

Personalplanung: Vom Recruiting bis zum Outplacement

Neue Wege zu effizientem Beschäftigungsmanagement



Gerd Galonska,
Vorsitzender der Geschäftsführung der PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH, Dortmund



Sven Kramer,
Geschäftsführer der PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH, Dortmund

Deutschland im Sommer 2009: Die Zeichen mehren sich, dass die extremste Talfahrt, die die Industrie in den vergangenen Jahrzehnten vollführte, beendet ist und es langsam wieder bergauf geht. Während im Februar noch von den stärksten Umsatzbrüchen seit 1991 die Rede war, vermeldete das Bundeswirtschaftsministerium ab März endlich einen ersten Aufwärtstrend.

1 Langfristig denken und handeln

„Die Auftragseingänge erhöhten sich nunmehr den dritten Monat in Folge. Die Aussichten auf eine breiter angelegte Stabilisierung der Industrieproduktion haben sich damit gefestigt“, schrieb das Ministerium in einer Pressemitteilung Anfang Juli. Doch wie langfristig es aufwärts geht und wann sich der Trend erneut umkehrt, vermag niemand zu sagen. Obwohl genau das eine zentrale Information für Personalentscheider und ihre Berater wäre. Instrumente, mit denen sie den wirtschaftlichen Schwankungen begegnen bzw. sie im besten Fall sogar vorwegnehmen können, wären eine große Hilfe für ihre Personalplanung.

Die vornehmlich praktizierte Personalpolitik sieht jedoch bisher überwiegend ein reaktives Handeln vor: In konjunkturellen Flauten wollen die Verantwortlichen die vorhandenen Personalüberkapazitäten möglichst kurzfristig abbauen, in Hochphasen wiederum versuchen sie, die Engpässe durch kurzfristige Recruitmentaktivitäten und Zeitarbeit zu beheben. Analog dazu haben Transfergesellschaften während der Entlassungswel-

len, Zeitarbeitsfirmen und Headhunter dagegen im Aufschwung Hochkonjunktur. Ein solches Vorgehen ist für die Personalabteilung kräftezehrend, trifft bei der Belegschaft regelmäßig auf Widerstände und ist darüber hinaus kostenintensiv, im schlimmsten Falle sogar imageschädlich.

Praxistipp

Deutlich effektiver und zeitgemäßer ist eine langfristig angelegte Personalstrategie aus einem Guss, die die aktuelle wirtschaftliche Situation berücksichtigt ohne zukünftige Herausforderungen dabei aus den Augen zu verlieren. Diese Strategie muss ganz unterschiedliche Aufgaben des Personalwesens miteinander vereinen: die reguläre Mitarbeitergewinnung ebenso wie die zeitweilige Akquisition zur Abdeckung von Kapazitätsengpässen, das Entwickeln, Binden und Fördern von Mitarbeitern und – im ungünstigen Fall – auch die Organisation von Entlassungen.

2 Die Flaute – eine Chance?

An Entlassungen kommen Unternehmen in Krisenzeiten nur selten vorbei. Sind alle Möglichkeiten der konjunkturellen Kurzarbeit ausgeschöpft, ist der Beschäftigtentransfer das klassische und etablierte Instrument zum sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen. Mit seiner Hilfe können Unternehmens- und Personalentscheider das Unternehmen wieder stabilisieren und oftmals die verbleibenden Arbeitsplätze dauerhaft retten. Und nur so können sie ihrer Verantwortung gegenüber den unmittelbar Betroffenen im Sinne einer fairen Trennung gerecht werden. Voraussetzung für den Erfolg einer Transfergesellschaft ist jedoch, dass

- sie von Experten mit branchenübergreifendem Transfer-Knowhow vorbereitet und durchgeführt wird,
- der Transferanbieter bei der Vermittlung offener Stellen auf ein umfangreiches Kontaktnetzwerk zurückgreifen kann und
- die Transfermitarbeiter direkten Zugang zu einer intensiven und qualitativ hochwertigen Betreuung haben.

