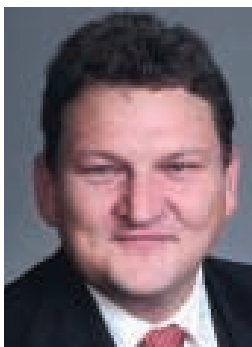


ePlacement

Kosten sparen bei Personalab



Gert-J. Reidl,

Jahrgang 1964, ist Senior-Partner beim ePlacement-Pionier JOBHUNTI.COM ePlacement-Consultants. Zuvor war der Diplom-Betriebswirt Zentralbereichsleiter Personal eines weltweit tätigen Industrieunternehmens.



Annemette ter Horst,

Jahrgang 1965, MBA, Senior-Partnerin bei JOBHUNTI.COM, war nach dem Studium der Betriebswirtschaft und der Kommunikationswissenschaften vor ihrem Eintritt in das Unternehmen zuletzt als Personalberaterin bei zwei international führenden Managementberatungen tätig.

Wenn Unternehmen Fach- und Führungskräfte entlassen, wird den Betroffenen auch hierzulande immer häufiger professionelle Unterstützung bei der Jobsuche angeboten. So hat sich der Outplacement-Umsatz in Deutschland laut einer Studie des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2002 im Vergleich zum Vorjahr um 27,5 Prozent auf 37 Millionen Euro verbessert. Für 2003 erwartet der BDU ebenfalls ein zweistelliges Umsatzwachstum. Denn: Outplacement-Maßnahmen ersparen dem Unternehmen aufreibende Prozesse, begrenzen die Kosten und vermeiden Imageschäden.

1 Klientel nach Hierarchiestufen

Zunächst fällt auf, dass sich die Klientel der Begünstigten im Segment Einzel-Outplacement angesichts der hohen Kostenintensität auf das obere Management konzentriert. Outplacement-Betreuung für Mitarbeiter darunter liegender Hierarchiestufen finden – wenn überhaupt – meist lediglich in Seminarform als wenig individuelle Gruppenmaßnahme statt. Eine Tatsache, welche sich i.d.R. nicht mit der proklamierten Unternehmenskultur vereinbaren lässt, weshalb auch Personalmanager die individuelle Unterstützung auf weitere Bereiche der Belegschaft ausweiten würden, so das Ergebnis unserer Studie unter Personalentscheidern. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bauen Unternehmen aller Branchen und Größen bekanntermaßen Hierarchien ab, lösen Abteilungen auf, schließen Betriebe gänzlich. Die betriebsbedingte Kündigung trifft dann sowohl Fach- und Führungskräfte als auch tarifliche Angestellte. Die

im Anschluss daran in den Mittelpunkt rückenden Abfindungen können langwierige Verhandlungen, vielfach bis zum Rechtsstreit, nach sich ziehen. Und das, obwohl diese Gelder durch die Besteuerung längst deutlich an Attraktivität verloren haben. Außerdem nutzen Betroffene ihre Abfindungszahlungen nur in den seltensten Fällen zur Zukunftssicherung, sondern in erster Linie für eine kurzfristige Konsumausweitung. Darüber hinaus geht eine solch offensichtliche „Zwei-Klassen-Betreuung“ von ausscheidenden tariflichen Mitarbeitern einerseits und leitenden bzw. AT-Angestellten andererseits nicht spurlos am Unternehmen vorbei. Abgesehen von den zähen rechtlichen Auseinandersetzungen mit z.T. erheblichen Prozesskosten schlagen die meist noch sehr viel höheren indirekten Kosten ins Kontor. Bereits in einer sehr frühen Umstrukturierungsphase entstehen Unruhe und Negativpropaganda im Betrieb. Ausdruck dessen sind Produktionseinbußen und Verluste von Kunden durch sinkende Motivation unter der Belegschaft oder durch innere Kündigungen selbst unbetroffener Mitarbeiter. Statt verhärteter Fronten, vielfach verbliebener unschöner langwieriger Auseinandersetzungen und verlorener Zeit sollten frühzeitig neue berufliche Perspektiven für den Einzelnen im Blick stehen.

2 Intensives Individual-Outplacement vs. kollektives Bewerbungstraining

Bei Massenentlassungen und auf tariflicher Ebene bestand für Personalentscheider aus Kostengründen bislang nur die Möglichkeit, auf ein meist wenig individuelles Gruppen-Outplacement – häufig eine Art kollektiven Bewerbungstrainings – zurückzugreifen. Sicherlich eher eine Not- denn eine Ideallösung. Gerade die für den Einzelnen sehr schwierige Entlassungsphase bedingt eine intensive Individual-Betreuung. Durch ein frühzeitiges Einschalten externer Berater lässt sich in den meisten Fällen noch eine klassische Win-win-Situation herbeiführen.

Outplacement-Spezialisten verfolgen dabei die Lösung des eigentlichen Kernproblems – drohender Verlust der beruflichen Existenzgrundlage der Betroffenen – und vermeiden durch eine schnelle Neupositionierung der

Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen



§ 216a Abs. 1 SGB III

Die Teilnahme von Arbeitnehmern, die auf Grund von Betriebsänderungen von Arbeitslosigkeit bedroht sind, an Transfermaßnahmen wird gefördert, wenn

- die Maßnahme von einem Dritten durchgeführt wird,
 - die vorgesehene Maßnahme der Eingliederung der Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt dienen soll,
 - die Durchführung der Maßnahme gesichert ist und
 - ein System zur Sicherung der Qualität angewendet wird.
- Transfermaßnahmen sind alle Maßnahmen zur Eingliederung von Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt, an deren Finanzierung sich Arbeitgeber angemessen beteiligen. Als Betriebsänderungen im Sinne des Satzes 1 gelten Betriebsänderungen i.S.d. § 111 des Betriebsverfassungsgesetzes unabhängig von der Unternehmensgröße.

bau

freigesetzten Mitarbeiter potenziell schwerwiegende Nachteile des Personalabbaus. Nicht selten gelingt es den Betroffenen mit Hilfe ihres persönlichen Beraters sogar, diesen Prozess mit einem Karriereschub abzuschließen. Outplacement hilft somit, die Trennungsprozesse schneller abzuschließen und Kosten sinnvoll einzusparen.

Wenn sich ein Unternehmen dennoch gegen eine Einzel-Betreuung entscheidet, liegt der Grund fast immer in deren hohen Kostenintensität. Hier setzt ePlacement als wirkungsvolle Alternative an, indem einerseits die aus dem klassischen Outplacement bekannte intensive Individualbetreuung geboten wird, während die Kosten sich durch eine weitgehende Virtualisierung des Kontaktes zwischen Berater und Klient andererseits auf dem Niveau eines besseren Outplacements bewegen.

Dieses Konzept kombiniert als Alternative zum Gruppen-, aber auch zum klassischen Outplacement die jahrelange Erfahrung der Berater bei der beruflichen Neuorientierung arbeitssuchender Klienten mit den kommunikativen Möglichkeiten des Internets. Die deutliche Kostenreduktion dank des virtuellen Kontaktes via Telefon und Internet versetzt Unternehmen in die Lage, individuelle Outplacement-Unterstützung einer deutlich breiteren Schicht an Mitarbeitern zu gewähren und bei unausweichlichen Personalanpassungen ihrer betriebswirtschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Personalfreisetzungen dagegen ausschließlich auf Abdingungsbasis durchzuführen, widerstrebt aus den zuvor genannten Gründen oft den Interessen aller Beteiligten.

3 Individuelle Betreuung via Telefon & Internet

Ähnlich dem Beginn einer klassischen Outplacement-Maßnahme wird in einer ersten Phase in einem sog. Auffanggespräch zunächst die Situation des Einzelnen erfasst. Hier geht es darum, bei den emotionalen Folgen der Trennung zu helfen und den Betroffenen in die Lage zu versetzen, wieder ein positives Selbstwertgefühl aufzubauen. Wunschgemäß kann dieser erste Kontakt entweder persönlich vor Ort oder aber bereits telefonisch stattfinden. Erfahrungsgemäß bietet letztere Variante ein von vielen Betroffenen gerne genutztes Maß an höherer Anonymität, so dass die notwendige Preisgabe persönlicher Informationen leichter fällt.

Aufbauend darauf wird der betroffene Mitarbeiter aufgrund einer Ist-Analyse, in der neben Stärken, Neigungen und Schwächen auch mögliche erworbene Schlüsselqualifikationen im Fokus stehen, in die Lage versetzt, die eigenen beruflichen Ziele zu definieren. Gemeinsam mit dem Klienten plant und realisiert der individuelle Berater anschließend eine umfassende Bewerbungs-Kampagne und nutzt dabei auch seine Möglichkeiten als erfahrener Profi. Dazu gehören Kontaktnetze zu Personalberatern und -vermittlern sowie zielgerichtete Recherchen für weiterführende Unternehmenskontakte.

