

Sonderdruck aus

Personal-Box

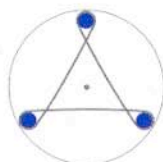
Informations- und Arbeitsmodule
für das Personalmanagement
erschienen im Luchterhand Verlag

THOMSON
—★—™
DBM

Outplacement Gruppenprogramme

Ein Leitfaden für Personalleiter

**Toni Nadig
Franz Trauth**



Transformativ
Entwicklungsberatung

Outplacement, Gruppenprogramme

Autoren: Franz Trauth/Toni Nadig

Inhalt	Seite
1 Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags	2
1.2 Definition	2
1.3 Einstieg in das Thema	2
2 Das sollten Sie wissen!	
2.1 Zielsetzungen eines Gruppenprogramms	5
2.2 Systemkomponenten eines Gruppenprogramms	7
2.3 Nutzen eines Gruppenprogramms	9
2.4 Rahmenbedingungen für ein Gruppenprogramm	11
3 So gehen Sie vor!	
Fünf Schritte zur Durchführung von Gruppenprogrammen	15
4 Infos für Personal	
4.1 Rolle der Personalabteilung	18
4.2 Einsatzmöglichkeiten	19
4.3 Einsatz externer Dienstleister	20
4.4 Rechtsaspekte: Beteiligung des Betriebsrats	20
5 Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

1 **Das Wichtigste auf einen Blick**

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Dieser Beitrag informiert über Zielsetzungen, Systemkomponenten, Nutzen und Rahmenbedingungen von Outplacement-Gruppenprogrammen. Die Durchführung von Gruppenprogrammen wird in fünf Schritten anschaulich beschrieben.

1.2 Definition

Outplacement bezeichnet eine vom Arbeitgeber finanzierte unternehmensexterne Beratung und Unterstützung einer gekündigten Person zur Entwicklung und Realisierung einer neuen beruflichen Perspektive.

Outplacementprogramme gibt es in zwei Versionen: Als individuelle Programme für mittlere und obere Führungskräfte und als Gruppenprogramme für Führungskräfte der unteren Ebenen als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Trauth/Nadig 2002).

Outplacement-Gruppenprogramme zielen darauf ab, beim sozialverträglichen Personalabbau vor allem tarifliche Mitarbeitende persönlich zu beraten und sie darin zu unterstützen, eine für sie passende neue berufliche Aufgabe zu finden.

Die Beratung der Mitarbeitenden beginnt nach der Kündigung und endet (im besten Fall) mit der Aufnahme der neuen Tätigkeit.

Outplacement-Programme sind „Hilfen zur Selbsthilfe“ für die gekündigten Menschen. Outplacementfirmen sind weder Jobbörsen noch Stellenvermittlungsbüros. Sie konzentrieren sich darauf, bei der beruflichen Neupositionierung zu beraten.

1.3 Einstieg in das Thema

Um den Personalabbau so sozialverträglich wie möglich zu gestalten, können Unternehmen heute zwischen verschiedenen Instrumenten wählen:

- Der klassische Sozialplan konzentriert sich auf die rechtliche und finanzielle Seite des Personalabbaus und regelt vor allem Abfindung und Vorruhestandsmodelle. Oft hilft er aber den Betroffenen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz nicht weiter. Sie gleiten – für einen bestimmten Zeitraum – oft finanziell gut versorgt, aber schlecht vorbereitet, in die Arbeitslosigkeit.

- ▶ Unternehmen haben die Möglichkeit, bei geplantem Personalabbau Beschäftigungs- und Qualifizierungs-Gesellschaften nach §§ 175 ff. SGB III zu gründen oder zu beauftragen. Solche BQGs können vor allem dann helfen, wenn die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitenden voraussichtlich erst nach umfangreichen, zusätzlichen beruflichen Qualifikationsmaßnahmen ein neues Arbeitsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt erreichen können. BQGs unterstützen die Betroffenen in einem größeren Zeitraum bis maximal zwei Jahre unter anderem bei Umschulung, Fortbildung, Probearbeitsverhältnissen.
- ▶ Für vom Personalabbau betroffene Mitarbeitende, die – mit entsprechender professioneller Unterstützung – vermutlich nach wenigen Wochen oder Monaten, spätestens binnen Jahresfrist auf direktem Weg von ihrem alten in ein neues Arbeitsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt wechseln können, empfiehlt sich ein Outplacement-Gruppenprogramm als Königsweg. Outplacementberatungen nehmen besonders die persönliche und berufliche Seite der gekündigten Mitarbeitenden in den Blick und unterstützen sie bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Unternehmen können für Outplacement-Gruppenprogramme beim jeweiligen Landesarbeitsamt „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (§§ 254 ff. SGB III) beantragen (vgl. die Berichte von Kurschatak, 1999, 2000, 2001).

Obwohl Gruppenprogramme heute in zahlreichen Varianten begegnen, lassen sich doch sechs gemeinsame Kennzeichen angeben:

Sie unterstützen die Mitarbeitenden dabei:

- ▶ eine Standortbestimmung zu erarbeiten,
- ▶ sich beruflich neu zu orientieren,
- ▶ ihren persönlichen Aktionsplan zu erstellen und umzusetzen und
- ▶ parallel dazu den Verlust des Arbeitsplatzes zu bewältigen.

Dabei kombinieren sie:

- ▶ gruppenbezogene Arbeitsformen, um das Basiswissen für die berufliche Neupositionierung zu vermitteln und
- ▶ individuelle Betreuung, um die persönlichen Fragen und Probleme zu bearbeiten.

