

Standortschliessung mit Zukunftsperspektive

Autoren:

H. Jürgen Bauerreiß, Geschäftsführer der **PM** Gesellschaft für
Personalberatung und Managemententwicklung mbH

Simon Seebass, HR-Manager Ericsson Deutschland GmbH

Buchbeitrag zu Best Practice of Outplacement / expert verlag

Die Entwicklung von Unternehmen und ganzer Industrien ist in den vergangenen Jahren sehr viel dynamischer geworden als noch in den 80er Jahren. Dabei können rasanter Aufschwung und abrupter Einbruch sehr nah beieinander liegen. Das stellt hohe Anforderungen an das HR Management, aber auch Mitarbeiter müssen sich zunehmend auf den ungeplanten Arbeitsplatzwechsel einstellen. Während das Arbeitsrecht den Kündigungsschutz noch in den Vordergrund stellt, muss in der betrieblichen Realität nach Lösungen gesucht werden, den unvermeidbaren Wandel im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens zu gestalten. Dafür steht das folgende Beispiel.

1. Unternehmenssituation

Ericsson ist der Pionier des Mobilfunks und der Weltmarktführer für die Ausrüstung von Netzbetreibern wie Vodafone oder T-Mobile. Mit dem globalen Erfolg von GSM und anderen Mobilfunkstandards der zweiten Generation (2G) ist das Unternehmen stark gewachsen und hat seine Präsenz auf über 140 Länder ausgeweitet. Ein wichtiger Teil des Erfolges waren die hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung, um die Technik

zuverlässiger und günstiger zu machen, um neue Dienste in den Markt zu bringen (Dinge wie SMS oder internationales Roaming erscheinen uns heute selbstverständlich). Aber auch, um neue Technologien in den Markt einzuführen wie GPRS, MMS oder die dritte Generation des Mobilfunks, UMTS (3G), womit wiederum neue Dienste, wie das verschicken von Bildern oder Videotelefonie ermöglicht werden. Und nicht zuletzt musste die Kapazität der Systeme ständig erweitert werden, um die rasant wachsende Zahl von Handynutzern zu bedienen.

In diesem Zuge hat Ericsson auch in Deutschland Millionen in den Aufbau von Forschung und Entwicklung (F&E) gesteckt. Die Gründe waren vor allem, dass Deutschland der größte Markt in Europa für Mobilfunk ist und dass Deutschland sehr gute technische Hochschulen besitzt. Alle drei Standorte, in Aachen, Hildesheim und Nürnberg, haben einen hervorragenden Ruf im Konzern erarbeitet, insbesondere für die hohe Kompetenz, das Engagement der Mitarbeiter und die Termintreue. Darüber hinaus haben die Forschungsabteilungen in Aachen und Nürnberg durch eine Vielzahl von Patenten und wertvolle Kooperationen mit Universitäten einen wichtigen Beitrag für die Grundlagen zukünftiger Technologien gelegt.

In den Jahren 1999 und 2000 entwickelte sich ein regelrechter Hype um das Thema „Mobile Internet“. Alle Marktteilnehmer erwarteten einen rasanten Start von GPRS und UMTS. Den Netzbetreibern konnte es nicht schnell genug gehen, und entsprechend wurden die Ressourcen in der Entwicklung massiv aufgestockt. Alle in der Branche haben sich um Ingenieure und Informatiker gerissen und die Gehälter wuchsen in einem sonst in Deutschland nicht gekannten Tempo, um die wertvollen Mitarbeiter nicht an den Wettbewerber zu verlieren. Ericsson hat in Deutschland die Zahl der Mitarbeiter in F&E im Zeitraum 1998 bis 2001 in etwa verdoppelt.

