

Talent Mobility

Welchen Beitrag leistet HR beim Krisenmanagement?

Nach einem Jahr voller unerwarteter Wendungen ist 2021 die Zeit gekommen, neue Wege zu gehen, die Arbeitgeber und Beschäftigte besser auf die Zukunft vorbereiten. Krisenmanagement ist das große Stichwort. Doch bedeutet das nicht, Stressfaktoren vorherzusehen. Es geht darum, Veränderungen alltäglich zu machen, sie vorwegzunehmen und sich darauf vorzubereiten, um handlungsfähig zu sein.

THEORIE: GUT, PRAXIS: MANGELHAFT

Im Personalmanagement bedeutet Krisenmanagement vor allem: Mobilität möglich machen. Mit einer wirkungsvollen Strategie zur Talent Mobility helfen Unternehmen ihren Mitarbeitern dabei, ihre Karriere nach den eigenen Prioritäten zu gestalten. Gleichzeitig profitieren sie durch eine gesteigerte Flexibilität und eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit. Dabei senken sie Restrukturierungs-, Rekrutierungs-, Onboarding- und andere damit verbundene Kosten – und stärken ganz nebenbei ihre Arbeitgebermarke. Erfolgreiche Talent-Mobility-Programme bauen auf drei Säulen:

1. Career Development,
2. Redeployment und
3. Outplacement.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen bereits Career-Development-Programme einsetzen. Formate wie halbjährliche Zielvereinbarungsgespräche oder Entwicklungsprogramme für Führungskräfte gehören dabei zum guten Ton, reichen aber leider nicht aus. Es mangelt häufig an nachhaltigen Strategien, die für die gesamte Belegschaft greifen.

So wird in jenen Zielvereinbarungsgesprächen zwar oft viel versprochen, aber danach aus Sicht des Mitarbeiters nur wenig umgesetzt. Beschäftigte werden viel zu häufig hingehalten und getröstet. Das demotiviert und sie entfalten nicht ihr volles Potenzial. Einige sehen keine andere Option, als die genannten Ziele in einem anderen Unternehmen zu verfolgen.

Das Potenzial von Mitarbeitern wird zudem meist nur im Rahmen der Abteilung wahrgenommen. Häufig genug stehen bei der Weiterentwicklung die Interessen eben jener Abteilung über denen des Unternehmens und des jeweiligen Mitarbeiters. Es fehlt der Blick über den eigenen Bereich hinaus. Um diese Strukturen aufzubrechen, braucht es die richtigen Tools und eine konsequente Nutzung derselben.



INDIVIDUELLE KARRIEREWEGE

Dies gelingt jedoch nur, wenn Bedürfnisse und Kompetenzen der Beschäftigten im Mittelpunkt stehen. Denn Karriereentwicklung funktioniert nicht mehr, indem Mitarbeitern ein vorgefertigter Plan auferlegt wird. Es ist wichtig, eine gemeinsame Linie zu finden, Entscheidungen über Karrierewege in die Hände des Mitarbeiters zu legen und ihn bei seiner Entscheidung bestmöglich zu unterstützen. Das bedeutet, die individuellen Karriereziele der Mitarbeiter wirklich zu kennen und zu fördern, indem sie an den organisatorischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet werden. Nur wer die Beschäftigten hier aktiv einbezieht, profitiert von einem höheren Engagement – und bindet sie auch langfristig an sich. So gelingt der Weg zu einer agilen Unternehmenskultur.

CHECKLISTE: INTERNE BARRIEREN ABBAUEN

Um Mitarbeiter zu ermutigen, sich innerhalb eines Unternehmens zu bewegen, können Führungskräfte und HR folgende Maßnahmen ergreifen:

- Gespräch suchen:** Sprechen Sie mit Mitarbeitern, um herauszufinden, warum sie sich gegen einen internen Wechsel entschieden haben oder gar nicht erst bewerben.
- Realitätscheck:** Prüfen Sie die Argumente, die gegen einen internen Wechsel sprechen. Handelt es sich nur um Vorurteile oder Abteilungsinteressen?
- Wechsel fördern:** Machen Sie Karriere- und interne Wechseloptionen frühzeitig transparent und geben Sie Mitarbeitern ein Tool an die Hand, über das sie schnell informiert werden und das sie handlungsfähig macht.

