

**PERSONALUMBAU
MIT PERSPEKTIVE –
FÜR UNTERNEHMEN
UND MITARBEITER.**

HR CHANGE
MANAGEMENT
.CPC



**„UNSER ANSATZ BEI DER BERUFLICHEN
NEUORIENTIERUNG BASIERT DARAUF,
DIE VERANTWORTUNG FÜR DIE EIGENE
ZUKUNFT BEI DEN MITARBEITERN
ZU BELASSEN.“**

Anne Babilon-Teubenbacher, Manager bei CPC

PERSONALABBAU OHNE TRANSFERGESELLSCHAFT

SOZIAL VERTRÄGLICH GESTALTEN – IST DAS MÖGLICH?

Unternehmen agieren heute in einer Zeit steten Wandels – neue Technologien, Digitalisierung, Industrie 4.0, schnelllebigere Absatzmärkte, verstärkter Wettbewerb. Der konstante Veränderungsdruck führt dazu, dass einst benötigte Stellen nicht mehr zur betrieblichen Wertschöpfung beitragen.

Durch natürliche Fluktuation allein ist Personalabbau oft nicht zu realisieren. Traditionelle Personalumbauinstrumente wie Abfindungsmodelle oder Altersteilzeit sind schnell erschöpft und werden mit jeder neuen Umstrukturierung von weniger Mitarbeitern in Anspruch genommen.

Je nach Hintergrund sprechen Unternehmen in dieser Situation betriebsbedingte Kündigungen aus oder gründen Transfergesellschaften. Jedoch gibt es Umstände, die zwar einen Abbau von Stellen in größerem Maße erforderlich machen, die juristische Grundlage für eine Transfergesellschaft oder betriebsbedingte Kündigungen fehlt aber. Oft ist auch die operative Umsetzung einer Sozialauswahl sehr schwierig und kaum in der notwendigen Zeit umsetzbar. Zudem drohen tiefgreifende Schädigungen des Betriebsklimas und ein Imageschaden durch Negativschlagzeilen. Darüber hinaus muss bei betriebsbedingten Kündigungen eine gesetzlich vorgeschriebene Auswahl nach sozialen Kriterien erfolgen. Diese ist durch den

Arbeitgeber nur bedingt steuerbar und führt schnell zum Verlust der Talente. Findet die Auswahl hingegen nach fachlichen Kriterien statt, kann der Arbeitgeber die Effekte auf die Personaltransformation zukunftsichernd steuern.

Es bleibt die Frage: Wie sollen Unternehmen mit Mitarbeitern umgehen, die „nicht mehr gebraucht“ werden und sich – womöglich sehr spät im Berufsleben und nach langjähriger Betriebszugehörigkeit – plötzlich Gedanken über eine neue berufliche Perspektive machen müssen? Aus Sicht der Mitarbeiter gibt es keinerlei Handlungsbedarf: Ihr Arbeitsplatz ist unbefristet und die Gehaltszahlungen laufen auch bei Arbeitsplatzwegfall normal weiter.

Personalverantwortliche suchen in solchen Fällen nach alternativen, sozial verträglichen und nachhaltigen Möglichkeiten des Personalumbaus. Finanzielle Ziele sind oft die treibenden Faktoren, die erreicht werden müssen.

DIE LÖSUNG: EINE INNERBETRIEBLICHE EINHEIT FÜR DIE UMSETZUNG DER PERSONALTRANSFORMATION.

Eine Alternative ist die Implementierung einer innerbetrieblichen Projektstruktur, die komplett in die HR-Prozesse integriert wird. Diese erhält den Auftrag, mit den vom Umbau betroffenen Mitarbeitern eine neue berufliche Perspektive zu erarbeiten und sie in ihrem persönlichen Veränderungsprozess zu begleiten.

Ein Erfolgsfaktor im Personalumbau ist es, den Mitarbeitern die Verantwortung für die Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft zu überlassen. Nur wenn sich Mitarbeiter tatsächlich beruflich verändern wollen, kann die Veränderung auch gelingen. Dieser Ansatz zum Personalumbau auf Augenhöhe funktioniert dann, wenn alle Beteiligten – vom Linienvorgesetzten bis zum HR-Verantwortlichen – dasselbe Verständnis teilen und dieses mit echter Überzeugung in der Interaktion mit den Mitarbeitern leben: Die betroffenen Mitarbeiter sollen unterstützt werden, eigenverantwortlich eine neue berufliche Perspektive für sich zu finden.

