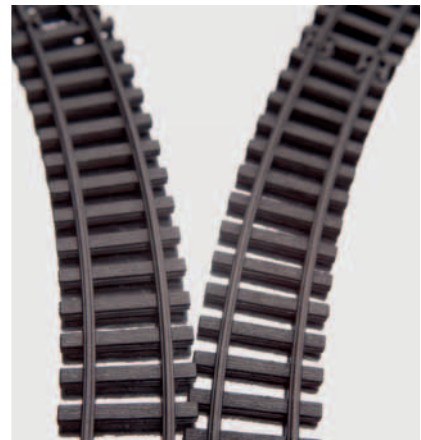


## Das Prinzip der Freiwilligkeit

Setzen Unternehmen bei Personalabbau auf freiwillige Maßnahmen, hoffen sie nicht nur, dass sich Mitarbeiter in den Vorruhestand verabschieden. Immer häufiger bieten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern eine externe Perspektivenberatung an, damit sie selbst entscheiden, ob sie ihre Karriere an anderer Stelle fortsetzen wollen oder nicht.



Müssen Arbeitgeber in großem Umfang Personal abbauen, stehen meist ein Sozialplan und betriebsbedingte Kündigungen an. Doch statt zu kündigen, greifen Unternehmen seit zwei bis drei Jahren zu einer Alternative: Sie bieten ihren Mitarbeitern an, auf freiwilliger Basis eine Beratung zur beruflichen Entscheidungsfindung in Anspruch zu nehmen. Unabhängige Berater sollen ihnen helfen zu beurteilen, ob sie bei einem anderen Arbeitgeber ihren Beruf ausüben können und wollen oder nicht.

Diese Unterstützung läuft unter der Bezeichnung Perspektiven-, Standort- oder Orientierungsberatung – die in eine Newplacement-Beratung münden kann. „Oft gibt es in Unternehmen klare Vorgaben, Personal abzubauen, ohne dass einzelne Mitarbeiter direkt benannt werden. In solchen Fällen wird nicht selten auf Freiwilligkeit gebaut und die Mitarbeiter bekommen das Angebot, an einer Karriereberatung teilzunehmen, um ihre Stärken und den Markt besser einschätzen zu können“, so Alexander Daub, Geschäftsführer der OBM Outplacement Beratung München.

### Nur ein Angebot, kein Muss

Häufig wird diese Maßnahme von Outplacementberatern wahrgenommen, die über langjährige Erfahrung in der beruflichen Standortbestimmung verfügen. „Mitarbeitern fehlt in Zeiten des Umbruchs die richtungweisende Linie für die Karriere. Das Thema ist für sie objektiv und emotional sehr belastend. Ihnen eine Strukturhilfe zu geben, dazu

bedarf es externer Hilfe“, erläutert Herbert Mühlenhoff, Geschäftsführer Mühlenhoff Managementberatung.

Die Deka Bank hat dieses Instrument genutzt, als 2009 eine konzernweite Qualitäts- und Prozessoffensive gestartet wurde, um auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen. Die Maßnahmen der Offensive zielen auf eine Verbesserung der Prozessqualität sowie auf eine Senkung von Personal- und Sachkosten ab. Die Reduktion der Personalkosten will die Bank durch den Abbau von 350 Mitarbeitern bis Ende 2011 erreichen. „Dies soll so weit wie möglich ohne betriebsbedingte Kündigungen realisiert werden. Neben individuellen Vorruhestandslösungen und der verstärkten Nutzung von Teilzeit bieten wir zudem freiwillige Abfindungsangebote“, erläutert Siegbert Weissbrodt, Leiter Personal der Deka Bank. „Für alle Mitarbeiter, die sich in der Entscheidungsphase für oder gegen ein Aufhebungsangebot befinden, haben wir das Angebot der Perspektivenberatung vorschaltet. Dies bedeutet, dass diese Mitarbeiter sich in bis zu acht Beratungsstunden unverbindlich in ihrer Entscheidungsfindung begleiten lassen können.“

Denn die individuelle Entscheidung für oder gegen eine Aufhebung, beziehungsweise einen Neustart außerhalb des Unternehmens sei ein komplexer Prozess, der große Verunsicherung mit sich bringen könne. Manchen Mitarbeitern falle es schwer, ihre Chancen und Potenziale einzuschätzen oder ihnen fehle der Blick für alternative Perspek-

tiven, begründet Weissbrodt die Maßnahme. In dieser Situation sei ein neutraler und externer Berater hilfreich, um in vertraulichen Gesprächen die persönlichen und beruflichen Aspekte zu beleuchten und Orientierung zu geben.

### Wertschätzung als Motiv

Mitarbeitern, die sich schließlich für eine Aufhebungsvereinbarung entschieden haben, bietet die Bank eine mehrmonatige Newplacement-Beratung an. Also eine Beratung, die sich strategisch, methodisch und operativ an den Leistungen einer Outplacement-Beratung orientiert. Weissbrodt: „Uns ist es wichtig, dass wir eine wertschätzende Trennungskultur entwickeln. Daher war von Anfang an klar, dass wir einen externen Partner engagieren, der uns und unsere Mitarbeiter im Trennungsprozess begleitet. Indem wir unseren Mitarbeitern aktive Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung anbieten, stehen wir zu unserer sozialen Verantwortung.“ Zudem nehmen die Berater als neutrale Begleiter im Trennungsprozess eine wichtige Rolle ein, die weder Führungskräfte noch interne HR-Berater ausfüllen könnten.

