
2.1 Outplacementberatung als Dienstleistung: die Geburtsstunde

Outplacementberatung kommt ursprünglich aus dem amerikanischen militärischen Umfeld. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte die US-Army Berater ein, die die Aufgabe hatten, die Soldaten wieder in das zivile Leben einzugliedern. In dem Begriff Outplacement wird diese beabsichtigte Integrationsberatung nicht deutlich sondern lediglich das „weg vom Platz“ und nicht das „hinein in ...“. Dennoch war eine Begrifflichkeit geboren, die sich bis heute durchgesetzt hat. Ab den 60er Jahren wurde diese Beratungsform auch in anderen Industriezweigen angewandt, die ersten waren amerikanische Ölmultis, die sich im Rahmen von vielfältigen Personalabbaumaßnahmen an diesem Konzept orientierten. Im Laufe der Jahrzehnte wurde Outplacement-Counseling als gebräuchliche externe Dienstleistung in der Industrie etabliert.

Bei der Mehrzahl der angestellten Amerikaner, nicht nur der Führungskräfte, ist heute das Recht auf ein sog. „Outplacement-Career-Counseling“ in den Arbeitsverträgen verankert. In den angelsächsischen Ländern ist diese Beratungsform, als Instrumentarium der modernen Personalarbeit, nicht mehr wegzudenken.

In Deutschland wurde Outplacementberatung in den 80er Jahren von Personalberatungsfirmen, wie Mühlenhoff, Stöbe, Kern & Partner oder von Rundstedt & Partner als ausschließliche Leistung für Führungskräfte eingeführt. Nur einem kleinen Kreis von Personalexperten war diese Dienstleistung überhaupt bekannt, generell waren die Personalabteilungen wenig bis gar nicht mit dem Thema vertraut. Es war eine Executive-Leistung, die anstelle der in den früheren Jahren willkürlichen

und auch oft despektierlichen Freisetzungsstrategien, wie Versetzung aufs Abstellgleis – man denke da an den Begriff „Frühstücksdirektoren“- angewandt wurde. Entsprechend dieser Exklusivität wurde die Dienstleistung sehr diskret eingesetzt.

Anfang der 90er Jahre rollten die ersten großen Entlassungswellen durch Deutschland, die auch vor Großkonzernen nicht haltmachten. In der Personalpolitik der Unternehmen fand ein Umdenken statt. Die Haltung gegenüber der Ressource „Mitarbeiter“ änderte sich und die Befürchtung vor Imageschäden durch Massenentlassungen nahm zu. Sowohl Betriebsräte als auch Gewerkschaften informierten sich zunehmend, was über Abfindungsregelungen hinaus als Dienstleistung auf dem externen Beratungsmarkt angeboten wurde. Das klassische, einem kleinen Kreis von führenden Mitarbeitern vorbehaltene Angebot der Outplacementberatung wurde sukzessive bekannter. Neue Beratungsgesellschaften entstanden, die neben der klassischen Outplacement Zielgruppe auch die tarifgebundenen Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, von den gewerblichen Mitarbeitern bis zum mittleren Management, als Ratsuchende im Fokus hatten. Die Bezeichnung „Gruppenoutplacement“ war geboren, da bei den betrieblichen Umstrukturierungen häufig ganze Mitarbeiter- Gruppen vom Abbau betroffen waren bzw. bis heute sind.

Die neuen Entwicklungen in der Personalpolitik der Unternehmen, die Mitarbeiter als „wichtigstes Kapital“ definierten, bereiteten Outplacement-Beratungs – Angeboten einen breiten Absatzmarkt, der sich im Laufe der Jahre fest etabliert hat als Teil einer modernen, dynamischen Personalarbeit.

Die Wertschätzung gegenüber verdienten Mitarbeitern, Vermeidung von Imageschäden und nicht zuletzt die möglichen Kostenersparnisse durch früheres Ausscheiden oder auch Vermeidung von Arbeitsgerichtsprozessen sind dafür schlagkräftige Argumente.

Outplacementberatung Historie:

- Ursprünglich ein amerikanisches Modell zur Anschlussbeschäftigung, entstanden in der US-Army
- Entwicklung in den 90er Jahren: Gedanken zu Unternehmenskultur „Ressource Mensch“ in der modernen Personalarbeit
- Fürsorgepflicht
- Erkenntnis: Mehrwerte der Unternehmen sind u. a. Imageerhaltung und Kostenersparnis

2.2 Begriffsklärung und Abgrenzung

Analog zur Entwicklung des Personal – Dienstleistungsmarktes, wurde in den letzten 15 Jahren versucht, die Begrifflichkeit „Outplacement“ positiv umzuformen, da man allgemein der Ansicht war, dass die Vorsilbe „Out“ despektierlich ist. New-placement, In-placement, Re-placement, Karriere-Coaching oder auch einfach Placement werden als Synonyme für dieselbe Dienstleistung verwendet. Dennoch ist der Ursprungsbegriff immer noch marktüblich, den Personalverantwortlichen in der Regel geläufig und wird durchgehend eingesetzt.

