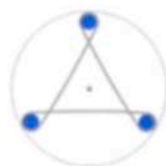


Sonderdruck aus
Personal-Box
Informations- und Arbeitsmodule
für das Personalmanagement
erschienen im Luchterhand Verlag



Transformativ
Entwicklungsberatung



Outplacement Individuelle Programme

Ein Leitfaden für Personalleiter

Franz Trauth
Toni Nadig

THOMSON

DBM

Outplacement, individuelle Programme

Autoren: Franz Trauth/Toni Nadig

Inhalt	Seite
1 Blitzlicht:	
Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags _____	2
1.2 Definition _____	2
1.3 Einstieg in das Thema _____	3
1.4 Schaubild: Beispiel eines Outplacement-Programmverlaufs	4
2 Faktoren:	
Das sollten Sie wissen!	
2.1 Zielsetzungen eines individuellen Programms _____	5
2.2 Systemkomponenten eines individuellen Programms _____	8
2.3 Nutzen eines individuellen Programms _____	10
2.4 Rahmenbedingungen für ein individuelles Programm _____	12
3 Handeln:	
So gehen Sie vor!	
Drei Schritte zur Durchführung von individuellen Programmen _____	15
4 Beratung:	
Infos für Personaler	
4.1 Rolle der Personalabteilung _____	17
4.2 Einsatzmöglichkeiten auf Initiative von Arbeitgeber oder interessierten Führungskräften _____	17
4.3 Einsatz externer Dienstleister _____	18
4.4 Rechtsaspekte: Beteiligung des Betriebsrats _____	18
5 Umsetzung:	
Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

1 **Das Wichtigste auf einen Blick**

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Dieser Beitrag informiert über Zielsetzungen, Systemkomponenten, Nutzen und Rahmenbedingungen von individuellen Outplacementprogrammen. Die Durchführung von individuellen Outplacementprogrammen wird in drei Schritten anschaulich beschrieben.

1.2 Definition

Outplacement bezeichnet eine vom Arbeitgeber finanzierte unternehmensexterne Beratung und Unterstützung einer gekündigten Person zur Entwicklung und Realisierung einer neuen beruflichen Perspektive.

Outplacementprogramme gibt es in zwei Versionen: Als individuelle Programme für mittlere und obere Führungskräfte und als Gruppenprogramme für Führungskräfte der unteren Ebenen als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Trauth/Nadig 2002).

Individuelle Outplacementprogramme zielen darauf ab, von Unternehmen gekündigte obere und mittlere Führungskräfte sowie Fachspezialisten nach der Kündigung persönlich zu beraten und sie darin zu unterstützen, eine für sie passende neue berufliche Aufgabe zu finden.

Die Beratung der Führungskraft beginnt mit der Kündigung und endet (im besten Fall) nach Ablauf der Probezeit in der neuen Position.

Dieses Angebot wird ausschließlich bei einvernehmlichen Trennungen und zusätzlich zu den üblichen Trennungskonditionen als freiwillige Leistung unterbreitet. In einvernehmlichen Trennungsvereinbarungen hilft ein Outplacementangebot, Probleme bei der Entlassung in arbeitsrechtlicher, wirtschaftlicher und menschlicher Hinsicht für beide Seiten professionell und fair zu lösen.

Outplacementprogramme sind „Hilfen zur Selbsthilfe“ für die gekündigten Menschen. Outplacementfirmen sind weder Jobbörsen noch Stellenvermittlungsbüros. Sie konzentrieren sich darauf, bei der beruflichen Neupositionierung zu beraten.

1.3 Einstieg in das Thema

Modernes Personalmanagement konzentriert sich im Kern auf vier Aktionsfelder und verfügt über einheitliche Grundsätze und Leitlinien, die bei der Ausgestaltung dieser vier Felder anzuwenden sind (vgl. Zaugg/Blum/Thom 2001):

- ▶ Einstellung,
- ▶ Förderung,
- ▶ Bindung,
- ▶ Entlassung.

Immer mehr Unternehmen sehen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darin, ihr Personalmanagement nachhaltig anzulegen. Dieses „umfasst Denk- und Handlungsansätze, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freisetzung von Mitarbeitenden zum Ziel haben“. Sie sehen in Einstellung und Entlassung, in Förderung und Bindung, lediglich zwei Seiten derselben Medaille, die zeigen, wie man mit Menschen – in unterschiedlichen Phasen ihres Berufslebens – umgeht. Diese Unternehmen nutzen Outplacementprogramme offensiv und systematisch als einen von mehreren Bausteinen, um Entlassungen für beide Seiten professionell und fair zu gestalten. Sie schließen oft schon im Anstellungsvertrag bei den Modalitäten der Trennung (neben der Abfindung) auch ein Outplacementprogramm ein.

