

1 Outplacement: Konzept und Bedeutung

Der Zufall begünstigt den, der sich vorbereitet.

Louis Pasteur

Ein ehemaliger Abteilungsleiter eines Chemiefaserproduzenten berichtet:

„Als ich meinem früheren Vorarbeiter Walter M. zufällig begegnete, fragte ich ihn natürlich, wie es ihm nach der betriebsbedingten Kündigung ergangen war, die auch mich und zwei weitere Führungskräfte getroffen hatte. Ich wusste, er hatte zusammen mit 60 weiteren Tarifangestellten an einem Gruppenoutplacement teilgenommen, während meinen beiden Kollegen und mir jeweils ein Einzeloutplacement spendiert wurde. Er habe schon nach drei Monaten wieder eine neue Stelle gefunden, erzählte er, die ihm sogar besser zusage als der Job, den er früher hatte. Dabei hätten ihm die Tipps, das fünftägige Training und die späteren Einzelberatungen durch die Outplacementberater sehr geholfen. Er wisse aber auch von anderen, die bis heute noch keinen neuen Arbeitgeber gefunden hätten. Nachträglich sei er dem Betriebsrat dankbar, dass dieser für die betroffenen Mitarbeiter eine etwas niedrigere Abfindung akzeptiert und dafür die für viele erfolgreichen Beratungs- und Trainingsleistungen eingekauft habe. Und er fände es aus heutiger Sicht auch positiv von seinem früheren Unternehmen, sich mit dem Outplacementangebot für die Neubeschäftigung ehemaliger Mitarbeiter eingesetzt zu haben. Er wollte dann verständlicherweise wissen, wie mein Einzeloutplacement abgelaufen sei. Ich erzählte, wie sehr es meine beiden Kollegen und mich beruhigt hatte, zu erfahren, dass die von dem für uns ausgewählten Outplacementunternehmen in der Vergangenheit beratenen Führungskräfte zu 90 % innerhalb eines Jahres eine neue Beschäftigung gefunden hätten, die mindestens der früheren vergleichbar gewesen wäre. Es sei allerdings darauf angekommen, der verlorenen Position nicht lange nachzutruern, diszipliniert an der Jobsuche zu arbeiten und die Ratschläge und Trainings durch eigene Aktivitäten umzusetzen. Er freute sich zu hören, dass ich nach nur fünf Monaten eine neue Aufgabe mit noch umfangreicherer Personalverantwortung gefunden hatte.“

Walter M.s Erfahrungen und die seines früheren Vorgesetzten sind ein gutes Beispiel dafür, dass Outplacement das Gegenteil von unternehmerischer Gleichgültigkeit sein kann und dass die guten Chancen für einen erfolgreichen Neubeginn dieses personalpolitische Instrument auch aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter empfehlenswert machen.

**Outplacement
als mitarbeiter-
orientierter
Ansatz ist auch
für Unterneh-
men hoch
attraktiv**

1.1 Einführung

Outplacement, die Unterstützung von freigesetzten Mitarbeitern durch das entlassende Unternehmen dabei, eine neue Stelle zu finden, ist ein immer häufiger eingesetztes personalpolitisches Instrument. Im Hinblick auf den in den nächsten Jahren zu erwartenden Fachkräftemangel müssen die Unternehmen besonders daran interessiert sein, auch bei temporärem Personalabbau als Arbeitgeber prinzipiell attraktiv zu bleiben. Outplacementmaßnahmen leisten mit ihrem erkennbar mitarbeiterzentrierten Ansatz dazu einen nicht zu unterschätzenden Beitrag. Sie sind darüber hinaus auch eine finanziell attraktive Alternative zu traditionellen Sozialplänen. Deshalb wird die Bedeutung von Outplacement in Zukunft noch wachsen. Andererseits gibt es für die Personalverantwortlichen in Unternehmen kaum Handreichungen, in denen sie sowohl nachprüfbar Argumente für diesen Ansatz finden als auch Anleitungen zur Vorgehensweise für den Einsatz von Outplacement entnehmen können. Das vorliegende Buch schließt diese Lücke in der HR-Literatur und bietet dem Praktiker zum ersten Mal theoretisch fundierte Begründungen zur Gestaltung des Outplacements zusammen mit direkt umsetzbaren Maßnahmenvorschlägen.

In diesem Buch wird zunächst der Begriff Outplacement definiert und von anderen Konzepten abgegrenzt sowie der Nutzen für die Beteiligten erläutert. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen von Outplacement dargestellt. Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Formen von Outplacement und thematisiert Kosten und Entscheidungen, die im Zusammenhang mit Outplacement stehen. In Kapitel 4 wird der Prozess der Outplacementberatung ausführlich beschrieben, so dass auf dieser Basis Outplacementmaßnahmen konzipiert werden können. Entstehung, Ablauf und Ergebnisse eines realen Gruppenoutplacements werden im fünften und letzten Kapitel vorgestellt.

