

## Outplacement als Instrument des Personalmanagements

**Autor:** Prof. Dr. Wolfgang Nicolai, Berlin, Geschäftsführer der VINCI Horizon GmbH und Geschäftsleiter/Prokurist der PETRAM GmbH

### Zusammenfassung

#### Überblick

Die ersten Schritte zur Outplacement-Beratung wurden in Deutschland Anfang der 80er Jahre getan. In den darauf folgenden Jahrzehnten hat dieses Instrument einer sozialverträglichen Trennung von Mitarbeitern eine zunehmende Verbreitung gefunden. Laut Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. belief sich der Branchenumsatz 2009 in Deutschland auf rund 66 Mio EUR. Nach Rückgängen 2010 und 2011 wurden 2012 wieder 68 Mio EUR und 2013 74 Mio EUR erreicht. Für 2014 werden 83 Mio EUR erwartet. Von 2004 bis 2014 hat sich mit zwischenzeitlichen Rückschlägen der Umsatz verdoppelt. Für Europa insgesamt nimmt der BDU einen Umsatz von 500 Mio EUR aktuell an<sup>[1]</sup>.

Trotz des Umsatzwachstums existiert in Deutschland weiterhin ein Nachholbedarf in der Nutzung von Outplacement-Beratung. Ein großer Teil der Personalfreisetzung erfolgt noch ohne Einsatz einer beruflichen Transferberatung, obwohl die positiven Effekte für alle beteiligten Seiten annähernd unstrittig sind. Daraus folgt, dass nur ein bestimmter Teil von Personalverantwortlichen in Unternehmen bisher praktische Erfahrungen auf diesem Gebiet sammeln konnte. Besonders seit Ende der 90er Jahre hat für die Unterstützung vom Personalabbau betroffener tariflicher Arbeitnehmer die Einrichtung von Transfergesellschaften, auch Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften genannt, größere Verbreitung als Alternative und/oder Ergänzung zum (Gruppen-)Outplacement gefunden. Generell ist zu konstatieren, dass der Markt der beruflichen Transferberatung zunehmend auseinander driftet. Einerseits entwickelt sich das Einzeloutplacement vorwiegend für Führungskräfte und andererseits ist ein Markt der beruflichen Transferberatung für Arbeitnehmer unterhalb der oberen Führungsebene unter Einsatz von Gruppenoutplacement (auch Transferagentur oder Transfermaßnahmen genannt) und/oder Transfergesellschaften entstanden und entwickelt sich weiter.

Insbesondere für das letztere Marktsegment spielt das Thema Fördermittel eine wesentliche Rolle. Dem wichtigen Thema der Sicherung der Qualität und Effizienz widmet sich der 2007 gegründete Bundesverband der Träger im Beschäftigtertransfer e. V. (BVTB). Während für 2009 noch ein Wachstum im Umsatz bei den verschiedenen Formen des Beschäftigtertransfers zu verzeichnen war, führte die Wirtschaftskrise in den Jahren 2010 und 2011 zu einem deutlichen Umsatzrückgang. Entgegen einer landläufigen Annahme profitiert Outplacement also vom wirtschaftlichen Aufschwung und muss Rückschläge beim Umsatz in Krisenzeiten hinnehmen. Neben der Vermittlung von Kenntnissen über Ursachen, Ziele, Ablauf sowie Formen und Methoden des Outplacements ist wesentliches Anliegen der Darstellung die Anleitung und Unterstützung für verantwortliche Mitarbeiter des Personalbereichs bei der praktischen Planung und Umsetzung von beruflicher Transferberatung. Die Sichtweise des Personalmanagements steht im Vordergrund der Betrachtung. Angemerkt sei bereits an dieser Stelle: Jede schablonenhafte Arbeitsweise ist beim Outplacement fehl am Platze. Qualifiziertes Outplacement zeichnet sich durch Flexibilität in der Anpassung an die jeweiligen Bedingungen und Interessenlagen aus.

## 1 Outplacement – Wesen, Entwicklung und Formen

### 1.1 Was ist Outplacement? – Begriffsbestimmung

Mit dem Begriff Outplacement hat einmal mehr ein Anglizismus in die Betriebswirtschaftslehre Eingang gefunden. Für den Nichtfachmann ist er sehr erklärungsbedürftig; denn der Wortsinn erschließt sich nicht sofort. Trotzdem behauptet sich dieser Terminus und hat bisher keine griffige deutsche Übersetzung gefunden. Wenn man das Wort in seine

Bestandteile zerlegt, dann bedeutet das "out" die Freisetzung von Mitarbeitern und das "placement" die berufliche Neuplatzierung außerhalb des bisherigen Unternehmens mit Unterstützung eines Beraters. Hin und wieder findet man auch die Bezeichnung "newplacement", um den Stellenwert der Neuplatzierung zu unterstreichen.

#### **Hinweis**

##### **Definition Outplacement**

Outplacement ist eine Leistung, die eine Unternehmensleitung im Allgemeinen unter Einsatz externer Berater anbietet, um gekündigten bzw. auf anderen Wegen freizusetzenden außertariflichen und/oder tariflichen Mitarbeitern Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung zu gewähren.

Die Beachtung der rechtlichen und finanziellen Folgen (s. Abfindungsregelung) gehört zum traditionellen Instrumentarium bei der Trennung von Mitarbeitern. Mit dem Outplacement finden auch die persönlichen, sozialen und beruflichen Konsequenzen die gebührende Beachtung. Die Praxis der Vorbereitung von Outplacement-Projekten zeigt jedoch, dass es selbst auf der Ebene der unmittelbar Betroffenen insbesondere aus dem tariflichen Bereich einer großen Überzeugungsarbeit bedarf, um das volle Verständnis für den Wert einer zügigen neuen beruflichen Orientierung im Vergleich zu einer alleinigen Konzentration auf eine höchstmögliche Entlassungsentschädigung zu entwickeln. Wenn sich die Betriebsparteien darauf einigen, dass die geplanten finanziellen Mittel für Outplacement nicht wahlweise auch für eine höhere Abfindung genutzt werden können, sind die Teilnehmerzahlen an der Beratung am höchsten.

## **1.2 Die Entwicklung zum Outplacement**

Die Idee des Outplacement ist in den USA entstanden. Sie fußt auf den Erfahrungen mit Regierungsprogrammen zur Wiedereingliederung von Militärangehörigen in zivile berufliche Tätigkeiten nach dem Zweiten Weltkrieg. Ende der 60er Jahre wurden die ersten Projekte zur Betreuung und Beratung von ausscheidenden Mitarbeitern in der Luftfahrtindustrie und bei Standard Oil unter dem Namen "outplacement" entwickelt und realisiert. Zunächst richtete sich das Outplacement in den USA fast ausschließlich an Führungskräfte im mittleren und oberen Management. Seit den 70er Jahren ist das Outplacement auch auf Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen ausgedehnt worden.

Heute gehört Outplacement zum Alltag der betrieblichen Personalarbeit in den USA. Das trifft inzwischen auch auf Japan, Belgien, Frankreich, die Schweiz oder die Niederlande zu. Beim Einsatz von Outplacement bewegt sich Deutschland eher im europäischen Mittelfeld. Bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen rangieren die Niederlande und die Schweiz vor Deutschland. In anderen europäischen Ländern (z.B. Belgien, Frankreich, Spanien) sind bei Massenentlassungen Beratungsangebote für die Betroffenen gesetzlich vorgeschrieben. In der Bundesrepublik Deutschland starteten Anfang der 80er Jahre die ersten Beratungsunternehmen, die sich auf Outplacement spezialisierten. Die Entwicklung ist hier ähnlich verlaufen. Die Fach- und Führungskräfte sind vom Umsatzvolumen die größere Zielgruppe, während die tariflichen Arbeitnehmer erst in den 90er Jahren stärker in das Blickfeld gerieten. Davon zu sprechen, dass Outplacement und besonders Gruppenoutplacement trotz beachtlicher Wachstumsraten bereits die Normalität beim Personalabbau sei, ist noch verfrüht. In den letzten Jahren wurden in Deutschland für tarifliche Arbeitnehmer – wie bereits erwähnt – auch andere arbeitsmarktpolitische Instrumente entwickelt, die speziell bei Massenentlassungen als Alternative oder Ergänzung zum Gruppenoutplacement gesehen werden<sup>[1]</sup>.

Außerdem hat die Zahl der Anbieter von Outplacement deutlich zugenommen. Dabei handelt es sich einerseits um Personalberater und -vermittler sowie Personaldienstleister mit einem sehr breiten Profil, die als Sortimentsergänzung Outplacement anbieten, und andererseits um Bildungsträger, die ein Äquivalent für den weggebrochenen Markt der Arbeitsagenturen suchten. Viele der auf Outplacement spezialisierten Gesellschaften (ca. 50) haben inzwischen den Markt der Transfergesellschaften für sich entdeckt und dafür (oft aus Image-Gründen) spezielle Tochtergesellschaften ausgegliedert. Wie auf jedem Beratermarkt tummeln sich auch im Outplacement "schwarze" und "graue Schafe" als selbsternannte Karriereberater, deren Nutzen in keinem Verhältnis zu den Preisen steht. Bemerkenswert ist, dass etwa nur ein Viertel der Anbieter sich ausschließlich auf Outplacement fokussiert.

## **1.3 Formen des Outplacements**

### **1.3.1 Einzeloutplacement**

Einzeloutplacement richtet sich an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Seit der Entstehung des Outplacements sind diese die traditionelle Zielgruppe, auf die auch gegenwärtig der überwiegende Teil

des Umsatzvolumens entfällt. Einzeloutplacement wird in annähernd allen Bereichen der Wirtschaft – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – praktiziert.

