
SERVICE
TRENNUNGSMANAGEMENT

INHALT

3
DARF'S EIN BISSCHEN MEHR SEIN?

3
**JEDEM ANFANG WOHNT BEREITS
DAS ENDE INNE**

4
**DER MENSCH LEBT NICHT
VOM BROT ALLEIN**

5
**JEDER ENTÄUSCHUNG GEHT EINE
(SELBST-)TÄUSCHUNG VORAUS**

7
**FIFTY WAYS TO LEAVE YOUR
LOVER**

8
**MAN SIEHT SICH IMMER ZWEIMAL
IM LEBEN**

9
ES KOMMT DARAUFG AN

10
ES SOLL IHR SCHADEN NICHT SEIN

14
AUF ZU NEUEN UFERN

17
**WIE SAG ICH'S MEINEM
MITARBEITER?**

20
**VORSORGE IST BESSER
ALS NACHSORGE**

21
VERWENDETE QUELLEN

VERFASSER



NORBERT ROSENECK

Norbert Roseneck ist Vorstand der NewPlacement AG und dort verantwortlich für die Ressorts Personal, Marketing und PR. Außerdem leitet er vertrieblich die Region Ost und führt persönlich NewPlacement-Coachings sowie Business-Coachings auf Top-Executive-Level durch.

IN ZUSAMMENARBEIT MIT



DARF'S EIN BISSCHEN MEHR SEIN?

Das Trennungsmanagement hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.¹ Zunächst im Sinne reinen Personalabbaus und zunehmend als ein wichtiges Element im Gesamtkontext der Unternehmensführung.² Somit berührt Trennungsmanagement nicht nur die Frage, wie man am besten eine Trennung organisiert. Trennungsmanagement ist auch Ein-

stellungs- und Wechselmanagement, hat also eine enge Verbindung zu Themen wie Unternehmenskultur, Karriereplanung, Personalentwicklung, Nachfolge beziehungsweise Recruiting, Support für den Ausscheidenden und den Einsteigenden, die dazugehörige Kommunikation sowie rechtliche Aspekte. Und all das ist wiederum eingebunden in Fragen der Unternehmens-

und der persönlichen Zukunft. Auch wenn die einzelnen Bestandteile und Schnittstellen hier nicht erschöpfend abgehandelt werden, so liegt den folgenden Ausführungen dieses breite Verständnis des Themas Trennungsmanagement zugrunde.

JEDEM ANFANG WOHNT BEREITS DAS ENDE INNE

Da die beiden Zustände Anfang und Ende die beiden Pole bezeichnen, zwischen denen ein Raum oder ein Ereignis liegt, gehören sie zwingend zusammen. Wenn also das Management der Trennung in den Blick genommen wird, sollte man Anfang und Ende auch als Einheit denken. Nicht nur Philosophen tun dies, son-

dern auch Juristen. Bevor nicht alle Spielarten der Trennung durchdacht und geregelt sind, wird es bei ihnen gar nicht erst zum Vertragsabschluss kommen, was nur scheinbar einem Ende vor dem Anfang gleichkommt. Euphoriker und Verliebte hingegen wollen vom Ende nichts wissen, ganz so, als könnten sie ihm dadurch entrinnen. Sehr auffällig ist dies bei Eheschließungen, bei denen zumeist das Thematisieren

möglicher Trennungsszenarien unterbleibt und somit die vom Gesetzgeber vorgesehenen und für einen der Beteiligten oft ruinösen Regelungen Platz greifen.

Während es beim Ehevertrag also ganz überwiegend nur um die fünf Unterschriften geht, mit denen die Beurkundung der Eheschließung erfolgt, gibt es beim Arbeitsvertrag – zumindest bei Managern und Spezialisten – ein

1 S. Abbildung 2: Einstellungen zum Trennungsmanagement [HAUFF & ALEWELL 2013: 252].

2 Abbildung 1: Betroffene einer Trennung [nach REINL 1993, zit. nach ANDRZEJEWSKI 2008: 127].

mehrseitiges Werk und etliche Paragrafen. Ob dies mehr dem Umstand geschuldet ist, dass das Arbeitsrecht noch immer nicht in einem, das gesamte Rechtsgebiet umfassenden Gesetzbuch zusammengeführt wurde oder weil pro Jahr mehr Anstellungsverhältnisse als Ehen geschieden werden, soll hier ein Nebengedanke bleiben. Tatsache ist, dass bei Scheidungen wie bei Entlassungen das Konfliktpotenzial meistens groß ist und entsprechend häufig Anwälte und Gerichte bemüht werden. Wenn man aber im Vorfeld versucht, für alle Eventualitäten Vereinbarungen zu treffen, führt dies fast zwangsläufig zu erheblichen Irritationen, sodass Misstrauen und Enttäuschung schon am Anfang überwiegen, womit gleichzeitig auch schon ein Grundstein für ein ungutes Ende gelegt wird.

Verträge, Gesetze und Gerichte führen also nicht allein zu einem guten Ende eines gut gemeinten Anfangs. Es fehlt noch etwas Entscheidendes und das ist der Geist, in dem eine Beziehung eingegangen, ein Rechtsverhältnis begründet wird. Beide vertragschließenden Seiten sollten sich bewusst sein, dass die Wahrscheinlichkeit für das ewige Andauern einer eingegangenen Rechtsbeziehung, auch im Falle beidseitig bester Vorsätze, begrenzt ist. Somit ist eine formal und inhaltlich solide Ausgestaltung eines Vertrages unverzichtbar. Da

sich aber andererseits nicht alle Eventualitäten in Paragrafen einfangen lassen, müssen beide Seiten zusätzlich unzweifelhaft den Willen erkennen lassen, sich jederzeit – also von Beginn bis zum Ende der Vertragsbeziehung – anständig und fair zueinander zu verhalten.

Was allerdings als anständig und fair oder unanständig und unfair anzusehen ist, unterliegt dem Zeitgeist. Jener ist keineswegs freischwebend, sondern von den wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen abhängig, die in einem Unternehmen, einer Branche, an einem Ort, in einer Region, einer Nation und zunehmend auch global vorherrschen. All das spiegelt sich für ein Unternehmen in seiner Trennungskultur wider. Mitunter ist übrigens von enttäuschten Mitarbeitern die bittere Bemerkung zu hören, dass „Trennungskultur“ in ihrem Unternehmen ein Fremdwort, also nicht gegeben sei. In Wahrheit ist es aber für ein Unternehmen unmöglich, keine Trennungskultur aufzuweisen. Gemeint ist vielmehr, dass die Trennungskultur mancher Unternehmen extrem kritikwürdig ist, also dem Zeitgeist nicht angemessen entspricht.

DER MENSCH LEBT NICHT VOM BROT ALLEIN

Es gibt vielfältige Gründe, sich voneinander zu trennen. Immer ist es aber so, dass zumindest

eine Seite ihre Interessen nicht mehr in ausreichendem Maße gewahrt sieht. Hierzu gehören neben den materiellen auch immaterielle Aspekte. Außer dem kodifizierten, einklagbaren Teil des Rechtsverhältnisses gibt es eine ganze Reihe von Bedürfnissen, die quasi den psychologischen Teil eines Vertrages darstellen. Obwohl nicht unbedingt aufgezeichnet, sind sie nicht minder legitim und bedeutend. So erwarten Arbeitgeber neben der Arbeitsleistung beispielsweise eine hohe Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit und dem Unternehmen. Ein Mitarbeiter wünscht sich in der Regel neben der Bezahlung auch Anerkennung und Wertschätzung.

Nicht nur das Verlassen, sondern auch verlassen zu werden will beherrscht werden. Dabei ist es nach allgemeiner Lebenserfahrung gar nicht pauschal zu sagen, ob es schlimmer ist rausgeworfen oder zurückgelassen zu werden. Die Bewertung ist von vielen Faktoren abhängig und die Emotion spielt eine ganz bestimmende Rolle. Die Rationalisierungen des Trennungseignisses sind oft radikal und greifen mitunter in rasantem Tempo Raum. Wer oder was gerade noch gefeiert wurde, hat plötzlich sowieso nichts getaugt. Das sich trennende Unternehmen beziehungsweise der dafür verantwortliche Vorgesetzte steht schnell als undankbarer Ausbeuter da und der kündigende Mitarbeiter als Verräter.

Beide Seiten tun sich mit dieser selbstge-rechten Verdammnis keinen Gefallen, so sehr sie auch kurzfristig zur emotionalen Entlastung beitragen mag. Ein Rosenkrieg, der zudem häufig auch noch vor Gericht und somit öffentlich ausgetragen wird, beschädigt nicht nur die Seelen, sondern auch die Reputation der am Trennungsprozess Beteiligten; von den finanziellen Konsequenzen ganz zu schweigen. Und interessanterweise kommen beide Seiten eigentlich nie unbeschadet aus einer solch unprofessionellen Reaktion heraus. Wenn man mit Dreck wirft ist es in der Regel unmöglich, selbst sauber zu bleiben. Für ein Unternehmen sollte es deshalb selbstverständlich sein, dass Respekt und Wertschätzung, ja sogar die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern über die Zeit der unmittelbaren Zusammenarbeit hinausreicht.