1.2 Definition und Ziele von Outplacement

Der Begriff Outplacement kommt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich „Rausplatzierung“. Aufgrund dieser negativen Konnotation wird er von verschiedenen Autoren (z. B. Andrzejewski, 2008; Hofmann, 2001; von Rundstedt, 2006) kritisiert. Andrzejewski (2008, S. 107 f.) beispielsweise schreibt: „Nach Äußerungen von Gekündigten, die oft nicht des Englischen mächtig sind, wird der Begriff als verletzend, despektierlich und erniedrigend empfunden. Sie sind out – weg vom Fenster. Und Out bedeutet so viel wie alt, verschlissen, nicht mehr zeitgemäß, arbeitslos. In diesem Bewusstsein ist die Verwendung des Begriffs kein Beitrag von Trennungskultur, weil er die Empfindungen von Menschen verletzt.“

Auch von Rundstedt (2006) empfindet ihn nicht als schön, hält ihn aber aufgrund der Verbindung der Trennung vom alten Arbeitgeber und der Platzierung bei einem neuen Arbeitgeber für zutreffend. Synonyme für Outplacement, die immer wieder auftauchen, vor allem, um die Silbe „out“ zu umgehen, sind „Executive Placement, Placement, Coaching into new jobs, Coaching out of the job, Career Continuation, Career Counseling, Outplacement Counseling, Relocation Counseling, Reemployment und Transition Counseling“ (Hofmann, 2001, S. 328; vgl. auch Mayrhofer, 1989) oder auch Inplacement und Newplacement (vgl. Kieselbach, Beelmann, Mader & Wagner, 2006; von Rundstedt, 2006). Bisher hat sich kein deutscher Begriff durchsetzen können, der diese Personaldienstleitung bezeichnet.

Verschiedene Begriffe

Andrzejewski (2008) schlägt eine zweigeteilte Betrachtung des Trennungs- und Neuorientierungsprozesses und damit einhergehende Bezeichnungen vor. Seiner Ansicht nach bezieht sich Outplacement auf die Phase vor der Kündigung, in der sich die Unternehmensleitung entscheidet, Personal abzubauen und die betroffenen Personen ausgewählt werden. Die Beratung des Gekündigten zur beruflichen Neuorientierung findet nach der Kündigung statt und sollte folglich auch als „Newplacement“ bezeichnet werden. Dieser Ansicht wird hier nicht gefolgt, weil das primäre Ziel der Unternehmensleitung, die die Outplacementmaßnahme anstößt, die Trennung von den Mitarbeitern ist und nicht deren Neuplatzierung. Von Rundstedt (2004) weist zudem darauf hin, dass eine erfolgreiche Neuorientierung eine Verarbeitung der Trennung vom vorherigen Unternehmen voraussetzt. Außerdem ist der Begriff inzwischen im Markt etabliert und akzeptiert, so dass er auch für diesen Beitrag beibehalten wird.

Outplacement bezeichnet Ziele aus Unternehmenssicht

Je nachdem, welche Quelle herangezogen wird, finden sich unterschiedliche und vor allem unterschiedlich umfassende Definitionen von Outplacement. Typischerweise beinhalten die Beschreibungen dieses personalpolitischen Instruments die folgenden Aspekte:

Komponenten von Outplacementdefinitionen
<ul style="list-style-type: none"> – Ziele: wozu wird das gemacht? – Zielgruppe: wer erhält die Leistung? – Inhalte: was wird gemacht? – Anbieter: wer bietet die Leistung an/führt das Outplacement durch? – Finanzierung: wer bezahlt die Leistung?

Tabelle 1 bietet einen Überblick über die von den verschiedenen Autoren vertretenen Positionen. Leere Felder bedeuten, dass zu dem betreffenden Aspekt keine explizite Aussage gemacht wurde.

Tabelle 1:
Definitionskomponenten für Outplacement nach Autoren

Autor	Andrzejewski (2008)	Berg- Peer (2003)	Heizmann (2003) mit Bezug auf v. Rund- stedt (1999)	Hofmann (2001)	Nadig & Reemts Flum (2008)	v. Rund- stedt (2006)
Ziele	Berufliche Neuorientierung, Arbeitsplatzbeschaffung	Berufliche Neuorientierung und Suche nach einem neuen Arbeitsplatz	Suche nach neuem Arbeitsplatz, der Qualifikationen und Bedürfnissen des MA entspricht	In neue Beschäftigung transferieren	Neue berufliche Herausforderung bei neuem AG finden oder selbständige Erwerbstätigkeit	Berufliche Neuorientierung
Zielgruppe	Gekündigte	Von Trennung betroffene Arbeitnehmer, alle möglichen Gruppen, vor allem FK	Freizusetzende oder freigesetzte MA	Von Personalabbau betroffene MA	Von Kündigung betroffene Mitarbeitende	Scheidende MA, unbefristetes Programm: nur für FK und Spezialisten
Inhalte	Beratung, Qualifizierung	Prozess der praktischen und psychologischen Unterstützung	Beratung, Unterstützung	Beratungs- und Trainingsleistungen, emotionale und sachliche Begleitung	Dienstleistung	Beratung, nicht Personalvermittlung, sondern Aktivierung
Anbieter	Interne oder externe Berater	BeraterInnen			Spezialisierte Beratungsunternehmen	Erfahrene Personalberater
Finanzierung	AG	AG	AG	AG, i. d. R. durch öff. Mittel kofinanziert	AG	AG

Anmerkungen: MA = Mitarbeiter, FK = Führungskräfte, AG = Arbeitgeber

Da keine dieser Definitionen genügend präzise und praktikabel ist, wird für die Zwecke dieses Buchs folgender Begriff von Outplacement zugrunde gelegt:

Definition Outplacement

Outplacement ist eine freiwillige Personaldienstleistung für von Personalabbau betroffene Mitarbeiter, die in der Regel vom Arbeitgeber finanziert wird. Sie umfasst die zeitlich befristete beratende und trainierende Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung. Ziel der Maßnahme ist die möglichst rasche Aufnahme einer neuen Erwerbstätigkeit, die den Qualifikationen und Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht.