Einzeloutplacement und Gruppenoutplacement behandeln im Ablauf grundsätzlich ähnliche Themen.<sup>[1]</sup> Es versteht sich, dass es beim Einzeloutplacement fast ausschließlich um **individuelle Beratung und Betreuung** geht. Der Berater verfügt über Kompetenzen in entsprechenden Hierarchieebenen, Umgangsformen und Spielregeln der Funktionsbesetzung. Überregionales, z. T. über Deutschland hinausreichendes Know-how im relevanten Stellenmarkt ist gefordert, weil bei der Besetzung von Managementpositionen höhere Mobilität erwartet wird.

Für die Trennung von Führungskräften aus dem außertariflichen Bereich gibt es nicht allein sachliche Begründungen wie etwa die betriebsbedingte Kündigung. So werden z. B. nach Fusionen, Unternehmensverkäufen oder Umbesetzungen in der obersten Hierarchieebene Managementfunktionen neu formiert. Gerade in derartigen Fällen – auch wenn die so genannte "Chemie" nicht mehr stimmt – sucht man nach möglichst konfliktfreien Trennungsformen. In Ergänzung zur finanziellen Abfindung erweist sich das Einzeloutplacement als außerordentlich hilfreiches Instrument. Das Einzeloutplacement für Führungskräfte ist weniger konjunkturanfällig als das Gruppenoutplacement und befristete Einzelberatungen über kürzere Laufzeiten.

Der **Ort der Beratung** ist beim Einzeloutplacement variabel. Am häufigsten wird das Büro des Beraters bzw. der Gesellschaft gewählt. Vom Mittelmanagement an abwärts finden die Gespräche auch im freisetzenden Unternehmen, denn die Mitarbeiter sind noch im Unternehmen tätig, oder an einem neutralen angemieteten Ort (Besprechungszimmer im Hotel, Office Center) statt. In den letzten Jahren ist zu verzeichnen, dass der Ausweis eines festen Standortes sich auch bei den arrivierten Beratungsgesellschaften zunehmend nur auf einen Vertrag mit einem Office Center bezieht. Die vorwiegende Altersstruktur der Kandidaten reicht von Ende 20 bis weit in die 50er Lebensjahre. Das Jahreseinkommen der Kandidaten liegt im Allgemeinen zwischen 50.000 und 200.000 EUR. Zur neuen beruflichen Positionierung gelangen lt. BDU-Studie 24 % über eine Bewerbung auf eine Stellenanzeige, 22 % der Kandidaten über ihr bisheriges berufliches und privates Netz, und 17 % über externe Personalberater. Alle anderen Wege zu einer neuen Arbeitsstelle liegen bei einem Anteil unter 10 %. Zunehmend greifen Unternehmen auch bei der Trennung von Mitarbeitern in Vertrauenspositionen unterhalb des Managements zum Einzeloutplacement (Managementassistenten/Chefsekretärinnen u. a.).

Zahlreiche Beratungsgesellschaften geben sehr hohe **Vermittlungsquoten** (95 %) beim Einzeloutplacement an; dies gilt allerdings nur für unbefristete Beratungsverträge. Bei einer sechsmonatigen Beratung liegt die durchschnittliche Erfolgsquote bei 69 %. Bezogen auf den Zeitrahmen sind somit die Vermittlungsquoten im Einzel- und Gruppenoutplacement sehr ähnlich. Aus der BDU-Studie "Outplacementberatung in Deutschland 2012/2103" lässt sich ableiten, dass eine unbefristete Einzelberatung den Arbeitgeber durchschnittlich 22.000 EUR kostet. Nach der Zahl der Kandidaten und nach dem Umsatz übersteigt das zeitlich befristete Einzeloutplacement bei weitem das unbefristete.

### 1.3.2 Gruppenoutplacement

Unter Nutzung der Erkenntnisse aus dem Einzeloutplacement entwickelte sich besonders seit Beginn der 90er Jahre in Deutschland das Gruppenoutplacement, neuerdings hat sich dafür verstärkt der von der Agentur für Arbeit benutzte Terminus **Transferagentur** oder **Transfermaßnahme** durchgesetzt. Es ist ein Instrument, um den Personalabbau bei Mitarbeitern, die unter das Betriebsverfassungsgesetz fallen bzw. für die man keine exklusive Einzelberatung ansetzen möchte, sozial verträglich durchführen zu können. Damit soll der Hauptmangel, der mit der betriebsbedingten Kündigung oder deren Ankündigung eintritt, d. h. der Verlust des Arbeitsplatzes, durch zielgerichtete Beratung behoben werden. Der Teilnehmerkreis kann sich je nach der Gruppe der Betroffenen vom mittleren Management bis zum ungelerten Arbeitnehmer erstrecken. Er kann Auszubildende wie auch Schwerbehinderte umfassen. Das Lebensalter der Teilnehmer reicht im Allgemeinen bis Ende der 50er-Jahre, weil ab Beginn der 60er Lebensjahre die Chancen der beruflichen Neupositionierung geringer eingeschätzt werden, bei vielen Mittelständischen und Großunternehmen Frühverrentungs- oder Vorruhestandsmodelle greifen und seit 01.07.2014 nach 45 Beitragsjahren eine Rente mit 63 Jahren ohne Abschläge möglich ist.

Der **Ort der Durchführung** ist in der Regel das auftraggebende Unternehmen, das Beratungsräume und einen Seminarraum zur Verfügung stellt. Der Zeitpunkt des Beginns sollte im Interesse eines hohen Vermittlungserfolgs (Bewerbung aus einer Festanstellung heraus!) so früh wie möglich gewählt werden. Wichtig ist, dass der Teilnehmerkreis für die Beratung im Unternehmen rechtzeitig festgelegt wird. Für die Wahrnehmung von Beratungsterminen erhalten die Ratsuchenden eine Freistellung von der Arbeit, weil sie zu diesem Zeitpunkt meist noch in den Arbeitsprozess integriert sind. Nach einer Befragung der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) zum Beschäftigtertransfer wurden über Transferagenturen (ohne reine Profilingmaßnahmen) 83 % der Mitarbeiter innerhalb der auslaufenden

Kündigungsfristen in neue Arbeit bzw. Existenzgründung gebracht.<sup>[1]</sup> Im 1. Halbjahr 2010 – Zeit der Wirtschaftskrise – sank diese Zahl auf 58,5%.<sup>[2]</sup> Auf diese Quoten wirkt eine ganze Reihe von Einflussfaktoren wie z. B die gesamtwirtschaftliche und regionale Arbeitsmarktlage, die Altersstruktur, die Qualifikation der Teilnehmer, die tatsächliche Vermittelbarkeit (Gesundheitszustand), die Flexibilität und Mobilität der Teilnehmer u. a.

Nicht selten wird irrtümlich angenommen, dass Gruppenoutplacement ausschließlich Gruppenveranstaltungen beinhaltet. Zumindest bei renommierten Gesellschaften, die sich nicht vorrangig auf die Beratung von Führungskräften ausrichten, ist das nicht zutreffend. Die **individuelle Beratung** ist auch hier der Schwerpunkt in der Beratung. Der Wortbestandteil "Gruppen" will in diesem Zusammenhang nur sagen, dass es sich um Gruppen von Arbeitnehmern handelt, die von der Personalanpassung betroffen sind. Die wesentlichen Elemente von Gruppenoutplacement können sein:

- Profiling, d. h. Analyse der IST-Situation, des Fähigkeitsprofils, Ermittlung individueller Ziele, Umfeldbedingungen u. a.
- Workshops/Seminare zur beruflichen Orientierung
- Einzelberatung (von der individuellen Bewerbungsstrategie bis zur erfolgreichen Umsetzung)
- Ermittlung eines Qualifizierungsbedarfs und gegebenenfalls Erschließung konkreter Bildungsangebote (bei Förderung nach § 110 SGB III nur bis zum Ausscheiden beim bisherigen Arbeitgeber)
- Jobbörse
- Trainings in Kleingruppen (z. B. Videotraining zum Vorstellungsgespräch)
- Spezialseminare (z. B. Existenzgründerseminare; Bewerben mit 50+).

Die **Teilnahme** am Gruppenoutplacement insgesamt wie an den einzelnen Elementen ist im Regelfall **freiwillig**. Z. T. wird die Teilnahmemöglichkeit daran geknüpft, dass die Kandidaten auf eine Kündigungsschutzklage verzichten, dass die Teilnahme in einer Relation zur Abfindung steht oder dass sich vom Personalabbau Betroffene vorher eindeutig zu ihrer Teilnahme erklären müssen. Welche der oben genannten Elemente in ein Projekt integriert werden, ergibt sich aus den Bedingungen vor Ort. Von Fall zu Fall existieren große Unterschiede, die von der Einbeziehung aller Bausteine über die alleinige Durchführung von Workshops zum Bewerbungstraining bis zur vollständigen Konzentration auf die Einzelberatung reichen. Die Gründe für die zahlreichen Varianten resultieren z. B. aus dem Finanzrahmen oder aus dem Wunsch nach absoluter Vertraulichkeit im Beratungsprozess, der sich nicht mit Workshops oder Gruppentrainings verträgt. Zu beobachten ist auch, dass der Begriff Outplacement nicht selten missbraucht und selbst einfaches Bewerbungstraining damit aufgewertet werden soll. Die Einschränkung der Förderung nach § 110 SGB III seit 2011 hat auch Konsequenzen für die Gestaltung des Gruppenoutplacement/der Transferagentur, falls die auftraggebenden Unternehmen nicht mehr finanzielle Mittel bereitstellen (können).