Outplacementprogramme sind keine „Einmal-Veranstaltung“, sondern laufen über einen längeren Zeitraum. In der Praxis werden sie mit Blick auf die spezifische Situation des Unternehmens als auch der Mitarbei-

Outplacement, Gruppenprogramme

tenden meist modular zusammengestellt. Unternehmen, Betriebsrat und Beratungsfirma können den jeweiligen Fokus sehr unterschiedlich setzen, sodass Art und Ausmaß der Unterstützung der Mitarbeitenden oft variieren. Die Intensität der persönlichen Beratung erfolgt im besten Fall von der Verarbeitung der Trennung über die individuelle Bewerbungsstrategie bis zur erfolgreichen Umsetzung, im ungünstigsten Fall nur punktuell.

Fehlt indes eines der genannten sechs Kennzeichen, handelt es sich nicht um Outplacement-Gruppenprogramme. So ist eine Internet-Jobbörse (auch bei möglichem sporadischen Kontakt mit einer Hotline) ebenso wenig eine Outplacementberatung wie ein Bewerbungstraining. Dem Einzelnen muss die tatsächliche Möglichkeit offen stehen, seine individuellen Themen außerhalb der Gruppe mit einem Berater oder einer Beraterin zu diskutieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Maßnahmen ohne persönliche Beratung gehören nicht zu den Outplacement-Gruppenprogrammen (vgl. Nicolai, 2001).

2 Faktoren

Das sollten Sie wissen!

2.1 Zielsetzungen eines Outplacement-Gruppenprogramms

In einem Outplacement-Gruppenprogramm werden von Maßnahmen des Personalabbaus betroffene Mitarbeitende persönlich beraten und unterstützt. Zur Zielgruppe gehören vor allem tariflich Mitarbeitende, untere Führungsebenen bis hin zu ungelernten Kräften, von Berufsanfängern bis zu Personen aus den Jahrgängen, bei denen Vorruhestandsregelungen noch nicht greifen.

In diesem Prozess wirken drei Partner zusammen:

- ▶ Das **Unternehmen** engagiert und bezahlt die Outplacementfirma.
- ▶ Die **Outplacementfirma** betreut die Mitarbeitenden und hilft ihnen bei Entwicklung und Umsetzung ihrer persönlichen Strategie zur beruflichen Neupositionierung. Sie kombiniert in diesem Prozess persönliche Betreuung mit gruppenbezogenen Arbeitsformen.
- ▶ Die **Mitarbeitenden** suchen – mit dieser Unterstützung – auf dem ersten Arbeitsmarkt eine neue berufliche Position (im Angestelltenverhältnis oder in der Selbständigkeit).

Die Mitarbeitenden verfolgen in einem Outplacement-Gruppenprogramm drei Ziele, die sich wechselseitig beeinflussen:

ZIEL 1: Neupositionierung auf dem ersten Arbeitsmarkt

ZIEL 2: Verarbeitung der Begleitumstände der Kündigung

ZIEL 3: Inanspruchnahme professioneller Beratung und Unterstützung

Hinweis: Die Outplacementberatung, zu Beginn der 80er Jahre von den USA nach Europa gekommen, wurde zunächst als individuelle Beratung für obere und mittlere Führungskräfte angeboten. Seit Mitte der 90er Jahre wird das Konzept in Deutschland als Gruppen-Outplacement auch für tarifliche Mitarbeitende in unterschiedlichen Branchen erfolgreich eingesetzt. Gleichwohl ist dieses Instrument noch wenig verbreitet und Personalverantwortlichen oft nicht hinreichend bekannt. Trotz zahlreicher Projekte, die sowohl von Mitarbeitenden wie auch den beteiligten Unternehmen als Erfolg angesehen werden, nimmt die Akzeptanz nur langsam zu.

Outplacement, Gruppenprogramme

ZIEL 1: **Neupositionierung auf dem ersten Arbeitsmarkt**

Je besser man sich selbst und auch den relevanten Arbeitsmarkt kennt, desto eher gelingt es, eine neue und vor allem passende Stelle zu finden. Das Projekt „Ich finde eine neue Arbeitsstelle“ ist konkrete Arbeit. Es fordert volle Aufmerksamkeit, Energie und Zeit. Und wie bei jeder anderen Arbeit, muss man auch hier lernen, wie man sie am besten erledigt. Die berufliche Neupositionierung geschieht in mehreren Schritten:

- ▶ Man lernt seine Stärken kennen und seine Schwerpunkte.
- ▶ Man gewinnt im Verlauf des Programms zunehmend an Selbstvertrauen.
- ▶ Man erarbeitet die Tätigkeit, die am besten zum eigenen persönlichen und beruflichen Profil passt, und bestimmt die Arbeitsstellen, bei denen die eigenen Kenntnisse und Eigenschaften am besten zur Geltung kommen.
- ▶ Man entwickelt eine Strategie für die Stellensuche, lernt den Arbeitsmarkt kennen und erfolgreich anzugehen.
- ▶ Man lernt, sich mündlich und schriftlich gut zu präsentieren und übt sich darin, Vorstellungsgespräche zu führen.

In diesem Prozess kommt es sehr darauf an, eigene Verantwortlichkeit wahrzunehmen bzw. eine entsprechende Haltung auszuprägen: Man akzeptiert, dass man für seine berufliche Perspektive selbst verantwortlich ist, setzt sich intensiv mit der neuen Situation und sich selbst auseinander und kümmert sich aktiv um eine neue Stelle.

ZIEL 2: **Verarbeitung der Begleitumstände der Kündigung**

Mitarbeitende erleben betriebsbedingte Kündigungen oft als persönliche Niederlage. Mehr noch als die finanziellen Einbußen macht vielen die Angst vor Verlust sozialer Anerkennung zu schaffen. Das Outplacement-Programm kann dabei unterstützen, den Kündigungsschock als auch den Eindruck persönlichen Versagens zu überwinden. Es kann helfen, mit Wut auf das Unternehmen, Unverständnis und Enttäuschung umzugehen und persönlicher Unsicherheit wie auch Zukunftsangst zu begegnen.