Im Sommer 2000 begann allerdings die Luft aus der Internetblase zu entweichen. Zusätzlich zu dieser globalen Entwicklung gab es noch einige spezifische Effekte der Mobilfunkindustrie: In teilweise atemberaubenden Übernahmeschlachten, am prominentesten der Kauf von Mannesmann durch Vodafone, haben Netzbetreiber gigantische Summen investiert, um Marktanteile zu gewinnen oder in neue Märkte vorzudringen. Es schien, als ob jeder Preis gerechtfertigt wäre, um zusätzliche Mobilfunklizenzen zu erwerben. Vor diesem Hintergrund sahen auch einige Finanzminister ihre Chance und versteigerten die Lizenzen für die dritte Generation (3G/ UMTS) mit unglaublichem Erfolg. Hans Eichel konnte rund 100 Mrd. DM vereinnahmen, oder anders ausgedrückt, konnte der nationalen Mobilfunkindustrie den entsprechenden Betrag entziehen. Das allein verkraftet wohl kaum eine Branche ohne nachhaltige Schäden.

In der selben Phase stellten die Netzbetreiber fest, dass sie etwas zu euphorisch in zusätzliche Netzkapazität investiert hatten, während das Kundenwachstum nachließ und die Kunden auch ihre Umsätze nicht weiter steigerten. Am Rande gab es dann auch noch die geflopte Markteinführung von WAP als dem Einstieg ins Mobile Internet und der nur schleichende Erfolg von GPRS, was die Kommentatoren dazu verleitete, vom allgemeinen Jubel in allgemeine Skepsis zu verfallen.

Die Folgen sind schnell erläutert: Die Netzbetreiber erkannten Ende 2000 / Anfang 2001, dass sie zunächst drastisch Schulden abbauen mussten, bevor sie weiter in neue Technologien und weitere Kapazität investieren konnten. So musste Ericsson feststellen, dass gleichzeitig fast alle Kunden ihre Budgets zusammenstrichen und bei den verbleibenden Investitionen erheblich mehr Druck auf die Preise machten. So verlor Ericsson in weniger als zwei Jahren mehr als die Hälfte des Umsatzes, und war so gezwungen, in drastischer Weise Kosten zu reduzieren. Zunächst wurde ein Einstellungsstopp verhängt und strikte Reisebeschränkungen eingeführt, bevor kurz danach auch

Personalabbau unvermeidbar war; von 2001 bis 2004 musste Ericsson von 107.000 auf 47.000 Mitarbeiter schrumpfen, um wieder in die Gewinnzone zu kommen.

Gleichzeitig wurde die Organisation erheblich vereinfacht und insbesondere die weltweit verstreute Forschungs- und Entwicklungsarbeit auf weniger Standorte konzentriert. Davon wurde auch die deutsche Niederlassung nicht verschont. In Aachen wurden Aufgaben und Verantwortlichkeiten konzentriert, aber 2001 fiel die Entscheidung, den Standort Hildesheim zu schliessen, und 2002 wurde auch die Schließung des F&E Zentrums in Nürnberg beschlossen: Ende September wurde überraschend am Montag Morgen eine Mitarbeiterversammlung einberufen, und von einem Manager aus der Stockholmer Konzernzentrale mitgeteilt, dass der Standort zum Ende des ersten Quartals 2003 geschlossen wird.

Dieses Schicksal hatte zuvor bereits eine Reihe von anderen Standorten rund um den Globus getroffen. Aber Nürnberg arbeitete an der neuesten Technologie und an Produkten, die wichtige zukünftige Umsatzbringer für den Konzern sein sollten. Daher kam die Entscheidung für die 370 Mitarbeiter völlig unvorhergesehen.

2. Anforderungen an die Standortschließung

Der Standort Nürnberg war ein Kompetenzzentrum für Funktechnik in Mobilfunknetzen und die Entwicklung von Mobiltelefonen. Die Projekte, die zum Zeitpunkt der Schließungsentscheidung in Arbeit waren, sollten nicht abgebrochen werden, da die Ergebnisse von grosser Bedeutung für die Weiterentwicklung von Funkbasisstationen waren bzw. Plattformen für Mobiltelefone der nächsten Generation darstellten. Es musste also sichergestellt werden, dass die laufenden Projekte abgeschlossen werden.

Die Entwicklungsgebiete sollten nicht eingestellt werden, sondern an anderen Standorten, die auch in diesem Bereichen tätig waren, fortgesetzt werden. Es musste also sichergestellt werden, dass die Dokumentation der bisherigen Arbeit und teilweise auch die Infrastruktur nach Abschluss der Projekte an andere F&E Zentren weitergegeben werden, und vor allem die Kompetenz transferiert wird.

