

Hartmann, Friedrich; Hamm, Ingo

Working Paper

Outplacement: Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Informationsbroschüre für Betriebsräte und Betroffene

Arbeitspapier, No. 7

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hartmann, Friedrich; Hamm, Ingo (2000) : Outplacement: Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Informationsbroschüre für Betriebsräte und Betroffene, Arbeitspapier, No. 7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116470>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Friedrich Hartmann • Ingo Hamm

Outplacement

Beratung zur beruflichen Neuorientierung

Arbeitspapier 7

Outplacement

Beratung zur beruflichen Neuorientierung

Informationsbroschüre für Betriebsräte und Betroffene

Friedrich Hartmann

Ingo Hamm

Impressum:**Herausgeber:**

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-185

Telefax: 0211 7778-188

E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat für Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11007

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2000

DM 14,00

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Outplacement-Beratung – Ein Szenario	7
1.1 Neue Anforderungen	8
1.2 Was ist Outplacement-Beratung?	10
1.3 Historie	12
1.4 Formen von Outplacement-Beratung	12
2. Inhalte der Outplacement-Beratung	15
2.1 Kündigung und Orientierungsgespräche	15
2.2 Der berufliche Werdegang	16
2.3 Die Stärken-Schwächen-Analyse	17
2.4 Zieldefinition des Arbeitsmarktes	17
2.5 Selbständigkeit/Existenzgründung	17
2.6 Lebenslauf und persönliches Profil	18
2.7 Die richtigen Bewerbungsformen	19
2.8 Die Firmenansprache	20
2.9 Präsentation und Vorstellungsgespräch	21
3. Erwartungen der Beteiligten	23
3.1 Die Hoffnungen der Betroffenen	23
3.2 Die Vorstellungen der Personalabteilung	23
3.3 Die Interessen der Berater	24
3.4 Was kann Outplacement-Beratung nicht?	24
4. Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte	25
4.1 Mitmischen ist erforderlich	25
4.2 Personalplanung	26
4.3 Berufsbildung	26
Tabelle: Übersicht zu den Mitwirkungsrechten aus §§ 96 – 98 BetrVG	27
4.4 Kündigung	29
4.5 Interessenausgleich/Sozialplan	30
4.5.1 Förderung durch das Arbeitsamt	31
4.5.2 Durchsetzbarer Anspruch auf Outplacement-Beratung	32
4.5.3 Konsequenzen	33
4.6 Standardisierte Kündigungsgespräche	34
4.7 Grenzen der Mitbestimmung	35
Worauf Sie achten sollten und Ansprechpartner	36
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	39

Vorwort

„Wenn eine Unternehmensleitung Personalabbau ankündigt und durchsetzen will, sind die Betriebsräte gefordert“ heißt es zu Beginn des Vorwortes der ersten Ausgabe des Ratgebers „Outplacement-Beratung“, erschienen als Manuskript 221 in der gleichnamigen Reihe der Hans-Böckler-Stiftung. Daran hat sich nichts geändert.

Geändert haben sich jedoch seit Erscheinen der ersten Broschüre im Februar 1997 in erheblichem Maße die gesetzlichen Grundlagen. Die im Sozialgesetzbuch III zusammengefaßten Konkretisierungen für die Beratungs- und Unterstützungsaufgaben der Arbeitsämter haben eine Überarbeitung nötig gemacht. Von Seminarteilnehmern und -teilnehmerinnen, hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären und von Betriebsrats- und Personalratsmitgliedern bis hin zu Hinweisen aus dem Internet haben wir eine Fülle von Tips und Anregungen erhalten, die die Autoren in die vorliegende Ausgabe eingearbeitet haben.

Mit dieser Broschüre bieten wir eine Arbeitshilfe zum Thema, die informativ und handlungsanleitend ist. Sie soll auch eine Grundlage für die Gespräche und Verhandlungen mit Geschäftsleitungen bilden und bei der Auswahl eines für die Betroffenen geeigneten Beraters helfen.

Die Verhinderung des Abbaus von Arbeitsplätzen bleibt der gewerkschaftliche Grundsatz. Erst wenn alle arbeitsplatzerhaltenden Maßnahmen ausgeschöpft sind, kann Outplacement-Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe ein probates Mittel sein. Sie ist auch einsetzbar im Zusammenhang mit Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften. Outplacement-Beratung schafft keine Arbeitsplätze. Sie soll auch nicht in Konkurrenz zu den Arbeitsämtern Arbeitsplätze vermitteln. Outplacement-Beratung kann jedoch als Einzel- oder Gruppen-Beratung Betroffenen helfen, bei drohendem oder bereits vollzogenem Arbeitsplatzverlust eine neue Arbeitsstelle zu erlangen. Sie kann die Möglichkeiten für einzelne oder Gruppen verbessern, sich zu qualifizieren und erfolgversprechender um neue Arbeit zu bewerben oder in eine neue Stelle hineinzuwachsen. Outplacement-Beratung ist kein Allheilmittel. Chancen und Risiken müssen genau gegeneinander abgewogen sein. Hierbei soll diese Broschüre Hilfestellung leisten.

1. Outplacement-Beratung – Ein Szenario

Arbeitsplätze in Unternehmen gehen nicht nur in Krisen verloren. Auch und gerade wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe reduzieren Personal. So mußten die Beschäftigten¹ in fast allen Branchen Arbeitsplatzabbau und reale Einkommensverluste hinnehmen. Großbetriebe hatten schon frühzeitig umfangreichen Personalabbau in Verbindung mit Sozialplänen durchgesetzt. In kleinen Betrieben wurden die Beschäftigten mit Kündigungen bedrängt; die Arbeitsgerichte sind mit Kündigungsschutzklagen überlastet.

Die Weitergabe des Kostendrucks auf Lieferanten und Subunternehmen ist gutbekannte Praxis. Andere ändern mit Hilfe von Unternehmensberatern die Arbeitsorganisation, um mit weniger Personal die Aufgaben schneller bewältigen zu können. Viele Firmen versuchen beides. „Business Reengineering“ und „Lean Management“ sind die Schlagworte, nach denen die Unternehmen radikal umgebaut werden.

Auch wenn es in manchen Branchen einen Konjunkturaufschwung gab, hat sich die Anzahl der Arbeitsplätze häufig nicht erhöht.

Aus der Perspektive der Betriebsräte stellen und stellen sich die Strategien der Unternehmensleitungen widersprüchlich und ungereimt dar: einerseits Spar- und Entlassungsaktionen, andererseits fließt viel Geld in die Taschen von Unternehmensberatern. Diese „Spezialisten“ konzipieren den harten Personalschnitt und führen gleichzeitig neue „Unternehmenswerte“ ein. „Partnerschaft“, „Ehrlichkeit“, „Transparenz“ sollen das hierarchiefreie Arbeiten fördern.

Unterstellen wir einmal, in einer solchen Situation schlägt die Geschäftsleitung dem Betriebsrat als Bestandteil des Sozialplans für die Beschäftigten, die entlassen werden sollen, eine Outplacement-Beratung vor. Diese Beratung kann in Gruppenform ca. DM 5.000,- pro Teilnehmer kosten. Bei einer Einzelberatung ist der Betrag erheblich höher. Hier stellen sich dem Betriebsrat Fragen, um deren Beantwortung er sich gegebenenfalls mit externer Unterstützung bemühen muß:

- Soll er den Plan energisch zurückweisen, weil Management und Berater *bisher* nur Konzepte auf Kosten der Beschäftigten entwickelt haben?
- Soll er sich mit dem Berater zusammensetzen, um sich den Plan erklären zu lassen?
- Was ist Outplacement-Beratung überhaupt und wie funktioniert sie?
- Wem nützt die Beratung?
- Ist es Verschleuderung von Geldern angesichts notwendiger unternehmerischer Innovationen?
- Riskiert er eine Schmälerung der Abfindung für alle, wenn nur einige die Outplacement-Beratung wahrnehmen?
- Wer informiert oder berät ihn?

Klar ist: Von einer Abfindung haben nur diejenigen etwas, die einen neuen Arbeitsvertrag bereits unterzeichnet haben. Für alle übrigen gilt: Eine neue berufliche Perspektive wird eher durch eine Outplacement-Beratung erreicht als durch ein paar tausend Mark Abfindung.

1 Wir verwenden soweit möglich geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Wo dies nicht möglich ist, werden männliche und weibliche Benennungen abwechselnd und wahllos verwendet.

Vielleicht ist angesichts von oft bewiesenen taktischen Tricks der Unternehmensleitung ein gesundes Mißtrauen gerechtfertigt. Mißtrauen entbindet nicht von der Pflicht, sich darüber zu informieren, was Outplacement-Beratung ist, wie sie funktioniert und wem sie nützt.

Der Betriebsrat als Interessenvertreter der Betroffenen und als kompetenter Verhandlungspartner der Geschäftsleitung sollte sich daher mit dem Wesen der Outplacement-Beratung vertraut gemacht haben. Der Betriebsrat kann in die Situation kommen, daß er selbst die Initiative zu Maßnahmen ergreifen muß. Wenn Personalabbau nicht zu verhindern ist, dann kann Outplacement-Beratung ein Weg der sozialverträglichen Gestaltung sein, dann kann Outplacement den Betroffenen helfen, neue Initiativen zu entwickeln und eine neue berufliche Perspektive zu gewinnen.

1.1 Neue Anforderungen

Das zeitliche Zusammentreffen von Rationalisierungsmaßnahmen von z. B. Business Reengineering, Lean Produktion, Total Quality Management (TQM) und der „neuen Menschlichkeit“ im Betrieb ist nicht zufällig.

Hintergrund der Einführung der „schnellen“, „flexiblen“ und „kundennahen“ Arbeitsorganisation sind veränderte Märkte. Geschäftspartner und Kunden treten selbstbewußter auf. Sie kaufen nicht einfach das, was es immer schon gab, oder was man ihnen anbietet. Sie stellen neue Anforderungen an Qualität der Produkte und Problemlösungen. Sie fordern genaue Spezifikation und sie setzen exakte Liefertermine fest. Sie geben sich nicht zufrieden mit den alten Argumenten: „Das haben wir schon immer so gemacht“, oder „Das haben wir noch nie so gemacht“. Oft möchten sie Produkte, die es noch nicht gibt. Werden ihre Wünsche nicht erfüllt, verliert das Unternehmen Kunden an die Wettbewerber. Für das Unternehmen ist die Schlußfolgerung: Trends frühzeitig erkennen und rascher als die Wettbewerber reagieren.

Die konsequente kundennahe Organisation hat für die Beschäftigten erhebliche Auswirkungen.

Komplette Funktionsebenen im Betrieb werden dabei abgebaut und deren Aufgaben auf die Verbleibenden verteilt. Diese bekommen die Vorgabe, bei der Neubestimmung der Arbeitsabläufe Kosten zu senken sowie Qualität, Zuverlässigkeit und Produktivität zu steigern.

Die Arbeiter und Angestellten müssen mehr und härter arbeiten. Sie werden um Rat und Meinung gefragt, wie die Verschwendung von Rohstoffen und Leerlaufzeiten vermindert werden kann. Wenn man Produktqualität nicht nur nachträglich messen will, muß sie von vornherein bei Planung und Produktion einbezogen werden. Das gelingt am besten, wenn man diejenigen mit beteiligt, die das Produkt schaffen.

Für Angestellte und Arbeiter ändern sich die Anforderungen: Sie sollen nicht gehorchen und ausführen, sondern mitdenken, entscheiden und Arbeitsergebnisse verantworten. Verkäufer oder Produktmanager tragen die Wünsche der Kunden vor. Jeder versucht an seinem Platz, diese Wünsche zu realisieren. Kundenorientierung setzt kooperatives Zusammenspiel aller Beschäftigten voraus. Sie sind verantwortlich eingebunden in das Ziel der Null-Fehler-Qualität im Rahmen des Total Quality Management (TQM). Flexible Spezialisierung geht einher mit weitgehend selbständiger Arbeit.

Die Personalverantwortlichen sprechen von einem Wechsel in den Anforderungen. Sie meinen damit, daß sich die Welt verkehrt hat. Arbeiter und Angestellte sollen heute die Schlüsselqualifikationen zeigen, die früher nur Unter-

nehmer und Manager vorweisen sollten. Sie sollen unternehmerisch Denken, Handeln und Verantworten, ohne das Ziel mitbestimmen zu dürfen und ohne am Erfolg beteiligt zu sein.

<i>Früher</i>	<i>Heute</i>
<i>Ausführen vorgegebener Aufgaben nach Anweisung</i>	<i>Selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren</i>
starre Arbeitszeiten	flexible Arbeitszeit
vorgeschriebene Arbeitspläne	eigene Aufgabenplanung
Werkzeug, Material wird zugeteilt	selbständige Werkzeug- und Materialdisposition
Kostenverantwortung beim Meister	Kostenmanagement im Team
Zeitplanung beim Meister	eigene Terminverantwortung
Prüfung durch Qualitätsabteilung	eigene Qualitätssicherung

Tabelle: Veränderte Arbeitsanforderungen

Damit die Anpassung an den Markt nicht durch große, unbewegliche Organisationseinheiten „ausgebremst“ wird, teilen die Sanierer die Unternehmen in kleine, marktverantwortliche Geschäftseinheiten auf. Profit-Center, Spartenorganisation, „Business Units“ oder rechtlich selbständige GmbHs für Produkte oder Artikelsegmente werden geschaffen. Diese sollen das ganze Geschäftsfeld in eigener Verantwortung und auf eigenes Risiko betreiben: Forschung/Entwicklung, Marketing, Produktion, Verwaltung, Kalkulation, Vertrieb/Absatz, Qualitätskontrolle – alles muß in der kleinen, überschaubaren Organisation geleistet werden. Und die Mitarbeiter in dieser Organisation regeln alles *selbst*. Ziel ist die „selbstlernende Organisation“, die selbst die Regeln schafft, nach denen die Arbeit ökonomischer organisiert wird.

„Wer’s nicht packt, den bestraft der Wettbewerb“. Beschäftigte und Unternehmen sind hier gleichermaßen gemeint. Als „Nebeneffekt“ verschwinden mit dem Übergang in die neuen Firmen häufig soziale Besitzstände, die Kapital gebunden haben. Sicherheitspolster wie gut dotierte Abfindungsregelungen und Sozialpläne, von kämpferischen Vertretungen erreicht, schmelzen zusammen. Jede gesparte Mark soll die Position im Wettbewerb sichern, den Weg zur Marktführerschaft ebnen, oft auch nur den Unternehmensgewinn erhöhen.

