



Wenn Arbeitgeber gekündigten Mitarbeitern helfen, neue Arbeitsplätze zu finden, dann geschieht das aus Eigennutz, etwa um den Betriebsfrieden zu wahren und sich Kündigungsprozesse zu ersparen. Aber auch die gekündigten Mitarbeiter profitieren von solchen Maßnahmen.

Wenn der Ex-Arbeitgeber zum Karriereberater wird

Viele Biotech-Unternehmen sind reine Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, die mit Fremdkapital neue Produkte entwickeln. Ist das Geld verbraucht und wurden keine marktfähigen Produkte entwickelt, müssen sie ihre Pforten wieder schließen. Diese Gefahr drohte Anfang 2003 auch einem Biotech-Unternehmen aus Baden-Württemberg und zwang den Vorstand alle Sachausgaben auf den Prüfstand zu stellen. Was entbehrlich war, wurde gestrichen. Doch das allein genügte nicht, somit entschied die Unternehmensleitung noch 15 der 98 Mitarbeiter zu entlassen.

Leicht fiel diese Entscheidung nicht - auch weil die junge Führungsriege noch keine Erfahrung mit dem Kündigen von Mitarbeitern gesammelt hatte. Außerdem befürchtete sie: Wenn wir Mitarbeiter auf die Straße setzen, zerstört dies auch unsere von einem starken Wir-Gefühl geprägte Unternehmenskultur. Aus diesem Grund entschied sich der Vorstand einen externen Partner in den Trennungsprozess mit einzubeziehen, um die betroffenen Mitarbeiter bei der Stellensuche zu unterstützen.

Führungskräfte auf die heikle Aufgabe vorbereiten

Über Empfehlungen stieß der Vorstand auf die Adensam Managementberatung aus Groß-Gerau und entschied sich nach zwei Kennenlernterminen für eine Zusammenarbeit mit dem Outplacementspezialisten.

Den Auftakt bildete ein halbtägiger Workshop mit den Führungskräften. Dort informierte erst der Vorstand über den geplanten Personalabbau, danach erläuterte Adensam, wie der Trennungsprozess verlaufen solle. Anschließend klärte er nochmals die Funktion der Führungskräfte im Unternehmen. Dies war nötig, weil viele Führungskräfte auch private Kontakte zu ihren meist gleichaltrigen Mitarbeitern hatten - Rollenkonflikte waren somit vorprogrammiert.

Im Anschluss wurden mit den Führungskräften ein Drehbuch und eine To-do-Liste erarbeitet. So gab es detaillierte Absprachen darüber, wie die Kündigungsgespräche zu führen seien. Wer führt die Gespräche? Wann, wo und wie werden sie geführt? Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte dieselbe Sprachregelung bezüglich verschiedener Entscheidungsprozesse benutzen.

Gekündigte und Verbleibende erhalten Unterstützung

Drei Tage nach dem Workshop wurden die Mitarbeiter auf einer Betriebsversammlung über die geplanten Entlassungen informiert. Der Vorstandsvorsitzende teilte mit, dass die Betroffenen nach der Versammlung auf ihrem Schreibtisch ein Schreiben fänden. Dieses enthalte jedoch nur eine Ankündigung der Kündigung. Die eigentliche Kündigung werde in den nächsten Tagen von ihren Vorgesetzten überreicht.

Den gekündigten Mitarbeitern erläuterte Adensam am gleichen Nachmittag welche Unterstützung er und das Unternehmen in den nächsten Monaten bieten würden, um ihnen eine berufliche Neuorientierung zu erleichtern. Dann bat er sie, sich binnen einer Woche zu entscheiden, ob sie von dem Angebot Gebrauch machen wollten. Von den Mitarbeitern eine sofortige Entscheidung zu fordern, hätte sie überfordert. Schließlich mussten sie die Kündigung erst verdauen.

