

Freiwilligkeit liegt im Trend

TREND. Der Stellenabbau bei deutschen Banken geht weiter – eine Herausforderung, der das Personalmanagement der Finanzinstitute meist mit Outplacement begegnet.

Von **Christiane Siemann**

Rund 42 Prozent der deutschen Banken planen, in den kommenden Monaten erneut Personal abzubauen. Nur 18 Prozent wollen zusätzliche Mitarbeiter einstellen. So die Ergebnisse des aktuellen „Bankenbarometers“ der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young. Für die Studie wurden 269 Banken in mehreren europäischen Ländern befragt. In Deutschland nahmen 50 Banken an der Umfrage teil. Der von den Finanzinstituten bereits begonnene Abbauprozess geht also weiter.

Auch die aktuellen Unternehmensveröffentlichungen verkünden ein Wegbrechen der Arbeitsplätze: Die Commerzbank will bis 2015 mehrere tausend Stellen streichen, die Schweizer Großbank UBS in nächster Zeit 10.000 Jobs. Die britische Großbank Barclays wird im laufenden Jahr rund 3.700 Stellen abbauen, der niederländische Finanzkonzern ING 2.400. Bei der Deutschen Bank sollen 1.900 Stellen wegfallen. Und die erfolgte Aufspaltung der WestLB wird Hunderte der gut 4.300 Mitarbeiter ihren Job kosten.

Kündigungen vermeiden

Das Personalmanagement der Finanzinstitute stützt sich bei einem Personalabbau in diesem Umfang zum einen auf Sozialpläne und betriebsbedingte Kündigungen. Hierbei hat sich auch die sozialverträgliche Trennung mit Outplacement etabliert. „Es ist ein vertrautes, bewährtes Instrument und findet

Verbreitung bei Sparkassen bis zu Großbanken, sowohl für einzelne Personen als auch für Gruppen von Mitarbeitern“, so Dr. Holm Neubert, Inhaber der Dr. Neubert Managementberatung.

Zum anderen haben sich bei den Arbeitgebern vieler Banken sogenannte Freiwilligenprogramme durchgesetzt, denn das Credo heißt: Kündigungen sollen weitgehend vermieden werden. Der Weg zum Personalabbau führt in diesen Fällen über das Instrument der doppelten Freiwilligkeit, berichtet **Herbert Mühlenhoff**, Geschäftsführer der auf Outplacement spezialisierten **Mühlenhoff Managementberatung**. So haben die WestLB und die WestLB-Nachfolgerin Portigon ausgewählten Mitarbeitern angeboten, selbst die Entscheidung zu treffen, ob sie ihre Karriere im Hause oder an anderer Stelle fortsetzen wollen.

Doppelte Freiwilligkeit als Lösung

Bei der doppelten Freiwilligkeit treffen die Mitarbeiter die Entscheidung, ob sie gehen oder bleiben wollen. Sie können frei entscheiden, ob sie das Angebot eines Aufhebungsvertrags annehmen oder nicht. Umgekehrt ist das Unternehmen in seiner Entscheidung frei, einzelnen Mitarbeitern einen Aufhebungsvertrag mit Abfindung anzubieten und anderen nicht. Der Aufhebungsvertrag kommt nur zustande, wenn sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter ihr Einverständnis erteilen. Damit das Prinzip der Freiwilligkeit zum Erfolg führt, bieten Arbeitgeber zusätzlich für Mitarbeiter in der Entscheidungsphase eine

professionelle Begleitung durch externe Berufs- und Karriereberater an.

Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, erhalten außerdem eine Beratung zur beruflichen Neupositionierung. Das gesamte Programm wird üblicherweise durch eine Betriebsvereinbarung umgesetzt. **Herbert Mühlenhoff** beschreibt den Vorteil des Instruments: „Mit diesem Vorgehen vermeiden Arbeitgeber die Sozialauswahl, die mit vielen hinlänglich bekannten Nachteilen verknüpft ist. Denn dabei verlieren sie unter Umständen Potenzialträger, die sie für die Neuausrichtung des Unternehmens benötigen.“ Ebenso lassen sich arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen verhindern, die häufig auf betriebsbedingte Kündigungen folgen.

