



Gute Zeiten für Trennungen

Entgegen der Erwartung profitiert die Outplacement-Branche nicht in Zeiten hohen Personalabbaus. In den vergangenen Jahren sind die Aufträge der Berater zurückgegangen, da auch ihre Dienstleistung an das Wirtschaftswachstum gekoppelt ist. Mit dem Anziehen der Konjunktur verzeichnen die Anbieter derzeit wieder eine deutlich größere Nachfrage.

Die Auftragsbücher sind voll, bestätigen die Trennungsspezialisten. Für das abgelaufene Jahr erwartet auch die Fachgruppe Outplacement im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) nachweisbar bessere Ergebnisse als in den Vorjahren. Der Schweizer Verband für Outplacement vermeldet ebenso einen steigenden Bedarf der Unternehmen.

Die Berater kennen das zyklische Verhalten ihrer Branche: Müssen Unternehmen Personal aus Kostengründen abbauen, fehlt das Budget für Outplacement und die Investitionen in das Trennungs- und Neuplatzierungsinstrument gehen zurück. Der Kostendruck der Unternehmen schlägt sich in konjunkturschwachen Zeiten eben auch in der Trennungskultur nieder. Ein Blick in die Statistik des BDU belegt dies: 2004 sank die Anzahl der betreuten Kandidaten im Vergleich zu 2002 um rund 1000. Gespart wurde auch an der Dauer der Beratungsprogramme. Die zeitlich unbefristeten Programme (Beratung bis der Kandidat eine neue Stelle besetzt) nahmen nur noch einen Anteil von 36 Prozent des Beratungsgeschäfts ein, was als weiterer Beweis für den Budgetdruck in den Unternehmen gewertet werden kann. In 2007, als die Phase der wirtschaftlichen Stagnation hinter den Unternehmen lag, wandelte sich das Bild.

Auf den ersten Blick mag es nicht einleuchten, wieso bei einem rückläufigen Stellenabbau der Bedarf an unterstützenden Trennungsdienstleistungen wächst. Die Ursache: Unternehmen haben in Zeiten geringer Dynamik Personalabbaumaßnahmen vorangetrieben, die eher durch die Kostenseite begründet wurden.

Strategische Entlassungen

Nun erleben die Unternehmen eine massive Dynamik, die nach Veränderungen verlangt, erläutert Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Managementberatung Mühlenhoff + Partner und stellvertretender Vorsitzender der Fachgruppe Outplacement im BDU: „Es gibt neue Produkte und Trends, Unternehmen erwarten von der Entwicklung neue Chancen. Dies führt auch zu der Erkenntnis, dass bestimmte Prozesse mit den vorhandenen Mitarbeitern nicht bewältigt werden können. In diesen Fällen kommt es zu strategischen Trennungen. Nicht Kostensparen, sondern veränderte Geschäftsperspektiven stehen im Vordergrund. Deshalb sehen sich Unternehmen auch eher in der Verpflichtung, Outplacement-Maßnahmen anzubieten.“

Dies bestätigt auch Stefan Müller, Leiter des Beratungsunternehmens Personalperspektiven, der von einem „qualitativen Personalaustausch“ in den Unternehmen spricht. Zudem habe Outplace-

ment in Zeiten großer Entlassungswellen nicht immer die angemessene Bedeutung, weil dann Sozialpläne Vorrang haben und für den Einzelnen kaum Aufmerksamkeit erübrigt werde. Ein weiteres Motiv liegt darin, so Claus Fehling von GMC Glasow Management Consulting, dass in Zeiten eines allgemeinen Pessimismus innovative Personalinstrumente eher argwöhnisch beurteilt und alte Wege nicht verlassen würden. „Geht es wieder kraftvoller aufwärts, sind die Unternehmen aufgeschlossener gegenüber Outplacement.“

Gute Jobchancen für Führungskräfte

Die Erfolgsquoten der Outplacementberater, also die erfolgreiche Neuplatzierung der Klienten, lagen in den vergangenen Jahren zwar weiterhin hoch (bei zeitlich unlimitierten Programmen fanden 95 Prozent der Kandidaten eine neue berufliche Position, 72 Prozent waren schon vor Ablauf des alten Arbeitsvertrags in einem neuen Job). Doch der angespannte Arbeitsmarkt schlug sich in einer längeren Neubesetzungsdauer nieder. Lag sie in den 1990er Jahren durchschnittlich unter einem halben Jahr, so waren in den vergangenen Jahren sieben Monate und mehr nötig.