Die personelle Ausstattung der Betriebe gerät bei Personalabbaumaßnahmen sehr schnell in eine Schieflage, wenn *nicht* durch eine vorausschauende Personalplanung sichergestellt wird, daß im Unternehmen weiterhin die gesamte Altersbandbreite vertreten ist.

Durch die Spezialisierung der Fachgebiete und durch die Komplexität des Wissens werden die Beschäftigten zu Spezialisten. Führungskräfte können das komplette Wissen ihrer einzelnen Gruppenmitglieder immer weniger im eigenen Kopf bereithalten. Der einzelne wird in seiner Qualifikation einmalig und ist (kurzfristig) nicht ersetzbar. Darüber hinaus ändert sich im Management das Bild der Beschäftigten. Früher ging man davon aus, daß bestmögliche Arbeitsergebnisse hauptsächlich durch totale Kontrolle der Beschäftigten zu erreichen seien. Heute sieht man, daß neben dem Entgelt der Wunsch nach Zufriedenheit und Anerkennung erfüllt werden muß. Außerdem ist Kontrolle nicht mehr bezahlbar.

Das neue Konzept hat nicht unbedingt zum Ziel, menschlicher zu sein. Es stellt den Menschen nur aus wirtschaftlichen Gründen mehr in den Mittelpunkt.

Heute setzen sich technische Standards weltweit stärker durch als früher. Diese Angleichung von Produktion und Produkten wird beispielsweise in der Computerindustrie besonders deutlich. Dadurch gelingt es kaum einem Unternehmen, sich in technologischer Hinsicht eine „Alleinstellung“ oder ein Monopol zu verschaffen. Wettbewerbsvorteile sollen daher die Beschäftigten durch bessere Arbeitsleistungen erbringen.

Da bekannt ist, daß Arbeitsleistung sich zum größeren Teil aus Motivation und zum kleineren Teil aus Fachkenntnis ergibt, geht eine Leistungssteigerung mit der Förderung der Motivation einher. Den Unternehmen geht es nicht darum, jemand kurzfristig oder vorübergehend auf hohe Leistung und gute Laune zu programmieren. Die Ernüchterung danach würde alles zerstören. Es soll vielmehr ein lang anhaltendes, wirksames und sich selbst tragendes Gefühl in der Arbeitswelt entstehen, das die Marktstellung der Firma und die Kundenzufriedenheit als Voraussetzung des wirtschaftlichen Erfolgs fördert.

In diesem Zusammenhang sind die oben aufgezählten Unternehmenswerte (Partnerschaft, Offenheit etc.) zu sehen. Sie sind ernst gemeint, aber mit dem Effekt, Höchstleistung „herauszukitzeln“. Wenn man diesen Weg einmal eingeschlagen hat, kann man ihn später nicht wieder verlassen; die anderen Unternehmen erreichen ja gerade dadurch ihre Wettbewerbsvorteile. Es gibt keinen Weg zurück.

Betriebsräte müssen solche strategischen Entscheidungen beurteilen und bewerten können. Vielleicht müssen sie sogar soweit kommen, sie vorzuschlagen und auf deren Umsetzung zu dringen, wenn die Zukunft der Arbeitsplätze es erfordert.

Wenn Unternehmen in dieser Lage Entlassungen vornehmen, wird der Widerspruch zu den proklamierten Werten Offenheit, Partnerschaft und Hilfsbereitschaft offenkundig. Hier sind Betriebsräte gefordert und manchmal überfordert; sie können keine Arbeitsplätze schaffen. Deshalb wird den Beschäftigten, von denen sich das Unternehmen trennen will, Unterstützung angeboten, Hilfe bei Bewerbung und Jobsuche. Die soziale Fürsorge gebietet es, jemand nach großem persönlichen Einsatz für das Unternehmen nicht fallenzulassen, sondern ihn auf dem Weg aus dem alten in den neuen Arbeitsplatz zu begleiten.

Auch hier können Betriebsräte aktiv werden: Sie achten darauf, daß die Betroffenen die Beratung bekommen, mit der schnellstens ein möglichst gleichwertiges Arbeitsverhältnis zu finden ist. Hier setzt Outplacement-Beratung ein.

1.2 Was ist Outplacement-Beratung?

Es ist ein Paket aus vertraulicher und diskreter Beratung und Dienstleistung für einen Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, die zur Kündigung anstehen, damit sie in kürzestmöglicher Zeit eine neue, adäquate Arbeitsstelle finden. Persönliche intensive Beratung und praktische Unterstützung bringen die Betroffenen schneller zum Erfolg. Zu den einzelnen Phasen und Arbeitsschritten siehe Kapitel 2.

Wir können hier festhalten: *Die Entlassung wird durch Outplacement-Beratung nicht vermieden.* Die negativen Folgen einer Entlassung sollen für den Betroffenen jedoch abgemildert werden, und zwar nicht nur durch Abfindung. In erster Linie muß es darum gehen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Mit der Zahlung einer Abfindung dagegen wird dem Betroffenen kaum geholfen sein, der Arbeitsplatzverlust ist meist durch Geld nicht aufzuwiegen. Outplacement-Beratung setzt daher nicht auf „Schadensersatz“, sondern auf strategische Zukunftsgestaltung.

Das kann in folgender Form geschehen: Möglichst frühzeitig werden zur Entlassung Anstehende informiert. Aus dem (noch) ungekündigten Arbeitsverhältnis heraus vereinbart der Betroffene Termine mit einem Berater. Dieser „verarbeitet“ mit ihm den Schock der angekündigten Entlassung. Er erstellt eine Bestandsaufnahme der Berufserfahrung und Kenntnisse und findet mögliche, bisher nicht beachtete Qualifikationen und macht Vorschläge für evtl. notwendige Zusatzqualifikationen. Er bestimmt gemeinsam mit dem Betroffenen, welche Unternehmen seine Pluspunkte nutzen könnten. Von dieser Zielgruppendefinition ausgehend stellt der Berater aussagefähige Bewerbungsunterlagen zusammen, schlägt die wirksamen Bewerbungsmethoden vor und trainiert das Vorstellungsgespräch. Ziel sollte es sein, das bestehende Arbeitsverhältnis erst dann zu lösen, wenn der neue Arbeitsvertrag unterschrieben ist.

Der „neue Kollege“ kann weiter vom Berater betreut werden, bis die Probezeit vorbei ist.

Möglicherweise entscheidet sich ein Betroffener für die Gründung einer selbständigen Existenz. Auch hier sind die Beratungsschritte im groben Ablauf gleich. Zu Einzelheiten siehe Kap 2.5.

Outplacement-Beratung ist Hilfe bzw. Nachhilfe zur Fähigkeit, sich selbständig im Arbeitsmarkt zu orientieren und die mit Hilfe der Beratung gefundenen persönlich-beruflichen Ziele zu erreichen. Die Erfahrung lehrt: Auch wer im Beruf erfolgreich und anerkannt war, kann sich nicht automatisch gut bewerben und „verkaufen“.

Die dafür nötige persönliche Zielorientierung, die Energie und Motivation sowie die Kraft, Rückschläge zu verarbeiten, unterstützt die Beratung. Diese arbeitet persönliche Zielvorstellungen und Neigungen heraus. So wird der Betroffene dabei unterstützt, sein Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen.

Das klingt so, als sei der Berater ein „Universal-Problemlöser“.

Obwohl der Berater meist von der Unternehmensleitung bezahlt wird, soll er nicht auf deren Seite stehen; allerdings auch nicht auf der der Betriebsräte. Er berät die zur Entlassung Anstehenden. Ausschließlich in deren – möglichst erfolgreicher – Betreuung sind seine Aufgaben zu sehen. Diese kann er nur wahrnehmen, wenn Unternehmensleitung und Betriebsrat dies anerkennen. Es kann daher in einem Betrieb nicht einen Outplacement-Berater der Geschäftsleitung und einen des Betriebsrates geben, im Unterschied z. B. zu EDV-Beratern. Der Outplacement-Berater steht zwischen den betrieblichen Parteien. Er ist kein Interessenvertreter sondern Berater derjenigen, die aus dem Unternehmen ausscheiden sollen. Er kann in strittigen Fragen nicht gleichzeitig beide Parteien beraten, vielmehr muß er Kollisionen und Widersprüche zwischen den verschiedenen Aufgaben oder Interessen vermeiden.

Wenn er zusammen mit den von Kündigung Betroffenen den neuen Arbeitsplatz „erarbeiten“ will, kann er dies nur schaffen, indem

- er auf die pessimistischen Meinungen und Annahmen der Betroffenen eingeht, „daß man sowieso keine Chance habe“ und
- er die oftmals verborgenen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt findet, die zumindest eine Chance darstellen.

Der Outplacement-Berater ist kein Arbeitsvermittler.

Diese Vorgehensweisen zeigen bereits an dieser Stelle, daß der Berater eine breite Qualifikation aufweisen und verschiedenartige Anforderungen erfüllen muß. Er muß psychologisches Einfühlungsvermögen aufweisen und gleich-

zeitig Fachmann für den Arbeitsmarkt sein. Zu den speziellen Kompetenzen s. Kapitel 2 und 3 sowie hintere Umschlagseite „Worauf Sie achten sollten“.

1.3 Historie

Wie viele Produkte und Techniken hat auch Outplacement-Beratung eine militärische Herkunft. Die US-Regierung hatte seit dem 2. Weltkrieg Erfahrung mit Reintegrationsprogrammen von Soldaten ins zivile Berufsleben. Ende der 60er Jahre bildeten sich praktikable Modelle heraus, auf denen alle heutigen Konzepte basieren. In der Rezessionsphase von 1973 bis 1975 setzte sich Outplacement-Beratung als Instrument bei Entlassungen verstärkt durch. Angewendet wurde es zunächst nur bei ausscheidenden Führungskräften der mittleren und höheren Ebene. Die Berater kamen meist aus externen Personal- bzw. Unternehmensberatungen. So entstand in der Beratungsbranche das *Outplacement-Counseling (OPC)*.

Heute ist OPC in den USA nicht auf Führungskräfte beschränkt. Längst werden untere Hierarchieebenen bis zum angelernten Arbeiter einbezogen. Outplacement-Beratung wird nicht nur in Einzelfällen, sondern auch bei Massenentlassungen und Betriebsschließungen eingesetzt.

Von den USA aus fand Outplacement-Beratung den Weg nach Großbritannien und in die Beneluxländer. Auf der Grundlage der jeweiligen sozialen Rahmenbedingungen, die z. B. per Tarifvertrag die Unternehmen zur Zahlung eines materiellen Unterhalts für den ehemaligen Mitarbeiter verpflichten, wird Outplacement-Beratung für Betriebe ökonomisch interessant: Der ehemalige Arbeitgeber möchte seinem ehemaligen Mitarbeiter möglichst schnell einen neuen Arbeitsplatz verschaffen, damit der ihm nicht mehr „auf der Tasche“ liegt. In den Niederlanden wird Outplacement-Beratung seit Ende der 70er Jahre angewendet. Heute werden dort über 50% der unternehmensseitigen Kündigungen im Angestelltenbereich damit „begleitet“; so auch bei der Schließung des Philips-Werkes in Leuven (Belgien) 1989. Der Anspruch des Beschäftigten auf Beratung ist in Vereinbarungen festgeschrieben.

1.4 Formen von Outplacement-Beratung

Inhaltlich besteht die Outplacement-Beratung darin, daß die Betroffenen den Wert ihrer eigenen Qualifikation erkennen und auch das Zielunternehmen von ihrer Fähigkeit und Qualität überzeugen, damit sie eingestellt werden. Mit der Beschreibung eigener Leistungen haben viele Menschen, die sich bewerben, Schwierigkeiten. Einige neigen zur Bescheidenheit, andere zur Selbstüberschätzung. Bei ihnen ist Hilfe von außen nötig.

In welchen Unternehmen kann er sich bewerben? Wo findet er seine beruflichen Ziele? Der einzelne Arbeitnehmer selbst ist oft mit diesen Fragen überfordert.

Die nächste Schwierigkeit taucht bei der Ansprache der Unternehmen auf. Jeder Kontakt – egal ob persönlich oder telefonisch – muß vom ersten Moment an „sitzen“. Der Bewerber kann schlecht einen zweiten Versuch starten, nur weil ihm inzwischen z. B. ein paar neue Argumente eingefallen sind. Hier ist Anleitung sinnvoll.

Die Eigendarstellung im Vorstellungsgespräch sollte korrekt und natürlich sein. Im eigenen Interesse muß der Bewerber die zukünftige Aufgabe kennenlernen und deshalb erfragen. Er will nicht in der Probezeit versagen. Also wird er auch bei der Aufstellung seines Fragenkatalogs zur zukünftigen Aufgabe die Unterstützung des Beraters brauchen.

Selbst wenn der Arbeitsvertrag unterschrieben ist, bleibt die Frage, wie sich der „Neue“ in der Probezeit verhalten sollte, um in der Firma akzeptiert zu werden.

Dieser Kurzaufsatz der Phasen einer Beratung verdeutlicht, daß sie individuellen Bedürfnissen und Interessen Rechnung tragen muß.

Die *individuelle Outplacement-Beratung* bietet im Einzelgespräch die nötige Flexibilität, ein festes Beratungsschema zu verlassen oder abzukürzen und das jeweils persönlich wichtige Thema zu behandeln.

Sonderformen sind das *Replacement*, wenn es um die Wiedereingliederung in einen identischen Funktionsbereich geht und das *New- oder Im-placement*, wenn in Abhängigkeit von persönlichen Fähigkeiten und Stärken eine nach Anforderungen und Inhalten neue Aufgabe im selben Unternehmen angestrebt wird. Es mag noch weitere Wortschöpfungen geben, zur Prüfung sollte man jedoch auf die Arbeitsschritte und nicht auf das Etikett achten.

Auch *Karriere-Coaching* kann in diesem Zusammenhang gesehen werden. Hier geht es darum, wie jemand seinen sicheren Arbeitsplatz zufriedener und besser ausfüllen kann.

Das *Bewerbungstraining* geht davon aus, daß dem Betroffenen seine berufliche Perspektive klar ist und er Weg und Methoden zur Erreichung dieses Zieles kennenlernen will. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Beratung liegt z. B. in der Unterlagengestaltung und im Videotraining.

Wenn mehrere Betroffene einen ähnlichen beruflichen Werdegang und gleichartige Berufsziele haben, bietet sich die *Gruppen-Outplacement-Beratung* an. Im Team erarbeiten die Teilnehmer ihre Bewerbungsunterlagen, trainieren das Vorstellungsgespräch und werden vom Berater unterstützt. Sinnvoll ist eine Gruppengröße bis acht Teilnehmer (aus Kostengründen sind die Gruppen oft zu groß gewählt), damit ein Eingehen auf die unterschiedlichen Personen möglich ist.

