

Beratungsform Outplacement

... als besondere Herausforderung für die betriebliche bzw. individuelle Personalentwicklung

Von **Dipl.-Kfm. Andreas Dotzauer M.A.** · HR-Berater, Trainer, Business Coach, Hochschuldozent, Doktorand

Aus einer fundierten und praxisorientierten Perspektive beantwortet der Artikel folgende Leitfragen: Welche Freisetzungsalternativen existieren? Was zeichnet die Beratungsform Outplacement aus? Welche Rolle haben Personalentwickler/innen inne? Welche Herausforderungen sind zu bewältigen? Welche Impulse liefert eine Betrachtung aus Personalmarketing-Sicht? Ziel ist insbesondere die Sensibilisierung für proaktive Mitarbeiterförderung, mitarbeiterorientierte Freisetzungen bzw. zeitgemäßes Trennungsmanagement.

Freisetzungen und mögliche Alternativen

Durch Personalfreisetzung (vgl. detaillierter bspw. bei Stock-Homburg, 2013, S. 280 ff.) wird versucht, eine personelle Überdeckung (quantitativ, qualitativ, zeitlich, räumlich) abzubauen. Die Anlässe sind vielfältig: Verfehlte Unternehmens-/Personalpolitik, konjunkturelle bzw. saisonale Absatzschwierigkeiten, Betriebsverlagerungen bzw. Stilllegungen, Fusionen u.v.a.m. Denkbar wären auch mitarbeiterbedingte Ursachen wie mangelnde Leistung oder Fehlverhalten.

Die konkreten Auswirkungen der Megatrends Globalisierung, Digitalisierung oder demografischer Wandel auf die Beschäftigung sind unklar. Neuere Studien gehen weiterhin von einem demografisch bedingten Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials aus (vgl. bspw. PricewaterhouseCoopers, 2016). Insofern wirken sich die zunächst befürchteten Produktivitätssteigerungen respektive die Absenkung der Arbeitskräftenachfrage infolge Digitalisierung im Gesamtzusammenhang eher positiv aus (vgl. Vogler-Ludwig et al., 2016). Anzunehmen ist, dass sich zumindest in einzelnen

Branchen – bspw. Banken (vgl. Hamacher, 2016) – die seit Jahren kontinuierliche Personalfreisetzung fortsetzen wird.

Unter anderem kann zwischen interner (noch) ohne Personalabbau – bspw. durch Arbeitszeitflexibilisierung, Versetzung) und externer Freisetzung unterscheiden werden. Zu Letzterer zählen u. a. Aufhebung und Kündigung – oftmals in Verbindung mit Outplacement. Somit ist Outplacement eine quantitative bzw. extern ausgerichtete Maßnahme.

Als Zwischenfazit kann mit Blick auf die vielfältigen Maßnahmen sowie auf das Potenzial von Mitarbeitenden festgehalten werden, dass Unternehmen vorausschauend ihre Mitarbeitenden auf generell steigende oder andere Arbeitsanforderungen vorbereiten und so die harten Folgen von Entlassungen zumindest vermindern sollten. Outplacement – gepaart mit einer zeitgemäßen Trennungskultur – ist wichtiger Bestandteil betrieblicher Personalentwicklung (vgl. u.).

Outplacement: Definition und Bedeutung

Outplacement ist ein freiwilliges und meist zeitlich befristetes Unterstützungsangebot für einzelne (Individual-Outplacement – meist für Führungskräfte) oder mehrere Mitarbeitende (Gruppen-Outplacement) bei der beruflichen Neuorientierung (vgl. Hillebrecht/Peiniger, 2015, S. 206). Die entsprechende Vereinbarung erfolgt oft als Bestandteil eines Auflösungsvertrages bzw. parallel zur Freisetzungs-/Kündigungsphase. Die Kosten werden in der Regel vom freisetzenden Unternehmen getragen.

Die Beratungsleistung erbringt ein externes Beratungsunternehmen bzw. entsprechend qualifizierte Berater, Trainer und Coaches. Je nach vereinbartem Rahmen erstreckt sich die Begleitung in Form von Beratung, Training bzw. psychologischer Unterstützung von „A“ (wie Aufhebungs- bzw.

Auffanggespräche) bis „Z“ (wie Zeugniserstellung). Ziel ist, aktivierende Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten, damit möglichst rasch eine adäquate Beschäftigung (in Anstellung oder freiberuflich) oder gezielt eine neue Lebensphase (bspw. Aus-/Weiterbildung, Rente) begonnen werden kann.

