

# Trennungskultur? Fehlanzeige!

Steht Personalabbau an, schicken die meisten Unternehmen ihre Mitarbeiter in den Vorruhestand oder zahlen Abfindungen. Outplacement-Leistungen werden nur vereinzelt angeboten. Offenbar fehlt es in vielen Unternehmen immer noch an einer guten Trennungskultur.

VON PETRA WALTHER



Eckart Eller,  
Elnet Group

► „Vor rund 17 Jahren haben wir bei der Daimler AG erstmals Outplacement durchgeführt. Damals war die Beratung zur beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter im Zuge von Entlassungen noch ganz neu. Wir haben die Mitarbeiter direkt auf dem Gelände des Automobilherstellers bezüglich ihrer beruflichen Zukunft beraten, ihr Profil analysiert und mit ihnen Bewerbungsstrategien erarbeitet. So haben wir für eine positive Wahrnehmung der Dienstleistung gesorgt.“ Soweit ein Rückblick von Eckart Eller, Geschäftsführer der Elnet Group, auf eine Zeit, in der Outplacement noch in den Kinderschuhen steckte. Inzwischen ist Outplacement-Beratung – auch als Newplacement- oder Orientierungsberatung bekannt – insbesondere in Konzernen keine Seltenheit mehr. Wie die 2016 durchgeführte Studie „Trennungsmanagement 4.0“ des Consulting-Unternehmens Kienbaum belegt, gehört die Beratung der Ausscheidenden in vielen Unternehmen zum Trennungsrepertoire.

85 Prozent der 433 für die Untersuchung befragten Unternehmensvertreter (davon 48 Prozent Personalleiter sowie 15 Prozent Geschäftsführer beziehungsweise Vorstände) gaben an, ihr Unternehmen greife auf externe Outplacement-Dienstleistungen zu. Eine Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU von 2017 beziffert den Branchenumsatz des Jahres 2016 auf 81 Millionen Euro. In 2015 wurden laut der BDU-Studie 8000 Kandidaten von Outplacement-Beratern

bei der beruflichen Neuorientierung begleitet. In der Untersuchung nicht erfasst sind Gruppen-Outplacement-Beratungen. Transfergesellschaften oder Consulting-Unternehmen, die Outplacement-Beratung nur als Teilbereich anbieten, sind ebenfalls nicht in die Studienbefragung einbezogen worden. Doch auch wenn sie berücksichtigt worden wären, stellt sich die Frage: Sind es nicht immer noch verhältnismäßig wenige Mitarbeiter, die von einer „Beratung zur Neuplatzierung“ profitieren? Schließlich können wir vor dem Hintergrund der großen Restrukturierungswellen im Energiesektor, Bankenbereich und Einzelhandel sowie bei Unternehmen wie Siemens, SAP und aktuell Ford in Deutschland gut von rund 100 000 Beschäftigten sprechen, die pro Jahr vom Personalabbau betroffen sind.

## Outplacement meist einzelfallbasiert

Hier gibt die zuvor erwähnte Studie von Kienbaum Aufschluss: Schaut man sich nämlich die Unternehmen, die Outplacement einsetzen, genauer an, zeigt sich: Über den Einsatz des Instruments wird laut der Studienergebnisse eher einzelfallbasiert entschieden. Nur zwölf Prozent der Unternehmen bieten Fach- und Führungskräften, von denen sie sich trennen, immer eine Newplacement-Beratung an. Viel zu selten aber wird die Dienstleistung als Standardinstrument im Tren-



nungspaket eingesetzt – und das auch oftmals zu spät. Primär sind es außerdem eher die mittelgroßen Unternehmen und Konzerne, die Outplacement anbieten. Nur fünf Prozent aller Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bieten diese Leistung im Regelfall, 55 Prozent im Einzelfall und 40 Prozent gar nicht. **Herbert Mühlenhoff**, Geschäftsführer der Mühlenhoff & Partner Managementberatung GmbH, hat beobachtet, dass auch die Art des Unternehmens eine Rolle spielt: „Je abstrakter das Geschäftsmodell eines Unternehmens ist, desto eher ist dieses auch beratungsaffin“, sagt er. Kurz: Unternehmen, zu deren Aufgaben es (unter anderem) gehört, zu beraten, schätzen auch für sich den Mehrwert einer Beratung. Der Großteil der anderen setzt eher auf Vorruhestand und Abfindungen. Doch insbesondere Vorruhestandsregelungen stoßen schnell an ihre Grenzen: „Ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl, die freigesetzt werden soll, ist ein Personalabbau, der ausschließlich auf Vorruhestand beruht, nicht mehr möglich“, sagt Eckart Eller. Er verweist dabei unter anderem auf die Automobilindustrie. Diese komme angesichts des bevorstehenden flächendeckenden Personalabbaus im Zuge der Digitalisierung nicht umhin, eine Trennungskultur zu entwickeln, bei der eben nicht vorrangig auf Vorruhestand und Abfindungen gesetzt werde. „Zu

**Viele Unternehmen haben sich vorher nie mit dem Thema Outplacement beschäftigt.**

einem gezielten strategischen Personalabbau gehört Outplacement einfach dazu. Wer weiß, dass Entlassungen nicht zu vermeiden sind, wie etwa im Bereich Automotive, muss sich hier entsprechend frühzeitig vorbereiten“, so Eller.

