

DER „VERSTECKTE NUTZEN“ EINER OUTPLACEMENTBERATUNG

Muss sich ein Unternehmen von Führungskräften trennen, ist dies für alle Beteiligten eine schmerzhafteste Erfahrung. Dabei ist der Kreis der Betroffenen zumeist größer, als auf den ersten Blick wahrgenommen wird. So stehen hinter jeder Führungskraft Familienmitglieder, Verwandte und Freunde. Den Mitarbeitern geht ein Vorgesetzter und Kollege verloren, das System verändert sich.

Der Einsatz einer Outplacementberatung stellt eine Möglichkeit dar, in solchen Situationen der ausscheidenden Führungskraft professionelle Unterstützung in der beruflichen Neuorientierung anzubieten und gleichzeitig mildernd auf die Umgebung einzuwirken.

Noch immer wird Outplacement von vielen Unternehmen als Luxusgut betrachtet. Die Entscheidungsfindung konzentriert sich häufig auf momentane Kostenaspekte und die Rechnung scheint auf den ersten Blick recht simpel: Das Beraterhonorar wird den direkten Kosten einer Aufhebung ohne externe Unterstützung gegenübergestellt.

In einer solchen Kalkulation werden aber nicht alle relevanten Aspekte in die Rechnung aufgenommen.

Es macht aber Sinn, die Betrachtung nach den direkten und indirekten Kosten zu gliedern. Unter den direkten Kosten verstehen wir den direkt erfassbaren monetären Aufwand, der durch die Entlassung eines Mitarbeiters bzw. durch die Beauftragung eines Outplacementberaters entsteht.

Die indirekten Kosten beziehen sich auf diejenigen Bereiche, die sich nur schwer in Kennzahlen

messbar lassen. Hierunter fallen beispielsweise die Demotivation der verbleibenden Mitarbeiter, die Entlastung des Managements durch den Berater sowie das Outplacement als Beitrag eines positiven Employer-Brandings.

In diesem Artikel betrachten wir zunächst die direkten Kosten. In einem Folgeartikel diskutieren wir den indirekten Nutzen eines Outplacements. Nur diese beiden Aspekte zusammen liefern ein ganzheitliches Bild, um eine ausgewogene Entscheidung bezüglich des Outplacements zu treffen.

Kalkulation der direkten Kosten einer Outplacement-Beratung

Auf den ersten Blick scheint sich die Kalkulation einer Freisetzung aus drei Komponenten zusammensetzen: der Abfindung, den Folgen einer möglichen Freistellung von der Arbeit und den Personalkosten für die Restlaufzeit des Vertrages. Zieht man eine Outplacementberatung hinzu, kommen Honorarkosten und eine Servicepauschale hinzu. Häufig ist die Outplacementberatung noch an eine Verringerung der Abfindung gekoppelt, was ebenfalls in die Kalkulation mit einfließt.

Endet die Kalkulation schon hier, werden aber nicht alle relevanten Kostenfaktoren in Betracht gezogen. So verlaufen Trennungen häufig nicht einvernehmlich ab.

Bietet das Unternehmen dem Mitarbeiter allerdings eine Outplacementberatung an, kommt es bedeutend seltener zu einer juristischen Auseinandersetzung. Der Grund hierfür ist, dass die betroffenen Mitarbeiter die Trennungsverfahren zwar als tragisch, jedoch zugleich als fair erleben, da mit ihnen bis zum Schluss und sogar noch eine Zeit über die formelle Trennung hinaus wertschätzend und sozial verantwortlich umgegangen wird. Wenn diese Beratung „on top“ zur Abfindung gewährt wird, verliert sie zudem den Ruf eines sozialen Feigenblatts und wird als echte Fürsorgeleistung des Arbeitgebers empfunden. Die Finanzgerichte folgen dieser Argumentation übrigens auch bei der Einschätzung des – in diesem Fall dann nicht relevanten – geldwerten Vorteils.

Nicht zuletzt kann der Berater bei entsprechender Kompetenz darauf einwirken, dass sein Klient sich weniger mit der Vergangenheit als mit

seiner beruflichen Zukunft beschäftigt. Er kann ihm bewusst machen, dass Trennungen selten rückgängig gemacht werden und ein auf diese Weise „gerettetes“ Arbeitsverhältnis nie mehr in der gleichen Atmosphäre stattfinden wird. So lenkt er die Aufmerksamkeit frühzeitig auf den nächsten beruflichen Schritt und verhindert, dass sich der Klient in seiner Enttäuschung noch lange am bisherigen Arbeitgeber reibt.

Zudem verkürzt eine professionelle Outplacementberatung die Zeit der Suche des Arbeitnehmers nach einer neuen Stelle. Hier liegt ein weiteres Einsparpotential für die Unternehmen: Kommt es vor Ablauf der Kündigungsfrist bzw. des vereinbarten Arbeitsendes zu einer neuen Erwerbstätigkeit, kann das Unternehmen weitere Personalkosten einsparen. Dabei zahlt ein drei Monate früherer Austritt in den meisten Fällen bereits die komplette Beratung.

Muss sich ein Unternehmen von mehreren Mitarbeitern zugleich trennen, stehen häufig Kriterien der Sozialauswahl im Vordergrund. Dabei müssen nicht selten auch leistungsstarke Mitarbeiter gehen. Im Zuge der demografischen Entwicklung und im Hinblick auf die grundsätzlich angestrebte Mitarbeiterbindung erkennen Arbeitgeber zunehmend, dass es nach einer Krise wichtig sein kann, gute Mitarbeiter zurückholen zu können, anstatt aufwändig und mit erheblichen Kosten am Markt suchen zu müssen. Gerade hierfür ist der faire und mitarbeiterorientierte Umgang im zuvor abgelaufenen Trennungsprozess von entscheidender Bedeutung.

Zusammenfassend sollte die Investition in eine Outplacementberatung keineswegs als Sonderleistung für einen kleinen Kreis oberer Führungskräfte gesehen werden. Bei einer sorgfältigen Analyse von Kosten und Nutzen zeigt sich, dass die Schwelle rasch erreicht wird, an der sich eine Outplacementberatung amortisiert. —