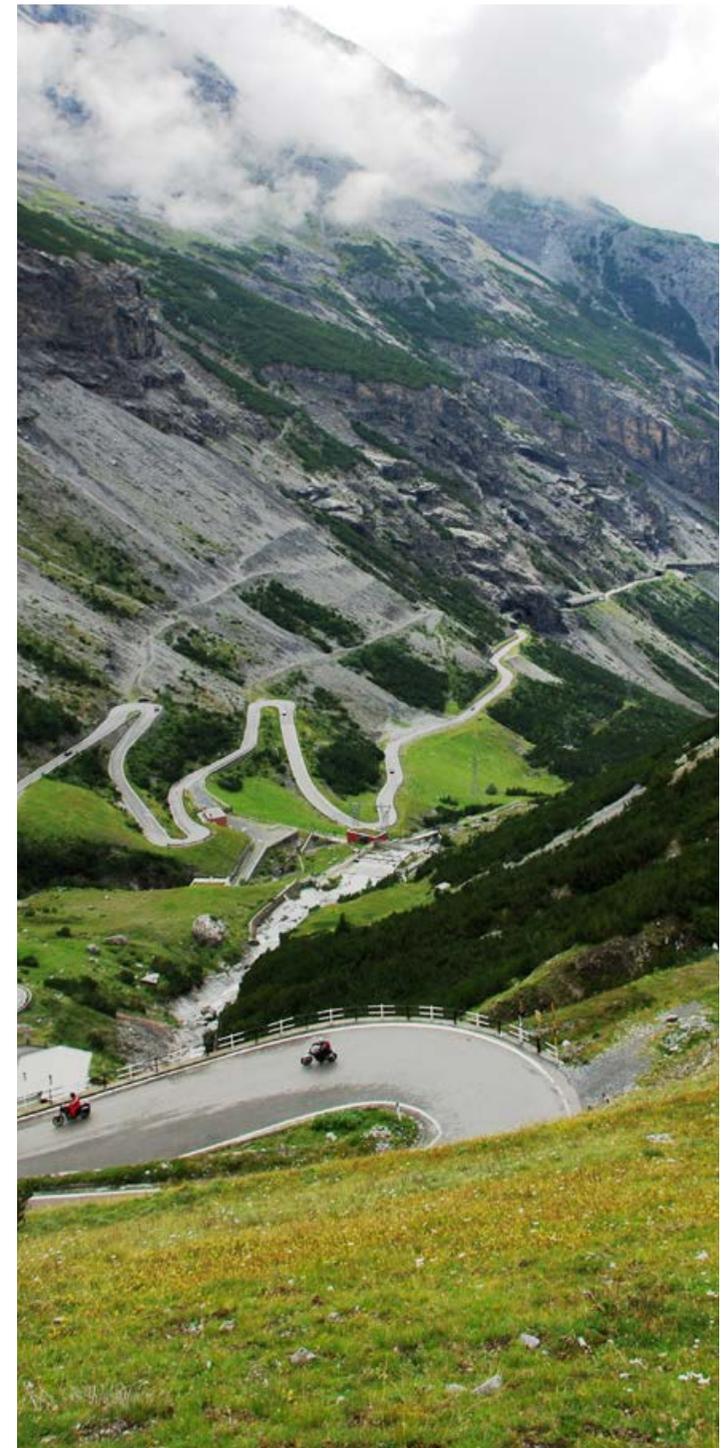


KIENBAUM STUDIE „TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0“
Themen, Trends und Best Practices

TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	4
2. Executive Summary	6
3. Methodik	8
4. Zahlen – Daten – Fakten	10
5. Worauf es bei Trennungen ankommt	12
5.1. „Soft Facts“ versus „Hard Facts“	12
5.2. Mitarbeiter-Engagement und Employer Branding	13
5.3. Trennung und Rekrutierung: ein Widerspruch?	15
5.4. Die gekündigte Führungskraft als potenzieller Kunde	16
6. Trennungskultur, Trennungs-Strategien und Trennungs-Prozesse	18
6.1. Nachhaltige Trennungskulturen verlangen Strategien, Prozesse und vor allem Leadership	18
6.2. Ist der „Erfolg“ von Trennungen messbar?	22
6.3. Elemente zur Risikominimierung:	23
> Das Trennungsgespräch	23
> Externe Beratungsleistungen	25
> Wie häufig werden NewPlacement-Beratungen eingesetzt?	27
> Welche Leistungen muss eine NewPlacement-Beratung erbringen?	28
> Das Trennungspaket	29
7. Trennungsmangement 4.0: Lessons Learned	32
8. Über Kienbaum Executive NewPlacement	33
9. Ansprechpartner	34



VORWORT –
TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0



1. VORWORT – TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0:

Themen, Trends und Best Practices

Trennungsmanagement ist eine der schwierigsten Aufgaben für Unternehmenslenker wie Führungskräfte und nach wie vor eine mit Tabus behaftete Thematik. Obwohl Trennungen fester Bestandteil und Notwendigkeit einer atmenden Organisation sind, gibt es Vorbehalte und Zurückhaltung, konstruktiv damit umzugehen – auf beiden Seiten. Umso wichtiger war es uns, hinter die Kulissen von Unternehmen zu schauen und zu erfahren, ob und wie weit Wunsch und Wirklichkeit im Trennungsmanagement nahe beieinander oder weit auseinander liegen. Eine weitere, wichtige Zielsetzung der Studie war es, aus den Ergebnissen konkrete Handlungsempfehlungen für ein faires und professionelles Trennungsmanagement abzuleiten: für die Unternehmen und die Betroffenen (siehe Kapitel 7: „Lessons Learned“).

Die Ergebnisse der vorliegenden Kienbaum-Studie zeigen, dass viele Unternehmen erkennen, welche Nachteile aus misslungenen Trennungen entstehen können. Zusätzlich zu höheren Kosten sind es die negativen Effekte auf die Stimmungslage im Unternehmen und damit auf das Engagement der zurückbleibenden Mitarbeiter. In der Außenwirkung werden Imageverluste in Bezug auf Produkte, Marken und das Unternehmen als Arbeitgeber registriert (Employer Branding).

Trotz dieses Wissens geben 70% aller Befragten zu, dass es **keine Trennungskultur** im Unternehmen gibt, 64% der Befragten **keine nachhaltige Trennungsstrategie** für das Unternehmen entwickelt haben und bei 70% der befragten Unternehmen bisher **weder Prozesse noch Instrumente implementiert wurden. Zwei Drittel aller befragten Manager geben ebenfalls an, dass Führungskräfte nicht auf diese Aufgabe vorbereitet werden.** Unserer Auffassung nach genügt es nicht, Abfindungen zu berechnen sowie den Rechtsanwalt und den NewPlacement-Berater einzusetzen. Professionelles Trennungsmanagement ist ein unternehmensübergreifendes Thema, das von der obersten Führung gesteuert werden muss. Die Beratung durch erfahrene Personalberater von Kienbaum deckt hierbei alle relevanten Bereiche ab: von der Strategieentwicklung über die Implementierung im Unternehmen bis zum individuellen NewPlacement einzelner Kandidaten.

Zusammengefasst: Professionelles Trennungsmanagement wird in seiner gesamten Tragweite als relevantes Management-Thema zwar erkannt, doch bisher werden nur wenige Unternehmen aktiv, um diese schwierige Führungsaufgabe angemessen umzusetzen. Das Ziel muss es sein, eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten herzustellen, d.h. nachhaltig die beste Lösung für alle zu finden. Idealerweise empfehlen ehemalige Mitarbeiter und Führungskräfte den Ex-Arbeitgeber mit den Worten „Ich würde sofort wieder dort anfangen, wenn man mir ein Angebot machen würde.“



Gabriele Euchner
Principal
Kienbaum Consultants International



Bernd Fricke
Principal
Kienbaum Consultants International

A tall, conical stone cairn made of stacked grey rocks stands on a rocky mountain peak. The background features a vast mountain range with green valleys and snow-capped peaks under a clear blue sky with some clouds. A small black dog is visible on the ground to the right of the cairn.

EXECUTIVE SUMMARY

Kernthesen

2. EXECUTIVE SUMMARY

Kernthesen

Wir waren sehr überrascht über die hohe Beteiligungsquote an der Umfrage Trennungsmanagement 4.0. Zeigt dies doch, wie wichtig dieses Thema für Unternehmen und deren Führungsverantwortliche ist:

- > von 2.000 Befragten antworteten 433 Personen (22%).
- > 70% davon sind Entscheider in ihrem Unternehmen, d.h. Geschäftsführer/Vorstände, C-Level-Executives und Personalleiter.

Die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:

- 1. Professionelles Trennungsmanagement ist ein wichtiges Thema in Unternehmen.** Vertreter sämtlicher Abteilungen, Hierarchien, Branchen und Unternehmensgrößen erkennen, dass das „Wie“ und das „Was“ des Trennungsmanagements weitreichende Folgen für alle Beteiligten in diesem Prozess haben.
- 2. Gelungenes Trennungsmanagement hat einen positiven Einfluss auf das Engagement und die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter,** denn das Vertrauen in das Unternehmen wird dadurch gestärkt. Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie Kollegen und Vorgesetzte im Trennungsfall behandelt werden. Der Verlust an Produktivität durch „Flur-Funk“ kann entsprechend minimiert und so Kosten reduziert werden. Der Anteil der ungewollten Trennungen („regretted leavers“) ebenso.

- 3. Professionelles Trennungsmanagement wirkt positiv auf das Employer Branding,** denn fair behandelte, ehemalige Mitarbeiter werden keine kritischen Kommentare in sozialen Netzwerken wie „kununu.com“ oder „glassdoor.com“ anonym veröffentlichen.

- 4. Professionelle Trennungen haben einen positiven Einfluss auf die gesamte Geschäftsentwicklung,** denn gekündigte Führungskräfte können potenzielle Kunden sein.

- 5. „Fairness“ ist das wichtigste Element im Trennungsprozess und steht an erster Stelle.** Die Top 10-Antworten auf diese Frage sind sogenannte „Soft Facts“, wie z.B. „Wertschätzung“, „klare Kommunikation“ oder „ein gut geführtes Trennungsgespräch“. Erst auf Platz 11 landen die „wirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ und noch weiter unten werden „klare Vereinbarungen faire vertragliche Regelungen“ erwähnt. Dies ist insofern interessant, als in der Unternehmenspraxis die letztgenannten Elemente primär besprochen werden.