Definition

Diese Definition wird damit der neueren Entwicklung gerecht, dass nicht nur Führungskräfte und Spezialisten, sondern auch zunehmend Mitarbeiter anderer Hierarchieebenen die Möglichkeit erhalten, an einem Outplacement teilzunehmen. Sie weist auf den Regelfall der Finanzierung durch den Arbeitgeber hin, beschränkt sie aber nicht darauf, weil die Art der Finanzierung nicht wesentlich für den Erfolg der Maßnahme ist. Sie betont die verschiedenen Formen der Beratung, die sowohl Know-know-Transfer vom Berater oder anderen Trainern auf den Klienten als auch die Aktivierung der Selbstmanagement-Fähigkeiten beinhaltet. Dabei ist nicht entscheidend, ob die Berater extern oder intern sind, wichtig ist, dass sie die erforderliche Qualifikation besitzen. Sie lässt offen, ob die neue Erwerbstätigkeit ein abhängiges Arbeitsverhältnis bei einem neuen Arbeitgeber oder eine selbständige Tätigkeit ist, schließt aber nicht den Austritt aus dem Erwerbsleben (z. B. durch Aufnahme eines Studiums oder den Renteneintritt) ein.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Die verschiedenen Bezeichnungen für die Unterstützung entlassener Mitarbeiter bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz wurden im vorherigen Abschnitt erläutert. Hier geht es darum, Begriffe zu klären, die im Zusammenhang mit Outplacement von Bedeutung sind oder die mit Outplacement verwechselt werden können.

Kündigung

Die Kündigung dient der grundlegenden Änderung oder der Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses. Bei der Beendigungskündigung, die von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgesprochen werden kann, gelten das Kündigungs- und das Kündigungsschutzrecht. Obwohl es im Zusammenhang mit Outplacement oft um betriebsbedingte Kündigungen geht, wird häufig keine Kündigung ausgesprochen, sondern von Seiten des Arbeitgebers ein Aufhebungsvertrag angestrebt, um dem Risiko von Kündigungsschutzklagen zu entgehen. Die Kündigung hat für den Arbeitnehmer den Vorteil, dass keine Sperrfrist für den Bezug des Arbeitslosengeldes entsteht

Keine Sperrfrist

und die Möglichkeit des rechtlichen Einspruchs gegen die Entlassung bestehen bleibt. Vor einer Kündigung muss der Betriebsrat gehört werden.

Aufhebung/Aufhebungsvertrag

Bei der Aufhebung handelt es sich um eine zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Sie kann von beiden Seiten veranlasst werden. Der Arbeitnehmer strebt sie an, wenn er die Kündigungsfrist abkürzen möchte, weil er z. B. beabsichtigt, den Arbeitsplatz zu wechseln. Der Arbeitgeber bietet die Aufhebung an, wenn eine Kündigung vermieden werden soll oder nicht möglich ist. Für die Aufhebung gilt Vertragsfreiheit, sie unterliegt weder dem Kündigungsschutzgesetz noch dem Mitwirkungsrecht des Betriebsrates. Der Vorteil für den Arbeitgeber liegt darin, dass er aufgrund der Einvernehmlichkeit keine Rechtsklage zu befürchten hat. Für den Arbeitnehmer birgt die Aufhebung den Nachteil, eine Sperrzeit für den Bezug von Arbeitslosengeld zu erhalten (§144 SGB III). Ein Aufhebungsvertrag geht typischerweise einer Outplacementberatung voraus, denn Arbeitgeber bieten eine solche Beratung im Normalfall nur denjenigen Arbeitnehmern an, die sich mit der Trennung einverstanden erklären. Die Aufhebung kann natürlich auch ohne Outplacementvereinbarung abgeschlossen werden.

Aufhebungsvertrag vermeidet Rechtsstreitigkeiten

ePlacement

Unter dem Begriff ePlacement wurde eine internetgestützte Jobmaschine angekündigt, die gemeinsam von der Internetjobbörse worldwidejobs und Kienbaum e-Business betrieben werden sollte. Vorgesehen waren die Services der Erfassung der Profile der von Kündigung betroffenen Personen, der Suche nach passenden Jobangeboten im deutschen Arbeitsmarkt und der Online-Bewerbung für die Kandidaten (Goergen, 2002). Für die Suche wollte worldwidejobs auf die Homepages von 3.000 deutschen Unternehmen zugreifen. Kienbaum e-Business plante, mit den Kandidaten Potenzialanalysen durchzuführen und sie auf die Bewerbungssituation vorzubereiten (Triller, 2002). Diese Jobmaschine existiert heute nicht mehr. Der Begriff ePlacement hat allerdings weiterhin Bestand. ePlacement ist den Inhalten von Outplacement ähnlich, stützt sich aber deutlich stärker auf die virtuelle Interaktion via Internet und Telefon als das herkömmliche Outplacement und kann dadurch zu Kosteneinsparungen beitragen (vgl. Reidl & ter Horst, 2004).

Kostengünstig

Replacement

Der Begriff Replacement wird in zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Zum einen handelt es sich um eine Bezeichnung für die berufliche Wiedereingliederung von Personen, die aufgrund einer Familienpause,

Krankheit oder Arbeitslosigkeit längere Zeit nicht erwerbstätig waren. Außerdem wird Replacement für Nachfolger einer freien Position verwendet.