### Keine etablierte Trennungskultur

Laut **Manfred Bertschat**, Geschäftsführer der Bertschat und Hundertmark Gruppe und Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Outplacementberatung im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), sind für Personalumbaumaßnahmen mindestens drei Monate Vorlauf einzuplanen. Bei vielen Unternehmen laufe der Trennungsprozess jedoch eher im Hauruck-Verfahren und wenig überlegt ab. „Von einem wertschätzenden Veränderungsmanagement sind wir hier in Deutschland noch weit entfernt. Eine etablierte Trennungskultur ist beim Großteil der Unternehmen nicht vorhanden“, bemängelt Bertschat.

Insbesondere Abfindungen werden seiner Meinung nach überschätzt. „Viele Unternehmen sehen nur den finanziellen Aspekt und greifen zur Abfindung, um den Verlust des Arbeitsplatzes zu kompensieren“, erläutert er. Es sei jedoch nicht immer Geld, was zähle –



Manfred Bertschat,  
Hundertmark Gruppe

gerade beim Thema Kündigung. „Qualitative Unterstützungsleistungen, damit der Mitarbeiter sich neu orientieren und entscheiden kann, welchen beruflichen Weg er weitergehen kann und möchte, sind enorm wichtig“, so Bertschat. Seiner Erfahrung nach ist den Unternehmen oft nicht klar, welche Bedeutung die Entscheidungsfindung des Mitarbeiters in einem Restrukturierungsprozess einnimmt. Schließlich gehe es darum, sich für dessen berufliche Sicherheit einzusetzen.

Herbert Mühlenhoff macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass es so etwas wie einen psychologischen Vertrag gibt. „Neben seiner Arbeitskraft verpflichtet sich der Mitarbeiter, dem Arbeitgeber gegenüber loyal zu sein. Der Arbeitgeber wiederum verspricht neben dem Gehalt seine Fürsorge dem Mitarbeiter gegenüber“, erläutert er. Bei einer Kündigung müsse die dauerhafte Fürsorge ersetzt werden durch das Bemühen, den Mitarbeiter zu qualifizieren, ersetzt werden. Beispielsweise durch ein Beratungsangebot zur Neuorientierung.

Fast scheint es, als ob eine solche „Abmachung“ schriftlich geregelt sein muss, damit sie im Notfall greift. In Frankreich wird Outplacement beispielsweise weitaus häufiger genutzt als in Deutschland. Dort ist der Arbeitgeber gemäß Arbeitsschutzrecht dem Mitarbeiter gegenüber zur Loyalität verpflichtet.

### Skills für Personalabbau nötig

Ob beziehungsweise warum die Unternehmen in Deutschland sich ihrer Verantwortung nicht richtig bewusst sind, ist schwer herauszufinden. Oftmals liegt die unzureichende Nutzung von Outplacement auch daran, dass die Arbeitgeber mit einer anstehenden Entlassungswelle schlicht überfordert sind, da sie sich vorher nie mit dem Thema beschäftigt haben. So wissen sie auch nicht um die zur Verfügung stehenden Instrumente. „Outplacement wird inhaltlich oft gar nicht richtig verstanden, weil die Unternehmen den Leistungsumfang nicht kennen“, stellt Manfred Bertschat fest. Eine Wissenslücke, die es nicht geben sollte: In der heutigen wirtschaftlich unsicheren Zeit muss man auch die Skills für Personalabbau draufhaben, führt Eckart Eller aus.

Der Triebwerkhersteller MTU hatte bei einer Kündigungswelle von circa 1500 Mitarbeitern vor rund 18 Jahren quasi Glück im Unglück: Laut Eller war ein Personaler im Unternehmen, der Outplacement kannte und die Vorteile verstanden hat. So habe MTU die Elnet Group zwecks Beratung der Mitarbeiter mit ins Boot

geholt, was zur Entwicklung einer positiven Trennungskultur bei MTU beigetragen habe. Diese positive Trennungskultur hat sich laut Eller für den Triebwerkhersteller auch bei darauffolgenden Entlassungswellen bezahlt gemacht.

Doch was bedeutet das? Bei einer Leistung, die insgesamt eher einer Werterhaltung unterliegt, ist es schwer, den monetären Wert zu errechnen. Es sind eher Faktoren wie das Unternehmensimage und die Motivation und Bindung der verbliebenen Mitarbeiter, die eine Rolle spielen, macht Herbert Mühlenhoff klar: „Wenn Mitarbeiter, die nicht vom Stellenabbau betroffen sind, sehen, dass mit ihren scheidenden Kollegen nicht wertschätzend und unterstützend umgegangen wird, hat das in der Regel keinen guten Einfluss auf die ohnehin schon gedrückte Stimmung im Unternehmen“, nennt er ein Beispiel.