Die Systematik des Programms – Standortbestimmung erarbeiten, berufliche Neuorientierung sowie Aktionsplan erstellen und umsetzen – unterstützt den Einzelnen in der Trauerphase und fördert eine optimistische Einstellung angesichts der anstehenden beruflichen Veränderung. Es ist darauf angelegt, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit zu stärken.

ZIEL 3: **Inanspruchnahme professioneller Beratung und Unterstützung**

Die Kompetenz der beratenden Personen sowie die Qualität der Methodik des Beratungsunternehmens tragen entscheidend dazu bei, den Prozess der beruflichen Neupositionierung effektiv und effizient zu unterstützen.

Die Beraterinnen und Berater müssen deshalb über Erfahrungen in der freien Wirtschaft verfügen, brauchen Lebenserfahrung, ein hohes Maß an Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen, denn das Wichtigste ist, das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden wieder zu stärken.

2.2 Systemkomponenten eines Outplacement-Gruppenprogramms

In Outplacement-Gruppenprogrammen werden bestimmte Inhalte in üblichen gruppenbezogenen Arbeitsformen – wie in einem Seminar, Workshop oder Training – bearbeitet (z. B. Aspekte einer modernen Bewerbung), andere in Einzelgesprächen (z. B. die Entwicklung der individuellen Bewerbungsstrategie). Auch wenn Gruppen-Outplacement heute, oft modular konzipiert und in vielfältigen Formen begegnet, von der konkreten Situation der Mitarbeitenden und des Unternehmens als auch von dessen finanziellen Ressourcen abhängt, zeichnen sich wirkliche Gruppenprogramme immer durch drei unverzichtbaren Schritte aus:

KOMPONENTE 1: Erarbeitung einer Standortbestimmung

KOMPONENTE 2: Berufliche Neupositionierung

KOMPONENTE 3: Erstellung und Umsetzung des Aktionsplans

Hinweis: Die Qualität der Methodik zur Verarbeitung der Entlassung sowie der Entwicklung und Realisierung der individuellen Strategie zur beruflichen Neupositionierung zeigt sich vor allem in der Systematik des Programms.

KOMPONENTE 1: Erarbeitung einer Standortbestimmung

Zunächst konzentriert man sich auf die realistische Einschätzung der eigenen Person sowie des bisherigen Lebens- und Berufswegs. Man reflektiert und analysiert die eigenen Stärken, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, erarbeitet sein individuelles Profil (Fähigkeiten, Eigenschaften, Kenntnisse) und stellt seine Bewerbungsunterlagen (mit Arbeits- und Ausbildungszeugnissen, erworbenen Qualifikationen und Zertifikaten) zusammen. Der Lebenslauf wird – modernen inhaltlichen und formalen Standards entsprechend – formuliert.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- ▶ Wie ist mein bisheriger Berufsweg verlaufen?
- ▶ Wie ist meine aktuelle (bzw. letzte) Arbeitssituation: was will ich beibehalten, vertiefen, verändern?
- ▶ Was kann ich gut, und wo liegen meine Stärken?

Outplacement, Gruppenprogramme

- ▶ Wie gehe ich mit Schwächen um?
- ▶ Wo habe ich Interessen, die ich beruflich verwenden kann?
- ▶ Was mache ich gerne, und welche Tätigkeiten nehme ich nur ungern wahr?
- ▶ Wie sehe ich mich? Wie sehen mich andere?
- ▶ Welche Erwartungen werden an mich gestellt, und welche Erwartungen habe ich?

Am Ende dieser rückblickenden Analyse ist die berufliche Bilanz erarbeitet und schriftlich formuliert. Man hat ein klares Bild seiner Person und seiner Ressourcen und kann klar beschreiben:

- ▶ was man gerne tun möchte (seine Interessen),
- ▶ wozu man gut geeignet ist (seine Fähigkeiten und Eigenschaften),
- ▶ was den eigenen Wert als Arbeitskraft ausmacht (seine Kenntnisse und Stärken).

Damit ist eine solide Basis geschaffen, um die berufliche Neuorientierung bewusst und zielgerichtet anzugehen.

KOMPONENTE 2: **Berufliche Neupositionierung**

Auf Basis der bisherigen Bilanz kann man eigene Chancen realistisch einschätzen, individuelle wie berufliche Perspektiven entwickeln, berufliche Ziele formulieren und praktikable Strategien oder Lösungen erarbeiten. Die Kernfrage ist: Welche Tätigkeit passt am besten zu mir und welche berufliche Zukunft sollte ich anstreben? Die Beratung kann sich beziehen auf die:

- ▶ Entwicklung einer Strategie für die eigene Bewerbung:
 - ▷ Marketing: Wie kann ich meine Leistungen gut und überzeugend darstellen?
 - ▷ Suche: Wie finde ich geeignete Zielunternehmen und Zielpositionen?
- ▶ Entwicklung und Ausarbeitung der weiteren Bewerbungsunterlagen (abhängig von den gewählten Bewerbungsaktivitäten):
 - ▷ Anschreiben anfertigen.
 - ▷ Stellengesuche formulieren.
- ▶ Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche:
 - ▷ Wie kann ich mich mündlich und schriftlich gut präsentieren?
 - ▷ Absolvieren von Bewerbungstrainings.
 - ▷ Wie gestalte ich das Auswahlgespräch in Ablauf und Inhalt mit?
 - ▷ Einübung von Gesprächs- und Präsentationstechniken.
 - ▷ Allgemeine Empfehlungen zu Auftritt, Kleidung etc.

KOMPONENTE 3: **Erstellung und Umsetzung des Aktionsplans**

Bei der aktiven Stellensuche kann sich die Unterstützung darauf beziehen, alle geplanten Aktivitäten zu koordinieren, Stellenanzeigen auszuwerten und eigene aufzugeben, Stellenangebote zu analysieren, Bewerbungsrückläufe auszuwerten und die Aktionen nachzuarbeiten.

Die Aktivitäten der Beratungsfirmen unterscheiden sich auch in der Unterstützung bei der Stellensuche: Nahezu überall findet man so genannte Jobbörsen, in denen Daten aus allgemein zugänglichen Quellen (Zeitungsanzeigen, Stellen-Information-Service (SIS) des Arbeitsamts, Internet-Jobbörsen) gesammelt und aufbereitet werden. Manche Beratungsunternehmen konzentrieren sich danach auf konsequente Hilfe zur Selbsthilfe. Andere eruieren offene Positionen in vergleichbaren Unternehmen und stellen bisweilen Kontakte her. Wieder andere recherchieren gezielt, nutzen Kontakte zu Personalberatungen und setzen Mailings an bestimmte Unternehmen ein.

Unter den Experten ist umstritten, ob sich Berater nur auf Outplacementberatung konzentrieren oder auch in der Arbeits- und Personalvermittlung aktiv werden sollen. Für die alleinige Beratung spricht, dass die Berater nur die Interessen ihrer Klienten verfolgen; für die Kombination spricht, dass dadurch ein neues Arbeitsverhältnis möglicherweise schneller erreicht werden kann.

2.3 Nutzen des Outplacement-Gruppenprogramms

Effektiv angelegte Outplacement-Gruppenprogramme schaffen einen nachhaltigen Nutzen für alle Beteiligten. Dabei kann unterschieden werden zwischen:

NUTZEN 1: für den Arbeitgeber

NUTZEN 2: für die Mitarbeitenden

NUTZEN 1: für den Arbeitgeber:

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden solch ein Programm anbieten, nennen als ersten Grund oft ihre unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung: Sie investieren finanzielle Mittel nicht in einen rein abfindungsorientierten Sozialplan, sondern in die Zukunft der Mitarbeitenden, indem sie sie in ihrer beruflichen Neuorientierung unterstützen. Weitere Effekte sind:

Outplacement, Gruppenprogramme

- ▶ **Störungen in den Betriebsabläufen minimieren:** Die Mitarbeitenden, von denen sich das Unternehmen trennt, bringen ihre volle Leistung bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses. Krankmeldungen kommen seltener vor. So bleiben die betrieblichen Abläufe auch in der Kündigungsphase gesichert.
- ▶ **Innenwirkung (Betriebsklima) gestalten:** Die von der Kündigung Betroffenen können im Programm ihren Entlassungsschock aufarbeiten und sich mit kompetenter Unterstützung auf die Zukunft konzentrieren. Dies wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus. Die nicht von der Kündigung Betroffenen beobachten den Umgang mit Personalien immer sehr genau. Sie fragen sich: „Wie würden sie mit mir umgehen?“ und ziehen entsprechende Konsequenzen. Sie nehmen es positiv (zumindest nicht negativ) auf, wenn das Unternehmen bei Kündigungen fair vorgeht und die Betroffenen in der beruflichen Neuorientierung unterstützt.
- ▶ **Außenwirkung gestalten:** Das Unternehmen signalisiert Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, potenziellen künftigen Mitarbeitern, dass man auch in Krisen verantwortlich und fair miteinander umgeht und die Mitarbeitenden, von denen man sich trennt, bei ihrem Neustart auf dem ersten Arbeitsmarkt unterstützt. Im weiteren vermeidet man langwierige kostspielige gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten und deren öffentliche Kommentierung. Niemand ist daran interessiert, schmutzige Wäsche zu waschen. Alles in allem hat man weniger negative Schlagzeilen. Darüber hinaus hält man sich die Möglichkeit offen, entlassene Mitarbeitende später wieder einzustellen, da die Trennung einvernehmlich und fair verläuft.
- ▶ **Staatliche Fördermittel nutzen:** Unternehmen können – um Personalabbau sozialverträglich zu gestalten – beim zuständigen Landesarbeitsamt „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (nach §§ 254 ff. SGB III) für ein Gruppen-Outplacement beantragen. Landesarbeitsämter können Fördermittel – als Betrag pro Teilnehmer an der Maßnahme – gewähren, wenn (unter anderem) die Vermittelbarkeit der Betroffenen generell positiv beurteilt wird und das Unternehmen sich bei der Maßnahme finanziell angemessen engagiert (vgl. Arbeitslosenprojekt TuWas, 2002).
- ▶ **Einigung über Sozialpläne erleichtern:** Das Angebot eines Outplacement-Gruppenprogramms kann Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern erleichtern.

NUTZEN 2: für die Mitarbeitenden

- ▶ **Kündigungsschock und Frustration überwinden:** Die Mitarbeitenden können gewöhnlich die Begleitumstände der Kündigung besser verarbeiten, wenn sie mit der misslichen Situation nicht allein gelassen werden. Auch hilft die persönliche Beratung, den oft hohen psychischen und zeitlichen Druck zu verringern, da sie direkte Wege zu einem neuen Beschäftigungsverhältnis ebnen kann.
- ▶ **Auf neue beruflichen Ziele konzentrieren:** Man wird ermutigt und unterstützt, seine berufliche Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Die Beratung stärkt Selbstvertrauen und Eigenverantwortlichkeit und fördert Eigeninitiative und Motivation. Sie begünstigt eine solide berufliche Entscheidung: Man wird sich seiner individuellen Möglichkeiten bewusst und kann eine neue beruflichen Perspektive entwickeln. Eine gesicherte Analyse und realistische Zielsetzung vermindern falsche Berufsentscheidungen und damit die Risiken eines Neubeginns. Die professionelle Methode hilft Fehler (etwa bei Bewerbung, im Interview, bei Verhandlung und Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags) und Umwege zu vermeiden. Dies schafft dadurch Zeitvorteile und ermöglicht einen schnelleren Bewerbungserfolg.