Nachfolge

Personalvermittlung

Bei der Personalvermittlung geht es darum, für offene Positionen geeignete Personen zu finden, d.h. die freie Stelle ist der Ausgangspunkt der Aktivität. Beim Outplacement gilt das Umgekehrte: Outplacementberater vermitteln Klienten nicht an beauftragende Unternehmen, sondern unterstützen sie im Auftrag des abgebenden Unternehmens und im Interesse des Klienten bei der Suche nach einer geeigneten offenen Position (vgl. Berg-Peer, 2003). Die Tatsache, dass Personaldienstleister häufig beide Aufgaben übernehmen, hat zu Kritik geführt. Die Befürchtung von Outplacementkunden richtet sich darauf, dass gar nicht versucht wird, eine für sie bestmögliche Position zu identifizieren, sondern dass das Ziel ihrer Beratung die schnellstmögliche Besetzung der als offen gemeldeten Positionen ist. Diese Vorgehensweise birgt für sie das Risiko, dass ihre berufliche Neuorientierung nicht mit vollem Engagement unterstützt wird und ihre Interessen nachrangig gegenüber den Interessen des Kundenunternehmens behandelt werden, das eine Position zu besetzen hat. Für die Personalvermittler könnte ein Anreiz für solches Vorgehen darin bestehen, für die Dienstleistung doppelt honoriert zu werden. Um nicht in diesen Verdacht zu geraten, weisen manche Outplacementunternehmen gezielt darauf hin, dass sie nicht gleichzeitig Personalvermittlung betreiben.

Personalvermittler suchen Menschen für Unternehmen, nicht umgekehrt

Transfergesellschaft

Transfergesellschaften (vgl. auch Kapitel 3.1.3) sind ein inzwischen weit verbreitetes personalpolitisches Instrument zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen und sozialverträglichen Abfederung von Entlassungen, die im Zusammenhang mit strukturellen Änderungen oder Insolvenzen vorkommen (Backes & Knuth, 2006; Meyer, 2007). Transfergesellschaften (auch Beschäftigungsgesellschaften oder Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften) verfolgen die Ziele, die betroffenen Mitarbeiter so rasch wie möglich aus dem abgebenden Unternehmen auszugliedern und von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter in neue Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln. Sie werden nach Einigung durch Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit eingerichtet. Eine finanzielle Förderung ist zeitlich begrenzt und an bestimmte Voraussetzungen geknüpft (Stück, 2006). Transfergesellschaften können intern als Bereich eines Unternehmens oder extern, d.h. mit eigener Gesellschaftsform, eingerichtet werden (Fischer & von Pelchrzim, 2005). Die von Entlassung betroffenen Mitarbeiter entscheiden selbst, ob sie einen Aufhebungsvertrag mit dem bisherigen Unternehmen und ein Beschäftigungsverhältnis mit der

Häufiges Instrument bei umfangreichem Personalabbau

Transfergesellschaft eingehen. Leistungen, die von Transfergesellschaften angeboten werden, umfassen z. T. fachliche Qualifizierungsmaßnahmen und Bewerbertrainings und ähneln so den Leistungen von Outplacementanbietern.

Outsourcing

**Nur ähnlicher
Wortklang**

Inhaltlich gesehen hat Outsourcing nichts mit Outplacement zu tun, es wird aber, vermutlich aufgrund der gleichen Anfangsilbe und des ähnlichen Klangs, häufig damit verwechselt. Beim Outsourcing werden Funktionen und Aufgaben eines Unternehmens, die von externen Leistungsanbietern effizienter erledigt werden können, an diese abgegeben und dann als Produkt oder Dienstleistung wieder hinzugekauft.

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

Die organisatorische und rechtliche Bearbeitung von Trennungen ist eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements. Speziell im Zusammenhang mit Personalabbau stellen die beteiligten Personengruppen sehr unterschiedliche Ansprüche an das Personalmanagement, an deren Erfüllung die Professionalität des Personalmanagements gemessen wird.

**Vielfältige
Ansprüche**

Die Geschäftsleitung erwartet eine schnelle, erfolgreiche und möglichst kostengünstige Abwicklung des Personalabbaus, während für den Betriebsrat der Aspekt der Sozialverträglichkeit mit möglichst guter Versorgung der entlassenen Mitarbeiter im Vordergrund steht. Die Mitarbeiter hoffen, dass ihrer individuellen Situation optimal Rechnung getragen wird und für sie passende Bedingungen vereinbart werden. Sie wünschen sich einen selbstwertschützenden Umgang, persönliche Betreuung und zeitnahe Informationen zu ihren Anliegen. Für die Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern die Trennungsnachricht überbringen müssen, ist es besonders wichtig, dass die Gespräche optimal vorbereitet sind und den zu Entlassenden ein gutes Trennungspaket angeboten werden kann. Ferner erwarten sie, dass das Personalmanagement die von ihnen ausgewählten Mitarbeiter abbaut, auch wenn diese nicht den Kriterien der Sozialauswahl entsprechen. Die verbleibenden Mitarbeiter nehmen die Professionalität und die Menschlichkeit, mit der das Personalmanagement den Abbau durchführt, zur Kenntnis. Der Umgang mit den ausscheidenden Mitarbeitern hat deshalb maßgeblichen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des Personalmanagements und die Bindung der verbleibenden Mitarbeiter an das Unternehmen. Aus diesem Überblick der unterschiedlichen und zum Teil sogar gegenläufigen Interessen der genannten Personengruppen wird deutlich, wie hoch die Bedeutung einer gelungenen Trennung für die Wahrnehmung des Personalmanagements als professionellem Business Partner ist.

Ziel des Trennungsprozesses sollte sein, möglichst reibungslos Arbeitsplätze frei zu machen bzw. „Headcount“ zu reduzieren. Outplacement wird in diesem Zusammenhang als ein sich immer stärker verbreitetes HR-Instrument gesehen (Nadig & Reemts Flum, 2008; von Rundstedt, 2006), das die letzte Stufe des Personalentwicklungszyklusses bildet (Hofmann, 2001).