Die Verbreitung des Gruppenoutplacements in den einzelnen Wirtschaftsbereichen und Branchen ist bisher recht unterschiedlich ausgeprägt. Am stärksten wird es in den **strukturbestimmenden Industriezweigen**, im Finanzbereich und z. T. in öffentlichen Einrichtungen angewendet, d. h. überall dort, wo sich eine hohe "Trennungskultur" bezogen auf die Mitarbeiter entwickelt hat. In den Niedriglohnssektoren bzw. strukturschwachen Branchen und Kleinbetrieben begegnen wir Gruppenoutplacement selten.

Es wäre sicher wünschenswert, wenn hier in den nächsten Jahren eine Angleichung «nach oben» erfolgen würde. Man kann davon ausgehen, dass der überwiegende Teil der Transferagenturen/des Gruppenoutplacement eine Förderung nach § 110 SGB III erfährt. Seit Inkrafttreten des Beschäftigungschancengesetzes per 01.01.2011 und der damit einhergehenden stärkeren Reglementierung (faktisch Kürzung) der Förderung nach § 110 SGB III ist die Erreichung des maximalen Förderbetrages von 2500 EUR pro Teilnehmer in der Realität fast nicht mehr möglich.(s. Abschn. 4.2.2.) Schon aufgrund der anderen Hierarchieebene gibt es Unterschiede im Beraterprofil für das Gruppenoutplacement (gerichtet an tarifliche Arbeitnehmer) und das Einzeloutplacement (gerichtet an Führungskräfte). Dem tragen seriöse Beratungsgesellschaften durch eine Spezialisierung im Interesse aller Beteiligten Rechnung.

### 1.3.3 Beratungen bei Ausschluss unternehmensseitiger Kündigungen u. a.

Eine im Allgemeinen für die betroffenen Mitarbeiter günstigere Form des Gruppenoutplacements kommt immer dann in Betracht, wenn Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen ihre Personalanpassung langfristig planen können oder kraft Gesetz bzw. Tarifvertrag auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten müssen. Die Bereitschaft bestimmter Mitarbeiter zur quasi freiwilligen Trennung vom bisherigen Arbeitgeber ist bei Kopplung des Beratungsangebots mit einem positiven Anreiz (Abfindung in attraktiver Größenordnung) naturgemäß wesentlich größer. Soweit es sich dabei um Beamte handelt, ist eine Neupositionierung praktisch auf adäquate Beamtenbesoldungsgruppen beschränkt. Da der Begriff Outplacement mit dem unfreiwilligen Verlust des Arbeitsplatzes besetzt ist, wird für diese Beratungsleistung meist eine andere neutralere Bezeichnung gewählt, z. B. berufliche Neuorientierung, berufliche Perspektivenberatung u. a. Die

folgende Tabelle gibt eine Übersicht über typische Unterschiede im Ergebnis der veränderten Beratungssituation:

**Typische Unterschiede von Gruppenoutplacement und Beruflicher Perspektivenberatung**

Gruppenoutplacement	Berufliche Perspektivenberatung
gekündigte Mitarbeiter	ungekündigte, mehr oder weniger veränderungswillige Mitarbeiter
Trennungsschock, Selbstzweifel, Bedarf an "Trauerarbeit"	Entwicklung der Überzeugung von der Sinnhaftigkeit eines beruflichen Wechsels; direkter Übergang zur analytischen und orientierenden Arbeit
hoher psychischer und Zeitdruck, Motivation zur schnellen Problemlösung	geringer Druck, Gefahr der Zeitvergeudung durch die Teilnehmer
optimistische Haltung wird erst aufgebaut	optimistisches, selbstsicheres Auftreten stärker ausgeprägt
Bewerbung aus der Kündigung heraus	Bewerbung aus einer Festanstellung
Projektdauer im Durchschnitt 3-6 Monate	Projektdauer 9 Monate bis zu 2 Jahren
Teilnehmerkreis eindeutig definiert	Teilnehmerkreis völlig offen oder ebenfalls definiert
Vertraulichkeit der Beratung ein Punkt unter anderen	unterschiedliche Definition der Vertraulichkeit der Beratung
neue Position auf bisherigem Niveau oder mit Abstrichen davon akzeptabel	Verbesserung der beruflichen Position angestrebt (insbesondere bei völlig offenem Teilnehmerkreis und Unkündbarkeit), was nicht selten die Vermittelbarkeit einschränkt; z.
selten finanzielle Beteiligung des Unternehmens an Weiterbildungsmaßnahmen	häufig finanzielle Beteiligung des Unternehmens in festgelegtem Rahmen an erforderlicher Weiterbildung
Erfolgsbewertung nach Anteil der betreuten Mitarbeiter mit einer neuen beruflichen Perspektive	z.

**2 Ursachen, Ziele und Nutzen der Outplacement-Beratung**

**2.1 Ursachen und Voraussetzungen**

Die entscheidende Voraussetzung für die Frage nach dem Einsatz von Outplacement ist die arbeitgeberseitig veranlasste Trennung von Mitarbeitern, insbesondere in Form der Kündigung. Diese kann sich aus Veränderungen im Unternehmen ergeben wie Betriebsstilllegungen, Betriebsverlagerungen in das Ausland, Fusionen, angestrebten Verbesserungen der Mitarbeiterstruktur, technischem Wandel, Veränderungen der Unternehmensphilosophie bzw. des Führungsstils u. a. Mit wachsender Globalisierung der Wirtschaft werden diese Tendenzen eher zunehmen. Konjunkturelle Ursachen führen gegenwärtig eher zur Freisetzung von Leiharbeitern und nur in gravierenden Fällen zum Abbau der Stammbeslegschaft. Bei strukturellen Ursachen reicht das "Ventil" der Entlassung von Zeitarbeitern nicht aus. Ursachen, die bei den Mitarbeitern anzusiedeln sind, liegen im Nachlassen der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft, in Störungen des Vertrauensverhältnisses, um nur einige zu nennen.<sup>[1]</sup> Im Insolvenzfall spielt Outplacement kaum eine Rolle, dagegen vielmehr die Transfergesellschaft, sofern überhaupt finanzielle Mittel vorhanden sind.

Ohne ein bestimmtes **Niveau an Unternehmenskultur**, eine weiter gefasste Definition unternehmerischer Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern, auch den Mitarbeitern, von denen man sich trennen wird, aber auch von wohlgedachtem betriebswirtschaftlichem Kalkül, kommt es in der Praxis kaum zum Outplacement bzw. zur beruflichen Transferberatung. Die Haltung des Betriebs- oder Personalrats in dieser Frage spielt in der Praxis (vor allem beim Gruppenoutplacement) oft eine wesentliche oder gar ausschlaggebende Rolle.

Defizite der Ratsuchenden in sozialer und methodischer Kompetenz sind eine wesentliche Ursache für den Bedarf an Outplacement-Beratung.

Beim Gruppenoutplacement wird die Verankerung im **Sozialplan** bzw. im **Interessenausgleich** zunehmend zu einer normalen Voraussetzung. Ohne die aktive Mitwirkung der Betroffenen, die intensiv an sich selbst und an der eigenen Vermarktung arbeiten, ist Outplacement nicht zum Erfolg zu führen. Das schließt die Entwicklung eines gefestigten Vertrauensverhältnisses zum Berater ein.

Zu den Hauptfaktoren, die Outplacement-Beratung für die Betroffenen erforderlich machen, gehören

- über lange Zeiträume Nichttagieren am Arbeitsmarkt
- der gewachsene Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- Trennungsschock/Ängste/Unsicherheiten/Orientierungslosigkeit
- fehlende Kreativität
- Informationsdefizite
- Mängel in der Selbsteinschätzung und irrealer Gehaltsvorstellungen.

## 2.2 Ziele und Nutzen

### 2.2.1 Vorteile und Nutzen für das Unternehmen

- Psychische Entlastung der für die Freisetzung von Mitarbeitern Verantwortlichen
- Demonstration der Wahrnehmung unternehmerischer Fürsorgepflicht
- Erleichterung der Korrektur von Fehlbesetzungen im Management
- Verbesserung von Unternehmensimage und -kultur mit Wirkung nach innen und außen einschließlich der verbleibenden Mitarbeiter
- Reduzierung von Negativpropaganda durch die Betroffenen sowie Aufrechterhaltung von deren Arbeitsleistung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen
- Schnellere und weitgehend einvernehmliche Trennung mit Vermeidung unnötiger Spannungen sowie von gerichtlichen Auseinandersetzungen
- Mögliche Verringerung von Laufzeiten in Arbeitsverträgen

### 2.2.2 Vorteile und Nutzen für den Mitarbeiter

- Vermeidung bzw. Verkürzung der Zeitspanne der Arbeitslosigkeit
- Hilfe bei der emotionalen Bewältigung der bevorstehenden Freisetzung
- Aufbau einer positiven Grundeinstellung für die berufliche und persönliche Zukunft
- Objektive Situationsanalyse (Potenzialanalyse) mit der Erstellung eines Leistungsprofils
- Schließung von Kompetenzlücken und Beseitigung/Reduzierung vermittlungshemmender Faktoren
- Bewerbungsberatung und -training
- Erschließung und Angebote offener Stellen durch den Berater (Jobbörse insbesondere im Gruppenoutplacement; gesetzlich verpflichtend für die Transfergesellschaft nach § 111 SGB III)
- Unterstützung bei der Auswahl und Bewerbung von Angeboten
- Beratung zu beruflichen Alternativen (z. B. Existenzgründung)
- Professionelle Begleitung durch einen externen Berater, der zur Vertraulichkeit verpflichtet ist, bis zum erfolgreichen Abschluss.