Andere Unternehmen (noch die Mehrzahl) beschränken ihre strategischen Programme bisher auf Einstellung, Förderung und Bindung von Führungskräften. Obwohl Entlassungen – selbst von hervorragenden Führungskräften – immer öfter unumgänglich scheinen, haben sie noch keine gezielte Personalkompetenz aufgebaut, um auch den Trennungsprozess kulturkonform zu gestalten. Gleichwohl verwenden sie auch Outplacementprogramme. Doch selbst Unternehmen, die diese Dienstleistung Führungskräften schon des Öfteren angeboten und sich von ihrem Nutzen überzeugt haben, setzen sie unsystematisch ein und verzichten darauf, klare Kriterien anzugeben, bei deren Vorliegen Führungskräfte in Trennungssituationen auf die Beratungsleistung rekurrieren können. Auch bieten sie das Instrument zurückhaltend an, um bei ihren Führungskräften keinen Anspruch darauf entstehen lassen. Manche sehen im Outplacement nur ein taktisches Mittel, um die Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag zu erkaufen. Auswahl und Qualität der Outplacementfirmen sind dann schon sekundär. Auch deshalb ist Outplacementberatung in Deutschland – im Vergleich zu anderen europäischen Ländern – noch nicht etabliert.

1.4 Schaubild: Beispiel eines Outplacement-Programmverlaufs



2 Faktoren

Das sollten Sie wissen!

2.1 Die Ziele eines individuellen Outplacementprogramms

In einem individuellen Outplacementprogramm wird die gekündigte Person ab der Entlassung bis zum Stellenantritt in einem neuen Unternehmen oder zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit persönlich beraten und unterstützt. Zur Zielgruppe gehören Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene, Fachspezialisten von Großunternehmen sowie der ersten und zweiten Führungsebene aus dem Mittelstand. (Der leichten Lesbarkeit halber sprechen wir im Folgenden jeweils von der Führungskraft und meinen damit Führungskräfte mit Organisations- und Personalverantwortung, Fachführungskräfte als auch Spezialisten.)

In diesem Prozess wirken drei Partner zusammen:

- ▶ Das **Unternehmen** engagiert und bezahlt die Outplacementfirma.
- ▶ Die **Outplacementfirma** (mit ihren Beratern und Spezialisten) betreut die Führungskraft und hilft ihr bei Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategie zur beruflichen Neupositionierung.
- ▶ Die **Führungs- oder Fachkraft** sucht und findet – mit dieser Unterstützung – eine neue berufliche Position (im Angestelltenverhältnis oder in der Selbstständigkeit).

Die Führungskraft verfolgt drei Ziele, die sich wechselseitig beeinflussen:

ZIEL 1: Neue berufliche Positionierung und Etablierung

ZIEL 2: Bewältigung der Trennungssituation

ZIEL 3: Inanspruchnahme professioneller Beratung und Unterstützung

ZIEL 1: Neue berufliche Positionierung und Etablierung

Die Führungskraft muss sich intensiv mit der neuen Situation auseinandersetzen, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die nächste berufliche Aufgabe möglichst passgenau auszuwählen. Es kommt darauf an, treffsicher die richtige Stelle zu finden – je schneller, desto besser. Gleichwohl darf die Betonung der Schnelligkeit nicht dazu führen, irgendeine oder die erstbeste Position anzunehmen.

Um möglichst rasch die richtige Stelle zu finden, muss die Führungskraft fünf Fragen gut und möglichst konkret beantworten können:

- ▶ Welches sind die Gründe für meine Entlassung?

Outplacement, individuelle Programme

- ▶ Wer bin ich? (Wie sehen Eigen- und Fremdbild aus? Wie gut kenne ich mich?)
- ▶ Was kann ich? (Welches sind meine bisherigen Leistungen, Erfolge, Problemlösungen? Was traue ich mir zu, was anderen? Welche Fähigkeiten zeichnen mich besonders aus, beruflich bzw. privat? Wo sehe ich mögliche Entwicklungsfelder?)
- ▶ Was will ich? (Was mache ich am liebsten? In welchen Aufgaben könnte ich mich voll entfalten?)
- ▶ Was ist möglich? (Welche Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sehe ich, sehen andere für mich?)

Die berufliche Neupositionierung hat nichts mit einem Hoffen auf Zufälle zu tun, sondern stellt sich als Resultat eines gezielten Vorgehens ein. Es geht darum, berufliche und persönliche Ziele zu formulieren und aktiv umzusetzen, zum eigenen Vorteil und dem des Unternehmens. Professionelle Jobsuche ist über Monate hinweg ein Fulltimejob.

Führungskräfte finden gewöhnlich in weniger als einem Jahr die für sie richtige Stelle und treten sie meist innerhalb der Restlaufzeit des alten Vertrags an.

ZIEL 2: **Bewältigung der Trennungssituation**

Um die fünf Fragen beantworten zu können, muss die Führungskraft die Entlassung verarbeitet haben: Kündigungen sind ein Tiefschlag und mit einem erheblichen Statusverlust verbunden. Unerwartete Kündigungen können ein traumatisches Ereignis sein. Sie werden als Verlust erlebt, den gekündigte Führungskräfte oft vergleichen mit dem Verlust der eigenen Gesundheit oder des Partners. Menschen können sehr verschieden damit umgehen bzw. darauf reagieren. Manche ziehen es sogar vor, besser nicht darüber zu sprechen. Schließlich gelten insbesondere Kündigungen von Führungskräften in den Augen vieler als Makel.

