

## Outplacement: Social Sabbatical &amp; Co.

## Trennung ohne Folgen

**Christina Kock**

Inhaberin der Karriereberatung Dom Consulting,  
Köln

**Globalisierung, Fusionen, Wettbewerbsdruck – es gibt verschiedene Ursachen, warum Unternehmen den Kurs ihrer Firmenstrategie kurzfristig anpassen oder korrigieren müssen. Damit gehen oft auch Veränderungen im Personalbereich einher. Verweilen viele Angestellte früher ihr gesamtes Berufsleben bei einem einzigen Arbeitgeber, ist heute ein stetiger Wechsel des Arbeitsplatzes üblich.**

## 1 Erfolgsfaktoren beim Trennungsprozess

Die sich immer wieder wandelnden Rahmenbedingungen erfordern neben der allgemeinen Kursanpassung eine neue, flexible Personalpolitik; erschwerend kommt der inzwischen allseits bekannte Fachkräftemangel hinzu. Im Idealfall ist den Unternehmern heute bewusst, dass die Ressource Mitarbeiter der maßgebliche Faktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg ist, denn sie steht – anders als in der Vergangenheit – nicht mehr beliebig zur Verfügung. Die Wertschöpfungskette Personal hat viele Bausteine. Personalabteilungen stecken sehr viel Energie in die Suche nach passenden Beschäftigten und bemühen sich, diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein Kernpunkt dabei ist die Entwicklung einer Arbeitgebermarke – Stichwort Employer Branding. Wenn es allerdings um das Ausscheiden von Arbeitnehmern geht, gibt es oft keine Regeln oder Standards, wie dieser Prozess für beide Seiten schmerzarm und wertschätzend ablaufen kann. Bisher steht in Unternehmen der professionelle Umgang mit einer Trennung kaum im Fokus, vor allem wenn sie von Seiten des Arbeitgebers ausgelöst wird. Die Bedeutung wird dramatisch unterschätzt.

Ein unprofessionell gemanagter Trennungsprozess wirkt sich negativ auf

- die Unternehmenskultur,
- das Image,
- die Mitarbeitermotivation sowie
- die Glaubwürdigkeit von Werten und Leitbildern aus.

Zwischen den postulierten und den tatsächlich gelebten Idealen besteht oft eine große Diskrepanz. Trennungsprozesse sind ein Indikator für den Status quo der Glaubwürdigkeit der Unternehmenswerte, denn die Belegschaft achtet penibel darauf, wie mit betroffenen Kollegen umgegangen wird.

Empfindet die Belegschaft den Prozess als negativ, wirkt sich dies auch negativ auf das Kernmerkmal einer ausgezeichneten Arbeitskultur aus: das Vertrauen ins Unternehmen. Vertrauen wird geschaffen durch die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des Managements, den Respekt, der den Mitarbeitern ihrer Auffassung nach entgegengebracht wird, und die Fairness, mit der alle behandelt werden. Gelingt es dem Arbeitgeber hingegen, auch in der schwierigen Trennungsphase eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung herbeizuführen, erhält oder verstärkt dies die Leistungsbereitschaft der Verbleibenden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die rechtzeitige und umfassende interne und externe Kommunikation von Trennungen – vor allem im Social-Media-Zeitalter. Auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen und anderen Kanälen können sich ehemalige Mitarbeiter anonym auf einfachem und schnellem Weg negativ äußern und machen davon auch häufig Gebrauch. Unmutsbekundungen können auf diesem Wege aufwändige Maßnahmen der Unternehmen zum Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke schnell zunichtemachen oder ins Leere laufen lassen. Ein professioneller Trennungsprozess gibt weniger Anlass für nachträgliche, unvorteilhafte Äußerungen.

### Praxistipp

Ein klar und ehrlich nach innen und außen kommunizierter Trennungsprozess sollte selbstverständlich sein. Er sorgt für eine positive Resonanz bei der Belegschaft bis hin zu den Medien und erreicht auf diesem Weg auch Kunden, Lieferanten und vor allem zukünftige Angestellte.