Der Einsatz von Outplacement bietet dem Personalmanagement Gestaltungsspielraum bei der Aushandlung von Sozialplänen gegenüber dem ausschließlichen Angebot von Abfindungen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Trennungsmodus erarbeitet wird, den die Betriebsparteien, d. h. Personalmanagement und Betriebsrat, gemeinsam tragen können (Hofmann, 2001) und der von den Betroffenen akzeptiert wird. Dadurch reduziert sich die Anzahl von Rechtsstreitigkeiten mit entlassenen Mitarbeitern, die zeit- und kostenintensiv sind.

Gestaltungsspielraum bei der Verhandlung von Sozialplänen

Geringere Anzahl von Rechtsstreitigkeiten

Der Einsatz kann zu einer Enttabuisierung des Themas Trennung führen und unterstützt eine stärker mitarbeiterorientierte Trennungskultur. Die frühe Einschaltung eines Outplacementunternehmens kann speziell in den Fällen, in denen erstmalig ein umfangreicher Personalabbau ansteht, sehr nützlich sein, um Fehler im Trennungsmanagement zu vermeiden. Outplacementberater können Hinweise zur Gestaltung des Trennungspaketes geben, auf zu erwartende Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter hinweisen, auf Trennungsgespräche vorbereiten und die Mitglieder des Personalmanagements durch praktische Arbeit wie z. B. Beratungsgespräche mit den betroffenen Mitarbeitern entlasten. Von Rundstedt (2006) weist auf den Vorteil hin, dass gut vorbereitete Mitarbeiter des Personalmanagements in Trennungsgesprächen darauf achten werden, dass Führungskräfte den zu Entlassenden ausschließlich Bedingungen anbieten, die auch durch die zuvor beschlossenen Maßnahmen gedeckt sind.

Externe Trennungsspezialisten: Hinweise zu Projektmanagement und Trennungspaket sowie ggf. Entlastung bei der Durchführung

Outplacement im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen hat auch Einfluss auf andere Aufgaben in der Prozesskette Personal wie Personalmarketing, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und ggf. sogar Platzierung.

Das Personalmanagement ist für die Gewinnung neuer Mitarbeiter zuständig, die häufig sogar parallel zum Personalabbau läuft. Die Gewährung von Outplacement für die von Entlassung Betroffenen wirkt sich positiv auf das Image des Unternehmens aus und erhöht so die Chance, trotz Abbaupraktiken noch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das macht die Arbeit der Personalanwerbung leichter. Ferner wird das Personalmanagement typischerweise als verantwortlich für die Bindung von Mitarbeitern gesehen. In Zeiten von Restrukturierungen steigt das Risiko, dass speziell die sehr leistungsfähigen Mitarbeiter das Unternehmen ver-

Verringerung der Probleme bei der Gewinnung neuer und der Bindung und Entwicklung aktueller Mitarbeiter

lassen, weil sie den Abbau entweder als Indikator für geringen Unternehmenserfolg werten, der sich negativ auf ihre Karriere auswirkt, oder weil sie den Umgang mit den Gekündigten als unfair wahrnehmen. Die verbleibenden Mitarbeiter können demnach besser an das Unternehmen gebunden werden, wenn ihnen deutlich wird, dass es eine mitarbeiterorientierte Trennungskultur gibt. Das wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus. Outplacement unterstützt außerdem indirekt den Prozess der Personalentwicklung. Wenn die Mitarbeiter das Personalmanagement als professionell und die Trennungskultur als fair wahrnehmen, werden sie eher bereit sein, sich auf den vom Personalmanagement vorgeschlagenen Prozess der Karriereplanung einzulassen. Sie werden die Übernahme neuer Positionen als weniger riskant wahrnehmen. Heizmann (2003) sieht im Einsatz von Outplacement weiterhin die Chance, frühere Fehlbesetzungen zu korrigieren. Allerdings ist das ein Vorteil, der sich nicht aus der Tatsache des Outplacements ergibt, sondern aus der Tatsache der Trennung. Ein Outplacementangebot kann lediglich bewirken, dass es reibungsloser zu einer Trennung kommt. Außerdem hat es möglicherweise den Effekt, dass leichter Stellennachfolger gefunden werden können.

1.5 Betrieblicher Nutzen

Abbildung 1 verdeutlicht, dass es bei einem Personalabbau viele direkt und indirekt Betroffene gibt. Manche der abgebildeten Gruppen, speziell die verbleibenden Mitarbeiter, für die der Abbau eine Leistungsverdichtung und damit höhere Belastung bedeutet, werden in Trennungsprozessen regelmäßig übersehen (vgl. Andrzejewski, 2008). Auf einige dieser Gruppen nimmt die Unternehmensleitung positiven Einfluss, wenn sie ihren Mitarbeitern Outplacement anbietet.

Nutzen für die Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung hat einen erheblichen Nutzen davon, den zu Entlassenden eine Outplacementberatung anzubieten (vgl. u. a. Andrzejewski, 2008; Berg-Peer, 2003; Hofmann, 2001; von Rundstedt, 2006), der zum Teil deckungsgleich ist mit dem Nutzen für das Personalmanagement.