Ein individuelles Outplacementprogramm kann helfen, den Trennungsschock zu überwinden und die Entlassung emotional zu verarbeiten. Die beratende Person unterstützt die Führungskraft dabei, eine neue Balance zu finden, ihr Selbstvertrauen zu stärken und mit Ängsten und Unsicherheiten fertig zu werden, die mit der Arbeitssuche verbunden sind, Zuversicht für die Neupositionierung zu gewinnen und diese mit Ausdauer und Geduld anzugehen. Sie hilft zudem, die finanziellen und rechtlichen Aspekte des Stellenverlusts zu klären und eine Sprachregelung für Firma, Familie, Freundes- und Bekanntenkreis zu formulieren.

ZIEL 3: Inanspruchnahme professioneller Beratung und Unterstützung

Die Outplacementberatung ist so angelegt, dass die Führungskraft ihre schwierige Lebenssituation besser überwinden und ihre neue berufliche Position deutlich schneller antreten kann. Die Kompetenz der beratenden Personen sowie die Qualität der Methode und der Infrastruktur der Beratungsfirma tragen entscheidend dazu bei, den Prozess der beruflichen Neupositionierung effektiv und effizient zu unterstützen.

- ▶ **Methode:** Darunter versteht man das Verfahren zur Verarbeitung der Entlassung sowie zur Entwicklung und Realisierung der individuellen Strategie für eine beruflichen Neupositionierung. Dazu gehören Strategien zur Profilierung der Führungskraft im Arbeitsmarkt, diverse proaktive und reaktive Suchstrategien sowie die Systematik des Programms.
- ▶ **Infrastruktur:** Dazu gehört das administrative System, d. h. die zur konkreten Unterstützung verfügbaren Hilfsmittel wie Sekretariat, Bibliothek, audiovisuelle Unterstützungen, Zugang zu Datenbanken und Internet (über programmierte Links). Manche Outplacementfirmen stellen jeder Führungskraft einen vollständigen Arbeitsplatz in einem Büro zur Verfügung und legen Wert darauf, dass die Führungskraft ihn nutzt. Warum? Zuhause können sich die meisten nicht so gut konzentrieren. Ein professionelles Umfeld mit Atmosphäre und Abläufen eines gewöhnlichen Unternehmens erleichtert die Konzentration auf die eigentliche Arbeit, schafft Tagesstruktur und Normalität: Man geht morgens ins Büro, kümmert sich dort voll um seine neue Arbeit, die Jobsuche, und kommt abends von der Arbeit nach Hause. Schließlich ist die Jobsuche ein Fulltimejob.
- ▶ **Kompetente Beraterin oder einen kompetenten Berater:** Sie konzentrieren sich darauf, die Führungskraft während des gesamten Prozesses systematisch, unabhängig und möglichst praxisnah zu beraten und zu unterstützen. Die Berater müssen deshalb über langjährige Erfahrung in der freien Wirtschaft verfügen, brauchen eine beraterische Ausbildung (welche Philosophie steht hinter dem bevorzugten Beratungsmodell und in welchen Methoden und Techniken kommt sie stimmig zum Ausdruck?). Notwendig sind zudem Lebenserfahrung, ein hohes Maß an Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen, denn das Wichtigste ist, das Selbstvertrauen der Führungskraft wieder zu stärken. Sie können deshalb keine Juniors sein, auch keine Senior-Consultants Anfang oder Mitte der 30.

Outplacement, individuelle Programme

Gleichwohl zeichnet die gekündigte Führungskraft für ihre Suche selbst verantwortlich. Sie tritt selbstständig und allein nach außen auf. Die Outplacementfirma wird nicht im Namen der Führungskraft nach außen aktiv werden.

2.2 Systemkomponenten eines individuellen Programms

Führungskraft entwickelt und realisiert ihre neue berufliche Perspektive systematisch mittels drei aufeinander folgender Schritten. Diese Schritte sind unverzichtbar und können bei verschiedenen Outplacementfirmen weiter aufgefächert oder mehr zusammengefasst sein:

KOMPONENTE 1: **Standortbestimmung**

KOMPONENTE 2: **Entwicklung beruflicher und privater Optionen**

KOMPONENTE 3: **Erstellung und Umsetzung des Aktionsplans**

KOMPONENTE 1: **Standortbestimmung**

Es geht um eine realistische Einschätzung der eigenen Person sowie der aktuellen beruflichen und privaten Positionierung. Mit dieser Rückschau, der sorgfältigen Analyse und Reflexion des bisherigen Werdegangs als auch der Ereignisse, die zur Kündigung führten (was ist der persönliche Anteil daran?), legt man die Basis für die berufliche und private Neuorientierung. Bisherige Tätigkeiten und Leistungen, Stärken, Schwächen, Entwicklungsfelder, persönliche Wertvorstellungen kommen in den Blick. Instrumente zur Einschätzung der eigenen Persönlichkeit können helfen.

Am Ende steht eine persönliche Bilanz der bisherigen Entwicklung. Das eigene persönliche und berufliche Profil ist geschärft, das Thema der Person herausgearbeitet. Diese Bilanz ist auch schriftlich formuliert: Der Lebenslauf steht, erfolgreiche Projekte sind beschrieben, Referenzen sind abgestimmt. Man kann seine Persönlichkeit in verschiedenen Dimensionen klar darstellen.