Der erste und wichtigste Schritt ist es, den Mitarbeitern ihren Veränderungsbedarf bewusst zu machen. Ihre berufliche Neuorientierung ist alternativlos. Der Arbeitgeber bietet ihnen eine ehrliche, konstruktive und individuelle Begleitung zu einer selbstbestimmten Entscheidung an.

Diese Begleitung leisten spezielle Placement-Berater, welche ihre Mitarbeiter über mehrere Monate hinweg durch individuelles Coaching und Gruppenangebote bei der persönlichen Neuorientierung begleiten. Parallel laufen weitere HR-Prozesse, die die berufliche Neuorientierung unterstützen:

- Die Trainingsabteilung bietet speziell auf den Entwicklungsbedarf abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen.
- Die Abteilung für Personalbedarfsplanung prüft intern zu besetzende Positionen aktiv auf Kompatibilität mit betroffenen Mitarbeitern und agiert somit als interne Personalvermittlungsstelle.
- Fachexperten unterstützen Mitarbeiter auf dem Weg in die Altersteilzeit oder den Vorruhestand, gegebenenfalls mit einem Projekteinsatz in der Übergangszeit.
- Die Rechtsabteilung überprüft bei Bedarf arbeitsrechtliche Grundlagen. Sie unterstützt somit eine spezielle Einheit für Eskalationsfälle zur intensiven Beratung einzelner Mitarbeiter, die nicht aktiv am Veränderungsmanagement teilnehmen.



ORGANISATORISCHER AUFBAU DER INNERBETRIEBLICHEN PROJEKTSTRUKTUR

Der wichtigste Unterschied dieses Modells im Gegensatz zu herkömmlichen Personalumbau-Maßnahmen ist, dass die Mitarbeiter nicht aus ihrer Organisationseinheit herausgenommen werden. Sie unterstehen weiterhin disziplinarisch dem bisherigen Vorgesetzten, bis sie tatsächlich das Unternehmen oder die Abteilung wechseln. Die Beratung der Mitarbeiter findet in einer virtuellen Projektstruktur statt, so dass die arbeitsrechtlichen Grundlagen der Mitarbeiter nicht berührt werden. Die Mitarbeiter werden allerdings von der Ausübung ihrer bisherigen Tätigkeiten freigestellt, um sich ganz der beruflichen Neuorientierung zu widmen.

Mit unserer Beratungsleistung bilden wir die übergreifende Klammer und integrieren die folgenden Prozesse und Akteure:

- 1 Kernprozess der Projektorganisation:**
 - . Beratung der betroffenen Mitarbeiter anhand eines ganzheitlichen Beratungsansatzes im Veränderungsprozess
- 2 Unterstützende Prozesse:**
 - . Suche von Projekteinsätzen und Beschäftigungsalternativen
 - . Analyse von Qualifizierungsbedarfen und Maßnahmenumsetzung
 - . Stakeholder Management und Kommunikation
 - . Qualitätsmanagement, Reporting und Datenmanagement
 - . Bereitstellung der Infrastruktur für Mitarbeiter und Berater
 - . Einkauf und Zusammenstellung der Placement-Berater und des Projektteams
- 3 Schnittstellen zu Stakeholdern:**
 - . Führungskräfte der betroffenen Mitarbeiter
 - . Betriebsrat
 - . Trainingsabteilung
 - . HR-Abteilung
 - . Rechtsabteilung und Fachabteilungen
 - . Unternehmenskommunikation (intern/extern)

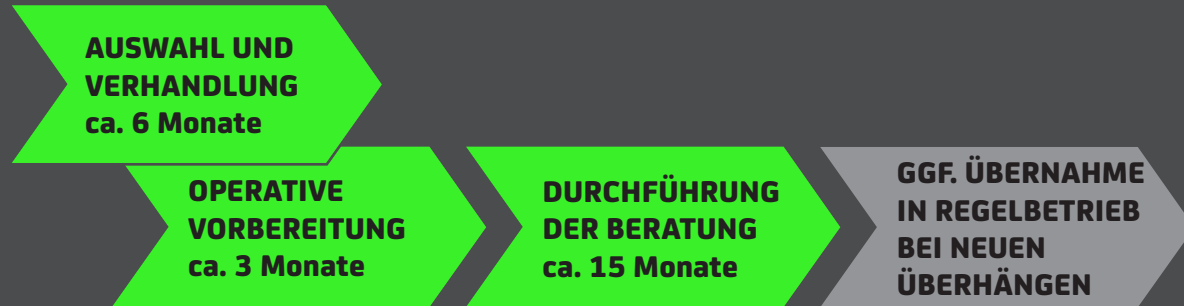
PLANUNG UND ABLAUF:

Die Laufzeit eines Personalumbau-Projektes mit virtueller Projektstruktur hängt vor allem von der Zahl und Qualifikation der betroffenen Mitarbeiter ab.