In den folgenden Tagen führten die Führungskräfte die ersten offiziellen Kündigungsgespräche und erläuterten nochmals die Entscheidung. Anschließend fand ein zweiter Führungskräfte-Workshop statt, um das Erlebte aufzuarbeiten. Dies war wichtig, weil es den meisten schlaflose Nächte bereitete, erstmals Kündigungen auszusprechen. Hinzu kam, dass sie zuweilen Details über das Privatleben ihrer Mitarbeiter erfuhren, die sie an der Richtigkeit der Auswahl zweifeln ließen. So war eine Führungskraft überzeugt, dass ein Mitarbeiter ein harmonisches Familienleben führt. Im Kündigungsgespräch stellte sich heraus, dass er von Frau und Kindern getrennt lebt und unterhaltspflichtig ist. In solchen Gesprächssituationen konsequent zu bleiben, fiel allen Führungskräften schwer.

Doch auch nach Kündigungen geht das Leben im Unternehmen weiter. Deshalb wurde eine Kick-off-Veranstaltung für den Zeitpunkt, wenn alle gekündigten Mitarbeiter endgültig das

Outplacement

Unternehmen verlassen haben, geplant. Dort sollte den verbliebenen Mitarbeitern die neue Unternehmensstruktur und die Chancen, die sich aus ihr ergeben, erläutert werden. Dieses Element integrierte das Unternehmen in den Workshop, um den Führungskräften zu signalisieren: Der Prozess, den wir gerade durchlaufen, ist zwar schmerzhaft, aber er eröffnet uns auch neue Perspektiven.

Neue Perspektiven entwickeln

Eine Woche nach der Betriebsversammlung hatten sich die gekündigten Mitarbeiter entschieden, alle wollten an dem Newplacement-Prozess teilnehmen. Dabei war es Adensam wichtig, den Teilnehmern zu vermitteln: »Leute, ihr seid alle keine Berufseinsteiger. Ihr habt jahrelange Berufserfahrung, deshalb könnt ihr in ein Unternehmen wichtiges Know-how einbringen.«

In der folgenden Woche fanden zwei dreitägige Bewerbertrainings statt - eins für die technischen Assistenten und eins für die Wissenschaftler. Dort entwickelten die Teilnehmer für sich eine berufliche Perspektive: Suche ich mir eine neue Stelle oder mache ich mich selbstständig? Steige ich beruflich wieder voll ein oder nutze ich die Pause für eine Weiterbildung, Erziehungsurlaub oder ein Sabbatical? Die Teilnehmer ermittelten auch, welche Argumente sie als Bewerber in die Waagschale werfen können und bei welchen Unternehmen ihre Bewerbung besonders Erfolg versprechend wären - sei's wegen vorhandener Kontakte oder spezieller Kenntnisse. Erst im Anschluss wurden die Bewerberprofile entworfen und die Bewerbungsunterlagen optimiert.

Nach den Bewerbungstrainings traf sich der Berater mit jedem Stellensucher, um der Bewerbungsmappe den letzten Schliff zu geben und eine individuelle Bewerbungsstrategie auszutüfteln. Diese persönliche Beratung war nötig, weil sich viele Teilnehmer seit Jahren nicht mehr beworben hatten und unsicher waren. Viele Teilnehmer waren sich auch nicht der Fähigkeiten bewusst, die ihnen, sofern sie sich beim richtigen Unternehmen bewerben, Pluspunkte bringen können. Adensam nennt hierfür ein Beispiel: Ein Biotech-Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, das erst wenige



Nebenleistungen optimieren:

Phase 1: Vorbereitung

(Dauer: Ein bis drei Monate, je nach Vorplanung)

Prüfung aller gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Instrumente zur Personalanpassung ohne Entlassungen:

- Kurzarbeit
- Teilzeit
- Altersteilzeit
- Auslaufenlassen von befristeten Verträgen
- Insourcing ehemals outgesourcter Dienste
- Jahresarbeitszeitkonten zur Arbeitszeitflexibilisierung
- Interne Versetzungen und Versetzungsketten
- »Sabbaticals«

Phase 2: Unterrichts- und Verhandlung

(Dauer: Ein bis drei Monate, abhängig vom Verhandlungsverlauf mit dem Betriebsrat)

- Unterrichtung der Arbeitnehmervertretung und des Wirtschaftsausschusses
- Beratung mit deren Vertretern bei sozialplanpflichtigen Entlassungen
- Gegebenenfalls Anzeigepflicht nach § 17 KüSchG

Wenn Phase 1 nicht zum erwünschten Ziel führt, ist laut BetrVG ein Interessensausgleich zu suchen. Die Nachteile der Mitarbeiter sind in einem Sozialplan abzumildern. Ziel der Verhandlungen sollte ein Transfersozialplan sein, der neben monetären Abfindungen auch Maßnahmen zur Vermittlung der Betroffenen in adäquate Anschlussbeschäftigung beinhaltet. Das Landesarbeitsamt berät die Betriebsparteien, ob hierbei Zuschüsse nach § 216a oder 216b SGB III in Anspruch genommen werden können.

