

## Das aktuelle Interview

# Outplacement als Win-win-Lösung

„Personalfreisetzungen sind einzigartige Herausforderungen für Personalierer“, meint Christian M. Böhnke. AuA fragte den Personalberater, was das heißt und wie er die Zukunft des Outplacements sieht.

**Herr Böhnke, als Sie Ende der 90er-Jahre in die elterliche Outplacementberatung eintraten – war da dieser Ansatz hierzulande noch immer weitgehend auf Top-Manager beschränkt?**

Vielfach schon. Es erstaunte mich damals zunehmend, je mehr ich in der beruflichen Praxis erleben konnte, wie Outplacement eine für alle Beteiligten schwierige Situation regelmäßig in eine klassische Win-win-Situation verwandelte. Die Berater konnten häufig ziemlich verhärtete Fronten entschärfen, sodass sich die Parteien nicht mit Rechtsstreitigkeiten und weiteren un schönen Begleiterscheinungen herumschlagen mussten. Und dies galt nicht nur für Angehörige des gehobenen Managements.

**Weshalb gehören Outplacementangebote noch immer nicht zum Standardverfahren bei Aufhebungsverträgen, wie in den USA?**

Oft steht bei betroffenen Mitarbeitern die Abfindungsmaximierung im Vordergrund, deshalb werden unternehmensseitige Outplacement-Angebote mit großer Skepsis betrachtet. Bei Betroffenen herrscht großes Misstrauen, ob diese Unterstützung den gewünschten Erfolg bringen wird. Sie haben das Gefühl des Ausgeliefertseins und sind in dieser Zeit oft nicht in der Lage, sich selbst und ihr Können einzuschätzen – geschweige denn, eine positive Perspektive für die eigene Vermarktung zu erkennen. Da zu diesem Zeitpunkt meist noch kein Kontakt zu entsprechenden Beratern aufgenommen worden ist, lassen sich diese Vorbehalte auch nicht ausräumen. Internen Kollegen wird im Kündigungsprozess aus verständlichen Gründen misstraut.

Dabei übersehen die Beteiligten leider häufig, dass selbst bei der steuerrechtlich möglichen „Fünftelung“ selten mehr als die Hälfte der einstigen Abfindung übrigbleibt. Eine Abfindung gepaart mit einem Outplacement dürfte für die große Mehrheit betroffener Arbeitnehmer zweifellos die vernünftige Wahl sein.



**Christian M. Böhnke**

Geschäftsführer der Personalberatung Hunting/HR-Partners, Hamburg/Zürich, und Erfinder des internetbasierten Outplacement („ePlacement“). Er wurde u. a. als Sachverständiger im Sozialausschuss des Deutschen Bundestags gehört.

Denn hierdurch bietet sich eine große Chance auf eine angemessene, neue berufliche Perspektive plus eine – wenngleich nicht bis zum Letzten ausgereizte – Abfindungszahlung. Für Mitarbeiter ist es durchaus nicht unkritisch, Zeit mit langwierigen Prozessen verstreichen zu lassen. Ein jeder zusätzlicher Monat ohne Beschäftigung erschwert den Wiedereinstieg auf vergleichbarem Niveau – übrigens eine Erkenntnis, die bspw. Transfergesellschaften meist nur zur zweitbesten Lösung machen.

Zwar wächst der Outplacement-Markt im deutschsprachigen Raum konstant, bleibt verglichen mit den angelsächsischen Staaten jedoch weiter spürbar unterrepräsentiert. Dank zunehmender Bekanntheit stieg der Einsatz von Outplacement-Maßnahmen immerhin kontinuierlich über Jahre mit zweistelligem Wachstum. Trotzdem hat er sich hierzulande noch immer nicht so großflächig durchsetzen können, wie es wünschenswert wäre. In verschiedenen Studien zur Bedeutung von Freisetzungsmangement im Mittelstand haben zwischen 40 und 50 % der Unternehmen angegeben, hier noch einen eher geringen bzw. keinen hohen Professionalisierungsgrad erreicht zu haben.

