

Trennungskultur? Fehlanzeige!

Steht Personalabbau an, schicken die meisten Unternehmen ihre Mitarbeiter in den Vorruhestand oder zahlen Abfindungen. Outplacement-Leistungen werden nur vereinzelt angeboten. Offenbar fehlt es in vielen Unternehmen immer noch an einer guten Trennungskultur.

VON PETRA WALTHER



Eckart Eller,
Elnet Group

► „Vor rund 17 Jahren haben wir bei der Daimler AG erstmals Outplacement durchgeführt. Damals war die Beratung zur beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter im Zuge von Entlassungen noch ganz neu. Wir haben die Mitarbeiter direkt auf dem Gelände des Automobilherstellers bezüglich ihrer beruflichen Zukunft beraten, ihr Profil analysiert und mit ihnen Bewerbungsstrategien erarbeitet. So haben wir für eine positive Wahrnehmung der Dienstleistung gesorgt.“ Soweit ein Rückblick von Eckart Eller, Geschäftsführer der Elnet Group, auf eine Zeit, in der Outplacement noch in den Kinderschuhen steckte. Inzwischen ist Outplacement-Beratung – auch als Newplacement- oder Orientierungsberatung bekannt – insbesondere in Konzernen keine Seltenheit mehr. Wie die 2016 durchgeführte Studie „Trennungsmanagement 4.0“ des Consulting-Unternehmens Kienbaum belegt, gehört die Beratung der Ausscheidenden in vielen Unternehmen zum Trennungsrepertoire.

85 Prozent der 433 für die Untersuchung befragten Unternehmensvertreter (davon 48 Prozent Personalleiter sowie 15 Prozent Geschäftsführer beziehungsweise Vorstände) gaben an, ihr Unternehmen greife auf externe Outplacement-Dienstleistungen zu. Eine Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU von 2017 beziffert den Branchenumsatz des Jahres 2016 auf 81 Millionen Euro. In 2015 wurden laut der BDU-Studie 8000 Kandidaten von Outplacement-Beratern

bei der beruflichen Neuorientierung begleitet. In der Untersuchung nicht erfasst sind Gruppen-Outplacement-Beratungen. Transfergesellschaften oder Consulting-Unternehmen, die Outplacement-Beratung nur als Teilbereich anbieten, sind ebenfalls nicht in die Studienbefragung einbezogen worden. Doch auch wenn sie berücksichtigt worden wären, stellt sich die Frage: Sind es nicht immer noch verhältnismäßig wenige Mitarbeiter, die von einer „Beratung zur Neuplatzierung“ profitieren? Schließlich können wir vor dem Hintergrund der großen Restrukturierungswellen im Energiesektor, Bankenbereich und Einzelhandel sowie bei Unternehmen wie Siemens, SAP und aktuell Ford in Deutschland gut von rund 100 000 Beschäftigten sprechen, die pro Jahr vom Personalabbau betroffen sind.

Outplacement meist einzelfallbasiert

Hier gibt die zuvor erwähnte Studie von Kienbaum Aufschluss: Schaut man sich nämlich die Unternehmen, die Outplacement einsetzen, genauer an, zeigt sich: Über den Einsatz des Instruments wird laut der Studienergebnisse eher einzelfallbasiert entschieden. Nur zwölf Prozent der Unternehmen bieten Fach- und Führungskräften, von denen sie sich trennen, immer eine Newplacement-Beratung an. Viel zu selten aber wird die Dienstleistung als Standardinstrument im Tren-