- 6. Zwar bieten 85% aller Unternehmen, die sich extern beraten lassen, eine NewPlacement-Beratung an, jedoch der Großteil nur in Einzelfällen. Damit verschenken sie das Potenzial für eine schnelle und gütige Einigung.**

- 7. 70% aller befragten Unternehmen gaben an, weder über eine Trennungskultur noch über -strategien oder -prozesse zu verfügen – trotz aller Bedeutsamkeit des „Was und Wie“.** Damit besteht offensichtlich ein großer Bedarf an Unterstützung bei der Professionalisierung des Trennungsmanagements.

- 8. Vor allem eine Beratung zum gesamten Trennungsprozess wünschen sich die befragten Unternehmen** NewPlacement-Beratung und Rechtsbeistand sind zwar die häufigst genannten Instrumente, sie reichen jedoch bei weitem nicht aus.

Anspruch und Wirklichkeit klaffen offenbar weit auseinander. Die Unternehmensrealität hält dem Leitbild nicht stand, das auf Webseiten und in Unternehmensbroschüren dargestellt wird. Eine glaubwürdige und vertrauensvolle Unternehmenskultur braucht jedoch auch Antworten für professionelles Trennungsmanagement: Strategien, Prozesse und vor allem Leadership. Bis dahin scheint es noch ein weiter Weg zu sein.



METHODIK

3. METHODIK

Die Studie wurde im März 2016 als anonyme Online-Befragung unter Führungskräften deutschlandweit durchgeführt. Der Fragebogen umfasste 18 Fragen (Multiple Choice und offene Fragen) zum Thema „Professionelles Trennungsmanagement“ in Unternehmen.

Methodische Charakteristika:

An wen richtete sich die Befragung?

2.000 Führungskräfte, Personalleiter, Geschäftsführer/Vorstände und HR Business Partner in Deutschland aus nahezu allen Branchen und Unternehmensgrößen wurden befragt.

Welche Fragen wurden gestellt?

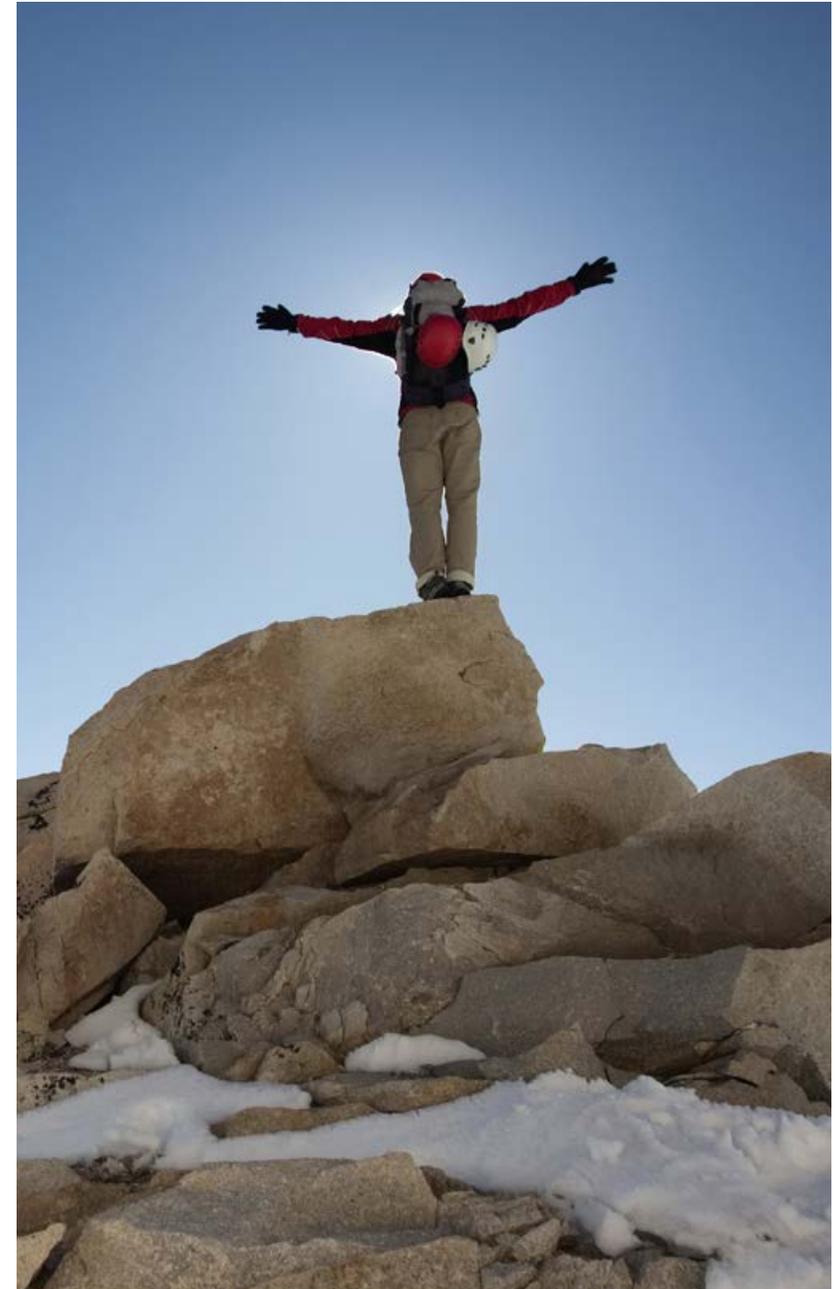
Trennungsmanagement in Unternehmen: Was ist wichtig? Wie sehr sind Kultur, Strategie, Prozesse, Instrumente sowie Elemente ausgeprägt und was wird tatsächlich umgesetzt?

Welche Kriterien spielten bei der Auswertung eine Rolle?

Häufigkeit der Nennungen, Mehrfachnennungen waren möglich; Auswertung der offenen Fragen.

Welche zusätzlichen Informationen enthalten die Auswertungen?

Differenzierung der Antworten nach Branchen, Größe der Unternehmen und Position/Titel der Befragten sowie dem Männer-/Frauen-Anteil.

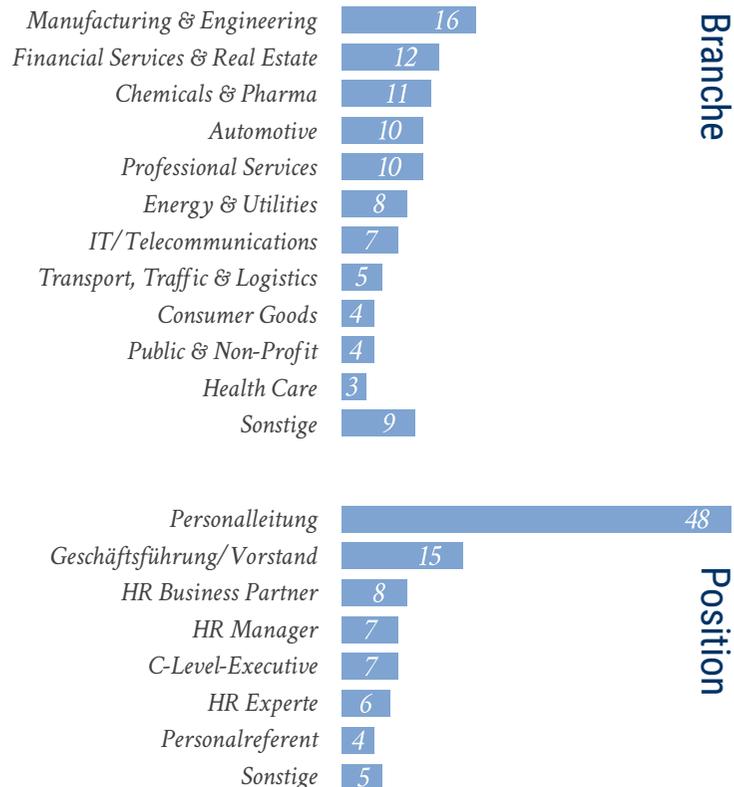


WAY TO M.T.
EVEREST B.C.

ZAHLEN - DATEN - FAKTEN

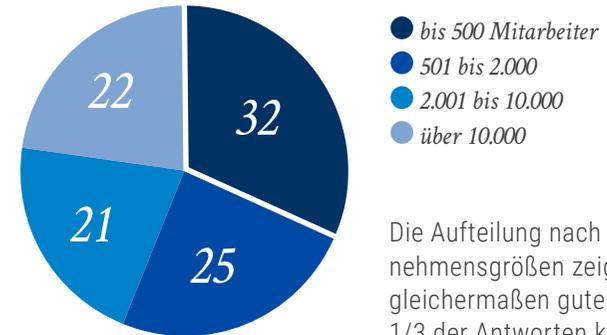
4. ZAHLEN - DATEN - FAKTEN

Von 2.000 Befragten antworteten **433 Führungskräfte** (22%) unterschiedlicher Hierarchie-Levels und Branchen. Wie hoch das Interesse an Trennungsmanagement gerade auf Top-Führungsebene in Unternehmen ist, zeigt die beeindruckende Zahl von 70% an Entscheidern, die antworteten: Personalleiter, Geschäftsführer, C-Level-Executives und Top-Management. Trennungsmanagement ist damit in seiner gesamten Tragweite ein Management-Thema, dessen Bedeutung auch außerhalb von HR zunimmt.



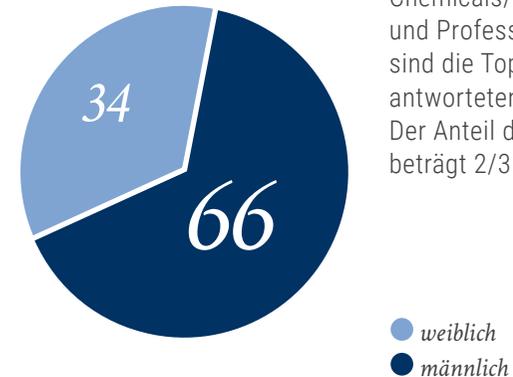
Alle Angaben in %

Unternehmensgröße



Die Aufteilung nach Unternehmensgrößen zeigte eine gleichermaßen gute Verteilung. 1/3 der Antworten kommen aus Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. 2/3 verteilen sich auf die großen KMU und Konzerne ab 10.000 Mitarbeiter. Manufacturing/Engineering, Financial Services/Real Estate, Chemicals/Pharma, Automotive und Professional Services sind die Top 5-Branchen, die antworteten. Der Anteil der Männer/Frauen beträgt 2/3 zu 1/3.