2.4 Rahmenbedingungen für ein Outplacement-Gruppenprogramm

Die Anwendung von Outplacement-Gruppenprogrammen ist im Kern an drei Bedingungen geknüpft:

RAHMENBEDINGUNG 1: Politischer Wille der Unternehmensleitung

RAHMENBEDINGUNG 2: Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens

RAHMENBEDINGUNG 3: Akzeptanz der Betroffenen und ihrer Interessenvertretungen
--

Hinweis: Unter bestimmten Bedingungen sind Outplacement-Gruppenprogramme nicht anwendbar: Wenn der Personalabbau nicht sozialverträglich gelingt oder die Fronten zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat schon verhärtet sind, besteht kaum noch eine gemeinsame Basis, um eine Outplacementberatung zu vereinbaren. In laufenden Insolvenzverfahren scheitern Outplacementangebote meist daran, dass die Finanzierung der Beratung nicht gesichert werden kann. Wenn die gekündigten Mitarbeitenden keine realistische Chance haben, trotz professioneller Unterstützung binnen Jahresfrist eine neue Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt aufzunehmen, kann die Gründung einer BQG sinnvoll sein.

Outplacement, Gruppenprogramme

RAHMENBEDINGUNG 1: **Politischer Wille der Unternehmensleitung**

Zunehmend mehr Unternehmer und Manager betrachten Personalabbau nicht mehr nur unter dem Aspekt der Kosten für Sozialplan und Abfindung. In ihren Augen greifen die herkömmlichen Varianten des Abfindungs- und Transfer-Sozialplans zu kurz, da diese den Mitarbeitenden keine längerfristige Perspektive aufzeigen. Zum sozialverträglichen Personalabbau gehören (neben Abfindungen und Vorruhestandsmodellen) auch Hilfen zur beruflichen Neuorientierung der gekündigten Personen.

Diese Unternehmer und Manager sehen ihre Verantwortung sowohl gegenüber den Mitarbeitenden, von denen man sich trennen wird, als auch gegenüber der Gesellschaft darin, den Mitarbeitenden bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz konkret zu helfen, sie darin zu unterstützen, sich selbst um eine neue berufliche Aufgabe zu kümmern.

Mit dem Angebot einer Outplacement-Gruppenberatung schaffen sie entsprechende Voraussetzungen, damit ihre Mitarbeitenden bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz professionell agieren können. Die Beratung wird Bestandteil des Sozialplans und des Interessenausgleichs.

RAHMENBEDINGUNG 2: **Möglichkeiten und Ressourcen des Unternehmens**

Inwieweit Entlassungen sozialverträglich gestaltet werden können, hängt natürlich nicht nur am politischen Willen der Leitung des Unternehmens ab, sondern wird ganz erheblich auch von dessen finanziellen Möglichkeiten bestimmt. Manchen Unternehmen fehlen die wirtschaftlichen Voraussetzungen, um Mitarbeitende, von denen sie sich trennen, über die Betriebszugehörigkeit hinaus zu fördern. Mittleren und großen Unternehmen fällt die Förderung gewöhnlich leichter als kleinen Unternehmen. Zudem sind die Präferenzen der Unternehmen von Branche zu Branche verschieden.

Gleichwohl steht es jedem Unternehmen offen, staatliche Fördermittel zum sozialverträglichen Personalabbau zu beantragen, sofern es auch eigene finanzielle Hilfen bereitstellen kann.

Bei der Erstellung des Budgets für ein Outplacement-Gruppenprogramm sind im Wesentlichen zu berücksichtigen:

- ▶ Interne Kosten (Infrastrukturkosten, Lohn- und Gehaltszahlungen während der Inanspruchnahme der Beratung),
- ▶ Beratungskosten: Angesichts der Vielfalt der möglichen und bisher angewandten Programme (Cafeteria-System) können die Beratungsangebote nur auf Basis des detaillierten Leistungsverzeichnisses ver-

glichen werden. Manche verrechnen nach Tagessätzen (800 – 2.000 €), andere nach Kostensatz pro Teilnehmer (300 – 3.000 €). Dahinter stehen indes unterschiedliche Konzepte und Leistungen,

- Fördermittel: Unternehmen können – um Personalabbau sozialverträglich zu gestalten – beim zuständigen Landesarbeitsamt „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (nach §§ 254 ff. SGB III) für ein Gruppenprogramm beantragen. Landesarbeitsämter können Fördermittel – als Betrag pro Teilnehmer an der Maßnahme – gewähren, wenn (unter anderem) die Vermittelbarkeit der Betroffenen generell positiv beurteilt wird und das Unternehmen sich bei der Maßnahme finanziell angemessen engagiert. Wenn sich das jeweilige Landesarbeitsamt mit „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ an der Finanzierung eines Outplacement-Gruppenprogramms beteiligt, decken diese Zuschüsse gewöhnlich die direkten Kosten der Outplacementberatung (§ 257 regelt die Höhe des Zuschusses). Das Unternehmen übernimmt die indirekten Kosten, indem es den Lohn während der Maßnahme bezahlt.

Interessierte Unternehmen können diese Möglichkeit der Finanzierung eines Outplacement-Gruppenprogramms schon sehr früh ausloten. Denn die Arbeitsverwaltung kann auf Antrag des Unternehmens durchaus vorab entscheiden, ob und unter welchen Voraussetzungen sie eine Maßnahme fördert (§ 256). Diese Vorentscheidung kann dann als Grundlage in Sozialplanverhandlungen dienen.