Im Zweifel seien verbliebene Leistungsträger dann auch schnell weg. Im Umkehrschluss wirkt sich gutes Trennungsmanagement positiv auf die Mitarbeiter aus, wie auch die Kienbaum-Studie bestätigt: 81 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, ein professionelles Trennungsmanagement habe einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen.

### Imageschaden vorbeugen

Ein entstandener Imageschaden setzt sich schnell außerhalb des Unternehmens fort. Entsprechende Mund-zu-Mund-Propaganda und schlechte Unternehmensbewertungen zu vermeiden, sind gängige Argumente für Outplacement – die manche Unternehmen auch sehr ernst nehmen: „Einer unserer Klienten hat einen Alumni-Club ehemaliger Mitarbeiter. Dieses Unternehmen hat sich bewusst für Outplacement entschieden, damit sein Ansehen im Club nicht gefährdet wird“, berichtet Mühlenhoff.

Laut dem Outplacement-Berater ist es wichtig, langfristig zu denken und das Augenmerk neben den aktuellen Herausforderungen auch auf eine Zeit zu lenken, in der das Unternehmen wieder wachsen wird. „Mit der falschen Trennungskultur laufen die Unternehmen Gefahr, dass sie später Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterrekrutierung haben und nicht wieder durchstarten können“, so Mühlenhoff. Wer es hingegen richtig mache, könne sogar ehemalige Mitarbeiter wiedergewinnen. „Wir haben einmal ein Unternehmen betreut, das nach einer kompletten Geschäftsaufgabe in Deutschland fünf Jahre später ein anderes Unternehmen hierzulande gekauft hat und ein Drittel der ehemaligen Mitarbeiter

An der Scheu vor unangenehmen Tätigkeiten darf der Aufbau einer positiven Trennungskultur nicht scheitern.

wieder einstellen konnte“, schildert er. Dieses Unternehmen habe damals bewusst komplett allen Mitarbeitern – vom Geschäftsführer bis hin zum Azubi – eine Beratung zur beruflichen Neuorientierung finanziert, weil es nicht ausgeschlossen habe, zu einem späteren Zeitpunkt wieder in den deutschen Markt einzutreten.

## Angst vor hohen Steuerkosten

Doch auch wenn der Imagevorteil durch Outplacement einem Unternehmen bewusst ist, führt dies nicht automatisch dazu, dass es für die Dienstleistung offen ist. Meist sind es die Kosten, welche die Unternehmen abschrecken. Dabei geht es keineswegs nur um die Honorarzahlung für die Beratung. Wie Manfred Bertschat berichtet, sind es die Unwägbarkeiten bezüglich der Steuerkosten von Outplacement, die die Unternehmen verunsichern.

„Da hinsichtlich der steuerlichen Behandlung von Outplacement-Leistungen in Deutschland kein höchstrichterliches Urteil gefällt wurde, besteht eine ambivalente Einschätzung beziehungsweise ein sehr unterschiedlicher Umgang der Finanzbehörden mit dem Thema“, erläutert er. Kämen die Finanzämter zu dem Schluss, dass Beratungsleistungen des Outplacements aus überwiegend betrieblicher Veranlassung im Sinne eines sozialverträglichen Personalabbaus angeboten werden und deshalb als Betriebsausgaben gelten, sei es weitgehend unproblematisch. Schwieriger werde es, wenn die Finanzämter die Outplacement-Leistung als steuerpflichtigen und sozialversicherungspflichtigen geldwerten Vorteil bewerten, weil die Beratung nicht im ganz überwiegenden eigenbetrieblichen Interesse erfolgt. „Dem Mitarbeiter ist es dann möglich, bei Vorlage einer Bescheinigung, Kosten des Placements als Werbungskosten bei der Einkommensteuererklärung anzusetzen. Die Kostenübernahme durch den Arbeitgeber wird wie steuerpflichtiger Arbeitslohn betrachtet, wodurch ihm hohe zusätzliche Kosten entstehen“, so Bertschat.

## Beratung als Teil der Abfindung

Die Angst der Unternehmen vor den genannten Unwägbarkeiten ist vor diesem Hintergrund laut Bertschat zwar verständlich, doch gäbe es Lösungen für das steuerrechtliche Problem: „Je nachdem, wie ich Outplacement gestalte, können die Kosten unter Umständen neutralisiert werden. Hierfür bietet sich zum Beispiel an, die Beratungsleistung vertraglich als Teil der Abfindung zu definieren. Auch die Wahl des Beratungsproduktes – zum Beispiel ein Einzel-Outplacement oder ein Gruppen-Outplacement – haben Einfluss auf die steuerrechtliche Behandlung“, sagt er. Bei der steuerlichen Gestaltung sollten Outplacement-Anbieter und spezialisierte Steuerberater den Unternehmen zur Seite stehen. Fakt ist: Die steuerliche Gestaltung ist komplex. „Es geht kein Weg daran vorbei, dass die Unternehmen Zeit investieren und sich eingehend mit dem Thema und mit den Möglichkeiten von Outplacement beschäftigen“, sagt Bertschat. An Bequemlichkeit und der Scheu vor unangenehmen Tätigkeiten dürfe der Aufbau einer positiven Trennungskultur nicht scheitern. ■