

Gastbeiträge

Trennungsmanagement: Fair und professionell kündigen

17.07.2006 - **Bei der Gestaltung von Kündigungen geht es für Unternehmen und Arbeitnehmer um weit mehr als nur arbeitsrechtliche Aspekte und Abfindungen. Einerseits müssen Unternehmen den inneren sozialen Frieden und die Produktivität sichern. Andererseits suchen gekündigte Mitarbeiter den Weg in den Arbeitsmarkt.**

Gastbeitrag von Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH, Düsseldorf*

Entlassungen als Ursache einer Fusion, Verschlinkung oder Umstrukturierung der Organisation stellen Unternehmen und Mitarbeiter vor Probleme. Eine faire Trennung in Form eines **Outplacement** bietet die Möglichkeit, dem ehemaligen Mitarbeiter über die Kündigung hinaus eine Fortführung der beruflichen Laufbahn zu sichern. Betriebe greifen zu diesem wertschätzenden Instrument, um ihren ehemaligen Mitarbeitern bestmögliche Chancen einzuräumen. Diese Art der Trennung verlangt von den Unternehmen Investitionen. Ihr Gewinn ergibt sich jedoch daraus, dass dieses Vorgehen ein positives Signal für die verbleibenden Mitarbeiter setzt.

Unternehmensinterne Folgen von Kündigungen

Fast alle Kündigungen werden aus Gründen der **Kostendämpfung** ausgesprochen. So mag es auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen, dass trotzdem Jahr für Jahr die Investitionen in Outplacement steigen. In diesem Zusammenhang sind einige Grundmerkmale zu beachten, die bei Trennungen von Arbeitsverhältnissen auftreten:

- Die **Sparmaßnahmen**, die man sich durch Entlassungen verspricht, zeigen sich nicht unmittelbar und sind **häufig nur vordergründig**. Zunächst fallen monetäre Kosten an, etwa durch Abfindungszahlungen oder durch gerichtliche Auseinandersetzungen.
- **Produktivitäts- und Motivationsverlust** in Unternehmen, die entlassen müssen, wurde schon in verschiedenen wissenschaftlichen Studien nachgewiesen. Kündigungen, vor allem ohne unterstützende Maßnahmen des Arbeitgebers für die Betroffenen, bringen immer Unruhe ins Unternehmen. Der Produktivitätsverlust in Unternehmen ist bei Kündigungen, die in Verbindung mit Outplacement durchgeführt werden, nur etwa halb so hoch wie ohne unterstützende Maßnahmen.
- Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz als nicht mehr sicher empfinden, reagieren mit **Loyalitätsverlust**. Mögliche Folgen: Leistungsträger fürchten fehlende berufliche Perspektiven und verlassen freiwillig das Unternehmen.
- Ein **Imageverlust** - sowohl intern als auch extern - ist immer

dann zu befürchten, wenn die Kündigungen nicht einvernehmlich erfolgen. Mitarbeiter, die gekränkt das Unternehmen verlassen, können dem Unternehmen Schaden zufügen.

Nutzen der fairen Trennung



Die Arbeit der Outplacementberater beginnt, sobald der Entschluss zur Kündigung im Unternehmen feststeht. Dabei besitzt auch die Begleitung der Personalverantwortlichen eine wichtige Funktion: Die Führungskräfte sollen die bevorstehenden Gespräche so durchführen, dass die Chance auf einen für die Mitarbeiter sozialverträglichen und für die Unternehmen reibungslosen Ablauf der Personalanpassungen gegeben ist. Outplacement ist als Sozialleistung nicht nur ein positives Signal für ausscheidende und verbleibende Mitarbeiter. Es sichert auch den **inneren sozialen Frieden** und damit gleichzeitig die Produktivität. Zudem ergeben sich weitere **Vorteile**:

- Finanzielle Einsparung durch Verkürzung der Restlaufzeiten - durch die Nutzung von Outplacement können die Entlassenen in der Regel zügig eine neue Position besetzen,
- Verzicht auf leistungsmindernde Scheinlösungen,
- Keine Aufschieben von Entscheidungen,
- Keine Bindung eigener Ressourcen.

Outplacement ist ein wirkungsvoller Schritt. Das belegt auch die Tatsache, dass es unter bestimmten Voraussetzungen sowohl von der Bundesagentur für Arbeit als auch im Rahmen des europäischen Sozialfonds gefördert wird.

Wandel der Arbeitsmärkte

Die Bedingungen der Arbeitsmärkte haben sich gewandelt: Arbeitnehmer erfahren eine deutliche Verunsicherung bezüglich ihrer Chancen und Risiken. Die Outplacementberatung hat sich auf diesen Wandel eingestellt. Während in den 80er Jahren die Verarbeitung der Trennung als wesentlicher Prozess im Mittelpunkt stand, erwarteten ein Jahrzehnt später die Klienten vor allem eine Antwort auf die Frage:

"Wie finde ich eine neue Position?"

Heutzutage dagegen wird diese Frage grundsätzlicher formuliert:

"Welcher Beschäftigung kann ich angesichts sich verändernder Berufsbilder in der Zukunft überhaupt nachgehen?"

