



Personaltransformation eines Großversicherers.

Personalabbau durch Mobilisierung im Rahmen eines Freiwilligenprogramms.

Ein internationaler Versicherungskonzern möchte sein Dienstleistungsportfolio modernisieren und dabei zahlreiche interne Prozesse vereinheitlichen und zentral bündeln. Von der Verlagerung der Verwaltungsorganisation sind mehr als 5.000 Mitarbeiter* betroffen.

+ Der Kunde, seine Herausforderung und unsere Aufgabe

Ein international operierendes Unternehmen aus der Versicherungsbranche wuchs durch zahlreiche Zukäufe über mehrere Jahre hinweg zu einem Mischkonzern mit allen damit verbundenen, typischen Begleitscheinungen. Daraus resultierte die Notwendigkeit, die dadurch entstandenen Doppelstrukturen insbesondere im Bereich der Verwaltung abzubauen und Prozesse zu vereinheitlichen sowie einzelne Geschäftsbereiche auszugliedern.

Angesichts der schwerfälligen Verwaltungsstrukturen mit zahlreichen Doppelfunktionen galt es die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu erhalten. Das Ziel des Managements war sowohl die Digitalisierung des Dienstleistungsportfolios als auch die Harmonisierung der internen Prozesse. Der Großversicherer kam darum mit dem Wunsch auf uns zu, diesen Prozess sozialverträglich und effektiv zu gestalten. Gleichzeitig sollten Retention-Maßnahmen ergriffen werden und die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleiben.

* (m/w/d)

+ Unsere Lösung

Unser Lösungs- und Beratungsansatz erfolgte in vier Phasen und mit einer Reihe von aufeinander abgestimmten Einzelelementen, die im Folgenden beschrieben werden.

1. Vorbereitungs- und Informationsphase

- Nach vorbereitenden Gesprächen mit den Betriebsräten erfolgten mehrere „Townhall-Meetings“ für die gesamte Belegschaft und das Management an 10 Standorten in Deutschland
- Durchführung von Schulungen der Mitarbeiter der Personalbereiche
- Entwicklung einer Informationsbroschüre und einer Landing-Page für die digitale Distribution via Intranet

2. Orientierungsberatung

- Durchführung von individuellen Orientierungsberatungen an 10 Standorten mit 35 Beratern über einen Zeitraum von 6 Wochen und in einem Umfang von bis zu 6 Stunden
- Vorstellung des Freiwilligenprogramms und Erläuterung der Abfindungsregularien im Rahmen der „doppelten Freiwilligkeit“

3. Ruhephase

- Das Management des Unternehmens entschied sich nach dieser ersten Orientierungsphase eine Ruhephase von ca. drei Monaten einzulegen. Anschließend wurden die Mitarbeiter der einzelnen Gesellschaften nach und nach angesprochen, um den aktuellen Stand ihres Entscheidungsprozesses zu erfragen
- Nach dieser Bedenkzeit verließ bereits eine große Anzahl von Mitarbeitern über einvernehmliche Aufhebungsvereinbarungen oder über betriebliche Ruhestandsmodelle das Unternehmen

4. Outplacementberatung

- Durchführung von Outplacement-Beratungen für Mitarbeiter, die sich bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht neu orientiert hatten
- Gemeinsames Überprüfen und Optimieren von Bewerbungsunterlagen sowie Trainings für Bewerbungsgespräche
- Exklusiver Zugang zu unserer Job-Börse

+ Das Ergebnis

Die Restrukturierung des komplexen Gefüges des Mischkonzerns konnte innerhalb eines denkbar kurzen Zeitrahmens und sozialverträglich abgeschlossen werden. Die naturgemäß mit so einem Prozess einhergehenden Produktivitätseinbußen hielten sich damit in Grenzen. Durch das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit gelang es, einen großen Teil der Belegschaft zu mobilisieren und in kurzer Zeit neu zu platzieren.

Auf die im Bedarfsfall auszusprechenden betriebsbedingten Kündigungen konnte durch die Mobilisierung der Mitarbeiter vollständig verzichtet werden. Veränderungsbereite Mitarbeiter wurden ermutigt, während sogenannte „innere Kündigungen“ vermieden wurden.

„Das zentrale Ziel aus Sicht unseres Kunden wurde realisiert: den Erhalt der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.“

Zahlen und Fakten

Dauer der aktiven Phase des Projekts: nur knapp

24 Monate

Im Rahmen von
13 Betriebsversammlungen wurden

8.000 Mitarbeiter

 erreicht

Individuellen Orientierungsberatungen an

10 Standorten

 mit

35 Beratern

Durchführung von 700 Orientierungsberatungen
innerhalb von 6 Wochen in einem Umfang von bis zu

6 Stunden

Vermittlungsquote von mehr als **80%**

Rund

600 Mitarbeiter

haben sich entschlossen, das Unternehmen im
Rahmen des Freiwilligenprogramms zu verlassen

300 Mitarbeiter nutzten das Angebot für
eine Outplacement-Beratung



Ansprechpartner



Olaf Wietzke
Managing Consultant Workforce
Transformation
olaf.wietzke@muehlenhoff.com

Frank Hornig
Career Coach
info@muehlenhoff.com