KARRIEREN BEGLEITEN

Um die Karriereentwicklung voranzutreiben, benötigt es vor allem ein professionelles Coaching. In der heutigen Arbeitswelt verändern sich die Rahmenbedingungen fortlaufend, das Tagesgeschäft fordert häufig bereits so viel Aufmerksamkeit, dass vielen die Zeit fehlt, sich mit Veränderung und neuen Chancen auseinanderzusetzen. Das ist schade und nicht zwingend notwendig. Die Nutzung von Online-Plattformen, Apps und Self-Learning-Tools in Kombination mit wenigen Stunden individueller Coaching-Unterstützung kann bei vielen Mitarbeitern schon vieles bewirken.

Ein Beispiel: Ein Arbeitnehmer, der interne Stellenoptionen sieht, fragt sich immer, ob er einen Wechsel anstreben sollte oder besser nicht. Wie kann man ihm helfen, diese Frage zu beantworten? Das setzt i. d. R. eine Standortbestimmung voraus. Wo steht der Mitarbeiter? Welche Prioritäten hat er – was ist ihm wirklich wichtig? Welche Fertigkeiten und Interessen gibt es und wie können diese ausgebaut werden? Welche Möglichkeiten gibt es für ihn im Unternehmen? Mitarbeiter benötigen also einen Partner, der nicht nur Kompetenzen ausmacht, sondern gemeinsam mit ihnen die nächsten Karriereschritte bespricht und ihnen dabei hilft, ihre eigene Land-

karte zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen, die auch dem Unternehmen helfen.

Viele Beschäftigte sind im klassischen Karriereweg gefangen. Schnell werden Personen zur Führungskraft befördert, weil sie Experten in ihrem Gebiet sind. Doch ob Führungskompetenzen vorhanden sind oder der Betroffene überhaupt wirklich in diese Position möchte, wird nicht immer eruiert. So werden sie schnell eine Karriereleiter hinauf geschubst – und das manchmal bis zum Versagen. Das muss nicht sein. Langfristig führt eine individuelle Karriereberatung, die der Mitarbeiter eigeninitiativ lenken kann, zu einer dauerhaften Weiterentwicklung des Potenzials und zu einer verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit. Menschen probieren häufiger neue Dinge in ihrer Arbeit aus und bewegen sich freier innerhalb ihres Unternehmens, um ihre Fähigkeiten und Erfahrungen zu erweitern. Außerdem zeigen sie meist automatisch Interesse an Neuerungen wie Technologie und künstlicher Intelligenz und helfen ihrem Unternehmen dabei, sich dynamisch mit dem Markt weiterzuentwickeln. Das ist gelebte Agilität. Unternehmen müssen so nicht dazu übergehen, weniger geeignete Mitarbeiter teuer zu suchen. Gleichzeitig reduzieren sie die Restrukturierungskosten erheblich.

UMSTRUKTURIERUNG NEU DENKEN

Der Arbeitsmarkt von heute ist ein Arbeitnehmermarkt. Der demografische Wandel befeuert diese Veränderung fortgehend. Um mit dieser Knappheit an Fachkräften umzugehen, sollten Arbeitgeber ihre Mitarbeiter so beweglich wie möglich halten. Sodass sie neue Aufgaben übernehmen können und dazu bereit sind, stetig neue Kenntnisse zu erwerben und sich selbst stetig der Veränderung auszusetzen.

Dies gelingt, indem Restrukturierungsprozesse konstant mitgedacht und in Career-Development-Programmen natürlich integriert werden. Arbeitgeber stellen somit frühzeitig und umfassend die Weichen für die Unternehmensentwicklung. Das Gleiche gilt für die Entwicklung der Belegschaft: Mit passenden Weiterentwicklungs- und Redeployment-Programmen werden früh genug die richtigen Hebel in Bewegung gesetzt, um die Belegschaft bei diesen Prozessen mitzunehmen und sie hierarchie- und funktionsübergreifend abzuholen. Das umfasst die richtige und frühzeitige Kommunikation von Veränderungen – und die rechtzeitige und passende Auswahl von Maßnahmen zur Vorbereitung.