Bei bis zu 2.000 Mitarbeitern ist mit etwa zwei Jahren für einen Großteil der Mitarbeiter zu kalkulieren. Die Planungsphase unter Einbindung des Betriebsrats und die Auswahl der Mitarbeiter wird mit sechs Monaten angesetzt. Die operative Vorbereitung, inklusive Einrichtung der notwendigen Projektstruktur sowie Auswahl, Onboarding und

Ausrichtung der Berater, dauert ca. drei Monate. Der Großteil der Lösungen wird innerhalb der ersten 15 Monate der Beratung erzielt. Dies erfolgt in Abhängigkeit der Qualifikation der Mitarbeiter und deren Standorte.

Falls das Unternehmen weiteren Personalabbau plant, kann die Projektstruktur in den Regelbetrieb überführt und somit dauerhaft als Personalumbau-Instrument genutzt werden.

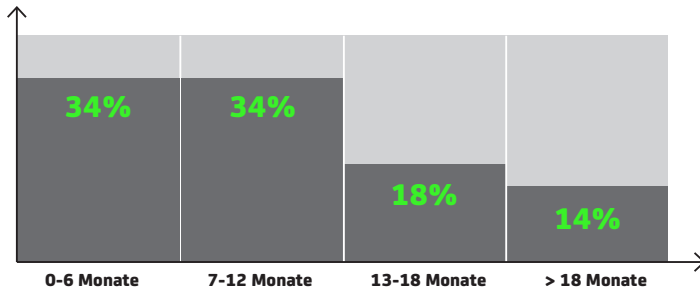


NACHHALTIGE ERFOLGE:

Mit Hilfe des beschriebenen Modells finden erfahrungsgemäß 70% der betroffenen Mitarbeiter innerhalb eines Zeitraums von 12 Monaten eine neue berufliche Perspektive.

Innerhalb eines Jahres kann also die Mehrheit der Mitarbeiter eine selbst gewählte Alternative zur beruflichen Neuorientierung finden, während ca. 15% der Zielgruppe letztendlich keine neue Perspektive finden werden. Für diese Mitarbeiter müssen andere Beschäftigungsoptionen gefunden werden.

Dauer der beruflichen Neuorientierung der betroffenen Mitarbeiter




Die Vorteile auf einen Blick:

- . Vermeidung von Imageschaden durch Entlassungswellen infolge betriebsbedingter Kündigungen
- . Anpassung der Personalstruktur an fachliche Bedürfnisse mit entsprechender Auswahl der Mitarbeiter
- . Reduktion der persönlichen Frustration bei „unproduktiven“ Mitarbeitern durch Einsatz in neuen Bereichen
- . Aufzeigen neuer, individueller Perspektiven für die Mitarbeiter
- . Zeit- und Kostenersparnis durch effizienten Personalumbau
- . Schaffung nachhaltiger Strukturen im Exit- und Performance Management

Unsere Beratungsleistung zur Integration aller Personalumbauprozesse in das Gesamtprojekt:

- . Aufsetzen der Projektstruktur mit unterschiedlichen Stakeholdern inklusive der Integration der notwendigen HR-Prozesse
- . Setup und Verankerung der Prozesse zur beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter
- . Begleitung der Führungskräfte während des Veränderungsprozesses
- . Beratung der Projektleitung während der Durchführung der unterschiedlichen Projektphasen
- . Kooperation mit Beratern aus der Placement-Beratung



**„DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IST FÜR
MICH DIE KONSEQUENTE AUSRICHTUNG
DER PROZESSE AUF DIE BETROFFENEN
MITARBEITER.“**

Michael Kempf, Partner bei CPC

REFERENCE CASE:

NACHHALTIGER PERSONALUMBAU.

Ein großes Telekommunikationsunternehmen stand vor der Herausforderung, rund 4.000 Mitarbeitern in ihrer aktuellen Position keine Perspektive mehr bieten zu können. Nachdem für mehr als die Hälfte der Mitarbeiter eine Lösung mit Hilfe klassischer Personalumbau-Maßnahmen gefunden wurde, unterstützten wir unseren Kunden dabei, eine virtuelle Projektstruktur zu errichten. Diese leistete für die verbleibenden 1.700 Mitarbeiter verschiedene Beratungs- und Qualifizierungsangebote zur Begleitung in der beruflichen Neuorientierung. Während des gesamten Prozesses unterstützten wir die Projektleitung bei der Umsetzung dieses innovativen Konzepts.