**Warum ist eine einvernehmliche Trennungspolitik für Arbeitgeber bei Personalabbau so relevant?**

Weitestgehend unbestritten ist, dass gerade betriebsbedingte Kündigungen deutliche Auswirkungen auf das Beziehungsgefüge im Unternehmen haben. Selbst vom unmittelbaren Personalabbau einmal abgesehen, sind die emotionalen Auswirkungen und Verunsicherungen der „Survivors“ erheblich. Also jener verbleibenden Mitarbeiter, auf deren Leistungen es dann im Regelfall besonders ankommt. Eine allgemeine Verunsicherung innerhalb der gesamten Belegschaft beginnt meist schon weit vor der eigentlichen Personalreduzierung. Bereits in einer sehr frühen Phase des geplanten Abbauprozesses verdichten sich erste Gerüchte nach dem Prinzip der „stillen Post“. Verschiedene Untersuchungen haben einen klaren Zusammenhang aufgezeigt, dass die mit dem Personalabbau beabsichtigten Ziele durch derartige Formen des Produktivitätsverlusts sehr oft deutlich verfehlt oder erst Jahre später erreicht werden. Und das auch nur, wenn ein nachvollziehbarer Changeprozess intern offen kommuniziert und durchgeführt wird.

**Inwieweit sind diese Produktivitätsverluste messbar?**

Auch ohne hier auf personalwirtschaftliche Rechenmodelle, wie jenes von Schmeisser, zurückzugreifen, lässt sich leicht ausmachen, zu welchen Folgen solche Prozesse führen: Bereits bei angenommenen dreißig Minuten, die ein einzelner Beschäftigter täglich damit verbringt, sich mit anderen Kollegen über die unsichere Situation auszutauschen oder sich bereits prophylaktisch nach einer neuen Aufgabe umzusehen, sind die entsprechenden Lohnkosten dafür einfach auszurechnen. Geht man von einer Dauer von sechs Monaten aus, bis sich die Unruhe wieder einigermaßen gelegt haben sollte, schlagen hier schnell sechs- oder gar siebenstellige Kosten zu Buche. Außerdem entscheiden sich häufig gerade die Leistungsträger als erste, gute Wechselchancen zu verwirklichen und schwächen damit das Unternehmen zusätzlich.

**Ist Outplacement für Ihre Kunden auch eine Imagefrage?**

Ich sehe die sozialverträgliche Gestaltung von Personalfreisetzungen grundsätzlich als Investition ins Employer Branding. Die Art der Freiset-



© Xtravagan1/Fotolia.com

zung, also der Umgang mit Menschen, hat große Auswirkungen auf die Motivation der Verbleibenden. Konfrontative Trennungen sprechen sich meist unglaublich schnell herum und können die Arbeitgebermarke für eine lange Zeit beschädigen. Eine als anziehend und attraktiv empfundene Marke hingegen hat nach meiner Überzeugung nur dann Bestand, wenn ein Unternehmen intern tatsächlich als „fair“ angesehen wird.

Das zeigt sich ganz besonders in Krisenzeiten, bspw. bei betriebsbedingten Kündigungen. Ein Arbeitgeber, der seinen betroffenen Arbeitnehmern mit der Trennung zu einer neuen beruflichen Perspektive verhilft, vermeidet oder aber reduziert die Spitze des Eisbergs der Eskalation. Darüber hinaus reduzieren gut geführte Outplacement-Prozesse mögliche Folgekosten hinsichtlich Mitarbeiterbindung und Rekrutierung deutlich.



**Welchen Ansatz empfehlen Sie?**

Wenn wir voraussetzen, dass Wertschöpfung im Wesentlichen durch die Leistungsfähigkeit der Belegschaft realisiert wird, ist die Personalstrategie zwingend in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Damit ist die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches Personalmarketing und die Mitarbeiterbindung gelegt. Angesichts des sich zunehmend verknappenden Fachkräfteangebots spielt sozialverträgliches Freisetzungsmanagement eine essenzielle Rolle – auch für das Recruiting. Denn abseits der überall auf Hochglanz kommunizierten Unternehmenskultur entscheidet sich hier die Glaubwürdigkeit der beanspruchten Werte in der Praxis.

**Sparen Unternehmen also an der falschen Stelle?**

Nun, niemand kann ernsthaft davon ausgehen, dass ein auf Profit ausgerichtetes Wirtschaftsunternehmen fünfstellige Beträge, wie sie für Einzel-Outplacements im mittleren und gehobenen Management üblich sind, hierarchieübergreifend einsetzt. Um individuelle Outplacement-Beratung außerhalb des Managements wirtschaftlich sinnvoll zu machen, muss diese Dienstleistung deutlich bezahlbarer werden. Dies ist der innovative Ansatz eines von uns entwickelten, virtuellen Outplacement-Konzepts. Man erreicht damit hierarchieübergreifend hohe Vermittlungsquoten – wesentlich höher als bei Transfergesellschaften. Denn das Konzept ermöglicht eine Einzelbetreuung, die die Besonderheit jedes Klienten viel stärker und schneller herausarbeitet. Ein weiterer großer Vorteil ist, dass die Beratungen flexibel stattfinden. Bspw. arbeiten wir z. T. mit den Kandidaten

außerhalb der üblichen Bürozeiten – per Telefon, Mail oder anderen technischen Möglichkeiten. Gerade dadurch, dass die Berater den Tag nicht mit Reisezeiten verschwenden müssen, können sie kurzfristig zur Verfügung stehen.

