

# Fachbeilage Personal Ausgabe 2/2017

## Faire Trennungen – ein Win-win für Unternehmen und Mitarbeiter

Wir leben mehr und mehr in einer globalisierten Welt und stehen damit in einem tiefgreifenden Wettbewerb. Neben dem hartnäckigen Verfolgen von Unternehmenszielen ist uns nüchternes Kosten-Nutzen-Denken auferlegt, um Unternehmen wirtschaftlich auf gutem Kurs zu halten. Unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist es neben vielen anderen Ansätzen von zentraler Bedeutung, die Anzahl vorhandener Mitarbeiter an die jeweilige Geschäftstätigkeit anzupassen.

In Deutschland ist es immer noch sehr schwierig, damit einhergehende Entlassungen gegenüber Mitarbeitern, Gewerkschaften und der Öffentlichkeit glaubhaft zu vertreten. Mit weitreichenden Arbeitsschutzgesetzen, dem Einwirken von Betriebsräten und Gewerkschaften, der geringen Akzeptanz auch von zeitlich nur beschränkter Arbeitslosigkeit und hoch gehaltener Loyalität sind starke Hemmnisse vorhanden.

Viele Menschen sehen - allzu einseitig - in einer Trennung immer noch vorrangig die Gefahren von gesellschaftlichem Absturz und Langzeitarbeitslosigkeit für die Betroffenen. Hier ist ein Umdenken notwendig. Über viele Jahre hat sich erwiesen, dass Mitarbeiter, die dauerhaft keine Chance mehr auf eine fruchtbare Entwicklung im Unternehmen haben, zügig über einen fairen Weg das Unternehmen verlassen sollten. So können sie sich einer neuen beruflichen Herausforderung stellen, die wieder neue und dauerhafte Zufriedenheit schafft.

Im Interesse des Unternehmens sollte Klarheit darüber bestehen, dass jedes Jahr, das man für einen Mitarbeiter - vielfach aus Unentschlossenheit - ohne weiterreichende Perspektive für ihn passieren lässt, zusätzliche Ängste schafft. Mit weiter anwachsendem Lebensalter sieht der Betroffene eher zusätzliche Schwierigkeiten bei der Suche nach einem adäquaten Folgearbeitsplatz.

Die wirtschaftlichen Anforderungen, in die sich ein Unternehmen einfinden muss, sind weniger kontinuierlich, als das vor Jahrzehnten noch der Fall war. Daher haben viele Unternehmen auch erkannt, dass es nicht immer sachgerecht und wirtschaftlich ist, Mitarbeiter bis zum Renteneintritt zu beschäftigen. Insofern kann eine Neuorientierung auch für Mitarbeiter eine Option sein.

Die Gesellschaft sollte mehr als bisher eine höhere Akzeptanz entwickeln, dass einzelne Freisetzungen kein persönliches Scheitern des jeweiligen Mitarbeiters bedeuten muss. Für den Mitarbeiter wie für sein persönliches Umfeld, aber auch für die Gesellschaft insgesamt sollte Arbeitslosigkeit von ihrem Stigma "gescheitert" befreit sein. Was in den USA schon lange selbstverständlich ist, muss auch in Europa, in Deutschland, selbstverständlich werden: Jeder lebt mit der Klarheit, auch einmal arbeitslos zu sein, ohne dass darin ein Scheitern liegt. Das gehört zum Leben und daraus erwächst immer auch eine neue Chance auf nächste und nicht minder interessante berufliche Herausforderungen.

## Outplacement als Chance für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Im Zuge erfolgreicher beruflicher Neuorientierung spielt das Thema Outplacement eine immer weiter wachsende, maßgebliche Rolle. Trotzdem ist diese Option vielen noch nicht bekannt und vertraut genug. Mehr und mehr Betroffene erkennen, dass in der Phase der Trennung vom alten Unternehmen die Potenziale, die der Einzelne hat, ihm aktuell nicht uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Die ausgelöste Betroffenheit gibt keine gute Grundlage für eine anstehende und erfolgreiche Neuorientierung.