MENSCHEN GEHEN LASSEN – FAIR UND SOZIAL

Trennungen gehören dabei manchmal zum Veränderungsprozess. Sie sind nötig, um Unternehmen weiterzuentwickeln. Nicht jeder Arbeitnehmer kann für jede Position neu eingesetzt werden. Und auch nicht jeder Arbeitnehmer möchte das. Daher ist es umso wichtiger, neben der Unterstützung bei internen Karriereschritten eine Strategie zu haben, die auch im Falle einer notwendigen Trennung greift.



FEEDBACK

Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auplus.de

UNSERE AUTORIN



Jana Gronwald
Managing Consultant
beim Talent Mobility- und
Outplacement-Dienstleister
Mühlenhoff by Randstad
RiseSmart.

Kein Arbeitgeber möchte seine geschätzten Mitarbeiter loslassen. Top-Unternehmen wissen, wie wichtig es ist, einen erfolgreichen Karriere-Übergang für betroffene Personen nach einer Trennung zu unterstützen – diese Unterstützung ist ein wichtiger Teil einer positiven Trennungskultur, die heute unabdingbarer Teil von Career-Development-Programmen sein sollte. Empathische und weitsichtige Arbeitgeber bieten daher bspw. Outplacement-Dienstleistungen an, um ausscheidenden Mitarbeitern zu helfen, sich beruflich neu zu orientieren.

FAZIT UND AUSBLICK

Talent-Mobility-Programme bedeuten vor allem eins: Die verschiedenen HR-Bereiche nicht losgelöst zu betrachten, sondern ihre Verbindungen miteinander zu verstehen. Denn sie alle greifen ineinander. Und nur wer die Teile richtig zusammensetzt und wirklich bereit ist, den Mitarbeiter mit seinen individuellen Interessen und Bedarfen in den Fokus zu rücken, bekommt ein vollständiges und nachhaltiges HR-Puzzle.

Fehlritte im HR-Management legen Social-Media-Plattformen heutzutage besonders schnell und drastisch offen. Durch Bewertungsportale wie Kununu oder Netzwerke wie LinkedIn merken Unternehmen, dass sie sich nicht mehr auf dem guten Ruf aus alten Zeiten ausruhen können. Denn die Arbeitgebermarke wird in weiten Teilen durch die eigene Belegschaft – und auch die Ex-Belegschaft – geprägt. Und nur wer zeigt, dass er sich in allen Stadien der Mitarbeiterbeziehung um seine Belegschaft kümmert, profitiert am Ende.

Die Rolle des HR-Managements wird durch die Digitalisierung, aber auch die Ereignisse des letzten Jahres immer entscheidender. Denn es geht auch darum, den allgemeinen Wandel in der Gesellschaft zu berücksichtigen. So sind flexible Arbeitsmöglichkeiten für viele Beschäftigte ein wichtiges und zunehmend entscheidendes Thema. Unternehmen sind gefordert, Entwicklungen wie diese mitzugehen und ihren Mitarbeitern entgegenzukommen, um sie am Ende nicht zu verlieren. Talent-Mobility-Programme werden für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen immer relevanter – und auf das HR-Management kommt weiterhin noch viel Arbeit zu. ■

Herr Schuster, welche neuen Anforderungen stellen sich im Rahmen von Outplacement derzeit – hat die Corona-Pandemie hier einen Einfluss?