nungspaket eingesetzt – und das auch oftmals zu spät. Primär sind es außerdem eher die mittelgroßen Unternehmen und Konzerne, die Outplacement anbieten. Nur fünf Prozent aller Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bieten diese Leistung im Regelfall, 55 Prozent im Einzelfall und 40 Prozent gar nicht. **Herbert Mühlenhoff**, Geschäftsführer der Mühlenhoff & Partner Managementberatung GmbH, hat beobachtet, dass auch die Art des Unternehmens eine Rolle spielt: „Je abstrakter das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist, desto eher ist dieses auch beratungsaffin“, sagt er. Kurz: Unternehmen, zu deren Aufgaben es (unter anderem) gehört, zu beraten, schätzen auch für sich den Mehrwert einer Beratung. Der Großteil der anderen setzt eher auf Vorruhestand und Abfindungen. Doch insbesondere Vorruhestandsregelungen stoßen schnell an ihre Grenzen: „Ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl, die freigesetzt werden soll, ist ein Personalabbau, der ausschließlich auf Vorruhestand beruht, nicht mehr möglich“, sagt Eckart Eller. Er verweist dabei unter anderem auf die Automobilindustrie. Diese komme angesichts des bevorstehenden flächendeckenden Personalabbaus im Zuge der Digitalisierung nicht umhin, eine Trennungskultur zu entwickeln, bei der eben nicht vorrangig auf Vorruhestand und Abfindungen gesetzt werde. „Zu

Viele Unternehmen haben sich vorher nie mit dem Thema Outplacement beschäftigt.

einem gezielten strategischen Personalabbau gehört Outplacement einfach dazu. Wer weiß, dass Entlassungen nicht zu vermeiden sind, wie etwa im Bereich Automotive, muss sich hier entsprechend frühzeitig vorbereiten“, so Eller.

Keine etablierte Trennungskultur

Laut **Manfred Bertschat**, Geschäftsführer der Bertschat und Hundertmark Gruppe und Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), sind für Personalumbaumaßnahmen mindestens drei Monate Vorlauf einzuplanen. Bei vielen Unternehmen laufe der Trennungsprozess jedoch eher im Hauruck-Verfahren und wenig überlegt ab. „Von einem wertschätzenden Veränderungsmanagement sind wir hier in Deutschland noch weit entfernt. Eine etablierte Trennungskultur ist beim Großteil der Unternehmen nicht vorhanden“, bemängelt Bertschat.

Insbesondere Abfindungen werden seiner Meinung nach überschätzt. „Viele Unternehmen sehen nur den finanziellen Aspekt und greifen zur Abfindung, um den Verlust des Arbeitsplatzes zu kompensieren“, erläutert er. Es sei jedoch nicht immer Geld, was zähle –



Manfred Bertschat,
Hundertmark Gruppe

gerade beim Thema Kündigung. „Qualitative Unterstützungsleistungen, damit der Mitarbeiter sich neu orientieren und entscheiden kann, welchen beruflichen Weg er weitergehen kann und möchte, sind enorm wichtig“, so Bertschat. Seiner Erfahrung nach ist den Unternehmen oft nicht klar, welche Bedeutung die Entscheidungsfindung des Mitarbeiters in einem Restrukturierungsprozess einnimmt. Schließlich gehe es darum, sich für dessen berufliche Sicherheit einzusetzen.

Herbert Mühlhoff macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass es so etwas wie einen psychologischen Vertrag gibt. „Neben seiner Arbeitskraft verpflichtet sich der Mitarbeiter, dem Arbeitgeber gegenüber loyal zu sein. Der Arbeitgeber wiederum verspricht neben dem Gehalt seine Fürsorge dem Mitarbeiter gegenüber“, erläutert er. Bei einer Kündigung müsse die dauerhafte Fürsorge ersetzt werden durch das Bemühen, den Mitarbeiter zu qualifizieren, ersetzt werden. Beispielsweise durch ein Beratungsangebot zur Neuorientierung.

Fast scheint es, als ob eine solche „Abmachung“ schriftlich geregelt sein muss, damit sie im Notfall greift. In Frankreich wird Outplacement beispielsweise weitaus häufiger genutzt als in Deutschland. Dort ist der Arbeitgeber gemäß Arbeitsschutzrecht dem Mitarbeiter gegenüber zur Loyalität verpflichtet.

