

## Auf einer spannenden Entdeckungsreise ins Ich

Wissenschaftliche Methoden helfen bei der Entscheidungsfindung in der kritischen Phase der Jobsuche

Tests oder „personaldiagnostische Verfahren“, so der offizielle Name, gibt es wie Sand am Meer. Auch im Outplacement kommen sie häufig zum Einsatz. Welches Werkzeug die einzelnen Träger dabei zum Einsatz bringen, hängt häufig vom Zufall ab, nämlich davon, welcher Berater gerade über welche Lizenzierung verfügt. Aber sollte man den Einsatz eines solch wichtigen Instruments wirklich dem Zufall überlassen? Schließlich steht die berufliche Zukunft des Mandanten auf dem Spiel. Die TRAIN geht bewusst einen anderen Weg. Von Seiten der Wissenschaft gibt es

durchaus Kritik an standardisierten Testverfahren. Forscher stellten zum Beispiel fest, dass die momentane Situation und Gemütslage einer Testperson mitbestimmt, wie sie die Fragen beantwortet. Viele Tests berücksichtigen das aber nicht. Außerdem richtet sich das Augenmerk meist nur auf den zu untersuchenden Mandanten. Das Umfeld und die konkrete Situation werden jedoch nicht einbezogen. Eine allgemeine Einschätzung der Persönlichkeit wird damit unmöglich oder zumindest verfälscht. Von der Professionalität der Auswertung ganz zu schweigen!

Die TRAIN verzichtet deshalb schon seit Jahren auf solche Tests. Ihr Motto: Nicht testen, sondern analysieren! „Wir erarbeiten zusammen mit dem Mandanten, was zu tun ist“, erklärt TRAIN-Geschäftsführer Gerhard Ubl. „Es geht darum, seine grundlegenden Werte und Motivationen zu erkennen. Die sind der Schlüssel zum neuen Job. Denn wenn die neue Arbeitsstelle möglichst deckungsgleich mit diesen Werten und Motivationen ist, dann steigt die Leistung und Zufriedenheit. Und das ist gut für beide Seiten: den Arbeitnehmer und auch den zukünftigen Arbeitgeber.“

Bei der TRAIN hat man sich daher vor allem im Einzel-Outplacement für andere Werkzeuge entschieden, die diesen hohen eigenen Anforderungen gerecht werden: die „MotivStruktur-Analyse MSA®“ und die „Werteanalyse nach Prof. C. W. Graves“. Beide Verfahren werden alternativ und vom Einzelfall abhängig in der Beratung angewandt. Sie gehen individuell auf den Menschen ein und ermöglichen es, auch komplexe Situationen intensiv zu analysieren. So bieten beide Werkzeuge echte Hilfe bei den wichtigen Entscheidungen innerhalb eines Outplacement-Prozesses.

### Die Werteanalyse nach Prof. Graves

Mit dem Analyseverfahren ValuesManagement stellt die Holländische Beratungsfirma ValuesManagement International (OTC) B.V. ein seit langen Jahren international erprobtes, differenziertes und äußerst effektives Instrument zur Ermittlung der Werteorientierung von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen zur Verfügung.



Klaus Döllinger  
Experte für die Werteanalyse

Basierend auf den umfangreichen, wissenschaftlichen Studien von Professor C. W. Graves lässt sich mit ValuesManagement ermitteln, was uns im Innersten antreibt. Die Werte-DNA™ wird sichtbar. Über einen Online-Fragebogen wird ein differenziertes Ergebnis ermittelt. Die Präferenzen des Kunden werden in vielseitiger Hinsicht sichtbar und durch die Erläuterungen eines zertifizierten Beraters können sinnvolle Lösungen entwickelt werden.

Was ist der Nutzen der Analyse?

