

# Berufliche Neuorientierung – wie kann der Arbeitgeber helfen?

Die Krise in Deutschland zwingt immer mehr Unternehmen in die Knie. Von Personalabbau und sogar von Massenentlassungen ist häufig die Rede. Um die betroffenen Arbeitnehmer mit ihren Sorgen nicht allein zu lassen, suchen inzwischen einige Personalabteilungen Unterstützung bei externen Outplacement-Beratern. Betriebsrat intern sprach mit dem Münchner Rechtsanwalt Markus Michalka über deren Angebot.

Betriebsrat intern: Outplacement, Newplacement, Transfergesellschaften. Was ist was eigentlich?

**Markus Michalka:** Outplacement ist der ursprüngliche und gängigste Begriff für Beratungsleistungen bei der Neuorientierung von Mitarbeitern. Newplacement bezeichnet das Gleiche, klingt aber besser, weil der Fokus begrifflich nicht auf das Ausscheiden, sondern auf den Neustart gelegt wird. Gemeint ist damit: Der Arbeitgeber beauftragt einen Berater, einen ausscheidenden Mitarbeiter bereits während der Kündigungsfrist bei der Suche nach einer neuen Aufgabe zu unterstützen. Der Schwerpunkt wird dabei auf eine Analyse der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters gelegt, um für jeden Einzelnen den passgenauen Job zu finden. In einer Transfergesellschaft hingegen werden Mitarbeiter qualifiziert, sie lernen Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind. Dazu gehört unter anderem auch ein Bewerbungstraining.

BRI: Viele große Unternehmen bauen derzeit auf Beratung durch externe Dienstleister. Was aber ist mit kleinen und mittelständischen Firmen - bietet Outplacement auch für sie Vorteile?

**Markus Michalka:** Definitiv ja. Outplacement-Berater entwickeln ganzheitliche Konzepte für schwierige Trennungsfälle. Auch und gerade für kleine und mittlere Unternehmen können sie individuelle Lösungen finden.

Sie bringen das psychologische Know-how mit, wie die Geschäftsführung am besten kommunizieren sollte. Zudem arbeiten sie oftmals mit Rechtsanwälten zusammen – in der Regel ist das ein guter Weg, um Outplacement und andere Leistungen zu einem umfassenden, für beide Seiten akzeptablen Paket

zu schnüren. Wo große Unternehmen hierfür intern Experten beschäftigen, kaufen kleinere Unternehmen dieses Wissen häufig zu.

BRI: Angenommen, ein Unternehmen möchte Personal abbauen – wann wäre der richtige Zeitpunkt, das Thema Outplacement anzusprechen?

**Markus Michalka:** Zunächst wird der Betriebsrat natürlich mit allen seinen Möglichkeiten nach kreativen Wegen suchen, um den Stellenabbau zu verhindern. Erst, wenn die Kündigungen unausweichlich sind, sollte er damit beginnen, Angebote zur Milderung des Arbeitsplatzverlustes zu entwickeln. Ein wichtiger Bestandteil davon ist Outplacement. Damit signalisiert der Betriebsrat: Wir wollen für die Kollegen nicht nur möglichst hohe Abfindungen, wir wollen zukunftsfähige Gesamtlösungen.

BRI: Hat der Betriebsrat ein Mitspracherecht bei solchen Maßnahmen?

**Markus Michalka:** Im Rahmen von Interessenausgleich und Sozialplan hat er dieses Mitspracherecht. In diesen wird als Ergebnis von Verhandlungen festgelegt, welche Berater engagiert werden und wie viel die Beratungspakete kosten. Zu bedenken ist hier jedoch, dass sich Unternehmen in der Regel nur im Rahmen ihres Sozialplanbudgets bewegen. Wird also Geld für Outplacement ausgegeben, verringern sich die Budgets für andere Komponenten des Sozialplans somit. Aber es handelt sich ja um eine gute Investition.