Skills für Personalabbau nötig

Ob beziehungsweise warum die Unternehmen in Deutschland sich ihrer Verantwortung nicht richtig bewusst sind, ist schwer herauszufinden. Oftmals liegt die unzureichende Nutzung von Outplacement auch daran, dass die Arbeitgeber mit einer anstehenden Entlassungswelle schlicht überfordert sind, da sie sich vorher nie mit dem Thema beschäftigt haben. So wissen sie auch nicht um die zur Verfügung stehenden Instrumente. „Outplacement wird inhaltlich oft gar nicht richtig verstanden, weil die Unternehmen den Leistungsumfang nicht kennen“, stellt Manfred Bertschat fest. Eine Wissenslücke, die es nicht geben sollte: In der heutigen wirtschaftlich unsicheren Zeit muss man auch die Skills für Personalabbau draufhaben, führt Eckart Eller aus.

Der Triebwerkhersteller MTU hatte bei einer Kündigungswelle von circa 1500 Mitarbeitern vor rund 18 Jahren quasi Glück im Unglück: Laut Eller war ein Personaler im Unternehmen, der Outplacement kannte und die Vorteile verstanden hat. So habe MTU die Elnet Group zwecks Beratung der Mitarbeiter mit ins Boot

geholt, was zur Entwicklung einer positiven Trennungskultur bei MTU beigetragen habe. Diese positive Trennungskultur hat sich laut Eller für den Triebwerkhersteller auch bei darauffolgenden Entlassungswellen bezahlt gemacht.

Doch was bedeutet das? Bei einer Leistung, die insgesamt eher einer Werterhaltung unterliegt, ist es schwer, den monetären Wert zu errechnen. Es sind eher Faktoren wie das Unternehmensimage und die Motivation und Bindung der verbliebenen Mitarbeiter, die eine Rolle spielen, macht Herbert Mühlhoff klar: „Wenn Mitarbeiter, die nicht vom Stellenabbau betroffen sind, sehen, dass mit ihren scheidenden Kollegen nicht wertschätzend und unterstützend umgegangen wird, hat das in der Regel keinen guten Einfluss auf die ohnehin schon gedrückte Stimmung im Unternehmen“, nennt er ein Beispiel.

Im Zweifel seien verbliebene Leistungsträger dann auch schnell weg. Im Umkehrschluss wirkt sich gutes Trennungsmanagement positiv auf die Mitarbeiter aus, wie auch die Kienbaum-Studie bestätigt: 81 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, ein professionelles Trennungsmanagement habe einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen.

Imageschaden vorbeugen

Ein entstandener Imageschaden setzt sich schnell außerhalb des Unternehmens fort. Entsprechende Mund-zu-Mund-Propaganda und schlechte Unternehmensbewertungen zu vermeiden, sind gängige Argumente für Outplacement – die manche Unternehmen auch sehr ernst nehmen: „Einer unserer Klienten hat einen Alumni-Club ehemaliger Mitarbeiter. Dieses Unternehmen hat sich bewusst für Outplacement entschieden, damit sein Ansehen im Club nicht gefährdet wird“, berichtet Mühlhoff.

Laut dem Outplacement-Berater ist es wichtig, langfristig zu denken und das Augenmerk neben den aktuellen Herausforderungen auch auf eine Zeit zu lenken, in der das Unternehmen wieder wachsen wird. „Mit der falschen Trennungskultur laufen die Unternehmen Gefahr, dass sie später Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterrekrutierung haben und nicht wieder durchstarten können“, so Mühlhoff. Wer es hingegen richtig mache, könne sogar ehemalige Mitarbeiter wiedergewinnen. „Wir haben einmal ein Unternehmen betreut, das nach einer kompletten Geschäftsaufgabe in Deutschland fünf Jahre später ein anderes Unternehmen hierzulande gekauft hat und ein Drittel der ehemaligen Mitarbeiter

An der Scheu vor unangenehmen Tätigkeiten darf der Aufbau einer positiven Trennungskultur nicht scheitern.

wieder einstellen konnte“, schildert er. Dieses Unternehmen habe damals bewusst komplett allen Mitarbeitern – vom Geschäftsführer bis hin zum Azubi – eine Beratung zur beruflichen Neuorientierung finanziert, weil es nicht ausgeschlossen habe, zu einem späteren Zeitpunkt wieder in den deutschen Markt einzutreten.