Außerdem regen seriöse Transferanbieter bereits bei der Ausgestaltung des Sozialplans an, dass dieser im Kern eine möglichst rasche zielorientierte und sozialverträgliche Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt fördert.

Praxistipp

Grundsätzlich gilt: Je eher der Transferträger die Sozialplanverhandlungen begleitet, umso geringer sind die Reibungsverluste bei der Umsetzung der Transfergesellschaft. Und: Je mehr Expertise und Netzwerkkontakte beim Berater, desto größer sind die Chancen für die Arbeitnehmer auf einen neuen Arbeitsplatz, und desto mehr profitiert auch das Unternehmen – durch Vermeidung von Kündigungsschutzklagen einerseits und von Imageverlusten bei Betroffenen und Öffentlichkeit andererseits.

Während die Einrichtung und die Durchführung einer Transfergesellschaft an bestimmte rechtliche Vorgaben des Sozialgesetzbuchs gebunden sind, kann man auf dem Weg des (Out-)Placements einvernehmliche Lösungen ohne derartige Beschränkungen finden. Dieser Weg eignet sich vor allem dann, wenn man sich von einzelnen Mitarbeitern trennen muss – insbesondere, wenn es sich um Leistungsträger des Unternehmens handelt. Die Betroffenen haben sich oft viele Jahren mit großem Einsatz für das Unternehmen engagiert und müssen sich nun auf einem dynamischen und unübersichtlichen Arbeitsmarkt erfolgreich neu positionieren. Professionelle Personalberater entwickeln auf Grundlage der individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Betroffenen eine maßgeschneiderte Bewerbungsstrategie und begleiten bei der Umsetzung.

3 Qualifizierung in der Krise

Vorausschauend arbeitende Personalmanager können aber selbst einer Krise, wie sie sich derzeit zeigt, hinsichtlich ihrer Personalentwicklung noch Positives abgewinnen. So lassen sich etwa aus der momentan angespannten Situation mit staatlicher Hilfe sogar Vorteile für die zukünftige Positionierung des Unternehmens ziehen.

Wichtig

Voraussetzung ist allerdings eine grundlegende Bestandsaufnahme und Analyse des eigenen Personalstamms, die unabhängig von der aktuellen Konjunkturphase sowieso in die Akten eines Personalchefs gehört.

Checkliste

Analyse des Personalstamms

Neben der offensichtlichen Frage, wie viele Mitarbeiter aktuell keine oder zu wenig Beschäftigung haben, stellt ein seriöser Beschäftigungsberater immer auch Fragen wie diese:

- Sind die vorhandenen Arbeitnehmer – ob Management oder Basis – grundsätzlich geeignet, das Unternehmensziel dauerhaft zu verfolgen und die damit verbundene Strategie nachhaltig umzusetzen?
- Wer ist unverzichtbar?
- Wer kann – durch eine entsprechende Schulung, Fortbildung oder ein Coaching – seine Kompetenzen ausbauen und wo können diese Fähigkeiten später sinnvoll eingesetzt werden?
- Wo traten in der letzten Hochphase des Unternehmens Knowhow-Engpässe auf?
- Welche Aufträge der Vergangenheit wurden – aufgrund fehlender oder mangelhafter Kenntnisse der Arbeitsanforderungen – nicht zufrieden stellend abgewickelt oder mussten gar abgelehnt werden?

Die Ziele derartiger und weiterer Fragen sind dabei mehrschichtig: Einerseits will der Personalberater einen vorschnellen bzw. zu intensiv betriebenen Personalabbau vermeiden, um das über Jahre erworbene Mitarbeiter-Knowhow zu sichern. Andererseits kann er gezielt dafür sorgen, dass Kompetenzlücken im Unternehmen in dem Moment geschlossen werden, in dem die Belegschaft nicht am Rande der Belastung arbeitet.