Kein Mitspracherecht hat der Betriebsrat bei individuellen Trennungsfällen, also wenn direkt im Aufhebungsvertrag mit einem Mitarbeiter Outplacement vereinbart wird. Aber er kann natürlich

die Trennungskultur positiv beeinflussen. Ist Outplacement Bestandteil von Sozialplänen, dann wird der Arbeitgeber dieses Instrument auch individuell anbieten.

BRI: Falls die Geschäftsleitung zögert: Mit welchen Argumenten könnte der Betriebsrat sie davon überzeugen, dass eine Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter sinnvoll ist?

**Markus Michalka:** Hier gibt es einige gute Argumente. Firmen zeigen dadurch dem betroffenen Mitarbeiter und seinen verbleibenden Kollegen: Wir lassen Dich nicht allein, wir finden mit Dir eine neue Perspektive. Das Image der Firma nach Innen und Außen verbessert sich dadurch beträchtlich, was gerade in schwierigen Zeiten wichtig ist. Schließlich sollen die verbleibenden Leistungsträger motiviert an Bord bleiben und nicht fürchten müssen, demnächst auch „schlecht behandelt“ zu werden. Außerdem haben es gerade kleinere Firmen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter oftmals schwerer - und der nächste Boom und somit der Mangel an gutem Personal kommt bestimmt. Hinzu kommt das sinkende Risiko einer Kündigungsschutzklage. Mitarbeiter, denen der Arbeitgeber Wertschätzung entgegenbringt, werden weniger häufig auf Konfrontationskurs gehen.

BRI: In der Regel ist das Outplacement Bestandteil des Sozialplans bzw. des Interessenausgleichs. Was muss man hier beachten?

**Markus Michalka:** Wichtig ist es, die Einzelheiten zu Outplacement unmissverständlich festzulegen. Dazu gehören Details wie: Wer führt die Beratung durch, wie lange dauert eine Beratung,

welchen Wert hat sie, was passiert, wenn der Mitarbeiter vor Beratungsbeginn einen neuen Job gefunden hat?

**BRI:** Wie läuft eine externe Outplacement-Beratung in der Regel ab?

**Markus Michalka:** Zunächst wird ein Informationsgespräch zwischen dem Arbeitnehmer und seinem künftigen Berater geführt. Darin werden zum einen die Ziele und die Struktur der Outplacement-Beratung erläutert. Zum anderen können Klient und Berater schauen, ob zwischen ihnen die Chemie stimmt – das ist sehr wichtig, denn schließlich werden sie sehr persönliche Dinge miteinander besprechen. Die Beratung selbst beginnt mit einer Potenzialanalyse des Mitarbeiters. Hier werden die Stärken und Schwächen herausgearbeitet und die bisherigen Erfolge im Berufsleben festgehalten. Das Ergebnis ist ein Kompetenzprofil, das zusammen mit einem gemeinsam gestalteten Lebenslauf die Kerninformation für eine Bewerbungsmappe bildet. Anschließend wird erarbeitet, in welchen Branchen und Regionen der Klient eine neue Tätigkeit anstrebt und es wird in der Regel eine Zielfirmenliste erstellt. Bewerbungs- und Präsentationstrainings schließlich machen den Arbeitnehmer fit für das erste Bewerbungsgespräch. Im Nachgang dazu wird zusammen mit dem Berater dieses Gespräch reflektiert und das Verbesserungspotenzial definiert.

**BRI:** Welche Probleme können während der Beratung immer wieder auftauchen?

**Markus Michalka:** Der Euphorie der Betroffenen zu Beginn der Beratung, wo erst einmal sehr viel zu tun ist, folgt häufig ein Tief, wenn die ersten Absagen auf Bewerbungen zurückkommen. Auch misslungene Vorstellungsgespräche können den Klienten aus der Bahn werfen. Für den Berater ist es schwierig, wenn der Arbeitnehmer nur eine gering ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstkritik hat. Denn es geht schließlich im Wesentlichen darum, für sich selbst herauszufinden, was die Ursachen für das Scheitern waren. Bei einer betriebs-

bedingten Kündigung ist das weniger relevant. Aber bei der Kündigung so genannter Low Performer muss man unbedingt wissen, ob der Arbeitgeber überzogene Erwartungen an den Arbeitnehmer hatte oder ob dieser in der Tat nicht leistungsfähig genug war. In den meisten Fällen stellt sich heraus, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer einfach nicht mehr zusammengepasst haben. Dafür braucht sich übrigens keine Seite schuldig zu fühlen. Trotzdem muss der Klient das Geschehene erst aufarbeiten können, bevor er zu neuen Ufern aufbricht.