Angst vor hohen Steuerkosten

Doch auch wenn der Imagevorteil durch Outplacement einem Unternehmen bewusst ist, führt dies nicht automatisch dazu, dass es für die Dienstleistung offen ist. Meist sind es die Kosten, welche die Unternehmen abschrecken. Dabei geht es keineswegs nur um die Honorarzahlung für die Beratung. Wie Manfred Bertschat berichtet, sind es die Unwägbarkeiten bezüglich der Steuerkosten von Outplacement, die die Unternehmen verunsichern.

„Da hinsichtlich der steuerlichen Behandlung von Outplacement-Leistungen in Deutschland kein höchstrichterliches Urteil gefällt wurde, besteht eine ambivalente Einschätzung beziehungsweise ein sehr unterschiedlicher Umgang der Finanzbehörden mit dem Thema“, erläutert er. Kämen die Finanzämter zu dem Schluss, dass Beratungsleistungen des Outplacements aus überwiegend betrieblicher Veranlassung im Sinne eines sozialverträglichen Personalabbaus angeboten werden und deshalb als Betriebsausgaben gelten, sei es weitgehend unproblematisch. Schwieriger werde es, wenn die Finanzämter die Outplacement-Leistung als steuerpflichtigen und sozialversicherungspflichtigen geldwerten Vorteil bewerten, weil die Beratung nicht im ganz überwiegenden eigenbetrieblichen Interesse erfolgt. „Dem Mitarbeiter ist es dann möglich, bei Vorlage einer Bescheinigung, Kosten des Placements als Werbungskosten bei der Einkommensteuererklärung anzusetzen. Die Kostenübernahme durch den Arbeitgeber wird wie steuerpflichtiger Arbeitslohn betrachtet, wodurch ihm hohe zusätzliche Kosten entstehen“, so Bertschat.

Beratung als Teil der Abfindung

Die Angst der Unternehmen vor den genannten Unwägbarkeiten ist vor diesem Hintergrund laut Bertschat zwar verständlich, doch gäbe es Lösungen für das steuerrechtliche Problem: „Je nachdem, wie ich Outplacement gestalte, können die Kosten unter Umständen neutralisiert werden. Hierfür bietet sich zum Beispiel an, die Beratungsleistung vertraglich als Teil der Abfindung zu definieren. Auch die Wahl des Beratungsproduktes – zum Beispiel ein Einzel-Outplacement oder ein Gruppen-Outplacement – haben Einfluss auf die steuerrechtliche Behandlung“, sagt er. Bei der steuerlichen Gestaltung sollten Outplacement-Anbieter und spezialisierte Steuerberater den Unternehmen zur Seite stehen. Fakt ist: Die steuerliche Gestaltung ist komplex. „Es geht kein Weg daran vorbei, dass die Unternehmen Zeit investieren und sich eingehend mit dem Thema und mit den Möglichkeiten von Outplacement beschäftigen“, sagt Bertschat. An Bequemlichkeit und der Scheu vor unangenehmen Tätigkeiten dürfe der Aufbau einer positiven Trennungskultur nicht scheitern. ■

Outplacement



Verantwortung übernehmen und Vertrauen schaffen

Als Human-Resources-Spezialist berät und begleitet Mühlenhoff Ihr Unternehmen bei wichtigen Restrukturierungsmaßnahmen.

Unser Outplacement: Um die zügige und konfliktfreie Auflösung eines Arbeitsverhältnisses ohne Imageverlust für Ihr Unternehmen zu gewährleisten, entwickelt Mühlenhoff mit den betroffenen Mitarbeitern individuell neue Perspektiven und begleitet sie in eine neue Position.

Mehr als zwei Drittel unserer Klienten finden noch während der Restlaufzeit ihres Vertrags eine neue Herausforderung.