Geschlecht





WORAUF ES BEI
TRENNUNGEN ANKOMMT

5. WORAUF ES BEI TRENNUNGEN ANKOMMT

Fragt man Entscheider, ob professionelles Trennungsmanagement wichtig für den Unternehmenserfolg ist, so wird die Frage mehrheitlich mit „Ja“ beantwortet. Ebenso bestätigt wird die verbreitete Auffassung, dass eine klassische NewPlacement-Beratung sich mehr oder weniger als Standard bei einvernehmlichen Trennungen durchgesetzt hat.

5.1. „Soft Facts“ versus „Hard Facts“

Um alle Facetten des Trennungsmanagements realistisch abzudecken, stellen wir erst zum Schluss die wohl wichtigste, offene Frage: **„Was ist für Sie bei einem Trennungsprozess das wichtigste Element?“**

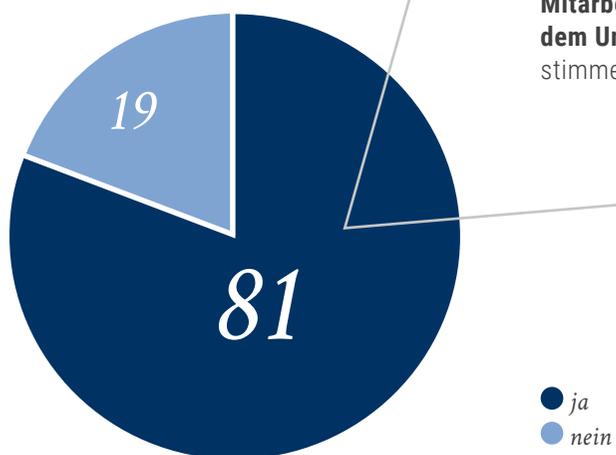
Die Top 10 der wichtigsten Elemente im Trennungsprozess sind die so genannten „Soft Facts“, die von Unternehmensleitern und Führungskräften genannt werden. Erst auf Platz 11 landen „wirtschaftliche Rahmenbedingungen“ und noch weiter hinten landen sogar „klare Vereinbarungen / faire vertragliche Regelung“. Es geht also um etwas anderes im Trennungsprozess als nur um Zahlen, Daten und Fakten.



5.2. Mitarbeiter-Engagement und Employer Branding

Wenn **Trennungsmanagement** in Beziehung zu den eher positiven und nach vorne gerichteten Parametern **Mitarbeiter-Engagement** und **Employer Branding** gesetzt wird, zeigt sich, wie bedeutsam professionelles Trennungsmanagement für die Motivation der Mitarbeiter und die Reputation des Unternehmens ist – intern wie extern.

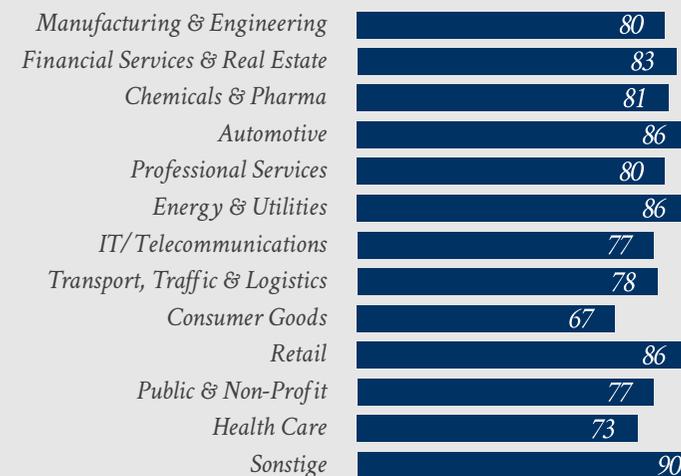
Positiver Einfluss



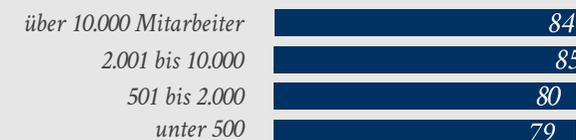
Der Aussage „**Professionelles Trennungsmanagement hat einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen dem Unternehmen gegenüber**“ stimmen **81% aller Befragten** zu.

Alle Angaben in %

Branche

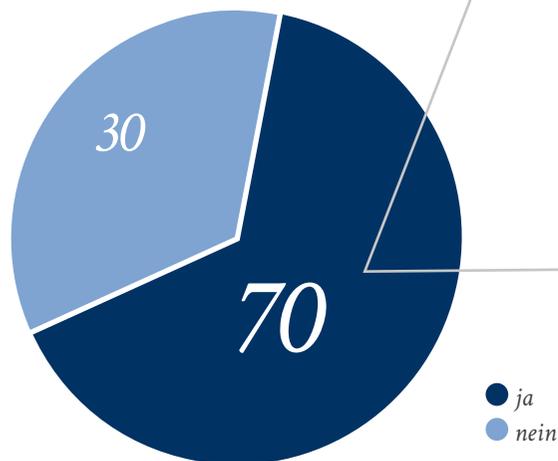


Unternehmensgröße

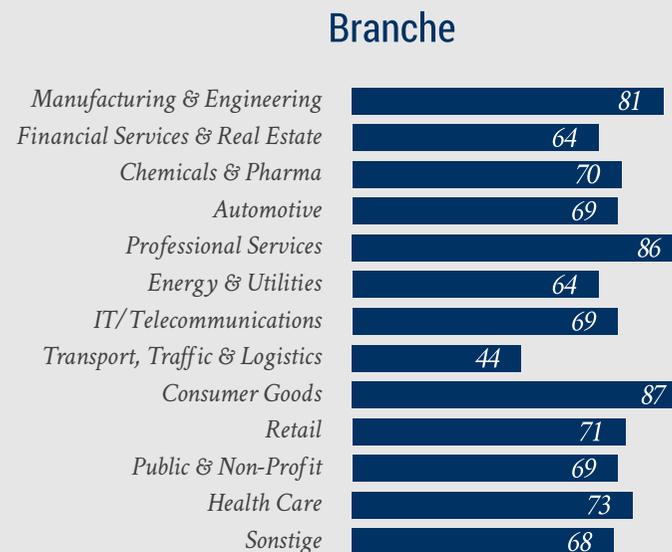


5.2. Mitarbeiter-Engagement und Employer Branding

Imageschaden



Ähnlich verhält es sich bei der Aussage: **„Wenn Trennungen unprofessionell ablaufen, spricht sich das auf den entsprechenden Online-Plattformen herum und beeinflusst das Image eines Unternehmens negativ“**. Dieser Aussage stimmten 70% der Befragten zu.

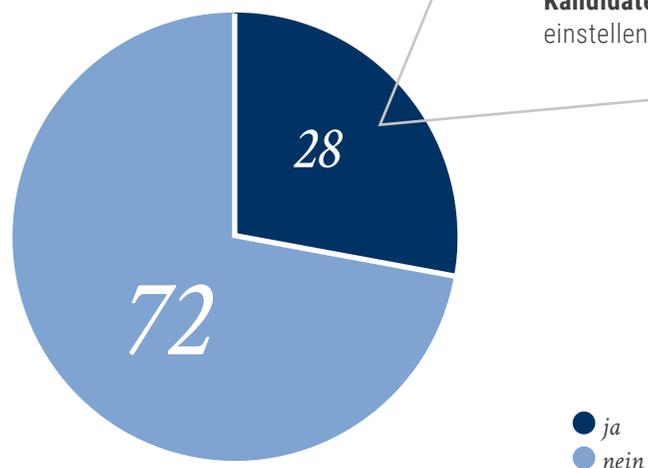


Alle Angaben in %

5.3. Trennung und Rekrutierung: ein Widerspruch?

Immerhin sehen mehr als ein Viertel aller Befragten (28%) **Führungskräfte, von denen sie sich getrennt haben, in Zukunft als potenzielle Kandidaten für eine Einstellung.** Dies wird gestützt durch die Beratungserfahrung, dass Trennungsgründe bei Führungskräften mannigfaltig sind und nicht per se ursächlich in Fehlverhalten oder Minderleistung der jeweiligen Führungskraft liegen.

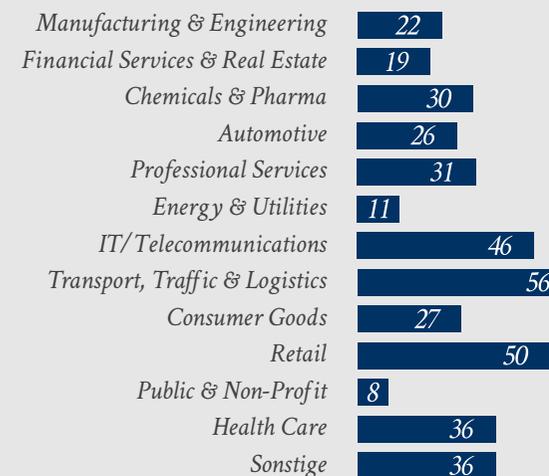
Potenzielle Kandidaten



Fach- bzw. Führungskräfte, von denen wir uns trennen, können in einigen Jahren wieder interessante Kandidaten sein, die wir einstellen.