Zunächst bauten wir die notwendigen Strukturen für die Beratung der betroffenen Mitarbeiter auf. Mit Hilfe der Placement-Berater durchliefen die Mitarbeiter einen modularen Gruppen- und Einzelberatungsprozess: Sie analysierten ihre persönliche und berufliche Situation und entwickelten individuelle Karriereziele. Der daraus ermittelte Qualifizierungsbedarf wurde durch interne oder externe Weiterbildungen in Kombination mit Praxiseinsätzen gedeckt.

Konnte der Blick dann auf interne oder externe Stellenausschreibungen gerichtet werden, erhielten die Mitarbeiter Beratung zu Bewerbung und Selbstmarketing. Für unterschiedliche Zielgruppen

gab es passgenaue Beratungsschwerpunkte, beispielsweise „Befristete Beschäftigungsmodelle“ für Mitarbeiter rentennaher Jahrgänge.

Teil der Lösung war auch der Umgang mit Mitarbeitern, die sich der eigenen beruflichen Veränderung verschlossen oder aufgrund ihrer mentalen Verfassung für eine neue Position noch nicht in Frage kamen. Für die Unterstützung dieser Mitarbeiter wurden Berater speziell in Arbeitsrecht ausgebildet.

Einer der erfolgsentscheidenden Faktoren lag darin, immer wieder neue Initiativen und Maßnahmen für die betroffenen Mitarbeiter umzusetzen zum Beispiel Networking-Veranstaltungen und die Teilnahme an Job-Messen oder Unternehmensvorstellungen. Abhängig von den Anforderungen in den Projektphasen wurde das Projektteam mehrfach neu ausgerichtet. Zudem erhielten die Umsetzungsverantwortlichen Coaching in punkto Change Management.

Von Anfang an integrierten wir die Projektorganisation in die bestehenden HR-Prozesse. Dies etwa durch die Zusammenarbeit mit der Trainingsabteilung und den Recruiting-Verantwortlichen oder durch die kommunikative Vernetzung mit den Fachabteilungen und dem Betriebsrat.

DAS ERGEBNIS:



Das Personalumbau-Projekt trug bei unserem Kunden sehr schnell Früchte. Der Schlüssel zum Erfolg lag darin, den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und diese in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu fordern und zu fördern.

Durch die klare und transparente Kommunikation sah der größte Teil der betroffenen Mitarbeiter die anstehenden Veränderungen schnell als notwendig an. Viele Mitarbeiter begriffen die Veränderung als Chance, sich aktiv in die Neugestaltung ihrer beruflichen Situation einzubringen. Innerhalb von 18 Monaten konnten rund 80% der Mitarbeiter in eine neue berufliche oder persönliche Perspektive starten: viele innerhalb, die meisten außerhalb des Konzerns. Der ROI lag bei 320%.

Das positive Feedback sowie aufrichtige Dankeschreiben von Menschen, die eine berufliche Veränderung erfolgreich gemeistert haben, sprechen für den Projekterfolg.

Aufgrund des fortlaufenden Bedarfs planen wir mit dem Kunden die Überführung der Projektstruktur in den Regelbetrieb nach Abschluss des Projekts.



Weitere Informationen finden Sie auf
www.cpc-ag.de

FÜR DIESE KUNDEN HABEN WIR BEREITS GEARBEITET:

AAREON

ADCB

ALLIANZ

AKZO NOBEL

ATLAS

BAYERN LB

BIRKENSTOCK

BOSCH

BWI

CORPUS SIREO

DAIMLER

DEUTSCHE BAHN

DEUTSCHE BANK

DEUTSCHE TELEKOM

D-FINE

EBAY

E.ON

EDS

FRESENIUS

EUROPEAN UNION

GAGFAH

HELLA

INFOSYS

K+S

LINDE

MOELLER

PERI

RWE

SIEMENS

SMART

STRABAG

TOLL COLLECT

UNIFY

VORWERK

CPC Unternehmensmanagement AG
The Squire 11
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
T +49-69-56 03 03 03
F +49-69-56 03 03 05
contact@cpc-ag.de
www.cpc-ag.de

.CPC



**ANNE BABILON-
TEUBENBACHER**

MANAGER

M +49-160-96 07 90 65
a.babilon-teubenbacher@
cpc-ag.de



MICHAEL KEMPF
PARTNER

M +49-171-711 84 27
m.kempf@cpc-ag.de