- differenzierter Blick auf komplexe Situationen
- schnelle und zutreffende Erkenntnis über die eigene Prägung
- Erkennen von blinden Flecken
- wertvolle Hinweise für Entscheidungen und Lösungsmöglichkeiten
- unbekanntes Perspektiven für alte und neue Probleme
- Verständnis für die Ursache und Lösung von Konflikten
- nachhaltige Ergebnisse
- zuverlässige Unterstützung bei Karriereberatungen

### Die MotivStrukturAnalyse MSA®

Die MSA® beruht auf der Persönlichkeits- und Motivationsforschung der letzten 10 bis 15 Jahre. Sie ist das wissenschaftlich evaluierte Analyseverfahren der MSA Motivation Systems GmbH und trägt dazu bei, existentielle Fragen zu beantworten. Zum Beispiel: Was ist mir wichtig im Leben? Wie kann ich ein sinnvolles Berufs- und Privatleben führen? Was macht mich zufrieden?



Georg Tscharke  
Experte für die MSA

Es gibt zeitüberdauernde, stabile Merkmale eines Menschen und zwar sein Temperament oder seinen Charakter sowie seine innere Motivation zu handeln. Anerkannt sind heute 16 intrinsische Grundmotive. Diese grundlegenden Antriebe oder Motivatoren eines Menschen sind zu einem großen Teil angeboren und ändern sich im Laufe von Jahrzehnten oder eines Lebens vermutlich nur wenig. Jeder Mensch hat in jedem dieser Grundmotive eine individuelle und einzigartige Ausprägung. So fühlen sich beispielsweise Menschen mit einer ausgeprägten Lust am Führen und „Machen“ schon in jüngeren Jahren wohl, wenn sie Anderen sagen dürfen, wo es lang geht.

Die MSA® zeigt die individuelle Motivationsstruktur. Sie ist vergleichbar mit einem individuellen Fingerabdruck und völlig wertfrei zu verstehen. Es gibt keine guten und schlechten Profile, schon gar keine falschen oder richtigen. Jede MSA® ist deswegen immer konstruktiv, weil sie individuell ist und die ganz persönlichen Antriebe und Motivationen eines Menschen zeigt. Das Wissen um die eigene individuelle Motivstruktur erleichtert zahlreiche Entscheidungsprozesse sowohl beruflich als auch privat.

## Vorsicht bei der Vertragsgestaltung: Der Teufel liegt im Detail

Vor allem Arbeitnehmer können durch ein Einzeloutplacement Steuern sparen – wenn sie einige wichtige Tipps beachten



Gabriele Falch, Fachanwältin für Arbeitsrecht, und Ulrich Derlien, Rechtsanwalt und Steuerberater (beide Kanzlei Sonntag & Partner) © Privat

Ein Einzel-Outplacement hat viele Vorteile. Der ausscheidende Arbeitnehmer bekommt tatkräftige Unterstützung. Bei der Jobsuche ist durch die professionelle Beratung ein baldiger Erfolg wahrscheinlich. Der Arbeitgeber zeigt sein Verantwortungsbewusstsein und kann mit einem unkomplizierten Übergang rechnen. Aber wie sieht eigentlich die steuerliche Seite aus? Auch hier gibt es Erfreuliches zu vermelden.

Bei einem Einzel-Outplacement schließt meist der Arbeitgeber, zusätzlich zur Zahlung einer Abfindung, einen Vertrag zugunsten des Arbeitnehmers mit einem Outplacement-Unternehmen ab. Möglich ist aber auch die Gewährung einer um die entsprechenden Beratungskosten erhöhten Abfindung. Voraussetzung dafür ist, dass der Arbeitnehmer selbst einen Beratungsvertrag schließt. Die lohnsteuerliche Behandlung der vom Arbeitgeber finanzierten Outplacement-Maßnahme hängt davon ab, ob diese überwiegend im betrieblichen Interesse oder im Interesse des Arbeitnehmers erfolgt. Zwar wird meist auch der Arbeitgeber ein Interesse an einer Outplacement-Beratung haben. Da jedoch die Beratung ganz gezielt auf die individuellen Interessen des einzelnen Arbeitnehmers zugeschnitten ist und dessen beruflicher Weiterentwicklung dient,

wird in der Regel das Interesse des Arbeitnehmers überwiegen. Dies hat zur Folge, dass das vom Arbeitgeber finanzierte Outplacement steuerpflichtigen Arbeitslohn darstellt, sofern der Arbeitnehmer die Beratung auch tatsächlich in Anspruch nimmt. Auf Ebene des Arbeitnehmers stellen die vom Arbeitgeber übernommenen Kosten für die Beratung im Regelfall einen Teil der Abfindung dar. Daher unterliegen die vom Arbeitgeber übernommenen Kosten nicht dem regulären persönlichen Steuersatz des Arbeitnehmers. Vielmehr kommt es zu einer ermäßigten Besteuerung nach der Fünftelregelung. Im Ergebnis entstehen dem Arbeitnehmer jedoch in der Regel trotz der Steuerpflicht der Maßnahme keine finanziellen Nachteile: Da die Kosten des Outplacements in einem mittelbaren Zusammenhang mit den angestrebten künftigen Einnahmen des Arbeitnehmers stehen, hat dieser in der Regel die Möglichkeit, die Kosten als vorweggenommene Werbungskosten geltend zu machen. Einen Fallstrick gibt es jedoch: Die Finanzverwaltung gewährt den Ansatz als Werbungskosten nur dann, wenn die Leistung des Arbeitgebers an das Beratungsunternehmen eine Einmalzahlung darstellt. Erfolgen die Zahlungen hingegen im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses, so wird

ein Werbungskostenabzug nicht zu gelassen. Dies ist für die Praxis nicht unbedeutend, da bisweilen die Beratungshonorare zeitlich unbefristet solange gewährt werden, bis der Arbeitnehmer einen neuen Arbeitsplatz gefunden hat. Wird dies beachtet, dann wirkt sich der Ansatz der Kosten der Outplacement-Maßnahme nur dann steuermindernd aus, wenn der Arbeitnehmer-Pauschbetrag von derzeit 1000 Euro überschritten wird. Dann können sich für den Arbeitnehmer sogar steuerliche Vorteile ergeben: Während die als Arbeitslohn steuerpflichtig zu erfassende Outplacement-Maßnahme nach der Fünftelregelung ermäßigt besteuert wird, wirkt sich der spiegelbildliche Ansatz der Outplacement-Beratung als Werbungskosten zum regulären – und somit höheren – Steuersatz des Arbeitnehmers aus. Sozialversicherungsrechtlich sind die vom Arbeitgeber getragenen Kosten zwar beitragspflichtiges Arbeitsentgelt, soweit diese nicht im ganz überwiegenden betrieblichen Interesse

erfolgen. Da diese Aufwendungen jedoch einen Teil der Abfindung darstellen, ergibt sich keine sozialversicherungsrechtliche Beitragspflicht: Abfindungen sind grundsätzlich unbegrenzt beitragsfrei. Auf Arbeitgeberseite ist ein Blick auf die Umsatzsteuer interessant: So können grundsätzlich die Kosten einer Outplacement-Maßnahme vom Arbeitgeber als Vorsteuerabzug geltend gemacht werden, wenn er den Beratervertrag selbst abschließt. Leistet der Arbeitgeber aber eine um die Beratungskosten erhöhte Abfindungszahlung, so ist auf Arbeitnehmerseite die Anerkennung als Werbungskosten unproblematisch. Für den Arbeitgeber entfällt jedoch die Möglichkeit zum Vorsteuerabzug. Das Fazit ist also erfreulich: Bei entsprechender vertraglicher Gestaltung bleibt ein Einzel-Outplacement ohne steuerliche Nachteile für alle Beteiligten. Zur positiven Wirkung auf die berufliche Zukunft kommen gegebenenfalls sogar noch steuerliche Vorteile für den Arbeitnehmer hinzu.