JEDER ENTÄUSCHUNG GEHT EINE (SELBST-)TÄUSCHUNG VORAN

Unternehmen, aber auch Führungskräfte investieren zunehmend in ihr Image. Der erhebliche Aufschwung, den das Corporate Branding und Employer Branding auf der einen sowie Karriere-Coaching und Personal Training auf der anderen Seite in den vergangenen Jahren genommen haben, belegen das sehr deutlich. Gleichzeitig gibt es mehr Möglichkeiten, In-

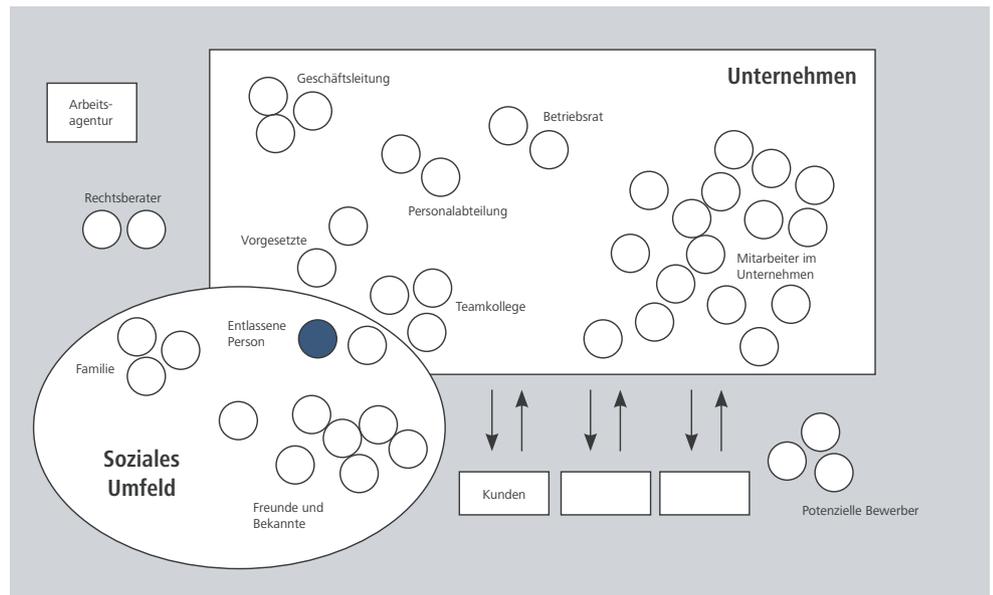


Abbildung 1: Betroffene einer Trennung [nach REINL 1993, zit. nach ANDRZEJEWSKI 2008: 127]

formationen und/oder Meinungsäußerungen Dritter auf diversen Internet-Plattformen über den potenziellen Arbeitgeber, wie auch den Bewerber zu erhalten. Somit bedarf es zusätzlicher Anstrengung, diese Nachrichten adäquat einzuordnen, das eine oder andere schiefe Bild wieder geradezurücken oder als verheerend erscheinende Nachrichten zu kommentieren beziehungsweise wieder aus der Welt zu schaffen. Dementsprechend aufgerüstet treten sich

das einstellende Unternehmen und der veränderungsbereite Mitarbeiter gegenüber.

Je nach Konjunktur und Branche, aber auch stark abhängig von ihren persönlichen Voraussetzungen, sind die Fach- und Führungskräfte immer wieder in der Situation, dass sie es mehr oder weniger schwer haben, eine ihren Fähigkeiten und Wünschen entsprechende Position einnehmen zu können. Der deutsche Arbeitsmarkt dreht aber seit einigen Jahren zuneh-

mend vom Nachfrage- zum Angebotsmarkt. Heute beauftragen die Unternehmen für die externe Rekrutierung von Managern und Spezialisten ganz überwiegend Personalberater und Headhunter, die dann gezielt auf die Suche und auf Anwerbetour gehen. Zur Selektion geeigneter erscheinender Kandidaten haben sich mit mindestens gleicher Bedeutung längst Markt

Research und Direktansprache hinzugesellt. Um zu überzeugen, müssen die angebotene Position und das anbietende Unternehmen als besonders attraktiv dargestellt werden. Flankiert wird dies durch einen möglichst modernen Internetauftritt, glänzende Unternehmensbroschüren und nicht zuletzt gewinnende Gesprächsführung.

Fach- und Führungskräfte, die sich nicht in einer bei Headhuntern im Fokus stehenden Position befinden, haben es noch schwerer als in früheren Zeiten, auf sich aufmerksam zu machen und zu überzeugen. Ein großer Teil des Marktes wird für sie gar nicht beziehungsweise nur bedingt sichtbar. Auch müssen sie besonders markellos wirken, um gegenüber den Headhuntern

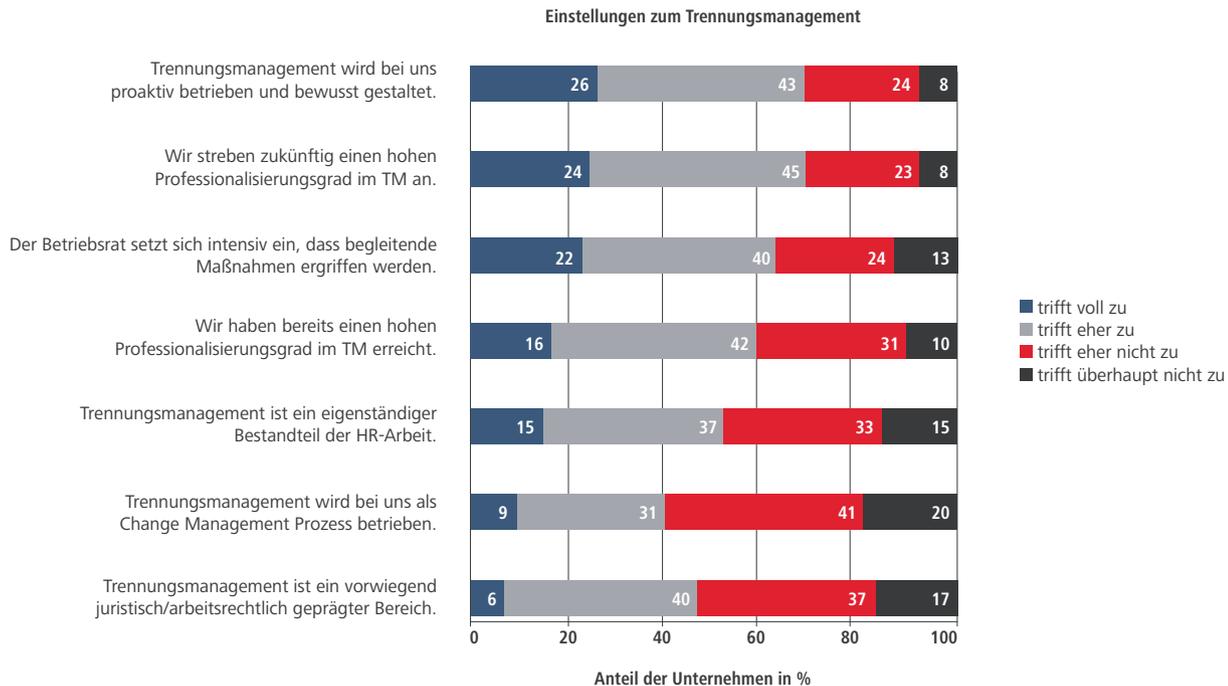


Abbildung 2: Einstellungen zum Trennungsmanagement [HAUFF & ALEWELL 2013: 252]

und deren Auftraggebern als besonders begehrt angesehene Zielpersonen zu erscheinen.

Mit anderen Worten: Beide Seiten investieren zunehmend in einen blendenden Auftritt, der auf der Schattenseite zu einem verblenden Bild führen kann. Im Alltag verlieren Blendwerk und Glanz dann bald an Wirkung und die wirklichen Konturen werden sichtbar. Deshalb ist es umso wichtiger, unverkrampft in den Blick zu nehmen, dass eine angestrebte Arbeitsbeziehung bei realistischer Betrachtung auf Zeit und nicht für die Ewigkeit eingegangen wird. Es treffen sich Angebot und Nachfrage notgedrungen zunächst für einen überschaubaren Zeitraum. Ob aber die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auch mittel- und langfristig vereinbar sein werden, kann seriös niemand verlässlich voraussagen.

Das ausgestrahlte Selbstverständnis eines Unternehmens bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter sollte grundsätzlich auf die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze abzielen. Gleichzeitig sollte offen und klar kommuniziert werden, dass man sich auf vielfältigste Herausforderungen des Marktes stark wird einstellen müssen – und zwar als Organisation und als Mensch. Das Versprechen kann also nicht in der ewig garantierten Konservierung des Status quo, sondern nur im bestmöglichen Managen und Bewältigen des Wandels bestehen. Mit diesem

Versprechen kann glaubwürdige Überzeugungsarbeit während der Rekrutierung geleistet werden. Und hieraus ergibt sich auch die Verpflichtung für das Unternehmen, nicht nur die eigene Zukunftssicherung zu organisieren, sondern auch die der Mitarbeiter. Und sollte dies im Einzelfall nicht innerhalb der Unternehmensstrukturen möglich sein, so ist für die optimale Orientierung nach außen die angemessene Unterstützung zu leisten.

FIFTY WAYS TO LEAVE YOUR LOVER

Wie dieser berühmte Song amüsant gehässig aufzeigt, gibt es viele Spielarten, sich voneinander zu trennen. Zum Glück gibt es auch noch eine ganze Reihe akzeptabler (Auf-)Lösungen von Liebes- und Arbeitsbeziehungen.

Für Unternehmen ist es wichtig, dass sie ihre Personalstruktur möglichst flexibel an die Herausforderungen der Märkte anpassen können. Dabei gilt es stets, das Optimum zu finden zwischen der rechtzeitigen und ausreichenden Bereitstellung der erforderlichen Personalressourcen sowie den dafür aufzuwendenden Kosten.

