



Foto: © NN/PhotoDisc

WOHIN EINE KÜNDIGUNG FÜHRT, kann vom Unternehmen beeinflusst werden. Von professioneller Unterstützung profitieren nicht nur die betroffenen Mitarbeiter.

Kosten-Nutzen-Rechnung

Vom wahren Wert der Trennungskultur

Imagegewinn, Motivation der Belegschaft und staatliche Förderungsprogramme belegen es: Eine verantwortliche Freisetzungskultur kann sich auch für das Unternehmen auszahlen.

Gerade den Personalverantwortlichen des Mittelstandes, bei dem das Gewicht einzelner Führungskräfte überproportional starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat, bietet professionelles Outplacement die Möglichkeit, schnell und einvernehmlich personelle Korrekturen vorzunehmen.

Doch erfordert es genaueres Hinsehen, um die Vorteile im Einzelnen zu erkennen. Obgleich die durch Outplacement anfallenden Kosten zum Beispiel durch reduzierte Restlaufzeiten häufig gedeckt werden, sind die Einsparungen nur schwer kalkulierbar. Die Einbrüche am Markt durch nicht optimal geeignete Führungskräfte sind erst recht

nicht abschätzbar. Auch der Erhalt des Betriebsklimas durch einen verantwortungsvollen Umgang mit den freigesetzten Mitarbeitern, der auch von den Bleibenden genau beobachtet wird, lässt sich nicht messen. Ebenfalls schwer quantifizierbar ist der durch Outplacement vermiedene Imageschaden, besonders mittelständischer Unternehmen, der regional verstärkt von der Öffentlichkeit beobachtet wird.

Existenzsicherung der Freigesetzten

Für die zu entlassenden Mitarbeiter hingegen zählt vorrangig die Sicherung der eigenen beruflichen Existenz, sodass viele dafür bereit sind, eine geringere Abfindung

zu akzeptieren. Im Rahmen eines Sozialplanes besteht sogar die Möglichkeit, vollständig auf Abfindungszahlungen zu verzichten. Dazu das Bundesarbeitsgericht: „Ein Sozialplan kann vorsehen, dass Arbeitnehmer keine Abfindung erhalten, wenn sie durch Vermittlung des Arbeitgebers einen neuen Arbeitsplatz erhalten.“ Als Vermittlung kann dabei jede Mitwirkung des Arbeitgebers verstanden werden, die das neue Arbeitsverhältnis möglich macht. Entscheidend ist die Beteiligung und der Beitrag des Unternehmens beim Zustandekommen des neuen Arbeitsvertrags oder der Existenzgründung.

Neuplatzierung kontra Entschädigungen

Mitarbeiter, welche dagegen lediglich die Maximierung der einmaligen Abfindung im Auge haben und deshalb auf die professionelle Unterstützung verzichten, ohne dass die weitere Karriere gesichert ist, handeln erfahrungsgemäß höchst fahrlässig. Wer sich auf einem immer härter umkämpften Personalmarkt optimal neu positionieren will, hat keine wirkliche Alternative zu einem systematischen „Job-Hunting“, welches sich zielgerichtet auf den Personalmarkt fokussiert.

Während Abfindungen stets rückwärts gerichtet sind, quasi als Entschädigung an den Arbeitnehmer für den verlorenen Arbeitsplatz gezahlt werden, hat Outplacementberatung den Anspruch, durch die optimale Neuplatzierung des Klienten am Personalmarkt dessen weitere berufliche Zukunft zu sichern.

Staatliche Förderungsmöglichkeiten

Die vielseitige Einsetzbarkeit und die hohe Effektivität des Instrumentariums haben dazu geführt, dass Outplacement längst nicht mehr Spitzenmanagern vorbehalten ist, sondern auf allen Hierarchieebenen immer mehr genutzt wird und auch im tariflichen Bereich zunehmend Verwendung findet. Dabei können Unternehmen nicht unerhebliche Zuschüsse beim zuständigen Landesarbeitsamt beantragen.

Bewährt hat sich ein offener Dialog mit der Arbeitnehmervertretung und eine frühzeitige Kontaktaufnahme mit dem zuständigen

„Ein Sozialplan kann Arbeitnehmer von der Abfindung ausnehmen, wenn ihnen eine neue Arbeit vom Arbeitgeber vermittelt wird“

BAG, Urteil vom 19.6.1996, AZR 23/96

Landesarbeitsamt noch vor Eintritt der Sozialplanverhandlungen im Detail. Ist der Interessenausgleich gescheitert und stehen Entlassungen definitiv fest, muss für die Bewilligung ein Konzept vorgelegt werden, welches Inhalt und Ablauf der Outplacementmaßnahme genau angibt. Darüber hinaus muss in diesen Angaben das Engagement sowohl des Unternehmens als auch der betroffenen Mitarbeiter erkennbar sein. Achtung: Die Förderung wird nur unter dem Vorbehalt bewilligt, dass nach Abschluss ein Bericht über Kosten und Erfolg vorgelegt wird. Die näheren Einzelheiten zu den Fördermöglichkeiten finden Sie in unserem Beitrag auf Seite 72.