Zudem profitieren die Beteiligten unter anderem von der Reduzierung von Konflikten und der zielgerichteten sowie rascheren Neuorientierung (Newplacement). Unternehmen werden einem Mindestmaß an sozialer Verantwortung gerecht und leisten durch ein entsprechendes Trennungsmanagement (vgl. Andrzejewski/Refisch, 2015) – nämlich zielorientiert in der Sache, wertschätzend zur Person – unter Personalmarketing-Aspekten (vgl. u.) einen positiven Beitrag zur Unternehmens-, Führungs- bzw. Trennungskultur. Outplacement ist keine Personalvermittlung. Auch der ähnlich lautende Begriff Outsourcing – die Ver-/Auslagerungen bestimmter betrieblicher Leistungen zur Realisierung von Kostenvorteilen – hat primär nichts mit Outplacement zu tun.

(Generelle) Anforderungen an Outplacement-Beratung

Die Größe des Outplacement-Unternehmens bedeutet nicht zwingend hohe Beratungsqualität. Die beworbenen Erfolgsquoten beim Newplacement sind schwer nachprüfbar. Wissenschaftliche Erkenntnisse über Outplacement und Wirkungen sind begrenzt (vgl. Alewell et al., 2013).

Generell sind zentrale Merkmale professioneller Beratung im systemisch-konstruktivistischen Kontext (vgl. König/Volmer, 2014, S. 64 f.): Theoretische Fundierung, Beachtung methodischer Standards, wertgeleitetes Handeln, Autonomie bzw. Entscheidungsfreiheit des Beratenen.

Die Ziele des beauftragenden Unternehmens, des beauftragten (externen) Beraters als „Erfüllungsgehilfe“ und des Betroffenen können teilweise voneinander abweichen. Vor dem

rater meist nicht frei wählen. Vor dem Hintergrund einer erforderlichen vertrauensvollen Beratungsbeziehung ist dies nicht unproblematisch. Daher obliegt es in der Regel der Personalabteilung, durch geeignete Vorauswahl ein Mindestmaß an (vermuteter) Qualität sicherzustellen. Wichtig erscheint neben einer geeigneten pädagogischen, psychologischen bzw. betriebswirtschaftlichen Qualifizierung (vgl. insbesondere hinsichtlich des Aspekts pädagogischer Beratung die Coach(ing)-Definition von Lindart, 2016, S. 36) die Fähigkeit zur Beratung sowohl im Experten- als auch Prozessmodus sowie zum Aufbau einer geeigneten Beratungsbeziehung. Die richtige „Wellenlänge“ ist aus Betroffenensicht besonders erfolgskritisch (vgl. Lohaus, 2010, S. 64).

Die Beratung selbst erfolgt je nach vorgegebenem bzw. vereinbartem Rahmen in mehreren Phasen (vgl. ausführlich bei Lohaus, 2010, S. 80-111): Informations- bzw. Auffanggespräch, Analysephase (Status Quo, Potenziale, Ziele etc.), Eigenmarketing und Training, Bewerbungskampagne, Abschluss (Vorstellungsgespräche, Vorbereitung, Einarbeitung).

Rolle der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein Teilbereich des strategischen Personalmanagements in Unternehmen. Sie umfasst im engeren Sinne alle Maßnahmen rund um Aus-/Weiterbildung, Karriere, Beratung und Förderung sowie Arbeitsgestaltung. Ziel ist der Erhalt bzw. die Steigerung der Qualifikation, Motivation, Identifikation und Gesundheit der Mitarbeitenden bzw. auf Unternehmensebene der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Mitarbeitenden des Personalbereichs, die mit Personalentwicklung befasst sind, kümmern sich um den gesamten Prozess. Dieser umfasst Bedarfsanalyse, Konzeption, Umsetzung, Transfer und Evaluation der entsprechenden Aktivitäten.

Im Trennungskontext befindet sich die Personalentwicklung in einem Spannungsfeld. Der Personalbereich ist maßgeblich mit der Planung und Umsetzung der meist einschneidenden Trennungsmaßnahmen befasst. Die betroffenen Mitarbeitenden wurden zuvor in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Führungskräften über einen längeren Zeitraum individuell beraten und entwickelt. Im Trennungsfalle sind nun rasche Lösungen gefragt. Das Verhältnis zu den Betroffenen distanziert sich. Meist wird die weitere Umsetzung delegiert (arbeitsrechtliche Begleitung, aber eben auch Planung bzw. Durchführung von Outplacement-Aktivitäten). Grundsätzlich wäre möglich, selbst interne Beratungs- und Trainingsmaßnahmen rund um Outplacement anzubieten (für eine ausführlichere bzw. betriebswirtschaftliche Dar-

„*Im Trennungskontext befindet sich die Personalentwicklung in einem Spannungsfeld.*“

Hintergrund dieses kritischen Beziehungsdreiecks – bzw. Viererkonstellation (mit Einbezug der vermittelnden Personalabteilung) – ist eine explizite Ziel- bzw. Rollenklärung wichtig.