Alle Angaben in %

Branche

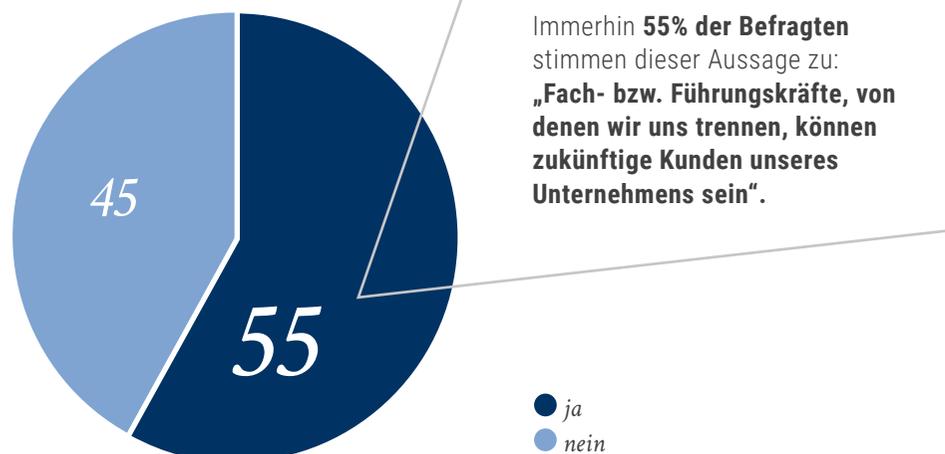


Unternehmensgröße



5.4. Die gekündigte Führungskraft als potenzieller Kunde

Zukünftige Kunden



Auffällig ist hier, dass der Zustimmungswert mit dem Hierarchie-Level steigt:

- > Personalreferent 31%
- > HR Manager 50%
- > Geschäftsführung/Vorstand und Personalleitung jeweils 59%
- > C-Level-Executive 64%

Besonders hohe Zustimmungswerte haben folgende Branchen:

- > Chemie & Pharma 70%
- > Professionelle Dienstleistungen 63%
- > IT/Telekommunikation 62%.

Diese Werte legen den Schluss nahe, dass gelungene Trennungen im Unternehmen durchaus Einfluss haben auf deren zukünftige Geschäftsentwicklung. Es wird faktisch erkannt, welchen Einfluss die Ausgestaltung von Trennungen nach innen wie auch nach außen hat.

Alle Angaben in %

Branche



Unternehmensgröße



A person wearing a grey hoodie is seen from the back, looking out over a vast, rocky mountain landscape under a blue sky with scattered clouds. The person's right hand is raised to their head. A blue, multi-faceted geometric shape is overlaid on the left side of the image, containing white text.

TRENNUNGSKULTUR,
-STRATEGIEN UND -PROZESSE

6. TRENNUNGSKULTUR, -STRATEGIEN UND -PROZESSE

6.1. Nachhaltige Trennungskulturen verlangen Strategien, Prozesse und vor allem Leadership

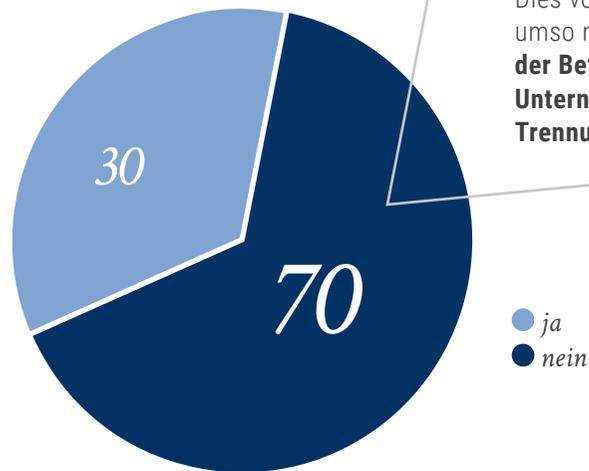
Die Studie zeigt, dass in ca. 2/3 aller Unternehmen weder entsprechende Trennungsstrategien entwickelt noch die dazu passenden Prozesse implementiert werden. Zwar nutzt inzwischen ein großer Teil der Unternehmen die Dienste von NewPlacement-Beratern, doch viel zu wenig werden sie als Standardinstrument im Trennungspaket eingesetzt – und das oftmals zu spät. Dadurch steigen die Risiken und Kosten bereits im Vorfeld. Unternehmen unterschätzen zudem die Wirkung, die strategisch eingesetzte NewPlacement-Beratungen als gesamtunternehmerische Maßnahme haben, um die Motivation und die Produktivität der verbleibenden Belegschaft aufrecht zu erhalten.

Eine gelungene Trennungskultur verlangt jedoch mehr als angebotene NewPlacement-Beratungen. Professionelle Führung – Leadership – bedarf der Entwicklung von passenden Trennungsstrategien und -prozessen, d.h. eines gesamtunternehmerischen Trennungskonzeptes, wie es durch erfahrene Personalberater bei Kienbaum entwickelt werden kann.



6.1. Nachhaltige Trennungskulturen verlangen Strategien, Prozesse und vor allem Leadership

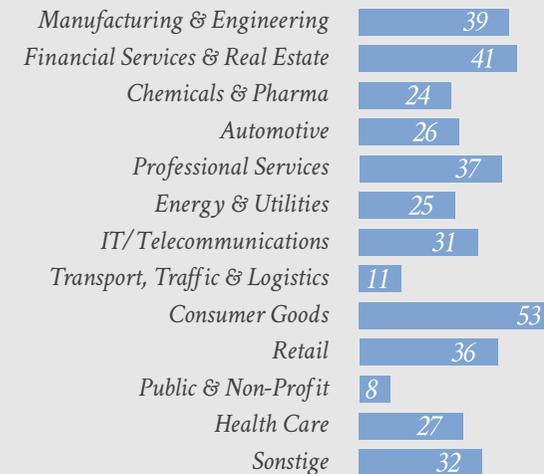
Trennungskultur



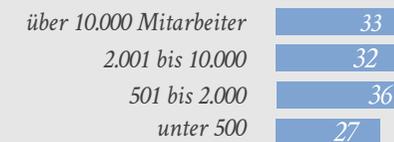
Die Befragten sind sich überwiegend einig, dass professionelles Trennungsmanagement einen positiven Einfluss auf das Engagement und die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter hat. Dies vorangestellt, überrascht es umso mehr zu sehen, dass **70% der Befragten behaupten, ihr Unternehmen verfüge über keine Trennungskultur.**

Alle Angaben in %

Branche*



Unternehmensgröße*

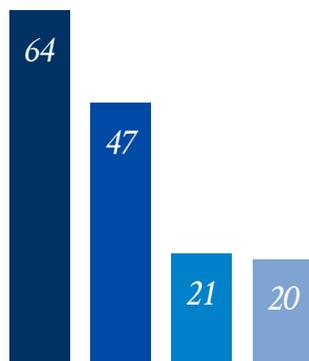


* Befragte, die angeben, ihr Unternehmen verfüge über eine Trennungskultur

6.1. Nachhaltige Trennungskulturen verlangen Strategien, Prozesse und vor allem Leadership

Um ein positives und professionelles Trennungsmanagement jedoch wirkungsvoll umzusetzen, bedarf es zusätzlich zu einem gemeinsamen Werteverständnis, welches die Basis für eine Trennungskultur ist, zielführender Strategien und Prozesse, um die beabsichtigte Trennungskultur zum Leben zu erwecken.

Trennungs- und Rekrutierungsstrategie

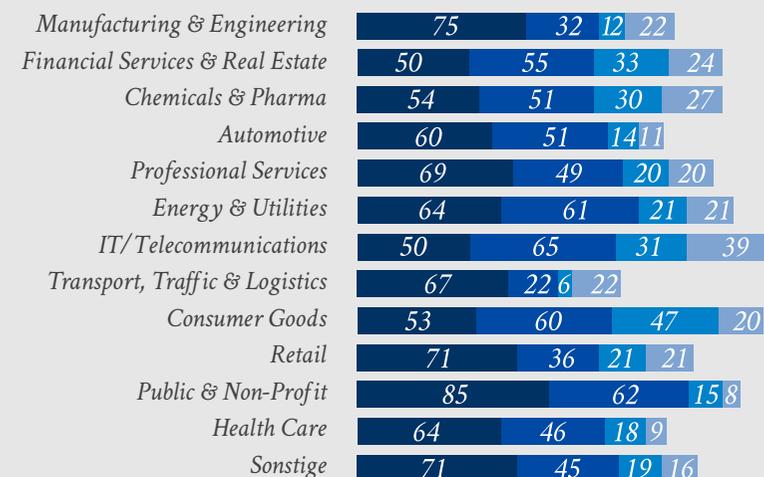


Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine klar definierte Trennungs- und Rekrutierungsstrategie?“ antworteten **64% mit „Nein“** – und das quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Konzerne und Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern präsentieren sich deutlich stärker positiv als die anderen.

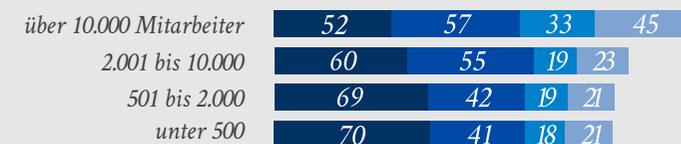
- Es gibt KEINE klar definierte Trennungsstrategie
- Es gibt eine klar definierte Rekrutierungsstrategie
- Es gibt eine klar definierte Trennungsstrategie
- Trennung und Rekrutierung werden als gleich wichtig angesehen

Alle Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich

Branche

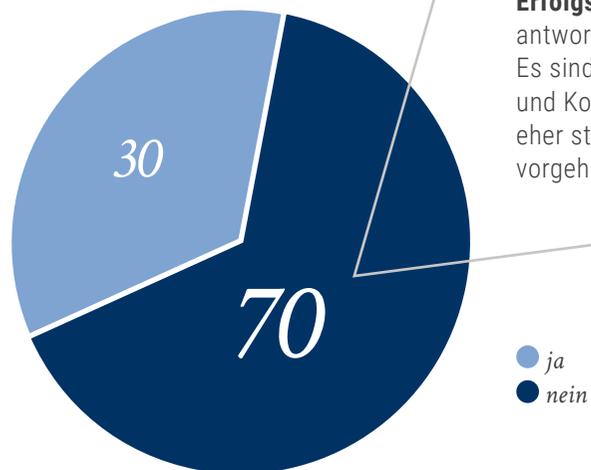


Unternehmensgröße



6.1. Nachhaltige Trennungskulturen verlangen Strategien, Prozesse und vor allem Leadership

Klar definierte Prozesse



Auf die Frage „Gibt es bei Trennungen in Ihrem Unternehmen klar definierte Prozesse, Instrumente, Vorgaben, Erfolgskennzahlen oder Ähnliches?“ antworteten auch hier **70% mit „Nein“**. Es sind wieder primär die großen KMU und Konzerne, die bei Trennungen eher strukturiert und prozessorientiert vorgehen.