Phase 3: Umsetzung

(Dauer: Fünf bis zwölf Monate, je nach Projektdesign)

Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse (Gruppenoutplacement)

- Informieren der betroffenen Mitarbeiter
 - über den Ablauf der geplanten Maßnahmen
 - über die am Prozess beteiligten Personen
 - über Erfolgsquoten und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten

Ziel: Vertrauensbildung zwischen den Betroffenen und den am Prozess beteiligten Beratern

- Training und Beratung
 - Bewerbertraining in Gruppen
 - Einzelberatung

Ziele: Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess, Erarbeitung professioneller Bewerbungsunterlagen, Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche, Erschließen beruflicher Alternativen (etwa Selbstständigkeit)

- Vermittlung in neue Arbeit
 - Aktive Stellenakquisition
 - Vermittlung von Kontakten zu externen Unternehmen
 - Bewerbungscoaching nach Bedarf

Ziel: Vermittlungsquoten von etwa 80 Prozent in adäquate Anschlussbeschäftigung nach Abschluss des Gruppenoutplacements sind realistisch.

Jahre existiert, hat eine andere Arbeitsstruktur und -kultur als ein Konzern. Die Mitarbeiter müssen mehr improvisieren und haben ein breiteres Aufgabenfeld als Mitarbeiter von Großunternehmen, in denen viele Aufgaben an Spezialisten delegiert werden können. In einem solchen Umfeld erfolgreich gearbeitet zu haben, kann beim Bewerben ein Plus sein - auch bei Konzernen, die möchten, dass ihre Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung zeigen.

Berater spricht aktiv neue Arbeitgeber an

So vorbereitet begannen die gekündigten Mitarbeiter, sich aktiv zu bewerben und wurden weiterhin unterstützt. Unter anderem wurden die Profile anonymisiert an ausgewählte Unternehmen verschickt. Hierbei kamen Adensam seine engen Industriekontakte zugute, da es »meist einer intimen Kenntnis der Arbeitsinhalte und -Strukturen eines Un-

ternehmens bedarf, um einen Bewerber dort erfolgreich zu platzieren«. Auch hierfür ein Beispiel: Ein von dem Biotech-Unternehmen entlassener Chemiker ist Experte in Teilbereichen der Toxikologie. Diesen empfahl Adensam einem Unternehmen, von dem er wusste, dass es dieses Spezialwissen benötigt. Allerdings kontaktierte er nicht die Personalabteilung, sondern nahm direkt Kontakt mit den Fachabteilungen auf, da dort das Know-how des Bewerbers besser eingeschätzt werden konnte.

Durch dieses gezielte Vorgehen hatten am 31. Mai, dem offiziellen Kündigungsdatum, acht der 15 entlassenen Mitarbeiter eine neue Stelle. Zwei Teilnehmer entschieden sich für die Selbstständigkeit und eine Biologin entschloss sich zwei Jahre zu Hause bei ihren Kindern zu bleiben. So waren zum offiziellen Kündigungstermin nur noch vier entlassene Mitarbeiter ohne neue berufliche Per-

spektive. Weitere Unterstützung durch die Outplacementberatung führte dazu, dass Ende September - also drei Monate nach dem offiziellen Ausscheiden aus dem Unternehmen - nur noch ein ehemaliger Mitarbeiter ohne Job war.

Über diese positive Entwicklung informierte der Vorstand des Biotech-Unternehmens Anfang Juni die verbliebenen Mitarbeiter in der Kick-off-Veranstaltung, die den Neustart in dem gesundgeschrumpften Unternehmen einläutete. Dies stärkte, so Adensams Einschätzung, die Identifikation der verbliebenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen, »weil sie spürten: Das Schicksal unserer Ex-Kollegen - und damit vermutlich auch unseres - ist unseren Chefs nicht egal«.