Unsere Prozessbegleitung: Ihre Führungskräfte werden für die Gestaltung der Restrukturierung qualifiziert. Sie können alle Maßnahmen optimal umsetzen und schaffen Vertrauen bei verbleibenden Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit und halten Ihre Produktivität aufrecht.

Hotline 0800 3736543
www.muehlenhoff.com



Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH

Düsseldorf · Hamburg · Berlin · Frankfurt
Hannover · München · Nürnberg · Stuttgart
Wien · Basel · Zürich

arbora
Global Career Partners

Trennung im besten Einvernehmen

Employer Branding hat bei immer mehr Arbeitgebern eine hohe Relevanz. Unternehmen werben mit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitszeiten oder einer guten Arbeitsatmosphäre – doch kaum einer erwähnt eine gute Trennungskultur. Warum eigentlich nicht?

► Ist die Phase des Werbens vorbei und der Mitarbeiter an Bord, zeigt die betriebliche Realität, wie es um die Unternehmenskultur, die Wertschätzung und die Verantwortung für die Beschäftigten bestellt ist. Am deutlichsten wird dies, wenn Unternehmen sich von Mitarbeitern trennen müssen. Dass ein faires Trennungsmanagement und eine transparente Trennungskultur auch Bestandteile der Employer Brand sind und damit entscheidend das Image des Arbeitgebers prägen, wird noch zu oft ausgeblendet.

Keine Prozesse, keine Instrumente

So gaben 2016 in der Kienbaum-Studie „Trennungsmanagement 4.0“ 70 Prozent der befragten Unternehmen an, weder über eine Trennungskultur noch über interne Trennungsprozesse oder -instrumente zu verfügen. Diese Zahlen deuten auf einen enormen Aufklärungs- und Beratungsbedarf hin, denn Um- und Neustrukturierung, Standortverlagerung und Change-Prozesse, die in der Regel zu Veränderungen der personellen Struktur führen, sind in volatilen Zeiten mehr die Regel als die Ausnahme. Obwohl im Laufe der vergangenen Jahrzehnte das Volumen von Outplacement-Mandaten auf dem deutschen Markt laut BDU-Studien stetig zunahm, hat sich eine faire Trennungskultur dennoch nicht in breiter Fläche etabliert. Zwar unterstützen auch Betriebsräte viel offensiver als zuvor Vereinbarungen der Unternehmensleitung für Outplacement, doch vielen Organisationen ist der Zusammenhang von Employer Branding, Rekrutierung und Trennung von Beschäftigten noch nicht bewusst.

Die Gründe

Es sind in der Regel nicht die betriebswirtschaftlichen Kosten einer Outplacement-Beratung, die – im Vergleich zum Jahresgehalt eines Beschäftigten – gering sind und daher auch nicht als Argument gegen eine Unterstützung zur beruflichen Neuorientierung ins Spiel gebracht werden. Eine wesentliche Ursache, warum HR und Unternehmensleitung bei Trennungen nicht standardmäßig die Zukunftsperspektiven der ehemaligen Fach- oder Führungskräfte

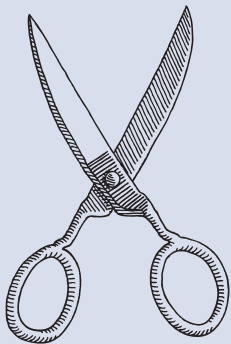
in den Blick nehmen, liegt darin, dass der Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, vordergründig keine Bedeutung mehr für die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft hat. Aus dem gleichen Grund wird auch häufig die Auswahl eines Outplacement-Anbieters nicht als strategisch bedeutsam gewertet. Doch sowohl die strategische als auch die kulturelle Bedeutung einer fairen Trennungskultur und einer Outplacement-Beratung werden unterschätzt.

Der Wert einer fairen Trennung

Ein Mitarbeiter, von dem sich das Unternehmen aus konjunkturellen, marktspezifischen oder technologischen Gründen trennen muss, sollte beim Ausstieg genauso wertschätzend behandelt werden wie beim Einstieg ins Unternehmen. Die gleiche Wertschätzung zu zeigen, bedeutet aber, ihn nicht nur mit einer Abfindung gehen zu lassen, sondern ein Stück Verantwortung für die berufliche Karriere des ehemaligen Beschäftigten zu übernehmen.