Auf der Beschaffungsseite kommen die klassischen Make-or-buy-Entscheidungen zur Anwendung. Zum Beispiel: Soll ich meine Fachkräfte von morgen selbst ausbilden und entwickeln oder kaufe ich mir bei Bedarf die

fertigen Leute einfach etwas teurer ein? Oder: Soll ich Mitarbeiter selbst unbefristet einstellen oder sie mir über einen Personaldienstleister temporär sichern, um besser auf Sicht fahren zu können?

Bei der Zurückführung der personellen Kapazitäten kommen in besonderem Maße die sozial- und vor allem die arbeitsrechtlichen Bestimmungen in den Fokus. Entlassungen im größeren Stil müssen extrem gut vorbereitet werden und sind ohne juristische Beratung kaum machbar. Selbst in guten Zeiten ist die Organisationsstruktur so aufzubauen, dass in ernsten Zeiten nicht nur die leistungsstarken Know-how-Träger das Unternehmen verlassen und so das Unternehmen im Sinne der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit entscheidend schwächen. Es sind also die verschiedenen Alternativen durchzurechnen und vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit die Entscheidungen zu fällen.

Geht es hingegen um Einzelfälle oder eine geringe Zahl von Arbeitsplätzen beziehungsweise Personen, neigen Unternehmen mitunter zu kaum haltbaren Begründungen, wohl wissend, dass bei allen gegebenen Schutzrechten unter dem Strich doch das gewünschte Ergebnis der Trennung stehen wird. Im Bewusstsein, dass insbesondere für Führungskräfte und Experten, aber häufig auch für andere Mitarbeiter

eine juristisch erstrittene Weiterbeschäftigung kaum zumutbar ist, wird die Kündigung einfach ausgesprochen. Das dahinterstehende Kalkül besteht darin, dass das zuständige Gericht vermutlich einen Vergleich in Aussicht stellen wird und die darin vereinbarte Abfindungssumme deutlich unter den Kosten des Verbleibs des betreffenden Mitarbeiters liegen wird.

Eine andere recht häufig praktizierte Methode besteht im Kaltstellen und einer damit einhergehenden Zermürbungstaktik, die auch oft nicht zu Unrecht als Mobbing erlebt wird. Dieses rechtlich und unternehmerisch zweifelhafte Vorgehen widerspricht, soweit vorhanden, mit Sicherheit den veröffentlichten Unternehmensgrundsätzen und wird dementsprechend zu meist von der Unternehmensspitze missbilligt. Allerdings wird mitunter auch weggeschaut beziehungsweise nicht eingeschritten, wenn Manager auf nachgeordneten Positionen so verfahren. Hier wirkt falsch verstandener Korpsgeist. Zudem gilt das Eingreifen in die Personalhoheit eines Mitarbeiters nach herrschender Führungslehre als absolut ausgeschlossen. Bei einem Einschreiten würde zwangsläufig auch die korrigierte Führungskraft infragegestellt. Eine Konsequenz, die in der Regel gescheut wird.

Haben Top-Manager also den Anspruch, Trennungen in einer zivilisierten und menschlichen Art und Weise zu organisieren, braucht es

eine gesunde Mischung aus kulturprägenden Stilmitteln und Konsequenz. Beides zusammen macht eine positive Trennungskultur aus.

MAN SIEHT SICH IMMER ZWEIMAL IM LEBEN

Diese Binsenweisheit aus dem inoffiziellen Manager-Knigge wird heute nicht nur taktisch und somit eher oberflächlich beherzigt, sondern zunehmend strategisch eingesetzt. Jeder, der das Unternehmen verlässt, ist ein Botschafter. Waren die Ehemaligen im Verständnis der Unternehmen früher die „Pensionäre“, sind es heute, in vermutlich noch bedeutenderem Maße, die Alumni. Wurden Erstere regelmäßig mit der neuesten Mitarbeiterpostille und alljährlich mit einer speziellen Weihnachtsfeier bedacht, wird für Alumni ein anspruchsvoll gestyltes und den Korpsgeist hochhaltendes Programm mit speziellen Internetangeboten, Diskussionsveranstaltungen und anderen Informationen auf die Beine gestellt.

Gewollt oder ungewollt nehmen die auscheidenden Mitarbeiter nicht nur Know-how, Erfahrungen und Emotionen mit, sondern sie prägen bewusst oder unbewusst auch das Image ihres früheren Arbeitgebers maßgeblich mit. Mitunter finden sich die ehemaligen Mitarbeiter auch auf der Kundenseite an entscheidender Position wieder und bestimmen sogar ganz unmittelbar über zukünftige Umsätze.



Auch das in der Vergangenheit von Unternehmen häufig aufgestellte eherne Gesetz „They never come back!“ ist inzwischen von vielen Unternehmen aufgegeben worden, sodass Alumni auch in eigener Sache aktiv und gezielt über aktuelle Vakanzen und generelle Zukunftschancen informiert werden.

Im Zuge des viel diskutierten demografischen Wandels in Deutschland haben die Unternehmen zunehmend die Bedeutung ihrer Arbeitgebermarke für ihren zukünftigen Erfolg erkannt. Das Employer Branding, vor einem Jahrzehnt ein noch unbekannter Begriff, ist



inzwischen zu einer etablierten Marketingdisziplin erwachsen. Die großen Konzerne, aber auch der gut geführte Mittelstand haben ihre Absolventenrekrutierung zu einem systematischen Talent Relations Management weiterentwickelt, das oftmals bereits in den weiterführenden Schulen und nicht erst in den höheren Semestern der vom jeweiligen Unternehmen als relevant erachteten Studiengänge beginnt. Bereits die Motivation für eine Studienrichtung, aber auch die frühe emotionale Bindung und der persönliche Kontakt sind das Ziel der entsprechenden Maßnahmen.

In diesem Zusammenhang haben die aktuellen Mitarbeiter häufig eine Schlüsselrolle inne. Sie werden animiert, sich bei Wettbewerben um die besten Arbeitgeber zu engagieren, um mit Preisen und guten Rankings die Rekrutierungschancen zu erhöhen. Mitarbeiter werden in Suchanzeigen oder im Internet als Testimonials und auf Rekrutierungsmessen eingesetzt oder für die Betreuung von Schülern, Studenten und Praktikanten. Dabei geht es oft gar nicht um die unmittelbare Werbung für den eigenen Arbeitgeber, sondern um möglichst verlässliches, sympathisches und fachkundiges Sparring auf der jeweils gewünschten Informations- und Kommunikationsebene. Aber die Haltung der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber wird immer mittransportiert. Eventuelle Irritation, Unsicherheit oder gar Unzufriedenheit teilen sich den umworbenen Zielpersonen früher oder später auch mit. Die Art und Weise des Umgangs mit ausscheidenden Mitarbeitern wird von den sogenannten „Survivors“ sehr genau beobachtet. Die Geschehnisse haben natürlich eine noch direktere Wirkung für die Rekrutierung, wenn die Mitarbeiter von morgen schon zeitweise im Unternehmen mitwirken und die Geschehnisse aus erster Hand mitverfolgen.

ES KOMMT DARAUF AN

Diese Aussage ist als Running Gag bekannt, wenn man Juristen um eine verbindliche Auskunft bittet. Aber so witzig diese stereotype Antwort anmutet, so berechtigt ist sie zumeist auch. Denn in der Tat sind Realitäten sehr komplex und im Detail sehr unterschiedlich ausgeprägt. Schnelle und einfache Antworten sind deshalb nicht zu bekommen, beziehungsweise sollte ihnen misstraut werden. Trennungsprozesse sind in verschiedenster Hinsicht sehr anspruchsvoll. Viele Fragen müssen mit teilweise erheblichem Weitblick vom Management beantwortet werden:

- Wohin und wie entwickeln sich die Märkte, die Technologien, die gesellschaftlichen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen etc.?
- Mit welcher strategischen Ausrichtung und Positionierung begegnet das eigene Unternehmen den Herausforderungen der Zukunft?
- Welche Veränderungen sind in diesem Zuge für die quantitative und qualitative Struktur global und in den verschiedenen geografischen Wirtschaftsräumen verbunden?
- Wie sieht die optimale Organisationsstruktur der Zukunft aus und was ist zu tun, um möglichst viele der derzeit

Beschäftigten rechtzeitig anforderungsgerecht zu entwickeln?

- Welche Mitarbeitergruppen können in welchem Umfang voraussichtlich nicht auf diesen Weg entwickelt und mitgenommen werden?
- Welche arbeitsrechtlichen Voraussetzungen sind zu beachten und mit welchen Instrumenten kann die Trennung wie rechtlich einwandfrei und menschlich fair umgesetzt werden?
- Wie müssen die ausscheidenden Mitarbeiter unterstützt werden, so dass auch sie ihre berufliche Zukunft optimal gestalten können?
- Durch welches (Kommunikations-)Konzept werden die negativen Folgen für die Betroffenen, die verbleibenden Mitarbeiter, die Führungskräfte, kurz: für alle Stakeholder minimiert?

Und dies sind beileibe nicht alle Fragen, die im Rahmen eines professionellen, das heißt in eine ganzheitliche Unternehmensführung eingebetteten Trennungsmanagements zu beantworten sind. Hinzu kommt, dass die Strategie und die hieraus erwachsende Planung kontinuierlich fortzuschreiben sind oder aufgrund krisenhafter oder technologischer Entwicklungen sogar gänzlich neu formuliert werden müssen. Dies

sind Aufgaben, die über das normale Kern- und Tagesgeschäft eines Unternehmens weit hinausreichen und in der Regel nicht aus eigener Kraft angemessen geleistet werden können – externer Rat ist also in vielfältiger Weise gefragt. Dieser reicht von der Strategieberatung und der Organisationsberatung über die Auditierung und PE-Beratung bis zur Rechts-, der Out- beziehungsweise New-Placement-Beratung und der Kommunikationsberatung.