Grundsätzlich sollten die inhaltlichen Schwerpunkte durch den Bedarf der Gruppenmitglieder bestimmt sein. Wegen der meist begrenzten Beratungszeit können oft nur die wichtigsten Themen behandelt werden. So wird sich die Beratung darauf konzentrieren müssen, den Teilnehmern Informationen, Methoden und Techniken für persönliche, zielgerichtete Bewerbungen zu vermitteln. Sinnvoll ist ein Mix aus Gruppen-Outplacement und Vier-Augen-Einzelberatung, da nur hier auf die persönlichen Fragestellungen einzelner Betroffener gründlich eingegangen werden kann. So wird die Gefahr vermieden, daß ein Bewerber mit abgeschriebenen Rezepten oder Textbausteinen seine Glaubwürdigkeit verspielt. Welche Zeitanteile für die kollektive bzw. persönliche Beratung aufgewendet werden, wird sich am Bedarf orientieren müssen. Einen Standard für den optimalen Ablauf einer Beratung gibt es nicht.

2 Inhalte der Outplacement-Beratung

2.1 Kündigung und Orientierungsgespräche

Anlaß der Beratung ist der absehbare Arbeitsplatzverlust.

- Kann der Betroffene die betriebliche Kündigung sachlich nachvollziehen?
- Kam sie für ihn überraschend?
- Kann er akzeptieren, daß es ausgerechnet ihn „getroffen“ hat?

Es kommt für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens darauf an, eine offene Informationspolitik zu betreiben, vor allem die Entscheidungen transparent zu machen. Dadurch können Irritationen durch Gerüchte vermieden und die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter minimiert werden. Manchmal sind es die Betriebsräte, die das Management hierauf erst hinweisen müssen.

Outplacement-Beratung sollte einsetzen, bevor es zur rechtlichen Lösung des Arbeitsverhältnisses durch eine Kündigung oder einen Aufhebungsvertrag gekommen ist. Voraussetzung ist allerdings, daß die Absicht und der Entschluß des Unternehmens, das Arbeitsverhältnis zu lösen, fest steht.

Sämtliche Vorbereitungen vor der juristischen Beendigung bezeichnen wir mit dem Begriff „Trennung“. Dies soll den Vorgang nicht verharmlosen, sondern lediglich den Unterschied zum juristischen Akt der Kündigung verdeutlichen. Das Trennungsgespräch muß nicht mit einer Kündigung enden, auch wenn sich beide Seiten danach darüber klar sind, daß der gemeinsame Weg zu Ende ist. Hat ein Beschäftigter bereits eine neue Stelle gefunden, wird er möglicherweise seinerseits den Arbeitsvertrag kündigen.

Erfahrungen zeigen, daß manche Vorgesetzte das Kündigungsgespräch als unangenehmes Thema umgehen und schlecht vorbereitet sind. Sie sollten einen Gesprächsleitfaden haben und auf die grundlegenden Reaktionen vorbereitet sein. Selbst der Zeitpunkt des Gesprächs wird oft nach hinten geschoben, so daß Gerüchte die Runde machen und eigentlich alle verunsichern. Der Betroffene sollte ausführlich Stellung nehmen und Fragen stellen können. Keinesfalls darf die Entlassung am Freitagnachmittag „mit ins Wochenende gegeben werden“, da die anschließenden Reaktionen nicht beeinflußt werden können.

Zur Verdeutlichung der Situation: Der Personalabbau als Maßnahme und die Kündigung von Belegschaftsangehörigen stehen fest. Alle Möglichkeiten zur Verhinderung der Entlassungen sind objektiv ausgeschöpft. Jetzt soll es darum gehen, den Betroffenen eine berufliche Perspektive zu geben. Allein diesem Ziel sollte sich der Outplacement-Berater verpflichtet fühlen. Die Unternehmensleitung kann ein Outplacement-Berater nur dann und nur soweit beraten, wie er damit nicht in Widerspruch zu den Interessen der Ausscheidenden gerät, z. B. zu ihrem Interesse an optimalen Ausgangsbedingungen für Bewerbungen.

Zum Beispiel sollte das Trennungsgespräch in einer offenen Atmosphäre ablaufen, so daß der Betroffene die Entscheidung nachvollziehen und so zukunftsorientiert die folgende Beratung mittragen kann. Möglicherweise müssen die Vorgesetzten geschult und beraten werden, um das Trennungsgespräch mit der o. g. Zielsetzung führen zu können. Der Outplacement-Berater soll aber den Ausscheidenden helfen, er darf nicht zum „Kündigungshelfer“ der Geschäftsleitung werden.

Um auch nur den Anschein zu vermeiden, die Interessen der Geschäftsleitung zu verfolgen, kann es notwendig sein, die Aufgaben zu trennen, d. h. die Outplacement-Beratung nicht gleichzeitig mit der Schulung der Führungs-

kräfte für Trennungsgespräche zu übernehmen. Unabdingbare Voraussetzung der Outplacement-Beratung ist ein ungestörtes Vertrauensverhältnis zu den zu Beratenden. Die absolute Vertraulichkeit der Beratungsgespräche sollte ausdrücklich im Beratungsvertrag vereinbart werden.

Hier sollten Betriebsräte unterstützend einbezogen werden, um die Bedingungen und das Umfeld von Kündigungsgesprächen mitzugestalten.

Bei der Kündigung entstehen viele formale und juristische Fragen. Sie können in der Regel vom Outplacement-Berater kaum beantwortet werden. Deshalb kann unter keinen Umständen auf die Beratung durch den Betriebsrat und die Gewerkschaften verzichtet werden.

Sobald die Entlassung feststeht, kann sich der betroffene Mitarbeiter an den Berater wenden. Der Beratungserfolg hängt davon ab, ob zwischen dem Kandidaten und dem Berater ein vertrauensvolles, offenes Verhältnis hergestellt werden kann. Diesem Ziel dient das erste Gespräch, oft *Orientierungsgespräch* genannt. Gerade wenn der Berater von der Unternehmensleitung beauftragt ist, ist dieses Gespräch wichtig, um Mißtrauen abzubauen.

Der Berater eröffnet das Gespräch und stellt die Phasen und möglichen Ergebnisse der Beratung vor. Der Betroffene ist zumeist noch schockiert, verunsichert und orientierungslos. Der Berater stellt klar, daß er die Informationen aus der Beratung vertraulich behandeln wird. Er betont, daß er keinen Arbeitsplatz suchen oder vermitteln kann, es also auf die aktive Mitarbeit des Entlassenen ankommt.

Die Rolle des Beraters scheint widersprüchlich: Er wird von der Unternehmensleitung beauftragt und bezahlt (manchmal auch von ihr ausgesucht) und soll jetzt im Interesse der Gekündigten aktiv sein. Wenn zwischen Berater und Beratenen kein Vertrauensverhältnis entsteht oder geschaffen wird, kann die Beratung nicht erfolgreich sein. Persönliche Akzeptanz des Beraters ist Voraussetzung für den Beratungserfolg.

2.2 Der berufliche Werdegang

Nach diesem Vorlauf erfolgt die Sammlung der Fakten und die Analyse des *Werdegangs*. Die persönliche und berufliche Entwicklung des Betroffenen wird besprochen. Seine Kindheit, Jugend und Ausbildung sind Themen. Berufliche Erfolge, aber auch die Mißerfolge werden festgehalten. Ziel ist es, ein genaues und objektives Bild seiner bisherigen Aufgaben und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf zu bekommen. Es kommt auf Vollständigkeit an; jede kleine, auch noch so lang zurückliegende Aufgabe kann wichtig sein.

Die Gekündigte muß in dieser Aufgabenstellung den Blick auf die Arbeitsergebnisse und beruflichen Leistungen konzentrieren. Wird der Ausscheidende abgelenkt und gestört durch Zukunftsangst, familiäre Konflikte oder finanzielle Probleme, wird ihn der Berater auf entsprechende Hilfsangebote von anderen Einrichtungen aufmerksam machen, z. B. psychosoziale Beratung, Schuldnerberatung, Wohlfahrtsverbände. Mit möglichst ausgeprägtem Einfühlungsvermögen wird der Berater diese Arbeitsphase steuern.

Die Erfahrung zeigt, daß der Betroffene zunehmend die Angst vor der Zukunft verlieren wird. Hierzu kann es sinnvoll sein, die finanziellen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit offen anzusprechen und Maßnahmen zur Sicherung der privaten Haushaltsführung ggf. mit externer Hilfe von Schuldenberatern zu entwickeln;

möglicherweise ist in dieser Phase der Lebenspartner zu beteiligen. Bei der Bestandsaufnahme seiner beruflichen Erfolge wird er neues Selbstbewußtsein entwickeln, gerade wenn er vorher durch systematische Abqualifizierung seiner beruflichen Fähigkeiten seitens des Vorgesetzten, z. B. durch Mobbing, sein Selbstwertgefühl verloren hat.

2.3 Die Stärken-Schwächen-Analyse

Diese Stoffsammlung des beruflichen Werdegangs wird nun gemeinsam analysiert. Was waren die Ursachen für die objektiv anerkannten Erfolge? Bei welchen Aufgaben und Tätigkeiten war der Betroffene erfolgreich? Entwickelt er Eigeninitiative und Engagement? Welche Chefs, welche Kollegen und Mitarbeiter haben seine Leistung durch ihre Art gefördert, was hat ihn gebremst?

Eine Stärken-Schwächen-Analyse hat zum Ziel, dem Betroffenen seine eigenen Stärken und Fähigkeiten bewußt zu machen. Das bedeutet nicht nur, daß die Fakten sauber herausgearbeitet werden; der Betroffene muß gerade auch in dieser Arbeitsphase seine Enttäuschung und Wut über die Kündigung sowie Angst und Unsicherheit vor seiner Zukunft abbauen.

2.4 Zieldefinition des Arbeitsmarktes

Der Berater und der Betroffene bestimmen zunächst die Stelle oder Funktion, die dieser einnehmen möchte. Dann wird untersucht, in welchen Unternehmen diese gesuchte Stelle vorhanden ist. Dabei ist zu beachten, daß verschiedene Arbeitgeber und Branchen jeweils andere Anforderungen an Personal für ein und dieselbe Funktionsbezeichnung oder Stelle festlegen. Diese Untersuchung kann sich auf die Auswertung von Stellenangeboten und auf Arbeitsmarktanalysen stützen.

Gerade in vielen Kleinbetrieben sind Stellen lange Zeit unbesetzt, weil die vom Unternehmer gewünschte Ausprägung von Selbstverantwortung und selbständiger Organisation der Arbeit bei den Bewerbern nicht gefunden wird. Welche Aufgaben aus solchen Betrieben könnten zum Betroffenen passen? Dieser Abgleich ist nicht mit privater Arbeitsvermittlung zu verwechseln, es geht ausschließlich um eine Untersuchung, was das neue Berufsziel sein soll.

Über diese Tätigkeit wird deutlich, in welchen Regionen interessante Stellen zu finden sind (Arbeitsweg, Umzug) und wie hoch die ortsüblichen Arbeitsentgelte sind. Dies ist regionale Arbeitsmarktuntersuchung. In den Beratungskonzepten wird dieser Schritt oft als „Definition der Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt“ bezeichnet.

2.5 Selbständigkeit/Existenzgründung

Vielleicht möchte ein Gekündigter selbständig werden und eine eigene Firma gründen. Dieser Schritt sollte gut geplant werden, denn das neue Unternehmen sollte zu den 50% aller neu gegründeten Firmen gehören, die länger als fünf Jahre bestehen bleiben. Genau wie ein Bewerber bei der Stellensuche muß ein Existenzgründer soviel Nutzen und Vorteile für eine Firma oder Kundschaft bieten, daß er langfristig davon leben kann. Eine erfolgreiche Existenzgründung beruht nicht allein auf einer guten (Geschäfts-)Idee, sondern darauf, ob für diese

Idee (und das Produkt) ein Bedarf am Markt besteht. Von besonderer Bedeutung ist also das Konzept für die Produkte und den Markt der neuen Firma. Ein erfahrener Berater kann auf die notwendige Prüfung der Voraussetzungen einer erfolgreichen Unternehmensgründung hinweisen, beispielsweise der persönlichen und fachlichen Qualifikation des Gründers, der Finanzierung und der Wirtschaftlichkeit der Pläne, daß weitere Zusammenarbeit mit Industrie- und Handelskammern oder Banken aussichtsreich scheint. Er wird auf die Einbindung von Steuerberatern oder der Industrie- und Handelskammern einwirken.

2.6 Lebenslauf und persönliches Profil

Die Ergebnisse der oben beschriebenen Beratungsphase bilden die Grundlage für die Erstellung der Bewerbungsunterlagen. Diese enthalten die für einen Arbeitgeber attraktiven Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten und Stärken des Bewerbers.

Das Ziel besteht darin, daß ein Unternehmen durch die Unterlagen auf den Bewerber aufmerksam wird und ihn zum Gespräch einlädt. Das bedeutet, daß der Lebenslauf als wichtigster Bestandteil der Unterlagen nicht alle Einzelheiten enthalten darf. Er würde überfrachtet und langweilig wirken.

Der Lebenslauf sollte auf maximal zwei Seiten die persönlichen Daten und den beruflichen Werdegang beinhalten. Er muß exakte Eckdaten – Beginn und Ende der Arbeitsverhältnisse – enthalten. Die beruflichen Stationen und Aufgaben sollten in kurzen Stichworten aufgeführt sein. Die Fokussierung auf wesentliche Aufgaben weckt das Interesse am Bewerber. Die so beschriebenen Aufgaben schlagen die Brücke von den Erfolgen der Vergangenheit zu den neuen angestrebten Aufgaben in der Zukunft. Diese neue berufliche Orientierung, ob z. B. die bisherige Tätigkeit wieder angestrebt oder ein neuer beruflicher Weg eingeschlagen wird, muß sich jetzt entscheiden.

Das persönliche Profil als Beiblatt enthält in einem Teil die Schlüsselqualifikationen und im weiteren Berufserfahrung, Fähigkeiten und Kenntnisse. Es ist das Konzentrat der Werdegangsanalyse und faßt wesentliche Punkte der Zeugnisse und Referenzen zusammen.