Indem sie die Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt, übernimmt sie soziale Verantwortung. Ein wesentlicher Vorteil im Outplacementangebot liegt darin, dass die betroffenen Mitarbeiter, die sich auf diese Weise fair behandelt fühlen, mit höherer Wahrscheinlichkeit einen Aufhebungsvertrag akzeptieren. In der Konsequenz bedeutet das nicht nur eine geringere Zahl von Arbeitsgerichtsprozessen, mit denen die Wieder-

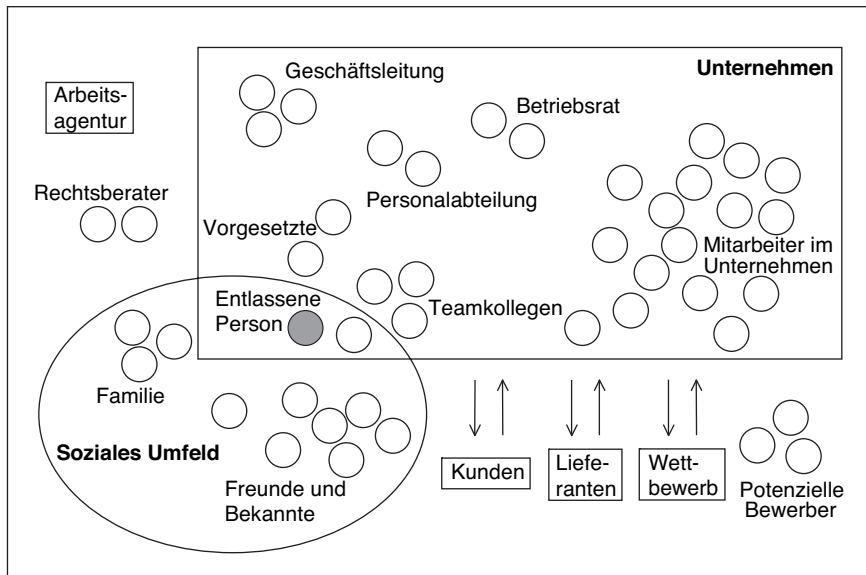


Abbildung 1:

Betroffene einer Trennung (nach Reinl, 1993, zit. nach Andrzejewski, 2008, S. 127)

einstellung angestrebt wird. Es heißt auch, dass die Geschäftsleitung sich aussuchen kann, von welchen Mitarbeitern sie sich trennt, denn im Gegensatz dazu trifft es bei betriebsbedingten Kündigungen aufgrund der Auswahl nach sozialen anstatt Leistungskriterien häufig aus Arbeitgebersicht die falschen Personen. Weiterhin kann unter Umständen die Anzeigepflicht bei Massenentlassungen umgangen werden, da Personen nicht gezählt werden, mit denen ein Aufhebungsvertrag vereinbart wurde (Pulte, 2005). Die betroffenen Personen werden außerdem eher ihr personenspezifisches und unternehmensbezogenes Wissen an die verbleibenden Mitarbeiter transferieren, so dass dem Unternehmen dieses Wissen nicht verloren geht. Erhalten sie zudem früher als ohne Outplacement einen neuen Arbeitsplatz, so ergibt sich eine weitere Kostenreduzierung durch eine Abkürzung der Restlaufzeit des Arbeitsvertrags mit dem bisherigen Unternehmen. Mitarbeiter, die sich fair behandelt fühlen und durch eine Outplacementberatung schnell eine neue Perspektive entwickeln können, werden eher eine positive Beziehung zum ehemaligen Arbeitgeber bewahren. Das ist wichtig, nicht nur, weil sie dann in ihrem sozialen Umfeld und bei zukünftigen Arbeitgebern nicht negativ über ihren vorherigen Arbeitgeber sprechen, sondern auch, weil sie mit einiger Wahrscheinlichkeit in zukünftigen Positionen Geschäftspartner des entlassenden Unternehmens sind. Auch werden sie einer späteren Wiederbeschäftigung in dem sie entlassenden Unternehmen positiver gegenüberstehen.

Umgehung der Sozialauswahl

Erhalt einer positiven Beziehung zu Entlassenen

**Positives Image
bei Unterneh-
mensexternen**

Outplacement hat für das Unternehmen einen deutlichen Nutzen gegenüber Unternehmensexternen wie Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften und Öffentlichkeit. Die Übernahme sozialer Verantwortung mildert das negative Image des Unternehmens, das mit Personalabbau verbunden ist (Berg-Peer, 2003). Wird die Trennung auch von außen als fair wahrgenommen, bleibt das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber.

**Unterstützung
der Führungs-
kräfte**

Die Übernahme sozialer Verantwortung für entlassene Mitarbeiter hat auch eine große Wirkung innerhalb der Organisation. Führungskräfte werden häufig für Personalabbau kausal und moralisch verantwortlich gemacht (Kieselbach, 2001), daher hat das Angebot einer Outplacementberatung für sie eine entlastende Funktion. Bereits die Übermittlung der Trennungsentscheidung ist leichter, wenn sie ihren Mitarbeitern direkt eine Perspektive aufzeigen und dadurch die negative Nachricht durch das positive Angebot der Beratung abmildern können.