RAHMENBEDINGUNG 3: Akzeptanz der Betroffenen und ihrer Interessenvertretungen

Das Angebot des Unternehmens, die Mitarbeitenden bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz durch ein Outplacement-Gruppenprogramm zu unterstützen, kann indes nur wirksam werden, wenn es die Betroffenen und ihre Interessenvertretungen akzeptieren.

Hier liegt oft eine recht hohe Hürde für die Unternehmensleitung. Obwohl die Betroffenen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz meist auf sich allein gestellt sind, den für sie relevanten Arbeitsmarkt meist zu wenig kennen und häufig nicht wissen, wie man geeignete Stellen sucht, findet und sich richtig darauf bewirbt, bevorzugen viele eher eine möglichst hohe Entlassungsentschädigung als eine professionelle Unterstützung für eine schnelle Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt. Manche Unternehmen räumen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit ein, zwischen Outplacementberatung und höherer Abfindung zu wählen, aber erst nachdem ihnen der Nutzen der Beratung völlig deutlich ist.

Outplacement, Gruppenprogramme

Ein Outplacement-Gruppenprogramm kann nur dann zum Erfolg führen, wenn die Betroffenen die Beratung wirklich wollen und sich tatsächlich darauf einlassen. Die Fähigkeit und Bereitschaft, intensiv an sich selbst zu arbeiten und sich aktiv um die eigene Stelle zu kümmern, muss nicht von Anfang an voll ausgeprägt sein. Sie entwickelt sich meist im Verlauf des Projekts.

Aus diesen Gründen empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Personalverantwortlichen und Betriebsrat, um den Mitarbeitenden die Vorteile einer Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung gegenüber einer reinen Kapitalabfindung zu verdeutlichen. Diese drei Gruppen müssen selbst von den Vorteilen des Gruppen-Outplacement überzeugt sein, um dafür zu werben und Vorbehalte bei den Betroffenen abzubauen.

Mit dieser Überzeugungsarbeit kann nicht früh genug begonnen werden. Deshalb sollte auch eine Outplacementfirma möglichst von Anfang an in den Prozess einbezogen werden, um sowohl das Outplacementangebot bekannt zu machen als auch ein maßgeschneidertes Beratungskonzept zu entwickeln. Oft liegen Wochen oder gar Monate zwischen der Bekanntgabe der betriebsbedingten Kündigung und dem Ende des Arbeitsverhältnisses. Diese Zeit ist oft Gold wert, denn das Unternehmen kann diese für den Beginn der Beratung nutzen, die Mitarbeitenden können sich noch während des bestehenden Beschäftigungsverhältnisses den Anforderungen des Arbeitsmarkts anpassen. Oft gelingt es innerhalb dieser Zeit und damit noch vor Ende der Beschäftigung, den Mitarbeitenden zu helfen, sich neu auszurichten und zuversichtlicher in die Zukunft zu blicken.

3 Handeln:

Fünf Schritte zur Durchführung von Gruppenprogrammen

Für die Planung und Durchführung eines Outplacement-Gruppenprogramms empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

SCHRITT 1: Sichtung des Marktes
SCHRITT 2: Information und Beratung zu Konzept und Einsatzmöglichkeiten von Gruppen-Outplacement
SCHRITT 3: Entscheidung über Einsatz
SCHRITT 4: Dialog mit allen Mitarbeitenden über das Outplacementangebot
SCHRITT 5: Dialog mit den von der Kündigung Betroffenen

SCHRITT 1: Sichtung des Marktes

Umsichtige Unternehmen beginnen – spätestens – bei den ersten Anzeichen für einen möglicherweise unumgänglichen Personalabbau, Anbieter von Outplacement-Gruppenprogrammen und deren Konzepte zu sichten. Manche gehen diese Aufgabe präventiv an und verfolgen über ihre Netzwerke Projektverläufe zum Personalabbau bei anderen Unternehmen. Auf Basis eines qualifizierten Marktüberblicks kann man sehr schnell entscheiden, welche Firmen man gegebenenfalls zu einem Gespräch einlädt.

SCHRITT 2: Information und Beratung zu Konzept und Einsatzmöglichkeiten von Gruppen-Outplacement

Die besten Ergebnisse mit Outplacement-Gruppenprogrammen werden erzielt, wenn Unternehmensleitung und Interessenvertretung der Mitarbeitenden effektiv zusammenarbeiten. Deshalb empfiehlt es sich, sobald sich die Notwendigkeit eines Personalabbaus abzeichnet, Kontakt mit ausgewählten Outplacementfirmen aufzunehmen, um Möglichkeiten eines Gruppenprogramms auszuloten. Gewöhnlich erörtern eine oder mehrere Outplacementfirmen mit Unternehmensleitung, Personalleiter und Betriebsrat (am besten in gemeinsamen Gesprächen) Konzept und Einsatzmöglichkeiten, möglichst auch entlang konkreter abgeschlossener Beratungsbeispiele aus der Praxis der Outplacementfirmen.

Outplacement, Gruppenprogramme

SCHRITT 3: Entscheidung über Einsatz

Unternehmensleitung, Personalleiter und Betriebsrat entscheiden, ob und mit welchen Elementen Gruppen-Outplacement durchgeführt werden soll, und verständigen sich über Ziele, Inhalte und Schwerpunkte, Laufzeit, Finanzierung (Eigen- und Fremdleistung), Ressourcen (etwa völlige oder teilweise Freistellung der Mitarbeitenden für Maßnahmen im Gruppen-Outplacement) und Verankerung des Programms in Sozialplan und Interessenausgleich. Daraufhin unterbreiten Outplacementfirmen konkrete Angebote.

