

**PersonalForum der Hochschule Pforzheim am 27.05.2011**

---

# **Trennungen zielführend und fair gestalten**

Referenten

**Steffen Rohrig**

Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Ehningen

**Martin Rugart**

Outplacementberater  
Dr. Offner, Milde & Partner, Gerlingen

# Referenten

---

## **Steffen Rohrig**, Rechtsanwalt

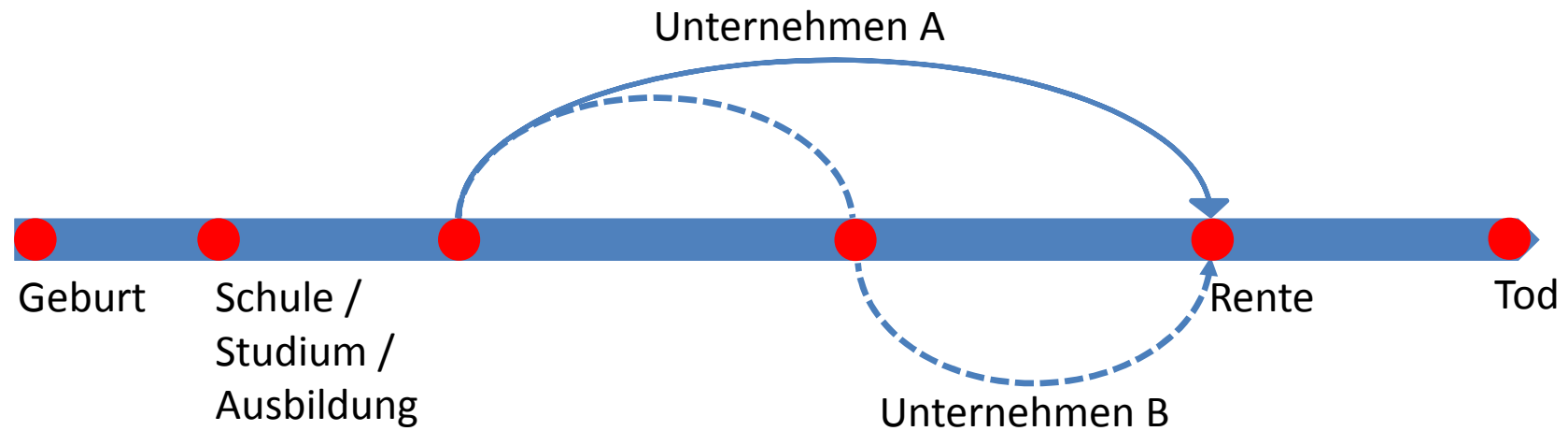
- Fachanwalt für Arbeitsrecht
- Coach von Fach- und Führungskräften und Unternehmen in Trennungssituationen
- ehemalige Führungskraft und Leitender Angestellter
- ehemaliger Personaler für Führungskräfte auf Seiten eines Unternehmens

## **Martin Rugart**, Outplacementberater

- Bankbetriebswirt, M.A. und Outplacementcoach
- Partner der Dr. Offner, Milde & Partner Unternehmensberatung
- Fokus: Outplacement
- ehemaliger Personalleiter Finanzdienstleistungsbranche

# Einführung

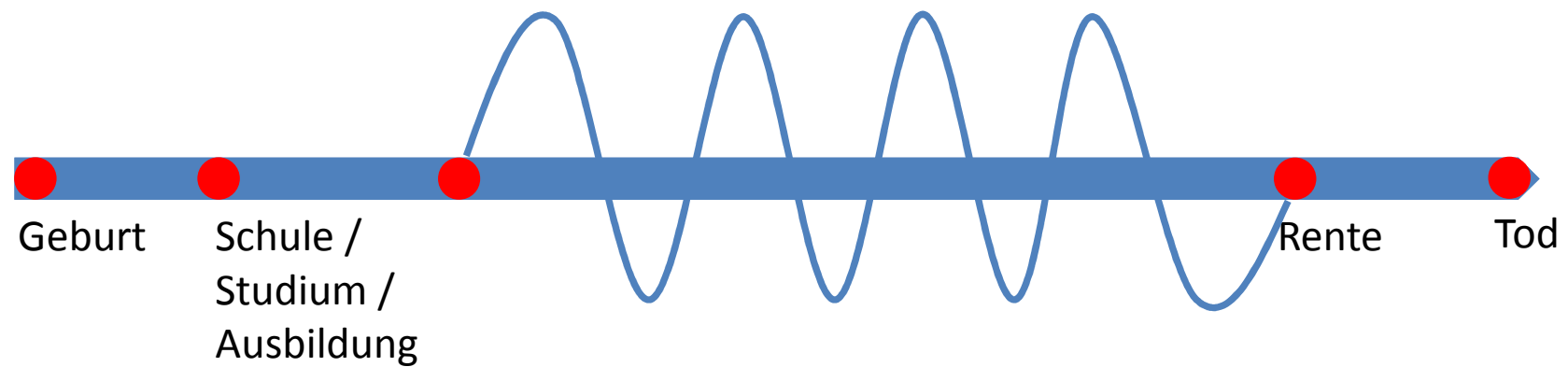
früher



# Einführung

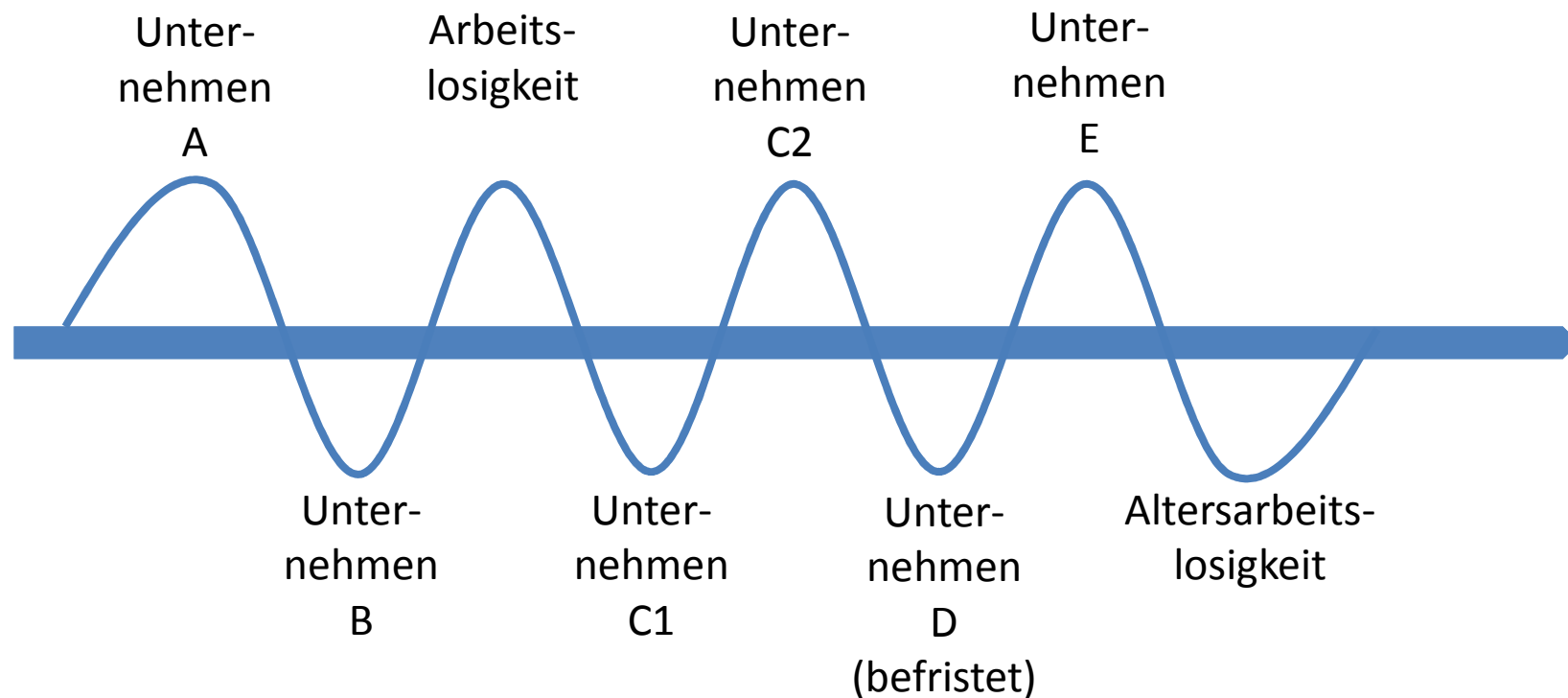
---

heute



# Einführung

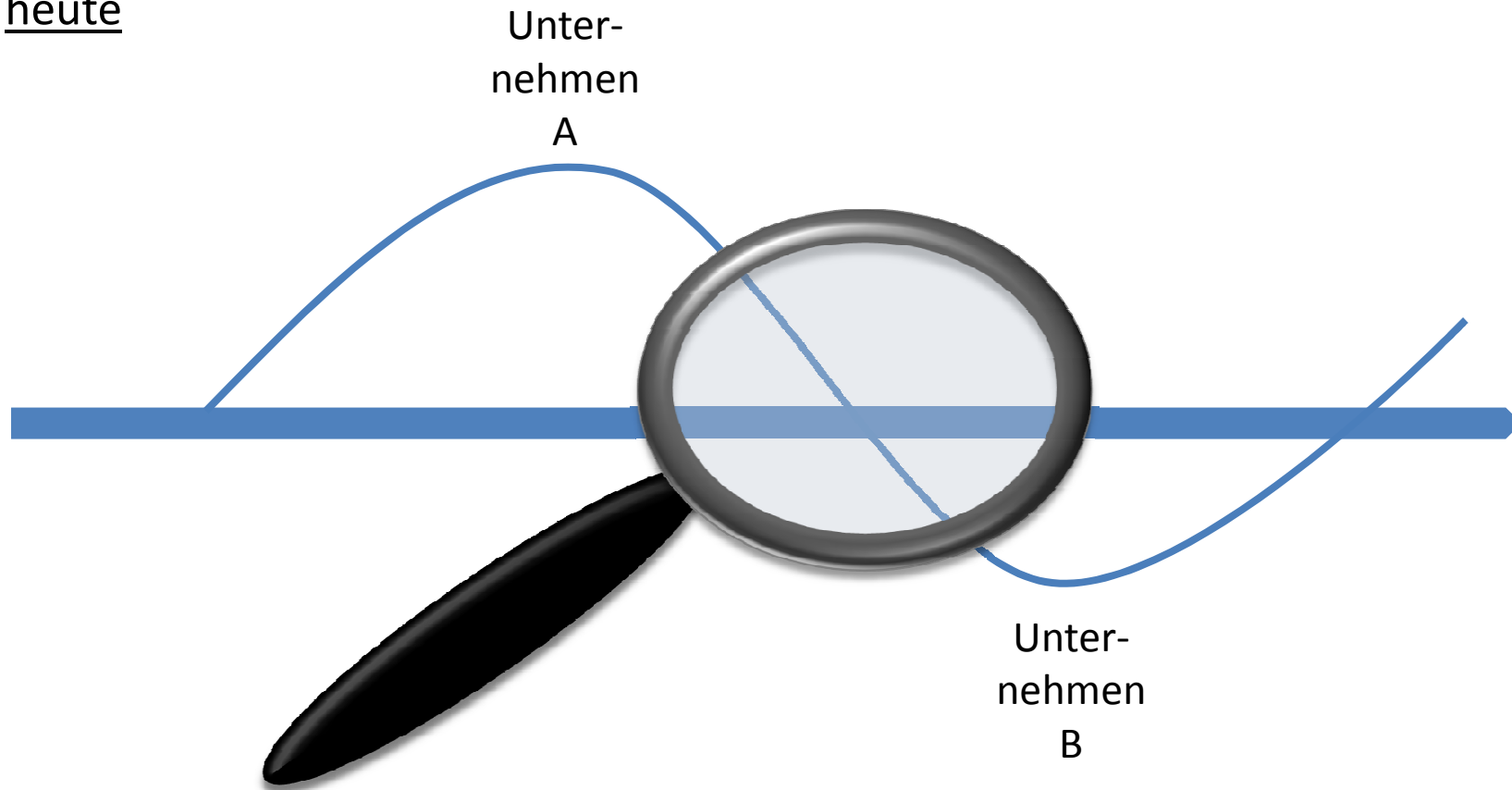
heute



# Einführung

---

heute



# Gründe für Trennung

---

## personenunabhängige Gründe

- Konjunktur
- Unternehmensmisserfolg
- Geschäftspolitische Entscheidungen

## personenabhängige Gründe

- Minderleistung / Krankheit
- Fehlverhalten
- „Chemie“
- Fehlendes Zutrauen

# Zusammenfassung

---

- Aus verschiedenen Gründen häufiger Statuswechsel
- Jeder Statuswechsel macht eine Neuorientierung notwendig
- Trennungen sind immer kritisch und zu optimieren
- Vorher Kenntnis von Alternativen
  - ohne Kenntnis will man den Wechsel nicht
  - ohne Kenntnis hat man Zukunftsangst
  - ohne Kenntnis keine Planung möglich

# Betroffene des Trennungsprozesses

---

## Interne

- Betroffener Mitarbeiter
- Vorgesetzter / Geschäftsleitung / Inhaber
- Kollegen
- Mitarbeiter des Betroffenen
- Betriebsrat
- „Das Unternehmen“

## Externe

- Kunden / Lieferanten
- Familie des Betroffenen
- Soziales Umfeld (Verein, Nachbarn, ...)

# Konsequenzen einer Trennung

---

- Verlust Know How
- Verlust Leistungsträger
- Mögliche Verschlechterung Betriebsklima
- Mögliche Erhöhung Fehlzeiten / Krankenstand
- Infizierung anderer Mitarbeiter (Solidarisierung)

## **Folge:**

- Imageverlust des Konzerns
- Sinkende Attraktivität des Arbeitgebers

# Arten der Trennung

---

## einseitig

- Kündigung Arbeitnehmer
- Kündigung Arbeitgeber

## Mix

- Zunächst einseitig, später einvernehmlich

## einvernehmlich

- Meist Aufhebungsvertrag

# Einseitige Trennung

---

## Initiative geht vom Mitarbeiter aus

- Ohne Probleme möglich, da Kündigung immer möglich deshalb