**Besseres Klima
im Unternehmen
und Bindung
der verblei-
benden Mitar-
beiter**

Der Erfolg von Restrukturierungsprogrammen hängt von der Reaktion der Belegschaft und der von ihr wahrgenommenen Fairness bei der Trennung von Mitarbeitern ab (Garadel, Noel & Schmidt, 2008), die den Trennungsprozess und die Kommunikation der Unternehmensleitung sehr genau beobachten. Meist ist Personalabbau durch die bei den Verbleibenden hervorgerufenen Irritationen und das dadurch entstehende Kommunikationsbedürfnis mit Produktivitätsverlusten verbunden, die zum Teil erheblich sein können (vgl. Frick, 2004). Aber wenn der Personalabbau aus ihrer Sicht nachvollziehbar ist, fair verläuft und gut kommuniziert wird, treten negative Reaktionen bei den Verbleibenden wie Pessimismus, Resignation, Sorge um den Arbeitsplatz, Misstrauen gegenüber der Führung und reduziertes Commitment in geringerem Maße auf, als wenn das nicht der Fall ist (Weiss, 2005). Ein weiterer Nutzen ist die geringere Wahrscheinlichkeit von Fluktuation, mit der bei Personalabbau immer gerechnet werden muss, speziell bei sehr leistungsstarken Mitarbeitern, und die erhebliche finanzielle Konsequenzen haben kann (Lohaus & Habermann, 2002). Andrzejewski (2008) weist darauf hin, dass eine verantwortungsvolle Vorgehensweise bei der Trennung von Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur haben kann. Denn so wird deutlich, dass Trennung zwar zum normalen Umgang mit Mitarbeitern gehört, sie aber in jedem Fall fair gehandhabt wird.

Nutzen für die gekündigten Mitarbeiter

**Meist raschere
Wiederbeschäf-
tigung**

Es steht außer Frage, dass die entlassenen Mitarbeiter durch die emotionale und sachliche Begleitung sowie die meist raschere Wiederaufnahme einer Beschäftigung enorm von einer Outplacementberatung profitieren können. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter diese auf die Zukunft aus-

gerichtete Beratung wählen, anstatt auf eine höhere Abfindungssumme zu spekulieren, die ihrem Charakter nach vergangenheitsbezogen ist und keinen Beitrag zur Erlangung eines neuen Jobs leistet (Andrzejewski, 2008).

Andrzejewski plädiert allerdings dafür, dass Unternehmen nicht nur Outplacement anbieten, sondern zusätzlich eine großzügige Abfindung gewähren, um das psychische und materielle Sicherheitsempfinden der Betroffenen zu stärken.

Berg-Peer (2003) sieht einen Vorteil einer Outplacementberatung, die unmittelbar nach Überbringung der Trennungsnachricht beginnt, darin, dass in der Regel passendere Aufhebungsvereinbarungen erreicht werden können, weil Personalmanagement und Betroffenen häufig die diesbezüglichen Kenntnisse fehlen. Outplacementberater haben viel Erfahrung in Bezug auf wichtige Regelungen und können beide Seiten entsprechend beraten. Außerdem sprechen die gekündigten Mitarbeiter gegenüber den Beratern offener an, welche Aspekte für sie besonders wichtig sind. Die Tatsache, an der Vereinbarung mitzuwirken, anstatt ein Angebot von Seiten des Unternehmens lediglich entgegenzunehmen, wirkt sich zusätzlich positiv auf das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter aus.

Die Trennungsnachricht bedeutet für die meisten Betroffenen einen Verlust und eine herbe Verletzung (Mayrhofer, 1989). Viele Mitarbeiter haben jahrelang für „ihr“ Unternehmen gearbeitet und können zunächst nicht begreifen, warum man plötzlich auf ihre Arbeit verzichten will. Die Nachricht wird deshalb häufig als Schock empfunden. Outplacementberater können in dieser Situation helfen, mit diesem traumatischen Erlebnis fertig zu werden. Sie dienen als Gesprächspartner und entlasten damit auch die Familie des Gekündigten. Ihre Unterstützung bewirkt, dass die Verletzung des Selbstwertgefühls geringer ist, Identitäts- und familiäre Krisen vermieden werden und dass die Trauer um den Jobverlust angemessen verarbeitet werden kann (von Rundstedt, 2006). Je nach Form des Outplacements haben die Betroffenen außerdem die Gelegenheit, sich an Gleichgesinnte anzuschließen, was eine Isolation zusätzlich verhindert (Andrzejewski, 2008) und sich positiv auf das psychische Befinden auswirkt (vgl. Lang-von Wins, Mohr & von Rosenstiel, 2004).

Verringerung negativer gesundheitlicher und sozialer Folgen des Arbeitsplatzverlusts

Die Berater bieten die Chance der individuellen Karriereplanung, sie motivieren und bieten Hilfe zur Selbsthilfe bei der Orientierung am Arbeitsmarkt (Hofmann, 2001). Sie stellen ihr Know-how in den Bereichen Bewerbungstechniken, Selbstmarketing, Zugänge zu und Situation am Arbeitsmarkt zur Verfügung und helfen bei der Organisation der Jobsuche (von Rundstedt, 2006). Je nach Art des Outplacements können die betroffenen Mitarbeiter auf ganz praktische Unterstützungsmöglichkeiten in Form des Kontaktnetzes und der Büro- und Sekretariatsfacilitäten des Outplacementunternehmens zugreifen.

Chance auf eine berufliche Umorientierung und eine Persönlichkeitsentwicklung

Im Rahmen des Outplacements wird eine Standortbestimmung durchgeführt und die Teilnehmer erhalten Feedback zu ihrer Selbstdarstellung. Betroffene haben in ihren Unternehmen häufig seit längerem keine angemessenen Rückmeldungen mehr bekommen oder wurden sogar systematisch zu positiv bewertet (Schuler, 2004), weil die Vorgesetzten sich scheuten, Leistungsmängel anzusprechen. Die Mitarbeiter haben nun die Chance, durch diese systematische Fremdeinschätzung ihre Selbstwahrnehmungsfähigkeiten zu verbessern. Auf diese Weise stößt Outplacement Lernprozesse an, die eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung bewirken können. Die Teilnehmer gewinnen Sicherheit und professionalisieren ihr Auftreten. Häufig ist mit Outplacementangeboten außerdem eine fachliche Qualifizierung verbunden, die von IT-Kursen bis hin zu Umschulungen auf den individuellen Bedarf zugeschnitten werden kann (Hofmann, 2001).