Das Profil beschreibt den Bewerber und ist damit Gegenstück des Anforderungsprofils der Personalabteilung, das die gewünschten Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters festhält. Je genauer ein persönliches Profil den Zielvorstellungen des Betriebes entspricht, desto größere Chancen bestehen für ein Bewerbungsgespräch.

Da das persönliche Profil Ergebnis einer sorgfältigen Untersuchung ist, bildet es mit der Aufzählung der Aufgaben auch die Grundlage für das Abschlußzeugnis des letzten Arbeitgebers. Arbeitnehmer haben Anspruch auf ein positiv formuliertes Zeugnis. Wenn der Betroffene Einfluß auf die Formulierung seines Zeugnisses nehmen kann, wird ihm der Berater dabei behilflich sein. Im Zeugnis können beispielhaft Aufgaben benannt und beurteilt sein, die sehr gut zu einer neuen angestrebten Tätigkeit „passen“. Auch hier ist darauf zu achten, daß der Berater ausschließlich die Interessen der Gekündigten vertritt.

Lebenslauf und Profil müssen übersichtlich und so strukturiert sein, daß der Leser bereits durch Form und Gliederung Interesse aufbaut.

2.7 Die richtigen Bewerbungsformen

Nun geht es um die Frage, in welcher Form und auf welchem Wege der Bewerber sich an „seinen Markt“ wendet. Dabei spielen nicht nur die persönlichen Stärken des Bewerbers die ausschlaggebende Rolle. Je nach eingegrenzten Unternehmen und Positionen muß er ebenfalls die „gewachsenen“ klassischen Methoden der Personalbeschaffung berücksichtigen. Dabei muß der Berater mit geeigneten Vorschlägen für ein möglichst erfolgreiches Vorgehen sorgen.

Es gibt u. a. folgende Möglichkeiten:

- Einige Unternehmen suchen ihr Personal fast ausschließlich über Inserate. Die *Personalanzeige* soll auch das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessern und ist oft Bestandteil des strategischen Marketings. Für den Bewerber ist natürlich von Bedeutung, ob sich realer und aktueller Bedarf hinter der Anzeige verbirgt.
- Führungskräfte und Spezialisten werden von Firmen oft über *Personalberater* gesucht. Das sind private Arbeitsvermittler oder Headhunter, die Personal rekrutieren. Die Bewerbungsunterlagen an sie zu senden, kann ein sinnvoller Weg sein. Outplacement-Beratung und Arbeitsvermittlung sollten aber nicht von der gleichen Person oder Organisation durchgeführt werden.
- Gewerbliche oder einfache kaufmännische Tätigkeiten werden schwerpunktmäßig von *Zeitarbeitsfirmen* und *Personal-Leasing*-Gesellschaften vermittelt, denn viele Firmen scheuen die Korrespondenz mit einer Unzahl von Bewerbern, die Auswahl und Einarbeitung und engagieren deshalb häufig Zeitarbeitspersonal. Bei entsprechender Eignung werden sie später eventuell vom entleihenden Unternehmen in unbefristete Beschäftigung übernommen. Die Probezeit und das Risiko der Einarbeitung werden so in das verleihende Unternehmen verlagert. Diese Lösung minimiert den Einstellungsaufwand für die Personalabteilung. Ein Bewerber könnte eine Zeitarbeitsfirma als „Sprungbrett“ in die angestrebte, langfristige Berufstätigkeit begreifen.
- Mit *eigenen Suchanzeigen* kann der Bewerber den Arbeitsmarkt ansprechen. Wer entscheidet über die Einstellung und über welche Zeitung kann ich den Entscheider „erreichen“?

Jede Bewerbungsform sagt etwas über die Fähigkeiten und Einstellung des Bewerbers aus. Ein Arbeitsloser, der sich durch das Arbeitsamt vermitteln läßt, signalisiert wenig Eigeninitiative. Die Antwort auf ein Firmeninserat ist reaktiv. Wer sich unaufgefordert bei einem Unternehmen bewirbt, zeigt hingegen Aktivität und gilt als zielorientiert.

- Der *Initiativbewerbung* kommt besondere Bedeutung zu. Sie „beweist“ die Schlüsselqualifikationen: Aktivität und zielorientiertes Handeln. Wenn eine Initiativbewerbung präzise auf Bedarfe in dem Unternehmen abzielt, kann sie hochwirksam sein. Der Bewerber kann seine Erfahrungen und Fähigkeiten direkt in Beziehung setzen zu den betrieblichen Problemen und Defiziten und sich als mitdenkender, problembewußter Mitarbeiter vorstellen.
- *Persönliche Kontakte* werden immer wichtiger, denn es gibt immer mehr Bewerber auf immer weniger Stellen. Viele Bewerber verfügen zwar über Kontakte, trauen sich jedoch nicht, sie für persönliche Ziele einzusetzen. Dahinter steht die Scheu, den Arbeitsplatzverlust „öffentlich“ zu thematisieren. Gerade in Deutschland verschweigen viele ihre Situation und fühlen sich selbst schuldig an ihrem Schicksal. Sie lehnen es ab, Bekannte und Freunde für ihre Arbeitsplatzsuche einzuspannen. Dabei könnten sie bereits mit den bestehenden Kontakten weiterkommen, ganz zu schweigen von den Sekundärkontakten, die über das bestehende Kontaktnetz zusätzlich aufgebaut werden können.
- Je genauer der Bewerber über die Situation in einem Betrieb informiert ist, desto deutlicher kann er abschätzen, welchen Wert er mit seiner Qualifikation für den Betrieb hat. In diesem Zusammenhang besteht die Möglichkeit, durch das systematische Benutzen von Verbindungen und Kontakten den möglichen Personalbedarf in Zielfirmen herauszufinden, die speziellen Anforderungen an neue Arbeitskräfte kennenzulernen und vielleicht Eigenheiten der Personalverantwortlichen zu erfahren.

- Die Herstellung der Kontakte kann schriftlich vorbereitet werden. Gerade bei Menschen, die man länger nicht gesprochen hat, ist dies sinnvoll. Umfassende, aussagefähige Informationen wird man nur im persönlichen Gespräch bekommen. Diese Referenzen sind auch für den Bewerber wichtig, da Zeugnisse allein zu wenig aussagefähig sind.

Ein Bewerber kommt um so schneller an sein Ziel, je mehr er vermittelt, daß er mit seinen Qualifikationen und Erfahrungen ein Problem lösen oder einen Bedarf des Unternehmens erfüllen kann. Das kann auch ein verborgener Bedarf sein, wenn keine Planstelle vorgesehen ist, das Unternehmen gleichwohl hier ein Problem hat. Optimal ist es, wenn die Bewerbung die Fähigkeit zur Lösung solcher Probleme hervorhebt und beim Unternehmen der Wunsch entsteht, diesen „Problemlöser“ einzustellen. Bei all diesen Möglichkeiten hilft der Berater.

2.8 Die Firmenansprache

Der Bewerber nimmt persönlich Kontakt mit „seiner“ Zielfirma auf. Egal ob er telefoniert, schreibt, einen persönlichen Kontakt einsetzt oder direkt vorspricht – ab der ersten Sekunde hinterläßt er Wirkung und Eindruck, die den weiteren Bewerbungsverlauf bestimmen. Es ist unmöglich, „nicht zu wirken“. Wir können es bei uns selbst feststellen: Innerhalb kürzester Zeit haben wir eine neue Bekanntschaft taxiert und in die entsprechende „Schublade“ einsortiert.

Die Einschätzung einer Person geschieht ganzheitlich, d. h. es werden alle Informationen über alle Sinne registriert. Die wichtigsten sind Sehen, Hören und Fühlen. Im Berufsleben ist der visuelle Eindruck besonders wichtig und ausgeprägt. Man geht vom Bild des ersten Augenblickes aus. Dieser erste Eindruck entsteht aus bewußt, überwiegend aber unbewußt aufgenommenen Informationen. Die Psychologie und Kommunikationstheorie lehrt, daß innerhalb der ersten sieben Sekunden die äußeren Eindrücke bestimmend sind und die Beurteilung eines Menschen damit vorläufig „fertig“ ist. Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.

Besonders eine telefonische Kontaktaufnahme muß gründlich vorbereitet sein. Die Stimme des Bewerbers soll freundlich, sicher und natürlich (nicht salopp) klingen, die Sätze kurz und prägnant sein. Das Gesprächsziel sollte zu Beginn genannt werden. Die Wortwahl sollte branchenüblich sein und nicht gestelzt. Deshalb wird zur Vorbereitung durch den Berater Wert gelegt auf ein Gesprächstraining.

Im persönlichen Kontakt ist das äußere Erscheinungsbild des Bewerbers wichtig für den Eindruck im ersten Augenblick.

Menschen, die zusammenarbeiten, müssen harmonisieren. Ein Personalverantwortlicher wird versuchen herauszufinden, ob der Bewerber von Kollegen und Kunden akzeptiert werden kann. Dazu wird er nicht nur Kleidung und Äußeres, sondern auch Körperhaltung, Gestik, Mimik, ja auch Stimmlage und Tonfall auf sich wirken lassen. Die meisten Merkmale registriert er instinktiv. Seine Erfahrung zeigt ihm, welcher Einzeleindruck natürlich und stimmig ist und wo ihm der Bewerber eine „Fassade vorsetzt“. Umgekehrt fühlt der Bewerber oft auch nach kurzer Zeit, ob er „angekommen“ oder „durchgefallen“ ist.

Neben dem Wissen um die entscheidenden ersten Augenblicke ist sehr wichtig, daß der Bewerber sich nicht als Bittsteller fühlt. Er hat schließlich objektiv berufliche Erfolge vorzuweisen, die auf seinen persönlichen und fachlichen Stärken basieren. Mit seiner Qualifikation kann er dem Unternehmen nützlich sein. Sein Wert wird sich zwar

erst später herausstellen. Trotzdem ist der Bewerber Anbieter von Problemlösungen und tritt dem Unternehmen als Partner gegenüber, der nachfragt, ob Interesse an einer Zusammenarbeit besteht.

Natürlich braucht der Arbeitslose dringend einen Arbeitsplatz. Und natürlich ist er geknickt, wenn die ersten Versuche erfolglos sind. Aber wenn er als Bittsteller auftritt, der nichts anbietet, ist der Mißerfolg vorprogrammiert. Ein kompetenter Berater wird den Betroffenen in dieser Zielrichtung schulen und unterstützen.

2.9 Präsentation und Vorstellungsgespräch

Die Aktivitäten des Bewerbers waren erfolgreich: Das Vorstellungsgespräch „droht“. Egal, ob es beim Unternehmen direkt, oder beim externen Personalberater oder -vermittler stattfindet, es wird intensiv vorbereitet. Der berufliche Werdegang des Bewerbers wird in eine „Präsentations-Story“ gegossen und, wenn nötig, mit Videounterstützung geübt. So kann er seine beruflichen Erfolge und Fähigkeiten darstellen und sie mit seinen persönlichen Motiven verknüpfen.

Dieser Teil muß sitzen. Eine gute Vorbereitung mindert Streß und Angst in der ungewohnten Situation. Der Gesprächsverlauf wird überschaubar und damit weniger bedrohlich. Der Bewerber fühlt sich sicherer. Er braucht im Gespräch nicht nach den passenden Worten zu suchen. Er kann sich auf seine Gesprächspartner konzentrieren und herausfinden, wo das größte Problem der einladenden Firma liegt. Im eigenen Interesse muß er herausfinden, wozu man eine neue Arbeitskraft benötigt.

Das klingt schwierig, schließlich ist der Bewerber ja „Gast“. Aber auch als Gast kann er sich äußern. Gerade wenn er als gleichberechtigter Partner auftreten möchte, darf er nicht schüchtern „herumsitzen“. Mit vorbereiteten Fragen kann er sich als jemand ausweisen, der die Situation meistern kann. Diese Fragen werden nicht ausführlich schriftlich gestellt. Es ist viel besser, bei der Präsentation seiner eigenen Berufserfahrungen die Brücke zu den Aufgaben der Zukunft zu schlagen.

Diese Gesprächsstrategie beinhaltet also die persönliche Darstellung sowie die Fragen, mit denen sowohl Kompetenz bewiesen, als auch der Rahmen der neuen Aufgabe untersucht wird. Daneben ist es noch wichtig, auf schwierige Fragen der Gesprächspartner einzugehen. Die Beantwortung oft gestellter Fragen kann ebenfalls im Videotraining geübt werden. Es bringt wenig, Antworten auf Standardfragen auswendig zu lernen; im Extremfall läßt sich der Bewerber dann wie ein Prüfling abfragen.

Günstiger ist es, sich vor Augen zu halten, daß kein Personalreferent einen Bewerber bloßstellen möchte. Er muß jedoch z. B. herausfinden, ob ein Bewerber die Fähigkeit hat, einen unzufriedenen und frechen Kunden in einem Reklamationsgespräch mit sachlichen Argumenten erneut zu gewinnen. Da bietet es sich an, ähnlich freche Fragen zu stellen und die Reaktion des Bewerbers zu beobachten. Dieser muß wissen, daß manchmal nicht die inhaltliche Antwort wichtig ist, sondern ein sicheres und natürliches Auftreten.

Den Verlauf des Vorstellungsgesprächs werden Berater und Bewerber in der anschließenden Manöverkritik sehr genau analysieren. Die wichtigste Frage ist, ob die zu besetzende Stelle den Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers entspricht.

Gerade wenn sich durch die Bewerbungen mehrere Kontakte ergeben haben, sollte der Bewerber nicht das erste beste Angebot annehmen, sondern sich Bedenkzeit lassen. Die Entscheidung muß auch im Hinblick darauf stim-

men, wie der Bewerber die Entscheidung in drei oder fünf Jahren beurteilen würde. Jüngere werden sich mit Garantie nochmals bewerben müssen: Den „lebenslangen“ Arbeitsplatz gibt es immer weniger.

Mit steigender Anzahl der Vorstellungsgespräche wird der Bewerber sicherer. Manchen macht es Spaß, mit mehreren Unternehmen in Verhandlungen zu stehen. Diese Bewerber entwickeln regelrecht sportlichen Ehrgeiz und können ihren Marktwert sehr genau beurteilen. Waren sie bei Aufnahme der Beratung eher pessimistisch gestimmt und kamen nur zögernd voran, scheuen sie jetzt die Entscheidung für eine Stelle. Hier wirkt der Berater ein.

Der Abschluß des Arbeitsvertrags und die Aufnahme der Tätigkeit ist das erste Ziel einer erfolgreichen Beratung; aber auch die Probezeit muß jetzt noch „überstanden“ werden.

Wie sollte sich der „Neue“ verhalten, damit die Kollegen ihn akzeptieren?