Ein grundlegendes Arbeitsprinzip für erfolgreiche Outplacement-Beratung ist die "Hilfe zur Selbsthilfe". Der Ratsuchende gewinnt während der Beratung an Know-how, Eigeninitiative und Kreativität hinzu. Das versetzt ihn in die Lage, künftigen beruflichen Veränderungen gelassener und souveräner zu begegnen.

## 3 Der Ablauf einer Outplacement-Beratung

### 3.1 Unternehmensbezogene Beratung vor den Kündigungsgesprächen

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist klar zu unterstreichen, dass Outplacement-Beratung nicht an der Entscheidung mitwirkt, ob Mitarbeitern gekündigt werden muss und/oder welchen Mitarbeitern zu kündigen ist. Jegliche Einbeziehung der Outplacement-Berater in diese Entscheidungen würde Neutralität und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den Betroffenen unmöglich machen. In dem Maße wie Allround-Personaldienstleister im Outplacement tätig werden, wird

diese Maxime häufig außer Acht gelassen.

Sinnvoll ist es hingegen, **Vorgesetzte und/oder Geschäftsleitung** zu **schulen**, wie man **Trennungsgespräche** in einer Weise führt, die die Würde der jeweiligen Mitarbeiter respektiert und zugleich den Ruf des Unternehmens nach innen und außen schützt. Derartige Workshops sind immer dort angebracht, wo Erfahrungen mit Kündigungsgesprächen nicht oder in geringem Maße vorliegen bzw. wo mit zugespitzten Konfliktsituationen zu rechnen ist. Ein weiteres Thema für Beratung und Schulung, bei dem Vorgesetzte oft Unterstützung benötigen, ist die Ausfertigung von Arbeitszeugnissen.

Vielfach beginnt die Einbeziehung einer Outplacement-Beratung in den Unternehmen erst nach bereits erfolgten Trennungsgesprächen. Unerlässlich ist auch in diesen Fällen ein eingehendes **Informationsgespräch** zwischen Beratungsgesellschaft, Personalverantwortlichen und möglichst auch mit dem Betriebsrat (letzteres bei Gruppenoutplacement), um gemeinsam eine Vorgehensweise abzustimmen, die die jeweiligen Gegebenheiten annähernd optimal berücksichtigt.

## 3.2 Der Beratungsprozess mit den betroffenen Mitarbeitern

### 3.2.1 Kontaktaufnahme des Beraters und psychische Verarbeitung der Trennung vom Unternehmen

Für den Erfolg der Beratung ist es sehr wichtig, dass die **Kontaktaufnahme** zwischen Berater und Kandidaten **so früh wie möglich** nach dem Trennungsgespräch geschieht, um keine Zeit zu verlieren und die Phase der ausgeprägten Selbstzweifel nicht verfestigen zu lassen. Es versteht sich, dass im Einzeloutplacement die Kontaktaufnahme individuell im Zwiegespräch zwischen Berater und Kandidat stattfindet, während im Gruppenoutplacement eine Informationsveranstaltung für alle Betroffenen den Erstkontakt bringt. Dem folgen dann in Einzelgesprächen die jeweiligen bilateralen Kontakte. Häufig trifft der Berater in dieser Lage auf schockierte, orientierungslose Mitarbeiter. Die Bandbreite der Verhaltensweisen der Ratsuchenden ist äußerst vielfältig und erstreckt sich von Tränen und Verzweiflung über scheinbare völlige Abgeklärtheit bis zu offenen verbalen Wutausbrüchen gegen die Verantwortlichen im Unternehmen. Der Berater führt das Gespräch und lenkt schrittweise die Gesprächsrichtung zu einer Analyse der Kündigungsgründe, die in einer plausiblen, realistischen Erklärung mündet. In dem ersten Gespräch gibt der Berater einen kurzen Überblick über die angebotene Leistung, ohne den Kandidaten mit Informationen zu überfüttern. Er zeigt bzw. deutet erste Lösungsmöglichkeiten an.

In dieser Phase entsteht das für die Folgeschritte unerlässliche **Vertrauen**. Vorbehalte und Voreingenommenheiten werden abgebaut. Wo immer das nicht gelingt, wird ein Beraterwechsel unausweichlich. Auch wenn das Unternehmen die Beratung zahlt, so ist der externe Berater unbedingt zur Neutralität und vollen Vertraulichkeit über die Gesprächsinhalte verpflichtet.

Weder vorschnelle Aktionen noch zeitliches Strecken der "Trauerarbeit" sind zielführend. Die Stabilisierung und Stärkung des angeschlagenen Selbstbewusstseins der Ratsuchenden braucht ein bestimmtes **Zeitlimit**. Über eine Phase der Gefühlsschwankungen führt die Beratung zu einer überwiegend optimistischen Grundhaltung. Das ist die Voraussetzung für die Nutzung neuer beruflicher Chancen.

Die psychische Verarbeitung der Trennung vom Unternehmen kann in den Fällen, wo der Kandidat bereits zahlreiche Erfahrungen in beruflichen Veränderungen verinnerlicht hat, eine untergeordnete Rolle spielen. Der idealtypische Ablauf der Outplacement-Beratung, wie er hier beschrieben wird, darf nicht als Schablone gesehen werden. Je nach den konkreten Voraussetzungen der Kandidaten können einzelne Punkte des Ablaufs eine größere oder kleinere Rolle spielen.

### 3.2.2 Von der Potenzialanalyse zur Entwicklung einer "persönlichen Marketing- und Suchstrategie"

Ein nächster wichtiger Schritt ist die **Analyse und Bestandsaufnahme der Ist-Situation**, d. h. des bisherigen Lebens- und Berufswegs des Kandidaten. Dazu gehören eine Stärken/Schwächen-Analyse, das Erstellen eines Fähigkeitsprofils und die Ermittlung individueller Ziele sowie kritischer Sozialfaktoren. Bei finanzieller Förderung der Beratung nach § 110 SGB III bzw. im Vorfeld einer Transfergesellschaft sind dazu verbindlich die von der Agentur für Arbeit vorgegebenen Unterlagen (Profiling-Bogen/Arbeitspaket) auszufüllen. Bei der Erarbeitung der **Potenzialanalyse** werden z. B. der Abgleich von Selbstbild und Fremdbild sowie vielfach psychologische Tests (bei seriösen Anbietern nur mit Zustimmung des Kandidaten) eingesetzt. Der Ratsuchende lernt mit seinen Schwächen umzugehen, sie entweder schrittweise zu überwinden oder aber ihre Anerkennung zur eigenen Stärkung zu nutzen. Bei den kritischen Sozialfaktoren geht es z. B.

um mangelnde berufliche Qualifikation, verlorene Motivation, Überschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, mangelnde Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, an deren Aufarbeitung gezielt gearbeitet werden muss. Bei der Potenzialanalyse sind gleichfalls die Umfeldbedingungen wie etwa die Rolle der Familie zu berücksichtigen. Das Resultat der Analyse mündet in ein persönliches Kompetenz- und Leistungsprofil. Mit einer Potenzialanalyse wird die soziale Kompetenz des Kandidaten gestärkt. Teilnehmer, die ihre eigenen Ressourcen kennen, stellen sich zielorientierter, motivierter und bewusster der beruflichen Neuorientierung.

In der "**persönlichen Marketing- und Suchstrategie**" werden gestützt auf eine Analyse des Arbeitsmarkts die Zielgruppen für berufliche Aktivitäten gesucht und definiert. Die Leistungspotenziale des Kandidaten werden empfängerorientiert der vorher festgelegten Zielgruppe angeboten. Die zielorientierte Vermarktungsstrategie richtet sich auf Positionen, die den Fähigkeiten, Neigungen und Wünschen des Ratsuchenden entsprechen. Angesichts der im Zuge der Globalisierung vielfach eingetretenen Verschlechterung der Konditionen auf dem nationalen Arbeitsmarkt ist für einen Teil der Arbeitssuchenden, insbesondere mit geringen oder nicht mehr gefragten Qualifikationen, eine realistische Haltung zu den Gehaltsvorstellungen bei dem geplanten beruflichen Neueinstieg erforderlich. In zahlreichen Fällen kann das – gerade im Gruppenoutplacement – die Akzeptanz eines erheblich niedrigeren Anfangsgehalts bei einem Neustart bedeuten. Auch grundsätzliche Vorbehalte gegenüber Arbeitsplätzen in der Zeitarbeit können nicht durchgängig aufrechterhalten werden.

Zur Strategieentwicklung gehören ebenfalls der **Aufbau und die Nutzung des persönlichen Kontaktnetzes**. Schließlich erfolgt ein hoher Teil der Stellenbesetzungen auf der Grundlage privater Empfehlungen. Das Netzwerkkonzept wird ergänzt durch gezielte Unternehmensrecherchen unter Nutzung der wachsenden Möglichkeiten des Internets. Die Strategie enthält ferner die Wege zur Schließung von in der Potenzialanalyse ermittelten Kompetenzlücken.

