

Umfrage E-Qualifikation

Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander



Mit dem Internet können Unternehmen ihre Geschäftsprozesse optimieren und ihre Wettbewerbsposition stärken. Doch verfügen sie über ausreichend Know-how, um die Chancen, die ihnen die neuen Medien

bieten, zu nutzen? Dies fragten sich die Bertelsmann Stiftung und die Medienakademie Köln. Deshalb ließen sie von der Beratungsgesellschaft Dr. Schwarz-Schilling & Partner die Studie „Fit für die neuen Medien? – Manager im Internet“ erstellen. Sie untersucht die Qualifikationsbereitschaft der Unternehmen und ihre tatsächlichen Weiterbildungsaktivitäten im IT- und E-Business-Bereich. Für die Studie interviewten deren Autoren rund 450 Geschäftsführer, Marketing- und Vertriebsleiter, EDV-Verantwortliche sowie andere Manager der ersten und zweiten Führungsebene. Dabei zeigte sich, dass Anspruch und Wirklichkeit in den Unterneh-

men oft weit auseinander klaffen. Zwar ist den meisten Führungskräften klar: Nur wenn unsere Mitarbeiter über das nötige Know-how verfügen, können wir unsere Geschäftsprozesse optimieren. Aber vielen Unternehmen fehlen adäquate Konzepte, um den Mitarbeitern dieses Wissen zu vermitteln. Häufig müssen diese ihre Weiterbildung selbst in die Hand nehmen. Am Ende sind weder Mitarbeiter noch Unternehmen mit dem Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen zufrieden. Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich bei der Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren: Zwar betonten fast alle Führungskräfte, lebenslanges Lernen sei gerade im IT-Bereich sehr wichtig. Aber nur 30 Prozent erklärten sich aber bereit, hierfür einen Betrag von bis zu 2000 Euro pro Mitarbeiter jährlich zu investieren. Die Ergebnisse der Studie können kostenlos angefordert werden bei

! Sandra Kappel, Bertelsmann
Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße
256, 33311 Gütersloh
@ info@bertelsmann-stiftung.de

Umfrage unter 150 Personalmanagern

Soft-Skill-Tests werden kritisiert

Im Bewerbungsverfahren mit Soft Skills und sozialen Kompetenzen zu glänzen, ist zumindest in der Theorie ebenso wichtig wie der Nachweis von harten Daten bezüglich Bildungsabschlüssen und qualifizierten Zertifikaten. Doch diese Annahme findet sich in der Praxis nicht bestätigt, wie eine Umfrage des Human-Ressources- und Karriereportals Stepstone unter 150 Personalmanagern nahe legt. Demnach spielen günstige Methoden für die Evaluierung von Soft Skills wie zum Beispiel Rollenspiele, Gruppengespräche, psychologische Tests oder Assessment-Center im Bewerbungsverfahren so gut wie keine Rolle. 92 Prozent der Befragten setzen ausschließlich auf das klassische Einzelgespräch. Zwar wurden Sozialkompetenzen wie Team- oder Kritikfähigkeit von allen Beteiligten als unverzichtbar erachtet, jedoch herrscht Misstrauen gegenüber den genannten Methoden. So gaben 66 Prozent der Personalmanager von Consulting-Unternehmen an, entsprechenden Messverfahren nicht zu trauen.

@ www.stepstone.de

Hidden Professionals

Hessen hilft bei der Talentsuche

Die Suche nach Mitarbeitern, die genau zum Unternehmen passen, ist sehr zeit- und energieaufwendig. Insbesondere kleine und mittelständische Betriebe ohne eigene Personalabteilung fühlen sich hier schnell überfordert. Deshalb hat das Hessische Wirtschaftsministerium die Initiative „Hidden Professionals“ ins Leben gerufen. Sie soll Unternehmen helfen, die richtigen Mitarbeiter – speziell im IT-Bereich – zu finden. Kernstück der Initiative ist eine Datenbank, in der die Profile von Stellensuchern mit den Anforderungen von Unternehmen abgeglichen werden. Stellt das System eine Übereinstimmung fest, werden die Daten des potenziellen Mitarbeiters automatisch an das Personal suchende Unternehmen weitergeleitet. Ein Surfen in den Profilen ist nicht möglich. Wer als Stellensuchender in die Datenbank aufgenommen werden möchte, muss online einen Fragebogen ausfüllen. Anhand der Daten erstellt die Software dann ein Bewerberprofil. Es umfasst neben der fachlichen auch die soziale Kompetenz des Bewerbers. Dies hilft den Unternehmen, die Kandidaten zu selektieren, die zu ihnen passen. Somit entfallen aufwendige Sondierungsgespräche. Die Initiative unterstützt Unternehmen nicht nur bei der Suche nach „unentdeckten Talenten“ auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch unter den eigenen Mitarbeitern. Auch sie können von sich ein Profil erstellen lassen, das ihrem Unternehmen zur Verfügung steht. Mit ihm kann der Betrieb überprüfen, ob der Mitarbeiter richtig eingesetzt wird oder Potenziale von ihm brach liegen. Unternehmen müssen für das Nutzen der Datenbank eine Gebühr bezahlen. Für Arbeitnehmer ist die Aufnahme in die Datenbank kostenlos, nur eine Auswertung ihres Fragebogens kostet etwas.