Er hat das bekommen, was er wollte. Er fühlt sich bestätigt und „schwebt“ über den Alltagsproblemen. Von diesem Gefühl bis zur Überheblichkeit ist es manchmal nur ein kleiner Schritt. Der Neue wird schnell dazugehören, wenn er zuhört und lernt, keine schlaun Sprüche und vorschnellen Urteile abgibt und sich selbst einen Einarbeitungsplan entwirft, den er mit seinem Chef abstimmt. Vor allem braucht er das Gespür für die ungeschriebenen Regeln der Kommunikation in der neuen Firma.

- Wendet sich der Neue bei Problemen an seinen Vorgesetzten?
- Steht er bei Kollegen dann als Petzer da?
- Versucht er Probleme direkt mit den Betroffenen zu lösen?
- Verdirbt er es sich dadurch mit seinen Vorgesetzten?

In diesem Spannungsfeld wird der Berater aufgrund seiner Erfahrung die Richtung weisen und Tips geben. Der „Neuling“ sollte nicht zu denen gehören, deren Arbeitsverhältnis in der Probezeit gekündigt wird.

3. Erwartungen der Beteiligten

3.1 Die Hoffnungen der Betroffenen

Warum lassen sich Gekündigte auf Outplacement-Beratung ein?

Manche kommen erst zu einem Beratungsunternehmen, nachdem sie sich längere Zeit auf eigene Faust beworben haben. Sie wollten das Angebot des alten Arbeitgebers, die Beratungsgebühr zu tragen, nicht annehmen und ließen sich die Gebühr lieber auszahlen. Danach mußten sie feststellen, daß die Arbeitsplatzsuche schwierig ist. Sie kommen nun in die Beratung, weil sie nicht wissen, wie sie sich bei Bewerbungen verhalten sollten; die letzte lag vielleicht mehr als 20 Jahre zurück.

Von dem Betroffenen wird die Personalabteilung oft als direkter Gegner erfahren. Es sind diejenigen, die ihm seinen Arbeitsplatz wegnehmen. Er wird Rat und Hilfestellung von seinen vermeintlichen oder tatsächlichen Widersachern nur schwer annehmen.

Viele stehen vor vermeintlich unüberwindlichen Schwierigkeiten und trauen sich insbesondere nach Fehlschlägen nicht zu, aus eigener Kraft ihr Ziel zu erreichen. Sie erwarten von ihrem Berater, daß er Kontakte oder Angebote von Firmen aus der „Schublade“ zieht, ohne daß differenziert ihr Berufsziel abgeklärt ist. Meist sind sie enttäuscht und ernüchtert, daß die Beratung so viele Phasen umfaßt und fragen, ob es nicht schneller ginge.

Auf dem Berater lastet die Erwartungshaltung, daß er nun die mißliche Situation schnellstens beseitigen möge.

Der Betroffene kann seine Verantwortung gegenüber sich selbst und ggf. seiner Familie wahrnehmen, indem er möglichst frühzeitig einen Berater einbezieht. Mit einem (noch) bestehenden Arbeitsvertrag sind seine Bewerbungschancen auf jeden Fall größer als aus der Arbeitslosigkeit. Der unselige Denkmechanismus „Wer gut ist, hat Arbeit“ und „Wer keine Arbeit hat, kann nicht gut sein“ wird zwar abgestritten; er wirkt aber doch.

3.2 Die Vorstellungen der Personalabteilung

Warum sind Personalabteilungen bereit, die Kosten für Outplacement-Beratung zu bezahlen?

Durch eine einvernehmliche Trennung (z. B. Aufhebungsvertrag) werden arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen verhindert. Kosten für Rechtsstreitigkeiten entfallen. Der Personalabbau wird aus der Sicht der Personalabteilung zeitlich und finanziell überschaubarer. Damit wird ein Kündigungsschutzprozeß vermindert.

Natürlich sind die Beratungskosten erheblich und für einige Personalabteilungen (noch) zu hoch. Vor allem die Personalleiter, die den Personalabbau als Aufgabe bekamen und nun das Jahresbudget einhalten müssen, können sich mit den Outplacement-Kosten nicht anfreunden. Wo aber ein Personalabbau unumgänglich erscheint, kann Outplacement-Beratung ein Beitrag zur sozialverträglichen Gestaltung, zur Wahrnehmung der Verantwortung den Beschäftigten gegenüber und damit zur Verhütung von Imageschäden leisten. Schließlich wirkt ein verantwortlicher Umgang mit Personalabbau auch Enttäuschungen und Demotivierung der verbleibenden Beschäftigten entgegen.

3.3 Die Interessen der Berater

Der Berater verdient sein Geld mit seiner Dienstleistung und wird versuchen, die Umfeldbedingungen der Beratung so zu gestalten, daß ein Erfolg wahrscheinlicher wird und er weiterempfohlen wird. Wie in Kap. 2 skizziert, werden die Weichen bereits vor den Kündigungsgesprächen gestellt.

Ein Unternehmen, das frühzeitig und klar seine Absichten bekanntgibt, das nicht vernebelt und jeden Betroffenen offen informiert, kann bei unangenehmen Maßnahmen eher mit Akzeptanz rechnen. In solchen Fällen geht in der Beratung weniger Zeit verloren, weil der Betroffene nicht eine nach seinem Empfinden unfaire Art und Weise der Trennung verarbeiten muß.

Über den Einsatz von Outplacement-Beratung sollte eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden. So werden die wichtigen Vorgehensweisen und Handlungsabläufe geregelt, eventuell die Steuerung an einen paritätisch besetzten Ausschuß vergeben. Damit sind die Ansprüche der betroffenen Kolleginnen und Kollegen gesichert, sie müssen nicht individuell um die vom Arbeitgeber für derartige Beratung bereitgestellten Mittel konkurrieren.

Für die Beratung sollte der Betroffene ohne Entgeltminderung von der Arbeit freigestellt werden. Das heißt nicht, daß er dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung steht. Etwa drei Termine pro Woche mit dreistündiger Dauer reichen für die Beratung aus. Es ist gerade für höhere Positionen wichtig, daß ein Bewerber „nach außen“ noch dem Betrieb angehört. Wer im Dienst telefonisch erreichbar ist, nimmt offensichtlich Aufgaben wahr und ist (noch) unentbehrlich. Seine Kompetenz scheint höher als die von jemand, der zu Hause sitzt und wartet. Die Erhaltung der Firmenadresse ist also wichtig.

Das gilt für die gesamte Dauer der Beratung. Die Entscheidung der Trennung sollte *frühzeitig* bekanntgegeben werden, damit die Beratung möglichst schnell beginnen kann. In Zeiten von Konjunkturkrisen dauert eine Beratung länger. Im Einzelfall hängt die Dauer von Alter, Erfahrung und Qualifikation des Betroffenen sowie von der Branche ab.

Wenn die Beratung im Unternehmen stattfinden soll, müssen funktionsgerechte Räume sowohl für Gruppenberatung als auch für vertrauliche Einzelgespräche bereitstehen.

3.4 Was kann Outplacement-Beratung nicht?

Sie kann einem Betroffenen nicht auf Anhieb den neuen Arbeitsplatz verschaffen.

Der Berater ist kein Zauberer, kein Arzt und kein Psychotherapeut. Er leistet Hilfe zur Selbsthilfe.

Der Berater schlägt die Aktivitäten vor, mit denen der Betroffene einen neuen Arbeitsplatz finden kann. Die Motivation und Energie dazu müssen grundsätzlich vorhanden sein. Diese kann der Berater gezielt entwickeln. Ein Berater kann nicht stellvertretend Probleme lösen und z. B. die Bewerber nicht therapieren. Er kann sie unterstützen, ihre Probleme anzugehen und neues Selbstbewußtsein zu entwickeln. Der Berater kann auf Defizite in der Qualifikation des Bewerbers und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen hinweisen. Er schlägt auch vor, wie z. B. ein Manko im Bereich der Konflikt- oder Kooperationsfähigkeit behoben werden kann. Er ist aber nicht der Universalhelfer für alle Lebensprobleme und nicht Ersatz für selbständiges Handeln.

4. Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte

Vieles von dem, was im Bereich der Outplacement-Beratung stattfindet, betrifft derzeit noch vorwiegend Führungsebenen, zu denen Betriebsräte häufig keinen Zugang haben und bei denen sie auch selber davon ausgehen, daß dieser Personenkreis seine Angelegenheiten schon selber regelt. Dabei kann und muß es jedoch nicht bleiben.

Es ist nicht einsehbar, warum dieses Instrument nicht auch Angehörigen anderer Hierarchieebenen zugute kommen sollte, stehen diese doch bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz vor mindestens ebenso großen Problemen. Outplacement-Beratung darf kein Privileg der „Besserverdienenden“ sein. Außerdem könnte die Outplacementberatung ein Weg sein, um einen trotz aktueller Gesetzentwicklung für die Zukunft nicht ausschließbaren Zugriff der Arbeitsämter auf die Abfindung zu umgehen. Die bis März 1999 im SGB III hierzu enthaltene Regelung hat diesen Weg offen gelassen. Da auch die seit Ende 1998 im Bundestag bestehende Regierungsmehrheit schon deutlich bekundet hat, daß sie in Sozialplänen Arbeitsplatz erhaltenden Maßnahmen gegenüber reinen Abfindungsregelungen den Vorrang einräumen möchte, sind ähnliche Entwicklungen wieder absehbar, wenn auch zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Ratgebers nicht in Kraft.

4.1 Mitmischen ist erforderlich

Je nach Situation, in der über Entlassungen nachgedacht wird, stehen dem Betriebsrat verschiedene rechtliche Ansatzpunkte zur Verfügung, in die das Thema „Outplacement-Beratung“ integriert werden kann:

Situation	Vorschrift	Maßnahme
Personalplanung	§ 92 BetrVG	Langfristige Abbauplanung, Outplacement-Beratung für freiwillig Ausscheidende, Maßnahmen zur Vermeidung von Personalabbau wie Abbau von Arbeitszeitguthaben, Kurzarbeit
Berufsbildung	§§ 96 – 98 BetrVG	Auswahl der Beratungsfirma, Festlegung der Rahmenbedingungen
Kündigung	§ 102 BetrVG	Bedenken äußern, Verlängerung Kündigungsfrist mit Outplacement-Beratung verhandeln
Personalabbau	§§ 111 – 112a BetrVG	„Outplacement-Beratung“ als ein Instrument eines Sozialplans oder Interessenausgleichs

Outplacement-Beratung gerät ausschließlich dann in das Blickfeld von Betriebsrat und Arbeitgeber, wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen sollen. Auch wenn das vorrangige Ziel aller Bemühungen der betrieblichen Interessenvertretung im Erhalt der existierenden Arbeitsplätze besteht, so sind doch in der Praxis die Fälle nicht selten, in denen dies nach Einschätzung aller Beteiligten, also des Arbeitgebers wie auch des Betriebsrats, der Gewerkschaften und der von diesen konsultierten Sachverständigen nicht mehr möglich ist. Outplacement-Beratung kann zwar keinen einzigen Arbeitsplatz im Betrieb sichern. Sie soll aber dazu beitragen, eine sozialverträglichere Lösung gegenüber der reinen Entlassung ohne flankierende Unterstützung zu erreichen, indem sie hilft, eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen und bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder einer Umorientierung in Richtung „Selbständigkeit“ unterstützt.

Der Arbeitgeber, der mit Betroffenen über Outplacement-Beratung redet, versucht in der Regel auf diese Weise, sich deren Zustimmung zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses einzuholen. Damit verbunden ist einerseits oft eine Umgehung der Beteiligungsrechte des Betriebsrates gem. § 102 BetrVG und der individuellen Rechte der Beschäftigten nach dem Kündigungsschutzgesetz.

Soziale Gesichtspunkte, die bei der Auswahl von zu Entlassenden wie auch der Reaktion des Betriebsrates zu berücksichtigen wären, können auf diesem Weg ignoriert werden. Gerade dies ist häufig Anliegen des Arbeitgebers, der mit dem Personalabbau die betriebliche Leistungsfähigkeit stärken und nicht schwächen will. Dies bedeutet aber, daß nicht die sozial Schutzbedürftigen, sondern die Leistungsfähigsten im Betrieb verbleiben sollen. Häufig schließen sich diese beiden Merkmale geradezu aus.

4.2 Personalplanung

Die wohl günstigste Situation für alle Beteiligten ist diejenige, wenn im Rahmen langfristiger Personalplanungsgespräche zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine offene Erörterung über Trennungsabsichten stattfindet. § 92 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber, den Betriebsrat über den künftigen Personalbedarf und sich daraus ergebende personelle Konsequenzen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Leider findet gerade diese Verständigung in der Praxis kaum statt. Derartige Personalplanungen unterliegen häufig strengster Geheimhaltung. Dieser Verstoß gegen die Unterrichtungspflicht gegenüber dem Betriebsrat gem. § 92 BetrVG wird weithin als Kavaliersdelikt gesehen, da die wenigsten Arbeitgeber dessen Unterstützung für einen Personalabbau erwarten.

Steht jedoch ein Instrumentarium wie die Outplacement-Beratung zur Verfügung, welches den zur Entlassung anstehenden Beschäftigten eine Perspektive bietet, die noch vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen realisiert werden kann, bieten sich neue Möglichkeiten, die Personalplanung – auch die Abbauplanung – sinnvoll und sozialverträglich zu realisieren. Erforderlich ist allerdings eine neue Sichtweise, die über die Grenzen des eigenen Betriebs hinausgeht: Die Qualifizierung erfolgt für den allgemeinen Arbeitsmarkt und realisiert damit die Sozialbindung des Eigentums gem. Art. 14 GG.

4.3 Berufsbildung

Auch wenn es zunächst schwerfällt, eine Beratung, die eigentlich das Ausscheiden aus dem Betrieb begleiten soll, als Maßnahme der beruflichen Qualifizierung anzusehen, so ist dies doch gerechtfertigt. Ziel und Inhalt der Beratung ist schließlich die Erlangung von Kompetenz, um weiter auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein. Dies soll durch eine Form des organisierten Lernens erreicht werden.

Das BetrVG kennt zwei Formen dieses organisierten Lernens: Entweder handelt es sich um Berufsbildungsmaßnahmen i.S.d. §§ 96 – 98 BetrVG oder um Einweisungen im Sinne von § 81 BetrVG. Diese Regelungen sind umfassend, d.h. es kann kein Lernen in Zusammenhang mit der Berufstätigkeit geben, das nicht hierdurch erfaßt wäre. Die Einweisung ist schon begrifflich immer nur auf einen konkreten Arbeitsplatz bezogen, Outplacement-Beratung hingegen nicht. Folglich ist diese der Berufsbildung zuzuordnen.