In vielerlei Hinsicht geht es bei der Suche nach dem neuen Arbeitsplatz auch gleichzeitig um die Chance, aus Erkenntnissen über den bisherigen Berufsweg Perspektiven und Wege für die Zukunft auszumachen. Vielfach sind zehn bis 15 Arbeitsjahre noch zu planen - bei derzeit steigendem Renteneintrittsalter.

Personelle Auswahlverfahren in Unternehmen werden immer professioneller ablaufen und niemand wird mehr allein aufgrund guter Beziehungen, guter Netzwerkkontakte in eine Anstellung kommen. Daher muss sich jeder gut auf seinen Marktauftritt vorbereiten.

Eine individuelle Beratung durch einen unternehmensneutralen Berater kann hier Unterstützung liefern. Mit seinem individuell gestalteten Prozess zielt der Berater darauf ab, dem Einzelnen schnell wieder zur umfassenden Stabilität im Marktauftritt zu verhelfen. Umfassend sicher für den Kandidaten wird es, wenn der Berater den Kandidaten verantwortlich bis zum neuen Arbeitsplatz hinbegleitet. Outplacement

---

AGA Norddeutscher  
Unternehmensverband  
Großhandel • Außenhandel •  
Dienstleistung e.V.

---

© AGA Unternehmensverband

---

---

**Verbandssitz**  
Kurze Mühren 1  
20095 Hamburg  
Postfach 10 03 29  
20002 Hamburg

Tel.: 040 30801-0  
Fax: 040 30801-107  
E-Mail: [aga@aga.de](mailto:aga@aga.de)

Präsident  
Dr. Hans Fabian Kruse  
Hauptgeschäftsführer  
Volker Tschirch  
Sitz des Vereins: Hamburg  
Amtsgericht Hamburg VR 5372

gibt es für Mitarbeiter im angelernten Bereich bis zu Fach- und Sachbearbeitern vorwiegend auf Gruppenniveau - für Spezialisten und Führungskräfte als Einzelmaßnahme.

Für beide Seiten sollte es vermehrt von Bedeutung sein, Trennungen einvernehmlich ablaufen zu lassen - als Win-win für beide Seiten. Denn gerade im Zeitalter des Internets ist es durchaus eine Überlegung wert, auf gerichtliche Auseinandersetzungen nach Möglichkeit zu verzichten. Ein öffentliches Bekanntwerden solch einer Auseinandersetzung kann unangenehme Nachwirkungen für beide Seiten bedeuten. Eine oft lange Verfahrensdauer bremst zudem die persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen und behindert das Unternehmen in seiner Planung. Webseiten wie das Arbeitgeberbewertungsportal kununu tun ihr übriges. Eine faire Trennung ist demnach sehr wichtig, vor allem im Interesse des Unternehmens. Ein qualifizierter Outplacement-Prozess trägt häufig dazu bei.

Soweit eine Trennungskultur im Unternehmen etabliert ist und das Thema Outplacement in der Vergangenheit positive Ergebnisse erzielt hat, wird das Umgehen mit dem Thema erleichtert. Beim Fehlen einer Trennungskultur ist die Lage in der Regel schwierig. Zu oft scheitert heute noch so mancher unprofessionelle Ansatz, der mögliches Einvernehmen am Ende verhindert und dadurch dem Unternehmen mehr Kosten verursacht, als notwendig.

Insgesamt wird das Thema einvernehmlicher Trennungen Raum gewinnen, wenn die jeweiligen Seiten immer mehr erkennen, dass trotz aller Verletzungen, auch auf Seiten des Mitarbeiters, der konstruktive und einvernehmliche Weg der Trennung die höhere Qualität und eine Chance für den Mitarbeiter darstellt. Die Beilegung des Konflikts allein mit Abfindungen sollte der Vergangenheit angehören.

Juni 2017

Autor dieser Beilage ist RA Claus Fehling, geschäftsführender Gesellschafter der GMC Management Consulting GmbH, Hamburg

Für eine saubere und vor allem aber wirksame Beendigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses eignet sich neben einer Kündigung, die meistens ein gerichtliches Verfahren nach sich zieht und hohe Kosten verursachen kann, die Vereinbarung eines Aufhebungsvertrags. Hierfür empfiehlt der AGA das seine Merkblätter, unter anderem "Einvernehmliche Trennung", die Mitglieder auf der AGA-Homepage [hier](#) herunterladen können.