

## Das aktuelle Interview

# Trennungskultur in Krisenzeiten?

**Seit einem Jahr müssen sich Personalchefs insbesondere mit personellen Kürzungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen beschäftigen. Unternehmen bemühen sich dabei, den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten. Dabei steht ihnen u. a. das personalpolitische Instrument Outplacement zur Verfügung. AuA sprach mit Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer der Mühlenhoff Gruppe und im Vorstand der Fachgruppe Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU).**

## Herr Mühlenhoff, wie wirkt sich die Wirtschaftssituation auf die Nachfrage nach Outplacement aus?

In Zeiten hohen Personalabbaus sind in der Vergangenheit auch die Aufträge der Berater zurückgegangen, da sie an das Wirtschaftswachstum gekoppelt sind. „Krisengewinnler“ waren Outplacementdienstleister i. d. R. nicht. Derzeit gibt es allerdings eine große Nachfrage nach Outplacement, wobei gleichzeitig der Eindruck entsteht, dass der Anteil der Trennungen mit entsprechender Unterstützung leicht zurückgeht. Zudem kürzen Unternehmen – da sie sich in einer verschlechterten Ertragslage befinden – die Beratungsdauer für die Klienten, obwohl gleichzeitig der Aufwand steigt, geeignete Positionen für sie zu finden. Andere Entwicklungen deuten darauf hin, dass viele Unternehmen in Erwartung des demografischen Wandels mehr Instrumente zur Vermeidung von Personalabbau einsetzen, wie Kurzarbeit, Auslandsentsendungen, freiwillige Gehaltsverzicht oder Sabbaticals.

## Gibt es in deutschen Unternehmen eine professionelle „Trennungskultur“?

Für einige gilt dies, aber in der Breite kann man noch nicht von einer Trennungskultur sprechen. Anders als in angloamerikanischen oder anderen europäischen Ländern, in denen Trennungsmanagement genauso selbstverständlich betrieben wird wie Talentmanagement oder strategische Personalplanung, ist hierzulande die professionelle Unterstützung der ehemaligen

Mitarbeiter eine Dauerbaustelle. In anderen europäischen Ländern ist Outplacement fester Bestandteil der Sozialpläne. Gleichwohl hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte hierzulande eine größere Sensibilität in Bezug auf das Thema Arbeitsplatzverlust entwickelt. Maßnahmen von Wirtschaft und Staat, die Arbeitslosigkeit vermeiden helfen, gewinnen an Bedeutung – der Staat fördert Transfermaßnahmen, Unternehmen verkürzen Arbeitszeiten oder bieten Outplacement an. In den vergangenen Jahren agierten Unternehmen auf jeden Fall sensibler bei Personalabbaumaßnahmen.

## Rechnen sich für Unternehmen eigentlich die Ausgaben für Outplacement?

Ein ganz zentrales Interesse der Entscheider liegt in der Prozesssicherheit. Sie erwarten einen Trennungsprozess, der Personalverantwortliche und Vorgesetzte entlastet, beginnend mit dem Trennungsgespräch bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen. Auch wenn Personalabbau für sie zum Tagesgeschäft gehört, ist für den einzelnen Vorgesetzten jede Entlassung eine Ausnahmesituation, bei der er Unterstützung benötigt. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass Unternehmen nur dann die mit dem Personalabbau verbundenen Ziele – wie Kosteneinsparung, Optimierung der Prozesse und Verhindern eines Produktivitätsverlusts durch Unruhe in der Belegschaft – reibungslos und schnell erreichen, wenn der Abbau professionell gehandhabt wird. Professionell bedeutet, dass die entlassenen Mitarbeiter auf der Grundlage eines fairen, strukturierten Trennungsprozesses das Unternehmen verlassen. Betriebe, die Mitarbeitern eine Outplacementberatung offerieren, wünschen, dass sie in allen Belangen, wie der Kommunikation nach innen und außen sowie der Einbindung der verbleibenden Beschäftigten in die veränderte betriebliche Situation unterstützt werden. Darüber hinaus wissen sie um den Nutzen einer Outplacementmaßnahme. Fast 50 % der Klienten fanden 2008 innerhalb eines halben Jahres wieder eine neue Stelle, 75 % innerhalb eines Zeitraums von neun Monaten. Insgesamt setzten annähernd 90 % der Entlassenen in zeitlich unbefristeten Beratungen ihre Karrieren in der Beratungszeit fort.