Unter Berufsbildung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sind nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts nicht nur die Berufsausbildung, Weiterbildung und Umschulung zu verstehen, sondern auch sonstige Maßnahmen zur Qualifizierung, die für die Ausfüllung eines Arbeitsplatzes oder der beruflichen Tätigkeit nötig sind. Alle Maßnahmen, die für das berufliche Fortkommen von Bedeutung sind, werden zu den Berufsbildungsmaßnahmen im Sinne der §§ 96 – 98 BetrVG gezählt. (BAG, 05.11.1985, 1 ABR 49/83, ständige Rechtsprechung)

Hieraus folgen sehr weitgehende – teilweise erzwingbare – Mitwirkungsrechte des Betriebsrates. Allerdings besteht im Regelfall eine Abhängigkeit davon, daß der Arbeitgeber selber initiativ wird. Der Betriebsrat kann zwar

Vorschläge bezüglich betrieblicher Berufsbildung unterbreiten, die Einrichtung durch den Arbeitgeber ist aber immer freiwillig. Nur im Rahmen dieser freiwillig geschaffenen Möglichkeiten bewegen sich die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates. Werden die Betriebsparteien sich nicht über die Ausgestaltung einig, darf der Arbeitgeber nicht tätig werden, ohne diese Einigung durch die Einigungsstelle ersetzen zu lassen.

Mit anderen Worten: Er kann den gesamten Komplex wieder von der Tagesordnung streichen, wenn ihm das Ergebnis des Mitbestimmungsverfahrens nicht zusagt.

Eine Ausnahme von dieser Regel des alleinigen Initiativrechts des Arbeitgebers wird im Falle einer Betriebsänderung gemacht. Hierzu weiter unten.

Die Mitwirkungsrechte bei der Berufsbildung erstrecken sich – je nach Art der Durchführung der Beratung – auf die Auswahl von Beratungsinstituten, auf die Gestaltung der Inhalte und eigentlich auch auf die Auswahl der Teilnehmer. Letzteres ist allerdings angesichts der speziellen Situation hier ausgeschlossen, da der zu beratende Personenkreis durch die Trennungsentscheidung des Arbeitgebers festgelegt wird.

Die Reichweite der Mitwirkungsrechte unterscheidet sich danach, in welcher Form die Beratung angeboten wird. Hier sind zwei Varianten denkbar:

- betriebliche Outplacement-Beratung,
- außerbetriebliche Outplacement-Beratung.

Die Kategorien sind an der Begrifflichkeit des § 98 BetrVG zur Berufsbildung orientiert. Dort ist von betrieblichen und außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen die Rede. Bei der betrieblichen Durchführung sind die Mitwirkungsrechte weitergehend als bei der außerbetrieblichen.

Tabelle: Übersicht zu den Mitwirkungsrechten aus §§ 96 – 98 BetrVG

	Beratungsrechte	Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer/innen	Mitbestimmung über die Inhalte der Maßnahme	Mitbestimmung bei der Auswahl der Ausbilder/innen
betriebliche Berufsbildung	JA §§ 96, 97 BetrVG	JA § 98, 3+4 BetrVG*	JA § 98, 1+4 BetrVG***	JA § 98, 2+5 BetrVG
außerbetriebliche Berufsbildung mit Freistellung und/oder Kostenübernahme	JA §§ 96, 97 BetrVG	JA § 98, 3+4 BetrVG*	NEIN	NEIN
außerbetriebliche Berufsbildung ohne Freistellung und Kostenübernahme	JA §§ 96, 97 BetrVG	NEIN**	NEIN	NEIN****
Berufsausbildung im Betrieb	JA §§ 96, 97 BetrVG	NEIN	JA § 98, 1+4 BetrVG	JA § 98, 2+5 BetrVG
sonstige betriebliche Bildungsmaßnahmen	NEIN	JA § 98, 6 BetrVG*****	JA § 98, 6 BetrVG*****	JA § 98, 6 BetrVG*****

* Nur wenn der Betriebsrat eigene Vorschläge macht!

Quelle: AiB 1993, Seite 86

*** Soweit nicht durch Ausbildungsrichtlinie abschließend geregelt.

** Unberührt bleiben allerdings die Mitwirkungsrechte nach § 99 BetrVG.

**** Unter Berücksichtigung der Ausbildereignungsverordnung.

***** Ob diese Rechte auch gelten, wenn der Arbeitgeber für außerbetriebliche sonstige Bildungsmaßnahmen freistellt bzw. die Kosten hierfür übernimmt, ist umstritten, aber wohl kaum ein praktisch relevanter Fall.

Die Beratung ist nicht dem Tatbestand der „sonstigen Bildungsmaßnahmen“ in § 98 Abs. 6 BetrVG zuzuordnen. Hiermit sind andere Bildungsveranstaltungen erfaßt, die keinen Bezug zur beruflichen Tätigkeit haben. Im übrigen ist die Differenzierung aber auch nicht von Bedeutung, da § 98 Abs. 6 BetrVG hinsichtlich der Mitbestimmungsrechte auf die für die Berufsbildung geltenden Vorschriften verweist.

Betrieblich ist die Berufsbildung bzw. in unserem Fall die Outplacement-Beratung auch dann, wenn sie außerhalb des Hauses durchgeführt wird. Gemeint ist mit diesem Begriff lediglich die „organisatorische und inhaltliche Trägerschaft des Arbeitgebers“ (BAG, 04.12.1990, 1 ABR 10/90). Als betrieblich gelten solche Maßnahmen damit dann, wenn der Arbeitgeber die Inhalte des Schulungsprogrammes beeinflussen kann. Das Beratungskonzept darf in diesem Sinne also keine Konfektionsware fremder Anbieter sein, die entweder nur in der vorgegebenen Form oder gar nicht in Anspruch genommen werden kann.

Obwohl Outplacement-Beratung in den meisten Fällen durch solche fremden Anbieter durchgeführt wird, bestehen für den Betriebsrat Möglichkeiten der Einflußnahme auf deren Inhalte.

Zunächst wird er beanspruchen, mit den unterschiedlichen Konzepten vertraut gemacht zu werden. Dies kann er unabhängig davon, ob es sich um betriebliche oder außerbetriebliche Berufsbildung handelt, verlangen. Sein Interesse ist es, auch über die Inhalte mitzubestimmen, also die Gestaltung der Beratung durch die anbietenden Institute zu beeinflussen. Dies wird bei konfektionierten Beratungsangeboten nur über die Auswahl zwischen den Anbietern möglich sein. Hierzu bietet § 98 BetrVG zwei Ansatzpunkte:

In Absatz 2 ist bestimmt, daß bei der betrieblichen Berufsbildung der Betriebsrat die Abberufung der damit beauftragten Person verlangen bzw. ihrer Bestellung widersprechen kann, wenn diese nicht die persönliche oder fachliche Eignung besitzt. Damit unterliegt also die Auswahl des Beratungsinstitutes unter dem Gesichtspunkt der Eignung der Mitwirkung. Bei Nichteinigung über diese Frage steht dem Betriebsrat allerdings gem. § 98 V BetrVG nur der Weg zum Arbeitsgericht offen. Dort muß er beantragen, dem Arbeitgeber aufzugeben, die Bestellung zu untersuchen oder die Abberufung durchzuführen. Hier muß er dem Arbeitsgericht darlegen, welche Gründe gegen die fachliche oder persönliche Eignung der beratenden Institute bzw. Personen sprechen.

Es ist zu erwarten, daß dies ein schwieriges Unterfangen sein wird, weil im vorhinein kaum differenzierte Informationen über die entsprechenden Institute zur Verfügung stehen werden und auch die Arbeitsgerichte den Betriebsräten auf diesem Gebiet sicherlich keine hohe Kompetenz zutrauen.

Aussichtsreicher ist daher der Weg über die inhaltliche Ausgestaltung der Beratung. Hier bestimmt § 98 Abs. 4 BetrVG, daß im Fall der Nichteinigung über diese Frage die Einigungsstelle entscheiden muß. Sobald verschiedene Anbieter mit unterschiedlichen Konzeptionen der Beratung zur Verfügung stehen, ist die Entscheidung zwischen diesen gleichzeitig eine Entscheidung für ein Konzept und damit für eine inhaltliche Gestaltung. Somit kann der Betriebsrat auch unter diesem Aspekt versuchen, Einfluß auf die Auswahlentscheidung des Arbeitgebers zu nehmen. Dies ist insofern günstiger, als hier eine Einigungsstelle und nicht das Arbeitsgericht für die Regelung der Angelegenheit zuständig ist.

Arbeitsrechtlich betritt der Betriebsrat damit zwar Neuland, jedoch ist die Einigungsstelle gem. § 98 ArbGG schon dann einzusetzen, wenn ein Mitbestimmungstatbestand nicht offensichtlich ausgeschlossen ist. Dies ist hier der Fall. Ob sich letztendlich in einem langen arbeitsgerichtlichen Verfahren herausstellt, daß auch das Bundesarbeitsgericht die Entscheidung mitträgt, hier liege ein Mitbestimmungstatbestand vor, ist angesichts der

Kurzlebigkeit der Auseinandersetzung weitestgehend uninteressant. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, mit Einsatz des Mittels „Einigungsstelle“ in dieser Frage in die Beratungssituation mit dem Arbeitgeber hineinzukommen und diesen unter Entscheidungsdruck zu setzen. Dies dürfte für das Thema „Outplacement-Beratung“ ausreichend sein, um mitzugestalten.

Eine Frage der inhaltlichen Ausgestaltung ist es auch, ob die Beratung als Gruppen- oder Einzelberatung durchgeführt wird. Je nach dem, welche Variante der Betriebsrat hier bevorzugt, befindet er sich gleichfalls im Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung, da auch dies die inhaltliche Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung im Sinne von § 98 Abs. 1 BetrVG betrifft.

Erheblich schwächer ausgestaltet sind die Rechte, wenn die Beratung nicht als betriebliche, sondern als außerbetriebliche durchgeführt, der Arbeitgeber also keinen bestimmenden Einfluß auf die Durchführung der Beratung hat. In diesem Fall stehen dem Betriebsrat ausschließlich Beratungsrechte zu. Diese erstrecken sich zwar auf dieselben Themen wie bereits beschrieben, nämlich Auswahl von Teilnehmern sowie Beratungsinstituten und inhaltliche Gestaltung der Maßnahme. Jedoch bestehen erzwingbare Rechte nur insoweit, als es um die Auswahl von Teilnehmerinnen geht, wenn der Arbeitgeber diese von der Arbeit freistellt oder die Maßnahme bezahlt – was ja hier vorausgesetzt werden muß.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Arbeitgeber mit dem Angebot der Outplacement-Beratung auch das Ziel verfolgen wird, kündigungsschutzrechtliche Bindungen zu umgehen. Zumindest in großen Unternehmen ist es üblich, die Personen, die mit den zur Kündigung Anstehenden Personalgespräche führen, hierauf speziell vorzubereiten. Sofern solche vorbereitenden Schulungen in entsprechendem Umfang stattfinden, also nicht lediglich im groben Rahmen vermittelt wird, was eine Outplacement-Beratung ist, bestehen auch hier wiederum die beschriebenen Mitbestimmungsrechte bei der betrieblichen Berufsbildung. Der Betriebsrat kann daher mitentscheiden, in welcher Weise die Personalverantwortlichen (sofern es sich nicht um leitende Angestellte handelt) auf die Gespräche mit den zu Kündigenden eingestellt werden.

Hier ergeben sich unter Umständen sehr viel interessantere Mitwirkungsmöglichkeiten, weil dort die Grundlage dafür entsteht, ob den Beschäftigten seriöse Angebote gemacht werden, oder ob auf diese ausschließlich psychischer Druck ausgeübt wird, auf Aufhebungsverträge einzugehen. Der Betriebsrat wird also gut daran tun, schon im Vorfeld der Beratungen diesen Gesichtspunkt in seine Überlegungen mit einzubeziehen.

Unter der Voraussetzung der Einordnung der Outplacement-Beratung als berufliche Bildungsmaßnahme ergeben sich damit folgende Mitwirkungsmöglichkeiten:

- Auswahl des beratenden Institutes.
- Inhaltliche Gestaltung der Beratung.
- Beratungsrechte mit dem Arbeitgeber bei außerbetrieblicher Durchführung der Maßnahme.
- Ggf. Mitbestimmung bei der Vorbereitung der Personalverantwortlichen auf die Kündigungsgespräche.

4.4 Kündigung

Vereinbarungen im Rahmen der Personalplanung über anzubietende Maßnahmen des Outplacement können auch in einer generellen Betriebsvereinbarung münden, nach der allen Beschäftigten, die aus persönlichen oder betrieblichen Gründen zur Entlassung anstehen, ein solches Angebot unterbreitet wird. Dabei muß aber gewährleistet

sein, daß nicht auf diese Weise die Anforderungen des individuellen Kündigungsschutzes umgangen werden. Diese sehen vor, daß vor der Kündigung die zumutbare Qualifizierung auf einen anderen betrieblichen Arbeitsplatz zu stehen hat.

Der Grundsatz lautet:

Vor der Qualifizierung für den allgemeinen steht diejenige für den internen Arbeitsmarkt!

Bei Berücksichtigung dieser Reihenfolge, die selbstverständlich für die Beschäftigten selber nicht bindend ist, können Arbeitgeber und Betriebsrat eine Vereinbarung des Inhalts schließen, wonach jede betriebs- oder personenbedingte Kündigung mit dem Angebot einer Outplacement-Beratung verbunden sein muß. Dieser Anspruch darf auch nicht verlorengehen, wenn die Betroffenen sich gegen ihre Kündigung gerichtlich zu Wehr setzen. Allenfalls kann der Gegenwert der Beratung von einer gegebenenfalls auszuhandelnden Abfindung abgezogen werden. Hierbei ist aber auf die Terminologie zu achten: Reduziert sich die Abfindung auf diese Weise, besteht keine Zugriffsmöglichkeit der Arbeitsämter. Bei einer Verrechnung dagegen besteht die Gefahr, daß diese auch den Preis der Beratung als Abfindung behandeln und das Arbeitslosengeld entsprechend kürzen.