Viele Unternehmen planen einen Personalabbau in der Krise. Das hat u. a. auch Einfluss auf die Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Das heißt, wir brauchen jetzt Outplacement-Maßnahmen, die ganzheitlich funktionieren, vorbereitend und kommunikativ unterstützen sowie kulturerhaltende Maßnahmen für die verbleibenden Mitarbeiter vorsehen. Das Management und die Führungskräfte müssen auf kritische Gespräche und Situationen vorbereitet werden. Hinsichtlich des betroffenen Mitarbeiters muss man feststellen, dass die Pandemie ganz wesentlichen Einfluss auf das Bewerbungsverfahren hat – Stichwort Social Distancing. Vieles wird digitaler und eine Beratung muss hierauf speziell vorbereiten sowie selbst digitale Kompetenz beweisen. Digitale Auswahlprozesse bei den Arbeitgebern sind derzeit nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Es bedarf einer professionellen Vorbereitung. Insgesamt ist also alles wesentlich komplexer geworden in den letzten Monaten.

Beobachten Sie seit Beginn der Corona-Krise eine gesteigerte Nachfrage nach Outplacement-Beratung?

Man kann deutlich spüren, dass es mehr Bedarf gibt, wobei die meisten Unternehmen einen erdrutschartigen Abbau von Personal durch Instrumente wie das Kurzarbeitergeld zum Glück zu verhindern wissen.

Was sind eigentlich die Grundvoraussetzungen für Outplacement?

Für ein Einzel-Outplacement gibt es neben dem grundsätzlich zu beachtenden Arbeitsrecht keine speziellen gesetzlichen Vorgaben. Es wird individuell vereinbart. Neu ist jedoch, dass die vom Arbeitgeber finanzierte Outplacement-Beratung rückwirkend ab 2020 nicht mehr als geldwerter Vorteil behandelt wird.

Das gibt diesem Instrumentarium in der Krise noch einmal zusätzlich Schub. Beim Gruppen-Outplacement, wenn man also einen größeren Personalabbau vorhat, gibt es die Fördermöglichkeit durch die Agentur für Arbeit nach § 110 SGB III oder § 111 SGB III.

Dann spricht man von sog. Transfermaßnahmen.

Im Rahmen von Interessenausgleich, Sozialplan und Betriebsvereinbarung sind zudem natürlich die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Wichtig ist bei der Planung von Personalabbau, bereits zu Beginn der Gespräche mit den Betriebsparteien den Outplacement-Berater mit an den Tisch zu holen und einzubinden. So schafft man Transparenz und sorgt bereits für ein Vertrauensverhältnis aller Beteiligten. Aus meiner Erfahrung ist das für den erfolgreichen Abschluss von Verhandlungen zielführend und üblich. Das setzt natürlich eine konstruktive Atmosphäre unter den Verhandlungspartnern im Betrieb voraus. So sucht man nach den besten Lösungen für alle Beteiligten. Die frühzeitige Einbindung des Beraters ist auch ohne Risiko, da er i. d. R. ein sog. Non-Disclosure Agreement (Geheimhaltungsvertrag) unterzeichnet und nichts von den Verhandlungen unbeabsichtigt frühzeitig nach außen dringt.

Outplacement

„Setzen Sie alle Beteiligten so früh wie möglich an einen Tisch“

Im Anschluss an den Talent-Mobility-Beitrag wollten wir in einem Gespräch mit Michael Schuster, Geschäftsführer von Mühlenhoff by Randstad RiseSmart, wissen, wie sich die aktuelle Krise auf das Outplacement auswirkt, was die Beteiligten im Rahmen der Maßnahmen erwartet und welchen Nutzen insbesondere auch die Unternehmen selbst hiervon haben.

Wie erfolgreich sind aus Ihrer Sicht Freiwilligenprogramme zum Abbau von Personal?

Das kommt darauf an, wie sie umgesetzt werden. Es ist wichtig, dass frühzeitig klar ist, wie die Rahmenbedingungen aussehen. Was ist das strategische Ziel, was sind die Abbauziele usw.? Dann muss klar sein, was ist das Angebot? Geht es schlicht um Abfindungen, wie ist der Umgang mit Betriebsrenten? Gibt es ein Outplacement, sozial- und steuerrechtliche Beratung? Das ist ein komplexes Thema und einige Arbeitgeber haben an einzelne Bausteine, die für die Entscheidung des Mitarbeiters, ob er geht oder nicht, relevant sind, schlicht nicht gedacht. So verfehlen manche Maßnahmen schon zu Beginn ihr Ziel.