- Häufiger Abschluss eines Aufhebungs- oder Abwerbungsvertrages insbesondere im Bereich Fach- und Führungskräfte
- Motivation häufig Unzufriedenheit, mangelnde Perspektiven, persönliche Gründe
- Der Schwerpunkt in der Vertragsgestaltung liegt auf einer schnellen Trennung
- In aller Regel keine Abfindung
- Klärung der Themen Freistellung und Wettbewerbsverbot

# Einseitige Trennung

---

## Initiative geht vom Arbeitgeber aus

- Kompliziertes Verfahren mit vielen Fallstricken
- Meist Kündigungsschutzgesetz anwendbar
- Kündigungsgrund erforderlich
- Darlegungs- und Beweislast überwiegend beim Arbeitgeber (Prozess)
- Verfahren dauern in der Regel wesentlich länger als Kündigungsfrist
- Häufig werden dritte Personen mit in das Verfahren hineingezogen / Konsequenzen falscher Sozialauswahl
- Lange Verfahren sind durch externe Berater teuer (u. a., wenn Stundenhonorar vereinbart)
- Stellen können nicht wiederbesetzt werden, Umstrukturierungen kommen ins Stocken

# Einseitige Trennung

---

## Initiative geht vom Arbeitgeber aus

- Arbeitgeber beweist Stärke, wodurch die anderen Mitarbeiter verunsichert werden
- Betriebsrat wird häufig „politisch“
- Kündigungen werden oft als Vorboten von Krisen wahrgenommen
- Fortkommen des Mitarbeiters wird erschwert
- Wiederbesetzungen / Umstrukturierungen werden erschwert
- In der Regel enden sollte einseitigen Trennungen früher oder später in gerichtlichen / außergerichtlichen Vergleichen

**Fazit:** Langes, teures und risikoreiches Verfahren, was in aller Regel mit einem Imageverlust einhergeht

**Frage:** Wenn Einigung ohnehin früher oder später erfolgt, warum nicht gleich?

# Einseitige Trennung

---

## Frage

Wann wären Sie bereit, sich zu verständigen anstatt sich zu streiten?

„Nur dann, wenn es für mich vorteilhafter ist, mich zu verständigen“

# Einvernehmliche Trennung

---

## Motive:

- Überwindung des allgemeinen oder besonderen Kündigungsschutzes
- Verhinderung möglicher Publizität von verhaltensbedingten oder fristlosen Kündigungen
- Verhinderung oder Offenlegung betriebswirtschaftlicher Daten und Motive bei betriebsbedingten Kündigungen
- Vermeidung der Durchführung oder Fortsetzung von Zeit- und Kostenaufwand gerichtlicher Auseinandersetzungen und der damit verbundenen Risiken

# Einvernehmliche Trennung

---

## Nutzen für das Unternehmen

- Unternehmenskultur pflegen
- Unnötige / schädliche Ursachenforschung vermeiden
- keine Betriebsrats-Anhörung
- Rechtsklarheit (Neubesetzung wird möglich)
- Kostenklarheit
- Rechtsstreitigkeiten / Prozessrisiko vermeiden
- Zeitersparnis

# Einvernehmliche Trennung

---

## Nutzen für den Mitarbeiter

- Unbefriedigende Berufssituation beenden
- Wechsel als Chance begreifen
- Energie auf Zukunft konzentrieren
- Austrittsmodalitäten mitgestalten
- Unternehmensbild bleibt positiv, spätere Kontakte möglich
- Rechtsstreitigkeiten vermeiden

# Einvernehmliche Trennung

---

## Inhalt Aufhebungsvertrag

- Ende Arbeitsvertrag
- Hinweis: statt ordentlicher betriebsbedingter Kündigung
- Freistellung widerruflich / unwiderruflich (Nutzung Betriebsmittel)
- Pkw
- Abfindung mit Hinweis Steuerrecht und Fälligkeit
- Bonus / Tantieme (Sonderzahlung)
- Betriebliche Altersvorsorge
- Direktversicherung o. ä. / Darlehen
- Nebenerwerb und Anrechnung
- Nichtanrechnung
- Zwischenzeugnis / Zeugnis

# Einvernehmliche Trennung

---

## Inhalt Aufhebungsvertrag

- Outplacement
- Sprachregelung (Rechtsanwaltskosten)
- Erl. (????) Klausel
- Geheimhaltung (salvatorische und sonstige Klausel)
- Betriebsmittel (Rückgabe)
- Sprinterklausel (etc.)
- Vererblichkeit

# Wie geht es weiter?

---

## Wie geht es weiter nach der Trennung?

- Zwar liegt es im Risikobereich des Arbeitnehmers, dass eine adäquate Anschlussbeschäftigung gefunden wird, aber
  - ⇒ immer mehr Arbeitgeber tendieren zur **Outplacementberatung**
    - wenn soziale Verantwortung gelebt wird
    - um die einvernehmliche Lösung attraktiver zu gestalten
    - zur Reduzierung / Klärung der Abfindung / Kosten
    - um das Betriebsklima zu verbessern

# Wie geht es weiter?

---

Wie stellt sich die Interessenslage des Mitarbeiters bei der Trennung dar?

- Mitarbeiter will keine Arbeitslosigkeit
- Mitarbeiter will adäquate Anschlussposition
- Mitarbeiter will keinen Gesichts- / Marktwertverlust
- Mitarbeiter will sich möglichst „teuer verkaufen“
- Mitarbeiter will Einvernehmen

⇒ Aufgrund dieser Interessenslage ist ein Outplacement eine vorteilhafte Alternative zur „üblichen“ Trennung

# Outplacement

---

## Outplacement heißt

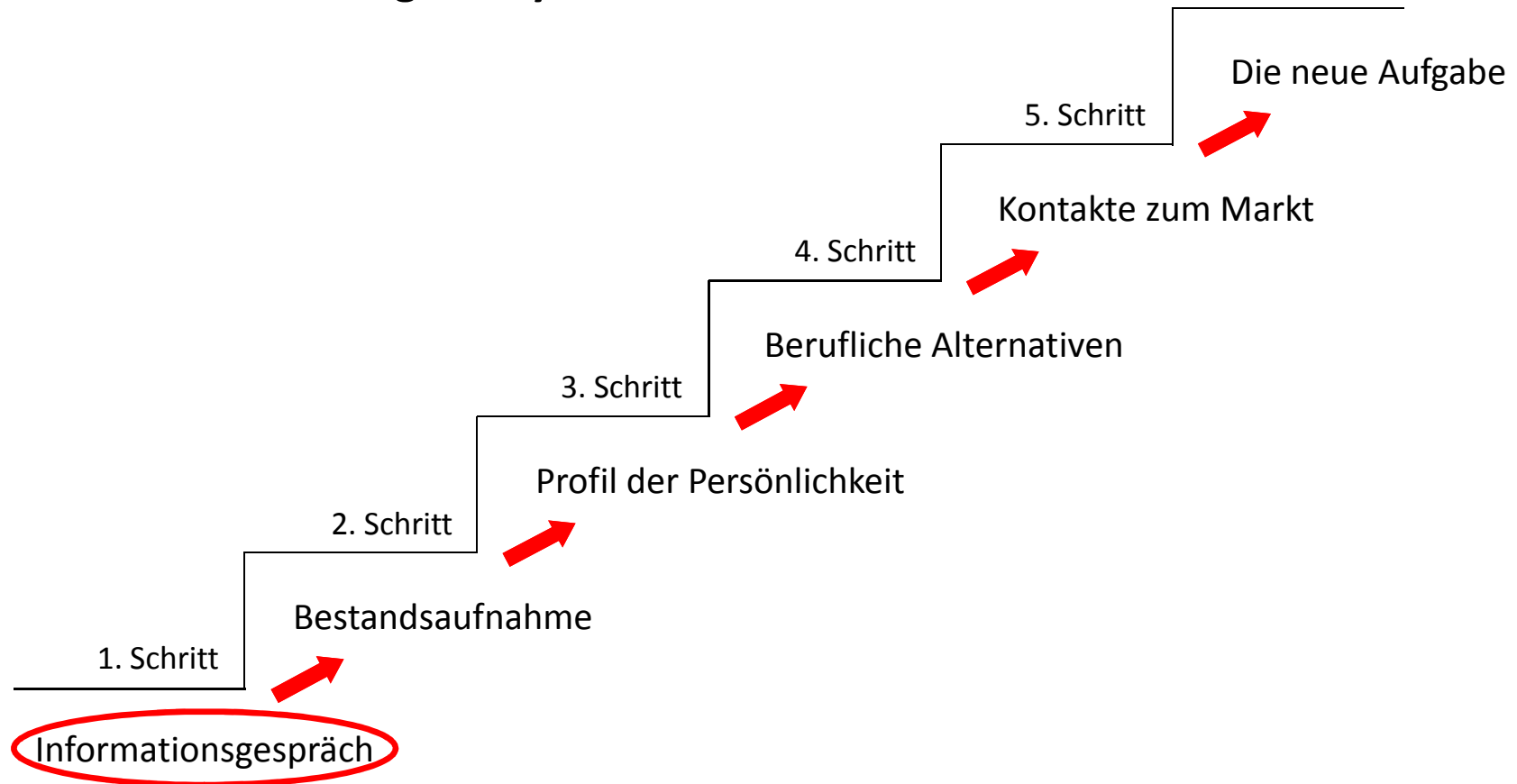
- Den Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens platzieren.
- Den Mitarbeiter bis zur Aufnahme einer neuen Position (und darüber hinaus) zu beraten und begleiten

## Outplacement beinhaltet:

- Beratung des Unternehmens in: der objektiven Beurteilung der Trennungssituation, möglichen Trennungsmodalitäten sowie Unterstützung im Trennungsprozess
- Beratung des Mitarbeiters: individuell, fachlich, persönlich → bis zum Erfolg!

# Bausteine einer Outplacementberatung

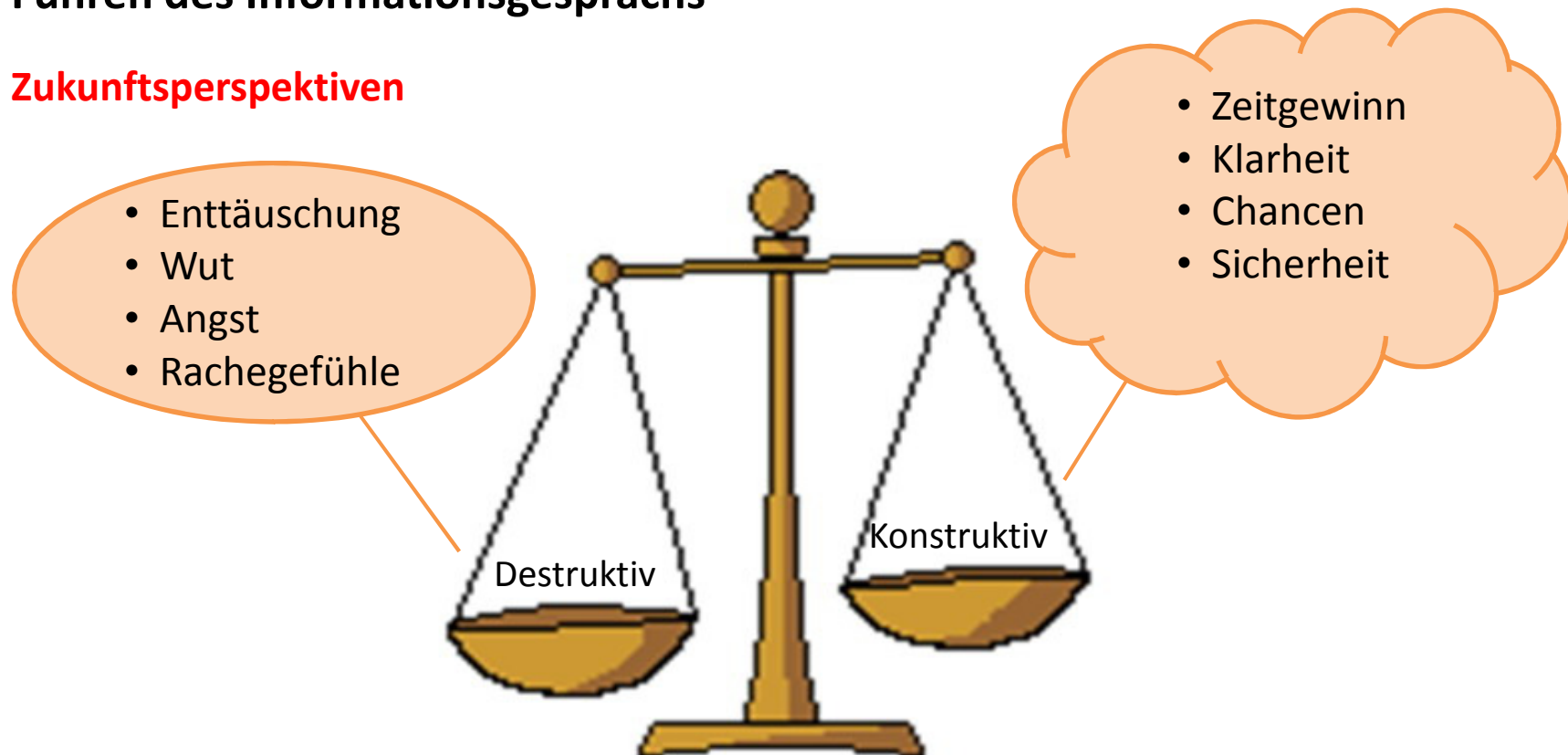
## Individuelle Beratung mit System



# Das Informationsgespräch

## Führen des Informationsgesprächs

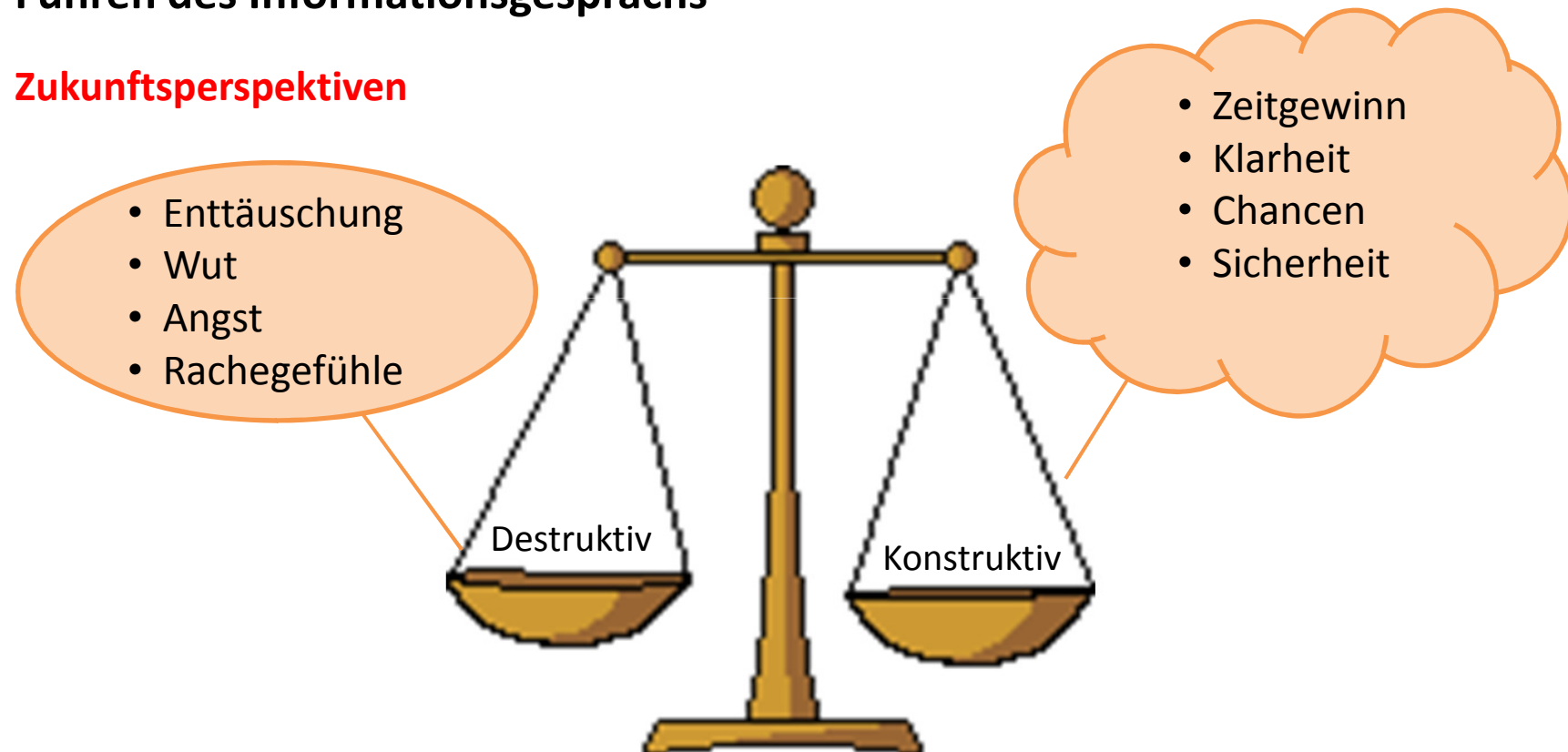
### Zukunftsperspektiven



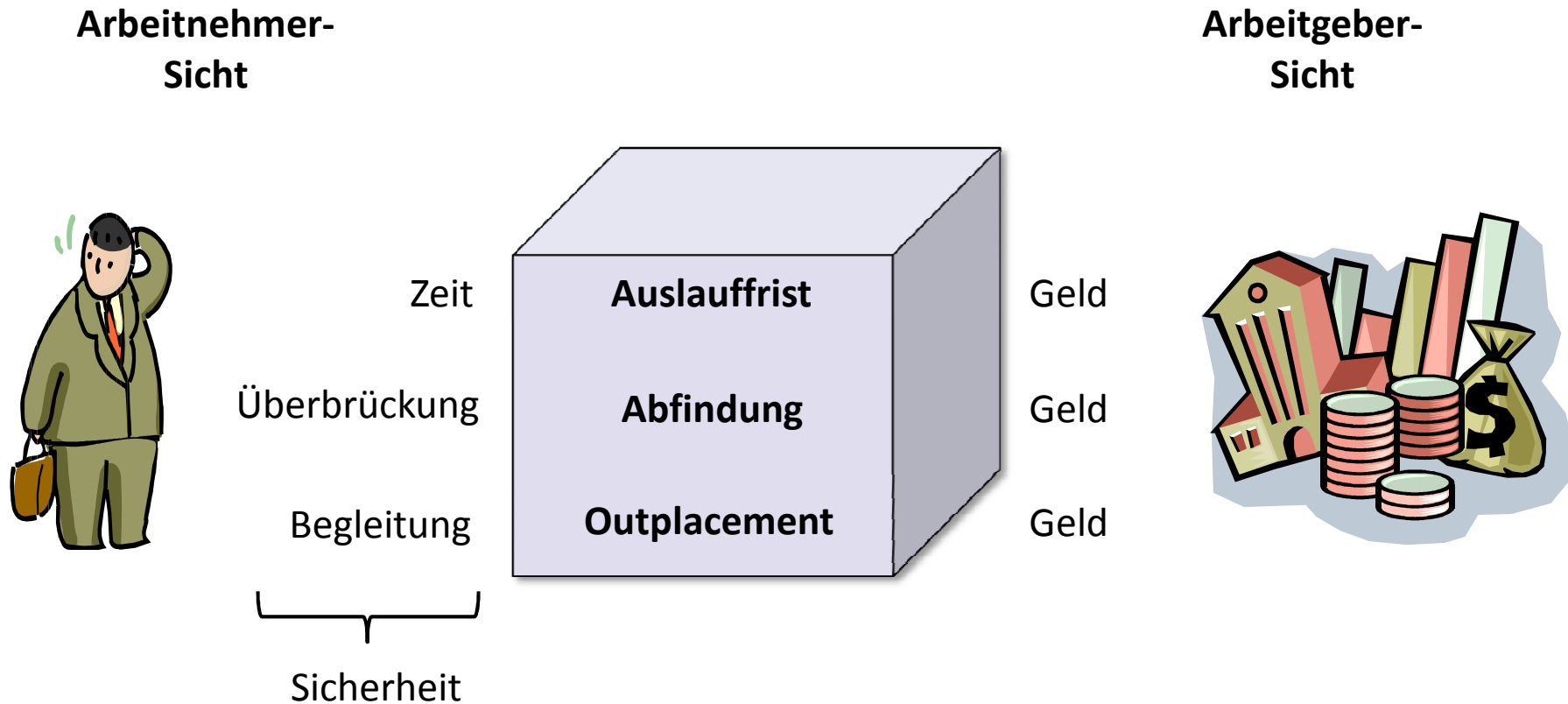
# Das Informationsgespräch

## Führen des Informationsgesprächs

### Zukunftsperspektiven



# Finanzielle Komponenten einer Trennungsvereinbarung \*



\*) zzgl. Klärungsbedarf z.B.: PKW, Zeugnis, Kommunikation, etc.

# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Erstellung professioneller Unterlagen

- Werdegang
  - Qualifikationsprofil
  - Zeugnisse
  - Bewerbungsunterlagen einschließlich Foto
- ➔ Individuelle Unterlagen für alle Zielgruppen, -branchen und Ansprechpartner, inkl. Online-Unterlagen und englischsprachige Unterlagen

# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Bestandsaufnahme

- Fachliche Schwerpunkte / Erfolge
  - Kompetenzbereiche
  - Branchen- / und Marktkenntnisse
- ➔ Wissen aus den Berufsjahren und -stationen ist (wieder) präsent

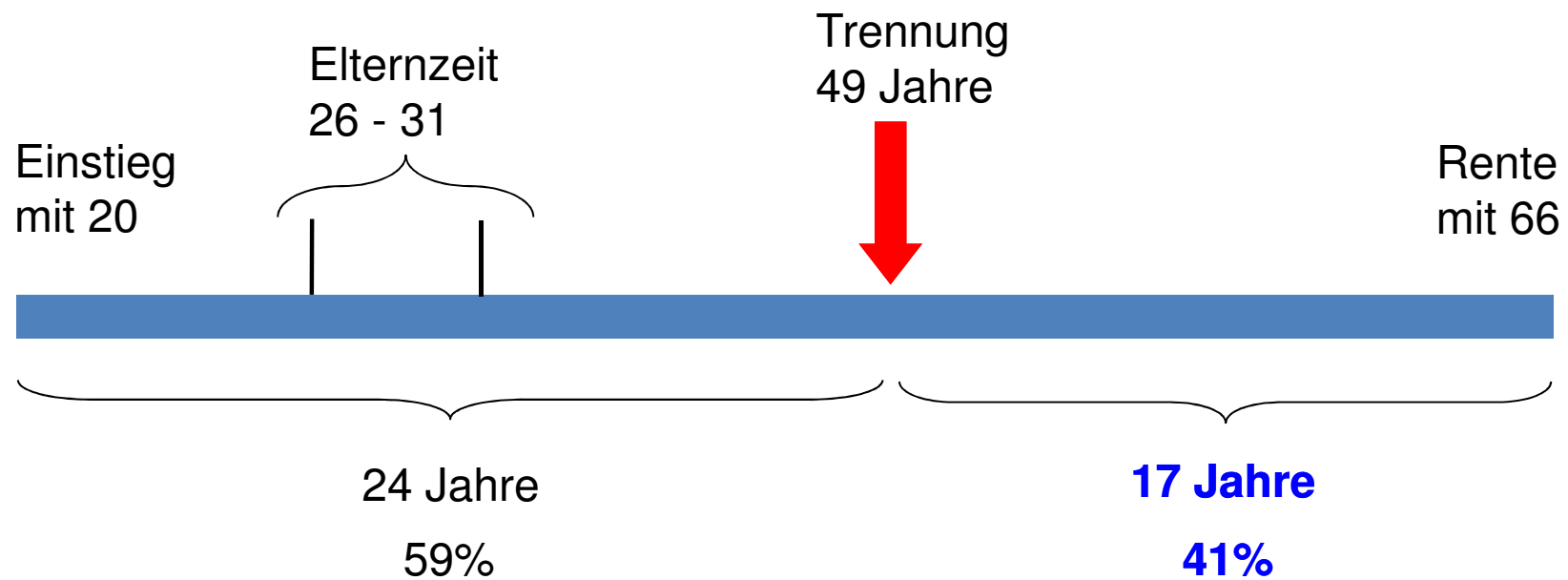
# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Profil der Persönlichkeit

- Analyse der Trennungssituation
- Ziele, Wünsche, Vorstellungen für die Zukunft
- Einbeziehen des Partners/der Partnerin
- Erfolgsbilanz - Stärken-/Schwächenanalyse
- Selbst- und Fremdeinschätzung
- 4-tägiges Seminar zur Persönlichkeitsentwicklung („Die Chemie muss stimmen“)

# Karriereplanung



# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Berufliche Alternative

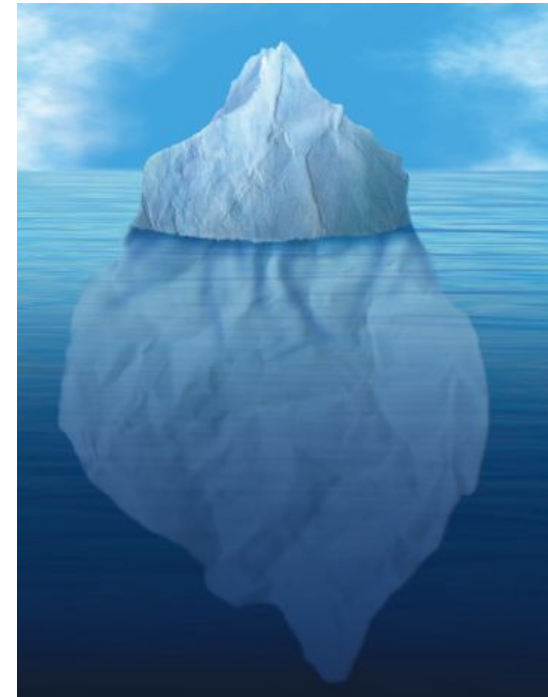
- Entwickeln potenzieller Aufgabengebiete und Zielpositionen
- Festlegen potenzieller Zielgruppen nach Branchen, Regionen, Produkten, Unternehmen
- Selbstständigkeit als Alternative
- Gewichtung und Selektion nach fachlicher/persönlicher Eignung und Neigung sowie nach Realisierbarkeit

# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Kontakte in den Markt

- Stellenanzeigen (Print/Internet)
- Personalberater
- Zielgruppenansprache / Direktansprache
- Persönliches Kontaktnetz
- Stellengesuche
- Agentur für Arbeit
  
- Training von Bewerbungsgesprächen mit Video-Feedback
- Telefontraining
- Outfit-Beratung



# Arbeitsschritte in der Beratung

---

## Die neue Aufgabe

- Vorbereiten auf die neue Aufgabe / Selbständigkeit
- Coaching in der Einarbeitungsphase
- Wiederaufnahme-Garantie (1 Jahr)

# Outplacement „rechnet“ sich....

---

## ...für das Unternehmen

- Trennung wird einfacher / schneller möglich
- Keine Unruhe / Demotivation im Unternehmen
- Keine Irritationen am Markt
- Kosten werden gespart, Restlaufzeiten abgekürzt

## ...für den Mitarbeiter

- Kein Karriereknick
- Anschlussposition ist adäquat
- Risiko des Wechsels wird minimiert
- Professionelle Begleitung im gesamten Bewerbungsprozess

# Ausblick in die Zukunft

---

- Durch gesetzgeberische Maßnahmen (z. B. Mediationsgesetz) wird die „Einvernehmen“ gefördert / gefordert?
- Veränderungszyklen werden eher zu- als abnehmen
- D. h. auch mehr Trennungen / mehr Übergänge
- Social Awareness (bester Arbeitgeber) steigt

# Wir danken für Ihr Interesse

---

## **Steffen Rohrig**

Rechtsanwalt und Fachanwalt für  
Arbeitsrecht, Ehningen

## **Martin Rugart**

Outplacementberater Dr. Offner,  
Milde & Partner, Gerlingen