Auch wenn die Möglichkeit besteht, eine Outplacement-Beratung in Anspruch zu nehmen, gibt dies dem Betriebsrat im Rahmen des § 102 BetrVG keinen Widerspruchsgrund. Dieser setzt vielmehr gem. § 102 Abs. 3 Nr. 4 BetrVG voraus, daß die Weiterbeschäftigung im eigenen Betrieb nach zumutbaren Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen möglich ist. Gerade hierauf zielt die Outplacement-Beratung aber nicht ab. Möglich ist es aber, Bedenken gegen die Kündigung darauf zu stützen, daß Arbeitslosigkeit des/der Betroffenen unter Einsatz dieses Mittels verhindert werden kann. Ziel der hierauf aufbauenden Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sollte es sein, das Arbeitsverhältnis für die Dauer einer solchen Beratung fortzusetzen.

4.5 Interessenausgleich/Sozialplan

Das Erfordernis einer Outplacement-Beratung wird sich häufig im Zusammenhang mit größeren betrieblichen Veränderungen ergeben. Damit stellt sich die Frage, ob hier jeweils eine Betriebsänderung vorliegt und wie weit der Betriebsrat diesbezüglich Mitbestimmungsrechte hat. Was eine Betriebsänderung ist, ist ansatzweise in § 111 BetrVG beschrieben. In Betracht für das Thema „Outplacement-Beratung“ kommt vor allem der Themenkreis „Personalabbau“ und „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“. Wann diese Vorgänge im Einzelfall als Betriebsänderung zu qualifizieren sind, ist in den einschlägigen Kommentierungen und Handbüchern beschrieben, deshalb soll hier eine Darstellung unterbleiben. (Eine aktuelle Darstellung der Rechtslage ist in Hamm/Rupp, Betriebsänderung – Interessenausgleich – Sozialplan, hbv-KBV-Verlag, Düsseldorf 1999 enthalten).

Die Rechte des Betriebsrates in dieser Situation gehen in zwei Richtungen: Er kann einerseits Regelungen zum Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile erzwingen (Sozialplan) und andererseits versuchen, mit dem Arbeitgeber auf freiwilliger Basis eine Regelung der Betriebsänderung zu erzielen (Interessenausgleich). Die Einrichtung von Outplacement-Beratungen kann sowohl in einem Interessenausgleich als auch in einem Sozialplan verankert werden. Je nach Interessenlage kann sich die Verankerung in dem einen oder anderen Vereinbarungstyp anbieten. Dies hängt vor allem von drei Aspekten ab:

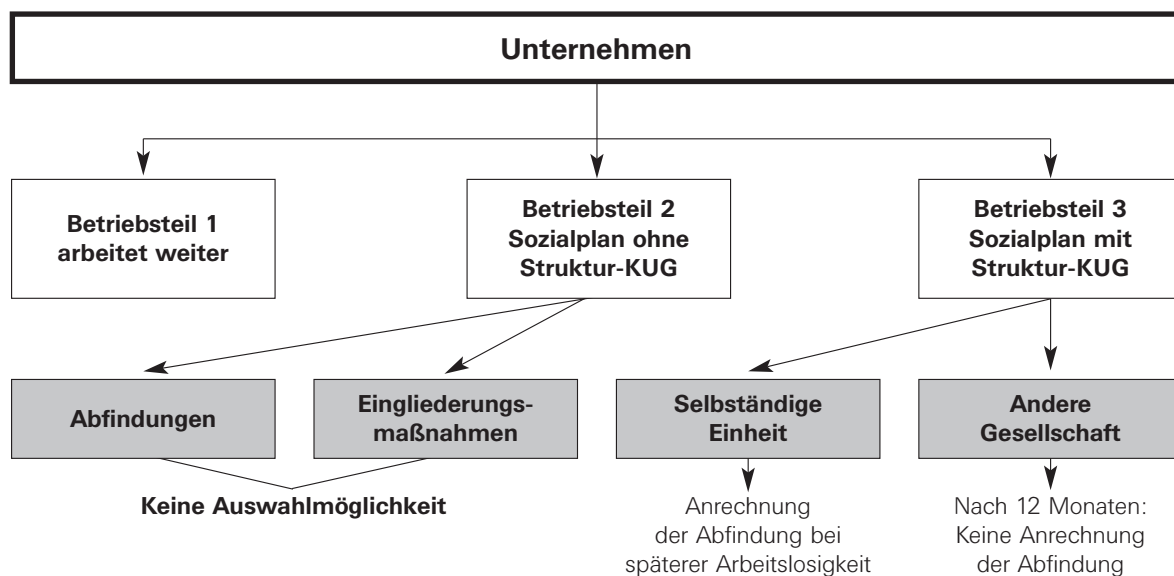
1. Sollen öffentliche Fördergelder in Anspruch genommen werden?
2. Sollen die Beschäftigten und der Betriebsrat einen durchsetzbaren Anspruch auf Durchführung der Outplacement-Beratung haben?

3. Wird die wirtschaftliche Einbuße durch die Anrechnung von Abfindungen auf das Arbeitslosengeld auf andere Weise ausgeglichen?

4.5.1 Förderung durch das Arbeitsamt

Die Arbeitsämter hatten mit dem AFG bis 1997 wenig Möglichkeiten, Arbeitslosigkeit zu verhindern. Diese mußte erst eintreten, damit die Arbeitsverwaltung dann die Folgen für die einzelnen Betroffenen abschwächen konnte. Mit dem SGB III hat sich ein Kurswechsel vollzogen. Am deutlichsten hat der Gesetzgeber mit den §§ 254 ff SGB III die Möglichkeit geschaffen, frühzeitig Hilfestellung bei Personalabbau zu geben. Diese und andere Unterstützungsvarianten sind ausführlich in der DGB-Broschüre „Wenn Personalabbau droht“ behandelt.

In Zusammenhang mit Outplacement-Beratung sei hier nur kurz auf zwei Optionen eingegangen, nämlich einerseits auf die Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff SGB III und andererseits auf die Beschäftigungsgesellschaft mit Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III. Voraussetzung ist in beiden Fällen, daß die Personalabbaumaßnahmen eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG darstellen.



Die Arbeitsverwaltung darf Maßnahmen des Outplacement nach den Vorgaben des § 255 SGB III und den hierzu ergangenen Anordnungen der Bundesanstalt für Arbeit fördern. Voraussetzung hierfür ist, daß

- der Arbeitgeber eine Betriebsänderung plant, über die ein Interessenausgleich mit dem Betriebsrat versucht und für die ein Sozialplan aufgestellt wurde;
- die betroffenen Arbeitnehmer durch die Betriebsänderung von Arbeitslosigkeit bedroht sind;
- die Outplacement-Beratung als Eingliederungsmaßnahme im Sozialplan detailliert beschrieben ist und den Aussichten der Betroffenen am Arbeitsmarkt dient;
- das Unternehmen in angemessenem Umfang Mittel zur Finanzierung der Maßnahme zur Verfügung stellt und
- der Sozialplan neben den bereits genannten Eingliederungsmaßnahmen auch Abfindungen vorsieht, die aber bestimmten Arbeitnehmern (z.B. die kurz vor der Rente stehen) vorbehalten sind und den übrigen keine Wahlmöglichkeit zwischen Erhöhung der Abfindung und Teilnahme an der Outplacement-Beratung einräumt.

Neben dieser Förderung von Einzelmaßnahmen schafft § 175 SGB III das Instrument des „Strukturkurzarbeitergeldes“. Dies kann bis zu 24 Monate lang an die von Arbeitslosigkeit Bedrohten bezahlt werden, wenn sie entweder

in einer eigens hierfür geschaffenen eigenständigen betrieblichen Einheit oder einer separaten Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft zusammengefaßt werden.

Die Zeiten des Kurzarbeitergeldbezuges sollen dazu genutzt werden, durch Qualifizierung und Beratung die Brücke in neue Beschäftigungsverhältnisse zu bauen. Nur unter dieser Voraussetzung ist es überhaupt möglich, das Strukturkurzarbeitergeld länger als sechs Monate zu beziehen. Insofern können in diesem „Beschäftigungsverhältnis“ fünf Tage pro Woche für Qualifizierung genutzt werden. Qualifizierung in diesem Sinne ist auch Outplacement-Beratung und Bewerbungstraining, die zusätzlich durch Mittel aus dem Europäischen Strukturfonds gefördert werden können.

Im Rahmen der Zugehörigkeit zu einer Kurzarbeitergeldgesellschaft stehen folgende Aktionsfelder für Betroffene offen:

- Motivierung,
- berufliche Neuorientierung,
- Bewerbungstraining und Bewerbungsaktivitäten,
- Schnupperpraktika bei neuen Arbeitgebern,
- Zweitarbeitsverhältnis,
- Vorbereitung der Selbständigkeit und ggf.
- Förderung von Existenzgründungen.

Die Entscheidung für eine der beiden alternativen Strategien (Strukturkurzarbeitergeld oder geförderte Einzelmaßnahmen) muß im Einzelfall getroffen werden. Für den Betriebsrat kommt es dabei vor allem darauf an, zu beurteilen, was für die betroffenen Kolleginnen sinnvoll ist. Eine hochqualifizierte Belegschaft in eine bis zu zwölf Monate dauernde Qualifizierungsphase zu schicken, dürfte in der Regel wenig angemessen sein.

Das Unternehmen wird die Bereitschaft zur Finanzierung solcher Maßnahmen davon abhängig machen, ob hierdurch andernfalls abzusehende Probleme auf Grund des Personalabbaus gemildert werden. Hierzu gehören „weiche“ Themen wie das Image bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit ebenso wie „harte“, etwa der anzustrebende „saubere“ Übergang von Tagesgeschäft auf Freisetzung. Mit den Beratungsinstrumenten können bestimmte Funktionen noch eine Zeit für den Betrieb nutzbar gemacht werden.

Letztlich spielen natürlich auch die Kosten eine Rolle: Die Beanspruchung von Strukturkurzarbeitergeld ist nur vordergründig die günstige Lösung. Der Aufwand für Infrastruktur, Verwaltung, Lohnfortzahlung und Urlaubsgeld, die jeweils nicht durch das Kurzarbeitergeld abgedeckt werden, ist nicht zu unterschätzen.

4.5.2 Durchsetzbarer Anspruch auf Outplacement-Beratung

Das BetrVG legt Unterschiede in der Verbindlichkeit von Sozialplan und Interessenausgleich fest. Während eine Regelung im Sozialplan regelmäßig durchsetzbare Ansprüche für die Beschäftigten beinhaltet, gilt dies für eine solche im Interessenausgleich nicht. Wird im Sozialplan ein Anspruch auf Teilnahme an einer Outplacement-Beratung festgelegt, so kann, falls der Arbeitgeber diese im nachhinein verweigert, jeder Arbeitnehmer die Beratung gerichtlich durchsetzen.

Findet sich dagegen eine entsprechende Regelung im Interessenausgleich, steht den Beschäftigten allenfalls ein Anspruch auf Nachteilsausgleich gem. § 113 BetrVG zu, wenn der Arbeitgeber später vom Interessenausgleich wieder abgehen will. Er ist zwar rechtlich verpflichtet, den Interessenausgleich einzuhalten, kann aber nicht dazu

gezwungen werden. Der Betriebsrat hat insoweit keinerlei Durchsetzungsmöglichkeiten (BAG 28.08.91, 7 ABR 72/90). Die einzige Sanktion dafür, wenn der Arbeitgeber gegen den Interessenausgleich verstößt, besteht in den sogenannten Nachteilsausgleichsansprüchen. Diese müssen jedoch individualrechtlich eingeklagt werden und unterliegen den tariflichen Ausschlussfristen. (BAG 03.08.92, 1 AZR 77/82)

Kann der Arbeitgeber nachweisen, daß er zwingende Gründe hatte, sich nicht an den Interessenausgleich zu halten, scheidet allerdings dieser „Schadensersatz“ aus.

Ein weiterer Unterschied zwischen beiden Regelwerken besteht darin, daß der Sozialplan über eine Einigungsstelle erzwingbar ist, der Interessenausgleich hingegen nicht. Der Arbeitgeber ist nur verpflichtet, einen solchen zu versuchen, nicht aber zu vereinbaren.

Damit spräche im Grunde nichts dafür, derartige Maßnahmen im Interessenausgleich zu verankern. Allerdings haben die Arbeitsgerichte es bislang als unzulässig angesehen, den Arbeitgeber im Sozialplan zur Abhaltung von Berufsbildungsmaßnahmen zu verpflichten, wenn dieser durch eine Einigungsstelle beschlossen wurde. Ihr wird insoweit die Regelungskompetenz abgesprochen (BAG, 17.09.91, 1 ABR 23/91).

Diese Rechtsprechung wird jedoch durch die beschriebenen neuen Instrumente der Beschäftigungsförderung nach dem SGB III in Frage gestellt. Die Förderung ist vielmehr gem. § 254 auf *in einem Sozialplan* vorgesehene Maßnahmen der Eingliederung für von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer beschränkt. Betriebsräte sollten diese Gesetzesänderung zum Anlaß nehmen, nunmehr die Verankerung entsprechender Ansprüche im Sozialplan auch über die Einigungsstelle durchzusetzen. Dies ist auch nicht davon abhängig, ob das Arbeitsamt die Maßnahme tatsächlich fördert. Hingewiesen werden muß allerdings darauf, daß bislang noch keine Erfahrungen dazu vorliegen, ob die Arbeitsgerichte sich dieser Position anschließen. Sie hält sich jedoch in der Logik des Gesetzestextes, weshalb zumindest der Gang in die Einigungsstelle damit beschritten werden kann.

4.5.3 Konsequenzen

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Kriterien für die rechtliche Konstruktion der Outplacement-Beratung bei einer Betriebsänderung aufstellen:

1. Ist die Förderung durch die Arbeitsverwaltung von geringem Interesse und soll eine Anrechnung des Gegenwerts der Beratung auf das Arbeitslosengeld mit Sicherheit ausgeschlossen werden, empfiehlt sich die Vereinbarung im Interessenausgleich.
2. Steht im Vordergrund des Interesses die Förderung durch die Arbeitsverwaltung, muß die Outplacement-Beratung als zusätzliche Leistung im Sozialplan ohne Wahlmöglichkeit vereinbart werden.
3. Kommt es vor allem auf die Durchsetzbarkeit des Beratungsanspruchs an, muß die Verankerung gleichfalls im Sozialplan erfolgen, kann aber eine Wahlmöglichkeit zwischen Abfindung und Beratung vorsehen. In diesem Fall gilt der Wert der Beratung aber aller Voraussicht nach als Abfindungszahlung, die Kosten der Beratung würden vom Arbeitsamt teilweise mit dem Arbeitslosengeld verrechnet werden.

