes Coaching sein. Abgestimmte Meilensteine begleiten den Prozess. Werden die Ziele nicht erreicht, bleibt oft nur der Wechsel in eine Fach- oder Spezialistenfunktion innerhalb der Organisation oder die Trennung.

## 3 Personalentwicklung vorantreiben

Parallel zu diesen Maßnahmen für die amtierenden Vorgesetzten ist es Aufgabe von HR, Führungsnachwuchs zu sichten, Potenziale zu ermitteln und auszubauen und Wege zur Übernahme von Führungsverantwortung aufzuzeigen. Basis der Personalentwicklung ist die Unternehmensstrategie, die sich aus der Unternehmensvision und den eigenen Zielen ableitet.

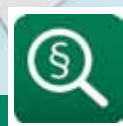
Anzeige

# Aktuelle Arbeitsrechts-Urteile von Experten kommentiert



Bild: © pressmaster/Fotolia.com

Arbeitsrecht-kommentiert-App – Jetzt kostenlos downloaden und testen!



App Store

Google play



www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/  
arbeitsrecht-kommentiert

Neue Inhalte

Neben der reinen Bildung umfasst Personalentwicklung hier die Bereiche

- Förderung (etwa Arbeitsplatzwechsel, Nachfolge- und Karriereplanung, Leistungsbeurteilung, Coaching) sowie
- Organisationsentwicklung (Teamentwicklung, Projektarbeit, sozio-technische Systemgestaltung etc.)

und ist mit Veränderung und Bereitschaft dazu verbunden. Auch in diesem Prozess kann es – vor allem wenn das Unternehmen nicht wächst – Mitarbeiter geben, die nicht mehr adäquat eingesetzt werden können. Eine Trennung im gegenseitigen Einvernehmen ist hier oft die beste Alternative.

Eine dritte Gruppe, für die ein Wechsel auf den Arbeitsmarkt meist für beide Seiten die optimale Lösung ist, sind die Beschäftigten, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr in die geänderten Strukturen und Prozesse passen. Auch wenn diese es oft selbst spüren oder erkennen, ergreifen weder sie, noch der Arbeitgeber die Initiative für eine Veränderung.

## 4 Outplacement-Unterstützung

Für diese und die beiden vorgenannten Gruppen von Arbeitnehmern, aber auch in allen anderen Fällen der Trennung, bietet der Einsatz von Outplacement-Unterstützung eine gute Möglichkeit, eine einvernehmliche Trennung zu erreichen, ohne dabei dem Image des Unternehmens zu schaden. Denn gerade das Employer-Branding einer Firma auf dem Arbeitsmarkt wird in Anbetracht des oben beschriebenen und zunehmenden Fachkräftemangels ein immer wichtigeres, strategisches Ziel. Ursache dafür sind neben dem Interesse der Medien für harte Trennungsprozesse, vor allem die zunehmende Transparenz über die Qualität der Personalarbeit durch den Austausch der aktiven und ehemaligen Beschäftigten in sozialen Netzwerken und Bewertungsportalen (bspw. kununu.com oder meinChef.de), die das Image widerspiegeln und als Informations- und Meinungsportale für die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit mitverantwortlich sind.

Viele Arbeitgeber haben in den letzten Jahren die Bedeutung und Wichtigkeit ihrer sozialen Verantwortung im Trennungsprozess erkannt und setzen auf einvernehmliche Lösungen und den Einsatz von externer Unterstützung durch Placement-Spezialisten.

### Praxistipp

Die Verantwortlichen sollten den externen Berater nicht erst in der letzten Phase der Trennung – kurz vor der Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrags – ins Spiel bringen, sondern die Expertise der Spezialisten schon im Vorfeld nutzen. Führungskräfte und Personalverantwortliche lernen idealerweise schon im Rahmen ihrer Qualifizierung

- mit Trennungsprozessen verantwortungsvoll umzugehen,
- die Belange und Nöte der Mitarbeiter in der Trennungsphase zu erkennen sowie
- interne und externe Hilfen gezielt zu nutzen und einzusetzen.

Bei größeren betriebsbedingten Abbaumaßnahmen beinhaltet ein professionelles Trennungsmanagement im ersten Schritt das Training der obersten Führungsebene und der Personalmanager. Es wird ergänzt durch Workshops für Führungskräfte, bei denen diese u. a. lernen, Trennungsgespräche zielgerichtet, aber auch wertschätzend und fürsorglich zu führen. Qualifizierte Placement-Berater bieten hierzu für alle Führungsebenen Schulungs- und Trainingsmaßnahmen an und begleiten alle Beteiligten und Betroffenen individuell und in den jeweils für sie relevanten Projektphasen.

## Übersicht

### Vorteile von Outplacement

#### für die Unternehmen:

- Vermeiden langwieriger Trennungsverhandlungen und Rechtsstreitigkeiten
- Aufzeigen neuer Perspektiven
- Dokumentation sozialer Verantwortung
- Planungssicherheit durch Kostentransparenz
- Entlastung bei schwierigen Führungsaufgaben
- Akzeptanz und Imagegewinn durch positive Kommunikation
- Raum für nachfolgende Personalentwicklungsmaßnahmen

#### für die betroffenen Beschäftigten:

- Hilfe zur Kompensation des Trennungstraumas
- emotionale Begleitung
- Abbau existenzieller Ängste
- Mitgestaltung der Austrittsmodalitäten
- Sparringspartner und Feedbackgeber
- Möglichkeit für eine umfassende Neuorientierung durch Erarbeiten einer Lebens- und Karrierestrategie
- Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt durch professionelle Beratung (ggf. über die Neuplatzierung hinaus)

## 5 Fazit

Placement-Beratung ist in der heutigen Zeit nicht „out, sondern „in“ und wird weiter an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz zum Einsatz der externen Trennungsspezialisten noch vor einigen Jahren zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit den Beratern in einer frühen Phase des Trennungsprozesses beginnen sollte, um eventuelle Spannungen auf beiden Seiten möglichst gering zu halten. Die damit verbundenen Kosten können bei der Dauer der Beratung evtl. wieder eingespart werden, da die verbesserte Situation des Betroffenen auf dem Arbeitsmarkt dazu führt, dass die Zeit der Placement-Maßnahme bis zur Aufnahme einer neuen Tätigkeit derzeit rückläufig ist. So sind ca. 70 % der Kandidaten, die eine entsprechende Beratung in Anspruch nehmen, bereits nach sechs Monaten wieder in einer neuen Beschäftigung, nach zwölf Monaten liegt die Quote bereits bei gut 90 %.