Autor

Bernhard Kuntz, freier Journalist,
Darmstadt

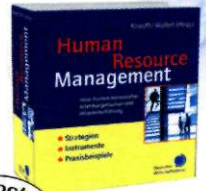
Für erfolgreiche Personalarbeit.

Knauth/Wollert

Human Resource Management

Neue Formen betrieblicher
Arbeitsorganisation und
Mitarbeiterführung:
Strategien, Instrumente,
Praxisbeispiele

5 Bände, DIN A5, ca. 4.100 Seiten,
Grundwerk: € 198,-
ca. 6 Aktualisierungen jährlich,
ISBN 3-87156-200-9



Flexible Strukturen, flache Hierarchien, autonome Arbeitsgruppen, Kompetenzteams: Neue Formen der Arbeitsorganisation erfordern auch neue Formen der Mitarbeiterführung. Da die Mitarbeiter das eigentliche Kapital eines Unternehmens sind, ist das Management der personellen Ressourcen zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Dieses Handbuch bietet Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele für eine grundlegende Neuorientierung der Personalarbeit.

Geißler/Orthely

Handbuch Personalentwicklung

Berater - Trainieren -
Qualifizieren: Konzepte,
Methoden und Strategien

4 Bände, DIN A5,
ca. 4.200 Seiten,
Grundwerk: € 198,-
ca. 6 Aktualisierungen jährlich,
ISBN 3-87156-116-9



Mit einer systematischen Personalentwicklung verbessern Sie Ihr Betriebsklima, verringern die Fluktuation und können bei der Besetzung von Führungspositionen verstärkt auf eigene Mitarbeiter zurückgreifen. Ihre Mitarbeiter qualifizieren sich für neue Aufgaben, Ihr Unternehmen wird insgesamt flexibler und »intelligenter« und Ihre Humanressourcen entwickeln sich zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Unter dem Strich verringern sich dadurch die Personalkosten. Dieses Werk bietet eine Fülle von Anregungen, Strategien und Methoden zur Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter und zur erfolgreichen Gestaltung eines systematischen Konzepts für eine wirksame und effiziente Personalentwicklung.

Kostenlose Leseproben unter www.personal-buecher.de/

box@dwd-verlag.de
www.dwd-verlag.de
Postfach 2352 · 56513 Neuwied

Deutscher
Wirtschaftsdienst
Eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Bestellen Sie gebührenfrei: Telefon (0 800) 7 78 388 5 - Telefax (0 800) 801 801 8
oder über den Buchhandel

Kosten beim Personalabbau

Ein Personalabbau soll Fixkosten senken, zunächst entstehen aber Kosten:

Kalkulierbare Kosten

- Abfindungen und/oder Sozialplankosten
- Kosten für juristische und organisatorische Beratung und Umsetzung
- Zusätzlicher Aufwand für: Einzelgespräche, Konfliktmanagement, Arbeitszeugnisse, Reorganisation von Geschäftsprozessen, Prüfungen und Endabrechnungen von Gehalts-, Zeit- und Pensionskonten
- Devestitionskosten und Kosten für Facility-Management

Versteckte Kosten

Hinzu kommen schwer kalkulierbare versteckte Kosten:

- Belegschaft identifiziert sich weniger mit dem Unternehmen
- Mitarbeiter zeigen geringere Leistung/Kundenorientierung
- Krankenstand erhöht sich (Dienst nach Vorschrift, unter Umständen Sabotage)
- Produktivitätsverluste durch Konfliktmanagement
- Verfahren vor den Arbeitsgerichten mit unkalkulierbarer Dauer und ungewissem Ausgang
- Imageschäden nach innen und außen
- Erhöhte Fluktuation der Leistungsträger
- Erhöhte Kosten bei späterer Neubesetzung von Schlüsselfunktionen

Kostenreduzierung durch Outplacement

Die versteckten Kosten können durch ein faires und sozial verträgliches Gestalten des Personalabbaus reduziert werden.

- Bei der Trennung von einzelnen Mitarbeitern durch einen einvernehmlich vereinbarten Aufhebungsvertrag, der auch die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Position beinhaltet
- Bei der Freisetzung von Gruppen mittels Transfersozialplan oder ähnlichen sozial verträglichen Lösungen