Checkliste „Vorgehen bei Betriebsänderung“

Ziel: Berücksichtigung von Outplacement-Beratung bei Personalabbau

Erste Stufe:

Informationen/Gerüchte über Personalabbau

Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß machen Informationsrechte nach §§ 80 Abs. 2 bzw. 106 BetrVG geltend. Bestandteile:

Betroffener Personenkreis nach

- Qualifikation,
- Alter,
- besonderen Fähigkeiten/Erfahrungen.

Zweite Stufe:

Alle Möglichkeiten für Arbeitsplatzsicherung unter Zuhilfenahme von Gewerkschaft und Sachverständigen prüfen.

Wenn wenig aussichtsreich: Kontakt zu Landesarbeitsamt und Beratern herstellen. Qualität, Konzept und Referenzen prüfen.

Dritte Stufe:

Gemeinsam mit Beratern/Gewerkschaft über Plazierung der Outplacement-Beratung im Interessenausgleich oder Sozialplan beraten.

Verhandlungen mit Arbeitgeber aufnehmen.

Wenn keine Bereitschaft: Einigungsstelle anrufen.

Vierte Stufe:

Abschluß einer Vereinbarung über Outplacement-Beratung.

Zeitplan aufstellen, Projektteam besetzen.

Ziele und Erfolgskriterien der Beratung definieren und vereinbaren, um später die Zielerreichung überprüfen zu können (Evaluation).

Räume für Gruppen- und Einzelberatung bereitstellen.

Fünfte Stufe:

Maßnahme starten und begleiten.

Erfolg der Maßnahme anhand der aufgestellten Qualitätskriterien prüfen.

4.6 Standardisierte Kündigungsgespräche

Für den Arbeitgeber ist es sinnvoll, wenn in größerem Umfang Entlassungsgespräche anstehen, diese in gewisser Weise zu vereinheitlichen. Hierzu können die bereits angesprochenen Schulungsmaßnahmen für die Personalverantwortlichen dienen. Auf die diesbezüglichen Mitbestimmungsrechte wurde bereits hingewiesen.

Aber auch die Durchführung der Gespräche selber kann Ansatzpunkte für den Betriebsrat bieten, hierauf einzuwirken. Diese Einflußnahme kann sich vor allem darauf beziehen, daß nicht durch zu euphorische Darstellungen der Outplacement-Beratung eine Fehleinschätzung über die Möglichkeiten am Arbeitsmarkt provoziert wird, die die Beschäftigten zum leichtsinnigen Umgang mit ihrer Unterschrift unter einen Aufhebungsvertrag verleitet. Bezüglich der standardisierten Krankengespräche hat das BAG bereits entschieden, daß deren inhaltliche Ausgestaltung der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG unterliegt, weil hier ein kollektiver Tatbestand gegeben ist (BAG, 08.11.94, 1 ABR 22/94). Nichts anderes wird sich über standardisierte Gespräche mit dem Ziel des Abschlusses eines Aufhebungsvertrages und einer Outplacement-Beratung als Gegenleistung sagen lassen.

Erzwingbar ist in diesem Zusammenhang aber nur eine Regelung, die die Durchführung der Gespräche regelt. Hierzu könnte etwa gehören, daß eine Zweiteilung der Gesprächsrunde vorgenommen wird, wobei es in der ersten Runde noch nicht zum Angebot eines Aufhebungsvertrages durch den Arbeitgeber kommen darf. Damit läßt sich verhindern, daß Beschäftigte überrumpelt werden, ohne den Betriebsrat oder die Gewerkschaft zu Rate ziehen zu können.

Keinen Einfluß hat der Betriebsrat auf diesem Wege auf den Aufhebungsvertrag selber. Dieser unterliegt der Vertragsfreiheit der Arbeitsvertragsparteien. Ein sinnvolles Ziel wäre es jedoch, darauf hinzuwirken, daß in Aufhebungsverträge eine Rücktrittsklausel bzw. ein befristetes Widerrufsrecht integriert wird. Vielleicht läßt sich durch den gezielten Einsatz der übrigen Mitbestimmungsrechte in diesem relevanten Punkt ein Entgegenkommen des Arbeitgebers erreichen.

4.7 Grenzen der Mitbestimmung

Die Durchführung der Outplacement-Beratung ist als Berufsbildungsmaßnahme nicht erzwingbar, wohl aber nach der hier vertretenen Ansicht inzwischen als Teil eines Sozialplans. Zumindest signalisiert dies die Regelung in § 255 SGB III. Abzuwarten bleibt, ob die Rechtsprechung sich dem anschließt.

Wird das Thema außerhalb der Betriebsänderung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung behandelt, ist deren Verbindlichkeit für den Arbeitgeber gering, weil diese nicht auf dem Gebiet der erzwingbaren Mitbestimmung geschlossen wird und daher jederzeit ohne Nachwirkung kündbar ist. Andererseits sind die damit verbundenen Kosten im Verhältnis zu Aufwendungen für Anwälte und Abfindungsvergleiche aber doch so weit überschaubar, daß sie nicht als Grund für eine Verweigerung entsprechender Gespräche durch den Arbeitgeber dienen können.

Das gegenüber der Finanzierung vermutlich bedeutendere Anliegen, die psychologische Hemmschwelle vor der Inanspruchnahme einer externen Beratung durch eine betriebliche Gestaltung zu überwinden, sollte damit eigentlich ohne große Anstrengungen und Auseinandersetzungen erreichbar sein. Betriebsräte müssen also nicht wegen der begrenzten Durchsetzungsmöglichkeiten darauf verzichten, das Thema „Outplacement-Beratung“ in die Gespräche im Rahmen einer Betriebsänderung oder auch als generelles Instrument der betrieblichen Personalpolitik mit in ihr Repertoire aufzunehmen. Letztendlich können hier nur Angebote für die Beschäftigten geschaffen werden, von denen im vorhinein überhaupt nicht klar ist, ob diese sie überhaupt in Anspruch nehmen wollen.

Worauf Sie achten sollten

Die Verankerung von Outplacement-Beratung in einer Betriebsvereinbarung garantiert noch keinen Erfolg. Dieser steht und fällt mit der Kompetenz der Berater. Jeder darf sich Berater nennen. Um so wichtiger sind inhaltliche Gesichtspunkte, anhand derer ein Betriebsrat die Qualitäten eines Outplacement-Beraters einschätzen kann.

Persönliche Merkmale

Charakter Der Berater muß menschlich integer sein. Gegenüber dem Betroffenen und den Auftraggebern muß er ein offenes, partnerschaftliches Verhältnis entwickeln. Mit überheblichem Auftreten ist niemandem gedient.

Verschwiegenheit Der Betroffene muß sich darauf verlassen können, daß selbst gegenüber dem Personalleiter als Auftraggeber keine Informationen aus der Beratung weitergegeben werden. Erst damit kann sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln, in dem der Betroffene auch seine Schwächen bedingungslos und radikal offenlegen kann.

Headhunter Wer als Outplacement-Berater gleichzeitig Personalsuchaufträge für ein Unternehmen wahrnimmt, muß „zwei Herren dienen“. Damit gefährdet er die Wirksamkeit seiner Beratung, denn als solcher muß er ja Schwachstellen der Bewerber herausfinden. In dieser Konstellation kann ein Bewerber seine Schwächen nicht offen nennen; seine Offenheit könnte sich nachteilig gegen ihn auswirken.

Sensibilität Für die erfolgreiche Beratung sind Analysefähigkeit und Einfühlungsvermögen wichtig. Nur wenn der Berater über feinste „Antennen“ persönliche Merkmale beim Betroffenen registriert, wird er mit Motivation, Zuversicht und Energie das richtige Vorgehen einleiten können.

Personalbeschaffung und Outplacement-Beratung dürfen nicht von demselben Berater durchgeführt werden!

Diese persönlichen Merkmale sollten mit innerer Stabilität, Optimismus, Überzeugungskraft und auch Konfliktbereitschaft gepaart sein.

Fachliche Qualifikationen

Ausbildung Eine anerkannte Ausbildung für Outplacement-Berater gibt es nicht. Eine Hochschulausbildung ist eine gute Voraussetzung. Betriebswirtschaft, Soziologie, Arbeits- und Sozialrecht und Psychologie können geeignete Disziplinen sein.

Erfahrung Der Berater sollte Berufspraxis mit Personalverantwortung aus der Privatwirtschaft mitbringen. Denn in dieser Funktion kennt er die Ziele, Aufgaben und Abläufe der betrieblichen Personalarbeit.

Wissen Der Berater sollte wissen, wie sich einzelne Branchen entwickeln, wie Unternehmen umgestaltet werden; welche Stellen mit welchen Anforderungen neu entstehen oder auch welche Vorbereitung beim Aufbau einer selbständigen Existenz nötig ist.

Vermittlung Diese Kenntnisse dürfen nicht akademisches Wissen bleiben. Der Berater muß sie vermitteln können; methodisch-didaktische Fähigkeiten sind daher unerlässlich.

Referenzen Wesentliches Kriterium für die Auswahl der Beratungsgesellschaft und des einzelnen Beraters sind die Erfahrungen, die andere Betriebsräte mit ihnen gesammelt haben. Eine Nachfrage bei diesen Firmen sollte daher obligatorisch sein.

Erfolgskontrolle

Gleichzeitig mit der Entscheidung für eine Outplacement-Beratung sollten Betriebsrat und Personalleitung die damit verfolgten Ziele festlegen.

Sinnvoll ist es, sich bereits zu diesem Zeitpunkt auf Kriterien und Maßstäbe zu einigen, nach denen die Zielerreichung festgestellt wird. Dabei kann es sich sowohl um „harte“ Faktoren (Häufigkeit der Teilnahme an Beratungsgesprächen, Zeitraum bis zur Erreichung einer neuen beruflichen Perspektive, Ausmaß von Qualifizierungsmaßnahmen) als auch um „weiche“ Faktoren (Zufriedenheit mit dem Berater/Beratungsunternehmen, mit der neuen Tätigkeit, Einfluß der Art des Personalabbaus auf die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter) handeln.

Eine Erfolgskontrolle (Evaluation) kann durch unabhängige Sachverständige mit Erfahrung auf dem Gebiet der Outplacement-Beratung erfolgen.

Kernfragen an die Beratungsgesellschaft:

- Wie lange arbeiten Sie am Markt?
- Haben Sie Referenzen aus Unternehmen, für die Sie tätig geworden sind? Kann man dort nach Ihrem Erfolg fragen?
- Welche Kompetenz und Erfahrung haben die einzelnen Berater?
- Wieviele Beratungen mit welchem Erfolg haben Sie bereits für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?
- Stellt die Beratungsgesellschaft „Arbeitsplätze“ für die Betroffenen bereit?
- Sind die technischen Voraussetzungen einer Beratung gegeben, stehen Räume für Gruppensitzungen, Arbeitsplätze mit PC für die Erstellung der Bewerbungsunterlagen zur Verfügung und sind sie zweckmäßig?
- Wird ein Zeitschriftenarchiv, eine Bibliothek und Büroservice angeboten?

Organisatorische Voraussetzungen

Einzelberatung Für eine möglichst diskrete Einzelberatung ist es günstig, wenn die Beratungsräume in einem größeren anonymen Bürohaus untergebracht sind. Vor allem Führungskräfte legen darauf Wert. Outplacement-Beratung kann nicht vom Couchtisch im Wohnzimmer aus erfolgreich sein.

Gruppenberatungen sollten ein Umfeld vorfinden, das auf professionellen Seminarbetrieb ausgerichtet ist. Unternehmen schlagen oft ihre eigenen Schulungs- oder Seminarräume vor. Externe Räume außerhalb des Firmengeländes sind meist besser geeignet. Denn in einer anderen Umgebung finden die Betroffenen leichter Abstand von der belastenden Firmensituation.

Der Gruppe sollten für die Erstellung der Bewerbungsunterlagen ein oder mehrere Textverarbeitungssysteme zur Verfügung stehen. Ebenso sollte die Möglichkeit zu Videotraining und vertraulichen Einzelgesprächen gegeben sein.

In zunehmend mehr Betrieben bieten die Geschäftsleitungen bei Personalabbau Outplacement-Beratung an. Wenn der Betriebsrat diese Pläne ablehnt, verzichtet er auf Einwirkungsmöglichkeiten. Die Frage ist also nicht, ob, sondern wie er einwirkt. Selbst wenn nur eine Minderheit der Belegschaft das Angebot nutzt, sollte der Betriebsrat die beste Möglichkeit suchen.

Mit dieser Broschüre stellen wir Hintergrundinformationen bereit, damit Betriebsräte sich informiert und fundiert mit Outplacement-Beratung auseinandersetzen können. Alle auftauchenden Fragen konnten darin selbstverständlich nicht berücksichtigt werden. Insbesondere neue rechtliche Entwicklungen können zu einer Veränderung der Beurteilung der Möglichkeiten führen.

Die Broschüre ist in einer Zusammenarbeit zwischen Praktikern und wissenschaftlichen Beratern entstanden, deren Rat aktuell jederzeit eingeholt werden kann. Daneben stellt insbesondere die Abteilung „Angestellte“ der Vorstandsverwaltung der IG Metall in Frankfurt eine kompetente Anlaufstelle dar. *Schließlich erfolgt eine laufende Berichterstattung über neue Entwicklungen auf den Internet-Seiten der Verfasser, die über die Homepage <http://www.chronosagentur.de> zu erreichen sind.*

Autoren dieser Broschüre und Ansprechpartner:

Friedrich Hartmann

Geb. 1950, lange Jahre Trainingsleiter in einem Unternehmen der Computerbranche, seit 1993 hauptberuflich tätig als Outplacement-Berater

GMC GmbH,
Hamburger Str. 11,
22083 Hamburg

Tel.: (0 40) 2 27-97 37
Fax: (0 40) 2 27-75 37
eMail: gmc-hh@t-online.de

Ingo Hamm

Geb. 1960, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, vor allem als Berater für Betriebsräte tätig

Am Hülsenbusch 54
44803 Bochum und
Rudolfstr. 47
99092 Erfurt

Tel. + Fax : (02 34) 9 35-6 20
Mobil: (01 71) 5 50 51 55
eMail: br-verlag@bot-online.de
Net: www.chronosagentur.de

Jan Rübke

Geb. 1952, langjähriges Betriebsratsmitglied in einem großen norddeutschen Unternehmen der Metallbranche, Dipl.-Betriebswirt, Schwerpunkt: Evaluation

Thomas Kasper

IG Metall-Vorstandsverwaltung

Lyoner Str. 32
60528 Frankfurt

Tel.: (0 69) 66 93-0

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