### Impressum

Kundenzeitschrift der  
TRAIN Transfer und Integration GmbH  
Infanteriestraße 8  
80797 München

**Postanschrift:**  
Schulstraße 2  
86660 Tapfheim  
Telefon 090709691-0  
Telefax 090709691-20  
E-Mail maxplacement@train-transfer.de  
**www.train-transfer.de**

**Redaktion:**  
Gerhard Ubl (V.i.S.d.P.),  
Kathi Ulrich, Simone Körner, Klaus Döllinger, Ulrich Derlien, Gabriele Falch, Petra Löwe, Heiner Müller

**Satz und Layout:**  
Sandra Pfizner

**Druck:**  
bfz Hausdruckerei, München

Newsletter der TRAIN Transfer und Integration GmbH

## Einzel-Outplacement nach Jobverlust: Trennung im Zorn?

Die TRAIN bietet unter der Marke „maxplacement“ nun auch professionelles Outplacement für Fach- und Führungskräfte an



Geballte Expertise beim Outplacement: das Leitungsteam der TRAIN, Simone Körner (Leitung Einzel-Outplacement), Gerhard Ubl (Geschäftsführer), Anu Laisi (Controlling) und Sabine Heigl (Leitung Outplacement) © TRAIN / Fotostudio Schremmel

Manchmal muss man sich einfach trennen. Vielleicht haben sich die Rahmenbedingungen geändert, vielleicht passt man einfach nicht mehr zusammen. Für den Mitarbeiter, der aus dem Unternehmen ausscheidet, ist die Phase der Neuorientierung eine schwierige Zeit. „Das ist so ein bisschen wie eine Scheidung“, meint TRAIN-Geschäftsführer Gerhard Ubl. „Egal aus welchen Gründen man geht, es bedeutet immer Stress.“ Das Beraterteam von maxplacement, einer neuen Marke der TRAIN GmbH, kann in dieser Zeit eine wichtige Hilfestellung bieten – mit einem professionellen Einzelcoaching.

### Win-win-Lösung

Ein Einzel-Outplacement bietet sich immer dann an, wenn die rechtlichen Grundlagen für ein Gruppen-Outplacement nicht gegeben sind. Zum Hintergrund: Liegen die Förderbedingungen nach § 110 SGB III und § 111 SGB III vor, dann kommt eine Transferagentur, eine Transfer-

Eine Entlassung bedeutet für den Betroffenen meist eine schwere Krise. Dennoch ist sie manchmal unvermeidbar. Eine Transferagentur oder -gesellschaft kann bei der Bewältigung helfen. Aber mitunter fehlt dafür die rechtliche Grundlage. Die TRAIN bietet dem Arbeitgeber dennoch die Möglichkeit, den scheidenden Mitarbeiter durch fachmännische Hilfe bei der Jobsuche zu unterstützen – durch ein so genanntes Einzel-Outplacement, das sie seit 2018 unter der Marke „maxplacement“ im Portfolio hat. Der Newsletter gibt einen Überblick über die wichtigsten Details.

gesellschaft oder eine Kombination aus beiden Instrumenten in Betracht, um eine möglichst sozialverträgliche Lösung im Interesse von Arbeitgeber und Belegschaft zu erzielen.

Wenn aber beispielsweise nur einzelne Mitarbeiter betroffen sind, dann fehlen in der Regel diese Fördervoraussetzungen. Ein Einzel-Outplacement kann dann eine Win-

win-Lösung für den Arbeitgeber und den betroffenen Mitarbeiter bedeuten. Dem Unternehmen ermöglicht es eine Trennung von einer Fach- und Führungskraft, die Kosten und Reputation schont. Dem scheidenden Mitarbeiter kommt beim Einzel-Outplacement von maxplacement ein professionelles Business-Coaching zugute. „Dazu setzen wir ausschließlich erfahrene Senior-Coaches aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen ein“, erklärt Simone Körner, bei der TRAIN zuständig für den Geschäftsbereich Einzel-Outplacement.

### Gezielter Einsatz von modernen Analyseverfahren

Moderne zertifizierte Erhebungsverfahren wie die „MotivStrukturAnalyse MSA®“ und die „Werteanalyse nach Prof. C. W. Graves“ bieten dabei nach individuellem Bedarf die Basis für eine besonders profildgerechte und zielgenaue Beratung zur beruflichen Neuorientierung. Jedes Einzel-Outplacement-Paket wird nach den Zielen des Auftraggebers zusammengestellt. Die Möglichkeiten reichen dabei von einer Beratung, die auf einen festgelegten Zeitraum beschränkt ist, bis hin zu einem Angebot, das erst mit der Übernahme einer neuen Arbeitsstelle endet.

### Bündelung von Kompetenzen

Seit Jahresbeginn 2018 ist Einzel-Outplacement in die TRAIN Transfer und Integration GmbH integriert. Das Unternehmen hat die Wort-Bild-Marke „maxplacement“ seiner Muttergesellschaft, der bbw-Gruppe, übernommen. Ziel dieser Übernahme ist, sich als Personaldienstleister breiter



Eine Marke der TRAIN GmbH

Fortsetzung Seite 2



aufzustellen und sich durch die Bündelung von Kompetenzen noch besser am Markt präsentieren zu können. Mit maxplacement ergänzt die TRAIN ihr weiterhin bestehendes bewährtes Angebot im Bereich Gruppen-Outplacement in Form von Transfergesellschaften und Transferagenturen um den Geschäftsbereich des Einzel-Outplacements und der Change-Management-Beratung.

Da eine Personalanpassung in der Regel im Zuge eines Change-Prozesses des Unternehmens erfolgt, bietet maxplacement passend dazu auch eine Change-Management-Beratung etwa in Form von Exitgespräch-Workshops für Führungskräfte und Personalverantwortliche an. Beim Gruppen-Outplacement-Angebot der TRAIN GmbH hingegen erfolgt diese Beratung auf Wunsch bezogen auf die inhaltliche Ausgestaltung eines Sozialplans.



Mit einem professionellen Berater fällt die Jobsuche leichter. © bnenin / Fotolia

### Vorteile für den Mitarbeiter

- Hilfe zur Kompensation des Trennungstraumas
- Emotionale Begleitung
- Abbau existenzieller Ängste
- Mitgestaltung der Austrittsmodalitäten
- Sparringpartner und Feedbackgeber
- Möglichkeit für eine umfassende Neuorientierung durch Erarbeiten einer Lebens- und Karrierestrategie
- Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt durch professionelle Beratung (ggf. über die Neuplatzierung hinaus)

### Vorteile für das Unternehmen

- Vermeidung langwieriger Trennungsverhandlungen und Rechtsstreitigkeiten
- Aufzeigen neuer Perspektiven
- Dokumentation sozialer Verantwortung
- Planungssicherheit durch Kostentransparenz
- Entlastung bei schwierigen Führungsaufgaben
- Akzeptanz und Imagegewinn durch positive Kommunikation
- Raum für nachfolgende Personalentwicklungsmaßnahmen

## Starker Auftritt: maxplacement beim Druck- und Medientag



Zufriedene Gesichter nach einer gelungenen Veranstaltung: Kathi Ulrich (TRAIN-Projektleitung Outplacement), Gerhard Ubl (TRAIN-Geschäftsführer), Christoph Schleunung (Vorstandsvorsitzender des VDMB), Simone Körner (TRAIN-Leitung Einzel-Outplacement) und Holger Busch (Hauptgeschäftsführer des VDMB) © VDMB

Im Druckereigewerbe herrscht ein harter Verdrängungswettbewerb. Auf vielen Betrieben lastet ein hoher Preisdruck. Auf der Beschäftigungsseite schmelzen zudem starke Preissteigerungen insbesondere bei Papier die Margen. Der Markt ist also hart umkämpft. Die wirtschaftliche Lage der Branche und vor allem der

Blick in die Zukunft waren deshalb das beherrschende Thema beim Bayerischen Druck- und Medientag im vergangenen Juni in Passau, an dem etwa 200 Interessierte aus ganz Deutschland teilnahmen. Auch maxplacement, die neue Marke der TRAIN GmbH, war vertreten. Dabei war die TRAIN GmbH Koope-

rationspartner des Veranstalters, des Verbandes Druck und Medien Bayern e.V. (VDMB). Das Unternehmen stellte den Tagungsgästen die so genannte „MotivStrukturAnalyse MSA®“ (siehe auch Seite 5) vor. Ziel war es, den Unternehmensvertretern und Multiplikatoren in lockerer Atmosphäre einen ersten Eindruck der Thematik

Einzel-Outplacement und der TRAIN-Marke maxplacement zu ermöglichen. Gerhard Ubl, Geschäftsführer der TRAIN GmbH, Simone Körner, zuständig für den Geschäftsbereich Einzel-Outplacement sowie Projektleiterin Kathi Ulrich nahmen für die TRAIN an der Tagung teil und beantworteten Fragen.

## Angstfalle Trennungsgespräch: Dem Monster den Kampf ansagen

Entlassungen sind auch für Führungskräfte eine Herausforderung – ein Workshop gibt Hilfestellung

Eine professionelle Exit-Strategie hat auf die Arbeitgebermarke ebenso Einfluss wie Personalmarketingmaßnahmen zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Denn der Umgang mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, und die Umstände, unter

be, auf die sie besonders gut vorbereitet sein sollten. Intuitives Handeln auf der Basis eines theoretischen Inputs genügt nicht. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden und um eventuell vorhandene Ängste abzubauen, macht

fenheit. Selbst wenn Leistungsdefizite die Auslöser einer Kündigung sind, können Person und Sache voneinander getrennt werden. So kann der betroffene Kandidat die emotionalen Phasen seines Jobverlustes möglichst zügig durchschreiten. In dieser

des Bereichs Einzel-Outplacement bei der TRAIN. Durch geschickte Gesprächsführung lassen sich wertvolle Erkenntnisse aus dem Exit-Gespräch ziehen, zum Beispiel wann welche Situation den Auslöser für die Kündigung gegeben hat. Die Ursachen können etwa im Führungsstil liegen, einer Veränderung der Unternehmenskultur, unzureichenden Fort- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder einem Mangel an Karrierechancen. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich Verbesserungen im Umgang mit den Mitarbeitern ableiten.



Das bevorstehende Trennungsgespräch ist bisweilen auch für Personalierer furchterregend. Dabei kann es durchaus fruchtbar und gewinnbringend sein – wenn sie sich ihren Ängsten stellen und sich Tipps vom Experten holen. © ra2 studio / Fotolia

denen eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses erfolgt, werden nicht nur im Unternehmen, sondern auch am Arbeitsmarkt registriert. Dem Trennungsmanagement ist somit dieselbe Bedeutung beizumessen wie der Werbung um neue Arbeitskräfte. Sicheres und wertschätzendes Führen von Trennungsgesprächen ist für Führungskräfte und Personalierer eine schwierige und unangenehme Aufga-

es Sinn, die Führungskräfte entsprechend zu schulen. Dazu bieten sich „Trennungs-Workshops“ an, in denen praxisnah die erforderlichen Methoden und Prozesse dargestellt, erarbeitet und erprobt werden. Besprochen und eingeübt werden insbesondere die notwendigen Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern. Entscheidend im Trennungsgespräch sind Wertschätzung, Klarheit und Of-

Situation ist es nicht nur wichtig, den Trennungsprozess arbeitsrechtlich korrekt durchzuführen, sondern auch dafür Sorge zu tragen, dass die betroffenen Mitarbeiter bei der Neupositionierung größtmögliche Unterstützung bekommen. Empfehlungen für ein Outplacement unterstützen den Kandidaten, sich wieder erfolgreich am Arbeitsmarkt zu bewerben. Dieses ist insbesondere bei Angestellten mit längerer Betriebszugehörigkeit von Bedeutung, zumal sich die Anforderungen an Bewerbungsverfahren deutlich geändert haben.

Nicht nur bei einer Trennung auf Veranlassung des Unternehmens, auch bei einer Eigenkündigung durch den Arbeitnehmer ist ein Trennungsgespräch angebracht. „Oft wird die Chance verpasst, die wahren Hintergründe der Kündigung zu identifizieren“, weiß Simone Körner, Leiterin

### Inhalte eines Trennungsworkshops

- Was passiert bei einer Trennung?
- Geschickte Gesprächsführung in schwierigen Situationen
- Phasen des Trennungsprozesses
- Sicherer Umgang mit Trennungssituationen
- Mögliche emotionale Reaktionen
- Typologien von betroffenen Mitarbeitern
- Argumentationsleitfaden für Fragen und Einwände der Mitarbeiter
- Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten

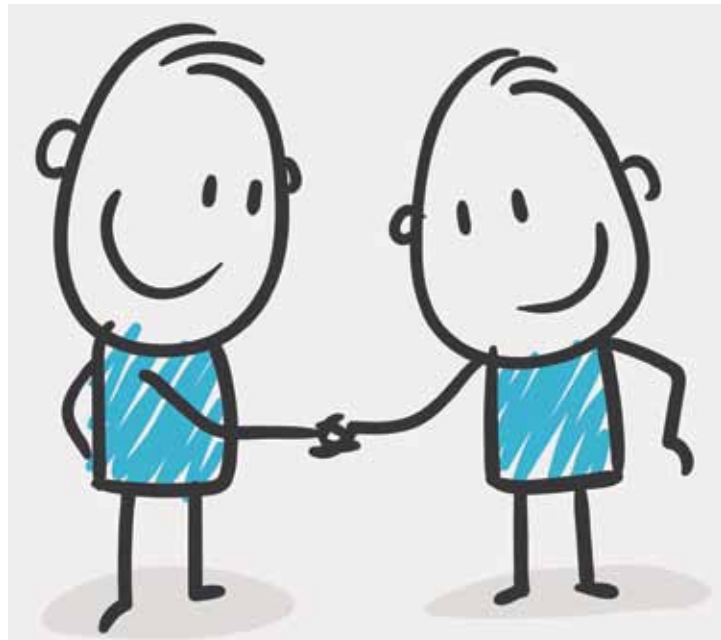
## Unmotivierte Mitarbeiter, schlechte Stimmung – was tun?

Berater betreiben Ursachenforschung, machen Mut für neue Wege – und fördern nicht selten das Image des Unternehmens

In der Presse kann man in regelmäßigen Abständen unterschiedliche Studien über die Stimmung in der Belegschaft der bundesdeutschen Unternehmen lesen. In einem stimmen die Aussagen über frustrierte, schlecht motivierte und somit leistungsschwache Mitarbeiter überein: Ungefähr jeder sechste deutsche Berufstätige hat emotional gekündigt und mit seinem Arbeitgeber abgeschlossen. Die Folgen sind schlechte Leistung, fast doppelt so viele Fehltageliste als bei motivierten Mitarbeitern und vor allem die schlechte Stimmung, die sie Kollegen entgegenbringen. Ganz zu schweigen von dem negativen Bild, das sie nach außen über ihren Arbeitgeber verbreiten. Was ist also zu tun?

### Konflikte sollten konsequent ausgetragen werden

Zunächst sind in einer solchen Situation die Führungskräfte gefordert, sich mit der Einstellung zur Arbeit und der besonderen Situation der vermeintlichen Lowerperformer zu beschäftigen. „Beschäftigten“ heißt sich Zeit nehmen, hinschauen und nicht wegschauen und Konflikte konsequent austragen. Vielen fällt hierbei zuerst der Weg über eine (verhaltensbedingte) Kündigung ein – oft ein langer und mühsamer Weg. Der Mitarbeiter muss meist mehrfach abgemahnt werden, die einzelnen „Vergehen“ müssen genauestens dokumentiert und dargelegt werden und am Ende steht man vor Gericht mit einem ungewissen Ausgang. Eine andere häufig praktizierte Strategie ist es, dass dieser Mitarbeiter gemobbt und müde gemacht wird, in der Hoffnung, der Problemfall künde irgendwann von selbst. Bei beiden Wegen ist der Erfolg fraglich. Mit Sicherheit aber leidet das Image der Führungskraft und des Unternehmens. Auch das Klima in der Belegschaft, die das „traurige Spiel“ mitbekommt, leidet enorm.