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) fasst die wesentlichen Auswahlkriterien für einen solchen Berater prägnant zusammen.

KRITERIEN FÜR DIE BERATERAUSWAHL³

Der Beruf des Unternehmensberaters unterliegt in Deutschland keiner gesetzlich fixierten Berufsordnung und keinem Berufsbezeichnungsschutz. Die Bezeichnungen Unternehmensberater, Wirtschaftsberater, Betriebsberater oder ähnliches kann jeder führen, unabhängig von Qualifikation und Erfahrung.

Folgende Kriterien sollten Sie deshalb bei Ihrer Beraterauswahl beleuchten und vergleichen:

- Erfahrungsschatz des Beratungsunternehmens
- Qualität der überprüfbaren Referenzen
- Branchenspezifische und -übergreifen-

de Kenntnisse

- Fachliche Qualifikation der Berater
- Persönliche Überzeugungskraft der Berater
- Sympathie und Vertrauensbildung zu dem vorgesehenen Projektteam
- Problemverständnis der Berater
- Fundiertes und sachgerechtes Angebot
- Terminplanung (Detaillierung, Abschätzung des Zeitrahmens)
- Vorschläge zur Projektorganisation (Teambildung)
- Honorarbildung und Nebenkosten
- Zahlungstermine
- Preis-Leistungs-Verhältnis

ES SOLL IHR SCHADEN NICHT SEIN

Nicht nur die Wege, wie sich ein Arbeitgeber trennen möchte, sondern auch seine Motive können vielfältig sein. Da gibt es zunächst den einzel- und/oder tarifvertraglich im Voraus festgelegten Endtermin des Anstellungsverhältnisses. Auch wenn der Vorgang selbst als undramatisch anzusehen ist, so sollte doch allen Beteiligten bewusst sein, dass auch die Trennung aufgrund des Erreichens des gesetzlichen Rentenalters natürlich eine Trennung ist. Und zwar eine Trennung, die sich auf der Seite des Arbeitnehmers durchaus als recht anspruchsvoll darstellen kann, weil hiermit das

³ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2013): Kriterien für die Beraterauswahl.

Eintreten in eine neue Lebensphase verbunden ist. Unter dem Blickwinkel des Trennungsmagements ist dies dennoch, salopp gesprochen, ein „Sonntagsspaziergang“. Aber es gibt auch hier einige Gesichtspunkte, die sehr wohl zu beachten und sorgfältig zu planen sind:

- Bleibt der Arbeitsplatz unverändert bestehen beziehungsweise wie werden eventuelle Veränderungen wertschätzend begründet und kommuniziert?
- Wird der Positionsinhaber in die Suche, Auswahl und Einarbeitung seines Nachfolgers einbezogen?

- Wie können beziehungsweise sollen das Know-how und die Erfahrungen anderweitig für das Unternehmen gesichert werden?
- In welchem Rahmen und mit welchen Beteiligten wird die Verabschiedung durchgeführt?
- Wann, wie und durch wen wird der Abschied intern und extern kommuniziert?
- Wer hält wie den weiteren Kontakt zu dem Menschen und seinem Know-how aufrecht?

Diese Fragen stellen sich auch, wenn ein Mit-

arbeiter aufgrund von Berufsunfähigkeit ausscheidet. Allerdings kann es bei dieser Thematik zu einer Reihe zusätzlicher Spannungen kommen. Oftmals gehen die Vorstellungen der Rentenversicherungsanstalt und der Krankenkasse auseinander. Für den Mitarbeiter und das Unternehmen besteht sehr häufig eine sehr lange Unklarheit, ob und wann der Mitarbeiter auf seinen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Auch ist der erkrankte Mitarbeiter mitunter verunsichert und unentschlossen, wie er sich selbst dazu stellen soll. Bei sehr langem Krankheitsverlauf kann sich insbesondere für kleinere Unternehmen der Druck ergeben, eine personenbedingte Kündigung auszusprechen. Die gesetzlichen Hürden hierfür sind verständlicherweise hoch und ebenso die juristischen Risiken.

Es gibt sehr dramatische Ereignisse, bei denen sich das Unternehmen gezwungen sieht, eine verhaltensbedingte und zumeist außerordentliche Kündigung auszusprechen. In diesen Fällen wird es um die Beweisbarkeit der Vorgänge, die Eingrenzung des (Image-)Schadens und gegebenenfalls die Sicherung wirtschaftlicher Ansprüche gehen. Das Spektrum der Möglichkeiten ist extrem breit und reicht von banalen Eigentumsdelikten über Geheimnisverrat bis zur Verletzung der Compliance-Regeln und zu Insidergeschäften.

Bei der Eigenkündigung, der Verretzung,

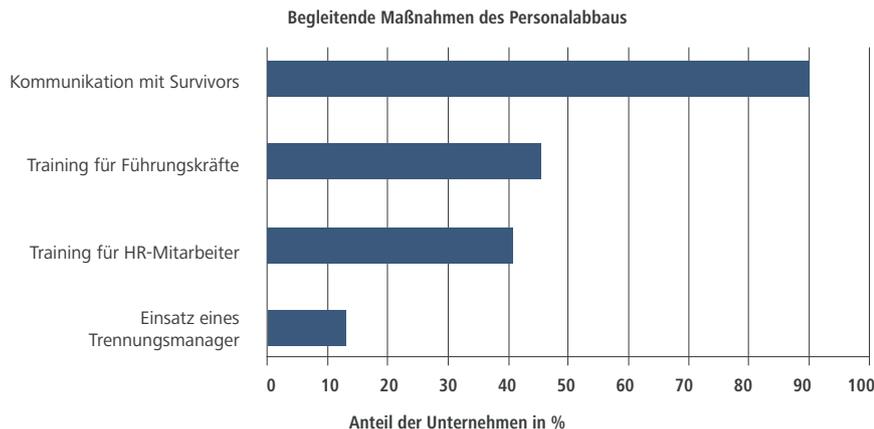


Abbildung 3: Begleitende Maßnahmen des Personalabbaus [HAUFF & ALEWELL 2013: 254]

der verhaltensbedingten und auch bei der personenbedingten Kündigung ist es selbstredend wenig sinnvoll, über Angebote nachzudenken, die dem betroffenen Mitarbeiter eine Brücke in seine berufliche Zukunft bauen. Im Gegenteil scheint es oft geboten zu prüfen, ob freiwillige oder sogar vertraglich fest zugesagte Leistungen gegebenenfalls nicht mehr gewährt werden sollen. In der Praxis muss dennoch nicht selten festgestellt werden, dass der Arbeitgeber, auch bei scheinbar klaren Kündigungsfällen, im Ergebnis doch auf richterliche Vergleichsvorschläge zurückgeworfen wird, auf die er unter Abwägung seines Prozessrisikos und zur Vermeidung einer weiteren Verzögerung einer rechtssicheren Entscheidung auch gegen seine Überzeugung annimmt. Landläufig wird das sehr gerne den angeblich allzu arbeitnehmerfreundlichen Richtern angelastet. Tatsächlich ist es aber allzu häufig die Folge fehlerhafter und/oder ungenügender juristischer Einschätzung und/oder Sorgfalt bei der Vorbereitung der Trennung – was einfach nochmals unterstreicht, wie wichtig die juristische Solidität auch in scheinbar klaren Fällen ist.

Eine mindestens ebenso große Bedeutung haben die juristischen Aspekte bei betriebsbedingten Trennungsprozessen. Hier kann es sich um personelle Einzelmaßnahmen, aber auch um ganze Abteilungen oder Betriebsstät-

ten handeln, mitunter geht es im Zuge eines starken Auftragsrückganges auch um eine prozentuale Kapazitätsanpassung in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens. Hier steht der Arbeitgeber in der Nachweispflicht, die insbesondere sehr detailreich die organisatorischen und personellen Strukturen betrifft. Je mehr Arbeitsplätze von einer betriebsbedingten Kündigungsmaßnahme betroffen sind, desto langfristiger und akribischer ist diese vorzubereiten. Und selbstredend bedarf es der unverzichtbaren Einbindung der zuständigen Arbeitnehmervertretung/en. Unter bestimmten Voraussetzungen ist die Agentur für Arbeit einzubeziehen und sind auch förderrechtliche Möglichkeiten zu prüfen.

Ein weitverbreitetes Missverständnis ist die Auffassung, dass es bei einer betriebsbedingten Trennung von Einzelpersonen einen gesetzlich verbrieften Anspruch auf eine Abfindung gäbe. Entfällt ein Arbeitsplatz und wurde die Sozialauswahl normengerecht vorgenommen und kann man dem betroffenen Arbeitnehmer keinen seiner Qualifikation entsprechenden Arbeitsplatz anbieten, reicht es aus, die im Anstellungsvertrag oder aufgrund der Beschäftigungsdauer festgeschriebene Kündigungsfrist einzuhalten. Um seine Rechtsposition zu klären, ist jeder von einer Kündigung betroffene Arbeitnehmer sicher gut beraten, einen Fach-

anwalt für Arbeitsrecht zu konsultieren. Nicht zuletzt aufgrund des heute weitverbreiteten Rechtsschutzes kommt es danach allerdings in einer signifikanten Zahl der Fälle zu Kündigungsschutzklagen.