Zugegeben: Ein solches Vorgehen setzt eine äußerst durchdachte Personalplanung voraus und ist derzeit noch die Ausnahme. Aber: Wer seine erfahrenen Kräfte während der Krise halten kann und für später weiterqualifiziert,

- kann während des Aufschwungs auf die dann notwendige Suche von Fachleuten im Wettbewerb mit anderen Unternehmen weitgehend verzichten,



Damit Fort- und Weiterbildungen den Bedarf des Unternehmens möglichst genau treffen, müssen die Mitarbeiter der Personalabteilung stets über die aktuellen Kompetenzen und eventuelle Qualifikationslücken der Belegschaft informiert sein.

- vermeidet das zeitintensive Einarbeiten neuer Mitarbeiter ebenso wie das Risiko eines Fehlgriffs,
- verhindert den Verlust von wertvollem Fach- und Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter und
- hat – sobald die Wirtschaft wieder anzieht – die besten Voraussetzungen, seine Kunden noch besser zufrieden stellen zu können und sich nachhaltig am Markt zu behaupten.

Einen zeitweise über Bedarf vorhandenen Mitarbeiterstamm zu erhalten, ist langfristig lohnenswert, es muss mittelfristig jedoch auch finanzierbar sein. Ein gut informierter Beschäftigungsmanager wird deshalb nicht nur sinnvolle Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln, sondern dem Unternehmen auch konkrete öffentliche Finanzhilfen erschließen.

Beispiel

Mit Geldern aus dem Konjunkturpaket II können z. B. während der Kurzarbeit ins Leben gerufene Qualifizierungsmaßnahmen (teil-)finanziert werden. In der aktuellen Praxis sind die unter dem Stichwort Quali-KuG (Qualifizierung während Kurzarbeit) vom Bund angebotenen Mittel jedoch kaum abgerufen worden – nicht zuletzt deshalb, weil die Unternehmen vor der Krise Kompetenzen und Knowhow der Belegschaft nicht ausreichend analysiert hatten und nun nicht wussten, wo sie mit der Qualifizierung beginnen sollten.

4 Mit Zeitarbeit Knowhow sichern

Eine andere Möglichkeit der kostenschonenden Bewahrung der „Ressource Mensch“ ist die Beschäftigungssicherung über das Instrument Zeitarbeit: Im eigenen Unternehmen ausgebildete Nachwuchskräfte, aber auch Facharbeiter, die der Arbeitgeber in der Krise nicht dauerhaft finanzieren kann, können z. B. vorübergehend bei einem erfahrenen Anbieter für Zeitarbeit Anstellung finden. Die Mitarbeiter bleiben in einem festen Arbeitsverhältnis, erweitern beim Einsatz in anderen Unternehmen ihren Horizont und sammeln marktrelevante Berufserfahrungen.

Praxistipp

Im Zuge einer späteren Arbeitnehmerüberlassung kann das ursprünglich abgebende Unternehmen sie bei Bedarf wieder erneut engagieren und weiter an sich binden. Den betreffenden Mitarbeitern werden somit Perspektive und Planungssicherheit gegeben. Und das abgebende Unternehmen kann mit diesem Modell – dem beendeten Arbeitsverhältnis zum Trotz – das erweiterte Knowhow der ehemals eigenen Mitarbeiter auch in der Zukunft nutzen.

5 Frühzeitig Bedingungen optimieren

Wer strategisch kontinuierlich vorgeht, kann in Zeiten wirtschaftlicher Erholung auch personalpolitisch enorm gewinnen. So erspart eine zurückhaltende Freisetzungspolitik bereits den Großteil aufwändiger Akquisitionsmaßnahmen. Und die im Rahmen der Beschäftigungssicherung vorher ausgelagerten Beschäftigten können nun i. S. d. Arbeitnehmerüberlassung mit ihrem Knowhow wieder zurückgeliehen werden.

