

Outplacement

Partnerschaftliche Lösung im Kündigungsfall

Eine Kündigung mit einem Outplacement zu verbinden, bietet sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Arbeitgeber einen grossen Nutzen. Vorausgesetzt allerdings, der Austritt aus dem Unternehmen wird klar geregelt und das Outplacement wird richtig gelebt und nicht bloss nur bezahlt.

› Dr. Pascal Scheiwiller, Brigitte Kraus-Meier

Outplacement ist eine Dienstleistung, welche ein Unternehmen bei Kündigungen im Sinne der sozialen Verantwortung den Betroffenen anbietet. Es stellt sicher, dass Betroffene bei der Neuorientierung und der Stellensuche professionell und zielgerichtet unterstützt werden. Bietet der Arbeitgeber dem austretenden Mitarbeitenden ein Outplacement an, trägt er aktiv dazu bei, dass der Mitarbeitende schnell eine für ihn passende Stelle findet.

Der Arbeitgeber tut aber auch sich selber etwas Gutes, denn diese Art von Trennung kostet ihn weit weniger und verbessert zudem sein Arbeitgeber-Image nachhaltig. Den Schlüssel dazu liefert die gut vorbereitete, schriftliche Aufhebungsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter, damit die Trennung in Frieden und Fairness abläuft, statt in Frust und Streit zu münden. Die nachfolgenden realen Beispiele aus der Praxis veranschaulichen, was dies konkret bedeutet.

Ein Negativbeispiel

Konrad B. hat zwölf Jahre als Leiter Infrastrukturen & Sicherheit für die Gogo AG gearbeitet. Er wird zu einem Mitarbeiter

gespräch mit seinem Vorgesetzten eingeladen. Die Assistentin seines Vorgesetzten gab an, es gehe im Meeting um die Diskussion zukünftiger Projekte. Als Konrad im Sitzungszimmer erscheint, sitzen noch zwei weitere Personen im Raum, unter anderem der Personalleiter. Für viele

wäre jetzt klar, was das heisst. Aber Konrad versteht die Situation auch dann noch nicht, als sein Vorgesetzter ihm die Kündigung explizit eröffnet hat. Zu überraschend, zu unverständlich, zu unfair erscheint ihm eine Kündigung nach zwölf Jahren.

kurz & bündig

- › Outplacement ist eine Dienstleistung, welche ein Unternehmen bei Kündigungen im Sinne der sozialen Verantwortung den Betroffenen anbietet.
- › Der Arbeitgeber tut aber auch sich selber etwas «Gutes», denn diese Art einer Trennung kostet ihn weit weniger und verbessert zudem sein Arbeitgeber-Image nachhaltig.
- › Basis für ein Outplacement liefert die gut vorbereitete, schriftliche Aufhebungsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter, damit die Trennung in Frieden und Fairness abläuft, statt in Frust und Streit zu münden.

Als Kündigungsgrund wird erklärt, dass sich die Anforderungen eines Sicherheitsleiters stark verlagert hätten und er mit seinem konventionellen Profil nicht mehr dazu passe. Eine Chance zu einer gezielten Weiterbildung und internen Entwicklung erhält er nicht. Seine Kündigungsfrist beträgt drei Monate. Konrad ist nun wütend, er ist gekränkt und fühlt sich gedemütigt und verloren. Er weiss nicht, was er nun tun soll. Er spricht in den Folgetagen mit ehemaligen Kollegen, stellt sich als Opfer dar und macht schlechte Stimmung.

Im Unternehmen wachsen die Unsicherheit und der Unmut. Man hätte von der Gogo als Arbeitgeber mehr soziale Verantwortung erwartet. Auch ausserhalb des Unternehmens nutzt Konrad jede Möglichkeit, um schlecht über die Gogo zu reden. Die Reputation nimmt Scha-

den. Dann erhält die Gogo per Fax plötzlich ein Arztzeugnis zugestellt: Arbeitsunfähigkeit. Während zweier Monate ist Konrad wegen einer Erschöpfungsdepression krankgeschrieben.

Rechtlich heisst das, dass die Frist für die Kündigung unterbrochen ist. Zwei Monate später erscheint Konrad B. wieder. Doch nur gerade drei Wochen danach kommt das nächste Arztzeugnis. Dieses Mal ist es eine Grippe. Die Kündigungsfrist wird erneut verzögert, ein weiterer Monat geht verloren. Gleichzeitig erhält die Gogo ein Schreiben einer Anwaltskanzlei, welche für ihren Mandanten Bonusansprüche aus dem laufenden Jahr geltend macht. Nach mehreren Monaten ist Konrad immer noch auf der Lohnliste der Gogo AG und macht Forderungen geltend. Und Konrad B.? Er hat noch keine einzige Bewerbung geschrieben, ist vergrämt, frustriert und völlig orientierungslos.