! Hidden Professionals, c/o Public-
Positioning, Hauptstraße 129,
65760 Eschborn,
Telefon: 0700/ 443336677
@ info@hidden-professionals.de

Mitarbeiterzeitschriften And the Winner is

Die Bundesvereinigung für innerbetriebliche Kommunikation (Inkom.), Laatzen kürte die Mitarbeiterzeitschrift „Siemens Welt“ der Siemens AG bei ihrem 8. Grand Prix zur besten Mitarbeiterpublikation. Die Siemens Welt sei ein herausragendes Beispiel dafür, wie eine große Organisation ihre strategischen Ziele journalistisch kommunizieren könne, ohne den einzelnen Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren, begründete die Jury ihr Urteil. Sie sei „eine Mitarbeiterzeitschrift auf höchstem Niveau, die alle journalistischen und gestalterischen Mittel des Blattmachens“ nutze. Deshalb müsse sie einen Vergleich mit den am Kiosk verkauften Publikumszeitschriften nicht scheuen. Auch den anderen insgesamt 125 zum Grand Prix eingereichten Publikationen bescheinigte die Jury eine gute bis sehr gute Qualität. Deshalb vergab sie mehrere zweite und dritte Plätze. Viele Mitarbeiterzeitungen und -zeitschriften seien inzwischen so professionell gestal-



tet wie die meisten Publikumszeitschriften, erklärte Ralf Jaeckel, zweiter Vorsitzender der Inkom bei der Preisverleihung. Nur der Schreibstil zeige oft noch Defizite. Deshalb plädierte Medien-Professor Dr. Ulrich Pätzold aus Dortmund für eine professionelle Weiterbildung der Schreiber, um die journalistische Qualität von Mitarbeiterzeitschriften weiter zu steigern.

**i Bundesvereinigung für innerbetriebliche Kommunikation e.V.,
Hildesheimer Straße 126, 30880 Laatzen, Telefon: 0511/8756804,
@ inkomev@aol.com, www.inkom-online.de**

Handbuch E-Learning Praxiswissen aus dem Netz

Die Euphorie rund um das Thema E-Learning ist der Erkenntnis gewichen, dass die Einführung multimedialer Lernangebote entsprechendes Know-how und ein professionelles Projekt-Management voraussetzt. Diesem Anspruch will der Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst mit seinem Online-Auftritt „Handbuch E-Learning“ gerecht werden. Unter www.global-learning.de/handbuch-elearning stellt der Verlag auf dem Internet-Portal Global-Learning der Deutschen Telekom Fachinformationen zum Thema Lernmedien zur Verfügung. Basierend auf der Printversion „Handbuch E-Learning“, liefert der Online-Auftritt das notwendige didaktische, technische und betriebswirtschaftliche Wissen zu multimedialen Lernumgebungen. Praxis-Statements und Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen und Bil-

dungsbereichen zeigen das Machbare auf und bieten ein effizientes Benchmarking. In den einzelnen Rubriken des Online-Auftritts finden sich Tipps und Anregungen für die Praxis. Eine Toolbox bietet Anleitungen und Checklisten zu unterschiedlichen E-Learning-Projekten. Um aus der Vielzahl von Schlagwörtern zu multimedialen Lernmethoden die wichtigsten Themen herauszufiltern, gibt die Redaktion regelmäßig einen Überblick über zentrale Fragestellungen und interviewt wöchentlich Experten aus Wissenschaft und Praxis zu Fragen in puncto E-Learning. Handbuch E-Learning, Loseblattwerk, ISBN 3-87156-289-x, Subskriptionspreis bis Ende März 64 Euro, danach 74 Euro.

@ www.global-learning.de/handbuch-elearning

Zitate

„Jeantragende Manager mit enthusiastischen Mitarbeitern, die nach einem 12-Stunden-Tag zusammen Pizza aßen und Tischfußball spielten, bestimmten das Bild zukünftiger Unternehmensformen. Nach dem Desaster der New Economy erwies sich aber diese Vision rasch als trügerisch.“

Georg Schreyögg, Professor an der FU Berlin, im Newsletter „Information Deutscher Psychologen“, Dezember 2001: „Der flexible Manager“.

„Ehrlich gesagt, nicht. In Sachen Management muss ich noch trainieren, um mich auf die einzelnen Kunden optimal vorzubereiten.“

Der ehemalige Torhüter Andy Köpke, der sich nun als Management-Trainer versucht, auf die Frage: „Wissen Sie was Empowerment ist?“, BIZZ 1/2002.