Praxistipp

Es empfiehlt sich für Unternehmen, bei anstehenden Kündigungen umgehend einen entsprechenden Anbieter des Vertrauens einzuschalten, soll Outplacement für alle Beteiligten optimalen Nutzen bringen. Verzögerungsprozesse schaden beiden Seiten. Auch lassen sich verschiedene Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen. So fördern die Agenturen für Arbeit (ehemals Arbeitsämter) unter bestimmten Voraussetzungen auch Outplacement-Maßnahmen.

4 Fördermittel nutzen!

Unternehmen haben die Möglichkeit, bei Sozialplanmaßnahmen finanzielle Zuschüsse zu erhalten. Hierbei handelt es sich seit 1. Januar 2004 um Transferleistungen nach § 216a SGB III, vgl. §-Text. Diese helfen, gegen Arbeitslosigkeit verstärkt präventiv vorzugehen, vgl. Checkliste.

Förderungsfähige Inhalte zur Wiedereingliederung umfassen u.a. Maßnahmen zur Überprüfung der Arbeitsmarktchancen und des Qualifikationsbedarfs der Arbeitnehmer sowie die zielgerichtete Hilfe beim Suchen nach angemessenen neuen Arbeitsplätzen. Damit erfüllt das ePlacement-Leistungsspektrum grundsätzlich die notwendigen Vorgaben zur staatlichen Förderung. Bei einem feststehenden Wegfall einer größeren Anzahl von Arbeitsplätzen sind die Voraussetzungen für eine Bewilligung i.d.R. relativ leicht zu erfüllen:

- ein Konzept, welches Inhalt und Ablauf der Maßnahme festlegt (erarbeitet der Anbieter ohnehin frühzeitig)
- die Maßnahme muss von einem Dritten (Anbieter) durchgeführt werden, arbeitsmarktpolitisch zweckmäßig sein und die Neupositionierung der von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter zum Ziel haben
- eine Abstimmung mit dem Betriebsrat zwecks Interessenausgleich sowie ein gemeinsam vereinbarter Sozialplan
- dieser darf keine Auszahlung der Wiedereingliederungsleistungen an Betroffene vorsehen, d.h. die Ablehnung einer Teilnahme an einer Maßnahme zur Wiedereingliederung darf nicht zu einer Steigerung der Abfindung führen
- bestimmte Qualitätsstandards müssen nachweislich erfüllt sein
- eine gesicherte Gesamtkostenfinanzierung mit angemessener Beteiligung des Arbeitgebers sowie
- ein Abschlussbericht über Kosten und Erfolgsquote der Maßnahme

Checkliste



Grundsätzliche Fördervoraussetzungen

1. Die in einem Sozialplan oder in einer sozialplanähnlichen Vereinbarung vorgesehenen Maßnahmen zum Eingliedern von Arbeitnehmern, die wegen einer geplanten Betriebsänderung von Arbeitslosigkeit bedroht sind, können unter bestimmten Voraussetzungen durch Zuschüsse gefördert werden, wenn für die Betroffenen ansonsten andere aktive Arbeitsförderungsleistungen (z.B. Förderung einer Weiterbildung) zu erbringen wären.
2. Die Transfermaßnahme muss von einem Dritten durchgeführt werden, wirtschaftlich geplant und arbeitsmarkttechnisch zweckmäßig sein.
3. Die Förderung ist vor allem dann ausgeschlossen, wenn die Maßnahme überwiegend betrieblichen Interessen dient (Anschlussbeschäftigung im gleichen Unternehmen).
4. Das Unternehmen muss in jedem Fall zur Sozialplanmaßnahme einen eigenen Anteil zur Finanzierung beisteuern.
5. Die Antragsstellung erfolgt bei der zuständigen Agentur für Arbeit.

Die Förderung wird gemäß § 216a Abs. 2 SGB III als Zuschuss gewährt. Dieser beträgt 50 Prozent der aufzuwendenden Maßnahmekosten, jedoch höchstens 2 500 Euro je gefördertem Arbeitnehmer.