### 3.2.3 Durchführung der Bewerbungskampagne

Die Bewerbungskampagne erstreckt sich – z. T. als iterativer Prozess – von der Erstellung der Bewerbungsunterlagen bis zum Abschluss des neuen Arbeitsvertrags. Als Hauptelemente umfasst sie die

- Erstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen
- Analyse von Stellenangeboten und Bewerbungsrückläufen
- Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche.

Daran kann sich die Nachbetreuung während der Probezeit anschließen. Das Einzeloutplacement beinhaltet in Deutschland vielfach die Betreuung bis zum erfolgreichen Abschluss der Probezeit einschließlich einer eventuellen Rückkehrgarantie während der Probezeit. Im Gruppenoutplacement werden diese genannten Themen sowohl in Workshops als auch in der Einzelberatung behandelt.

Die **Optimierung der Bewerbungsunterlagen** betrifft den kompletten Inhalt der Bewerbungsmappe, d. h. Anschreiben, Lebenslauf (eventuell in Varianten je nach Bewerbungsziel), Zeugnisse. Dazu gehört auch die Konzipierung von gut vorbereiteten, substantziellen Initiativbewerbungen sowie die Formulierung und Aufgabe von Stellengesuchen (darunter auch auf den Internetseiten der Beratungsgesellschaft). Im Einzeloutplacement wird dazu häufig ein Büro- und Sekretariatsservice angeboten, während im Gruppenoutplacement die Berater vor Ort diese Aufgabe bei Bedarf wahrnehmen.

Die **Analyse von Stellenanzeigen und Bewerbungsrückläufen** ist ein zentrales Element der Bewerbungskampagne. Zugang zu den neuen Medien neben der traditionellen Zeitungsanzeige sowie Nutzung von Datenbanken sind dabei heute unverzichtbar. Bei der Auswertung der Bewerbungsrückläufe, die bis zu Einladungen zu Vorstellungsgesprächen oft Brief- oder E-Mail-Absagen sind, bedarf es zugleich einer motivierenden Betreuung des Kandidaten durch den Berater.

Die **Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche/Interviews** ist vergleichsweise komplex, weil sie sich von der Anfahrt, der Kleidung, der Körpersprache, dem Ablauf und Inhalt des Gesprächs, den Bestandteilen des Arbeitsvertrags insbesondere den Gehaltsverhandlungen bis zum Videotraining und dem Rollenspiel zum Gespräch erstreckt. Gesprächs- und Präsentationstechniken werden vermittelt und geprobt. In jüngster Zeit bahnt sich ein neuer Trend seinen Weg: Vorgeschaltete Videointerviews mit Skype oder anderer Software. Dafür gibt es noch keine allgemeinen Standards. Qualifizierte Berater geben auch für diese Fälle nützliche Orientierung.

### 3.2.4 Aktive Rolle des Beraters bei der Erschließung von Stellenangeboten

Die Qualität einer Outplacement-Beratung wird immer stärker an der erreichten Vermittlung in ein neues



Arbeitsverhältnis gemessen. Damit hat die Erschließung von zusätzlichen, verdeckten Stellenangeboten durch die Berater in den letzten Jahren eine wesentlich höhere Bedeutung erlangt. Die bereits genannte Statistik der BDU-Studie über die Wege zur neuen Arbeitsstelle lässt aber auch erkennen, dass hier zwischen Anspruch oder Wunsch und Realität eine beträchtliche Lücke klafft.

Besonders im Gruppenoutplacement werden – bei entsprechender Projektlaufzeit – zunehmend **Jobbörsen** etabliert, die sich sowohl aus allgemein zugänglichen Quellen (Zeitungsanzeigen, Jobbörse der Agentur für Arbeit, öffentlichen Internet-Jobbörsen), aber auch aus kostenpflichtigen exklusiven Jobbörsen, gezielter Recherche des Beraters, aus Kontakten zu Personalberatungen, Arbeitsvermittlern, Zeitarbeitsfirmen, aus Mailings an einschlägige Unternehmen zum Auffinden offener Stellen speisen.

### 3.2.5 Alternativen bei der beruflichen Neuorientierung

Neben der Suche nach einer neuen Festanstellung, die in der Wunschliste der Teilnehmer im Allgemeinen an der ersten Stelle steht, zählen zu den beruflichen Alternativen **befristete und Projektarbeitsverhältnisse** bzw. **Honorarverträge**. Besonders im Gruppenoutplacement bei relativ schwer vermittelbaren Klienten bietet auch die Zeitarbeit eine Alternative. Das setzt aber in der Phase der Noch-Beschäftigung im bisherigen Arbeitsverhältnis meist voraus, dass der Abstand im Lohn- und Gehaltsgefüge zwischen dem bisherigen Einkommen und den Verdienstmöglichkeiten bei Zeitarbeitsunternehmen nicht zu groß ist.

Der Wechsel in die **berufliche Selbstständigkeit** ist eine weitere Alternative, die in Verbindung mit (großzügigen) Abfindungsregelungen von einem bestimmten Teil der Beratenen – nach Erfahrungswerten bis zu 5 % im Gruppenoutplacement und bis zu 10 % im Einzeloutplacement – genutzt wird. Qualifizierte Outplacement-Berater verfügen über das notwendige Know-how, um Grundlagenwissen in Form von Workshops und Einzelberatungen zu vermitteln. Damit wird den Ratsuchenden die Entscheidung erleichtert, ob für sie eine Existenzgründung in Frage kommt oder nicht. Outplacement-Berater verstehen sich aber nicht dezidiert als Spezialisten für die Existenzgründungsberatung.

## 4 Planung und Organisation einer Outplacement-Beratung

### 4.1 Zeitrahmen

Als Grundsatz empfiehlt sich, dass eine **möglichst lange Zeitspanne** für die Beratung zur Verfügung steht, bevor die Kandidaten endgültig juristisch aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Der Beginn der mitarbeiterbezogenen Beratung kann erfolgen, sobald feststeht, von wem sich das Unternehmen trennen wird, und sobald dieser Personenkreis darüber informiert ist.<sup>[1]</sup> Der Antrag auf Förderung der Beratung nach § 110 SGB III ist bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen in jedem Fall vor Aufnahme der Beratung zu stellen. Außerdem ist seit 1.1.2011 die Inanspruchnahme einer Beratung durch die Agentur für Arbeit bei Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zum Punkt Transferleistungen eine unverzichtbare Bedingung. Andernfalls ist die Förderung nicht möglich. Optimal ist, wenn der Beratungsbeginn unmittelbar auf das Trennungsgespräch oder die Nachricht über eine Trennung zu einem späteren Tag X folgt. Maximal 14 Tage nach Zugang dieser Information an die Betroffenen sollte der Starttermin sein. Zeitverlust und sinkende Akzeptanz wären bei späterem Beginn die Folge.

Die Dauer einer Maßnahme hängt von einer Reihe Faktoren ab:

1. Ist das **ausschlaggebende Kriterium** eine **hohe Vermittlungsquote**, dann liegen die Fristen im Einzeloutplacement zwischen **6–8 Monaten** als Minimum und **bis zu zwei Jahren** (bei Gewährung einer Rückkehrgarantie nach erfolglosem Wechsel). Im **Gruppenoutplacement** geht man von einem durchschnittlichen optimalen Zeitrahmen von **6 Monaten** aus. In der Praxis ist allerdings häufig ein reduzierter Zeitrahmen üblich, was einerseits aus Kostengründen und andererseits aus Gründen der späten Definition des Teilnehmerkreises in Verbindung mit relativ kurzen Kündigungsfristen herrührt. Bei Installierung einer Transfergesellschaft oder bei Kopplung eines Gruppenoutplacement/einer Transferagentur mit einer nachfolgenden Transfergesellschaft kann die Beratungsdauer im Bedarfsfall auch für tarifliche Arbeitnehmer wesentlich ausgedehnt werden.
2. Ist ein **fester finanzieller Rahmen vorgegeben**, dann werden sich Projektinhalt und -dauer danach richten. Vielfach sind diese Summen pro Teilnehmer beim Gruppenoutplacement im Sozialplan fixiert (möglicherweise unter Berücksichtigung einer Förderung durch die Agentur für Arbeit). Die einzelnen Anbieter stellen dann jeweils ihre zum Finanzrahmen passenden Konzepte vor.
3. Unternehmen insbesondere aus den **strukturschwachen Branchen** sind z.T. nur bereit oder in der Lage,

bei tariflichen Mitarbeitern **Bewerbungstraining** zu vereinbaren. Das ist immer noch mehr als keine Unterstützung, führt aber zu gänzlich anderen zeitlichen Limitierungen und Resultaten.

In jedem Fall ist es sinnvoll, mit dem Beratungsunternehmen gemeinsam Zeitrahmen und Konzept zu erarbeiten.

## 4.2 Kosten und Finanzierung

### 4.2.1 Kostenvolumen und Varianten der Preisstellung

Die Preisstellung und das Kostenvolumen für das Einzeloutplacement und das Gruppenoutplacement sind jeweils gesondert zu betrachten. Bei der Kostenplanung sind neben den Beratungskosten auch die intern anfallenden Kosten zu berücksichtigen (Infrastrukturkosten, Lohn- und Gehaltszahlungen während der Inanspruchnahme der Beratung, Leistungen von Mitarbeitern der Personalabteilung u.a.).