Zwar geht ein Mitarbeiter, der sein Unternehmen verlassen muss, heute oft davon aus, dass eine Fortsetzung der Karriere im günstigen Stellenmarkt ein Selbstläufer ist. Das ist jedoch höchstens bei einem Viertel der Arbeitnehmer der Fall. Wer nicht dem Idealprofil einer Stellenofferte entspricht, wer keine Nachweise für Projekterfolge erbringen kann, wer als Quereinsteiger seine Fähigkeiten und Kenntnisse über verschiedene Berufsstationen gewonnen hat oder ein Qualifikationsprofil hat, das den technologischen Entwicklungen nicht mehr standhält, steht vor ungleich größeren Problemen bei der Karrierefortsetzung. Gleiches gilt für Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr. Für sie ist je nach Branche und Position der Weg in eine neue Anschlussbeschäftigung deutlich erschwert – auch weil Unternehmen Vorbehalte gegenüber der Integrationsfähigkeit älterer erfahrener Arbeitnehmer haben.

Oft realisieren die entlassenen Arbeitnehmer aber erst nach häufigen erfolglosen Bewerbungsversuchen – und wenn die Abfindungssumme aufgebraucht ist –, dass die Stellensuche weitaus schwieriger ist als angenommen. Im Rückblick bewerten sie dann ihren ehemaligen Arbeitgeber weniger positiv, da sie ihre Karriere nicht ohne Weiteres



fortsetzen konnten beziehungsweise länger arbeitslos bleiben. Daher ist es sinnvoll, wenn Arbeitgeber in die Unterstützung zur beruflichen Neuplatzierung in Form einer Outplacement-Beratung investieren.

Imagebildung nach innen und außen

Die Art und Weise, wie sich der Arbeitgeber vom Mitarbeiter trennt, ob er für seinen weiteren beruflichen Werdegang ein Stück Verantwortung übernimmt oder nicht, strahlt immer imagebildend nach innen und außen aus. Organisationen, die ihre Trennungskultur als Beitrag zur positiven Arbeitgeberwahrnehmung verstehen, offerieren daher die unterstützende Begleitung zur Neuplatzierung sehr ernsthaft. Sie überzeugen den ehemaligen Mitarbeiter, dass er mit einer Outplacement-Beratung schneller eine zu seinem Profil passende Stelle besetzen kann. Außerdem rechnen sie die Kosten der Beratung nicht auf die Höhe der Abfindung an.

Stellt das Unternehmen dem Mitarbeiter lediglich seine Einkaufsmacht zur Verfügung, indem günstige Vereinbarungen mit einem Outplacement-Anbieter genutzt werden, jedoch die Beratung mit der Abfindung verrechnet wird, lässt sich der Arbeitgeber die eigenen Vorteile aus der Beratung vom ausscheidenden Mitarbeiter finanzieren. Ein Signal einer wertschätzenden Trennungskultur sieht anders aus. Zudem fällt es emotional angeschlagenen Mitarbeitern schwer, die Bedeutung einer finanziellen Abfindung realistisch einzuschätzen. Sie fühlen sich in dieser existenziell schwierigen Situation durch die materielle Leistung zunächst sicher, bedenken aber nicht, dass sie ihre beruflichen Perspektiven selbst erarbeiten müssen.

Arbeitgeberbewertung

Fair behandelte ehemalige Mitarbeiter, die professionell begleitet wieder zügig eine Anschlussposition finden, werden keine kritischen Kommentare in sozialen Netzwerken veröffentlichen, nicht schlecht über ihren letzten Arbeitgeber sprechen – weder beim Wettbewerber noch bei neuen Kollegen. Und mehr noch: Der ehemalige Arbeitgeber kann unter neuen Rahmenbedingungen auch wieder als potenzieller Arbeitgeber ins Spiel kommen. Nicht selten wollen Unternehmen, dass eine Trennung aus konjunkturellen oder Marktgründen vom Mitarbeiter so erfolgt, dass sie ihn in einer veränderten Rahmensituation wieder einstellen oder abwerben können. Mit einer Outplacement-Maßnahme sichern sie sich diese Option.