SCHRITT 4: Dialog mit allen Mitarbeitenden über das Outplacementangebot

Unternehmen, die Personalabbau sozialverträglich gestalten, entwickeln eine Kommunikationsstrategie, in der sie den Mitarbeitenden auch die Gründe für die Entlassung offen darlegen und die Hilfe für die Betroffenen erläutern. In diesem Kontext ist das Angebot eines Gruppen-Outplacement vorzustellen. So erfahren alle Mitarbeitenden, nicht nur die von Stellenabbau Betroffenen, mit welchen Maßnahmen der Personalabbau flankiert wird.

Bei diesem Schritt können schnell gravierende Fehler unterlaufen, die später oft nur schwer zu korrigieren sind: Wer vielfältig informiert, etwa auf Betriebsversammlungen und Bereichskonferenzen, in Führungsbriefen und Mitarbeiterzeitschriften, und mit Appellen für Akzeptanz des Gruppen-Outplacement sorgen will, hat damit erst einen Teil des Weges zurückgelegt – meist den Kürzeren. Informationen, seien sie auch noch so umfangreich und detailliert, reichen selten, um erfolgreiche Voraussetzungen für ein Gruppen-Outplacement zu schaffen. Gewöhnlich ist einige Überzeugungsarbeit zu leisten, wenn Mitarbeitende zu Gunsten einer Hilfe bei der beruflichen Neupositionierung auf eine hohe Entlassungsentschädigung verzichten sollen. Deshalb kommt es sehr darauf an, dass Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Linienvorgesetzte und Betriebsräte bei allen möglichen Gelegenheiten persönlich für das Angebot werben. Dabei suchen sie den Dialog (der immer mehr ist, als reine Information): Sie plädieren nicht nur für das Angebot, sondern erkunden auch, was die Mitarbeitenden bewegt und was hilfreich ist, damit diese das Angebot akzeptieren.

SCHRITT 5: Dialog mit den von der Kündigung Betroffenen

Nachdem den betroffenen Mitarbeitenden die Kündigung durch den direkten Vorgesetzten im persönlichen Gespräch mitgeteilt wurde, sind sie möglichst umgehend zu einer Veranstaltung einzuladen, in der zum

einen Unternehmensleitung, Personalleiter und direkte Vorgesetzte die Gründe der Entlassung sowie die vorbereiteten Lösungen für die Mitarbeitenden (z. B. Sozialplan, Abfindungen, Angebot einer Outplacementberatung) offen darlegen und die nächsten Schritte erläutern. Die Beratungsfirma stellt das Outplacement-Gruppenprogramm detailliert vor.

Diese Veranstaltung (für alle oder ziel-/funktionsgruppenspezifisch) sollte möglichst schnell nach dem Kündigungsgespräch – jedenfalls im Verlauf der nächsten vierzehn Tage – stattfinden. Für die Outplacementfirma ist es besonders wichtig, möglichst rasch nach dem Kündigungsgespräch den Erstkontakt mit den betroffenen Menschen aufzunehmen, das gegenseitige Kennenlernen zu ermöglichen, über die angebotene Leistung zu informieren und auf Fragen zu Programmverlauf und -erfolgen eingehen zu können, um dadurch erste Voraussetzungen zu schaffen, damit sich Vertrauen entwickeln kann.

Unmittelbar nach dieser Veranstaltung kann die extern organisierte Outplacement-Gruppenberatung beginnen.

4 Beratung

Infos für Personaler

4.1 Rolle der Personalabteilung

Die Personalleitung spielt von der Einführung eines Gruppenprogramms bis hin zu dessen Beendigung eine zentrale Rolle:

Im Vorfeld eines möglichen Personalabbaus ist es insbesondere Aufgabe der Personalabteilung, sich einen qualifizierten Marktüberblick über die Anbieter von Outplacement-Gruppenprogrammen und deren Konzepte zu verschaffen.

In der Phase der Konzeptentwicklung für die sozialverträgliche Gestaltung des Personalabbaus wirbt sie bei Unternehmensleitung, den nachgeordneten Führungskräften und der Interessenvertretung für die Akzeptanz eines Outplacement-Gruppenprogramms und führt eine oder mehrere sorgfältig ausgewählte Outplacementfirmen als Gesprächspartner bei Management und Betriebsrat ein. In den Verhandlungen von Sozialplan und Interessenausgleich wirkt die Personalleitung darauf hin, dass auch das Gruppenangebot verankert wird.

Nachdem die verhandelnden Parteien Einsatz und Modalitäten eines Gruppenprogramms vereinbart haben, organisiert die Personalabteilung unternehmensweite Dialogveranstaltungen, auf denen die Unternehmensleitung, die Linienvorgesetzten und die Personalverantwortlichen mit den Mitarbeitenden die den Personalabbau begleitenden Hilfen besprechen. In diesen Veranstaltungen führt sie auch die Outplacementfirma ins Unternehmen ein.

Während der Outplacementberatung laufen alle Fäden bei der Personalleitung zusammen. Ihre wichtigsten Funktionen bestehen in folgenden Aufgaben:

- ▶ Sie ist Ansprechpartner für Unternehmensleitung, Betriebsrat, Linienmanagement, die am Programm teilnehmenden Mitarbeitenden und für die Outplacementfirma.
- ▶ Sie bereitet die Vorgesetzten auf die Durchführung der Kündigung vor und begleitet sie in diesem Prozess (fachlich und menschlich).
- ▶ Sie koordiniert die operative Durchführung des Programms:
 - ▷ Sie regelt alle organisatorischen Fragen wie
 - die Bereitstellung von Beratungs- und Seminarräumen im Unternehmen,
 - die Freistellung von Mitarbeitern von der Arbeit zu bestimmten Terminen.