Natürlich ist es nicht unmöglich, eine wasserdicke betriebsbedingte Kündigung auszusprechen. Ob dies aber tatsächlich gelungen ist, stellt sich oft erst nach vielen Monaten und manchmal sogar erst nach Jahren heraus. Ein solcher Rechtsstreit bindet viel Energie, kostet viel Geld, erzeugt intern viel Unruhe und extern Aufsehen. Aus diesen Gründen streben viele Unternehmen eine einvernehmliche Regelung in Form eines Aufhebungsvertrages an. Das gilt erst recht für Situationen, bei denen das Unternehmen größere Probleme hat, eine der gerichtlichen Prüfung standhaltende Argumentation aufzubauen. Das ist zum Beispiel bei einer Kündigung aufgrund vermeintlicher Schlechtleistung, bei unterschiedlichen Auffassungen über die Strategie und Politik des Unternehmens oder aufgrund der Störung der persönlichen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter der Fall.

Einvernehmen lässt sich in der Regel bei divergierenden Interessen nur durch ein attraktives Angebot herstellen. Von einem solchen Aufhebungsangebot sind oft verschiedene Elemente berührt. Hierfür gibt es ungeschriebene Regeln und umfangreiche Praxiserfahrung, die

sich aber je nach Branche und Unternehmen im Detail stark unterscheiden können.

ELEMENTE EINES AUFHEBUNGSANGEBOTS:

- Ein Endzeitpunkt der Anstellung, der über die Kündigungsfrist hinaus reicht, um genügend Zeit zu haben, am Markt eine adäquate Position zu finden
- Die Freistellung bei vollen Bezügen bis zum endgültigen Ausscheiden, um sich intensiv genug um eine neue Anstellung bemühen zu können
- Eine Out- beziehungsweise New-Placement-Maßnahme zur professionellen Unterstützung, um so ein möglichst individuelles und angemessenes Ziel zu definieren und zu erreichen
- Die Möglichkeit sehr kurzfristig den Vertrag vorfristig zu beenden, um dem neuen Arbeitgeber schnellstmöglich zur Verfügung zu stehen
- Das Ausstellen eines möglichst guten Zwischen- und Abschlusszeugnisses, um dadurch die Eigenvermarktung des Mitarbeiters zu fördern
- Die Festlegung der übrigen internen und externen Kommunikation, die aus Gründen der Glaubwürdigkeit beider Seiten, im Einklang mit dem Schlussabsatz des Zeugnisses stehen sollte

- Die Bereitschaft zur telefonischen Referenz, die ebenfalls der gesamten festgelegten Kommunikation entsprechen sollte, um diese nicht zu konterkarieren
- Der Ausgleich noch bestehender Ansprüche wie Boni, Urlaub etc.
- Die Abfindungszahlung, um den Verlust eines aufgrund der Beschäftigungsdauer hohen sozialen Besitzstandes auszugleichen
- Eine Regelung zu den eventuell erworbenen beziehungsweise fast erworbenen Anwartschaften aus der betrieblichen Altersversorgung
- Die Möglichkeit, Betriebsmittel wie Pkw, Mobiltelefon und Laptop bis zum endgültigen Ausscheiden weiterhin privat nutzen zu dürfen
- Die Regelung eines eventuellen Wettbewerbsverbots

Der Fantasie sind hier kaum Grenzen gesetzt. Mitunter werden noch kostspielige Weiterbildungen in SAP oder für die Verbesserung von Fremdsprachen finanziert oder es werden liebgewonnene prestigeträchtige Privilegien, wie zum Beispiel bei Automobilherstellern der Erwerb eines Neuwagens oder bei Airlines das Recht aufs Fliegen zu stark vergünstigten Mitarbeiterkonditionen, zugesagt. Zwar be-

eilt sich jedes Unternehmen zu beteuern, dass das Angebot nicht verhandelbar sei und man sich schließlich nicht auf dem Basar befinde, tatsächlich ist es aber wie bei den meisten Geschäftsverhandlungen: das Unternehmen bietet zunächst möglichst tief an, der Anwalt des Mitarbeiters macht eine utopisch anmutende Gegenforderung auf und dann bewegt man sich in den verschiedenen Punkten aufeinander zu.

Aber auch wenn das Unternehmen aus nachvollziehbaren Gründen das Anstellungsverhältnis so günstig wie möglich beenden möchte, muss dabei die psychologische Wirkung im Blick behalten werden. Der Arbeitnehmer ist in der Trennungsanbahnung verständlicherweise sehr sensibel und reagiert auf empfundene Unfairness entsprechend emotional. Zwar können dann pragmatisch eingestellte Anwälte auf der Gegenseite von großem Vorteil sein, um wieder Nüchternheit einkehren zu lassen, aber auch aufgrund von naheliegenden Eigeninteressen des Anwaltes kann die Situation auch mitunter erst richtig eskalieren. Es gibt fast nichts Teureres, als dass der Mitarbeiter im Unternehmen und im Kundenkreis für schlechte Stimmung sorgt und sich in die Auseinandersetzung verbeißt. Das gilt im Übrigen beidseitig. Werden Forderungen des von der Trennungsabsicht betroffenen Mitarbeiters als völlig ungerechtfertigt wahrgenommen, kann auch ein Unter-



nehmen verleitet sein, die Trennung in eine Schlammschlacht zu verwandeln.⁴

Bei kollektiven Maßnahmen sind die Verhandlungspartner der Unternehmen die Betriebsräte, die sich ihrerseits von Gewerkschaftsvertretern unterstützen lassen. Das Ergebnis dieses Prozesses ist dann in der Regel

ein Sozialplan, auf dem dann eine Reihe von Einzelmaßnahmen fußen kann.⁵ Handelt es sich um Massenentlassungen und/oder sollen arbeitsmarktpolitische Förderinstrumente genutzt werden, ist zwingend die zuständige Agentur für Arbeit rechtzeitig einzubeziehen. Insbesondere kleinere Unternehmen sind oft verärgert, dass es sich beim Abbau von sechs Arbeitsplätzen durchaus um eine Massenentlassung handeln kann, wobei es unerheblich ist, ob ein Teil der betroffenen Arbeitnehmer eine Aufhebungsvereinbarung unterzeichnet hat.

AUF ZU NEUEN UFERN

Bei der Trennung von Mitarbeitern geht es aus der Perspektive des Unternehmens um Kosten und Kostenabwägungen. Vieles lässt sich nur schwer quantifizieren und bleibt deshalb auch außerhalb der Betrachtung. Kalkuliert wird auf der Basis harter Kosten, nämlich Abfindung, Gehalt, Lohnnebenkosten, Coaching etc. Bei kollektiven Maßnahmen wird mit dem Betriebsrat ein Sozialplan verhandelt und unterzeichnet, der einzelne Mitarbeiter kann hier für sich in der Regel nichts mehr nachverhandeln. Dementsprechend ist dann auch klar, welche konkreten Maßnahmen er zur Unterstützung seiner beruflichen Orientierung in Anspruch nehmen kann: Das Gruppen-Out- beziehungsweise New-Placement, die Transferagentur, die Transfergesellschaft oder

eine Mischform.

Für die unteren Hierarchieebenen werden die Gruppenmaßnahmen vom überwiegenden Teil der Unternehmen als das probateste Mittel zur Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung angesehen. Weil es eine jeweils große Anzahl von Mitarbeitern mit standardisierten Qualifikationen und Berufsbildern gibt, lassen sich viele für die berufliche Neuorientierung wesentliche Inhalte gleichzeitig behandeln. Diese Inhalte werden durch verschiedene Workshops und Seminare abgedeckt, wodurch sich eine recht flexible und kostengünstige Struktur der kollektiven Maßnahmen ergibt. Dadurch nicht im erforderlichen Maße behandelte individuelle Belange werden häufig in Einzelgesprächen thematisiert.

Diesem Ansatz entspricht das klassische Gruppen-Out-Placement, das sehr stark auf die Aufarbeitung der Erfahrungen, der Emotionen, der Strategie und der Taktik in der Gruppensituation abzielt. Das Gruppen-Out-Placement wird während des noch bestehenden Arbeitsverhältnisses mit dem bisherigen Arbeitgeber in dessen Räumen durchgeführt und zielt auf die Neuorientierung im sogenannten ersten Arbeitsmarkt ab, was auch die Zeitarbeit einschließt. Einige Anbieter sehen in der Maßnahme eher eine Hilfe zur Selbsthilfe mit festen Zeitpunkten zur Überprüfung der Aktivitäten, andere gehen sehr

⁴ Vgl. Bucerius Center on the Legal Profession & Taylor Wessing [Studie 2013].

⁵ Vgl. Transferleistungen [Bundesagentur für Arbeit 2012].

stark in die Akquisition offener Positionen für die jeweiligen Kohorten. Beim Gruppen-New-Placement werden lediglich die Grundlagen des Arbeitsmarktes und der Bewerbungspraxis in der Gruppe behandelt, die Vermarktung wird dagegen sehr individuell und entsprechend maßgeschneidert angegangen.

Eine sehr bedeutende Rolle spielen die Gruppenmaßnahmen, die unter die Bestimmungen des Sozialgesetzbuches III fallen und nach den entsprechenden Voraussetzungen durch die Agentur für Arbeit förderbar sind.⁶ Dies sind die Transferagentur und die Transfergesellschaft. Beide können räumlich bei dem bisherigen Arbeitgeber, aber auch extern angesiedelt werden.

Die Transferagentur wird von darauf spezialisierten Anbietern betrieben und direkt vom Personal abbauenden Unternehmen beauftragt. Ihre Aufgabe besteht darin, die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer während der noch verbleibenden Zeit der Anstellung zu beraten, zu vermitteln und zu betreuen, um deren Arbeitsmarktchancen zu erhöhen. Eine der wesentlichen Fördervoraussetzungen ist, dass es sich um betriebsbedingt gekündigte Mitarbeiter handelt und die Maßnahme vor dem Ende der jeweiligen Beschäftigung endet.

Die Transfergesellschaft, die gelegentlich auch als Beschäftigungsgesellschaft, Qualifizierungsgesellschaft oder Auffanggesellschaft

bezeichnet wird, kann auch vom Personal abbauenden Unternehmen selbst als sogenannte betriebsorganisatorische Einheit betrieben werden. In diese Gesellschaft beziehungsweise Einheit werden die Mitarbeiter überführt und von dieser für eine begrenzte Zeit angestellt. Bei dieser Variante ist neben der Vermittlung die Qualifizierung von besonderer Bedeutung.

Gruppenmaßnahmen sind sowohl zeitlich wie inhaltlich limitiert, was besonders für die geförderten Maßnahmen gilt. Insbesondere bei den wenig individualisierenden Varianten, wird die Beratung und Betreuung stark formalisiert vorgenommen. Für hoch qualifizierte Spezialisten, wie zum Beispiel Entwicklungsingenieure, Softwareentwickler oder Juristen, und für Führungskräfte des mittleren und gehobenen Managements, wie Marketingleiter, Kaufmännische Leiter und Geschäftsführer sind Gruppenmaßnahmen nicht geeignet. Zum einen dürfte es schwer fallen, ein homogenes Aufkommen von Mitarbeitern zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort in kritischer Anzahl zusammen zu bekommen. Zum anderen sind selbst dann die jeweiligen Kenntnisse, Erfahrungen und Arbeitsmärkte derart individuell, dass deren gemeinsame Betreuung eher hinderlich als förderlich erscheint.

Auch bei einzelnen Trennungen wird im Allgemeinen ein Paket geschnürt, bei dem es aus

der Perspektive des Unternehmens weniger auf dessen Elemente, als vielmehr um die Gesamtsumme der harten Kosten geht. Bei der Kalkulation spielt die Optik zwar keine unerhebliche Rolle. Mitunter lässt sich der Verhandlungsrahmen ausdehnen, wenn eine Position unauffällig in einem anderen Budgettitel gebucht werden kann, wo dies nicht gleich auffällt. Aber im Grunde geht es immer um einen Gesamtbetrag, bei dem die Einzelpositionen als kommunizierende Röhren verhandelbar sind. Wenn der Mitarbeiter eine ihm angebotene Aufhebungsvereinbarung unterschreibt, erscheinen die Einzelheiten für das Unternehmen letztlich als nebensächlich.

Bei dem Mitarbeiter stellt sich dabei oft ein Entscheidungsdilemma ein. Naturgemäß erscheint es den meisten Beschäftigten als reizvoll, einen möglichst hohen Abfindungsbetrag ausgezahlt zu bekommen. Er soll helfen, die durch die Trennung induzierten wirtschaftlichen Risiken zu kompensieren und möglichst noch ein „Schmerzensgeld“ übrig zu behalten. Andererseits möchte man einen möglichst unmittelbaren Anschluss an die derzeitige Beschäftigung erreichen, um keine Lücke im Werdegang entstehen zu lassen. Wie lange es aber tatsächlich dauern wird, bis eine neue Anstellung angetreten werden kann, ist ungewiss. Oft ist es dem Mitarbeiter sogar unklar, ob es ihm überhaupt gelingen kann, eine seinen Wünschen und Zielen gemäße Position zu

⁶ Vgl. SGB III, § 216 a) und b) und Vgl. Transferleistungen [Bundesagentur für Arbeit 2012].

finden. Und welche Ziele sind für ihn überhaupt realistisch?

Eine angebotene Einzelmaßnahme drängt sich also in den meisten Fällen als eine sinnvolle Investition auf, steht aber im Wettbewerb zu anderen Elementen eines Aufhebungspaketes, vor allem zur Abfindungshöhe. Leider verspekulieren sich Mitarbeiter nicht selten in der Einschätzung ihres Marktwertes und/oder der Werthaltigkeit ihrer persönlichen Kontakte. Es wird oft nicht bedacht, dass die Abfindungssumme nicht ewig reicht, um den Lebensunterhalt zu sichern, die guten Geschäftsfreunde nicht zwingend etwas für einen tun können und die verrinnende Suchzeit die Marktchancen weiter schmälert. Manche Unternehmen haben dies erkannt und bieten im Rahmen ihrer Aufhebungsangebote die gesamte oder teilweise Finanzierung von Einzelcoachings obligatorisch an, ohne dass dem Mitarbeiter die Wahl zugestanden wird, sich den Gegenwert als zusätzliche Abfindungssumme auszahlen zu lassen – ein klares Statement zugunsten der sozialen Verantwortung im Trennungsprozess.

Im Markt sind Rahmenvereinbarungen zwischen Unternehmen und Out-Placement-Beratungsgesellschaften üblich. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass sich gerade der Kreis der höher qualifizierten Mitarbeiter nicht gerne schicken lässt und ein Konzept und eine Person seines Vertrauens wählen möchte, was letztlich auch

sehr bedeutsam für die Akzeptanz und den Erfolg der Maßnahme ist. Es ist deshalb dem Ziel der einvernehmlichen Aufhebung förderlich, wenn sich der Mitarbeiter in einer neutralen Umgebung unvoreingenommen und unverbindlich über unterschiedliche Konzepte und Beraterpersönlichkeiten einen persönlichen Eindruck verschaffen kann. Auch erzeugt eine langjährige enge Geschäftsbeziehung gelegentlich Zweifel hinsichtlich der Vertraulichkeit, mit der seine Äußerungen und Handlungen vom Coach gehandelt werden.

An Einzelmaßnahmen kommen vor allem die Out-Placement-Beratung und das New-Placement-Coaching in Betracht. Der Out-Placement-Beratung, die vor gut 30 Jahren aus den USA nach Europa kam, kommt der Pionierstatus zu. Sie hat sich in einer Zeit in Deutschland etabliert, als die Trennung von Mitarbeitern, zumindest von Führungskräften, noch ein sehr ungewöhnlicher Vorgang war. Dementsprechend traumatisch waren die damit verbundenen Erlebnisse für die betroffenen Mitarbeiter. Es galt, die völlig verunsicherten Menschen, die seinerzeit noch dazu ganz automatisch gesellschaftlich stigmatisiert waren, vor allem psychologisch aufzufangen und wieder aufzurichten. Auch waren die Arbeitsweisen von Führungskräften noch sehr viel traditioneller. Es war selbstverständlich, dass einem eine Sekretärin zur Verfügung stand, man

selbst keine Schreibmaschine, geschweige einen Computer bediente und sich telefonisch von seinem Vorzimmer verbinden ließ und wenn man wer meinte zu sein, nicht persönlich die Verbindung herstellte.

Insgesamt ist die Out-Placement-Beratung noch immer stark von diesen Elementen geprägt und bietet sich den Unternehmen als eine Erleichterung des Trennungsprozesses an. Das New-Placement-Coaching setzt eher bei der betroffenen Fach- und Führungskraft an und unterstützt diese, die gesamte berufliche Zukunft in den Blick zu nehmen, die adäquaten Ziele zu definieren und diese optimal umzusetzen. Die dazu einzusetzenden Instrumente werden ständig den Marktgegebenheiten angepasst, ganz nach den individuellen Erfordernissen ausgewählt und sehr flexibel eingesetzt. Ein fester Kanon von Inhalten, eine Methodik nach Handbuch, eine starre Abfolge von Terminen, die ständige Verfügung über Büro- und Assistenzkapazitäten, all das tritt in den Hintergrund zugunsten des jeweiligen Zieles und des konkreten Projektverlaufes. Dabei werden ganz selbstverständlich alle Mittel der modernen Kommunikation eingesetzt, um schnell und unmittelbar agieren zu können.

Out-Placement-Maßnahmen werden häufig zeitlich begrenzt angeboten. Man kann in der Regel zwischen drei, sechs, neun und zwölf Mo-

naten Laufzeit eines Programms wählen. Es sind auch unbefristete Programme üblich, die aber in einigen Fällen wieder durch zusätzliche Bestimmungen auf maximal 24 Monate begrenzt werden. Dabei wird ein regelmäßiger Zeitaufwand pro Monat unterstellt, in dem ein bestimmter Inhaltskatalog abgearbeitet wird. Der unterscheidet sich bei den verschiedenen Laufzeiten in der Intensität, nicht aber hinsichtlich der Inhalte. Das New-Placement-Coaching ist grundsätzlich unbefristet. Der Arbeitsaufwand auf der Seite des Coachs ist insbesondere in der Anfangsphase verhältnismäßig hoch und ist auch in keiner Weise limitiert. Im beidseitigen Interesse wird darauf hin gearbeitet, das angestrebte Ziel, nämlich die erfolgreiche Absolvierung der Probezeit in einer neuen Anstellung, so schnell wie möglich zu erreichen.

WIE SAG ICH'S MEINEM MITARBEITER?

Für Führungskräfte und erst recht für HR-Manager gehören Trennungsgespräche zum festen Bestandteil ihres Aufgabenspektrums. Da die Manager hierbei nicht selten unter besonderem emotionalen Druck stehen und zudem der Anspruch besteht, Trennungsgespräche mit besonderer Sensibilität und Verantwortung zu bewältigen, handelt es sich überwiegend um eine ungeliebte Pflichtübung.

Bei einem signifikanten Personalabbau

kommt hinzu, dass auf der Unternehmensseite sehr anspruchsvolle und oftmals widersprüchliche Ziele miteinander verknüpft werden, für die – meist unter Zeitdruck – eine Lösung gefunden werden muss. So muss der geplante Umfang in der vorgegebenen Frist innerhalb eines bestimmten Kostenrahmens möglichst ohne arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen realisiert werden, ohne dass die Leistung des Verantwortungsbereiches oder das Image des Unternehmens darunter leiden. Dies sind Voraussetzungen, die zwingend sorgfältige Vorbereitung erfordern. Das gilt zum einen inhaltlich, aber betrifft zum anderen auch ein eingehendes Gesprächstraining.⁷

ORGANISATORISCHE UND INHALTLICHE VORBEREITUNG EINES PROFESSIONELLEN TRENNUNGSGESPRÄCHS:

- Auswahl eines geeigneten, das heißt möglichst neutralen, unbeobachteten und störungsfreien Raums
- Zeitnahe Einladung zum Personalgespräch ohne Nennung des konkreten Gesprächsgrundes
- Informationen zur persönlichen Situation des betroffenen Mitarbeiters
- Kenntnis der genauen Trennungsgründe
- Überblick über Leistungen des Betroffenen

- Kenntnis der definierten beziehungsweise der anzubietenden Konditionen
- Im Falle einer Kündigung sollten die Kündigung selbst sowie Themen, die die Frist, die verbleibende Arbeitspflicht, den finanziellen Ausgleich, den Firmenwagen, den Laptop, das Handy etc. betreffen, schriftlich ausgearbeitet vorliegen
- Verlässlicher Plan über das weitere Vorgehen

Es ist empfehlenswert, das Gespräch unter vier Augen zu führen, um dem eher in der schwächeren Position befindlichen Arbeitnehmer nicht das Gefühl zu geben, er kämpfe allein gegen den Rest der Welt. Es kann aber insbesondere bei tariflichen Mitarbeitern sehr angeraten sein, noch den zuständigen Personalbetreuer und einen Arbeitnehmervertreter mithinzuzuziehen.

Die Führungskraft sollte auf jeden Fall die Gesprächsführung übernehmen und dabei respektvoll, freundlich und zugleich ohne Umschweife formulieren. Es ist wichtig, einen persönlichen Ton zu finden und nicht als kalter Bürokrat zu erscheinen.⁸ Auch muss der Mitarbeiter genügend Zeit bekommen, um die möglicherweise überraschende Nachricht sowie die Gründe und Folgen der Trennung aufzunehmen. Es ist auch wichtig, den Mit-

⁷ Abbildung 3: Begleitende Maßnahmen des Personalabbaus [HAUFF & ALEWELL 2013: 254].

⁸ Molitor, Andreas (2006): Brand Eins 02/06.

arbeiter ausreden zu lassen, auch wenn die Ausführungen gegebenenfalls inhaltlich und emotional schwer hinzunehmen sein mögen. Dennoch muss klargestellt werden, dass die Entscheidung gefallen ist und eine Diskussion im Rahmen dieses Trennungsgesprächs nicht möglich ist. Dementsprechend ist darauf zu achten, dass das Trennungsgespräch nicht unnötig in die Länge gezogen wird.

HINWEISE ZUR FÜHRUNG EINES TRENUNGSGESPRÄCHES:

- Einleitenden Small-Talk oder auch Arbeitsthemen vermeiden
- Spätestens innerhalb von drei Minuten auf den Punkt kommen
- Die bisherigen Leistungen des Betroffenen betonen und würdigen
- Einfühlsamkeit zeigen und Anteilnahme ausdrücken
- Trennungsgründe klar und unverklausuliert aussprechen
- Realistische Hilfeleistungen anbieten
- Über die weitere Vorgehensweise informieren
- Floskeln, Beschönigungen oder Übertreibungen sind zu vermeiden
- Auf keinen Fall die Verantwortung verlagern und in Selbstmitleid verfallen
- Bei Kündigung die schriftliche Kündigung

gung übergeben und quittieren lassen

- Das Trennungsgespräch sollte 15 bis 30 Minuten in Anspruch nehmen

Es ist sehr sinnvoll, das Gespräch schnell von der Vergangenheitsbewältigung auf die Perspektive zu richten. Auch wenn es für den Mitarbeiter in dieser Situation nicht leicht ist, besonderes Vertrauen in seine/n Gesprächspartner zu setzen, sollte betont werden, dass dem Unternehmen die berufliche und persönliche Zukunft des Mitarbeiters ein ernsthaftes Anliegen ist. Um dies zu untermauern ist es hilfreich, dass auch im Falle einer Kündigung konkrete weiterführende Hilfeleistungen angeboten werden, was bei der Unterbreitung eines Aufhebungsangebotes ja ohnehin unverzichtbar ist. Hierzu gehört die Erwähnung eines zufriedenstellenden Arbeitszeugnisses, die Bereitschaft Referenzen zu geben und die Möglichkeit, bei der beruflichen Umorientierung aktiv durch Coaching-Maßnahmen zu helfen.

Zumindest im Falle einer vereinzelt Aufhebungsabsicht, bei der die Bedingungen nicht in Form eines verhandelten Sozialplans auf dem Tisch liegen, werden die Konditionen im ersten Gespräch nur selten im Einzelnen besprochen. Das konkrete Angebot wird aber für die kommenden Tage angekündigt, sinnvollerweise mit

einem festen Datum. Oftmals ist die Alternative zum Aufhebungsangebot die Kündigung oder die Änderungskündigung. Es kommt aber auch vor, dass der angestrebte Personalabbau allein mit sozialverträglichen Mitteln realisiert werden soll, zu denen die „freiwillige“ Aufhebung des Anstellungsvertrages gezählt wird. In diesen Fällen werden dann aber durchaus einzelne Mitarbeiter gezielt angesprochen, um mit ihnen die Alternativen ihrer beruflichen Entwicklung zu diskutieren. Dies ergibt dann naturgemäß auch andere Gesichtspunkte für die Gesprächsführung. In diesen Fällen sind die Bedingungen des Ausscheidens klar. Es wird dann oft mit sogenannten „Sprinterprämien“ als zusätzlichem Anreiz gearbeitet. Mitunter wird dieses Mittel auch bei Einzelfällen eingesetzt, um den Mitarbeiter zu einer schnellen, einvernehmlichen Lösung zu bewegen.

Die auf das Trennungsgespräch folgenden Aufhebungsverhandlungen werden oft vom HR-Bereich allein geführt. Eine häufig anzutreffende Problematik ist, dass der Vorgesetzte des von der Trennung betroffenen Mitarbeiters versucht, diesem ganz oder zumindest hinsichtlich der unangenehmen Trennungsthematik auszuweichen. Andere Führungskräfte verhalten sich oft sogar besonders freundlich und halten sich mit sonst angebrachter Kritik besonders zurück. Dies verstärkt dann oft die

falsche Hoffnung des Mitarbeiters, dass sich vielleicht doch noch eine alternative, das heißt interne Lösung ergibt. Die Vorgesetzten, aber besonders die HR-Manager, die ja in Bezug auf den Mitarbeiter nicht linienverantwortlich sind, geben oft der Versuchung nach, sich selbst als Werkzeug höherer Mächte darzustellen. Mitunter ist das oft auch gar nicht ganz falsch, aber unter dem Strich richtet diese unprofessionelle Haltung mehr Schaden an, als dass sie jemandem hilft.

Der Out-Placement-Coach im Nebenraum, mit dem das Gespräch unmittelbar nach der Offenbarung der Trennungsabsicht fortgesetzt wird, hat sich nicht bewährt. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeiter und Coach wird sehr erschwert, weil der Coach in diesem Kontext als Bestandteil der Trennung erlebt wird. Um aber einer möglichen Eskalation und einer irreversiblen Kommunikation vorzubeugen, sollte möglichst schnell die Kontaktaufnahme zu einem Coach sichergestellt werden. Als unbeteiligte Person ist der Coach in der Lage, den Mitarbeiter möglichst schnell von seiner Wahrnehmung, sich in der Opferrolle zu befinden, wieder zur Position des Gestalters seiner eigenen Zukunft zu geleiten.

Zumindest wenn es sich um einzelne Trennungssituationen handelt, fördert es die Abnabelung und Neuausrichtung des Mitarbeiters,



wenn er verschiedene Out- beziehungsweise New-Placement-Anbieter mit ihren unterschiedlichen Konzepten und Persönlichkeiten kennenlernt und dann eine eigenständige Auswahlentscheidung trifft. Wenn es dem Coach gelingt, Empathie zu zeigen, Glaubwürdigkeit auszustrahlen und somit Vertrauen aufzubauen, kann das Coaching-Angebot den Trennungsprozess erheblich entspannen. Man darf nicht vergessen, dass der Mitarbeiter neben der Verarbeitung seiner letzten Berufsjahre durch die aktuelle Trennungssituation auch im privaten Umfeld unter erheblichem Rechtfertigungsdruck steht. Hier ist eine professionelle

Unterstützung sehr nützlich, um beim Mitarbeiter Besonnenheit und Professionalität in den Vordergrund zu bringen.