Dieser Schritt hilft enorm, das Selbstbewusstsein zu stärken, mit Ängsten und Unsicherheiten fertig zu werden und die Vergangenheit ins richtige Licht zu rücken. Schließlich ist nicht alles gescheitert, nur weil man entlassen wurde. Dieser Schritt gelingt umso besser, je höher die Fähigkeit und Bereitschaft zur kritischen Reflexion der eigenen Person ausgeprägt ist oder sich entwickeln lässt. Je mehr man diesen Schritt vernachlässigt, desto weniger fundiert und abgesichert ist das neue berufliche Engagement. Man riskiert zum einen, nicht die richtige Stelle zu finden und zum andern, dass sich das Drama, überrascht entlassen zu werden, wiederholt, wenn auch an anderem Ort und mit anderer Besetzung.

KOMPONENTE 2: **Entwicklung beruflicher und privater Optionen**

Auf Basis der persönlichen Bilanz lassen sich berufliche Aussichten realistisch beurteilen als auch entsprechende persönliche und berufliche Ziele formulieren. Hinsichtlich der beruflichen Ziele gilt es vor allem, zwei Fragen zu beantworten: Welches Einkommen will, welches muss man in jedem Fall erzielen? Und: Wie soll die neue berufliche Aufgabe beschaffen sein (z. B. Fortsetzung der bisherigen Karriere in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche? Branchenwechsel? Aufbau eines eigenen Unternehmens? Beteiligung an einem anderen Unternehmen oder Aufnahme einer lehrenden oder beratenden Tätigkeit)?

Anschließend ist die Strategie für die Suche der neuen Tätigkeit zu entwickeln und die Stellensuche vorzubereiten. Beratung und Unterstützung können sich hier darauf richten, wie man sein Kontaktnetz aktiviert, ausbaut und Stellensuchtechniken einsetzt (Wie geht man um mit Search-Firmen und Headhuntern? Wie formuliert man ein gutes Stellengesuch oder ein persönliches Anschreiben? Wie kann man den verdeckten Stellenmarkt erschließen?). Weitere mögliche Themen sind die adäquate Nutzung von Referenzen, das persönliche Auftreten sowie die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, etwa auf Fragen, die angesichts der besonderen persönlichen Situation des Kandidaten nahe liegen.

KOMPONENTE 3: **Erstellung und Umsetzung des Aktionsplans**

Bei der Umsetzung der Strategie zur aktiven Stellensuche können sich Beratung und Unterstützung beziehen auf Auswertung der einzelnen Aktivitäten, Auswahl und Beurteilung von Stellenangeboten, Verhandlungsstrategien als auch auf die Beratung beim Abschluss des neuen Arbeitsvertrags. Meist wird die beratende Person auch darauf hinwirken, dass die Führungskraft dranbleibt und nachfragt.

2.3 Nutzen eines individuellen Programms

Effektiv angelegte Individual-Outplacementprogramme schaffen einen nachhaltigen Nutzen für alle Beteiligten, wenn es darum geht, Probleme im Trennungsprozess in arbeitsrechtlicher, wirtschaftlicher und menschlicher Hinsicht für beide Seiten professionell und fair zu lösen. Dabei kann unterschieden werden zwischen:

NUTZEN 1: für den Arbeitgeber

NUTZEN 2: für die gekündigte Führungskraft

NUTZEN 1: für den Arbeitgeber

Mit dem Einsatz von Outplacement sind unterschiedliche Zielsetzungen verbunden, die in den Trennungsprozessen mit verschiedenen Führungskräften durchaus unterschiedlich akzentuiert werden:

- ▶ **Konflikte proaktiv und konstruktiv handhaben:** Bei abrupten Trennungen werden Innen- und Außenwirkung immer beeinflusst, die Geschäftsprozesse stets gestört. Das Unternehmen kann mögliche Konflikte nach innen und außen sowie gegenüber der entlassenen Führungskraft begrenzen, das Klima der beteiligten Parteien verbessern und so eine faire Trennungsabwicklung begünstigen.
- ▶ **Innenwirkung (Betriebsklima) gestalten:** Durch Individual-Outplacementprogramme kann das Unternehmen negative Auswirkungen minimieren und das Management (Kollegen der Führungskraft, Linienvorgesetzte und Personalverantwortliche) wie auch das weitere Umfeld der Führungskraft emotional entlasten. Schließlich werden Kündigungen auch von den ausführenden Managern als unangenehme und emotional belastende Aufgabe empfunden. Der Umgang mit Personalien wird immer sehr genau beobachtet. Mitarbeiter und Kollegen der Führungskraft fragen sich: „Wie würden sie mit mir umgehen?“ und ziehen entsprechende Konsequenzen. Sie nehmen es positiv (zumindest nicht negativ) auf, wenn das Unternehmen bei Kündigungen fair vorgeht und die Betroffenen in der beruflichen Neuorientierung unterstützt.
- ▶ **Außenwirkung (Ruf des Unternehmens) gestalten:** Das Unternehmen positioniert sich mit derartigen Maßnahmen auf den Arbeits- und Beziehungsmärkten (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, potenzielle künftige Mitarbeiter) und beeinflusst damit die eigene Reputation und Attraktivität. Im besten Fall signalisiert man diesen Märkten, dass man auch in Krisen fair bleibt. Zudem vermeidet man bei einver-

nehmlichen Trennungen langwierige und kostspielige gerichtliche bzw. außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten und deren öffentliche Kommentierung. Niemand ist daran interessiert, schmutzige Wäsche zu waschen.