Nach § 216a Abs. 3 SGB III ist die Förderung ausgeschlossen, wenn die Maßnahme dazu dient, den Arbeitnehmer vorzubereiten auf eine Anschlussbeschäftigung im selben Betrieb bzw. in einem anderen Betrieb des gleichen Unternehmens oder, falls es einem Konzern angehört, in einem Betrieb eines anderen Unternehmens des selben Konzerns. Die Förderung darf den Arbeitgeber nicht von bestehenden Verpflichtungen entlasten.

Praxistipp

Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertreter sollten sich beizeiten an die Agenturen für Arbeit (also die ehemaligen Arbeitsämter) wenden. Denn diese sind auf Verlangen der Betriebsparteien nach § 216a Abs. 4 SGB III verpflichtet, sie über entsprechende Fördermöglichkeiten schon im Vorfeld der Entscheidung über die Einführung von Transfermaßnahmen zu beraten, insbesondere innerhalb von Sozialplanverhandlungen nach § 112 BetrVG. Im Übrigen sind während der Teilnahme an diesen Transfermaßnahmen andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung mit gleichartiger Zielsetzung ausgeschlossen.

Bei zu erwartenden schwerwiegenden Auswirkungen des Personalabbaus auf eine ganze Branche oder Region, bestehen seitens des Sozialfonds der Europäischen Union zumindest noch in diesem Jahr ebenfalls Fördermöglichkeiten für Outplacement-Programme. Zuständiger Ansprechpartner ist die jeweilige regionale Regierung.

5 Fazit

Seit Jahresbeginn besteht mit § 216a SGB III ein Rechtsanspruch auf die Förderung von Transfermaßnahmen. Die ehemaligen Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III lagen dagegen nur im Ermessen der Arbeitsämter. Damit hat der Gesetzgeber die Lage von Arbeitslosigkeit bedrohter Beschäftigter verbessert. Aber auch die handelnden Betriebspartner gewinnen eine höhere Planungssicherheit, da die bisherigen befristeten Möglichkeiten dauerhaft festgelegt werden. Aufwendungen für das hier beschriebene ePlacement können sich für Arbeitgeber durch die Zuschüsse halbieren. Überhaupt sind Outplacement-Maßnahmen gleichermaßen bei tariflichen Mitarbeitern aufgrund der eingesparten Kosten für Abfindungen, Lohnkosten während der Restlaufzeiten und rechtlicher Auseinandersetzungen jetzt auch aus monetären Gründen überaus interessant.

Karriere richtig ausrichten

Fachwissen stärker gefragt



Siegfried Schmauder,

Jahrgang 1952, ist Geschäftsführer der TÜV Bildung und Consulting GmbH in Berlin sowie zudem stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbands der Träger beruflicher Bildung (BBB).

Mehr als 70 Prozent aller angehenden Ingenieure möchten Führungskräfte werden, doch nur jeder Dritte wird dieses Ziel erreichen. Das belegt eine Studie der TÜV Rheinland Group. Aus ihr geht außerdem hervor, dass nicht mangelndes Führungs-, sondern unzureichendes Fachwissen auf dem Weg dorthin die größten Probleme bereitet. Das sollte Personalverantwortlichen insgesamt zu denken geben. Der Ingenieurberuf steht hierbei exemplarisch für verschiedene Berufsbilder, in denen es einer effektiven Karriereplanung auch durch den Arbeitgeber bedarf.

1 Wandel im Ingenieurwesen

In einer Industrienation wie Deutschland sind die Ingenieure ein wesentlicher Motor der wirtschaftlichen Entwicklung, weshalb ihre Zukunftssicherung eine zentrale Bedeutung erhält. Das gilt umso mehr, da sich die Anforderungen an diesen Berufsstand gewandelt haben. Heute müssen sie vor allem ein die verschiedenen ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen übergreifendes Fachwissen sowie fundierte Prozess- und Managementkenntnisse haben. Denn viele Unternehmen verfügen über eine Work-flow-Organisation, und die meisten Innovationen entstehen in der Grenzspäre zwischen mehreren Disziplinen.

Selbst das Arbeitsfeld der Ingenieure unterliegt einem Wandel. So kommen viele von ihnen verstärkt in kundennahen Bereichen wie dem Vertrieb zum Einsatz. Insofern benötigten sie auch betriebswirtschaftliches Know-how. Im Jahr 2000 arbeiteten z.B. 16 Prozent der im Maschinenbau beschäftigten Ingenieure im Vertrieb. In der Elektronikindustrie betrug ihr Anteil sogar 40 Prozent.