6.2. Ist der „Erfolg“ von Trennungen messbar?

Wie weiter vorne aufgeführt, stimmen nur 30% der Befragten der Aussage „**Gibt es bei Trennungen in Ihrem Unternehmen klar definierte Prozesse, Instrumente, Vorgaben, Erfolgskennzahlen oder Ähnliches?**“ zu. Diejenigen, die über solche Prozesse und Tools verfügen, haben am häufigsten genannt:

Während es beispielsweise Standard-Kennzahlen für den Erfolg von Rekrutierungsmaßnahmen gibt (z.B. Time-to-Fill, Cost-per-Hire oder Offer-Accept-Rate), wurden im Hinblick auf Trennungen ähnliche Erfolgskennzahlen nur äußerst selten genannt. Hier einige Beispiele:

- > Haben Mitarbeiter nach x Monaten wieder eine Stelle
- > Abweichung von der Planung
- > Fragebogen nach der Trennung/Austrittsfragebogen
- > Kennzahlen aus Qualität und Effizienz

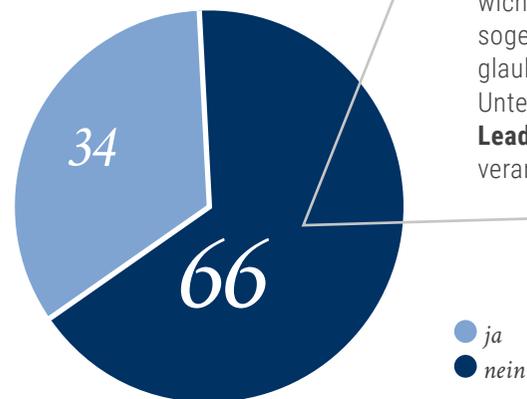
Die niedrige Anzahl an Nennungen hierbei darf einmal mehr als Indiz dafür gedeutet werden, dass sich die Mehrzahl der Unternehmensentscheider zwar über die Bedeutung und Tragweite eines professionellen Trennungsmanagements bewusst ist; bei den operativen Umsetzungen fehlt es jedoch an eindeutigen Planungsinstrumenten und Werkzeugen.



6.3. Elemente zur Risikominimierung: Das Trennungsgespräch

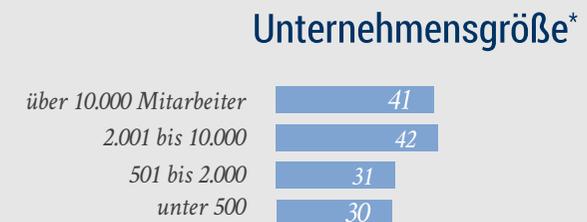
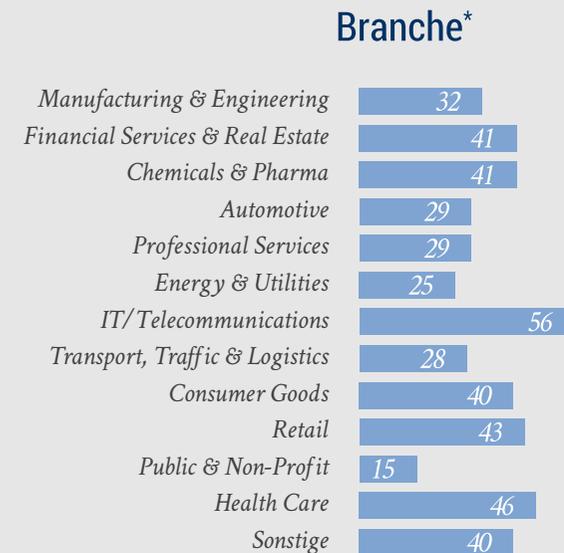
Die Vorbereitung von Trennungen obliegt nach wie vor den HR- und Personalabteilungen. 97% der Befragten geben an, die HR-Abteilung in die Vorbereitung von Trennungen einzubeziehen; 44% beziehen die Rechts- bzw. Steuerberatung ein und 40% einen NewPlacement-Berater. Wenn Führungskräfte konkret auf das Führen von Trennungsgesprächen vorbereitet werden, so geschieht das in nahezu allen Fällen durch die HR-Abteilung (94%). Weit abgeschlagen landen Trennungs-Workshops (25%), Coaches (22%), Anwälte (20%) und NewPlacement-Berater (13%). Ein erster aber notwendiger Schritt ist es, das Trennungsgespräch nicht allein von der Führungskraft führen zu lassen. 72% der Befragten gaben an, dass Trennungsgespräche durch den Vorgesetzten gemeinsam mit HR durchgeführt werden sollten. Fragt man jedoch nach konkreten Maßnahmen, die eine reibungslose und faire Trennung unterstützen, wendet sich das Blatt: **Nur 1/3 (34%) der Befragten geben an, dass Führungskräfte, die Trennungsgespräche führen müssen, in ihrem Unternehmen systematisch darauf vorbereitet werden.**

Trennungsgespräche



66% der Führungskräfte erhalten somit keine Vorbereitung, wie das schwierigste Gespräch in der Mitarbeiterführung zu führen ist. Dies steht im Widerspruch zu den zuvor genannten Top 10 der wichtigsten Elemente im Trennungsprozess, den sogenannten „Soft Facts“. Eine vertrauensvolle und glaubwürdige Trennungskultur gilt es daher in vielen Unternehmen noch zu konzipieren. **Leadership** in der Entwicklung und Umsetzung dieser verantwortungsvollen Aufgabe ist gefragt.

Alle Angaben in %



* Unternehmen, die Führungskräfte auf Trennungsgespräche vorbereiten

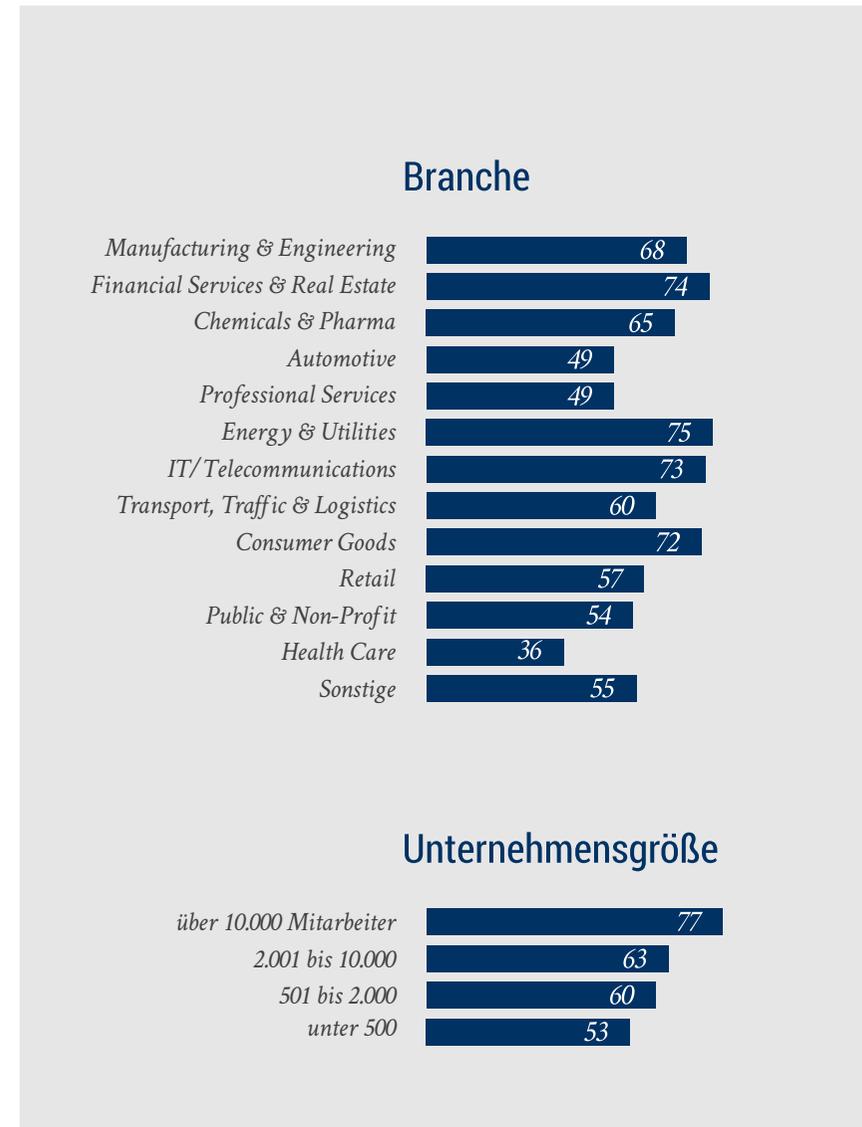
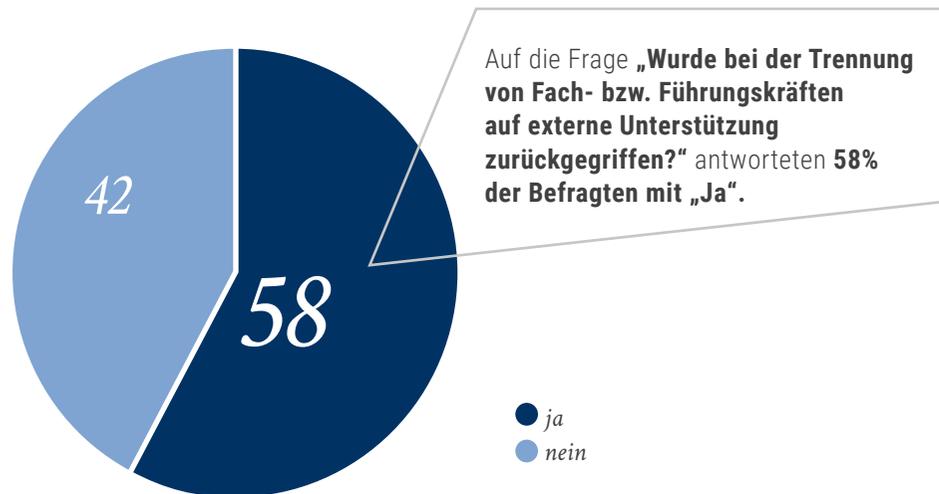
Risikofaktor Trennungsgespräch:

Immer wieder bestätigt sich, dass ein professionell und wertschätzend geführtes Trennungsgespräch der Schlüssel für einen erfolgreichen Trennungsprozess ist.

Hört man in die Unternehmen hinein, die ihre Führungskräfte nicht auf Trennungsgespräche vorbereiten, herrscht folgender Tenor vor: „Wir setzen voraus, dass eine Führungskraft solche schwierigen Mitarbeitergespräche führen kann – das ist eine Kern-Führungsaufgabe“. Offensichtlich ist dies in der Realität nur selten der Fall. Trennungsgespräche misslingen – und das hat fatale Folgen: Für den betroffenen Mitarbeiter bedeutet dies neben dem Verlust des Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Existenzangst eine zusätzliche emotionale Belastung sowie oftmals einen Gesichtsverlust, der für viele Menschen nur sehr schwer zu bewältigen ist. Mit der missglückten Trennung beschäftigen sich aber auch die verbleibenden Mitarbeiter – und das zu Lasten ihrer Motivation und Produktivität. „Regretted leavers“, also ungewollte Trennungen, können die Folge sein. Auch nach außen, zum Beispiel auf Kundenbeziehungen oder die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, kann sich eine unprofessionell durchgeführte Trennung auswirken: Gerade durch soziale Netzwerke verbreiten sich negative Botschaften schnell und unkontrolliert. Zudem können die direkten Kosten der Trennung durch ein gescheitertes Trennungsgespräch steigen, weil der betroffene Mitarbeiter als „Schmerzensgeld“ eine deutlich höhere Abfindungssumme einfordert. Konkrete Maßnahmen sind in diesem Kontext zum Beispiel Trainings, in denen Führungskräfte befähigt werden, Trennungsgespräche wertschätzend und professionell zu führen. Immer mehr Firmen bieten Mitarbeitern, von denen sie sich trennen, sogenannte „Perspektivenberatungen“ an – und das noch vor der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag.



6.3. Elemente zur Risikominimierung: Externe Beratungsleistungen



Alle Angaben in %

6.3. Elemente zur Risikominimierung: Externe Beratungsleistungen

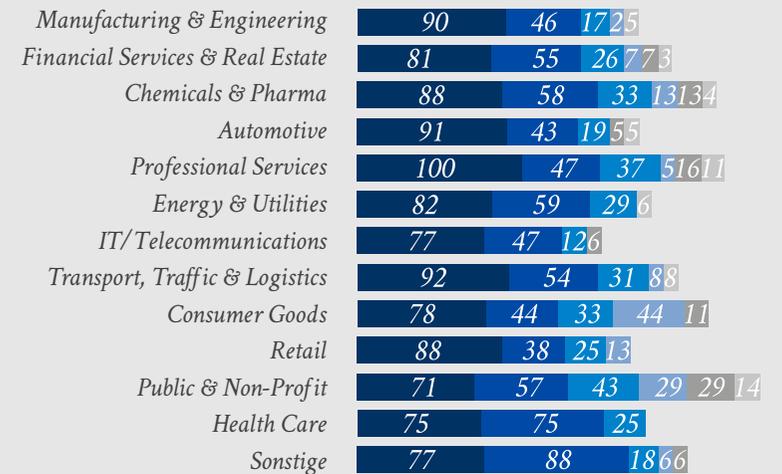
Mit großem Abstand ist eine NewPlacement-Beratung die am häufigsten genutzte Art der externen Unterstützung bei einer Trennung: **85%** der von Kienbaum befragten Firmen, die auf externe Unterstützung zurückgreifen, setzen beim Trennungsmanagement auf die Dienste von darauf spezialisierten Beratern. Gut die Hälfte der Firmen nutzt darüber hinaus eine rechtliche Beratung und knapp ein Viertel setzt auf externe Coachings. Auf wenig Interesse bisher stößt hingegen die strategische Beratung in Trennungsfragen und Kommunikationsberatung, obwohl „Kommunikation“ auf der Skala der häufig genannten wichtigsten Elemente im Trennungsprozess auf Platz 2 stand.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine NewPlacement-Beratung als Standardelement bei Trennungen durchgesetzt hat. Allerdings zeigt die Praxis in den Unternehmen, dass hierbei noch große Potenziale in der optimalen Wirkungsentfaltung ungenutzt sind. Diese liegen oftmals in der Positionierung der NewPlacement-Beratung im Trennungspaket, wie im Folgenden gezeigt wird.

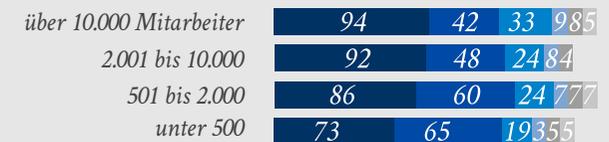


Alle Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich

Branche

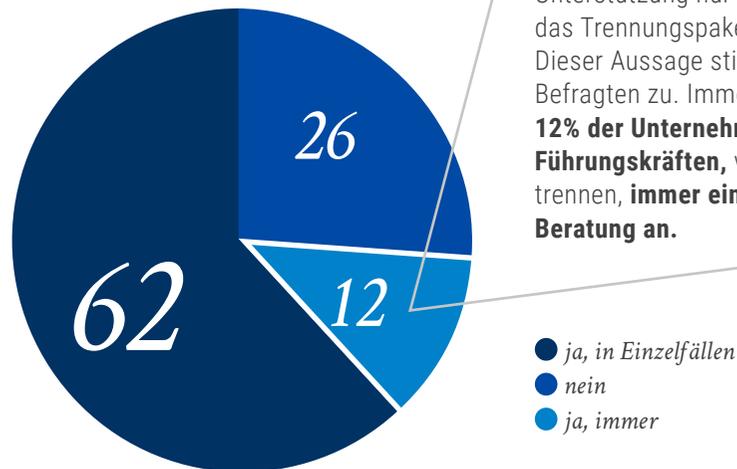


Unternehmensgröße



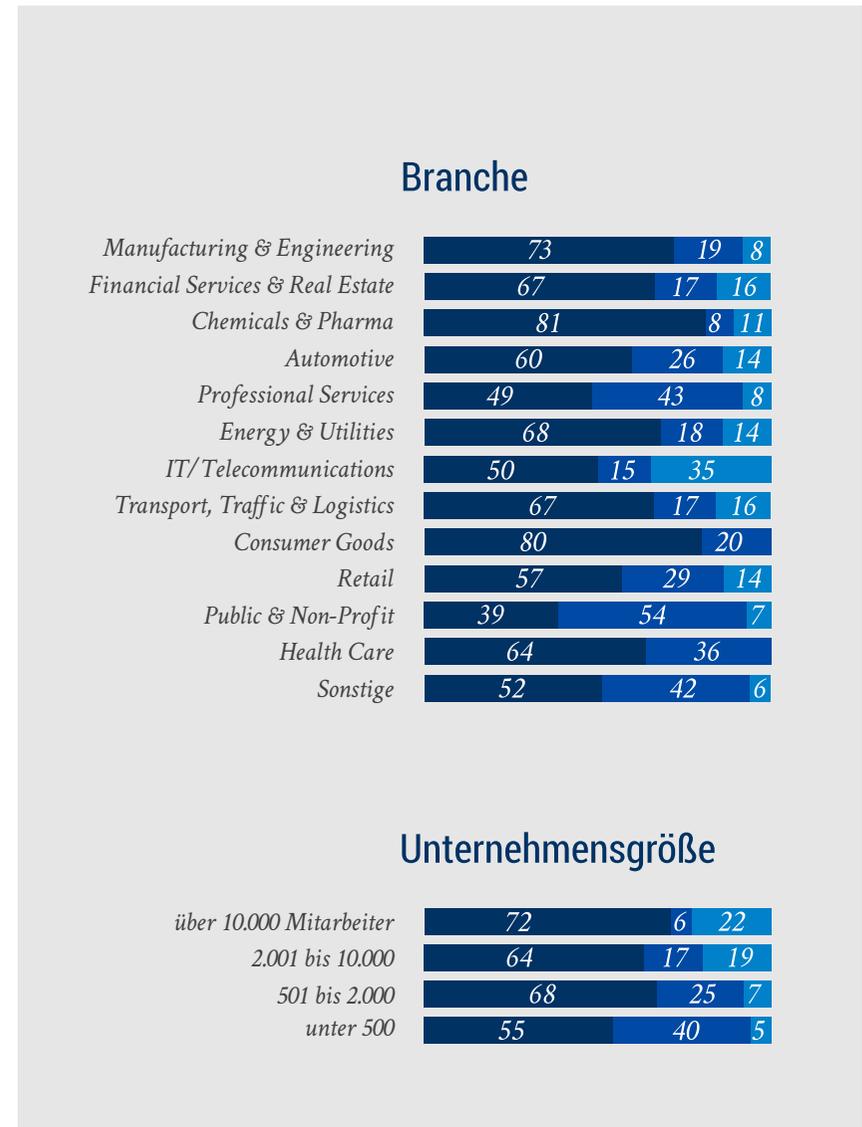
6.3. Elemente zur Risikominimierung: Wie häufig werden NewPlacement-Beratungen eingesetzt?

Im Branchenvergleich sind es Unternehmen aus dem IT-/Telecommunications-Sektor, die Mitarbeitern am häufigsten eine NewPlacement-Beratung anbieten: **35% haben dieses Angebot in der Regel im Abfindungspaket**. Auffällig ist, dass bei Konsumgüterherstellern und in der Gesundheitswirtschaft hingegen keines der von Kienbaum befragten Unternehmen eine solche Beratung als Standard anbietet. Betrachtet man die Studienergebnisse anhand der Unternehmensgröße, gilt auch hier: Je mehr Mitarbeiter die Firma hat, desto öfter ist eine NewPlacement-Beratung Standard und desto öfter wird sie darüber hinaus im Einzelfall angeboten. 5% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern offerieren diese Leistung in der Regel im Trennungsfall, 55% im Einzelfall und 40% gar nicht. Hingegen bieten 22% aller Firmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern eine NewPlacement-Beratung an, weitere 72% tun dies im Einzelfall und nur 6% inkludieren diese Leistung gar nicht in ihren Trennungspaketen.



Sehr häufig ist die Praxis in deutschen Firmen verbreitet, NewPlacement-Unterstützung nur im Einzelfall in das Trennungspaket aufzunehmen. Dieser Aussage stimmen 62% der Befragten zu. Immerhin **bieten 12% der Unternehmen Fach- und Führungskräften**, von denen sie sich trennen, **immer eine NewPlacement-Beratung an**.

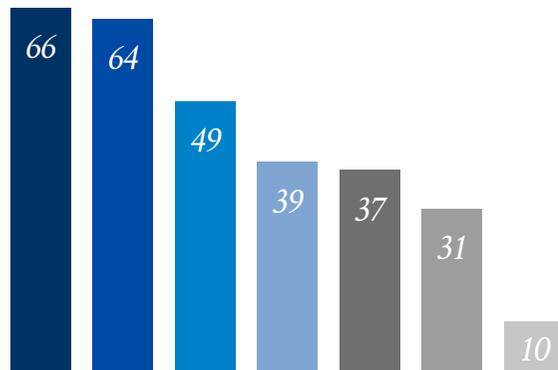
Alle Angaben in %



6.3. Elemente zur Risikominimierung: Welche Leistungen muss eine NewPlacement-Beratung erbringen?

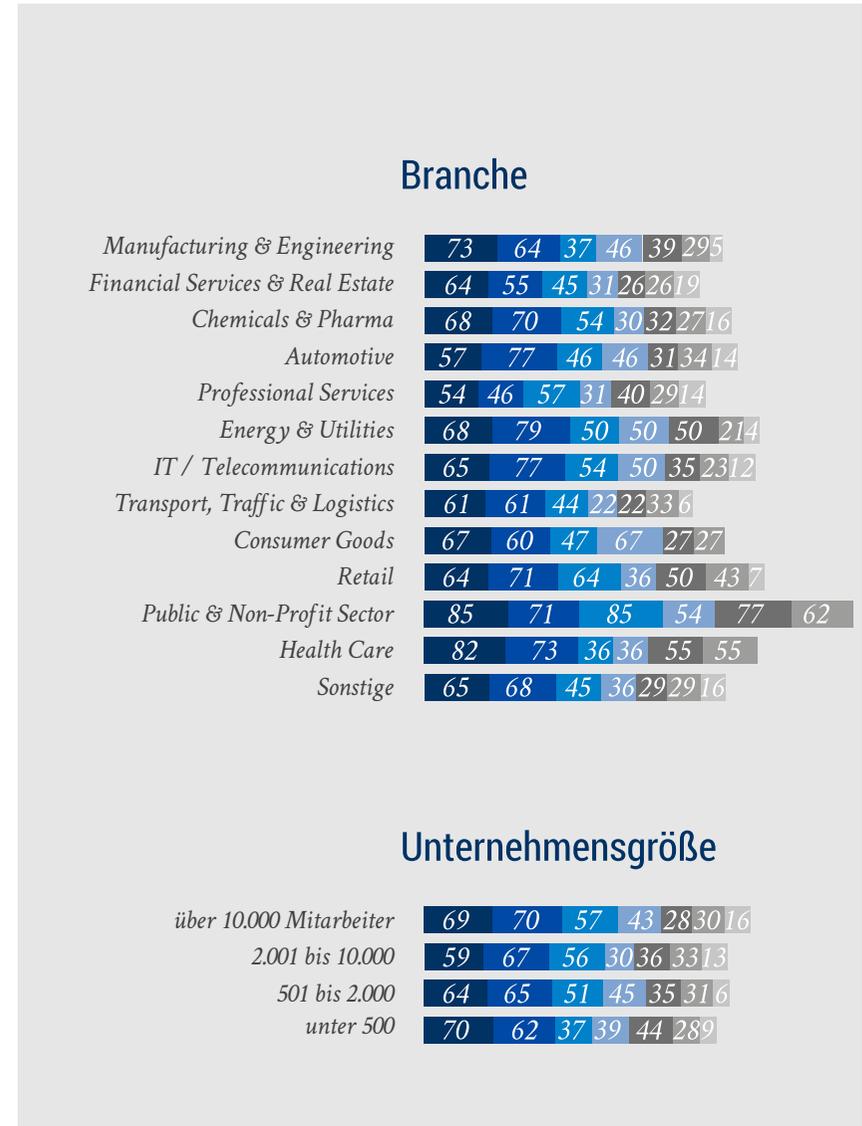
Zwei Dinge sind Unternehmen, die eine NewPlacement-Beratung einsetzen, besonders wichtig: zum Einen müssen die externen Dienstleister die **Beratung zum gesamten Trennungsprozess** offerieren und zum Anderen regelmäßig über den **Fortschritt im Beratungsprozess** mit dem jeweiligen Mitarbeiter berichten.

Rund 2/3 der Befragten legen hierauf besonderen Wert. Einen deutlich geringeren Stellenwert nehmen hingegen die Beratung zur Entwicklung einer Trennungskultur, das Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie und eine Mediation im Trennungsprozess auf der Prioritätenliste der Auftraggeber einer NewPlacement-Beratung ein.



- Beratung zum gesamten Trennungsprozess
- Berichte über den Fortschritt der Beratung
- Durchführung von Trennungsworkshops für Fach- und Führungskräfte
- Mediation im Trennungsprozess
- Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie
- Beratung zur Entwicklung einer Trennungskultur
- Sonstige

Alle Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich

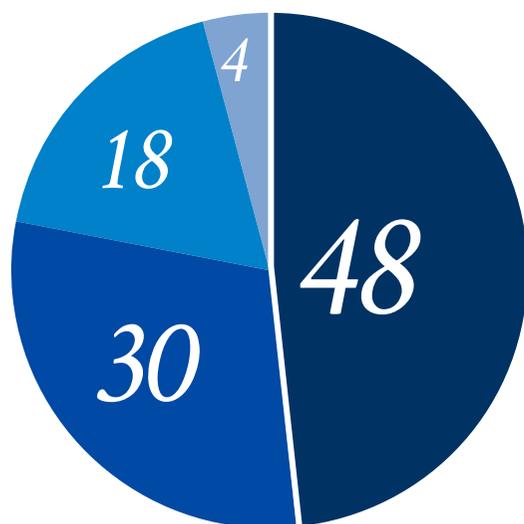


6.3. Elemente zur Risikominimierung: Das Trennungspaket

Bei der Ausgestaltung der Trennungspakete verschenken die Unternehmen immer noch erhebliches Potenzial für eine faire Trennung. Nur knapp 1/3 der Firmen bieten ausscheidenden Fach- und Führungskräften zwar eine Abfindung an, eine NewPlacement-Beratung aber nur auf Nachfrage des betroffenen Mitarbeiters. Knapp ein Fünftel überlassen die Organisation und die Kosten einer NewPlacement-Beratung gar komplett dem gekündigten Mitarbeiter. Unserer Erfahrung nach wünschen sich die Betroffenen hierbei wesentlich mehr Unterstützung durch den ehemaligen Arbeitgeber.

Darüber hinaus verschenken Unternehmen die Chance, proaktiv ein attraktives Gesamt-Trennungspaket anzubieten. Die Personalverantwortlichen geben damit die Möglichkeit der Einflussnahme und Betreuung des gekündigten Mitarbeiters ab. **Es gilt als erwiesen, dass ein attraktives und proaktiv angebotenes Trennungspaket zusammen mit einer NewPlacement-Beratung darüber entscheidet, wann beziehungsweise ob der betroffene Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag unterschreibt und wie schnell er wieder mit einem positiven Blick nach vorne in seine berufliche Zukunft schauen kann.**

In einem Großteil der Unternehmen beginnt die NewPlacement-Beratung erst nach der Unterschrift unter den Aufhebungsvertrag: 2/3 der Firmen handhaben das auf diese Weise und verschenken damit die Möglichkeit auf die bestmögliche Trennung für den betroffenen Mitarbeiter und für das Unternehmen selbst. **Das macht heute immerhin schon 1/3 der von Kienbaum befragten Unternehmen besser: Sie lassen die NewPlacement-Beratung im Sinne einer „Perspektivenberatung“ schon vor der Unterzeichnung des Aufhebungsvertrags beginnen.** Dadurch schaffen sie eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.



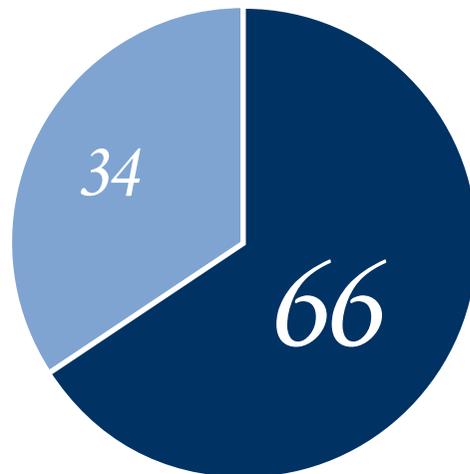
- Abfindung und separat ausgewiesene NewPlacement-Beratung.
- Abfindung. Falls NewPlacement-Beratung erwünscht, wird das Honorar von der Abfindung abgezogen.
- Nur Abfindung.
- Abfindung, separat ausgewiesene NewPlacement-Beratung und Beratung durch einen Steuerberater.