Mit dem Know-how der marktnahen Berater, die Regeln und Anforderungen an die Bewerber kennen und über detaillierte Kenntnisse des Arbeitsmarktes verfügen, finden die Klienten neue Perspektiven. Sie werden professionell und intensiv bei der

Neupositionierung unterstützt. Der Klient profitiert unter anderem durch:

- eine Verkürzung des Suchprozesses,
- Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt,
- die objektive Einschätzung des Leistungspotenzials,
- ein Benchmarking der Möglichkeiten am Markt,
- die Nutzung der Beraterkontakte und
- eine logistische Begleitung.

Eine erfolgreiche **Outplacementberatung** setzt in der Regel so frühzeitig im Unternehmen an, dass der Mitarbeiter gar nicht erst den Status eines Arbeitslosen erwirbt. Exzellente Chancen im Hinblick auf die optimale neue Positionierung entstehen im Beratungsprozess durch eine **umfassende Analyse der Qualifikation, des Leistungspotenzials und Eignungsprofils**. Hinzu kommt die individuelle und zielgerichtete Suche nach einer neuen, oftmals höher qualifizierten Tätigkeit oder der Einstieg in die Selbstständigkeit.

Die Klienten nutzen dabei die Vorteile von umfangreichen Kontakten und Netzwerken der Berater, sofern sie über eine entsprechende Größe verfügen. Diese unterstützen ebenfalls bei der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlungen und stellen den Klienten auf das neue berufliche Umfeld ein. In einer zeitlich unlimitierten Beratung begleitet ihn der Berater in seinem neuen beruflichen Umfeld bis zum Ablauf der Probezeit. In dieser Phase dient er der sicheren Eingliederung in das neue Unternehmen.

Unterstützung auf allen Ebenen

In früheren Zeiten galt Outplacement in erster Linie als Unterstützung im Top-Management. Heutzutage profitieren Manager aller Ebenen sowie andere Fach- und Führungskräfte und auch gewerbliche Mitarbeiter von Outplacement. Qualifizierte Beratungen bieten unterschiedliche Module für die verschiedenen Gruppen an:

- Ein **Top Executive Programm** umfasst die Einzelberatung auf höchster Ebene. Diese Klienten, die es gewohnt sind, eine umfangreiche Unterstützung vor Entscheidungen zu bekommen, benötigen in erster Linie ein erstklassiges Coaching. Diese ebnet ihnen den Weg zu einer Anschlussposition. Im Vordergrund stehen dabei Selektionsinstrumente und Sondierungen, die eine Fortsetzung der Karriere auf gleicher Ebene ermöglichen, eine klare Marktstrategie und eine sensible Umsetzung.
- Die **Einzelberatung** ist zugeschnitten auf Fach- und Führungskräfte. Sie profitieren von einer durch psychologische Managementdiagnostik gestützte Standortbestimmung, der Definition der persönlich adäquaten, marktseitig realistischen Zielposition und des Unternehmensumfeldes sowie einer entsprechenden Begleitung in der operationalen Umsetzung der Marktstrategie.
- Die sogenannte **Gruppenberatung** betrifft die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. In der Regel werden bis zu zehn Teilnehmer in zwei- bis dreitägigen Seminaren mit

Workshopcharakter auf die neue Situation vorbereitet. Die mehrmonatige Nachbetreuung geht auf individuelle Fragestellungen im laufenden Bewerbungsprozess ein und gewährleistet eine hohe Handlungs- und Platzierungssicherheit für den Klienten.

Erfolgsquoten

Eine Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) belegt: Die Erfolgsquoten der Outplacementberater sind nach wie vor sehr hoch. Allerdings hat sich die Suchzeit verlängert. Während im Jahr 2000 die Kandidaten im Einzeloutplacement bereits nach fünf Monaten wieder eine neue Position besetzten, liegt die durchschnittliche Beratungsdauer heutzutage bei sieben Monaten. Auch die Wege in den Arbeitsmarkt haben sich verändert. In den letzten Jahren wurde 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.

In 2004 rangiert das Kontaktnetzwerk der Outplacementberater als erfolgreichstes Instrument (21 Prozent) bei der Stellensuche. Das heißt: Die Berater unterstützen aktiv beim Jobhunting oder bei der Anbahnung von Kontakten. Weitere erfolgversprechende Instrumente bei der Suche sind die Initiativbewerbung (20 Prozent), das Netzwerk des Kandidaten (19 Prozent), eine Bewerbung auf Stellenanzeigen (18 Prozent) und der Weg über den Personalberater (8 Prozent). Die Arbeitsagenturen spielen mit einem Anteil bei der Stellenfindung keine Rolle.

*Kontakt:

Mühlenhoff+Partner GmbH
Salierstr. 8
40545 Düsseldorf
Tel.: 0211/ 55 86 760
E-Mail: info@muehlenhoff.de
Web: muehlenhoff.com

[Bild: photocase]

© 2000-2006 b-wise GmbH
powered by avisma