Nicht selten geben Beratungsunternehmen Aufträge an (freiberufliche) Kooperationspartner weiter. Dies bedeutet ggf. unterschiedliche Ansprechpartner (für Akquise, Abwicklung und Beratung). Der Betroffene kann den einzelnen Be-

stellung dieser „make or buy“-Thematik vgl. Lohaus, 2010, S. 68-73). Dies wird tendenziell nur größeren Unternehmen gelingen. Zum einen dürfte das Vertrauensverhältnis zu den bekannten Mitarbeitenden aus der Personalabteilung – die sehr stark mit den Trennungsmaßnahmen in Verbindung gebracht werden – weniger belastet sein. Zum anderen stellt sich die Frage, ob ausreichend Know-how für die Vorbereitung auf die Anforderungen der künftigen Arbeitswelt, in anderen Branchen etc. vorherrscht. Zumindest sollte die Personalentwicklung jedoch prophylaktisch Konzepte für künftige Trennungsfälle entwickeln.

Angemerkt sei, dass Personalentwicklung per se arbeitsrechtliche Regelungen zu beachten hat (für eine generelle Darstellung vgl. bspw. Kämper, 2011). Im Zusammenhang mit Trennungsmaßnahmen gilt dies umso mehr. U. a. sind neben der Erstellung eines generellen rechtssicheren Konzeptes zahlreiche Detailfragen wie bspw. Gestaltung von Aufhebungsverträgen, Fristen, Freistellung, Zeugnisfragen etc. zu klären.

Weitere Empfehlungen für die Unternehmenspraxis

Die folgenden Impulse können ebenfalls zur weiteren Professionalisierung beitragen.

Betriebliche Personalentwicklung beinhaltet u. a. eine Beratungs- und Förderaufgabe. Verantwortliche sollten sich bemühen, weiterhin eine vertrauensvolle Beziehung zu den betroffenen Mitarbeitenden sicherzustellen. Regelmäßige Gespräche sind zudem hilfreich, frühzeitig mögliche Probleme auch in Zusammenarbeit mit externen Outplacement-Beratern zu erkennen. Lohnenswert ist, über den Trennungsprozess hinaus den Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitenden zu halten (vgl. u.).

Personalentwicklung ist Mitgestalter der Unternehmens- und Führungskultur. Grundlegende Fragen bzw. Vorgehensweisen in Bezug auf Trennungsmanagement sollten daher bereits vor einem akuten Trennungsfall geklärt sein.

Um „ebenbürtig“ zu sein, sollten Personalverantwortliche entsprechende Expertise – bspw. hinsichtlich systemischer Beratung, Formen und Wirkungen von Outplacement sowie entsprechende psychologische und pädagogische Kompetenzen (z. B. für die Berater- bzw. Konzeptauswahl) besitzen.

Die Trennung von Mitarbeitenden sollte enttabuisiert und professionalisiert werden. Dabei sollte der Blick für die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche der verschiedenen Ansprechpartner (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsrat, Mitarbeitende, Kunden etc.) gewahrt bleiben. Im Mittelpunkt steht der wertschätzende Umgang mit den betroffenen Mitarbeitenden (sowohl bei einzelnen einvernehmlichen als auch größeren betriebsbedingten Trennungen). Dies hat eine (emotionale bzw. motivationale) Signalwirkung auch in Richtung der verbleibenden Mitarbeitenden (zur sog. „Survivor“-Thematik vgl. bspw. Aschenbrenner, 2010, S. 330-334).

Die Gestaltung und Begleitung von Trennungsprozessen ist auch für die Experten des Personalbereichs herausfordernd. Paralleles Einzelcoaching und kollegialer Austausch kann für sie unterstützend bzw. entlastend wirken.

Personalmarketing als erweiterter Betrachtungsrahmen

Personalmarketing zielt darauf ab, aufgrund professioneller Personalpolitik bzw. entsprechenden authentischen ziel(gruppen)orientierten Maßnahmen von potenziellen und aktuellen Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Hat sich eine entsprechende „Employer Brand“ – eine überzeugende Arbeitgebermarke – entwickelt, fördert dies die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitenden (vgl. ausführlicher bspw. bei Abrell/Rowold, 2015, S. 135-137). Auch im Falle von Trennungen ist diese Personalmarketing-Perspektive sinnvoll. Im Fokus steht dann nicht nur der zielorientierte, primär betriebswirtschaftlich geprägte Abbau von „Mitarbeiterkapazitäten“ oder „Full-time Equivalents“, sondern auch der wertschätzende Umgang mit Menschen (vgl. generell dazu Brockhoff/



Andreas Dotzauer (geb. 1966) ist Bank-kfm., Diplom-Kfm. (Univ.) und Master of Arts (Univ.). Er besitzt langjährige Erfahrung als Personalmanager im Mittelstand und Konzernunternehmen sowie als Berater, Trainer, Business Coach, Konfliktcoach und Hochschuldozent.