Doch brauchen Fach- und Führungskräfte notwendigerweise einen Sparringspartner, der sie dabei unterstützt, in eine neue Position zu kommen? Die Arbeitsmarktsituation im Bereich der Führungskräfte profitiere nicht von der anziehenden Konjunktur, stellt Christian von Goetz, Karent Beratungs + Vermittlungs GmbH, fest: „Die Vermittlungschancen sind in anderen Ebenen besser, der Aufschwung betrifft diese Gruppe weniger. Für Spitzenkräfte verschiedener Branchen und Funktionen ist es sehr schwierig, bis sie wieder eine passende Position besetzen.“ Aus Sicht der Klienten liegt die Notwendigkeit einer Beratung in einem weiteren Umstand begründet: „Auch wenn es etwas leichter fällt als vor zwei bis drei Jahren, eine neue Stelle zu finden, so ist doch das Anspruchsverhalten gestiegen – auf beiden Seiten. Die Klienten erwarten einen Karriere-sprung und die Arbeitgeber einen extrem

guten Match. Da werden kaum Kompromisse gemacht. Nur wer 100 Prozent auf eine Stelle passt, hat eine Chance“, so Alexander Daub, OBM Outplacement-Beratung.

Das Tabu Kündigung

Die Outplacementberater sind verschwiegen, wenn es um ihre Auftraggeber geht. So sichern die Berater im BDU den beauftragenden Unternehmen Diskretion zu, das heißt mit Referenzlisten wird nicht offen geworben. Dies ist nur ein Indiz unter vielen, das anzeigt, dass kaum ein personalpolitisches Thema so widerstrebend von Unternehmen kommuniziert wird wie der Personalabbau. Trotz der Vielzahl der sprachlichen Umschreibungen wie Kündigung, Freisetzung, Entlassung, Downsizing, Abberufung, Austritt und Trennung würden es sowohl die Betroffenen als auch die Unternehmen vorziehen, darüber zu schweigen.

Für den einzelnen entlassenen Arbeitnehmer ist selbst in Zeiten allgemeinen Personalabbaus das Thema mit Selbstvorwürfen besetzt – auch wenn er aus Kostengründen das Unternehmen verlassen musste. Eine Kündigung offenbart, er gehört nicht zu den unentbehrlichen Leistungsträgern. Eine Kündigung wird gleichgesetzt mit Scheitern und persönlichem Versagen, was natürlich im Einzelfall auch eine Rolle spielen kann. Doch häufiger stimmt das Profil nicht mehr mit den Stellenanforderungen überein oder die Chemie passt nicht. Restrukturierungsmaßnahmen verändern die Arbeitsplätze oder sie werden ganz abgebaut.

Unternehmen vermeiden, mit dem Thema Kündigungen in Verbindung gebracht zu werden – weil sie oft zeitgleich mit Entlassungen neue Mitarbeiter gewinnen müssen, die durch Meldungen über Abbau verständlicherweise abgeschreckt sind. Zudem signalisieren Unternehmen mit Entlassungen aus Kostengründen, dass sie strukturelle Justierungen vornehmen müssen. Aber ob die Reduzierungsmaßnahmen zum gewünschten Ziel führen – nämlich der langfristigen Sicherung des wirtschaft-

lichen Unternehmenserfolgs – ist im Moment des Abbaus weder für Beschäftigte noch für Konsumenten erkennbar. Sie bleiben skeptisch. Aus Furcht vor einem Imageverlust reagieren Unternehmen nach außen mit Standardfloskeln.

Offensivere Kommunikation nötig

Nur eine Minderheit der Arbeitgeber bekennt sich öffentlich zu dem Einsatz des personalpolitischen Instruments Outplacement, auch wenn die Mehrheit der DAX-30 Unternehmen und sehr viele große und mittlere Betriebe davon Gebrauch machen. Ein Fehler, wie Volker Stephan, Leiter Personal Deutschland von ABB, meint: „Professionelles HR-Management muss bei einer Trennung darüber nachdenken, welche Spuren sie im Unternehmen hinterlässt. Das HR-Management sollte zudem im Sinne des Mitarbeiters über das Ende des Beschäftigungsverhältnisses hinaus denken und handeln. Outplacement ist immer ein sinnvoller Invest, der im Unternehmen auch durch Kommunikation entsprechend positiv positioniert werden sollte.“ Im Rahmen einer Trennung stünden die Betroffenen – abhängig von der Situation im Arbeitsmarkt – immer vor der Herausforderung, entweder aus einem geringen Angebot überhaupt eine Stelle zu finden oder aus einer Vielfalt von Angeboten die richtige Stelle zu wählen.

Die Unternehmen verschenken mit einer defensiven Trennungs-PR Imagevorteile: Abgefederte Entlassungen mit der Option schneller in einen neuen Job zu kommen, vermitteln nicht nur der Belegschaft, dass sich ihr Arbeitgeber bei einer Entlassung wertschätzend und sozial verantwortlich verhält. Arbeitgeber, die Outplacement-Maßnahmen nach außen kommunizieren, stärken ihr Employer Branding, das gerade in Zeiten von Talentmangel ein starkes Gewicht bekommt. „Im Innenverhältnis profilieren sich Unternehmen damit, wenn sie Outplacement gewähren, in der Außenkommunikation nicht. Ein Grund dafür: Unternehmen, die freisetzen, werden hierzulande grundsätzlich angeprangert, was in ande-

ren Ländern nicht der Fall ist“, erklärt Alexander Daub.

In Frankreich und den Niederlanden ist die faire Trennungskultur Bestandteil der Sozialpläne. In den Vereinigten Staaten, dem Herkunftsland von Outplacement, wird das Trennungsinstrument bei fast jeder Kündigung angeboten. Allerdings gelten in anderen europäischen Ländern und in den USA im Gegensatz zu Deutschland erleichterte Kündigungsregeln: Mitarbeiter können einfacher entlassen werden, die Abfindungen sind niedriger. Dafür greift die soziale Verantwortung des Arbeitgebers, der sich um die Mitarbeiter kümmert, weil das soziale Netz und die Gesetze sie nicht auffangen. Christian von Goetz gibt zu Bedenken: „In Deutschland kann eine Kündigung sehr teuer werden und eine Kostenlawine auf das Unternehmen zurollen mit Anwalts-honoraren, Abfindungs- und Freistellungskosten. Bei hohen Abfindungen sinkt die Bereitschaft, Outplacement anzubieten. Die Verantwortungskultur der Unternehmen ist in anderen Ländern höher ausgeprägt, weil sie wissen, wie schwer es sein kann, einen neuen Job zu finden.“

Potenzial noch nicht ausgeschöpft

ABB setzt Outplacement-Berater nicht nur bei Trennungen ein. Bei einem internen Reflexionsworkshop namens „Employability“, der als Teil eines Programms zum demografischen Wandel bei ABB in Deutschland angeboten wird, erfahren Mitarbeiter mit Unterstützung der Berater eine intensive Standortbestimmung. Denn eine ihrer zentralen Aufgaben liegt in der Stärken- und Ressourcenbestimmung, die nicht nur im Rahmen einer Neuorientierung eine wichtige Rolle spielt, so Volker Stephan, Leiter Personal Deutschland. Doch auch im Kerngeschäft der Outplac-er, also bei Trennungsprozessen, liegt noch erhebliches Potenzial. Der Umsatz pro Klient steigt zwar, weil wieder längere Beratungen offeriert werden, aber nur eine Minderheit erhält eine Unterstützung zur Neupositionierung. „Es gibt so

gut wie kein Unternehmen in Deutschland, das flächendeckend allen Führungskräften im Trennungsfall Outplacement anbietet. Letztlich wird es nur punktuell eingesetzt. Unternehmen sehen in der Unterstützung einen zusätzlichen Baustein, der ‚on Top‘ gewährt wird, und scheuen häufig aus Kostengründen die Investition. Obwohl der Trennungsprozess mit Outplacement für beide Seiten leichter, schneller und konstruktiver gestaltet werden könnte“, betont Sophia von Rundstedt, Mitglied der Geschäftsführung, von Rundstedt HR Partners. Lediglich sechs Prozent der gewerblichen Mitarbeiter und rund 40 Prozent der Topmanager und Führungskräfte konnten 2007 von einer Neuplatzierungsunterstützung profitieren, so eine Studie der Karent Beratungs + Vermittlungs GmbH unter 550 Personalentscheidern. Die gleiche Untersuchung legt offen, dass im Durchschnitt 35 Prozent der gekündigten Mitarbeiter eine Kündigungsschutzklage einreichen. Dabei könnte die Anzahl der Kündigungsschutzklagen durch das Angebot von Outplacement deutlich reduziert werden. Das zeigen alle Erfahrungen aus der Vergangenheit.

Trotzdem hat sich Outplacement nur begrenzt etabliert. „Dabei sollte der Moment der Trennung die gleiche Professionalität erfahren wie andere Maßnahmen“, appelliert Stefan Müller. Ganzheitliche Personalentwicklung heiße nicht nur, jemanden ins Unternehmen hinein zu begleiten und ihn dort zu fördern, sondern auch ihn hinaus zu begleiten.

Eine auf Langfristigkeit angelegte Personalarbeit versteht Outplacement als re-investierende Trennungskultur. „In den vergangenen Jahren haben sich die Begriffe ‚Investor Relation‘ sowie ‚Customer Relation‘ etabliert. Zukünftig wird ‚Employee Relation‘ den gleichen Stellenwert einnehmen müssen, um die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu sichern und auch ein Höchstmaß an Commitment der Mitarbeiter“, so **Outplacementberater Herbert Mühlhoff**.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf