

Als Personalberater mit dem Schwerpunkt in der Personal-Suche und -Auswahl und Führungskräfte-Entwicklung erlebt man immer wieder die Diskrepanz zwischen dem kreativen Engagement, dem finanziellen Aufwand, der Zeit und „Liebe“, die Unternehmen in die Gewinnung neuer Mitarbeiter stecken – und dem Procedure bei Entlassungen.

Kündigungen auszusprechen (aus welchen Gründen auch immer) gehört für Personalverantwortliche zu den unangenehmsten Aufgaben. Die Auseinandersetzung mit der Thematik wird häufig verdrängt, und Anleitungen zu einem professionellen Trennungsmanagement fehlen.

Die Folgen: Es kommt zu Situationen in Trennungsprozessen, die Unternehmen viel Geld kosten. Es entstehen direkte Kosten wie Anwalts- und Prozesskosten sowie indirekte Kosten wie Imageverlust, Reduzierung der Produktivität und Belastung des Betriebsklimas.

### Outplacement

Hier wird der Ruf nach der professionellen Trennung laut. Professionelles Trennungsmanagement (Outplacement) hilft hier weiter: Der Begriff Outplacement stammt aus den USA und meint die professionelle Unterstützung von bereits freigesetzten oder freizusetzenden Arbeitnehmern bei der Jobsuche durch Spezialisten. Ziel ist es, den Trennungsprozess außegerichtlich, einvernehmlich und unter Wahrung der Unternehmensinteressen zu vollziehen.

Über die Inhalte und die Qualität der Begleitung ist damit noch nichts gesagt. In der Regel beziehen sich die Gespräche mit einem externen Berater bisher lediglich darauf, in welcher

## RAUS UND AUS? Trennungsmanagement und Transferberatung

Form dem (oder den) Gekündigten eine „Begleitung zu neuen Ufern“ angeboten werden soll. Wenn es gut läuft, wird noch ein Auffanggespräch im unmittelbaren Anschluss an das Kündigungsgespräch terminiert – das ist alles.

Meine Gespräche mit Geschäftsleitungen, Kündigenden, Betroffenen und Anwälten zeigen mir allerdings, dass ein weitergehender Bedarf an Unterstützung gegeben ist.

### Geld oder Zukunft

Das Unternehmen bzw. die Verantwortlichen, die das Unternehmen vertreten, wollen die Trennung von einem Mitarbeiter schnell, sauber und preiswert. Der Mitarbeiter will in dem gesamten Trennungsprozess sein Gesicht wahren, eine finanzielle Kompensation und einen neuen Arbeitsplatz mit Perspektive.

Als Kompensation für den Verlust des Arbeitsplatzes gilt in vielen Fällen eine Geldzahlung. Die Abfindung, auch als „goldener Handschlag“ bezeichnet, zielt lediglich auf die Wahrung des materiellen Besitzstandes des Betroffenen ab.

Hier mache ich immer wieder die Erfahrung, dass betroffene Mitarbeiter – und hier schließe ich Führungskräfte ausdrücklich mit ein – völlig überfordert sind, mit dem ihnen „zustehenden“ Geld aus der Abfindung sinnvoll umzugehen. Wann erhält ein „normaler“ Mensch in seinem Leben jemals so viel Geld auf die Hand wie in dem

Moment der Kündigung?

Was passiert in der Praxis? Der „goldene Handschlag“ betäubt die Betroffenen durch das Gefühl einer gewissen Absicherung, leistet aber keinen Beitrag zur Schaffung einer beruflichen Perspektive. Insofern ist die bloße Zahlung einer Abfindung eher kritisch zu beurteilen. In diesem Sinne sind auch die Neuerungen des Sozialgesetzbuches (SGB) zu verstehen, nämlich entsprechende Zahlungen eher als Transfer-Sozialplan und weniger als einen Abfindungs-Sozialplan zu sehen.

### Profiling und Newplacement

In diesem Sinne sollten je nach persönlicher Situation gezielt Maßnahmen angeboten werden, die Perspektiven schaffen und die Chancen erhöhen, eine adäquate Position in einer erträglichen Zeit zu finden. Wer heute seinen Job verliert, steht bei der Suche nach einer offenen Stelle heute meist im harten Wettbewerb mit gleich gut qualifizierten „Leidensgenossen“.

Placementberatung richtig eingesetzt, führt zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen im Arbeitsmarkt. Nach der Analyse und Reflektion der Fähigkeiten und Fertigkeiten (Profiling) wird ein Suchmuster nach offenen Positionen erstellt bzw. Netzwerke aktiviert. Trainiert wird der Auftritt in Bewerbungsgesprächen, die Suchzeit bis zum Eintritt in einen neuen Job wird spürbar verkürzt. Wie viele erfolgreiche Menschen gibt es, die bereits alles mögliche



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater.

verkauft haben, aber größte Mühe damit haben, „sich selbst zu verkaufen“.

Da solch eine Beratung Geld kostet, muss man sich Gedanken über ihre Finanzierung machen: Zum einen kann man das Honorar mit einer etwaigen Abfindung verrechnen, andere teilen sich die Kosten, und wieder andere packen die Beratung als Sahnehäubchen auf die Abfindung oben drauf.

Im Sinne der Betroffenen und zur Schonung des Budgets der Auftraggeber ist es in jedem Fall wünschenswert, auf ein differenziertes Beratungsangebot zurückgreifen zu können. Je nach Situation, Lebensalter, Branche, Zugehörigkeit, Zielsetzung, Arbeitsmarktlage etc. hat der Betroffene entsprechende Bedürfnisse.

Übrigens: Unterstützung bei der Suche und Auswahl eines geeigneten Placementberaters finden Sie auch bei der Andreas Erbenich Personalberatung.

Ihr

Andreas Erbenich  
www.andreaserbenich.de