- ▶ **Störungen in den Geschäftsabläufen minimieren:** Die Arbeitsbeziehungen der Führungskraft werden – anders als beim sorgfältig vorbereiteten Übergang in den Ruhestand – abrupt beendet. Dies führt automatisch zu Störungen. Deren Ausmaß hängt auch davon ab, wie groß der Verantwortungsbereich der entlassenen Führungskraft war, welches Ansehen sie genießt und wie beliebt sie ist. Eine Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch, wie andere reagieren: intern vor allem die Kollegen und Mitarbeiter, extern die direkten Geschäftspartner (Kunden und Lieferanten, insbesondere Schlüsselkunden, strategische Partner) und Wettbewerber als auch die Gremien, in denen die Führungskraft bisher engagiert war (von Aufsichtsrats- oder sonstigen Mandaten in anderen Unternehmen bis zu Berufsverbänden, Vereinigungen oder Arbeitskreisen). Denn oft bleibt die Führungskraft auf dem Markt (z. B. über den Besuch von Fach- und Branchentagungen). Durch ein individuelles Outplacement kann das Unternehmen schnell wieder Normalität herstellen: Die internen Funktionen (Linienvorgesetzte, Personalverantwortliche) werden erheblich entlastet, der Trennungsprozess deutlich verkürzt. Für die Personalabteilung wird der Betreuungsaufwand geringer (durch Einschaltung einer Outplacementfirma oder durch Auflegen von Outplacementprogrammen).

NUTZEN 2: für die gekündigte Führungskraft

Der Nutzen der gekündigten Führungskraft liegt in zwei Feldern:

- ▶ **Krisenbewältigung:** Erfahrene Beraterinnen und Berater helfen der Führungskraft, den Kündigungsschock so zu verarbeiten, dass sich die berufliche Krise nicht zu einer existenziellen Krise ausweitet. Sie wirken darauf hin, dass die Führungskraft nicht in der Verarbeitung der Entlassung stecken bleibt, sondern sie überwindet. So kommt sie persönlich wieder ins Gleichgewicht und kann ihre Energien allmählich auf die berufliche Neupositionierung konzentrieren.
- ▶ **Neupositionierung:** Die professionelle Hilfe berät und unterstützt bei der beruflichen Neupositionierung. Am häufigsten nennen Führungskräfte im Rückblick drei Themenkreise als hilfreich:
 - ▷ Profunde Kenntnis der eigenen Person: Durch eingehende Überprüfung und Neugestaltung der beruflichen und privaten Zielset-

Outplacement, individuelle Programme

zungen gewinnen viele ein neues Verhältnis zu sich selbst und erreichen eine berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

- ▷ Solide Karriereentscheidung und Suchstrategie: Viele der gekündigten Führungskräfte haben allenfalls ein sehr ungefähres Bild von ihren Fähigkeiten am Arbeitsmarkt, sind auf ihre Stellensuche nicht vorbereitet und in eigener Sache befangen. Die Beratung warnt vor schnellen – oft falschen – Lösungen und zeigt die richtige Suchstrategie auf. Das Risiko des Wechsels wird durch die seelische Verarbeitung der Trennung als auch durch die solide Karriereentscheidung deutlich verringert.
- ▷ Erhöhte finanzielle Sicherheit: Auch einvernehmlich geregelte Entlassungen können erhebliche finanzielle Engpässe für die gekündigte Führungskraft und ihre Familie bedeuten und erfordern, den bisher gewohnten Lebensstandard zu senken. Personen, die eine Outplacementberatung in Anspruch nehmen, finden gewöhnlich während der Restlaufzeit ihres alten Vertrags eine neue Position, sodass trotz der Trennung keine spürbaren finanziellen Einschränkungen nötig sind.

2.4 Rahmenbedingungen für ein individuelles Programm

Folgende Rahmenbedingungen sind bei der Vorbereitung bzw. Umsetzung von individuellen Outplacementprogrammen relevant:

RAHMENBEDINGUNG 1: Unternehmensinterne Voraussetzungen

RAHMENBEDINGUNG 2: Dauer der Programme

RAHMENBEDINGUNG 3: Kosten

RAHMENBEDINGUNG 1: Unternehmensinterne Voraussetzungen

Unternehmen können das Instrument Outplacement kurzfristig verfügbar machen. Im Kern braucht es dazu den politischen Willen, Entlassungen prinzipiell für beide Seiten wirtschaftlich funktional und menschlich fair zu handhaben sowie finanzielle Mittel, um das Programm zu finanzieren. Finanzielle Aspekte spielen aus mehreren Gründen eine allenfalls nachgeordnete Rolle, wenn über ein entsprechendes Angebot zu entscheiden ist. Schließlich vermeidet man damit definitiv sonst mögliche kostspielige juristische Auseinandersetzungen als auch Kosten für eine oft teure Parkposition, auf die die Führungskraft andernfalls versetzt würde. Im Weiteren können die Restlaufzeit des Vertrags und damit die Gesamtbezüge gewöhnlich einvernehmlich verkürzt werden, da die Führungskraft eine neue Anstellung findet.