Gefragtes Know-how

Auch wenn das Image der Banker und speziell das der Investmentbanker stark gelitten hat, müssen die Mitarbeiter nicht fürchten, auf der Straße zu stehen. Die Erfahrungen der Outplacement-Berater zeigen: Die Karrierechancen für die Entlassenen – ob Sachbearbeiter, Kundenberater oder Führungskraft – sind gut, denn sie bringen gefragte Qualifikationen mit. Sie arbeiten kundenorientiert, haben gelernt, mit großen Zahlen und verbindlichen Texten fehlerfrei zu arbeiten. Sie stünden für Verlässlichkeit und verfügten über ein geschultes Auftreten, so Dr. Holm Neubert. Er ergänzt: „Im Mittelstand genießen sie aufgrund ihrer Schlüsselqualifikationen ein sehr gutes Ansehen und besetzen daher häufig Positionen im



Strukturen
optimieren.

Verantwortung
zeigen.

Banken nutzen für eine sozialverträgliche Trennung meist Outplacement.

kaufmännischen Bereich.“ Eine weitere Eigenschaft schätzt gerade die Industrie an Bankern: Sie bringen einschlägiges Banking-Know-how mit. Ein Mitarbeiter, der wisse, wie Banken denken und funktionieren, mache sich in Unternehmen positiv bemerkbar, wenn sie mit Finanzinstituten um Kredite und anderes verhandeln müssen, berichtet Thomas W. Nelz, Principal Consultant bei Right Management.

Erstaunlicherweise setzt ein Großteil der Mitarbeiter die Karriere innerhalb der Branche oder in branchennahen Bereichen fort. Mitarbeiter aus den Stabsbereichen „Treasury“, Finanz- und Rechnungswesen sowie IT könnten sich meistens in Versicherungs- oder Immobilienfirmen platzieren, so Thomas W. Nelz. Dass zwei Drittel der Suchenden in der Branche bleiben, stellt auch **Herbert Mühlenhoff** fest, der die Platzierungen seiner Klienten über zwei Jahre ausgewertet hat. Die anderen Klienten besetzten Positionen im öffentlichen Sektor, in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder etwa in Ingenieurbüros und Einrichtungen des Gesundheitswesens. Rund zehn Prozent würden eine Selbstständigkeit anstreben.

Neuorientierung unterstützen

Früher schauten Auftraggeber bei der Wahl des passenden Dienstleisters vor allen Dingen auf die Schnelligkeit der Platzierung. Diese spielt heute eher eine untergeordnete

Rolle. Um die passende Beratungsgesellschaft zu finden, prüfen Finanzinstitute, ob der Anbieter über spezielle Kenntnisse der Berufsbilder in Banken verfügt. Ein weiteres zentrales Kriterium: „Erfahrungen mit innovativem Outplacement, also Freiwilligenprogrammen, und ganzheitliches Placement sind heutzutage ein Muss. Das gilt auch für die Entscheider anderer Branchen, die Mitarbeiter entlassen müssen“, betont Thomas W. Nelz. Großbanken legen zudem Wert auf eine international agierende Beratungsgesellschaft, die durch Tochtergesellschaften oder Expertenetzwerke weltweit vertreten ist.

Noch zwei weitere Faktoren spielen bei der Auswahl des passenden Outplacement-Beraters eine maßgebliche Rolle: Zum einen achten Unternehmen darauf, wie viele Mitarbeiter sich nach den unverbindlichen Orientierungsgesprächen für die berufliche Neuorientierung mit anschließender Outplacement-Beratung entscheiden, so die Erfahrung von Dr. Holm Neubert. Zum anderen sei die absolute Platzierungsquote im Arbeitsmarkt maßgeblich. Dabei sollten die Auftraggeber darauf achten, wie nachhaltig der berufliche Neueinstig des ehemaligen Mitarbeiters war, das heißt, ob er die Probezeit erfolgreich überstanden hat. ■

CHRISTIANE SIEMANN ist freie Fachjournalistin in Bad Tölz.

Als Human-Resources-Spezialist berät und begleitet Mühlenhoff Ihr Unternehmen bei wichtigen Restrukturierungsmaßnahmen.

Outplacement: Um die zügige und konfliktfreie Auflösung eines Arbeitsverhältnisses ohne Imageverlust für Ihr Unternehmen zu gewährleisten, entwickelt Mühlenhoff mit den betroffenen Mitarbeitern individuell neue Perspektiven und begleitet sie in eine neue Position. Mehr als zwei Drittel unserer Klienten finden noch während der Restlaufzeit ihres Vertrags eine neue Herausforderung.

Ihre Führungskräfte werden für die Gestaltung der Restrukturierung qualifiziert. Sie können alle Maßnahmen optimal umsetzen und schaffen Vertrauen bei verbleibenden Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

Hotline 0800 3736543
www.muehlenhoff.com



mühlenhoff
managementberatung

Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH

Düsseldorf | Hamburg | Berlin | Frankfurt
Hannover | München | Nürnberg | Stuttgart
Wien | Basel | Zürich

arbora
Global Career Partners