Seit 2012 ist Andreas Dotzauer Lehrbeauftragter mit Schwerpunkt Human Resources an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Hochschulzentrum Mannheim). Seit 2015 ist er Doktorand. Zahlreiche Zusatzqualifikationen und die langjährige, engagierte Mitgliedschaft in Berufsverbänden sowie Förderkreisen runden sein Profil ab.

Panreck, 2016), denen einschneidende Veränderungen bevorstehen. Dies entfaltet auch eine entsprechende Außenwirkung – bspw. in Richtung Presse, Kunden, Kooperationspartner etc.

Diese Professionalität kann sich auch zu einem späteren Zeitpunkt „auszahlen“: In Zeiten demografischer Veränderungen und branchen- bzw. berufsspezifischer Fachkräfteengpässe sollte zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit einer Wiedereinstellung in Betracht gezogen werden („Rehiring“ bzw. „Comeback-Management“, vgl. Becker, 2013, S. 716-718): Sog. „Boomerang Employees“ stehen in den Vereinigten Staaten bereits zunehmend im Fokus (vgl. Kronos Inc., 2015). Zudem ist durchaus vorstellbar, dass Betroffene trotz Trennung wegen des professionellen Trennungsmanagements positiv über das Unternehmen sprechen oder weiterhin Kunde bleiben. Das Sprichwort, dass man sich (mindestens) zweimal im Leben sieht, deutet es bereits an: Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Outplacement bzw. professionelles Trennungsmanagement lohnenswert.

Literaturverzeichnis

- Abrell, C./Rowold, J. (2015): Personalmarketing, in: J. Rowold (Hrsg.), Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master, 2. Aufl., Berlin: Springer Gabler, 2015, S. 135-144
- Alewell, D./Hauff, S./Pull, K. (2013): Trennungsmanagement: Stand der Forschung und aktuelle empirische Befunde, in: R. Stock-Homburg (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, S. 245-261
- Andrzejewski, L./Refisch, H. (2015): Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten. 4. neu bearb. u. erw. Aufl., Köln: Luchterhand
- Aschenbrenner, H. (2010): Trennung vom Unternehmen, in: B. Werkmann-Karcher/J. Rietiker (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin/Heidelberg: Springer, 2010, S. 321-334
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. überarb. u. akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Brockhoff, S./Panreck, K. (2016): Menschlichkeit rechnet sich: Warum Wertschätzung über den Erfolg von Unternehmen entscheidet, Frankfurt a. M.: Campus
- Hamacher, E. (2016): Wie das Kaninchen vor der Schlange, in: Die Bank, Nr. 5, 2016, S. 64-67
- Hillebrecht, S./Peiniger, A.-A. (2015): Grundkurs Personalberatung: Leitfäden, Checklisten und Beispiele für Personaldienstleister. 5. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kämper, C. (2011): Arbeitsrecht und Personalentwicklung, in: J. Ryschka/M. Solga/A. Mattenklott (Hrsg.), Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 401-436
- König, E./Volmer, G. (2014): Handbuch Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. 2. kompl. überarb. Aufl., Weinheim u. Basel: Beltz
- Kronos Inc. (Hrsg.) (2015): They're Back! New Survey Reveals Changing Mindset About Boomerang Employees and the Organizations They Once Left, <http://www.kronos.com/pr/boomerang-employees-and-the-organizations-they-once-left.aspx> (Zugriff 07.10.2016)
- Lindart, M. (2016): Was Coaching wirksam macht: Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus, Wiesbaden: Springer
- Lohaus, D. (2010): Outplacement, Göttingen: Hogrefe
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2016): Demografischer Wandel: In Deutschland werden Arbeitskräfte rar. Berufs-, qualifikations- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030
- Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Vogler-Ludwig, K./Düll, N./Kriechel, B. (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter – Prognose 2016 (Kurzfassung) [Projekt im Auftrag des BMAS], München: Economix Research & Consulting, <http://www.economix.org/assets/content/ERC%20Arbeitsmarkt%202030%20-%20Prognose%202016%20-%20Kurzfassung.pdf> (Zugriff 07.10.2016)

Vorankündigung für die neuen 2017er-Kalender: dvb-Jahrestagung 2017

- **Lebst Du um zu arbeiten
oder arbeitest Du um zu leben?**
- **Bringt Arbeit 4.0 Beratung 4.0?**

Das ausführliche Programm und die Anmelde-modalitäten werden ca. Mitte Januar sowohl auf der dvb-homepage als auch in gedruckter Form vorliegen.

Termin: 12. bis 14. Mai 2017 in Erkner bei Berlin