Vermeidung von Karriereknicken und Wiederbeschäftigung zu schlechteren Bedingungen

Ein weiterer Vorteil der Outplacementberatung ist, dass sich die Teilnehmer aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus auf neue Positionen bewerben. Dadurch haben sie einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Arbeitslosen. Die Beratung sorgt meist für eine kürzere Suchdauer, so dass viele gar nicht arbeitslos werden, sondern nahtlos einen neuen Job annehmen können. Diese direkte Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt hat auch zur Folge, dass der bisherige Lebensstandard beibehalten werden kann und sich die Familie finanziell nicht einschränken muss. In vielen Fällen werden durch Outplacement nicht nur Gehaltseinbußen und Karriereknicken vermieden (von Rundstedt, 2006), sondern es können durch eine systematische Karriereplanung sogar bessere als die bisherigen Positionen erreicht werden, die mit einem höheren Gehalt verbunden sind (Fischer, 2001). Wenn das Outplacement auch die Begleitung während der Probezeit im neuen Job umfasst, profitiert der beratene Mitarbeiter zusätzlich von dieser Sicherung seiner Position (Andrzejewski, 2008).

Nutzen für die Arbeitnehmervertretung

Reputationsgewinn

Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass Outplacement von Betriebsräten zunehmend positiv gesehen (z. B. Berg-Peer, 2003; Steiner, Maier & Eisenbach, 2004) und sogar explizit als Bestandteil des Trennungspakets gefordert wird. Zwar ist aus Sicht der Arbeitnehmervertretung vorzuziehen, dass die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben können, jedoch ist im Fall der nicht zu verhindernden Trennung Outplacement eine geeignete Maßnahme, um negative Folgen der Trennung zu minimieren. Je bessere Outplacement-Konditionen der Betriebsrat im Rahmen der Sozialplanverhandlungen erzielen kann, desto positiver wird er von den entlassenen wie auch den verbleibenden Mitarbeitern wahrgenommen. Außerdem bietet Outplacement speziell leistungsschwächeren Arbeitnehmern deutlich höhere Chancen auf eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt als reine Abfindungszahlungen (vgl. auch Kapitel 3.4).

1.6 Weitere Ziele

Outplacement hat über den betrieblichen Nutzen hinaus auch gesellschaftliche Bedeutung. Es wurde im Rahmen der Reformierung des SGB III aufgewertet und vom Gesetzgeber als förderungswürdiges und beschäftigungswirksames Instrument anerkannt (Hofmann, 2001). Outplacement dient durch die Vermeidung oder Verkürzung der Arbeitslosigkeit der Kostenreduzierung und entlastet durch die Beratung die Arbeitsagenturen auch personell. Negative volkswirtschaftliche Folgen durch Konsumverzicht (Reuter, 2005) sowie durch die Inanspruchnahme von Transferzahlungen und fehlende Beiträge zu Steuer und Sozialversicherung (Hamm, 2005) können ebenfalls gemindert werden. Ferner kann die Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz auch psychische und physische Erkrankungen als Folge von drohender oder faktischer Arbeitslosigkeit reduzieren und entlastet damit das Gesundheitswesen. Der Zusammenhang zwischen drohender bzw. faktischer Erwerbslosigkeit und negativem psychischem und physischem Befinden wird inzwischen nicht mehr bestritten (vgl. Lang-von Wins et al. 2004; vgl. Mohr & Otto, 2007; Paul & Moser, 2001). In Kapitel 2 wird auf die Bedeutung der Erwerbstätigkeit bzw. Erwerbslosigkeit näher eingegangen.

Entlastung von Staat und Gesellschaft

2 Modelle

Outplacement gilt inzwischen als wichtiges Instrument der betrieblichen Personalpolitik, es wurde aber ohne direkten Theoriebezug entwickelt (vgl. Kieselbach et al., 2006). Hinweise auf theoretische Ansätze, allerdings ohne Ableitungskonsequenzen, finden sich nur bei Mayrhofer (1989), der auf die Sterbe- und Verlustforschung sowie auf Stresstheorien verweist, und bei Wooten (1996), der die Bezugnahme auf berufs- und beraterpsychologische sowie Theorien der Personalauswahl empfiehlt. In dem vorliegenden Buch werden diese Hinweise aufgenommen und überprüft sowie um Schlussfolgerungen aus der Bedeutung von Erwerbstätigkeit erweitert. Erst durch die Einbeziehung der letzteren entsteht eine schlüssige theoriebasierte Erklärung des Outplacementansatzes, die hier zum ersten Mal vorgestellt wird.

Outplacement wurde ohne Theoriebezug entwickelt

Das Kapitel beginnt mit theoretischen Vorstellungen und Erkenntnissen aus den Bereichen Erwerbstätigkeit und Sterbe- und Verlustforschung, dann wird auf berufspsychologische Modelle eingegangen, die für berufliche Entscheidungen (der Outplacementkunden) und die berufliche Eignungsdiagnostik (der potenziellen Arbeitgeber) relevant sind. Die Ergebnisse von Outplacementmaßnahmen hängen aber nicht nur von der Persönlichkeit des

Sinnvolle Anknüpfungspunkte