

# Trennungsberater sind wenig gefragt

**STUDIE.** In Zeiten des Personalabbaus müsste eigentlich die Nachfrage nach Outplacement steigen. Aber das Gegenteil ist der Fall: Die Nachfrage nach den Trennungsspezialisten geht sogar zurück. Der Kostendruck der Unternehmen schlägt sich auch in der Trennungskultur nieder. Von Christiane Siemann

Zwar setzten die Outplacementberatungen laut einer aktuellen Analyse des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) im vergangenen Jahr 40 Millionen Euro um und lagen damit drei Prozent über dem Vorjahresergebnis. Doch die Anzahl der betreuten Kandidaten ist gesunken. Wurden beispielsweise 2002 noch insgesamt 7.650 Kandidaten im Gruppen- oder Einzeloutplacement betreut, waren es 2004 lediglich 6.500. Dabei sind die Erfolgsquoten der Outplacementberater im BDU nach wie vor sehr gut. Bei zeitlich unlimitierten Programmen fanden 95 Prozent der Kandidaten eine neue berufliche Position. Und: 72 Prozent waren schon vor Ablauf des alten Arbeitsvertrags in einem neuen Job.

## Budgetdruck in den Unternehmen

Die derzeitige Marktsituation stellt eine besondere Herausforderung für die Stellensuchenden dar. Auch die Experten für die Neupositionierung brauchen mittlerweile sieben Monate Beratungszeit, bis die Kandidaten wieder einen neuen Job besetzen.

Doch die Mehrzahl der Kandidaten, die an einer Einzelberatung teilnehmen, hat nicht die Chance, länger als ein halbes Jahr beraten zu werden. Denn die erfolgreichen, unbefristeten Programme, die eine Beratung vorsehen, bis der Kandidat eine neue Anstellung gefunden hat, nahmen lediglich einen Anteil von 36 Prozent des Beratungsgeschäfts ein.

Der Trend geht zu zeitlich befristeten Aufträgen. Knapp die Hälfte aller Aufträge für Einzeloutplacement wurde von den Unternehmen zeitlich begrenzt. Während 2002 rund zwei Drittel der befristeten Beratungsaufträge auf drei oder sechs Monate beschränkt waren, lag die Quote im vergangenen Jahr bei 90 Prozent. Diese Entwicklung lässt den Budgetdruck in den Unternehmen erkennen. Die kürzeren Beratungsmodulare werden vor allen Dingen jüngeren Kandidaten angeboten, von denen angenommen wird, dass sie leichter wieder eine neue Position finden. Immerhin führen auch rund 50 Prozent dieser Unterstützungsprogramme zum Erfolg.

## Limitierte Beratung für die untere Führungsebene

Das Durchschnittsalter des typischen Outplacementkandidaten liegt bei 42,5 Jahren und ist in den vergangenen Jahren nahezu unverändert geblieben. 39 Prozent der Kandidaten sind unter 40 Jahre alt, die Gruppe der 40- bis 50-Jährigen stellt mit 46 Prozent die Hauptklientel. Dass nur 15 Prozent der Beratenen über 50 Jahre alt sind, kann nicht verwundern, wenn man sich vor Augen führt, dass die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer in Deutschland nach OECD-Berechnungen am geringsten ist. Viele Instrumente, die das vorzeitige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt begünstigen, sind in den 90er Jahren in großem Ausmaß eingesetzt worden, sodass diese Altersgruppe in den Betrieben entsprechend klein ist.

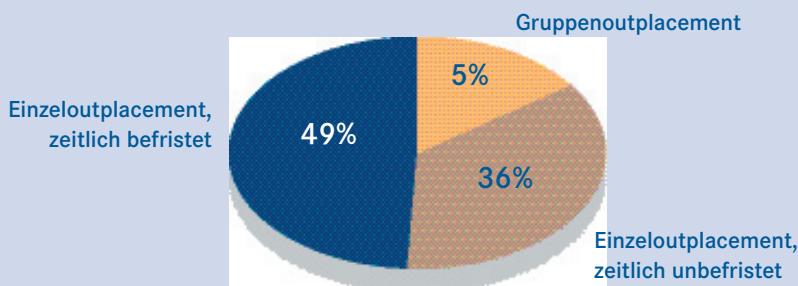
Wurde vor vielen Jahrzehnten Einzeloutplacement nur Führungskräften der ersten Ebene angeboten, so ist der Nutzerkreis heutzutage wesentlich erweitert. Fach- und Führungskräfte verschiedener Ebenen profitieren von dieser Unterstützung. Inzwischen, so ein Ergebnis der Studie, ist den Top-Führungskräften nur noch ein Privileg geblieben: Ihnen wird eher eine unlimitierte Beratung angeboten. In den ersten beiden Ebenen lag der Anteil der befristeten Beratungen nur bei 19 Prozent. An den kürzeren, zeitlich begrenzten Beratungsprogrammen nimmt vor allen Dingen die untere Führungsebene teil. Dazu zählen Projektleiter und Spezialisten. Hier liegt die Quote der befristeten Beratungen bei rund 55 Prozent.