VORSORGE IST BESSER ALS NACHSORGE

Wird die Trennungsabsicht vom Unternehmen kundgetan, gibt es eventuell ein juristisches, aber kaum noch ein sinnstiftendes Zurück. Es bleibt dann oft nur noch festzustellen, dass die Zusammenarbeit einst verheißungsvoll begann, lange zufriedenstellend verlief, aber nun die Beziehung nicht mehr fruchtbar ist. Und jenseits der Kampfeslinien bedauern beide Seiten diesen Endpunkt auffallend häufig, haben es

aber offenkundig auch nicht verstanden, diese Entwicklung zu verhindern. Dies ist potenziell immer für beide Seiten ein Problem, aber in Zeiten eines am Horizont aufziehenden demografischen Wandels zukünftig vermutlich eher für das Unternehmen, als für den Mitarbeiter. Die Vermeidung einer für das Unternehmen schädlichen Trennung ist auch aus diesen Gründen ein wesentliches Element des Trennungsmanagements.

Im Falle einer schon in der Probezeit, durch einen Vorgesetztenwechsel oder infolge einer durch Missverständnisse zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern oder auch zwischen zwei Geschäftsführern in Gang gesetzten Eskalationsspirale, könnte nun dem HR-Manager die für ihn prädestinierte Rolle zufallen, als interner Coach die Negativentwicklung zu stoppen, also die drohenden Schäden abzuwenden. Da er aber Teil des Unternehmenssystems ist, wird er von den Protagonisten häufig aus Angst, Schwäche zu offenbaren, nicht eingebunden. Auch die Arbeitnehmervertretung, die von Mitarbeitern häufig hinzugezogen wird, genießt zumindest bei den betroffenen Führungskräften nicht die notwendige Akzeptanz, um das Ruder wieder herum zu reißen. Will man hier wirksam für eine Umkehr sorgen, bleibt nur der Rückgriff auf eine neutrale, außerhalb des Unternehmens

angesiedelte Instanz, die einer der Betroffenen kontaktieren kann. Die Inanspruchnahme dieser externen Coaching-Leistung kann sogar anonym erfolgen und wird dann mit dem Unternehmen auf Vertrauensbasis abgerechnet, da sich ansonsten das Angebot selbst demontiert.

Wenn die Trennungsabsicht von einem Mitarbeiter geäußert wird, kann das Unternehmen gegebenenfalls den Entschluss noch einmal abwenden.⁹ Will man wahrheitsgemäße Informationen über die Motivstruktur von Potenzialträgern erhalten, die das Unternehmen durch Eigenkündigung verlassen, ist allerdings auf die Ergebnisse von Exit-Gesprächen kein Verlass. Wer geht, will ein gutes Zeugnis und positive Referenzen nicht gefährden. Der sinnvolle Zeitpunkt für große Ehrlichkeit und offene Auseinandersetzungen ist dann für die meisten Betroffenen überschritten. Um tiefer schauen zu können, muss eine intensive Studie erarbeitet werden. Die offene Reflektion der tatsächlichen Problemlagen kann erreicht werden, indem den Ausscheidenden eine „Jobversicherung“ für das neue Unternehmen ermöglicht wird. Dieses Coaching-Tool wird im sogenannten Onboarding erfolgreich eingesetzt und hilft dem neuen Mitarbeiter über Stolpersteine hinweg sowie die richtige Einstiegs-Pace zu finden. Bietet man dies ausscheidenden Mitarbeitern zur Absiche-

rung ihres neuen Karriereschrittes an, kommen auf diesem Wege automatisch auch die Spielarten und Einzelheiten der Trennungsmotivationen zutage, die dann anonymisiert aufbereitet und analysiert werden können.

So selbstverständlich Trennungen auch zum Leben dazu gehören, man ist im Interesse einer aktiven und effizienten Trennungsprävention gut beraten aus ihnen zu lernen. Denn sehr häufig gilt: „Die Trennung ist auch die Einsicht, dass es besser geht.“¹⁰

⁹ Vgl. NewPlacement AG & FU Berlin (2009).
¹⁰ Lotter, Wolf (2013): Brand Eins 11/13.

VERWENDETE QUELLEN

- Alewell, Dorothea; Hauff, Sven & Pull, Kerstin (2013): Trennungsmanagement: Stand der Forschung und aktuelle empirische Befunde. In: R. Stock-Homburg (Hg): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer, 246–259. Und online im Internet: URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_14 (01.11.2013).
- Andrzejewski, Laurenz (2008): Trennungskultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen fair und nachhaltig gestalten. Köln: Luchterhand.
- BDU-Fachverband Outplacementberatung (2013): Checkliste: Auswahl von Outplacementberatern. Online im Internet: URL: http://www.outplacementberatung.bdu.de/media/77488/checkliste_auswahllobaktuell.pdf (01.11.2013).
- Berg-Peer, Janine (2003): Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. Wiesbaden: Gabler.
- Bucerius Center on the Legal Profession & Taylor Wessing (2013): Trends in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Kanzleien: Dafür nehmen wir uns einen Anwalt! Erwartungen von Unternehmen an externe Anwälte im Konfliktmanagement.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Transferleistungen: §§ 110, 111 und 134 SGB III. Online im Internet: URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/HEGA-Internet/A07-Geldleistung/Dokument/HEGA-02-2012-Transfer-GA-Anlage.pdf> (01.11.2013).
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2013): Kriterien für die Beraterauswahl. Online im Internet: URL: <http://www.bdu.de/beraterdatenbank/tipps-beraterauswahl> (01.11.2013).
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2008): Studie: Outplacementberatung in Deutschland.
- Das Dritte Buch Sozialgesetzbuch (2004): Arbeitsförderung: § 216a Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen und § 216b Transferkurzarbeitergeld. Gesetz vom 23. Juli 2004, BGBl. I S. 1842.
- Ledergerber, Konrad (2009): Trennungsmanagement: Fair, verantwortungsbewusst und konstruktiv. Zürich: Praxium.
- Lohaus, Daniela (2010): Outplacement. Göttingen: Hogrefe.
- Lotter, Wolf (2013): Phantomschmerzen: Wer dem Schmerz vorbeugen will, hält die Abhängigkeiten klein. In: Richtig Schluss machen: Schwerpunkt Trennung. Hamburg: Brand Eins 11/13, 56–63. Und Online im Internet: URL: http://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/056_b1_11_13_Einleitung.pdf (11.11.2013).
- Molitor, Andreas (2006): Raus, aber schnell! In: Schwerpunkt Leadership: Kündigung. Hamburg: Brand Eins 02/06, 88–95. Und Online im Internet: URL: http://www.brandeins.de/uploads/tx_b4/088_personalverzehr.pdf (01.11.2013).
- NewPlacement AG & FU Berlin (2009): Trennungsprävention bei Fach- und Führungskräften. Eine Studie zur Praxis von Trennungen in deutschen Unternehmen.
- Seisl, Petra (1998): Der Abbau personeller Überkapazitäten: unternehmerische Handlungsspielräume, Folgewirkungen, Implikationen für ein Trennungsmanagement. Berlin: Schmidt. Zgl. Diss. (1998) Univ. der Bundeswehr München.

ZEHN GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT IM BPM

Im Bundesverband der Personalmanager, der führenden berufsständischen Vereinigung für Personalverantwortliche in Deutschland, sind bereits rund 4.000 Mitglieder aktiv. Der Verband stellt sich den zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen des Human Resource Managements, gibt der Profession eine starke Stimme in öffentlichen Debatten sowie im politischen Diskurs und ist sowohl zentrale Anlaufstelle als auch tragfähiges Netzwerk der Personalmanagerinnen und Personalmanager in Deutschland.

1

Der BPM **informiert** seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent über aktuelle Themen sowie heutige und zukünftige Trends der Profession Personalmanagement über das Online-Portal www.bpm.de sowie über das Fachmagazin **Human Resources Manager**.

2

Der Verband zeigt Wege einer vorausschauenden Personalpolitik auf und benennt **Lösungsvorschläge** für **drängende Herausforderungen**, die den Berufsstand betreffen – der Demografische Wandel, die Anpassung an wirtschaftliche Veränderungen und vieles mehr.

3

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die **Positionierung** des Berufsstands gegenüber Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv **Imagearbeit** für Personalmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

4

Als überparteilicher Verband **vertritt** der BPM die **Interessen** der Personalmanager gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstands und verleiht Personalverantwortlichen somit Gewicht.

5

Mit der **BPM-Card** zeigen Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Verband. Die BPM-Card ermöglicht es auch, **Sonderkonditionen bei Partnerunternehmen** zu erhalten.

6

Durch **Kongresse** und **Fachkonferenzen** ermöglicht der BPM seinen Mitgliedern, sich bundesweit mit Kollegen persönlich auszutauschen, Experten zu den verschiedensten HR-Themen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

7

Die **regionale Differenzierung** des Human Resource Netzwerks des BPM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Themenabende.

8

Die **bundesweiten Fachgruppen** ermöglichen es den BPM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen des HR zu befassen – was nicht zuletzt auch der Förderung der beruflichen Weiterbildung dient.

9

Als Dienstleister bietet der BPM seinen Mitgliedern ein **umfangreiches Serviceangebot**: Jobbörse, Informationsbroschüren, das BPMnet mit den Kontakten sämtlicher Mitglieder und vieles mehr.

10

Der BPM behält bei allen seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv **Vernetzung** und **Wissensaustausch auf internationaler Ebene** und steht im Kontakt mit anderen Organisationen im Bereich des Personalmanagements.

- Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von zur Zeit 130 Euro pro Kalenderjahr und erhalte damit das Magazin Human Resources Manager.
- Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.
- Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene“.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau“.

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich)

Telefax (dienstlich)

E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

Rechnungsadresse: dienstlich privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: _____)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.

2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).

3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum

Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de