RAHMENBEDINGUNG 2: **Dauer der Programme**

Bezüglich der Laufzeit von individuellen Outplacementprogrammen sind zwei grundlegende Aspekte zu unterscheiden:

- ▶ **Die Zeit, die die gekündigte Führungskraft benötigt, um sich beruflich neu zu positionieren und zu etablieren:** Natürlich kann niemand mit guten Gründen genau voraussagen, wie lange eine Führungskraft tatsächlich benötigt, um eine neue Position zu finden. Das hängt von verschiedenen Faktoren ab: zum einen natürlich von der Qualität der Beratung und konkreten Unterstützung der Führungskraft durch die Outplacementfirma, zum andern natürlich auch – auf Seiten der Führungskraft – von der Intensität der Suche (mit Abstand höchste Bedeutung) und ihrer Mobilität bzw. geografischen Einschränkung bei der Auswahl von Zielfirmen. Nicht so wichtig ist die angestrebte Funktionsstufe oder die jeweilige Wirtschaftslage. Das Alter spielt eine wesentlich geringere Rolle als allgemein angenommen. Trotz dieser und weiterer Unwägbarkeiten haben gewöhnlich alle Führungskräfte innerhalb eines Jahres neue Positionen angenommen, bei manchen dauert es einige Monate oder nur wenige Wochen. Sehr viele unterzeichnen den Vertrag für ihre neue Zielposition noch während der Laufzeit ihres alten Vertrags.
- ▶ **Die Laufzeit der angebotenen Outplacementprogramme:** Grundsätzlich lassen sich die von den Outplacementfirmen angebotenen Programme unterscheiden in zeitlich beschränkte und zeitlich unbeschränkte Maßnahmen:
 - ▷ Zeitlich beschränkte Programme gibt es für mehrere Beratungssequenzen (etwa zehn Arbeitseinheiten) oder für drei, sechs, neun oder zwölf Monate (oft verbunden mit der Möglichkeit von Updates, z. B. für die Dauer von drei auf sechs Monate), um einzelne Schritte im Prozess der beruflichen Neupositionierung abzusichern.
 - ▷ Zeitlich unbeschränkte Programme laufen über den neuen Einstieg in die Arbeitswelt (bis zum Antritt einer neuen Stelle oder der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit) hinaus und enden erst nach Ablauf der Probezeit in der neuen Position. Sie beinhalten gewöhnlich die Möglichkeit der kostenfreien Wiederaufnahme der Beratung, falls sich die Führungskraft in der Probezeit (bzw. bei anderen nach einem Jahr) vom neuen Unternehmen trennt.

Outplacement, individuelle Programme

Unseres Erachtens sollten Unternehmen (und in jedem Fall selbst zahlende Führungskräfte) ein zeitlich unlimitiertes Programm einkaufen, das zudem eine kostenlose Wiederaufnahmegarantie für diejenigen Führungskräfte einschließt, die innerhalb eines Jahres – oder zumindest während der Probezeit – ihre Stelle verlieren.

RAHMENBEDINGUNG 3: **Kosten**

Die Kosten für zeitlich unbegrenzte Programme bewegen sich in einer erheblichen Bandbreite und hängen unter anderem ab von der Kompetenz der Firma, der Qualität ihrer Methode und der Kompetenz ihres Personals sowie von Umfang und Qualität der angebotenen Infrastruktur. Zur Orientierung kann man – durch zahlreiche Veröffentlichungen der letzten Jahren belegt – von 18 bis 22 Prozent vom letztjährigen totalen Jahresbruttogehalt der Führungskraft ausgehen. Manche Outplacementfirmen verrechnen niedrigere Prozentsätze und setzen weitere Positionen auf die Endrechnung, z. B. Büropauschale oder Sachkostenpauschale für Nutzung der Infrastruktur. Für diese Aufwendungen geben die Outplacementfirmen Bandbreiten zwischen 2.000 und 4.000 € an. Die tatsächlichen Kosten werden von den beauftragenden Unternehmen verschieden verhandelt.

Manche Unternehmen finanzieren ihren Führungskräften zeitlich unlimitierte Programme. Andere verfahren wie bei der Regelung zur Anschaffung von Dienstfahrzeugen und stellen der gekündigten Person einen bestimmten Betrag zur Verfügung, bis zu dessen Höhe sie dann ein Programm wählen kann. Diese Deckelung kann die Auswahl der Programme einschränken. Manche Führungskräfte vereinbaren daraufhin mit ihrem Unternehmen, bei einer Deckelung den fehlenden Differenzbetrag für ein unlimitiertes Programm an das Unternehmen zu bezahlen, damit dieses das gewünschte Programm initiiert.

3 Handeln:

Drei Schritte zur Durchführung von individuellen Programmen

Langfristig wird die Personalabteilung ein strategisches Programm zur Gestaltung von fairen Entlassungen entwickeln und etablieren. Outplacementprogramme gehören als ein Baustein dazu.

Kurzfristig wird die Personalabteilung Outplacement als ein mögliches Instrument zur Unterstützung von einvernehmlichen Trennungen vorausschauend etablieren. Dazu gehören folgende Aktionen:

SCHRITT 1: Willensbildung auf der Topebene

SCHRITT 2: Auswahl einer geeigneten Outplacementfirma

SCHRITT 3: Entwicklung und Vereinbarung von internen Regeln

SCHRITT 1: Willensbildung auf der Topebene

Sofern ein Unternehmen entschieden hat, Führungskräfte (wenn nötig, dann) nur in einem für beide Seiten sozial verantwortlich und wirtschaftlich zweckmäßig gestalteten Verfahren zu entlassen, ist bereits die größte Hürde für den Einsatz eines Outplacementprogramms genommen. Im Kern entscheidet allein diese Willensbildung auf der Topebene. Alle anderen Faktoren, auch finanzielle, sind nur peripher bedeutsam.