## Deutschland hinkt hinterher

Die Zahlen belegen: Das professionelle Trennungsmanagement, von dem sowohl Gekündigte als auch Unternehmen profitieren können, schafft hierzulande nicht den großen Durchbruch. Den 6.500 Kandidaten, die 2004 hierzulande betreut wurden, stehen beispielsweise 40.000 in den Niederlanden gegenüber – auf die Einwohnerzahl bezogen ein erheblich höherer Anteil. Dort ist Outplacement im Arbeitsvertrag festgeschrieben. Auch in Frankreich ist die faire Trennungskultur Bestandteil der Sozialpläne. In den Vereinigten Staaten, dem Herkunftsland von Outplacement, wird dieses Trennungsinstrument bei fast jeder Kündigung angeboten.

## Umsatzanteil der Beratungsformen

Zeitlich befristete Einzeloutplacements machen fast die Hälfte des Umsatzes aus, der im Outplacement erzielt wird. Das war vor zwei Jahren noch nicht der Fall.



Quelle: Outplacement-Studie, BDU, 2005

Pro Beschäftigten investieren Unternehmen im Jahr rund sieben Dollar in die berufliche Neuorientierung, in Deutschland dagegen nur circa einen Dollar. Eine Ursache für den höheren Aufwand ist im beschleunigten Arbeitsmarkt der anderen Länder zu finden. Speziell in den USA verfahren Unternehmen häufig nach dem „Hire-and-fire“-Prinzip: Aufgrund anderer Arbeitsrechte werden Arbeitnehmer schneller entlassen, allerdings auch schneller wieder eingestellt. **Herbert Mühlenhoff**, Geschäftsführer der Managementberatung **Mühlenhoff + Partner und Präsident der ACF**, der weltweiten Interessenvertretung der Outplacementberatungen, hält dem Europa entgegen: „Hier wägen Arbeitgeber deutlich länger ab, bevor sie sich zur Trennung entschließen. Wird dann entlassen, sehen sie Outplacement allerdings nicht als wirtschaftlich sinnvolle Investition in die Zukunft, mit der sie die Produktivität des Unternehmens sichern, proaktives Personalmarketing über Imagepflege betreiben und Rechtsstreitigkeiten verhindern.“

Ein weiterer Grund für den zögerlichen Einsatz von Outplacement ist, dass die entlassenen Mitarbeiter ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht realistisch sehen und oftmals das Angebot einer Outplacementberatung zugunsten einer Abfindung ausschlagen. Vielfach würden sie davon ausgehen, in Eigeninitiative eine neue Position finden zu können, so **Herbert Mühlenhoff**: „Sie unterschätzen, dass sie mit einer Outplacementberatung einen Wettbewerbsvorteil haben.“

### Trotz Förderung rückläufig

Bei größeren Personalabbaumaßnahmen sind Gruppenberatungen ein probates Instrument, um die Mitarbeiter bei der Stellensuche zu unterstützen. Aber auch in diesem Segment wurden 2004 weniger Klienten betreut (minus 400 auf 4.000). Und das, obwohl seit Januar 2004 auch die Arbeitsagenturen Transfermaßnahmen wie Gruppenoutplacement fördern. Die Förderung von bis zu 2.500 Euro pro Arbeitnehmer wird dem Arbeitgeber bei der Restrukturierung einer geschlossenen Betriebseinheit, oder wenn mindestens fünf Prozent der Arbeitnehmer eines Betriebs betroffen sind, gewährt. „Von dieser Förderung wurde Gebrauch gemacht. Sie hat aber

nicht zu einer Zunahme der Gruppenberatungen geführt. Denn die Unternehmen müssen ihrerseits 50 Prozent der Kosten investieren, und diese Entscheidung muss in schwierigen Zeiten erst einmal getroffen werden“, erläutert Caterine Schwierz von Lee Hecht Harrison, Vorsitzende der Fachgruppe Outplacement im BDU.