Erfolgreiche Outplacementberatung hat immer zum Ziel, die von Abbau betroffenen Mitarbeiter innerhalb ihrer Kündigungsfrist in eine neue berufliche Perspektive zu begleiten. Dadurch wird ein gleitender Übergang möglich und ist somit eine präventive Maßnahme, die den Status der Arbeitslosigkeit und alle damit zusammenhängenden irritierenden und auch anstrengenden Aspekte verhindert. Neben diesem Vorteil für den Arbeitnehmer liegen die finanziellen Vorteile für das abbauende Unternehmen auf der Hand, denn je früher die Arbeitnehmer ausscheiden, desto mehr Einsparungen für das Unternehmen sind möglich.

Outplacementberatung ist ein ganzheitlicher Prozess, bietet betroffenen Mitarbeitern nachhaltige Hilfe zur Selbsthilfe und unterscheidet sich deutlich von einer Stellenvermittlung oder einem Bewerbungstraining. Auch der Begriff „Karriere-Coaching“, bei dem es um die Weiterentwicklung in der beruflichen Laufbahn geht, greift zu kurz, denn dabei geht es nur in absoluten Ausnahmefällen um den gleichzeitigen Verlust des Arbeitsplatzes.

Outplacementberatung ist eine Dienstleistung für Menschen, die in Umstrukturierungsprozessen unfreiwillig ihre berufliche Aufgabe, ihren Platz im Unternehmen und damit ihr Arbeitseinkommen verlieren. Die Mitarbeiter werden in der Beratung zunächst aufgefangen, gestärkt in ihrem Selbstwert und dann dahingehend unterstützt, wieder zum Handelnden in ihrer eigenen Lebens- und Arbeitswelt zu werden.

Die Menschen werden entsprechend ihren Kenntnissen und Stärken und ihren persönlichen Lebensnotwendigkeiten und Wünschen wieder bestmöglich nachhaltig auf dem Arbeitsmarkt integriert. Und das, ohne den Verlust ihres Selbstwertgefühls (siehe auch Kap. 4.2). Um dieses Ziel erreichen zu können, sind erfahrene Arbeitsmarktexperten, die darüber hinaus über psychologisches Wissen und Coaching – Know-how verfügen, unabdingbar.

Qualitative Outplacementberatung deckt ein breites Spektrum ab und lässt sich am ehesten beschreiben als eine umfassende „Schnittmenge“ von Expertenberatung und Coaching.

Wie oben bereits beschrieben, wird zwischen Gruppenoutplacement und Einzeloutplacement unterschieden. Standortschließungen, Abteilungsverlagerungen oder allgemeine wirtschaftlich begründete Personaleinsparungen ziehen immer Personalabbau in größerem Umfang nach sich. Diese Umstände verursachen u. U.

Unruhe, Imageschäden, möglicherweise rechtliche Auseinandersetzungen und eventuell auch Abwanderungen von High Performern. Um diese Folgeschäden zu verhindern, setzen Unternehmen Gruppenoutplacement – Maßnahmen als modernes Personalinstrument ein.

Die Gruppenoutplacementberatungen werden für tariflich gebundene Mitarbeiter bis zum mittleren Management angeboten. Für diese zeitlich begrenzte Maßnahme werden in der Regel externe Beratungsgesellschaften verpflichtet, die den Vorteil haben, dass sie für Neutralität stehen (siehe auch Kap. 4.1). Großkonzerne, deren Personalpolitik ständigen Veränderungen und Bewegungen unterworfen ist, verfügen oft über eigene „Placement – Center,“ in denen betroffene Mitarbeiter von internen Beratern unterstützt werden. Diese Praxis wird sowohl von Mitarbeitern als auch von Personalexperten kontrovers diskutiert, da Organisationsverflechtungen mit entsprechender Voreingenommenheit möglich sind.

Einzeloutplacementberatung wird vor allem Mitarbeitern der Führungsebene angeboten, die außertarifliche Arbeitsverträge haben. In Ausnahmefällen und je nach Unternehmenskultur können auch Mitarbeiter aus dem tariflichen Angestelltenverhältnis von der Dienstleistung profitieren, allerdings werden sie kostenmäßig anders abgerechnet als außertarifliche Mitarbeiter (siehe auch Kap. 2.3 und 4.1). Die Gründe für eine einvernehmliche Trennung können vielfältig sein: von persönlichen Unstimmigkeiten über mangelnde Performance, Wegfall der Position, (z. B. bei Fusionen oder Standortschließungen), Rückkehrproblematik nach Entsendungen bis hin zur Mitarbeiterentscheidung, nach der eine Aufhebungsvereinbarung z. B. nach einer langwierigen Erkrankung sinnvoll ist.