**BRI:** Welcher Zeitrahmen ist für eine solche Beratung üblich bzw. was halten Sie für sinnvoll?

**Markus Michalka:** Ideal ist eine unbefristete Beratung. Sie dauert so lange, bis der Klient einen neuen Arbeitsvertrag unterschrieben hat - bei der aktuellen Arbeitsmarktlage kann dies bis zu 12 Monate dauern. Manche Beratungsunternehmen bieten eine „Rückkehrgarantie“ an. Dann wird die Beratung kostenfrei wieder aufgenommen, wenn das neue Arbeitsverhältnis bereits in der Probezeit beendet wird. Aber auch eine befristete Beratung kann ausreichend sein. Je nach Einzelfall sind hier drei bis sechs Monate erforderlich. Für Unternehmen mit kleinerem Budget gibt es auch noch die Karriereberatung, die bis zur Erstellung der Bewerbungsunterlagen mit Kompetenzprofil reicht.

**BRI:** Einzel- oder Gruppenberatung – was ist sinnvoller?

**Markus Michalka:** Gruppenberatung hat den Vorteil, dass sich Gleichgesinnte gegenseitig unterstützen können. Allerdings ist eine Einzelberatung deutlich individueller und damit effektiver – aber auch wesentlich teurer.

**BRI:** Worauf sollte man bei der Wahl des Beraters unbedingt achten?

**Markus Michalka:** Es sollte sich möglichst um einen bekannten Namen in der Branche handeln. Diese Beratungsunternehmen sind in der Regel exzellent vernetzt und können deshalb im Einzelfall direkten Kontakt zu poten-

ziellen Arbeitgebern herstellen. Sie verfügen daneben über langjährig erprobtes methodisches Know-how und erzielen damit eine deutlich höhere Erfolgsquote. Das A und O ist aber die Chemie zwischen Berater und Klient. Sie müssen sich gut verstehen und sich uneingeschränkt aufeinander einlassen können. Das ist die halbe Miete für eine erfolgreiche Beratung.

**BRI:** Welche Kosten entstehen bei der externen Outplacement-Beratung?

**Markus Michalka:** Hier ist die Spanne zwischen den verschiedenen Anbietern sehr groß, was sicherlich weitgehend an den oben genannten Qualitätsfaktoren liegt. Karriereberatung wird in der Regel für einen Festpreis angeboten. Die Kosten für befristete und unbefristete Beratung werden nach einem gewissen Prozentsatz vom Gehalt des Klienten berechnet.

**BRI:** Gibt es hierfür auch Fördermittel?

**Markus Michalka:** Die Agentur für Arbeit kann in der Regel im Rahmen von Betriebsänderungen mit Interessenausgleich und Sozialplan Fördermittel bewilligen. Sinnvoll ist dieser Weg vor allem bei Gruppen-Outplacement, weil der Höchstbetrag der Förderung derzeit bei 2.500 Euro liegt und maximal 50 Prozent der Gesamtkosten betragen darf. Ein Budget von 5.000 Euro pro Arbeitnehmer ermöglicht dabei eine effektive Beratung.

**BRI:** Wie könnte eine Unterstützung von Seiten des Betriebsrates aussehen?

**Markus Michalka:** Der Betriebsrat sollte sich zunächst aus erster Hand über Outplacement informieren. Mit einem guten Fachwissen erhöht er für sich die Chancen, dass er als Verhandlungspartner akzeptiert wird. Außerdem ist er damit besser in der Lage, eigene kreative Ideen einzubringen.



Markus Michalka ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in München. Er berät unter anderem Betriebsräte zur Wahrnehmung ihrer Rechte.