Solche Geschichten gibt es viele. Manchmal dauern sie einige Monate, gelegentlich über ein Jahr. Das Ergebnis unbedachter Kündigungen ist für einen Arbeitgeber häufig mit viel Ärger, Zeit- und Ressourcenverlust, internen und externen Kosten, Reputationsverlust, Produktivitätseinbussen sowie einem Nachgeschmack verbunden, was gerade einem kleinen oder mittelgrossen Unternehmen schlecht bekommt. Das muss aber nicht sein, denn es gibt einen Weg, Kündigungen vernünftig abzuwickeln.

Es geht auch anders

Bela H. ist Teamleiter der IT und bei der Repro AG für alle Online-Plattformen verantwortlich. Er wird zu einem Mitarbeitergespräch eingeladen. Als Bela ins Sitzungszimmer kommt und den Personalleiter sieht, ist ihm klar, worum es im Gespräch geht. Er ist nicht unvorbereitet, denn man hat mit ihm bereits mehrere Male über die neuen Anforderungen der Rolle gesprochen. Bela nimmt die Kündigung entgegen. Im Gespräch werden Bela verschiedene Unterstützungsleistungen



Abb. 1: Was Outplacement bringt

Dem betroffenen Mitarbeiter	Dem Arbeitgeber
› Stabilität und Vorwärtsorientierung	› Reputation als sozialer Arbeitgeber
› Informationen über den Arbeitsmarkt	› Geordnete, konstruktive Trennung
› Informationen über Chancen	› Weniger administrativen Aufwand
› Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt	› Kein Produktivitätsverlust
› Zugang zu wichtigen Schlüsselpersonen	› Bindung der anderen Arbeitnehmer
› Raschere Anschlussbeschäftigung	› Keine unnötigen Zusatzkosten

angeboten. Bela wird nach kurzer, geordneter Übergabe der Geschäfte an seinen Nachfolger freigestellt. Er kann sich damit rasch und vollständig auf seine berufliche Neuorientierung und die Stellensuche konzentrieren. Er wird dabei von einem professionellen Coach begleitet und beraten, denn die Repro offeriert ihm ein Outplacement-Programm. Allgemein kann beobachtet werden, dass dank einer Outplacement-Begleitung die Betroffenen schneller eine neue passende Position finden und sie deutlich reflektierter und stabiler durch diesen persönlichen Veränderungsprozess gehen. Sie verhalten sich generell rationaler und auch partnerschaftlicher.

Der Personalleiter bietet Bela ausserdem an, persönlich mit Netzwerkkontakten zu helfen. Ausserdem möchte er gerne auf dem Laufenden sein, um sicherzustellen, dass der Neuorientierungsprozess bei Bela gut läuft. Der Personalleiter schlägt vor, das ganze Paket an angebotenen Leistungen in einer Aufhebungsvereinbarung zusammenzufassen. Es wird ein Folgetermin festgelegt.

Als Bela das Sitzungszimmer verlässt, wartet draussen bereits der Outplacement-Coach auf ihn und bespricht mit ihm die nächsten Schritte. Dieses Gespräch mit einem geschulten Psychologen und einem Arbeitsmarktprofi kann Emotionen lösen oder wütende Menschen stabilisieren. Es dient der Deeskalation und Prävention. Es vermittelt Bela ein erstes Gefühl der Zuversicht und Sicherheit. Bela hat mit seinem Coach den ersten Beratungstermin vereinbart. Das gibt ihm Sicherheit, der nächste Schritt ist definiert.

Die Aufhebungsvereinbarung

Im Folgetermin wird die Aufhebungsvereinbarung besprochen. Sie ersetzt formalrechtlich gesehen die Kündigung. Sie ist eine partnerschaftliche Einigung der beiden Vertragsparteien über die wichtigsten Eckpunkte der Trennung und dient dazu, den Arbeitsvertrag geordnet auf-

Abb. 2: Die Zusatzkosten

Bei einer ungeordneten Trennung (Fall Konrad B.)	in CHF
› Lohnfortzahlung durch erstreckte Kündigungsfrist	45 000
› Anwalts-/Gerichtskosten Arbeitgeber (Schätzung)	8 000
› Produktivitätseinbusse im Betrieb	30 000
› Folgekosten Reputationsschaden	n. b.
Gesamtkosten	83 000

Mit Aufhebungsvereinbarung und Outplacement (Fall Konrad B.)	in CHF
› Evtl. freiwillige Austrittsschädigung	10 000
› Outplacement-Programm	20 000
Gesamtkosten	30 000

zulösen. Die Aufhebungsvereinbarung beinhaltet einen vereinbarten Termin, per wann das Arbeitsverhältnis aufgehoben sein soll. Das kann per sofort, also mit dem Datum der Vertragsunterzeichnung, sein oder auf ein frei gewähltes Datum. Dieser Aufhebungstermin ist grundsätzlich auch bei eintretender Krankheit oder Arbeitsunfähigkeit verbindlich.

In der Aufhebungsvereinbarung werden schliesslich sämtliche gegenseitigen Leistungen der Vertragsparteien bezeichnet, wie beispielsweise Lohnzahlung, allfällige Austrittsentschädigung, Rückgabe von Fahrzeugen, Geheimhaltungsverpflichtung oder auch Konkurrenzverbot. Schlägt der Arbeitgeber ein Outplacement-Programm vor, wird dies einen Hauptpunkt der Aufhebungsvereinbarung darstellen. Die Aufhebungsvereinbarung ist immer eine gütliche Vereinbarung über die Art und Weise der Vertragsaufhebung. Ist die Vereinbarung ausgewogen, so kann auch eine Saldovereinbarung aufgenommen werden, wonach der Mitarbeiter explizit auf die Geltendmachung weiterer Ansprüche verzichtet.

Arbeitgeber schätzen die Gewissheit, per wann das Arbeitsverhältnis endgültig aufgehoben ist. Das hilft bei der Kommunikation gegenüber den Teammitgliedern und macht vieles planbarer. Die Datumssicherheit ist im Übrigen auch für den Mitarbeiter sehr zentral. Er kann abschliessen und weiss mit Bestimmtheit, ab wann er sich auf die Zukunft ausrichten kann. Es liegt auf der Hand, dass im Falle der Repro alle Parteien viel besser dastehen. Der Betroffene setzt damit seine Energie von Beginn an für die Neuorientierung ein und hat dadurch auch viel schneller wieder eine neue Position und eine stabile Lebens- sowie Arbeitskonstellation.

Das Unternehmen minimiert den finanziellen Schaden, den Reputations- sowie den Produktivitätsverlust und leistet damit gleichzeitig einen grossen Beitrag zum Employer Branding. Dieses ist durch reale Taten und konkretes Verhalten viel

Abb. 3: Outplacement-Leistungen

› Persönliche Betreuung	› Definition von Zielfirmen und wichtigen Netzwerken
› Standortbestimmung	› Vermittlung von Schlüsselkontakten
› Reality Check (Arbeitsmarkt)	› Unterstützung bei der Stellensuche
› Definition einer erfolgreichen Positionierung	› Training der Bewerbungsfähigkeit
› Vorbereitung aller Unterlagen	› Coaching im Bewerbungsprozess
› Optimierung von Social-Media-Profilen	› Unterstützung beim Vertragsabschluss

wirkungsvoller als durch blumige Worte auf einer Marketingbroschüre.

Beim Vergleich der beiden Fälle Konrad B. und Bela H. sind vor allem die finanziellen Auswirkungen spannend. Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, kommt bei gleicher Kündigungsfrist sowie gleichem Lohn eine geordnete Trennung mit einer

Aufhebungsvereinbarung und verschiedenen Unterstützungsleistungen günstiger. Aufgrund dieser finanziellen Vorteile entscheiden sich immer mehr Unternehmen für eine Aufhebungsvereinbarung verbunden mit einem Outplacement. Es ist neben dem finanziellen Anreiz schlussendlich auch ein Ausdruck von Fairness, Professionalität und Verantwortung. «



Porträt



Dr. Pascal Scheiwiller

Managing Director

Dr. Pascal Scheiwiller trägt als Managing Director die Verantwortung für die Gesamtleitung der von Rundstedt & Partner in der Schweiz. Er ist damit für die strategische und operative Entwicklung des Unternehmens verantwortlich und treibt den Aufbau der neuen Geschäftsfelder voran.



Brigitte Kraus-Meier

Inhaberin

Brigitte Kraus, lic. iur., Executive Master CCM, ist Inhaberin von Konzis, der Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation. Sie ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen, insbesondere bei Betriebsübernahmen, Verlagerungen, Personalabbau und Neuausrichtung.



Kontakt

zurich@rundstedt.ch, info@konzis.ch, www.rundstedt.ch, www.konzis.ch