## 2 Gemeinsam neue Wege finden

Um in der schwierigen Trennungsphase zu einer einvernehmlichen, möglichst konfliktfreien Lösung zu kommen, kann der Arbeitgeber die berufliche Neuorientierung des Betroffenen offensiv in den Mittelpunkt rücken und ggf. sogar anfallende Kosten übernehmen. Reibungsverluste vermeidet man etwa durch Outplacement – auch professionelles Trennungsmanagement genannt. Bisher wird dieser Service hauptsächlich von großen Konzernen in Anspruch genommen, aber der Bedarf ist genauso bei kleineren und mittelständischen Firmen vorhanden, denn die aktive Trennung betrifft alle Unternehmensgrößen und Branchen.

Eine Outplacement-Beratung kann den Trennungsprozess zu einer Win-win-Situation für beide Seiten machen. Er sorgt durch entsprechende Ausgestaltung von Beginn an für gute Chancen auf einen zügigen adäquaten beruflichen Neustart. Dem Mitarbeiter droht kein sozialer Abstieg, die emotionale Belastung der Familie bleibt gering, es ist keine räumliche Veränderung erforderlich, er findet eine passende Position und im Idealfall erfährt er durch die professionelle Beratung eine Aufwertung seiner Persönlichkeit und somit neue Karrierechancen. Durch die begleitende aktive Kommunikation kann das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit und seine Reputation als Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Köpfe steigern. Beratungsprogramme werden als Gruppen- oder Einzeloutplacement angeboten:

- Das Einzeloutplacement ist ein umfassendes, intensives Beratungsprogramm, i. d. R. für Fach- und Führungskräfte.
- Das Gruppenprogramm kann sich sowohl an kleine als auch an größere Mitarbeitergruppen richten. Bei umfangreichen Abbaumaßnahmen und Betriebsschließungen sollte das Gruppenoutplacement in den Sozialplan integriert werden.

Die Programme bieten den Teilnehmern Unterstützung einerseits bei der optimalen Selbstvermarktung bis hin zum Onboarding im neuen Unternehmen oder bei einer Existenzgründung. Andererseits minimiert eine verantwortungsbewusste Trennungskultur, die Teil einer positiv gelebten Unternehmenskultur ist, negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der verbleibenden Beschäftigten und möglicherweise auch auf die Arbeitsergebnisse.

### 3 Der Weg zum Erfolg

Zu Beginn der Zusammenarbeit müssen Betroffener und Outplacement-Berater eine Vertrauensbasis schaffen, so gewährleisten sie ein offenes und ehrliches Miteinander. Die emotionale Belastung ist nach einer Kündigung sehr hoch und kann von Existenzangst über Selbstzweifel bis hin zu Versagensängsten reichen. In dieser Situation muss der Berater den Menschen auffangen, den Arbeitsplatzverlust aufarbeiten und Lösungswege für die Zukunft aufzeigen. Wenn der erste Schock überwunden ist, werden die fachlichen und persönlichen Potenziale analysiert, weiterentwickelt und häufig unbewusste Fähigkeiten aufgespürt. Neben intensiven Gesprächen sollten professionelle Diagnoseinstrumente für die Identifizierung von Kompetenzen und Motivationen eingesetzt werden. Der Kandidat erkennt seine persönlichen Erfolgsfaktoren und Leistungspotenziale, so bauen die Coaches das Selbstbewusstsein (wieder) auf.

Im nächsten Schritt sollten die bisherigen beruflichen Erfolge und Leistungen herausgearbeitet werden, durch die der Bewerber aus der Perspektive eines zukünftigen Arbeitgebers wertvoll ist. Sind die Bewerbungsunterlagen mit attraktivem Lebenslauf und exzellenten Fotos aktualisiert, heißt es: alle Kanäle für die Jobsuche bespielen – vom offenen Stellenmarkt

und dem eigenen Netzwerk über die Nutzung der sozialen Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn bis hin zum konsequenten Ausschöpfen der Möglichkeiten im verdeckten Arbeitsmarkt. Das geschieht systematisch auf hohem Niveau. Parallel dazu trainiert der Mitarbeiter für Telefoninterviews und Bewerbungsgespräche, um sich und seine neu gewonnenen Kenntnisse überzeugend und authentisch zu präsentieren.

### 4 Finanzierung

Die Verantwortlichen erkennen zunehmend, dass aktives Trennen ein wichtiger Teil des Personalmanagements ist und ebenso professionell organisiert und finanziert werden muss wie der Recruiting-Prozess.

Info

#### Studie Outplacement-Leistungen

Laut der Marktstudie „Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. hat die Nachfrage nach Outplacement-Leistungen 2013 mit über 8 % Zuwachs gegenüber 2012 deutlich zugenommen. 94 % der befragten Unternehmen finanzierten im Jahr 2013 die Beratungsleistungen.

Letztendlich bietet Outplacement Unternehmen auch monetäre Vorteile: Durch die Entschärfung der Kündigungssituation lassen sich kostspielige juristische Auseinandersetzungen vermeiden oder verringern.

### 5 Besonderheit: Führungskraft

Gerade erfolgreiche Menschen haben an einer Kündigung zu kauen. Der emotional sehr belastende Arbeitsplatzverlust trifft sie zwar wie jeden anderen auch – die Fallhöhe jedoch ist größer: vom angesehenen Manager zum Arbeitssuchenden. Viele sind wie gelähmt und schaffen es nicht, die Erkenntnis, einen neuen Job suchen zu müssen, in die Tat umzusetzen. Darüber vergeht wertvolle Zeit.



Social Sabbatical in Namibia

**Praxistipp**

In der für alle Beteiligten schwierigen Trennungsphase sollten Arbeitgeber verantwortungsvoll agieren und dem betroffenen Manager einen Berater zur Seite stellen, der im Idealfall Vertrauensperson, Sparringspartner und vor allem Potenzialheber für die Chancen am Arbeitsmarkt ist.

Für Führungskräfte gelten bei der Jobsuche erschwerte Bedingungen: Es gibt nur ein begrenztes Stellenangebot und Spitzenpositionen werden schätzungsweise nur zu einem Drittel offen ausgeschrieben. Hinzu kommt, dass es Personen im Management häufiger gewohnt sind, über Headhunter neue Stellen angeboten zu bekommen. Deshalb benötigen sie eine Einzelberatung mit einem Sparringspartner auf Augenhöhe. Dieser begleitet sie von der Neufindungsphase bis zu den ersten 100 Tagen im neuen Job:

- › Selbstreflexion,
- › ggf. Neupositionierung,
- › Bewerbungsmanagement,
- › Unterstützung beim Zugang zum sog. verdeckten Arbeitsmarkt,
- › telefonischer Erstkontakt bei potenziellen Arbeitgebern und Personalberatern.

Kurzum: Der Profi stößt zahlreiche individuell angepasste Aktivitäten an, damit der Betroffene zügig die perfekte neue Position findet.

## 6 Über Umwege zum Ziel

Eine Variante der Outplacement-Beratung ist das Social-Sabbatical-Outplacement. Es verbindet die Beratungsleistung für einen zügigen beruflichen Wiedereinstieg mit einer ehrenamtlichen Auszeit und ist für Unternehmen eine innovative Möglichkeit, um Betroffenen den Trennungsschritt qualitativ zu erleichtern und ihnen eine „sinn“-volle Nutzung der beruflichen Trennungszeit zu ermöglichen. Das gesellschaftliche Engagement steht im Mittelpunkt der Auszeit. Ein Sabbatical – normalerweise eine längere Auszeit vom Job – ist aus Sicht der Arbeitgeber ein Instrument zur Mitarbeiterbindung und Motivation. Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Trendence wünschten sich 72 % aller Deutschen 2013 ein Sabbatical, um einmal etwas ganz Anderes zu machen.

Der Teilnehmer – i. d. R. eine Führungskraft – bringt beim Social-Sabbatical-Outplacement seine Expertise in ein soziales Projekt im In- oder Ausland ein, während die Beratungsfirma für ihn eine neue Position sucht und im Idealfall auch findet. Egal, ob der Manager drei Monate als Berater in einer Druckerei in Tansania oder vier Wochen als Vertriebsexperte in einer karitativen Einrichtung in Hamburg aktiv ist, im Hintergrund kümmert sich ein Team um seine berufliche Zukunft in der Heimat. Für die Führungskraft bietet die Kombination viele Vorteile. Nach den emotionalen Turbulenzen der Trennung ist sie während des Social Sabbaticals sofort wieder in ein Team eingebunden und mit einer Aufgabe betraut, die ihr Spaß macht und zusätzliche Kompetenzen entwickelt. Das vollständig andere Umfeld ermöglicht zudem neue Begegnungen und Erfahrungen, die den Menschen persönlich weiterbringen – und trotzdem bleiben parallel alle Chancen am Arbeitsmarkt gewahrt. Ein Effekt, der auch die Familie emotional entlastet.

## 7 Wie funktioniert es?

Das Social-Sabbatical-Outplacement gliedert sich in drei Phasen: vor, während und nach der Auszeit. Mit der Entscheidung für das Programm wird der Betroffene – auf Wunsch auch seine Familie – von einem Team betreut. Dieses setzt sich zusammen aus Experten für die beruflichen Belange und Experten rund um das Social Sabbatical selbst.

- › In der ersten Phase vor dem Beginn, die circa vier bis sechs Wochen dauert, startet der übliche Outplacement-Prozess wie bereits beschrieben. Parallel dazu identifiziert ein Experte die Wünsche, Fähigkeiten und Interessen des Managers im Rahmen des Sabbaticals. Entsprechend der Neigungen und Qualifikationen recherchiert er geeignete Organisationen und stellt Kontakte zu sozialen Projekten entsprechend des Vermittlungsauftrags im In- oder Ausland her. Die Projekte sollten von anerkannten Institutionen oder Organisationen betreut werden. Je nach Zielort wird der Aussteiger auf Zeit u. a. mit Checklisten und Leitfäden individuell auf seinen Einsatz vorbereitet. Auf Wunsch kann der Experte auch bei Visa-Formalitäten und der Reiseorganisation unterstützen.
- › In der zweiten Phase, in der der Kandidat im Projekt vor Ort arbeitet, „vertritt“ ihn der Outplacement-Berater quasi am deutschen Arbeitsmarkt und recherchiert passende Vakanzen. Dies beginnt mit telefonischen Erstkontakten bei potenziellen Arbeitgebern und Personalberatern zur Vorabklärung der Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der ausgeschriebenen Position und dem Profil und Gehaltswunsch des Bewerbers. Anschließend trifft der Outplacement-Berater eine Vorauswahl geeigneter Positionen und klärt in Telefonaten mit dem Klienten das Anforderungsprofil ab. Sind geeignete Stellen gefunden, aktualisiert und versendet der Berater die Bewerbungsunterlagen im Auftrag des Klienten. Um die Chancen für einen schnellen Wiedereinstieg nach der Rückkehr zu erhöhen, werden parallel die Potenziale des verdeckten Arbeitsmarkts durch systematische Initiativbewerbungen bei sorgfältig recherchierten Zielfirmen gehoben. Das Beraterteam hält auf Wunsch regelmäßigen Kontakt zur Familie. So ist sie kontinuierlich auf dem Laufenden. Sollte es Fragen oder Probleme rund um das Sabbatical geben, kann der Experte diese zügig klären.
- › In der dritten Phase nach dem Social Sabbatical, die circa sechs bis acht Wochen dauert, bereitet man den Wiedereinstieg vor. Der angestoßene Bewerbungsprozess wird fortgeführt und gegebenenfalls erweitert. Eventuell hat der Outplacement-Berater bereits nähere Kontakte zu potenziellen neuen Arbeitgebern für den Klienten hergestellt oder Bewerbungsgespräche vereinbart. Auf diese erhält er dann mit entsprechendem Informationsmaterial und Coaching eine Vorbereitung. Die neu gewonnenen Erfahrungen aus dem Sabbatical ergänzen in Form eines qualifizierten Tätigkeitsnachweises die Bewerbungsunterlagen. Möglicherweise führt die Erfahrung aus dem Einsatz auch zu einer beruflichen Neuorientierung, auf die der Bewerbungsprozess angepasst werden muss. Entsprechend identifizieren die Beteiligten weitere Zielfirmen und verschicken (Initiativ-)Bewerbungen.

Zur Finanzierung eines Social-Sabbatical-Outplacements gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine Variante ist, dass der Arbeitgeber im Rahmen des Trennungsprozesses die Beratungsleistung übernimmt. Die Finanzierung der Auszeit übernimmt der Mitarbeiter mit seiner Abfindung dann selbst.

## 8 Fazit

Ob reguläre Outplacement-Beratung oder Social-Sabbatical-Outplacement: Die Investition in einen betreuten Trennungsprozess zahlt sich aus. Zum einen können Kosten für eine mögliche juristische Auseinandersetzung vermieden werden, zum anderen profitiert die Glaubwürdigkeit des Unternehmens davon und stärkt langfristig das Vertrauen bestehender und zukünftiger Beschäftigter in ihren Arbeitgeber.