### Transfer statt Outplacement

Der Rückgang der Gruppenberatungen ist darauf zurückzuführen, dass zahlreiche Unternehmen bei umfangreichen Entlassungsmaßnahmen Transfer- oder Beschäftigungsgesellschaften einrichten. Ob sie Gruppenoutplacement anbieten oder eine Auffanggesellschaft bilden, ist von verschiedenen Aspekten wie Kündigungsfristen oder öffentlichen Zuschüssen abhängig. Ein Vorteil von Gruppenoutplacement gegenüber Transfergesellschaften sieht Dieter Ortleb, Ortleb Management Consulting, beim Kostenrahmen: „Bei einer Beschäftigungsgesellschaft haben die Unternehmen einen riesigen Kostenblock zu tragen. 75 bis 85 Prozent an Remanenzkosten für Sozialversicherung, Aufstockungsbeitrag, Verwaltung, Weiterbildung et cetera bleiben ihnen für ein Jahr erhalten.“ Hier sei Gruppenoutplacement mit einem Kostenrahmen von 2.000 bis 4.000 Euro pro Person eine gute Alternative. Zudem stellt er heraus, dass im professionellen Gruppenoutplacement die Stellensuche individuell auf den Einzelnen ausgerichtet sei, dies könnten vielfach Transfergesellschaften nicht leisten.

Der schwierige Arbeitsmarkt spiegelt sich auch in der Projektdauer der Outplacements wider. Während im Jahr 2000 die

Kandidaten im Einzeloutplacement bereits nach fünf Monaten wieder eine neue Position besetzten, betrug die Beratungsdauer 2004 sieben Monate. Auch die Wege in den Arbeitsmarkt haben sich verändert.

### Aktive Unterstützung

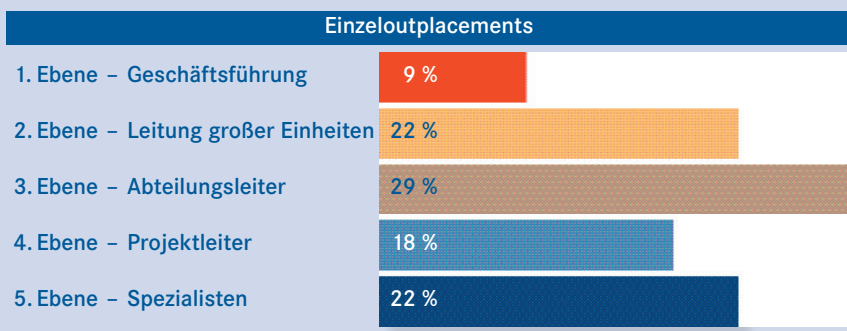
In den vergangenen Jahren wurde häufig über das Netzwerk des Kandidaten, das mit Unterstützung der Berater strategisch erschlossen wurde, die Zielposition gefunden. Rund 40 Prozent der Kandidaten kamen auf diesem Weg in ihren neuen Job. 2004 rangiert das Kontaktnetzwerk der Outplacementberater als erfolgreichstes Instrument (21 Prozent) bei der Stellensuche. Das heißt, die Berater unterstützen aktiv beim Jobhunting und bei der Anbahnung von Kontakten. „Das Netzwerk der Berater hat schon immer eine Funktion gehabt, aber noch nie eine so entscheidende Rolle gespielt“, so Dieter Ortleb. Weitere Erfolg versprechende Instrumente bei der Suche sind die Initiativbewerbung (20 Prozent), Netzwerk des Kandidaten (19 Prozent), Bewerbung auf Stellenanzeigen (18 Prozent) und der Weg über den Personalberater (acht Prozent). Die Arbeitsagenturen spielen mit einem Anteil von null Prozent bei der Stellenfindung keine Rolle.

Die Daten wurden 2004 vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU erhoben. Sie beziehen sich auf 25 Beratungsunternehmen, die auf Outplacement spezialisiert sind. Diese decken rund 95 Prozent des Gesamtmarktumsatzes ab. ●

Autorin: Christiane Siemann ist Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf.

## Wem Einzeloutplacement angeboten wird

Einzeloutplacement ist nicht mehr nur Managern der ersten Führungsebene vorbehalten. Heute nimmt auch die untere Führungsebene an den Programmen teil.



Quelle: Outplacement-Studie, BDU, 2005