

Newplacement trotz boomendem Arbeitsmarkt?

„Nicht so streng selektieren“

Viele deutsche Konzerne und Mittelständler befinden sich derzeit in einer typischen Umstrukturierungssituation. Da sie sich aufgrund der Digitalisierung oder branchenspezifischer Rahmenbedingungen neu aufstellen müssen, treiben sie ihren Personalumbau voran. Dies ist in vielen Fällen auch mit einem Personalabbau verbunden. Entfällt die soziale Verantwortung der Arbeitgeber für Arbeitnehmer, die das Unternehmen verlassen müssen, weil der Arbeitsmarkt so viele offene Stellen bietet wie noch nie? Wir haben mit Herbert Mühlenhoff über die Karrierechancen von Mitarbeitern, die vom Personalabbau betroffen sind, gesprochen.

Herr Mühlenhoff, der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte boomt. Ist die Situation für Arbeitnehmer, die auf der Suche nach einer neuen Position sind, nicht ideal?

In der Realität nicht, denn nur manche Jobsuchenden profitieren von dieser Situation, aber längst nicht die Mehrheit. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Professionals viele und erfolglose Bewerbungsverfahren starten und ihre Karriere erst mit langer Verzögerung und mit großen Kompromissen fortsetzen können.

Woran liegt das?

Es liegt sowohl an den Bewerbern als auch an den Arbeitgebern. Auf der Kandidatenseite zeigt sich, dass sie das „richtige Lesen“ der Ausschreibungen nicht beherrschen. Sie können die in den Stellenausschreibungen formulierten Bedingungen nicht exakt identifizieren und bewerben sich daher auf zahlreiche Positionen, ohne reale Chancen auf eine Einstellung zu haben. Rund 75 % der Arbeitssuchenden erfüllen die formulierten oder impliziten Anforderungen nicht vollständig. Bei Arbeitnehmern ab dem 49. Lebensjahr

zeigt sich, dass je nach Branche und Position der Weg in eine neue Anschlussbeschäftigung deutlich erschwert ist, auch weil Unternehmen Vorbehalte gegenüber Älteren haben – und zwar nicht wegen der Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern wegen des Integrationsrisikos. Das Alter spielt – abseits der Berücksichtigung der AGG-Bestimmungen – vor allem eine Rolle unter den Gesichtspunkten, wie sich das Team hinsichtlich einer gewünschten Alters-Ränge zusammensetzt und ob ein älterer Bewerber den Eindruck vermittelt, dass er sich integrieren lässt. Darauf können aber ältere Bewerber bspw. über die Lebenslaufgestaltung und über das Gesprächsverhalten im Interview selbst Einfluss nehmen.

Worauf sollten Arbeitgeber bei Neueinstellungen achten?

Grundsätzlich sind Arbeitgeber bei Neueinstellungen berechtigterweise vorsichtig: Ist der Personalbedarf nachhaltig? Erfüllen die Bewerber die fachlichen Qualifikationen? Besteht ein Integrationsrisiko für die Mitarbeiter? Passt die persönliche und soziale Kompetenz zur Organisation? Welches weiterführende

© REDPIXEL/stock.adobe.com



Potenzial zeigt der Bewerber? All dies sind Fragen, die im Bewerbungsprozess relevant sind. Da eine Fehlbesetzung teuer werden kann, erwarten die Verantwortlichen heutzutage ein hundertprozentiges Matching-Ergebnis von Bewerber- und Stellenprofil. Sie entscheiden sich im Fall einer weniger hohen Passung häufig gegen den Kandidaten und nehmen in Kauf, dass eine Position länger unbesetzt bleibt. Das führt auf Bewerberseite dazu, dass Kandidaten, die nicht dem Idealprofil der zu besetzenden Stelle entsprechen, einen deutlich schwierigeren Marktzugang haben, als die mit den glatten Lebensläufen. Wer etwa die Nachweise für Projekterfolge nicht erbringen kann oder wer als Quereinsteiger seine Fähigkeiten und Kenntnisse über verschiedene Berufsstationen gewonnen hat, der steht vor ungleich größeren Problemen bei der Karrierefortsetzung.

Aber erleichtern die digitalisierten Such- und Bewerbungsverfahren nicht das Matching?

Die digitalen Tools erleichtern die Marktmöglichkeiten nur für die zu 100 % passend qualifizierten Bewerber, aber sie erschweren den Marktzugang für diejenigen, die nicht die idealen Voraussetzungen mitbringen. Daher sehen viele Arbeitgeber Matching-Software als kritisches Instrument, denn viele Potenzialträger werden fälschlicherweise aussortiert, die gute Chancen hätten, die Position erfolgreich auszufüllen.

Trennen sich Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels seltener?