Beide Aspekte stellten zunächst mal die Anforderung, dass die Mitarbeiter nicht frühzeitig in grosser Zahl abwandern. Trotz der schlechten Marktlage war absehbar, dass viele der hoch qualifizierten Ingenieure umgehend neue Aufgaben finden und in einer solchen Situation lieber früher als später gehen würden.

Darüber hinaus war das Unternehmen trotz der Schliessungsentscheidung noch auf die Motivation und die Loyalität der Mitarbeiter angewiesen, um wie bisher gute Qualität im Zeitplan abzuliefern und um die Übergabe der Kompetenz an andere Standorte zu ermöglichen.

Aufgrund der Übergabe der Arbeitsbereiche an andere Standorte war es auch notwendig, Mitarbeiter aus allen Kompetenzbereichen noch über das erste Quartal hinaus zu halten, um Support geben zu können.

Als Nebenbedingung muß auch genannt werden, dass der Konzern in einer dramatischen Krise war, und daher die Kosten in maßvollen Grenzen gehalten werden mussten. Ericsson hat in dieser Phase der Restrukturierung die Anteilseigner um frisches Kapital gebeten (Rights Offering), um die Restrukturierungskosten (auf Deutsch: vor allem Abfindungen) überhaupt tragen zu können.

Eine Besonderheit bei diesem Projekt war die Tatsache, dass der Standort bislang keinen Betriebsrat hatte, dieser jedoch zwei Monate nach der

Schliessungsentscheidung gewählt wurde. Die Initiative zur Gründung war allerdings schon davor erfolgt. So gab es zwar keine Verpflichtung, einen Interessenausgleich zu verhandeln, da zum Zeitpunkt der Gründung des Betriebsrates die Entscheidung zur Standortschliessung gefallen war und auch schon Maßnahmen zur Umsetzung dieser Entscheidung eingeleitet worden waren. Damit waren die rechtlichen Risiken jedoch nicht geringer und zu dem Zeitpunkt, in dem die Kündigungen ausgesprochen wurden, war mit einem Betriebsrat zu rechnen.

Die Schliessung des F&E Zentrums in Hildesheim war bereits in der Umsetzung, wo Sozialplan und Interessenausgleich mit dem Betriebsrat ausgehandelt worden waren, so daß es im Unternehmen einen Standard gab.

Nicht zuletzt wird Ericsson von seinen Mitarbeitern weit überwiegend als sehr guter Arbeitgeber eingeschätzt und die Unternehmenskultur bewertet auch Respekt gegenüber den Mitarbeitern hoch. Da das Unternehmen an anderen Standorten die Tätigkeit fortgesetzt hat, war es von hoher Bedeutung, die Unternehmenskultur auch in der Krise nicht über Bord zu werfen, sondern nach Wegen zu suchen, diese angemessen und glaubwürdig zu interpretieren.

3. Strategie für den Personalabbau

Vor dem Hintergrund, dass noch kein Betriebsrat existierte, hat die Geschäftsleitung entschieden, nicht auf die Gründung eines Betriebsrates zu warten, sondern einen freiwilligen Sozialplan als Gesamtzusage bereitzustellen. Die Gründe waren einerseits, dass die Verhandlungen in Hildesheim mit taktischen Manövern ganz erheblich in die Länge gezogen worden waren, mit dem erklärten Ziel des dortigen Betriebsrates, die Umsetzung der Schliessungsentscheidung zu verzögern. Ausserdem hätte ein neuer Betriebsrat in Nürnberg erst zwei Monate nach der dortigen Schliessungsentscheidung bereitgestanden und wäre sicher nicht vom ersten

Tag an verhandlungsfähig gewesen. Andererseits war es dem Management wichtig, den Mitarbeitern in Nürnberg schnell Klarheit darüber zu geben, zu welchen Bedingungen die Schliessung stattfinden würde.

Inhaltlich wurde der Hildesheimer Sozialplan als Vorlage genommen, obwohl dieser nicht gerade günstig für den Arbeitgeber war. Das Ziel war es, durch diesen Schritt klar zu machen, dass die Geschäftsleitung die Mitarbeiter in Nürnberg nicht schlechterstellen wollte als die Kollegen in Hildesheim, nur weil sie zu spät einen Betriebsrat gewählt haben.

Um Mitarbeiter zu ermutigen, sich zügig um eine neue Stelle zu bemühen, wurde der Sozialplan schnell bekanntgegeben und darin klargestellt, dass die Abfindung auch im Falle einer Eigenkündigung gezahlt würde. (Im Text lautete der Begriff „betrieblich veranlasste Eigenkündigung“, um den Fall einer Eigenkündigung auszuschliessen, die beispielsweise auf ein verhaltensbedingtes Trennungsgespräch folgen kann.)

Allerdings musste sichergestellt werden, dass bis zum Ende des ersten Quartals 2003 noch die meisten Mitarbeiter im Hause sind, um die Projekte abzuschliessen. Aus diesem Grunde wurde die o.g. Abfindung bei Eigenkündigung erst ab einem Stichtag gewährt (Ende März). Diese Entscheidung war am Standort nicht beliebt. Der Erfolg war jedoch, dass Mitarbeiter, die schnell in konkreten Vertragsverhandlungen waren, beim möglichen Eintrittstermin hartnäckig den 1. April vertraten. Vor dem Stichtag traten nur etwa 10 Mitarbeiter aus, aber zum 31. März verliess fast ein Drittel der Belegschaft das Unternehmen durch Eigenkündigung.

Gleichzeitig gab die Geschäftsleitung die Zusage, keine betriebsbedingten Kündigungen vor dem 30. Juni auszusprechen, obwohl die Projekte bereits zum Ende des ersten Quartals beendet sein würden. Der Grund war, dass das Unternehmen großes Vertrauen in den Marktwert seiner Mitarbeiter hatte und

davon ausging, dass viele vor diesem Termin eine neue Aufgabe gefunden haben würden. Es wurde sozusagen dem Markt überlassen, welche Mitarbeiter ab dem 1. April noch für Restaufgaben aus der Übergabe der Aufgaben an andere Standorte zur Verfügung stehen würden. Aber es ging auch darum, allen Mitarbeitern eine Restlaufzeit ihres Vertrages zu geben (9 Monate nach Bekanntgabe der Schliessungsentscheidung) so daß sie eine gute Chance haben würden, eine direkte Anschlussbeschäftigung zu finden.

Um die Mitarbeiter darin zu unterstützen, schnell auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu werden, wurde eine Mitarbeiterin damit beauftragt, sich um die zügige Erstellung von Zwischenzeugnissen zu kümmern. Dazu gehörte eine umfangreiche Information der Mitarbeiter zum Thema, die Schulung der Vorgesetzten, die Aufstellungen eines Teams in der Personaladministration am Standort Aachen, um die Zeugnisse schnell abzuarbeiten, und die intensive Nachverfolgung der Aktivitäten.

Die Standortleitung entschied sich von Anfang an für eine regelmässige und offene Kommunikation. So wurde den Mitarbeitern die Schliessung unmittelbar bekanntgegeben, nachdem diese Entscheidung gefallen war – auch um den Mitarbeitern die längstmögliche Zeit zu geben, sich neu zu orientieren. In der Folge wurden regelmässig Mitarbeiterversammlungen einberufen, (später vom Betriebsrat), und der Sozialplan wurde in einer Vollversammlung vorgestellt und in Abteilungsrunden im Detail erläutert, um persönlichen Fragen ausgiebig Raum zu geben.

Zur Kommunikationsstrategie gehörte auch, den Wahlausschuss (für die Wahl eines Betriebsrates) frühzeitig anzusprechen, ob er bereit und interessiert wäre, bis zur Wahl eines Betriebsrates als Gesprächspartner bereitzustehen. Hintergrund war die Hoffnung, dadurch den Mitarbeitern einen Kommunikationskanal und eine inoffizielle Form der Mitbestimmung anzubieten. Aber auch der Gedanke, dass die Mitglieder des Wahlausschusses

vermutlich auch zu Betriebsräten gewählt werden , und damit eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit frühzeitig etabliert werden kann. Auch dieser Schritt hat sich ohne Abstriche bewährt.