Im unbefristeten **Einzeloutplacement** sind etwa 20–22 % des letzten Jahreseinkommens des Kandidaten der Kostenrahmen (im Allgemeinen bis zur erfolgreichen Vermittlung). Die untere Honorargrenze bei befristeten Beratungen (mindestens drei Monate) liegt etwa bei 3.000-7.000 EUR. Dazu kommt im Allgemeinen noch eine Verwaltungskostenpauschale. Eine andere Möglichkeit der Abrechnung besteht in zeitlich begrenzten Programmen nach einer Anzahl von Beratungstagen/-stunden (Tagessätze von 1.000-2.000 EUR und mehr). Häufig wird angenommen, dass das unbefristete Einzeloutplacement der Normalfall und die befristete Beratung die Ausnahme sei. Dem ist aber nicht so. Das unbefristete Einzeloutplacement kommt lt. BDU-Studie nur bei über 24 % aller Kandidaten zur Anwendung. Der Trend geht eindeutig in Richtung befristete Beratung.

Im **Gruppenoutplacement bzw. in der Transferagentur** besteht eine größere Vielfalt an Gebührenvarianten, die eine gegenseitige Vergleichbarkeit nur bei Heranziehung des Vertragsinhalts gestatten. Eine Variante ist die Abrechnung nach Tages- oder Wochensätzen. Die Tagessätze bewegen sich für am Markt eingeführte Beratungsgesellschaften in einer Bandbreite von etwa 700-2.000 EUR. Diese Abrechnungsart hat den Vorteil, dass die Beraterentsätze flexibel nach Bedarf geplant und nur die tatsächlichen Beratungstage berechnet werden. Bei einer Abrechnung pro Teilnehmer an der Beratung wird die Unübersichtlichkeit deutlich größer. Die Preisspanne bewegt sich hier zwischen 250 und 5.000 EUR oder mehr pro Person. Dahinter verbergen sich aber völlig unterschiedliche Leistungen (Inhalte, Zeitdauer, Qualifikation der Berater) von einer Konzentration auf das obligatorische Profiling vor dem Eintritt in eine Transfergesellschaft bis zu einer komplexen (Gruppen-)Outplacementberatung. Beratungsgesellschaften erstellen Rahmenkonzepte, die das voraussichtlich zu erwartende Gesamtvolumen der Kosten bezogen auf den einzelnen Teilnehmer sichtbar machen, was insbesondere bei Förderung der Beratung nach § 110 SGB III unerlässlich ist.

Seriöse Beratungsgesellschaften übernehmen für den Auftraggeber die Erstellung der Förderanträge und die Vorbereitung der Abrechnung der bewilligten Fördermittel gegenüber der Agentur für Arbeit.

### 4.2.2 Voraussetzungen für die Gewährung von Fördermitteln

Der **§ 110 SGB III** regelt die Förderung der Teilnahme von Arbeitnehmern an Transfermaßnahmen. Darunter ist auch Outplacement<sup>[1]</sup> zu fassen. Förderung erfolgt personenbezogen und ist möglich bei drohender Arbeitslosigkeit aufgrund von Betriebsänderungen lt. § 111 BetrVG bzw. in den Größenordnungen des § 17 KSchG oder im Anschluss an die Beendigung eines Berufsausbildungsverhältnisses – unabhängig von der Betriebsgröße. Damit ist die Förderung von Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes ausgeschlossen (mit Ausnahme der Beschäftigten von Unternehmen, die in selbstständiger Rechtsform erwerbswirtschaftlich betrieben werden).

Voraussetzung ist weiterhin, dass die Maßnahmen von einem Dritten durchgeführt werden und zur Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt dienen. Das Ergebnis der Maßnahme und der Verbleib der Teilnehmer sechs Monate nach Projektende sind zu dokumentieren und an die Agentur für Arbeit weiterzuleiten.<sup>[2]</sup>

Mit dem Inkrafttreten des Beschäftigungschancengesetzes am 01.01.2011 und nachfolgenden Veränderungen sowie mit dem Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt, das seine Wirkung im Wesentlichen ab 01.04.2012 entfaltet, sollte die Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen verbessert und die Einbindung der jeweiligen Agentur für Arbeit verstärkt werden. Die Realität ist so, dass der Zugang zu den Fördermitteln erschwert und deren Quantität faktisch reduziert wurde. Wenn die Agentur für Arbeit nicht vor Abschluss des Sozialplanes bzw. Interessenausgleiches zur Beratung über das Thema Transferleistungen hinzugezogen wird, ist die Förderung ausgeschlossen. Es werden auch nur noch die "angemessenen und erforderlichen" Kosten gefördert. Was angemessen und erforderlich ist, setzt die Bundesagentur in ihrer Geschäftsanweisung (GA) fest. Nach dem Gesetzestext können

zwar nach wie vor 50 % der Maßnahmenkosten von bis zu 5.000 EUR als Zuschuss gewährt werden. Diese Obergrenze ist aber praktisch kaum auszuschöpfen. In der Fassung der GA vom Juni 2013 sind folgende förderfähigen Kosten (jeweils 50 % davon als Förderung) zugelassen: für Profiling über in der Regel zwei Tage 400 EUR p.c., für Transferberatung (Einzelberatung) max. 20 Stunden bei einer Laufzeit bis zu 6 Monaten für insgesamt 1.800 EUR p.c. und max. 30 Stunden bei einer Laufzeit von mehr als 6 Monaten für insgesamt 2.700 EUR p.c. d.h. pro Stunde 90 EUR. Häufig sind damit nur 2.200 bzw. 3.100 EUR p.c. (von theoretisch 5.000 EUR) klar definiert. Alle anderen oder weiteren Beratungs- und Qualifizierungsleistungen können ausschließlich nach den von der BA veröffentlichten BDKS (Bundesdurchschnittskostensätzen) gefördert werden. Der Förderbetrag liegt fast durchgängig bei 4,47 EUR pro Std. und Teilnehmer. Ab 01.04.2012 bis 31.12.2014 sieht der § 134 SGB III eine erfolgsabhängige Pauschale von max. 1.000 EUR (häufig von der Agentur für Arbeit gefördert aus dem theoretischen 5.000 EUR-Topf) vor für eine Vermittlung aus einer Transfermaßnahme in eine versicherungspflichtige Beschäftigung (nicht in eine Transfergesellschaft), die länger als sechs Monate fortbesteht. Externe Transferträger, sofern sie Fördermittel nutzen wollen, haben ab 1.1.2013 eine Träger- und Maßnahmezulassung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung (AZAV<sup>[3]</sup>) nachzuweisen.. Der Förderantrag ist vor Aufnahme der Beratung durch den bisherigen Arbeitgeber an die Agentur für Arbeit, in deren Bezirk der Betrieb des Arbeitgebers liegt, zu richten. Dabei hat eine Vereinbarung zur Betriebsänderung und Durchführung von Transfermaßnahmen in Form eines Sozialplans, einer sozialplanähnlichen Vereinbarung oder einer individualrechtlichen Vereinbarung vorzuliegen. Die Förderung ist immer dann unzulässig, wenn die Maßnahme darauf abzielt, den Arbeitnehmer auf eine Anschlussbeschäftigung im gleichen Betrieb, Unternehmen oder Konzern vorzubereiten.

Dabei hat eine Vereinbarung zur Betriebsänderung und Durchführung von Transfermaßnahmen in Form eines Sozialplans, einer sozialplanähnlichen Vereinbarung oder einer individualrechtlichen Vereinbarung vorzuliegen. Die Förderung ist immer dann unzulässig, wenn die Maßnahme darauf abzielt, den Arbeitnehmer auf eine Anschlussbeschäftigung im gleichen Betrieb, Unternehmen oder Konzern vorzubereiten.

Mit dem **Europäischen Fonds für die Anpassung an die Globalisierung** (EGF) existiert seit Januar 2007 ein **Förderinstrument im Rahmen der EU**. Die aktuelle rechtliche Grundlage ist die "**Verordnung (EG) Nr. 1309/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.12.2013**".<sup>[4]</sup> Diese Verordnung regelt das Verfahren für die zweite Förderperiode (2014-2020). . Der Fonds unterstützt Arbeitnehmer/innen und Selbstständige, die im Rahmen von Massenentlassungen (in der Regel mindestens 500 Betroffene) sowie infolge umfangreicher Strukturveränderungen im Welthandelsgefüge aufgrund der Globalisierung oder aufgrund globaler Finanz- und Wirtschaftskrisen ihren Arbeitsplatz verlieren bzw. ihre Tätigkeit aufgeben mussten. Die Mittel in der zweiten Förderperiode sind im Vergleich zur ersten Periode erheblich gekürzt worden. Von 2007 bis 2013 standen jährlich EU-weit 500 Mio. EUR für EGF-Projekte zur Verfügung. Für 2014-20120 wurde dieser Jahresbetrag auf 150 Mio EUR gesenkt. Der maximale Kofinanzierungssatz seitens der EU wurde von 65 auf 60 % reduziert. Die Förderdauer beträgt in der Regel 24 Monate. Beihilfen sind möglich zur Unterstützung bei der Arbeitssuche, bei der Berufsberatung, bei auf die Person zugeschnittener Weiterbildung, Outplacement und Existenzgründungen. Anreize für benachteiligte oder ältere Arbeitnehmer sind ebenfalls vorgesehen.

Die Abfolge der Schritte ist wie folgt geregelt: Der Mitgliedstaat veranlasst seine Arbeitsverwaltung, einen Plan zur Hilfestellung für die betroffenen Arbeitnehmer zu konzipieren. Dann unterbreitet der Mitgliedstaat (in Deutschland das Bundesministerium für Arbeit und Soziales) der EU den Plan mit einem Antrag auf Teilfinanzierung durch den Europäischen Fonds für die Anpassung an die Globalisierung. Die EU-Kommission prüft den Plan und schlägt ihn der Haushaltsbehörde der EU – also dem Rat und dem Europäischen Parlament – zur Genehmigung vor. Wenn Zulieferer aus demselben Grund Personal abbauen müssen, können auch diese betroffenen Arbeitnehmer Mittel aus dem Europäischen Fonds für die Anpassung an die Globalisierung erhalten.