**Wird Outplacement nicht schnell als zu unpersönlich empfunden, wenn der Kontakt mehrheitlich virtuell stattfindet?**

Dies ist sicherlich eine Frage der persönlichen Affinität und eventuell auch der Generationszugehörigkeit. Grundsätzlich gibt es Klienten, die sich ausschließlich persönliche Treffen wünschen. Meist liegt keine Erfahrung vor, wie individuell und effektiv der Weg über virtuelle Zusammenarbeit verläuft. Der Aha-Effekt kommt schnell, wenn die betreffenden Mitarbeiter merken, dass über eine vermeintlich unpersönliche Distanz absolute Nähe und Wertschätzung aufgebaut und vor allem gezielt die nächsten Karriereschritte umgesetzt werden.

Tatsächlich findet die Kommunikation im „ePlacement“ weitgehend über Telefon, Videokonferenzen oder Mail statt. Analog der klassischen Form ist das erste persönliche Gespräch die Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. So beginnt in diesem Kontakt zwischen Outplacement-Berater und Klient das sog. Profiling. Erst nachdem der Coach mit dem Klienten Stärken und Chancen analysiert und entsprechende Zieldefinitionen erstellt hat, wird der Arbeitsmarkt für die Wunschposition analysiert. Die Berater führen die Klienten dabei in eng getakteten Aufgabenstellungen und regelmäßiger An- und Zusprache durch den Prozess, vorrangig über mediale Kommunikationswege. Der Betroffene soll keine Zeit haben, um in ein per-

sönliches Motivationsloch zu fallen. Passiert dies dennoch, ist der Berater kurzfristig erreichbar. Weil ein Telefonat oder ein Mailaustausch keine Abwesenheit vom Arbeitsplatz verlangt, bietet sich das Konzept auch als „on-the-Job-Variante“ an.

**Welchen Nutzen bringt „Outplacement on the job“?**

Im Normalfall wissen Personalentscheider bereits Monate vor der Bekanntgabe von anstehenden Kündigungen. Ist der Arbeitgeber jedoch weiterhin auf die Produktivität der betroffenen Beschäftigten angewiesen, kommt eine frühzeitige Freistellung nicht infrage. Gelegentlich sind es kündigungsgeschützte Arbeitnehmer, für die es im Unternehmen künftig keinerlei Verwendung mehr gibt. Diese werden ihren Job nur dann aufgeben, wenn sie eine entsprechende Alternative haben. Für diese spezielle Situation ist unser Konzept des „ePlacement on the job“ ebenfalls geeignet.

**Wie lässt sich dies arbeitsrechtlich abbilden?**

Zum einen über eine beiderseitig verbindliche Vereinbarung bezüglich der Outplacement-Maßnahme und die damit einhergehenden Einzelheiten im Erfolgsfall, sprich der beruflichen Neupositionierung des Mitarbeiters. Die dann folgende Vertragsauflösung könnte in Form einer Umwandlung des Arbeitsverhältnisses in einen auflösend bedingten Vertrag herbeigeführt werden. Wobei die auflösende Bedingung dann der Abschluss des neuen Arbeitsvertrags ist. Des Weiteren ist alternativ ein vorläufiger Verzicht auf eine beidseitige Regelung möglich.

Grundsätzlich sollte man – abhängig von den betrieblichen und tariflichen Voraussetzungen – abwägen, inwiefern eine Umwandlung des Arbeitsvertrags in einen auflösend bedingten Vertrag oder eben ein Aufhebungsvertrag mit langer Bindungsfrist vorteilhafter erscheint.

**Wo sehen Sie persönlich den deutschen Outplacement-Markt 2020?**

Ich bin davon überzeugt, dass sich das Wachstum weiter beschleunigen wird – unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung. Gleichzeitig werden sich bestehende Vorbehalte gegenüber medial gestützten Kommunikationsformen weitgehend abgebaut haben. Und das „e“ wird – analog zur Entwicklung bspw. im Online-Banking – auch in der Outplacement-Beratung zur Normalität gehören. Dass wir im ePlacement hierzu unseren Teil beitragen werden, versteht sich von selbst.

**Herr Böhnke, vielen Dank für dieses Gespräch.**

Das Interview führte Volker Hassel.