Zudem wirkt ein Outplacement-Angebot im Trennungsprozess deeskalierend und nimmt damit direkt Einfluss

auf die Unternehmenskultur. Mitarbeiter, die erfahren, dass ihre Stelle ab- oder umgebaut wird, sind verärgert und wütend. Dies äußern sie gegenüber Kollegen, Lieferanten, Kunden und anderen, auch wenn sie freigestellt sein sollten. Negative Auswirkungen auf die verbleibende Belegschaft sind fast unausweichlich. Ein wesentlicher Beitrag in der Anfangsphase der Outplacement-Beratung liegt darin, den Mitarbeiter aufzufangen, ihm seine Perspektiven aufzuzeigen und zu signalisieren, dass sein ehemaliger Arbeitgeber ihn nicht im Stich lässt, sondern aufrichtig darum bemüht ist, ihm den Weg zu einer neuen Anstellung zu ebnen. In dieser Art begleitet, wird auch Schaden vom Unternehmen und seiner Arbeitgebermarke ferngehalten.

Support für Führungskräfte

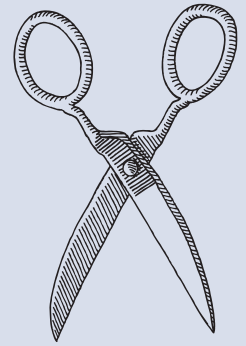
Auf die Unternehmenskultur zahlt eine Outplacement-Maßnahme auch deshalb ein, weil die Führungskräfte den notwendigen Support erhalten. Eine Trennung stellt nicht nur für Betroffene eine emotionale Belastung dar, sondern gleichermaßen auch für Führungskräfte. Das mittlere Management ist besonders belastet, da es letztlich die Ent-

scheidungen, die zu personellen Veränderungen führen, nicht selbst beeinflusst hat. Mit der Umsetzung der Trennung konfrontiert, kann es ohne entsprechende Unterstützung diese Sondersituation kaum bewältigen. Auch weil die Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter oft denen verloren geht, die die Trennung aussprechen,

unterstützt hier eine professionelle Vorbereitung entschieden die Verhaltens- und Kommunikationskompetenz der Führungskraft Ihr Commitment und damit auch die Unternehmenskultur werden somit nicht beschädigt.

Verantwortung von HR

Um sich erfolgreich als guter Arbeitgeber zu positionieren, müssen sich Unternehmen in allen Phasen des Arbeitsverhältnisses positiv verhalten: Bei der Bewerbung, während der Zusammenarbeit aber auch bei der Trennung von Mitarbeitern. Eine gute Arbeitgebermarke entsteht nicht durch vermeintlich attraktive Recruiting Days, sondern durch gelebte Wertschätzung, Transparenz und nachvollziehbares Verhalten auch in Übergängen. Genau dann beweisen sich zuvor gemachte Versprechungen. Es sind die Strategien der HR Business Partner und der Geschäftsführung, respektive des Vorstands, die zu einer guten Unternehmenskultur führen. Den Trennungsfall nicht auszublenden, sondern nachhaltig mit Outplacement-Maßnahmen zu unterstützen, ist eine Investition nicht nur in den Gekündigten, sondern in die ganze Organisation. Dies zahlt sich auch in der Mitarbeiterbindung und -gewinnung aus. ■



Ein Mitarbeiter, von dem sich das Unternehmen trennen muss, sollte beim Ausstieg genauso wertschätzend behandelt werden wie beim Einstieg.

AUTOR



Herbert Mühlenhoff, Managing Director Group, Mühlenhoff Managementberatung GmbH, Düsseldorf, info@muehlenhoff.com