### 4.3 Einbindung und Überzeugung aller Beteiligten im Unternehmen

Das Problem der Einbindung aller Beteiligten im Unternehmen stellt sich wesentlich stärker beim Gruppenoutplacement als beim Einzeloutplacement. Bei **außertariflichen Führungskräften** schnürt der Personalverantwortliche eine Trennungsregelung, die eine Outplacement-Beratung impliziert. Der betreffende Mitarbeiter wird im Allgemeinen auf eine Outplacement-Gesellschaft verwiesen, mit der ein Rahmenvertrag besteht.

Bei **Massenentlassungen**, die häufig den Ausgangspunkt für Gruppenoutplacement und Transfergesellschaften setzen, ist die enge Abstimmung zwischen Geschäftsleitung bzw. Personalleitung und Betriebsrat unbedingt erforderlich. Es versteht sich, dass die innere Einstellung der direkt von den Entlassungen Betroffenen wie auch der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter für die Akzeptanz und den Erfolg eines Gruppenoutplacements wesentlich ist. Für die Gestaltung des Betriebsklimas ist es auch zweckmäßig, die verbleibenden Mitarbeiter über das Beratungsangebot zu informieren. Die Beratung wird Bestandteil des Sozialplans und des Interessenausgleichs. Deshalb ist es wichtig, dass der Betriebsrat von der Unterstützung seiner Arbeit durch das

Gruppenoutplacement bzw. die Transfergesellschaft überzeugt ist.

Als extrem kontraproduktiv erweist sich, die Betroffenen zwischen einer Outplacement-Beratung oder einer höheren Abfindung wählen zu lassen, insbesondere zu einem Zeitpunkt, wo die Vorstellungen über den Nutzen einer Beratung völlig vage sind. Die Antwort lautet dann überwiegend "mehr Geld". Besser ist es z. B., wenn Personalleitung und Betriebsrat vereinbaren, zwei getrennte Fonds für Abfindungszahlungen und Beratungsleistungen zu bilden. Wenn die Arbeitnehmer/innen die Outplacementberatung aus ihrer Abfindung finanzieren, können diese Aufwendungen steuerlich als Werbungskosten geltend gemacht werden.

#### 4.4 Die Entscheidung über internes oder externes Outplacement – Auswahl der Beratungsgesellschaft

Die Frage nach der Durchführung von Outplacement mit unternehmensinternen Kräften oder durch externe Berater wird in der Mehrzahl der Fälle zu Gunsten der externen Berater entschieden, dies besonders im Einzeloutplacement. In verschiedenen Konzernen und Großunternehmen existieren jedoch für dem Gruppenoutplacement vergleichbare Aufgaben **betriebsinterne Strukturen**, die in einigen Fällen auch mit externen Beratern kooperieren.

Eine qualifizierte externe Beratung bietet die folgenden Vorzüge:

- Neutralität der Berater
- Sicherung der Vertraulichkeit der Beratung
- ständig aktuelles Know-how zu Bewerbungsstandards, zur Lage am Arbeitsmarkt
- größere Unabhängigkeit und Akzeptanz des externen Beraters, weil er nicht Teil des betrieblichen Systems ist

Bei langfristigen Projekten über mehrere Jahre entscheiden sich Großunternehmen verschiedentlich für den Einsatz von **"gemischten Teams"** mit arbeitsteiligen Aufgaben. Zum Teil werden Train-the-Trainer-Programme seitens der externen Berater für die betrieblichen Berater integriert. Einige Großunternehmen und vor allem öffentliche Verwaltungen haben seit einigen Jahren "interne Arbeitsmärkte" (IAM) eingerichtet. Ein Hauptmotiv besteht darin, dass durch Gesetz, Tarifverträge oder betriebliche Bündnisse für Arbeit für längere Fristen oder auf Dauer betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind. Da Restrukturierungen jedoch nicht grundsätzlich zu umgehen sind, sieht man in den IAM eine Möglichkeit mit Personalüberhängen unter Vermeidung von Entlassungen fertig zu werden und die berufliche Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Meistens steht die Vermittlung innerhalb des Konzerns bzw. der Verwaltung im Vordergrund (bei weitestgehender Wahrung der Besitzstände der Arbeitnehmer). Vielfach werden bei den IAM auch externe Berater einbezogen, um zu einer sinnvollen Symbiose von innerer und äußerer Expertise zu gelangen.

Zur Erleichterung der richtigen Entscheidung bei der Auswahl einer Beratungsgesellschaft kann die Checkliste: Outplacement-Berater, Auswahl herangezogen werden.

#### 4.5 Vertragsgestaltung

Der Beratungsvertrag sollte konkret abgefasst sein und alle wichtigen Positionen enthalten. Dazu gehören insbesondere der Umfang der Beratungsleistungen, alle finanziellen Regelungen (Beraterhonorare fix oder mit Erfolgskomponente, Nebenkosten detailliert oder als Pauschale, Verwaltungskostenpauschalen, Service-Pakete usw.), die Terminplanung als Rahmen bzw. mit folgenden Abrufaufträgen oder aufgeschlüsselt mit einer Verlängerungsoption. Da die Inanspruchnahme der Beratungsleistungen durch den oder die Teilnehmer freiwillig geschieht, sollte der Vertrag flexibel genug sein, um Veränderungen zuzulassen. Es ist auch durchaus üblich, dass der Auftraggeber in begründeten Fällen einen Wechsel des Beraters verlangen kann.

Ebenso ist es sinnvoll, die **Berichtspflichten** (Zwischenberichte, Abschlussbericht) im Vertrag aufzuführen. Gerade beim Gruppenoutplacement, das im Allgemeinen "vor Ort" stattfindet, ist die klare Regelung der Erbringung der jeweiligen Leistungen durch die beiden Vertragsparteien sehr wichtig, um Dissonanzen und Anlaufschwierigkeiten zu vermeiden.

Es sollte im Interesse beider Parteien liegen, rechtzeitig vor Beginn der Maßnahme den Vertrag zu unterzeichnen. Erfahrungen aus der Praxis lehren, dass dieser Hinweis angebracht ist.

#### 4.6 Die Aufgaben der Personalabteilung während der Outplacement-Beratung (HI583008)

Die Personalabteilung stellt während des laufenden Projekts die **zentrale Koordinationsstelle** im Unternehmen und den ersten Ansprechpartner für den Berater auf Auftraggeberseite dar. Neben der Personalabteilung ist der Betriebsrat im

Gruppenoutplacement ein regelmäßiger Gesprächspartner. Die Einrichtung von Beiräten oder Steuergruppen unter Beteiligung der Personalverantwortlichen, der Betriebsräte und der Beratungsgesellschaft zur Berichterstattung über den Verlauf der Beratung gehört mittlerweile zum Standard nicht nur bei Transfergesellschaften, sondern auch beim Gruppenoutplacement. Im **Einzeloutplacement** sind die Abstimmungserfordernisse weniger umfangreich, da die Beratung meist außerhalb des Unternehmens stattfindet. Anders verhält es sich beim **Gruppenoutplacement**. Neben den Berichtspflichten des Beraters umfasst die Abstimmung z. B. solche Fragen wie Raumplanungen, organisatorische Fragen, Freistellungen der Teilnehmer von der Arbeit zu bestimmten Terminen, aber zugleich Rückfragen/Absprachen zu Arbeitszeugnissen, Kontakte zu anderen Ansprechpartnern im Unternehmen, Klärung von Sachfragen auf Wunsch von Teilnehmern an der Beratung. Ein zentraler Punkt regelmäßiger Absprache und Vereinbarung ist die Berateinsatzplanung für die nächste Periode bzw. die entsprechende Vertragsverlängerung oder -änderung.

## 5 Möglichkeiten und Grenzen der Beratung

Es kann festgestellt werden, dass die arbeitgeberseitig veranlasste Trennung eines oder mehrerer Mitarbeiter vom Unternehmen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – grundsätzlich von einem Outplacement begleitet werden kann.

Im **Insolvenzfall** ist die Vereinbarung von Outplacement-Beratungen schwieriger aber nicht unmöglich, insbesondere wenn die Fördermöglichkeiten der Agentur für Arbeit ausgeschöpft werden. Falls in diesen Fällen überhaupt eine berufliche Transfermaßnahme durchgeführt wird, so ist es in erster Linie eine Transfergesellschaft, z.B. um Neugründungen und Asset Deals zu erleichtern. Aufgrund der finanziellen Engpässe wird die Beratung in dieser Situation bescheidener ausfallen müssen.

Prinzipiell ist notwendig, dass ein potenzieller Kandidat, der die Beratung will, **bereit ist, aktiv zu handeln**, und dass ein **Vertrauensverhältnis** zum Berater entsteht. Andernfalls macht eine Beratung keinen Sinn. Die Praxis zeigt auch, dass bei extrem zugespitzten Konfliktsituationen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat im Zusammenhang mit Personalabbau kaum noch die Vereinbarung eines Gruppenoutplacements möglich ist. Nur eine scheinbare Grenze ist ein höheres Alter eines Kandidaten, schon aus dem Grund, weil die neue Festanstellung nicht automatisch das einzige Beratungsziel sein muss. Außerdem bringt die demografische Entwicklung in Deutschland mit sich, dass zunehmend der Arbeitsmarkt auf erfahrene Arbeitnehmer mit höherem Lebensalter nicht verzichten kann. Die Outplacement-Beratung gerät in die Nähe der **Sozialberatung**, wenn Süchte oder Krankheiten bei Kandidaten eine direkte Vermittelbarkeit ausschließen. Hier wird der Berater an dafür kompetente Stellen verweisen oder diese zumindest einbeziehen.