Nicht zu unterschätzen ist auch das Thema Ressourcen sowie interne Kapazitäten. Wenn das Unternehmen ein entsprechendes Angebot unterbreitet, dann muss es auch gut kommuniziert werden. Die Kommunikation auf allen Kanälen (Intranet, Betriebszeitung, interne Versammlung, Flyer etc.) ist elementar. Zudem werden die Mitarbeiter ganz sicher Gesprächsbedarf haben, der (i. d. R. über die HR-Abteilung) gedeckt werden muss. Es bedarf einer zeitlichen Steuerung und eines Projektmanagements. Die Möglichkeiten bei der Freiwilligkeit sind vielfältig und sollten genutzt werden. Das Ganze ist kombinierbar mit einer anonymen Orientierungsberatung für den einzelnen Mitarbeiter. So kann man möglicherweise schon annähernd die Abbauziele erreichen.

Die Hürde des ersten Schritts muss für die Beschäftigten so niedrig wie möglich sein, dann ist man auf der Gesprächsebene und kann ausloten, wer überhaupt bereit ist zu gehen. Das setzt wiederum ein breites Informationsangebot voraus, das der Arbeitgeber an dieser Stelle bieten muss. Unter diesen Voraussetzungen können Freiwilligenprogramme sehr erfolgreich sein.

Warum sollten Arbeitgeber auf Outplacement setzen? Welchen Nutzen haben sie davon, den Mitarbeitern unter die Arme zu greifen?

Wir leben in einer digital vernetzten Welt. Die Art und Weise, wie ich als Unternehmen mit meinen Mitarbeitern umgehe, ist sehr viel schneller öffentlich als viele denken.

Organisationen geben mittlerweile wahnsinnig viel Geld für die Arbeitgebermarke, also das Employer Branding, aus. Dieses Kartenhaus fällt bei negativen Erfahrungen der Belegschaft sehr schnell in sich zusammen. Ein bewusster Umgang mit der Frage, habe ich eine Trennungskultur und mache ich diese zum Teil meiner Unternehmenskultur, ist essenziell. Wertschätzung und Authentizität sind die Stichworte. Das wirkt in die Organisation hinein und strahlt natürlich auch nach außen für künftige Recruiting-Maßnahmen. Und gerade in einer Situation, in der Personal abgebaut wird, ist der richtige Umgang mit den Menschen wichtig, denn allein die Tatsache, dass ein Unternehmen Personal reduziert, führt zu deutlichem Vertrauensverlust zu ihrem Arbeitgeber bei acht von zehn Mitarbeitern. Wird aber eine begleitende und kommunikative Unterstützung angeboten, kann man das wieder auffangen und Vertrauen bei der verbleibenden Belegschaft zurückgewinnen. Hierzu sollten übrigens auch Führungskräfte für die Personalgespräche geschult werden. Das spielt neben einem Outplacement eine ganz wichtige Rolle.

So gesehen rechnen sich die Maßnahmen also auch langfristig?

Absolut. Wer ein funktionierendes Trennungsmanagement und eine echte Trennungskultur hat, die nachhaltig in die Unternehmenskultur verankert ist, der spart etwa Recruiting-Kosten zu einem späteren Zeitpunkt, weil er leichter wieder Mitarbeiter findet und sich auch innerhalb der Organisation leichter Kandidaten für eine neu zu besetzende Stelle anbieten. Man spart zudem Restrukturierungskosten, weil Trennungsprozesse harmonischer ablaufen und nicht vor Gericht enden. Letztlich ist auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit nicht zu unterschätzen, weil sie zu einer höheren Unternehmensdurchlässigkeit führt, sodass durch Um- und Weiterqualifizierung sowie interne Mobilität Lücken an anderer Stelle im Betrieb schneller wieder gefüllt werden können.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel. ■



Michael Schuster
Geschäftsführer von
Mühlenhoff by Randstad
RiseSmart