Die Kommunikation wurde allerdings erheblich belastet durch Gerüchte um einen möglichen Käufer des Standortes. Es gab zwar verschiedentlich Gespräche, aber nie ein seriöses Angebot. Dennoch entwickelten die Gerüchte schnell ein Eigenleben. Dies führte dazu, dass einige Mitarbeiter mit den Bewerbungen warteten, in der Hoffnung es würde gar nicht nötig sein. Andererseits gab es juristische und inhaltliche Gründe für das Unternehmen, nicht über die Details dieser Gespräche zu berichten. Dadurch hat das Ansehen des Unternehmens gelitten, aber vor allem haben sich Mitarbeiter selbst geschädigt, indem sie ihre Bewerbungen auf die lange Bank geschoben haben.

Der Betriebsrat ergriff nach seiner Wahl unmittelbar die Initiative, mit der Standortleitung über das Thema Interessenausgleich und Sozialplan zu reden. Das Unternehmen war davon überzeugt, dazu nicht verpflichtet zu sein. Allerdings war es wichtig, die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu fördern, den Mitarbeitern auch an dieser Stelle Entgegenkommen zu zeigen und rechtliche Risiken zu reduzieren. Darüber hinaus ist die Förderung von Outplacementmaßnahmen durch das Arbeitsamt an einen Interessenausgleich gebunden, so daß es einen durchaus erheblichen finanziellen Anreiz gab. Das Unternehmen erklärte sich zu einer Vereinbarung bereit, wenn der bereits zugesagte freiwillige Sozialplan zugrundegelegt würde. Es kam zu einer Vereinbarung, die dem Betriebsrat in einigen Aspekten entgegenkam, aber im Prinzip die vorher vom Unternehmen zugesagte Regelung bestätigte.

Die offene Kommunikation wurde von Anfang an auch mit dem Arbeitsamt (heute Agentur für Arbeit) gepflegt, und bei der häufigen öffentlichen Kritik sei an dieser Stelle erwähnt, dass wir von den AA-Mitarbeitern bis zur

Führungsebene eine kompetente und engagierte Unterstützung erfahren haben. Diese Unterstützung lag in der finanziellen Unterstützung der Outplacementaktivitäten, aber auch in Beratung, Hilfe bei den formalen Aspekten und einer insgesamt unkomplizierten Zusammenarbeit.

Der wichtigste Aspekt der Schliessungsstrategie war aber wohl die Entscheidung, die Mitarbeiter so schnell wie möglich und bis zur endgültigen Schliessung bei der beruflichen Neuorientierung professionell zu unterstützen (Outplacement). Neben ethischen Erwägungen hat hier eine grosse Rolle gespielt, dass das Unternehmen nach wie vor auf die Motivation und die Loyalität der Mitarbeiter angewiesen war, und dies nicht ohne Gegenleistung zu erreichen ist. Darüber hinaus verminderten sich durch jede vorzeitige Eigenkündigung die Kosten und die rechtlichen Risiken.

Da die Personalfunktion sehr stark mit den negativen Aspekten der Schliessung identifiziert wurde, war es von Vorteil, die Koordination der Outplacement Aktivitäten auf Seiten des Unternehmens in die Hände des Quality Managers zu legen. Dies hat sicher auch dazu geführt, daß es kaum zu emotionalen Widerständen gegen das Programm kam.

Für die Konzeption und Durchführung des Outplacements wurde ein Partner gesucht, der auf Erfahrung mit vergleichbaren Großprojekten verweisen konnte, eine überzeugende Methodik anwendet, überdurchschnittliche Vermittlungserfolge verbucht, und in der Lage war, kurzfristig zu starten. Vor diesem Hintergrund fiel die Wahl auf die PM Gesellschaft für Personalberatung und Managemententwicklung mbH (PM). Das Programm sollte breit angelegt sein:

- Training der Mitarbeiter in Bezug auf Arbeitsmarkt, Bewerbung und Gesprächsführung,
- individuelles Coaching in Bezug auf Bewerbungsstrategie, Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch und Vertragsverhandlung,

- aktive Suche nach offenen Positionen und
- die Nutzung von Marketingmethoden, um die Mitarbeiter mit Recruitern in Kontakt zu bringen.

4. Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung: Ericsson TransferCenter

4.1 Externer Partner

Die PM ist eine durch H. Jürgen Bauerreiß geführte Consulting, die in Deutschland zu den erfahrensten und erfolgreichsten Outplacementberatungen zählt. Sie arbeitet mit 10 festen Mitarbeitern und weiteren freien Mitarbeitern in Einzelbetreuung und Gruppenberatung. Das bislang größte Projekt umfasste die Betreuung von 430 Mitarbeitern. Die Beraterqualifikationen liegen schwerpunktmäßig in einer Kombination von Psychologie und Wirtschaft.

4.2 Das !NEW JOB Beratungsprogramm

4.2.1 Ganzheitlicher Beratungsansatz

Das !NEW JOB Beratungsprogramm von PM ist die konsequente Umsetzung von Wissen aus Wirtschaft, Human Resources und Angewandter Psychologie. Das Gesamtprogramm basiert auf der PM-Formel, dass Bewerbungserfolg aus dem Zusammenspiel der vier Basisdimensionen **Können, Wollen, Finden, Überzeugen** resultiert. Jedem dieser vier Basisdimensionen hat PM jeweils neun Wissens- und Trainingsthemen zugeordnet, so dass das Beratungs- und Vermittlungsprogramm aus insgesamt 36 Inhaltspunkten besteht.

Die vier Basisdimensionen sind gegenseitig bedingend zu verstehen, so dass ein Bewerbungserfolg in der Regel nur dann zu erwarten ist, wenn alle der vier Dimensionen gleichermaßen erfüllt werden. Ein besonderes Charakteristikum des PM-Ansatzes in der Dimension **Überzeugen** liegt im Zusammenwirken von verbaler und nonverbaler Kommunikation, wobei der nonverbalen Kommunikation ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Ein Coaching- und Trainingspunkt, der gerade bei der Berufsgruppe von Ingenieuren/Informatikern besonders wichtig war / ist.

4.2.2 Beratungsmethodik

Das !NEW JOB Beratungsprogramm wurde im Oktober '02 vom designierten Beraterteam in einer Informationsveranstaltung mit etwa 280 Mitarbeitern vorgestellt, die eine überwiegend kritisch-skeptische Grundhaltung mitbrachten. Innerhalb von drei Tagen lagen 310 Anmeldungen vor, die sich im Laufe einer weiteren Woche auf 337 steigerten.

Von Ende November '02 bis Mitte Januar '03 wurden mit jedem Mitarbeiter ein Kurzprofil im A4-Format erarbeitet, das in die Online-Datenbank des Vermittlungs-Service PROFILE eingestellt wurde. Vor allem jedoch wurde den Mitarbeitern in dieser Zeit das 36-Punkte-Beratungsprogramm vermittelt, das sich in der Methodik an die Gepflogenheiten eines Universitätsbetriebes anlehnte:

- Stufe 1: Wissensvermittlung mit „Vorlesungscharakter“, Großgruppen mit etwa 100 Teilnehmern,
- Stufe 2: Vertiefung und praktische Anwendung, Seminargruppen mit 10-20 Teilnehmern,
- Stufe 3: Übertragung auf die eigene Person: Coaching und Training in Einzelterminen.

Auf diese Weise ist es gelungen, gleichermaßen mit Effizienz und Individualität den Stoff an die 340 Mitarbeiter zu vermitteln und in kürzester Zeit die gewünschten Trainingserfolge zu erzielen.

Das !NEW JOB Beratungsprogramm enthielt alle sinnvollen und erforderlichen Beratungselemente einer klassischen Outplacementberatung, wie etwa Standortbestimmung, Herausarbeiten von beruflichen Perspektiven und realistischen Zielvorstellungen, Erarbeiten von prägnanten und gewinnenden Unterlagen, Training von Telefonkontakten und Vorstellungsgesprächen. Merkmale der Beratungslogistik waren unter anderem eine ständige Präsenz eines sechsköpfigen Beratungsteams im Betrieb, Einrichten eines Ericsson TransferCenters an kommunikativ günstiger Stelle im Unternehmensgebäude, direkte Kommunikations-Möglichkeiten mit jedem Teilnehmer über Intranet, Bereitstellung von wichtigen Informationsquellen in Form von CD-Datenbanken, wichtigen Prints.