*Herbert Mühlenhoff ist geschäftsführender Gesellschafter der Mühlenhoff Managementberatung und des Instituts zur Entwicklung beruflicher Perspektiven (IEBP), die auf Outplacement und Transfermaßnahmen spezialisiert sind.*

Das Honorar für eine unbefristete Beratung wird zumeist als Prozentsatz am Jahreseinkommen des betreuten Klienten berechnet. Im Jahr 2008 lagen die durchschnittlichen Kosten bei 22 %.

## Gibt es noch weitere Gründe, aus denen Unternehmen Outplacement anbieten?

Die Motive der Unternehmen haben sich verändert. In den Anfängen galt das Instrument als Zeichen der Wertschätzung und sozialen Verantwortung sowie der internen und externen Schadensbegrenzung. Doch die emotionale Bindung an den Mitarbeiter hat sich in den letzten Jahren verringert. Mittlerweile werden härtere Fakten, die einer Entscheidung für Outplacement zugrunde liegen, herangezogen. Im Vordergrund stehen die Erleichterung des Gesamtprozesses für die HR-Abteilung und die Perspektive eines zielführenden Personalmarketings, das nicht mit den Folgen einer unzureichenden Trennungskultur belastet ist. Ebenso entscheidend ist die Möglichkeit, leichter Freistellungen durchzusetzen zu können oder aber in

der Restlaufzeit eines Vertrags die Produktivität des Mitarbeiters zu erhalten. Und es gibt einen weiteren Grund: Personalabbaumaßnahmen werden auch ohne die Notwendigkeit betriebsbedingter Kündigungen vorgenommen. Dabei handelt es sich um strategische Personalveränderungen. Wenn sich die Arbeitsinhalte durch Strategiewechsel verändern, zeigen Arbeitgeber ihre Wertschätzung dem Mitarbeiter dadurch, dass sie ihm den reibungslosen Übergang in eine neue Position durch eine professionell begleitete Beratung erleichtern und beschleunigen.

#### **Und wie nehmen die betroffenen Arbeitnehmer das Angebot auf?**

Die Rahmenbedingungen sehen zumeist vor, dass zunächst über Abfindungen diskutiert wird. Den Beschäftigten überlässt man die Wahl, ob ihre Kündigungsfrist sechs oder zwölf Monate betragen soll, ob sie eine Abfindung bevorzugen oder eine Outplacementberatung. Mitarbeiter favorisieren dabei häufig die Angel und nicht den Fisch, soll heißen: Sie wiegen sich mit der materiellen Abfindung zunächst in Sicherheit und unterschätzen ihre Situation. Durch dieses Modell kommen die entlassenen Mitarbeiter wesentlich öfter in die Situation, ihre Outplacementberatung selbst zu finanzieren. Vor dem 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.

#### **Hat sich mit den Arbeitsmärkten auch die Outplacementberatung weiterentwickelt?**

In den 80er-Jahren lautete das wichtigste Ziel, den Kündigungsschock zu bewältigen. In den 90er-Jahren bewegte die Klienten vor allen Dingen die Frage, wie sie schnell von dem bisherigen zu einem neuen Arbeitgeber kommen. Trainingselemente für die Bewerbung und die Selbstvermarktung rückten in den Mittelpunkt. Doch heute heißt die existenzielle Frage der

Klienten: Wie gestalte ich meine berufliche Zukunft unter neuen Bedingungen? Sie wollen die Weichen nicht nur kurzfristig stellen, sondern brauchen die persönliche Standortbestimmung, die eine Karrierestrategie für die nächsten Jahre im Fokus hat. Denn während in den 80er- und frühen 90er-Jahren die Klienten im Durchschnitt 50 Jahre und älter waren, liegt mittlerweile das Durchschnittsalter bei 43 Jahren. Das bedeutet, dass die Beratung wesentlich stärker als früher Coachingelemente beinhaltet. Bewerbungstraining findet nach wie vor statt, aber zunächst geht es um die Qualifikationsbestimmung und im nächsten Schritt um die Identifizierung von Zielpositionen.

#### **Wodurch zeichnet sich eine professionelle Beratung aus und wie läuft diese ab?**

Stark vermittlungsorientiert zu arbeiten und Stellen zu erschließen – das sind wesentliche Kriterien, die Unternehmen seit einigen Jahren von Outplacementberatern fordern. Entscheider erwarten, dass die Berater zwar nicht als Arbeitsvermittler tätig werden, aber sie möchten im Detail wissen, was die Beratung für den Wechsel in eine neue Position leistet, welche Bewerbungskanäle genutzt und wie offene Positionen eruiert werden. Die Erfolgsquoten der im BDU organisierten Berater sind in den letzten Jahren nahezu unverändert geblieben. Nach einem Dreivierteljahr finden fast alle Klienten mit einer entsprechenden Beratungsdauer wieder eine neue Position. Dieser Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn sich die Berater den ständig ändernden Anforderungen des Arbeitsmarkts stellen. Sie müssen heute sehr gute Kenntnis der angrenzenden Märkte mitbringen, ausgefeilte Methoden und eine hohe Qualifikation. Die Branche des Klienten zu kennen, erbringt keinen Zusatznutzen, denn die kennt der Klient auch. Die Aufgabe des Beraters ist es, den zusätzlichen Blick von außen mit dem entsprechenden Knowhow über alle Branchen mitzubringen, weil häufig ein Wechsel erforderlich ist. Eine wesentliche Aufgabe des Outplacementberaters liegt in der Begleitung des Kandidaten bei der Bewerbungskampagne. Insgesamt nimmt der Anteil der Anbahnung über das eigene und firmeneigene Netzwerk den höchsten Rang ein. An zweiter Stelle rangiert die Direktbewerbung. Das Eruiieren der verdeckten Stellen

nimmt für Berater und Klienten einen großen Raum ein.

Drei zentrale Qualitätskriterien von professionellen Beratungsgesellschaften möchte ich zusammenfassend nennen: Erforderlich sind eine hohe Kompetenz in der persönlichen Betreuung sowie eine intensive individuelle Zuwendung, eine hohe fachlich-methodische Kompetenz und erhebliche zeitliche Ressourcen.

#### **Nutzen auch mittelständische Unternehmen Outplacementberatung?**

Hier erleben wir keine Berührungsängste mehr, das Instrument stößt seit etlichen Jahren auch beim Mittelstand auf breite Akzeptanz. Gerade für mittelständische Betriebe ist die schnelle und reibungslose Umsetzung des Trennungsprozesses von entscheidender Bedeutung, denn sie wollen zeitnah die mit dem Personalabbau verbundenen Ziele erreichen. Neben der Prozesssicherheit setzen sie dieses Instrument auch ein, weil sie die Rekrutierungs Nachteile gegenüber den imagestarken Großunternehmen erkannt haben. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangels achten sie bei Trennungen verstärkt darauf, ihre ehemaligen Arbeitnehmer zu unterstützen. Eine faire Trennungskultur, die über eine Abfindung hinausgeht, ist ein deutliches Signal für Wertschätzung.

#### **Kann man schon einschätzen, wie sich die Erfolgsquoten im Outplacement 2009 entwickeln?**

Es gibt nach wie vor einen Arbeitsmarkt mit offenen Positionen, manche Unternehmen suchen händeringend nach hoch qualifizierten Kräften – allerdings meistens nicht auf dem freien Markt. In dieser Hinsicht bin ich sehr optimistisch. Und da die Unternehmen seit einigen Jahren sehr differenziert und punktgenau ihre Stellen definieren, ist es für die Bewerber wichtig, ihre Qualifikationen in gleicher Weise punktgenau zu kennen, um sich erfolgreich zu bewerben. Nur dann gelangen sie in die passende Zielposition – auch in Nach-Krisenzeiten.

#### **Herr Mühlenhoff, vielen Dank für das Gespräch.**