In den vergangenen zwei bis drei Jahren hat das Instrument an Zuspruch gewonnen. „Weil Unternehmen wissen, dass harte Kündigungen und Massenentlassungen sehr sensibel aufgenommen werden, sind sie mehr und mehr darauf angewiesen, nach Alternativen zu suchen. Dies umfasst auch die frühzeitige Information aller Mitarbei-

ter und die Beratung für diejenigen, die möglicherweise freiwillig das Unternehmen verlassen wollen“, so Jochen Iseke, Leader Career Management bei Right Management. Setzen Arbeitgeber nur auf den Sozialplan und die Sozialauswahl, müssen eventuell diejenigen das Unternehmen verlassen, die der Arbeitgeber bevorzugt gehalten hätte. Zudem können arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen den Personalabbau hinauszögern, so dass Unternehmen ihre Steuerungsfähigkeit verlieren.

Daneben gibt es noch weitere Gründe: Der Personalanpassungsprozess läuft wertschätzender und reibungsloser ab, berichtet Mühlenhoff. Zudem werde es für einige Unternehmen, die für sich selbst bei unternehmensstrategischen Vorhaben Beratung von außen beanspruchen, auch selbstverständlicher, den Mitarbeitern den Zugang zu externem Know-how anzubieten.

### Offene Erwartungshaltung

Nun könnten Skeptiker vermuten, dass die Outplacement-Berater nicht objektiv beraten, da sie an jedem, der freiwillig geht, mitverdienen. Oder dass sie im Interesse des Arbeitgebers Mitarbeiter von freiwilligen Kündigungen überzeugen. „Für uns ist es wichtig, dass die Beratung ergebnisoffen ist. Das ist eine Frage des ethischen Standards der Berater und verlangt gelegentlich Diskussionen mit den Auftraggebern. Sie lassen sich meistens überzeugen, dass unter anderen Vorgaben kein Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter geschaffen werden kann“, erklärt Herbert Mühlenhoff. Am Ende der Beratung könne ebenso die Entscheidung des Mitarbeiters stehen, dass er auf seiner Position im Unternehmen verbleiben will. Und auch als Berater werde man mit Mitarbeitern konfrontiert, denen eher empfohlen werde, keinen Wechsel anzustreben.

Der Eindruck, dass die Berater mitentscheiden, ob jemand gekündigt wird oder nicht, sei völlig falsch, betont auch Alexander Daub. Zwischen Mitarbeiter und Berater bestehe ein absolutes Vertrauensverhältnis. „Unsere Aufgabe ist es, Orientierung zu geben. Die Entscheidung trifft der Mitarbeiter alleine.“ Auch Deka Bank-Personalleiter Weiss-

brodt sieht keine Rollenüberschneidungen: „Der Kontakt zu unserem Partner wird immer über unsere internen Kollegen der HR-Beratung gesteuert. Daher sprechen die externen Berater nur mit den Mitarbeitern, die sich bereits grundsätzlich mit dem Gedanken befassen, eventuell das Unternehmen zu verlassen.“ Darüber hinaus werden in der Perspektivenberatung sorgfältig die Vor- und Nachteile einer möglichen Trennung abgewogen sowie die individuellen Perspektiven beleuchtet.

### Chance oder Affront

Natürlich gibt es auch Mitarbeiter, die von vornherein wissen, dass sie das Unternehmen nicht verlassen wollen, sei es wegen objektiv schwieriger Karrierechancen oder weil sie „an ihrem Sessel kleben“. Aber sie nehmen an einer Beratung teil, um sich nicht angreifbar zu machen, und warten ab, wie der Arbeitgeber sich entscheidet. Zudem seien manche Mitarbeiter zunächst reserviert gegenüber der Beratung, berichtet Iseke. „Aber schnell offenbart sich auch, dass es unzufriedene Mitarbeiter gibt, die schon die innere Kündigung vollzogen haben und darauf warten, Perspektiven gezeigt zu bekommen. Im geschützten Raum der Beratung setzen sie sich mit Chancen und Risiken auseinander.“

Genauso wichtig ist es, dass die Emotionen, die in diesem Kontext entstehen können, professionell begleitet werden, so dass die Mitarbeiter gestärkt die Veränderung angehen können. Siegbert Weissbrodt: „Unsere Mitarbeiter, die sich in der Perspektivenbeziehungsweise Newplacement-Beratung befinden, berichten, dass die Sicht des externen Beraters für sie sehr wertvoll ist. Diesen Marktkenntnisse helfen, die eigene Situation realistisch zu bewerten und zu erkennen, welche Chancen und Perspektiven es auch und gerade in der Krise geben kann.“ Die Investition in ein professionelles und konstruktives Trennungsmanagement lohne sich für die Deka Bank gerade aus langfristiger Sicht, denn die Bank verfolge eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalpolitik.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz