

Outplacement

Trennung als Chance für beide Seiten organisieren

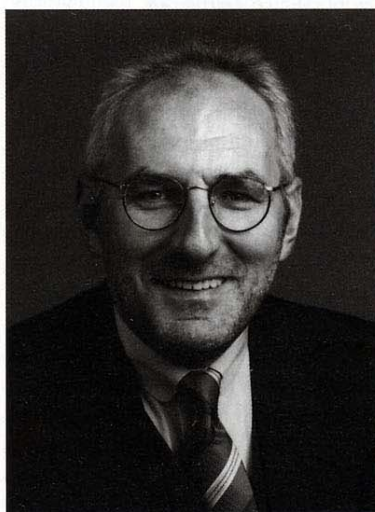
Interview mit Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Mühlenhoff + Partner Managementberatung, berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen und Führungskräfte in den Bereichen Potenzialanalyse, Outplacement und Coaching. Er ist Präsident des Weltverbandes der Outplacementberatungen (ACF). www.muehlenhoff.de

HRS: Das HR-Management verfügt heutzutage häufig über eigene Trennungsbudgets. Ist dies als Fortschritt in Fragen der Trennungskultur von Unternehmen zu begrüßen?

Mühlenhoff: Diese Entwicklung ist nur bedingt positiv zu beurteilen. Die Trennungsbudgets werden immer häufiger nach dem Cafeteria-Modell verwaltet. Den Mitarbeitern wird die Wahl überlassen, ob ihre Kündigungsfrist 6 oder 12 Monate betragen soll, ob sie eine Abfindung bevorzugen oder eine Outplacementberatung. Durch dieses Modell müssen die betroffenen Mitarbeiter wesentlich öfter ihre Outplacementberatung selbst finanzieren – obwohl die Unternehmen in gleichem Maße von der professionellen Unterstützung profitieren, mit der die ehemaligen Mitarbeiter schnell in eine Anschlussbeschäftigung kommen. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass Unternehmen nur dann ihren Change-Prozess reibungslos und schnell vollenden, wenn der Personalabbau professionell gehandhabt wird und die Mitarbeiter auf der Grundlage eines strukturierten Trennungsprozesses das Unternehmen verlassen. Vor diesem Hintergrund sollte die Unterstützung durch Outplacement nicht als Bestandteil des Trennungsbudgets gesehen werden, das den betroffenen Mitarbeitern zugerechnet wird. Vielmehr sollten die Maßnahmen als „Restrukturierungsbudget“ begriffen werden, das nicht Bestandteil von individuellen Verhandlungen ist. Somit wäre auch gewährleistet, dass die betrieblichen Ziele erreicht werden.

HRS: Welche Vorteile versprechen sich Unternehmen davon, wenn sie sich für eine professionelle Trennungsberatung entscheiden?

Mühlenhoff: Ein ganz zentrales Interesse der Entscheider liegt in der Prozesssicher-



Herbert Mühlenhoff,
Geschäftsführer der Mühlenhoff +
Partner Managementberatung

heit. Darunter verstehen wir einen Trennungsprozess, der Personalverantwortliche und Vorgesetzte entlastet, beginnend mit dem Trennungsgespräch bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen. Auch wenn Personalabbau für Personal-Profis zum Tagesgeschäft gehört, ist für den einzelnen Vorgesetzten jede Entlassung eine Ausnahmesituation, bei der er Unterstützung benötigt. Mit der Hilfe zur beruflichen Neuorientierung der Gekündigten lösen Unternehmen eine Fürsorgeverpflichtung ein. Sie erwarten – nachdem das Vorgehen gemeinsam abgestimmt wurde –, dass sie in allen Belangen, wie der Kommunikation nach innen und außen und juristischen Fragen zuverlässig unterstützt werden. Darüber hinaus wissen sie um den Nutzen einer Outplacement-Maßnahme, die dem Gekündigten in der Regel eine hohe Platzierungssicherheit verschafft.

HRS: Wird die häufig prognostizierte sinkende Produktivität und Verschlechterung des Betriebsklimas bei Kündigungen nicht überschätzt? Sind Mitarbeiter aus Angst vor dem Jobverlust nicht hoch motiviert?

Mühlenhoff: An den Mitarbeitern der Treuhand, die alle in einem befristeten Arbeitsverhältnis standen, ließ sich beobachten, dass ihre Arbeitsproduktivität im letzten halben Jahr vor der Auflösung der Treuhand sank. Sie fiel so stark ab, dass allen Mitarbeitern eine Outplacementberatung angeboten wurde, was dazu führte, dass sie ihre Konzentration wieder voll in den Dienst ihrer Aufgabe stellen konnten. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die professionelle Unterstützung bei der beruflichen Weiterentwicklung einen ganz entscheidenden Einfluss auf die Produktivität hat. Gleiches gilt für entlassene Mitarbeiter, die noch die Restlaufzeit ihres Vertrages erfüllen, beispielsweise weil Projekte noch zum Abschluss geführt werden müssen. Ihre Produktivität sinkt umso stärker, je unkonzentrierter der Suchprozess in Eigenregie abläuft. Haben sie jedoch das berechtigte Gefühl, sich in einem strukturierten Suchprozess zu befinden, steigt ihre Produktivität. Bei den Mitarbeitern, die im Hause verbleiben, fällt die Produktivität nicht vorsätzlich ab. Ihre Konzentration und ihr Engagement ist jedoch wesentlich größer, wenn sie die Gekündigten versorgt wissen.

Literatur



Hänggi/Kemter/Weiherl

Performance durch Zufriedenheit

Bausteine zur optimalen Gestaltung der Individual- und Organisationsentwicklung

1. Auflage 2007
232 Seiten, Paperback, EUR 39,00
ISBN 978-3-89577-443-0