Insbesondere bei Aussicht auf ganz erhebliche Auftragssteigerungen geht es dennoch nicht ganz ohne Recruiting (und den Einsatz weiterer Zeitarbeitskräfte). Die besten Chancen, qualifizierte und ambitionierte Arbeitnehmer zu gewinnen, haben auch hier Unternehmen, die mit erfahrenen Personalmanagern und Zeitarbeitsunternehmen zusammenarbeiten. Denn diese übernehmen das aufwändige Procedere von Suche, Vorauswahl und Einstellungsprozess.

Praxistipp

Dabei sollten erfahrene Experten durchaus auch einmal einen Blick in die eigenen Reihen des Unternehmens werfen: Die gezielte Qualifizierung motivierter und ambitionierter eigener Mitarbeiter kann ebenfalls die passende Lösung für die Besetzung einer anspruchsvollen Position sein.

Last not least ist eine frühzeitige Bindung wertvoller Beschäftigter an das Unternehmen das A und O einer strategischen Personalentwicklungspolitik. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sind dafür ein optimaler Weg. Neben der Vermögensbildung des Angestellten stärken sie zusätzlich auch das Verantwortungsbewusstsein und das Engagement des am Unternehmenserfolg unmittelbar beteiligten Arbeitnehmers. Da es auch hier diverse Möglichkeiten der Gestaltung gibt, ist gut beraten, wer sich den Rat eines entsprechenden Fachmanns sucht.

6 Die ganzheitliche Planung – optimal aus einer Hand

Vom Placement und Beschäftigtertransfer über die Personalentwicklung bis hin zu Arbeitnehmerüberlassung, Recruiting und Mitarbeiterbindung – die Aufgaben der Personalplanung und -entwicklung sind extrem komplex und ohne entsprechendes Knowhow bzw. Unterstützung von außen oft nicht zu bewerkstelligen. Dabei sollte man nicht außer Acht lassen, dass externe Berater oftmals einen ganz anderen Blick auf die Dinge haben, als ins Unternehmen eingebundene Personalfachleute.



In wirtschaftlich angespannten Zeiten können mit öffentlichen Geldern kofinanzierte Weiterbildungen die richtigen Akzente setzen, damit das Unternehmen beim Wiederanziehen der Konjunktur die Nase vorn hat.

Wichtig

Bei der Auswahl des Partners ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen der Personalberatungsbranche sich häufig auf einzelne Disziplinen beschränken und über den Tellerrand der eigenen Möglichkeiten kaum hinausdenken. Das bedeutet, dass sie keine konjunkturphasenübergreifende Beratung leisten können. Die Folge: Was der Personalchef dem Recruitingspezialisten am Beginn des Aufschwungs über das Unternehmen erzählt hat, muss er dem Transferberater oder dem Outplacementexperten am Beginn der Krise erneut erläutern. Eine durchgängige Personalstrategie ist so nur schwer zu realisieren.

Die Lösung dieser Probleme liegt auf der Hand: Wählt das Unternehmen einen festen Partner, der über das gesamte Knowhow im Beschäftigungsmanagement verfügt, gehören Reibungsverluste endgültig der Vergangenheit an und einer langfristig angelegten Personalstrategie steht nichts mehr im Wege.

7 Fazit

Mit externen Beratern betriebene Personalpolitik orientiert sich heute noch oftmals an den jeweiligen konjunkturellen Phasen. Dies führt dazu, dass eine langfristige strategische Personalplanung in vielen Fällen unmöglich wird, weil das Knowhow der Berater meist auf eine der Phasen beschränkt ist: Sie beraten bei der Personalgewinnung, bei der Freisetzung von Mitarbeitern, bei der Personalentwicklung oder bei der Mitarbeiterbindung. Diese Beschränkung auf je ein Themengebiet ist nachvollziehbar, da ja die damit verbundenen Aufgaben auch höchst unterschiedlich sind – für die zu beratenden Betriebe bringt sie jedoch Nachteile und Kosten mit sich. Unternehmen, die eine Beratung suchen, die von den Phasen des Konjunkturzyklus unabhängig ist, sollten daher auf einen Partner setzen, der in allen Bereichen des Beschäftigungsmanagements gleichermaßen zuhause ist.