Outplacementberatung Begriffsklärung/Abgrenzung:

- Outplacement ist Marktbegriff
- Ziel: Verhinderung von Arbeitslosigkeit
- Beratungsform = Expertenberatung unter Berücksichtigung des ganzheitlichen Kontextes unter Einbeziehung von Coachingmethoden
- Outplacement ist Hilfe zur Selbsthilfe – Präventivmaßnahme in der Kündigungsfrist
- Einzeloutplacement: Überwiegend für AT- Mitarbeiter, mit Ausnahmen
- Gruppenoutplacement: Bei umfangreichem Personalabbau für tarifgebundene Mitarbeiter, hierarchieübergreifend bis mittleres Management

2.3 Kostenstrukturen

Umstrukturierungsprozesse in Unternehmen sind generell mit hohen Kosten verbunden. Personalabbau zieht zusätzlich Kosten nach sich, ob für Abfindungen, Rechtsberatung, evtl. anstehende Arbeitsgerichtsprozesse, fortlaufende Weiterzahlung von Gehältern während langer Kündigungsfristen und nicht zuletzt für die Arbeitszeit, in der sich ausschließlich mit den anstehenden Themen beschäftigt wird. Hohe Kosteninvestitionen fallen auch an bei Entlassungen einzelner Führungskräfte oder Geschäftsführern, die sich u. U. auf Langzeitverträge berufen können.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Implementierung einer Outplacementmaßnahme, sollten die Entscheidungsträger das zur Verfügung stehende Budget klären (siehe auch Kap. 5.3).

Im Einzeloutplacement für Fach- und Führungskräfte haben sich marktüblich Honorare von 20 bis 22 % des Jahresbruttogehaltes inkl. Boni etabliert. Es gibt ein Minimalhonorar, quasi eine „Deckelung“ nach unten, welches bei ca. 17.000 € liegt. Dafür wird in der Regel eine garantierte unlimitierte Beratung bis 100 Tage nach Neupositionierung angeboten und darüber hinaus eine Neuaufnahme der Beratung, sollte der Kandidat in der Probezeit scheitern. Alternativ zu diesem Angebot gibt es eine Vielzahl von Monatspaketen, die für ein entsprechend geringeres Honorar eingekauft werden können. In diesen zeitlich limitierten Beratungen werden z. B. Karrierefragen geklärt, Unterlagen überarbeitet oder ausschließlich auf Vorstellungsgespräche vorbereitet. Eine ganzheitliche Outplacementberatung, die alle Aspekte berücksichtigt, ist dabei nicht vorgesehen. Je nach Umfang wird entweder mit Stundenhonoraren von 250 bis zu 550 €/h abgerechnet oder mit Pauschalkosten von 6000 bis 10.000 € (immer zzgl. MwSt.). In den Aufhebungsvereinbarungen werden der Beratungsumfang und die Zahlungsmodalitäten festgelegt (siehe auch Kap. 4.1).

Die Budget- und Zielklärungen vor einer Outplacementmaßnahme werden noch um ein Vielfaches wichtiger bei Gruppenoutplacement-Maßnahmen. Die Angebotspalette ist umfangreich. Ein Mix aus Seminaren und Einzelgesprächen oder auch nur Einzelgespräche ist möglich, und in der Regel sind pro Mitarbeiter 20 bis 25 h Begleitung und Beratung vorgesehen. Seminare werden u. U. mit Tageshonorarsätzen abgerechnet, wohingegen eine festgelegte Anzahl von Einzelgesprächen pro Stunde/Mitarbeiter in Rechnung gestellt wird. Unternehmen können dabei in der Gesamtsumme mit 6000 bis 8000 € pro Mitarbeiter kalkulieren. Die Arbeitsagentur bietet unterschiedliche Mit-Finanzierungsmöglichkeiten an, die bis zu 2500 €/Mitarbeiter betragen können. Diese Finanzierungsleistung der Arbeitsagentur ist mit sehr engen Auflagen und Kontrollen verbunden, und die ehernen Grundsätze

einer professionellen und ganzheitlichen Outplacementberatung, nämlich Vertraulichkeit und Datenschutz, werden teilweise nicht beachtet. Es gilt demnach auch hier, die Finanzierungsplanung mit den Zielen bezüglich Unternehmenswerten und -kultur abzugleichen.

Outplacementberatung

Ein Instrumentarium der modernen Personalarbeit

Boenig, J.

2015, XI, 43 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09492-8