4.3 Vermittlungstools

4.3.1 TransferCenter

Zentrale Anlaufstelle und Umschlagsplatz für Jobchancen war das TransferCenter. In diesem Büro waren für alle sichtbar die Ergebnisse der systematischen Auswertung der Stellenteile von 15 relevanten Print-Medien ausgehängt (innerhalb von 4 Monaten wurden 825 potentiell interessante Stellenanzeigen gefunden), ergänzt um eine Fachbibliothek mit wichtigen Nachschlagewerken und einer CD-Firmendatenbank, in der die Daten von über 2 Mio. Unternehmen gespeichert sind. Ergänzend wurde von PM die erarbeitete Online-Kandidatenbank intern

genutzt, um die gefundenen Stellenangebote mit den Profilen der Ericsson-Mitarbeiter zu vergleichen. Dies ermöglichte auch intern ein treffsicheres Matching, dessen Ergebnisse den jeweilig betreffenden Kandidaten zeitnah per Email mitgeteilt wurde. Dadurch wurde sichergestellt, dass jeder die für ihn gefundenen konkreten Jobchancen sofort prüfte und sich entsprechend umgehend bewerben konnte- nicht ohne vorher einen Optimierungstermin für die erstellten Unterlagen mit dem PM-Berater gehabt zu haben.

4.3.2 Profiling und Website

Kernstück der von PM durchgeführten Vermittlungsaktivitäten war die Online-Datenbank PROFILE mit den Profilen der Ericsson-Mitarbeiter. Im Umfang einer A 4-Seite beschrieb sich jeder Mitarbeiter - unter Anleitung und Optimierung seines PM-Beraters – in den Rubriken: Aktuelle Funktion, Qualifikation, Erfahrungsschwerpunkte, Erfolge / Erreichte Ergebnisse und Persönliche Stärken. Abgerundet wurde das Profil durch Angaben zu der Zielvorstellung des Kandidaten hinsichtlich Aufgabe, Branche, Unternehmensumfeld und gewünschten Regionalraum.

Die Gesamtheit aller Profile wurde in eine Online-Datenbank eingestellt, deren Adresse und Zugangswörter per Direct-Mailing an über 1 700 Unternehmen versandt wurde, die aufgrund deren Geschäftstätigkeit ein potenzielles Interesse an den Ericsson-Profilen haben konnten. Die Suchwege für den User waren dabei umfassend und komfortabel, da man sowohl nach vorgegebenen Kriterien wie Unternehmens-/Funktionsbereichen, Spezialkenntnissen, Führungserfahrung und anderen mehr sowie aufgrund freier Stichworte im Volltext suchen konnte.

Die Prüfung des Kurzprofiles an sich war innerhalb einer Minute möglich, bei weitergehendem Interesse konnten sofort die namengeschützten Unterlagen in Form einer pdf-Datei eingesehen werden. Bestand daraufhin Interesse an einem Vorstellungsgespräch, so war dies mittels eines E-Mail-Formulars zeitsparend und unbürokratisch in die Wege zu leiten. PM informierte daraufhin umgehend den Kandidaten, so dass zwischen dem Besuch auf der Website und dem direkten Kontakt mit dem Kandidaten oftmals nur eine Stunde lag.

4.3.3 Telefonmarketing

Ergänzend zu dem Direct-Mailing mit Bekanntgabe der Website-Adresse für die Online-Datenbank suchte PM den direkten Kontakt zu den Recruitern in den potenziellen Zielfirmen. In diesem Zusammenhang wurden von PM rund 3000 Telefongespräche geführt, nicht eingerechnet die vorausgehenden Versuche, bestimmte Gesprächspartner zu erreichen. Auf diese Weise erfuhr PM von insgesamt ca. 530 Vakanzen, die für Ericsson-Mitarbeiter potenziell interessant waren und zum überwiegenden Teil nicht öffentlich ausgeschrieben waren. Die auf diese Weise gefundenen Vakanzen wurden in das Ericsson-Intranet eingestellt. In diesem hatte PM eine eigene Homepage für beratungsrelevante Themen, von Seminarunterlagen bis zu den Stellenangeboten.