Es gibt einen deutlich sorgsameren Umgang mit Personalressourcen als in der Vergangenheit. Dies wird allein daran deutlich, dass die Zahl der klassischen Kündigungen massiv zurückgeht. So wird zur Vermeidung von Personalabbaumaßnahmen u. U. auf freiwillige Arbeitszeitverkürzung zurückgegriffen. Auch bieten Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern häufig zunächst die Gelegenheit, alternative Beschäftigungen in der Organisation zu sondieren, bevor es zu einer Trennung kommt. Nicht selten können betroffene Beschäftigte in andere Funktionen im selben Unternehmen hineinwachsen. Gelingt dies nicht, existieren unterschiedliche Formen von Freiwilligenprogrammen, sodass die klassische betriebsbedingte Kündigung massiv an Bedeutung verloren hat.

Warum sollten Arbeitgeber trotz des boomenden Arbeitsmarkts in Newplacement-Maßnahmen investieren?

Wenn Arbeitgeber in Umstrukturierungssituationen sehen, dass Mitarbeiter in der Organisation keinen anderen adäquaten Arbeitsplatz besetzen können und deshalb das Unternehmen verlassen müssen, erkennen sie, dass die Beschäftigungsmöglichkeiten dieser Gruppe auch außerhalb der eigenen Organisation nicht leicht zu realisieren sind. Daher nehmen sie ihre soziale Verantwortung wahr und investieren im Rahmen eines Freiwilligenprogramms in eine Newplacement-Beratung. Darüber hinaus profitieren nicht nur die Arbeitnehmer, die eine Beratung in Anspruch nehmen dürfen, sondern auch der Arbeitgeber selbst: So werden z. B. die direkten Vorgesetz-

ten, welche die Trennungsgespräche führen müssen, durch erfahrene Berater auf die Gesprächsführung vorbereitet. Außerdem leistet das Angebot einer Newplacement-Beratung einen positiven Beitrag für das Employer Branding und kann die Erhaltung der Produktivität bei den verbleibenden Mitarbeitern aufrechterhalten.

Was leistet eine Newplacement-Beratung denn ganz konkret?

Die Beratung befähigt Stellensuchende, ihre beruflichen Ziele genau benennen und ihr Kompetenzprofil exakt beschreiben zu können – auch unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des potenziellen neuen Arbeitgebers. Zusammen mit ihrem Karriere-Coach entwickeln sie eine maßgeschneiderte Bewerbungsstrategie, angefangen bei der Recherche und Analyse des Stellenmarkts bis zur Abstimmung der Werbungskampagne und marktwirksamer Bewerbungsschreiben. Mit Unterstützung von Beratern mit fundierten Marktkenntnissen können Arbeitnehmer, die oft viele Jahre im gleichen Unternehmen gearbeitet haben, auch einen Branchenwechsel erfolgreich realisieren. Insgesamt zeigt sich, dass die Betroffenen von einer individuellen Newplacement-Beratung sowohl in starken als auch in schwachen Konjunkturzyklen durch eine schnellere Fortsetzung der Karriere profitieren. Und die Tatsache, dass man von seinem Unternehmen – trotz Beendigung des Arbeitsverhältnisses – in dieser Hinsicht gut beraten wurde, trägt zu dessen Reputation bei und stärkt letztlich die Arbeitgebermarke.

An welchen Stellen sollten Arbeitgeber bereit sein, bei der Einstellungsentscheidung eines Bewerbers Kompromisse einzugehen?

Für viele ist die Einstellung eines Kandidaten, der auf jeden Fall in einem bestimmten Segment einer Weiterbildung bedarf, von vornherein ausgeschlossen. Doch Lernen gehört zum Berufsleben. Eine Weiterbildung mit dem Ziel, eine Funktion vollumfänglich wahrnehmen zu können, ist immer empfehlenswert und deutlich sinnvoller als eine vorsorgliche Qualifizierung im laufenden Bewerbungsprozess, ohne zu wissen, welche Aufgaben in der Zukunft auf den Kandidaten zukommen.

Leider sieht die deutsche Arbeitsmarktpolitik keine staatliche Förderung dieser Maßnahmen vor, anders als etwa in Luxemburg. Dort wird die Integration neu eingestellter Mitarbeiter durch staatliche Weiterbildungsbudgets finanziert. Hierzulande wird die Qualifizierung von Bewerbern durch Weiterbildungsmaßnahmen nur unterstützt, solange der Status noch „arbeitsuchend“ lautet.

Für Arbeitgeber ist es daher auf jeden Fall ratsam, mehr in die Einarbeitung zu investieren, als im Vorfeld zu streng zu selektieren. Zudem kann die Integration eines neuen Mitarbeiters durch ein strukturiertes Onboarding-Programm deutlich optimiert werden.

Herr Mühlenhoff, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel. ■



Herbert Mühlenhoff

Geschäftsführer,
Mühlenhoff + Partner
Managementberatung
GmbH, Düsseldorf