## 6 Transfergesellschaften/Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften

Die Gründung oder Beauftragung einer **Transfergesellschaft** bietet sich immer dann an, wenn bei den vom Personalabbau betroffenen Arbeitnehmern voraussichtlich eine längere Vermittlungsdauer benötigt wird oder eine Weiterbildung für den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt erforderlich ist. Die Laufzeit einer Transfergesellschaft (gefördert max. 12 Monate) reicht im Allgemeinen deutlich über die Dauer der Kündigungsfrist hinaus und bietet dafür die entsprechenden Voraussetzungen.

Die Finanzierung des **Transferkurzarbeitergeldes** (Transfer-Kug) in der Höhe des Arbeitslosengeldes trägt die Agentur für Arbeit. Auch hier ist eine Beratung durch die Agentur für Arbeit bei den Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zum Punkt Transferleistungen Bewilligungsvoraussetzung. Für eine Transfergesellschaft hat der vorherige Arbeitgeber auch Mittel zur Qualifizierung der Mitarbeiter bereitzustellen. Seit 1.7.2014 ist eine Aufstockung der Mittel für Qualifizierung aus dem Europäischen Sozialfonds nicht mehr möglich. Nordrhein-Westfalen hat allerdings als Äquivalent ab 1.7.2014 den "Bildungsscheck NRW" auch für Qualifizierungen von Beschäftigten in Transfergesellschaften in NRW freigegeben. Den größten Kostenblock für das Unternehmen machen die sog. Remanenzkosten (80 % der andernfalls von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu entrichtenden Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung, komplette Bezahlung der Feier- und Urlaubstage, mögliche Aufstockungen des Transfer-Kug) aus. Das Volumen der Remanenzkosten mit Aufstockung auf 80 % des bisherigen Nettoeinkommens zuzüglich der Honorare für die Transfergesellschaft wird auf eine Größenordnung von ca. 50 % der Personalkosten ohne Arbeitsausfall geschätzt. Qualität zeigt sich z. B. in hoher Kontaktdichte von Berater und Transfermitarbeitern, in dem Schlüssel Berater zur Zahl der betreuten Teilnehmer (Bandbreite von 1:30 bis 1:100) sowie in den erreichten Vermittlungsquoten. Im Jahr 2007 wurde der Bundesverband der Träger im Beschäftigtentransfer (BVTB e. V.) von Transfergesellschaften gegründet, die sich zu Standards für Qualität und Effizienz im Beschäftigtentransfer bekennen.

Eine zumindest partielle **Gegenfinanzierung** des großen Kostenblocks für das Unternehmen liegt in der Einsparung von Löhnen und Gehältern durch Wechsel der Mitarbeiter in die Transfergesellschaft vor Ablauf der Kündigungsfrist, durch frühzeitige Vermittlung der Teilnehmer bereits mehrere Monate vor Beendigung der Transfergesellschaft und/oder durch

Verrechnungen mit der Höhe geplanter Abfindungen.

Der Wechsel der Mitarbeiter in die Transfergesellschaft geschieht über einen **Aufhebungsvertrag** mit dem bisherigen Arbeitgeber und den gleichzeitigen **Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags mit der Transfergesellschaft** (sog. dreiseitiger Vertrag). Damit entfällt das Risiko von Kündigungsschutzklagen betroffener Arbeitnehmer vor dem Arbeitsgericht, was für das Unternehmen ebenfalls mit finanziellen Einsparungen und höherer Planungssicherheit verbunden ist. Die Unterzeichnung des dreiseitigen Vertrags erfolgt freiwillig. Auch aus diesem Grund muss die Transfergesellschaft für den Arbeitnehmer attraktiv ausgestaltet sein. Seriöse Transfergesellschaften offerieren das ganze Spektrum der Instrumentarien zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Das schließt die Kontaktabbauung zu potenziellen Arbeitgebern, Probearbeitsverhältnisse, Betriebspraktika, Job Rotation, neutrale Auswahl von Bildungsangeboten nach sachlichen Kriterien und individuellem Bedarf ein. Der Ort der Durchführung der Transfergesellschaft ist im Allgemeinen außerhalb des bisherigen Unternehmens, aber doch nahe dem ehemaligen Arbeitsort.

Das **befristete Arbeitsverhältnis** kann ruhend gestellt werden und innerhalb der Laufzeit der Transfergesellschaft wieder aufgenommen werden, falls das Arbeitsverhältnis mit einem neuen Arbeitgeber keinen Bestand hatte. Für die Unternehmen besteht ein wesentlicher Vorteil der Transfergesellschaft darin, dass der Personalabbau zeitlich und personell zielgenau erfolgen kann – auch ohne Einhaltung von Kündigungsfristen. Ein Risiko der Verhängung einer eventuellen späteren befristeten Sperre für die Arbeitnehmer bei der Zahlung von Arbeitslosengeld seitens der Agentur für Arbeit besteht nicht.

Sowohl rechtlich **zulässig** als auch **förderfähig nach §§ 110 und 111 SGB III** ist die **Aufeinanderfolge von Gruppenoutplacement und Transfergesellschaft**. Sinnvoll ist diese Variante dann, wenn die Produktion in einem Betrieb bis zum letzten Tag aufrechterhalten werden soll und in dieser Zeit bereits ein Gruppenoutplacement durchgeführt werden kann. Durch Vermittlungserfolge in der Phase des Gruppenoutplacements können zugleich die Kosten der Transfergesellschaft gesenkt werden. Letztere kann sich auf die Mitarbeiter ausrichten, die den längeren Zeitraum für die berufliche Neuorientierung benötigen. Mit dem Verbinden von Gruppenoutplacement und Transfergesellschaft wird der Differenziertheit der Voraussetzungen der Kandidaten am stärksten Rechnung getragen.

## 7 Neue Trends in der Outplacement-Beratung

Die rasante Ausbreitung der so genannten **neuen Medien** im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben hat auch vor der Outplacement-Beratung nicht Halt gemacht. Das betrifft sowohl die wachsende Zahl der **Jobbörsen**, die spezialisierten Suchmaschinen und die vielfältigen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung im Internet, die E-Mail-Bewerbung, die diversen social media Kanäle als auch die generell zunehmende Rolle der IT (PC, Laptop, Smartphone usw.)s PC bei der Beratung und die Hot-Line zum Berater. Die BDU-Studie stellt fest, dass mittlerweile immerhin 7% der Kandidaten im Outplacement über die Nutzung von Social-Media-Plattformen (Xing, LinkedIn, Facebook u. a.) erfolgreich waren. Insbesondere Großunternehmen rekrutieren auch über diese Kanäle und stellen dafür "eRecruitein". Die einzelnen Plattformen haben allerdings spezielle Zielgruppen, die entsprechend berücksichtigt werden sollten. Facebook spielt dabei sicher eine geringere Rolle. Unternehmen lassen jedoch durchaus bei Facebook recherchieren, um mehr über potenzielle Kandidaten für eine Stellenbesetzung zu erfahren. Das sollten Arbeitsuchende generell bedenken. Besonders in IT-nahen Branchen entwickeln sich Videobewerbungen bzw. Videobotschaften. Noch ist der Anteil derartiger Bewerbungen klein (5-10 % geschätzt), hat aber Wachstumspotential. Ein qualifizierter Outplacement-Berater sollte sich mit diesen neuen Entwicklungen auskennen. Nicht ohne Auswirkungen bleiben die mannigfaltigen neuen beruflichen Profile. Während einerseits ein relativer Rückgang der Bedeutung der "Trauerarbeit" in der Anfangsphase der Beratung zu beobachten ist, nimmt die **Zielorientierung** der Beratungsarbeit zu. Gerade im Einzeloutplacement spielt die Fragestellung nach der persönlich richtigen Relation zwischen Lebenssinn und Arbeit eine größere Rolle. Kurz gesagt: Im Gruppenoutplacement und in der Transfergesellschaft wünschen die Beteiligten nicht in erster Linie lange Begleitung, sondern schnelle neue Beschäftigung. Vom Berater wird die Bereitstellung **attraktiver Stellenangebote** erwartet. Ein schwieriger Arbeitsmarkt mit hohen Arbeitslosenzahlen erfordert im Durchschnitt längere Beratungsfristen. Die Hauptkriterien für das Tempo der beruflichen Neupositionierung sind jedoch das persönliche Leistungsprofil im Abgleich zu den Markterfordernissen und das individuelle Engagement.

Die **demografische Entwicklung** führt dazu, dass es tendenziell eine Verschiebung der Altersstruktur der Teilnehmer in Richtung älterer Jahrgänge mit der Zielrichtung der Reintegration in den Arbeitsmarkt gibt.

Auch wenn Outplacement in Deutschland heute noch nicht die Norm im Trennungsprozess ist, so ist doch eine **weiterzunehmende Akzeptanz** unübersehbar. Dazu tragen zahlreiche erfolgreiche Projektabschlüsse zur Zufriedenheit aller Parteien wesentlich bei.