Alle Angaben in %

6.3. Elemente zur Risikominimierung: Das Trennungspaket

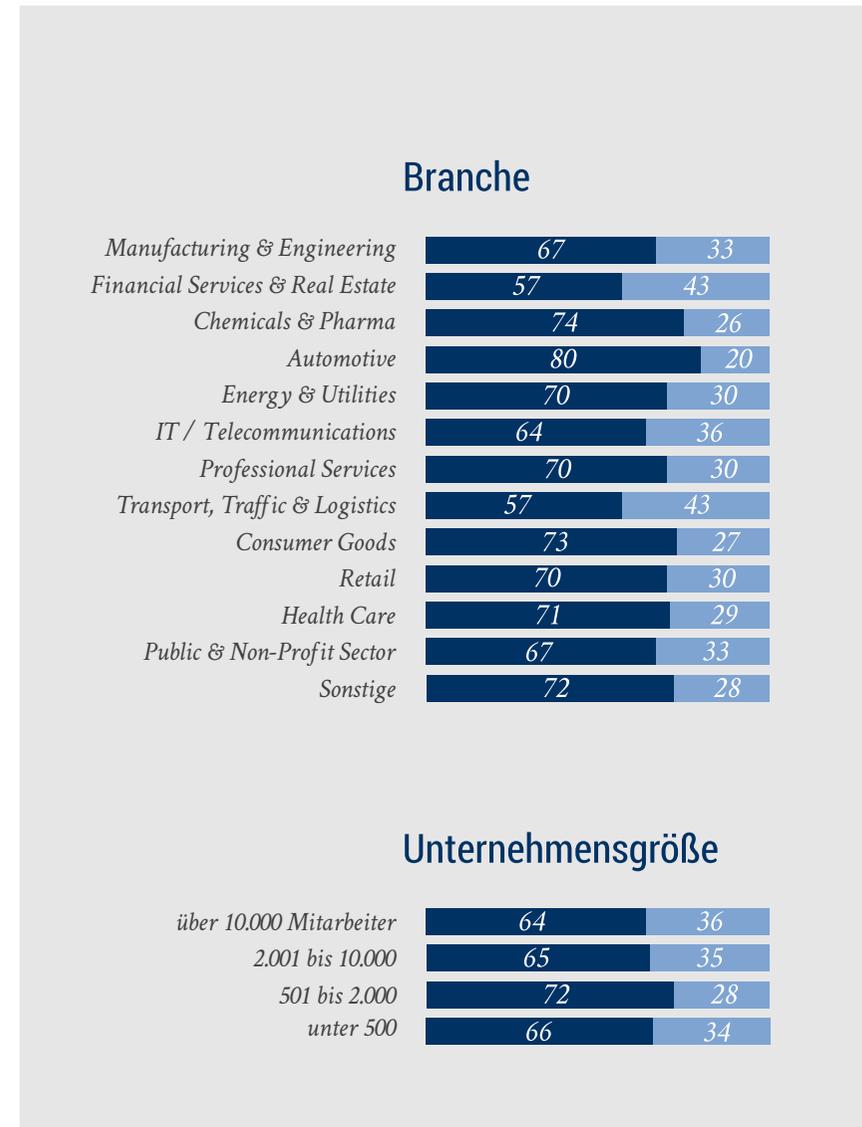
Jüngst lässt sich in Beratungsmandaten ein Trend zu dieser frühzeitig startenden NewPlacement- bzw. Perspektiven-Beratung feststellen: Sie beeinflussen die Kommunikation nach innen und außen positiv und sorgen dafür, dass der betroffene Mitarbeiter mit der Bewältigung der Trennung und der Neuorientierung nicht allein gelassen wird.

Weitere Vorteile kommen hinzu: Durch die frühzeitige professionelle Begleitung des Mitarbeiters können etwaige Fehler im Bewerbungsprozess vermieden werden. Berater und Mitarbeiter können schon in einem frühen Stadium der Beratung neue Perspektiven erarbeiten, sodass der Kandidat keine wertvolle Zeit bei der beruflichen Neuorientierung verliert: Win-Win für alle Beteiligten.



- Kandidat startet NP-Beratung nach Unterschrift unter dem Aufhebungsvertrag
- Kandidat startet NP-Beratung bereits vor Unterzeichnung des Aufhebungsvertrags

Alle Angaben in %



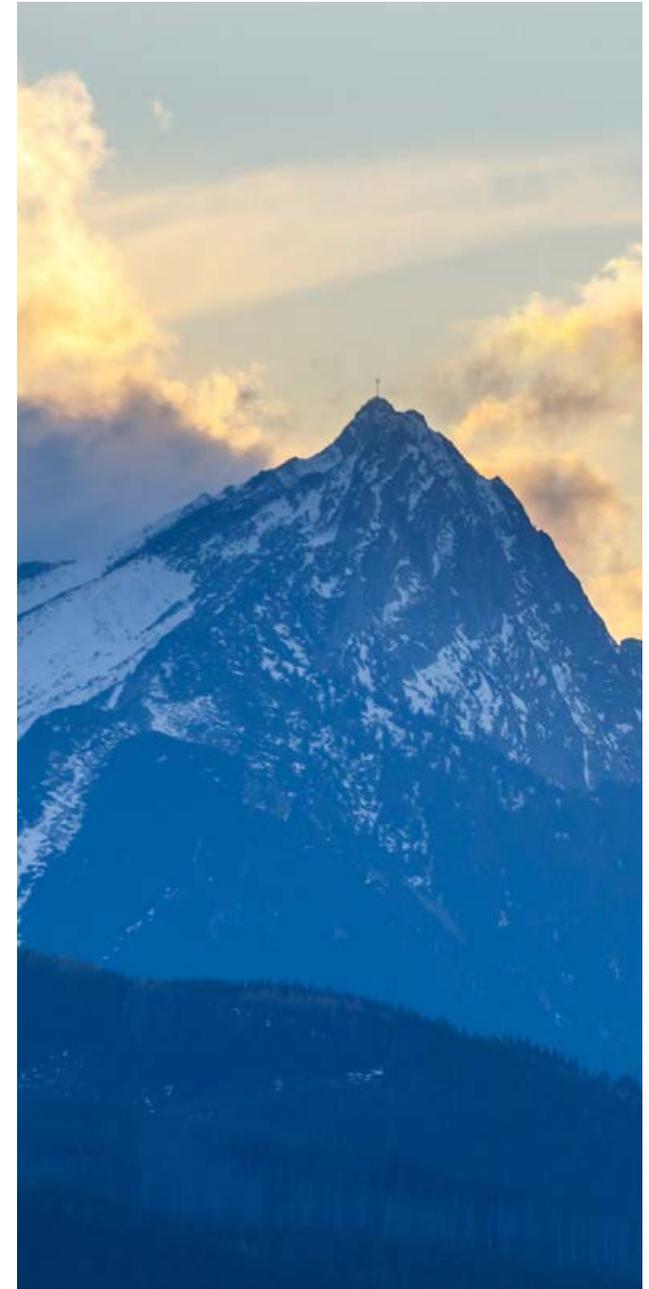


TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0:
LESSONS LEARNED



7. TRENNUNGSMANAGEMENT 4.0: LESSONS LEARNED

- > 70% der Befragten verfügen weder über eine Trennungskultur im Unternehmen noch eine Trennungsstrategie (64%) oder entsprechend implementierte Prozesse (70%).
70% aller befragten Führungskräfte sind weder trainiert in professionellem Trennungsmanagement noch im Führen von Trennungsgesprächen.
- > Nichtsdestotrotz ist man sich einig, dass Trennungen wie Rekrutierungen wichtige Managementaufgaben sind, die sich auf das gesamte Unternehmen – intern wie extern – und damit auf die Geschäftsentwicklung auswirken.
- > Eine positive Trennungskultur leitet sich von den Unternehmenswerten ab und benötigt für die Umsetzung eine klare Strategie und eindeutige Prozesse – gerade auch für Trennungen.
- > Professionelle Trennungen senken die Kosten und mindern das Risiko arbeitsgerichtlicher Prozesse.
- > Professionelles Trennungsmanagement setzt noch VOR der Trennungsentscheidung ein.
- > Je früher der Einstieg in den Prozess, desto besser für alle Beteiligten (Win-Win).
- > NewPlacement-Beratung ist ein Standard-Management-Tool und nicht zu verhandeln.
- > Nahezu 70% aller Unternehmen in Deutschland fordern eine auf die Entwicklung von nachhaltigen Trennungsstrategien und Trennungsprozessen ausgerichtete Unternehmens- bzw. Personalberatung.





ÜBER KIENBAUM EXECUTIVE NEWPLACEMENT

8. ÜBER KIENBAUM EXECUTIVE NEWPLACEMENT

Die Kienbaum NewPlacement-Beratung unterscheidet sich deutlich von anderen. Wir unterstützen unsere Kandidaten, den Blick nach vorne zu richten auf eine Zukunft voller Chancen und Möglichkeiten und bieten größtmögliche Transparenz des offenen und verdeckten Arbeitsmarktes für Führungskräfte. „NewPlacement“ statt „Outplacement“ ist unser Fokus.

Kienbaum. Inspirierend. Anders.

Kienbaum Consultants International ist eine Personal- und Managementberatung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Beratungsportfolios stellt. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Menschen in Organisationen zu bewegen und so Veränderungen zum Erfolg zu führen. Kienbaum ist in den Geschäftsfeldern Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisations-Beratung, NewPlacement-Beratung sowie Kommunikation tätig. Dabei greifen die interdisziplinären Teams auf jahrzehntelange Beratungserfahrung, fundiertes Branchen-Know-how und die anwendungsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse des Kienbaum-Forschungsinstituts zurück. Kienbaum wurde vor mehr als 70 Jahren in Deutschland gegründet und wird heute als Familien- und Partner-Unternehmen geführt. Das Beratungsunternehmen unterhält 12 Standorte in Deutschland und ist weltweit mit 33 Büros in 18 Ländern vertreten.

> www.kienbaum.de

9. ANSPRECHPARTNER



Gabriele Euchner

Principal

Kienbaum Consultants International GmbH
Arnulfstr. 58 | 80335 München
Fon: +49 89 45 87 78-73 | Mobil: +49 162 206 71 67
> gabriele.euchner@kienbaum.de



Bernd Fricke

Principal

Kienbaum Consultants International GmbH
Beethovenstraße 12-16 | 60325 Frankfurt/Main
Fon: +49 69 96 36 44-17 | Mobil: +49 172 868 44 65
> bernd.fricke@kienbaum.de



Andreas Knodel

Mitglied der Geschäftsleitung | Director

Kienbaum Consultants International GmbH
Kronprinzstr. 8 | 70173 Stuttgart
Fon: +49 711 72 72 17-21 | Mobil: +49 173 259 27 85
> andreas.knodel@kienbaum.de