Förderungen durch die EU

Werden schwerwiegende Auswirkungen des Personalabbaus auf eine ganze Branche oder Region erwartet, bestehen seitens des Sozialfonds der Europäischen Union ebenfalls Fördermöglichkeiten für Outplacementprogramme.

Auch hier scheint der Nutzen professioneller Unterstützung zur Vermeidung von Erwerbslosigkeit zunehmend erkannt zu werden. Die Beantragung und die Realisierung von EU-Mitteln ist allerdings komplizierter und häufig langwieriger als dies bei staatlichen Mitteln der Fall ist. Die hierfür zur

Verfügung stehenden Mittel werden zentral in Brüssel festgelegt und auf die Mitgliedsstaaten aufgeteilt. In Deutschland wird der zur Verfügung stehende Teil erst auf die Bundesländer und von denen auf die Regierungsbezirke verteilt. Daher sind die Anträge auf Förderung aus EU-Mitteln bei der zuständigen Bezirksregierung zu stellen. Die Anträge bestehen aus einer Projektbeschreibung mit Problemschilderung und Lösungsansätzen sowie verschiedenen Formblättern, zum Beispiel dem Finanzierungsplan als Anlage.

Blick ins Ausland

In Großbritannien und den Niederlanden gehören von der öffentlichen Hand finanziell geförderte Outplacementmaßnahmen bereits seit Jahren zum Alltag der Unternehmen. In der Bundesrepublik hingegen ist der Einsatz von Outplacement bei Freisetzungen im Vergleich wesentlich geringer. Ein Blick auf die Umsatzentwicklung der Outplacementbranche, die in 2000 eine Umsatzsteigerung von etwa 20 Prozent verzeichnen konnte, zeigt jedoch auch hierzulande eine zunehmende Bereitschaft zu einem sozialverträglichen Freisetzungsmanagement als Ausdruck der Unternehmenskultur – gerade auch bei kleineren und mittelständischen Unternehmen.

Was kostet die Beratung?

Die durchschnittliche Honorarhöhe für eine Einzelberatung liegt bei circa 20 Prozent des letzten Jahresbezugs des Mitarbeiters, hinzu kommt eine Verwaltungspauschale in Höhe von 4.000 bis 5.000 Mark.

Die Honorarstruktur von Gruppenberatungen hängt von der Anzahl der Teilnehmer sowie von Dauer und Umfang der Maßnahme ab. Mit steigender Teilnehmerzahl sinkt das Honorar pro Kopf entsprechend. Das durchschnittliche Honorar pro Berater tag beträgt 3.360 Mark. Bei sehr großen Projekten, die sich über mehrere Monate erstrecken, mehrere hundert Teilnehmer und aktive Arbeitsvermittlung umfassen, kommen allerdings unterschiedliche Tagessätze in Anrechnung.

Hier lässt sich schnell erkennen, was eine gute und seriöse Beratungsfirma ausmacht: Die Einzelberatung sollte zeitlich nicht limitiert sein. Der Berater sollte solange tätig sein, bis der gekündigte Arbeitnehmer wieder eine neue Position hat. Der Vertrag sollte eine Wiederaufnahme der Beratung vorsehen. Scheitert der vermittelte Mitarbeiter während der Probezeit, sollte das Beratungsunternehmen ohne neue Honorarforderung die Beratung wieder aufnehmen (Quelle: Outplacementberatung 2000, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn).

Autoren: Manfred H. W. Böhnke und Dr. Joachim Bernt, Geschäftsführer von M-U-M- OutPlacement (weitere Informationen: www.mum-outplacement.com), Christiane Siemann, freie Autorin

DEFINITION FORMEN VON OUTPLACEMENT

Outplacement

Outplacement beinhaltet zum einen die Beratung von Unternehmen, die sich von Mitarbeitern auf sozialverträgliche Weise trennen wollen. Zum anderen fällt darunter auch die Beratung der von der Freisetzung Betroffenen, um diesen bei der Suche nach einer weiterführenden beruflichen Perspektive behilflich zu sein.

Einzeloutplacement

Einzeloutplacement richtet sich an die traditionelle Zielgruppe des Outplacements: Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Diese werden individuell beraten und betreut, um auch nach der Trennung wieder Managementpositionen besetzen zu können.

Gruppenoutplacement

Gruppenoutplacement richtet sich an ganze Gruppen von Arbeitnehmern. Ziel ist, den Personalabbau bei Mitarbeitern, die unter das Betriebsverfassungsgesetz fallen, sozialverträglich durchführen zu können. Die wesentlichen Elemente sind Workshops, Einzelberatung zur Bewerbung und Seminare, zum Beispiel zur Existenzgründung.