- ▷ Sie fungiert als Nahtstelle zwischen Linienmanagement und Beratungsfirma, d. h. sie:
 - vereinbart mit diesen die konkreten Termine und genehmigt die Einsatzplanung der Beratungsfirma,
 - verantwortet den konkreten Abruf der vereinbarten Leistungen.
- ▷ Sie überwacht die Arbeit der Beratungsfirma, d. h. sie:
 - nimmt deren Status- und Verlaufsberichte entgegen,
 - kontrolliert Beraterleistungen und Vertragseinhaltung.
- ▷ Sie verantwortet die finanziellen Dinge wie z. B.:
 - die Honorarrechnungen der Beratungsfirma,
 - die Einhaltung der Freistellungszusagen durch das Linienmanagement bzw. durch die Mitarbeitenden (wenn sie sich mit eigenen Urlaubstagen an der Freistellung beteiligen müssen).
- ▶ Sie ergreift die Initiative für eine mögliche Vertragsverlängerung oder -änderung.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Outplacement-Gruppenprogramme werden gewöhnlich im Kontext des sozialverträglichen Personalabbaus eingesetzt. Wenn sich ein Unternehmen von mehreren Mitarbeitern auf einmal trennen muss, weil Abteilungen aufgelöst, Standorte aufgegeben, der Betrieb in Teilen oder ganz geschlossen wird, kann es Personen, die unter das BverfG fallen, ein solches Programm anbieten, um sie bei ihrer beruflichen Neupositionierung zu unterstützen.

Für Mitarbeitende mit hoher Aussicht auf erfolgreiche Vermittlung (bei professioneller Beratung) binnen Jahresfrist sind die traditionellen Varianten (klassischer Sozialplan, BQG) – freundlich formuliert – bestenfalls suboptimale Lösungen, auch wenn sie ihnen auf den ersten Blick sehr attraktiv erscheinen. Schließlich schaffen sie keine neuen Arbeitsverhältnisse auf dem ersten Arbeitsmarkt. Menschen, die sich auf eine längere Arbeitsplatzsuche einstellen müssen, hilft Geld allein – und sei die Entlassungsentschädigung auch noch so hoch – dabei kaum. Sie können damit allenfalls noch über eine kurze verbleibende Zeit ihren bisherigen Lebensstandard halten. Unternehmen tun mehr für ihre auf den ersten Arbeitsmarkt vermittelbaren Mitarbeitenden, wenn sie die mögliche Abfindung in die Zukunft der Entlassenen investieren und sie in ihrer beruflichen Neupositionierung unterstützen. Dafür bietet ein Gruppenprogramm eine hervorragende Chance, für die das Unternehmen zudem noch finanzielle Hilfen von der Arbeitsverwaltung einsetzen kann. Lan-

Outplacement, Gruppenprogramme

desarbeitsämter können für Gruppenprogramme den Einsatz von „Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen“ (§§ 254 ff. SGB III) bewilligen.

Unternehmen, die diese Förderung nach § 254 ff. SGB III in Anspruch nehmen, können nicht gleichzeitig auch andere Leistungen der aktiven Arbeitsförderung verwenden. Aber zeitlich nacheinander können durchaus verschiedene Leistungen bezogen werden.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Outplacementberatung ist eine – per definitionem – unternehmensexterne Dienstleistung. Unternehmen, die Gruppen-Outplacement als Kernkompetenz entwickelt haben und deutschlandweit anbieten, lassen sich an maximal zwei Händen abzählen. Kriterien für die Auswahl einer Outplacementfirma haben wir Ihnen in der Arbeitshilfe 1 zusammengestellt.

Beratungsfirmen veranschlagen in ihren Konzepten zwischen sechs bis neun Monaten für eine optimale Unterstützung.

Beratungsfirmen und Unternehmen geben in der Regel Vermittlungsquoten zwischen 60 und 80 Prozent an. Dies bedeutet, dass von den Personen, bei denen man zu Beginn der Maßnahme eine realistische Chance auf ein neues Beschäftigungsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt vermutete, tatsächlich 60 bis 80 Prozent ein neues Arbeitsverhältnis eingegangen sind oder sich selbstständig gemacht haben.

4.4 Rechtsaspekte: Beteiligung des Betriebsrats

Eine Outplacementberatung ist kein arbeitsrechtliches Instrument: Outplacement ist nicht über Gesetz oder Rechtsprechung geregelt. Die Mitarbeitenden haben keinen Rechtsanspruch auf ein Outplacementangebot, und Betriebsräten sind keine Beteiligungsrechte eingeräumt.

„Ein Outplacement zu vereinbaren unterliegt allein der Vertragsfreiheit und Gestaltungsdisposition von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf individualarbeitsvertragsrechtlicher Ebene“ (vgl. Schliesmann, 1999)

Deshalb liegt es auch allein im Ermessen des Unternehmens, ob es bei betriebsbedingten Kündigungen seinen Mitarbeitenden durch das Angebot einer Outplacement-Gruppenberatung bei der beruflichen Neupositionierung helfen will. Sofern das Unternehmen den zu kündigenden Personen diese Hilfe anbieten will, wird es indes schon aus praktischen Gründen den Betriebsrat einbeziehen und das Angebot in Sozialplan und Interessenausgleich verankern.

Quellen:

Arbeitslosenprojekt TuWas. Leitfaden für Arbeitslose. Der Rechtsratgeber zum SGB III, 19. Aufl., Frankfurt/Main, 2002

Nicolai, W.: Sozialverträgliche Trennung von Mitarbeitern. In: Personalwirtschaft 11/2001, S.24–26

Schliesmann, C. P.: Outplacement. Rechtsfragen und Leistungsinhalte. In: Personalwirtschaft, 11/1999, S. 46

Trauth, F./Nadig, T.: Outplacement, individuelle Programme. In: PersonalManagement-Box Köln 2003