Auch wenn der Mitarbeiter innerlich gekündigt hat: Es lohnt sich, als Partner auf ihn zuzugehen. Externen Beratern fällt das leichter. © strichfiguren.de / Fotolia

versuchen, diese Mitarbeiter wieder leistungsbereit und leistungsfähiger zu machen. Dies erfordert im ersten Schritt Ursachenforschung: Liegt es am Mitarbeiter selbst, an seiner



Petra Löwe

Spezialistin für Trennungsmanagement

physischen Leistungsfähigkeit? Sind es psychische Ursachen? Ist es eine temporäre oder eine dauerhafte Krise? Liegt es an der Führungskraft, den Kollegen, der Aufgabe oder dem Unternehmen? Fragen, die in meist langen Gesprächen zu klären sind.

Gelingt das der Führungskraft nicht oder ist sie dazu nicht in der Lage, sind interne oder externe Coaches gefordert, Ursachen zu erforschen sowie Lösungen und Alternativen zu erarbeiten. Dabei fällt es externen Beratern meist leichter neue Wege zu finden, weil sie oft größere Akzeptanz als ein interner Ansprechpartner finden und weil sie mit einem anderen Blick auf die jeweilige Situation schauen können. Der Fokus geht dabei in zwei Richtungen: Zum einen auf neue Wege im Unternehmen mit neuen Aufgaben, neuen Vorgesetzten und neuen Kollegen, zum anderen nach außen, wenn es sich abzeichnet, dass es – aus welchen Gründen auch immer – intern keinen gangbaren Weg gibt.

Beim Blick nach draußen geht es im ersten Ansatz darum, dem Mitarbeiter wieder Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu geben. Er soll Mut finden, die vermeintliche Komfortzone zu verlassen und den Schritt ins Unbekannte überhaupt in Erwägung zu ziehen. Das kann ein langwieriger Prozess sein, ist aber erfahrungsgemäß bei etwa einem guten Drittel der bisherigen Fälle von Erfolg gekrönt. Konkret bedeutet es, dass der Mitarbeiter noch während er

ungekündigt beschäftigt ist, im Rahmen eines begleitenden Coachings sich nach außen orientiert, eventuell erste Bewerbungen schreibt und - im besten Fall - sogar ein neues Jobangebot erhält. In diesem Fall geht es im zweiten Schritt nur noch darum, mit dem bisherigen Unternehmen über einen möglichen finanziellen Ausgleich, über Austrittstermin und Zeugnis zu verhandeln.

In den meisten anderen Fällen, die zu einer Trennung führen, verlassen die Mitarbeiter das bisherige Unternehmen ohne neuen Job, jedoch mit der Erkenntnis, dass sie im bisherigen Unternehmen nicht mehr glücklich werden. Sie begreifen, dass sie ständigem Ärger und immer dem Damoklesschwert einer späteren Kündigung ausgesetzt wären – dann eventuell in einer gesamtwirtschaftlich schwierigeren Situation und gestiegenem Lebensalter. Ein selbstbestimmter und zeitnahe Austritt hat somit auch aus der Sicht des Mitarbeiters gewisse Vorteile. In diesen Fällen erweist es sich als zweckmäßig und zielfördernd, wenn das Unternehmen dem Mitarbeiter für einige Monate oder unbefristet eine begleitende Placementberatung zugesteht.

### Wertschätzender Umgang steigert das Image

Zusammenfassend gibt es also viele gute Gründe, sich mit schwierigen Mitarbeitern intensiver zu beschäftigen. Das oben beschriebene Vorgehen ist aus meiner Sicht der Königsweg, der im Unternehmen als Teil einer wertschätzenden und langfristigen Personalpolitik etabliert werden könnte. Gerade im Hinblick auf die weiter zunehmende Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmen an die Herausforderungen der Märkte, die erhöhte Transparenz interner Prozesse über soziale Medien und die damit steigenden Anforderungen an das Employer Branding sowie die Notwendigkeit, die eigenen Mitarbeiter gut motiviert zu halten, bekommt die faire Trennung von Mitarbeitern einen immer höheren Stellenwert.



Heiner Müller

Senior-Berater maxplacement