4.3.4 Kandidatenmesse

Von vornherein als Vermittlungsmöglichkeit für diejenigen gedacht, die in den ersten sechs Monaten des VermittlungsServices von PM noch keinen neuen Arbeitsvertrag in Aussicht hatten, wurde Mitte Mai eine Kandidaten-Messe im Gebäude von Ericsson organisiert und

durchgeführt. Werbeinstrumente hierzu waren ein hochwertiger Flyer im A 4-Format, der an 264 Unternehmen versandt wurde sowie die Kontakte im Telefonmarketing. Auf diese Weise lagen die Anmeldungen von 31 Gesprächspartnern aus 17 Unternehmen vor.

Die Kandidaten-Messe selbst wurde von den Kandidaten auf Anleitung von PM professionell vorbereitet. Es wurden insgesamt elf Qualifikationsgruppen definiert, die sich jeweils in einem zehnminütigen Vortrag präsentierten, ergänzt um jeweils eine einminütige Vorstellung jedes dazugehörigen Mitarbeiter. So konnten sich die Unternehmens-Recruiter nochmals einen spontanen Eindruck von der Persönlichkeit eines Kandidaten bilden. Aufgrund dessen kamen zu den bereits vorab feststehenden 130 Gesprächsterminen noch einmal etwa 35 Termine hinzu.

4.4 Vermittlungsergebnisse

Innerhalb des Beratungszeitraumes von Mitte November '03 bis 30. Juni '03 fanden von den rund 350 Mitarbeitern des Standortes rund 320 Mitarbeiter neue Arbeitsplätze. Für die verbleibenden 30 Mitarbeiter bestand die Möglichkeit, in eine Beschäftigungsgesellschaft zu wechseln, wobei die Mitarbeiter in allen Bewerbungsfragen nochmals drei Monate von PM betreut wurden. Das Ergebnis am 30. September 2003 war, dass nur noch neun ohne neuen Arbeitsvertrag waren. Die Vermittlungsquote betrug somit zum Stichtag 30.06.03 91,4 Prozent und zum Stichtag 30.09.03 97,4 Prozent. Dies wurde erreicht durch das Engagement der Ericsson-Mitarbeiter, die insgesamt folgende PM-Beratungen in Anspruch nahmen:

11 Plenumsveranstaltungen, 56 Gruppenseminare, 670 Profilinggespräche, 470 Vorstellungstrainings und mehr als 1500 Einzeltermine zur Beratung in Bewerbungsfragen.

5. Schlussfolgerungen

Es ist gelungen den Standort zu schliessen und dennoch sowohl Projekte abzuschliessen als auch Arbeitsgebiete zu übergeben, dabei sicherzustellen, dass der allgergröÙte Teil der Mitarbeiter in zeitlicher Nähe zur Schließung eine Anschlußbeschäftigung hatte, und nicht zuletzt ohne gerichtliche Auseinandersetzung auszukommen. Dabei hat das schnell gestartete intensive und professionelle Outplacement nicht nur vielen geholfen, zügig in neue Beschäftigung zu gelangen, sondern hat auch gegen die negative Stimmung gewirkt und zu einer überraschend positiven Arbeitshaltung beigetragen. Neben dem Einsatz für die berufliche Zukunft jedes Einzelnen waren die intensive und offene Kommunikation durch den ganzen Prozeß und die gute Kooperation mit dem Betriebsrat wichtige Säulen des Respektes, den ein Unternehmen auch in einem Trennungsprozess seinen Mitarbeitern schuldet. Die Mitarbeiter haben dies honoriert indem sie bis zuletzt stolz darauf waren, ihre Ziele zu erreichen. Viele haben sich im nachhinein sogar positiv über den beruflichen Wechsel geäußert, den sie ohne die Standortschließung wohl nicht vollzogen hätten. So ist zu wünschen, dass bei unvermeidbarem Arbeitsplatzabbau nicht die Abfindung, sondern die professionelle Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung zum Standard wird. Davon würden neben den Mitarbeitern auch die Unternehmen und die Volkswirtschaft insgesamt profitieren.