Um das Top-Management für den Einsatz von Outplacement zu gewinnen, empfiehlt sich als direkter Weg ein kleines Benchmarking. Man sucht (am besten über sein Netzwerk) ein Unternehmen, in dem Outplacement (als Bestandteil eines strategischen Programms zur Gestaltung von Entlassungen) bereits exzellent eingeführt ist. Die Analyse eines konkreten Beispiels liefert dabei oft profunde Anregungen, um das Instrument im eigenen Unternehmen einzuführen. Schon manche Human-Resource-Verantwortliche haben die Ergebnisse ihrer Untersuchung (zusammen mit dem Human-Resource-Leiter des analysierten Unternehmens) mit ihrem Vorstand erörtert und daraufhin die Freigabe erhalten, ein Outplacementprogramm aufzulegen.

SCHRITT 2: Auswahl einer geeigneten Outplacementfirma

Der Markt ist gut überschaubar. Nur etwa zwanzig bis maximal dreißig Firmen haben Outplacementberatung als Kernkompetenz entwickelt. Auf Basis eines qualifizierten Marktüberblicks kann man sehr schnell

Outplacement, individuelle Programme

entscheiden, welche Firmen man gegebenenfalls zu einem Gespräch einlädt. Die Arbeitshilfen 1 bis 5 unterstützen darin wie auch bei der Vereinbarung eines Rahmenvertrags.

SCHRITT 3: **Entwicklung und Vereinbarung von internen Regeln**

Mit der Auflage eines Outplacementprogramms sind zugleich die Modalitäten vorzustellen, die die Inanspruchnahme des Programms regeln. Im Mindesten ist festzulegen, welche Zielgruppe unter welchen Bedingungen ein Outplacementprogramm wählen kann, und ob Führungskräften, die von sich aus die Trennung initiieren, die Programmteilnahme offen steht. Im Einzelnen ist sehr darauf zu achten, dass die Einführung des Angebots kulturkonform erfolgt.

Das konkrete Angebot einer Outplacementberatung sollte der betroffenen Führungskraft möglichst früh im Trennungsprozess unterbreitet werden. Die gekündigte Person sollte gleich nach dem Kündigungsgespräch Kontakt mit der Outplacementfirma aufnehmen können. Die Beratungsfirmen sprechen von Auffanggesprächen und wollen diese so schnell als möglich, in jedem Fall aber in der ersten Woche, durchführen. Insbesondere, wenn die Kündigung für die Führungskraft überraschend kommt, sollte unmittelbar im Anschluss an das Gespräch ein Kontakt zu einer Beraterin oder einem Berater hergestellt werden. Diese Person kann die gekündigte Führungskraft in Empfang nehmen, ihr direkt die Dienstleistung erläutern und sie den anderen Beraterinnen und Beratern der Outplacementfirma vorstellen. Die Führungskraft soll in jedem Fall zwischen mehreren beratenden Personen (einer Firma) wählen können. Nach erfolgter Auswahl kann die Beratung beginnen.

4 Beratung

4.1 Rolle der Personalabteilung

Führungsaufgaben sind immer mehr nur Mandate auf Zeit. Trennungen werden zunehmend zur alltäglichen Normalität. Immer häufiger beenden Unternehmen Arbeitsverhältnisse im Rahmen der vereinbarten Vertragsbedingungen.

Zunehmend mehr Unternehmen entwickeln ein strategisches Programm, um Entlassungen für beide Seiten grundsätzlich fair und konstruktiv zu gestalten. Outplacementprogramme gehören als ein Baustein dazu. Kurzfristig können Unternehmen Outplacement als ein mögliches Instrument zur Unterstützung von einvernehmlichen Trennungen vorausschauend etablieren. Sowohl unter längerfristigen strategischen Perspektiven als auch im kurzfristigen Bedarfsfall kommt der Personalleitung beim Outplacement eine Schlüsselfunktion zu. Die Programmentwicklung wird sie als eine ihrer Kernaufgaben initiieren und leiten. Beim kurzfristig bereitzustellenden Angebot einer Outplacementberatung wird sie ebenfalls federführend agieren, insbesondere in der Rolle des internen Ansprechpartners für die Unternehmensleitung, für Führungskräfte (für mittleres und oberes Management) und für die Outplacementfirma.

4.2 Einsatzmöglichkeiten auf Initiative von Arbeitgeber oder interessierten Führungskräften

Unternehmen unterbreiten Outplacementprogramme allein bei einvernehmlicher Trennung. Die Initiative dafür kann sowohl vom Arbeitgeber als auch von der Führungskraft ausgehen.

Gewöhnlich entscheidet das Unternehmen, eine Führungskraft zu entlassen. Wenn der Arbeitgeber sich für die Entlassung entschieden hat und faire Konditionen bzw. ein Gespräch darüber anbietet, können beide Seiten die Beendigung des Arbeitsverhältnisses konstruktiv gestalten. Das setzt auf der anderen Seite voraus, dass die von der Kündigung bedrohte Führungskraft das Ziel des Arbeitgebers, die Trennung, akzeptiert hat – statt es auf Kündigung ankommen zu lassen, um im Weiteren mit juristischen Schritten bessere Trennungskonditionen (meist eine höhere Abfindung) zu erzielen.

In der Praxis geht die Initiative zu einer einvernehmlichen Trennung häufig auch von der Führungskraft aus. Die einen wollen mit diesem Schritt

Outplacement, individuelle Programme

einer möglichen Entlassung zuvorzukommen. Andere suchen das Gespräch, da sie auf ihrer aktuellen Position keine Zukunft sehen und vergleichbare Positionen nicht in Frage kommen, ihnen also keine weitere attraktive Beschäftigungsmöglichkeit offen steht, und sie auch keine minderqualifizierte Stelle annehmen wollen. Wenn Führungskräfte in solchen Konstellationen die möglichen Konditionen einer einvernehmlichen Trennung ausloten, können Outplacementangebote sehr gut helfen, die Trennung für beide Seiten zu erleichtern.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Outplacementberatung ist eine – per definitionem – unternehmensexterne Dienstleistung. Gleichwohl haben manche, insbesondere größere Unternehmen vor allem aus Kostengesichtspunkten so genannte interne Outplacementberatungen (als eine Form des Inhouse-Consulting) aufgebaut. Dabei sind sie entgegengesetzte Wege gegangen und haben ebensolche Ergebnisse erreicht:

Einige Unternehmen forderten ihre Personaler auf, ihre freien Ressourcen produktiv zu nutzen, um gekündigten oder vor der Kündigung stehenden Führungskräften von der Pay-roll zu helfen. Diese Lösungsversuche sind für alle Beteiligten missglückt und auch prinzipiell zum Scheitern verurteilt. Die Personaler gerieten schnell in Interessenkonflikte. Sie sollten statt neutral zu beraten die aktive Entsorgung forcieren und konnten weder Diskretion sicherstellen noch Vertrauen aufbauen.

Unternehmen können gekündigten Führungskräften für deren berufliche Neupositionierung bestenfalls den Weg aufzeigen und finanzieren, indes nicht konkret unterstützen: Zum einen werden sie von der gekündigten Führungskraft als Verursacher ihrer Misere angesehen, zum andern können sie weder die nötige Zeit noch das erforderliche Know-how (Erfahrung, Professionalität, Instrumente) bereitstellen. Auch mangelt es häufig an einer entsprechenden Vertrauensbasis.

Andere Unternehmen haben ihre Inhouse-Outplacementberatung professionell aufgebaut, qualifizierte Beratung in den Mittelpunkt gestellt, entsprechendes Know-how eingekauft und Berater von Outplacementfirmen angeworben. Sie kooperieren z. T. weiterhin mit Outplacementfirmen (in gemischten Teams). Dieser Weg hat sich aus Sicht der Unternehmen oftmals bewährt und kann als sinnvoller Zwischenschritt angesehen werden.

Gleichwohl ist eine externe Beratung auch dieser Form des Inhouse-Consulting zumindest hinsichtlich Neutralität, Diskretion und Unabhängigkeit überlegen: Interne haben primär die Unternehmensinteressen zu

verfolgen, kommen in Interessenkonflikte und müssen ihre Loyalität klären, wenn Mitarbeitende Themen ansprechen und verfolgen wollen, die zwar in ihrem individuellen Interesse liegen, aber mit den Absichten des Unternehmens nicht konform gehen. Interne sind in ihrer Unabhängigkeit und ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzt, ihr beratungsfähiger Spielraum ist enger als bei Externen. Und für die betroffenen Führungskräfte ist es wichtig, dass die beratenden Personen ihre Interessen unterstützen. Deshalb setzt der Personalprofi in der Outplacementberatung ausschließlich sorgfältig ausgewählte externe Partner ein.

4.4 Rechtsaspekte: Beteiligung des Betriebsrats

Das Angebot einer Outplacementberatung ist kein arbeitsrechtliches Instrument: Es ist weder über Gesetz oder Rechtsprechung geregelt noch haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Rechtsanspruch auf eine Outplacementberatung. Betriebsräten sind keine Beteiligungsrechte eingeräumt. Unternehmen können eine Outplacementberatung also nur nach eigenem Ermessen und auf freiwilliger Basis vorschlagen: „Ein Outplacement zu vereinbaren unterliegt allein der Vertragsfreiheit und Gestaltungsdisposition von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf individualarbeitsvertragsrechtlicher Ebene“ (vgl. Schliesmann, 1999).

Quellen:

Trauth, F./Nadig, T.: Outplacement, Gruppenprogramme. In: PersonalManagement-Box, Köln 2003

Schliesmann, C. P.: Outplacement. Rechtsfragen und Leistungsinhalte. In: Personalwirtschaft, 11/1999, S. 46

Zaugg, R. J./Blum, A./Thom, N.: Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Bern 2001

Zaugg, R. J./Blum, A./Thom, N.: Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen. Arbeitsbericht Nr. 51 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern. Bern 2001

Outplacement, individuelle Programme