„Helfen gemeinsames Floßbauen und Wüstenwanderungen, den Firmenalltag besser zu meistern? Das ist völlig unbewiesen. Und es darf bezweifelt werden, dass etwa der Sprung von hohen Pfählen Führungskräfte tatsächlich konfliktfähiger macht.“

Hirnforscher Ernst Pöppel in einem Beitrag von Eric Prochnow in Impulse 1/2002: „Führen in Krisenzeiten: Das Ende der Illusionen“.

„Höller hält für seine Jünger noch ein letztes Trostpflaster bereit: Die Investoren dürfen ihre Forderungen doch tauschen – nicht gegen Aktien, sondern gegen Seminare bei ihm. Bei einem Ticketpreis von gut 100 Mark könnten die Anleger, die eine halbe Million in Inline gesteckt haben, umgerechnet 200 Tage und Nächte lang dem Motivator lauschen...“

Christof Schürmann in der Wirtschaftswoche vom 29.11.2001: „Tönerne Füße“.

„Zudem bin ich zunehmend skeptischer geworden, ob das karriereorientierte window dressing junger MBA-Job-Hopper grundsätzlich richtungsgleich ist mit den Überlebensinteressen des Unternehmens. Sehr häufig erlebe ich: Das Gegenteil ist der Fall.“

Reinhard K. Sprenger in der Sales Business 1/2002: „Die Stärken der „Alten“.

„Das Internet ist eine Technik und keine Branche.“

Dr. Antonella Mei-Pochtler, Geschäftsführerin der Boston Consulting Group, im Interview im Managermagazin 1/2002: „Alles dem Sieger“.

Personalentwicklung in Krisenzeiten

Unsere Umsätze sinken. Es wird immer schwieriger, Aufträge zu ergattern. Dieses Klagegedicht singen viele Trainer und Berater, besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Andere betonen: Wir haben weiterhin randvolle Auftragsbücher. Bernhard Kuntz hat sich bei Beratern und Trainern umgehört, ob und wie sich die Wirtschaftsflaute auf ihre Auftragslage auswirkt.

Wirtschaftsflaute reinigt den Markt

„Deutsche Bank baut 7100 Stellen ab.“ – „Commerzbank schließt Filialen.“ Fast täglich zieren solche Meldungen die Wirtschaftsseiten der Tageszeitungen. Und Woche für Woche korrigieren die Wirtschaftsinstitute ihre Wachstumsprognosen nach unten. Das trübt auch die Stimmung der Wirtschaftsbesitzer. Seit fast einem Jahr sinkt der Geschäftsklimaindex kontinuierlich.

Auch vor den Trainings- und Beratungsbudgets machen die Kürzungen nicht Halt, weshalb die Umsätze vieler Trainings- und Beratungsunternehmen sinken. Selbst die Großen der Branche bleiben hiervon nicht verschont. So verkündete zum Beispiel der oberste Boss von McKinsey in Deutschland, Jürgen Kluge, schon im Dezember: „Unsere Kunden sind hochgradig von der Rezession betroffen. Das wird sich auch auf unser Wachstumspotenzial auswirken.“ Ähnlich ist es bei den anderen großen Strategieberatungen. Auch sie sind zurzeit eher mit dem Ab- als dem Aufbau von Personal beschäftigt.

Flaute bei Personalberatern

Ähnliches gilt für die Zunft der Personalberater. Bei ihr konstatierte der Bund deutscher Unternehmensberater (BDU) schon im ersten Halbjahr 2001 „eine spürbar verhaltenere Nachfrage“. BDU-Vizepräsident Dr. Joachim Staude sah jedoch für den Herbst Licht am Horizont. Er prognostizierte: „Wenn uns größere Überraschungen erspart bleiben, werden die Unternehmen wieder

ihre Zurückhaltung bei der Personalsuche aufgeben.“ Doch dann rasten zwei Flugzeuge in die Türme des World Trade Centers. Geplatzt war der Traum von einem „goldenen Oktober“ für die Personalberater.

Für Ralf Taffe-Jungbluth, stellvertretender Präsident des Berufsverbands Deutscher Verkaufsförderer und Trainer (BDVT), war „dieses Verbrechen zwar ein psychologischer Auslöser, aber nicht die Ursache für die sinkende Nachfrage“. Der Anschlag ließ nur endgültig die Wachstumseuphorie platzen, die zuvor noch in den Köpfen vieler Manager existierte, obwohl bereits viele Indikatoren ein Abkühlen der Wirtschaft signalisierten.

Unternehmen treten auf die Kostenbremse

Auch bei der Beratergilde hat Herbert Mühlenhoff, Vorsitzender der BDU-Fachgruppe Outplacementberatung, einen ähnlichen Eindruck: Viele Berater erlagen – verführt vom kontinuierlichen Wachstum des Beratungsmarkts im vergangenen Jahrzehnt – der Fiktion eines endlosen Wachstums. Sie übersahen, dass es sich bei den Jah-

ren 1999 und 2000 „um Ausnahmejahre handelte, die sich nicht ohne Weiteres wiederholen lassen“. Entsprechend unvorbereitet traf sie die Rezession. Manchem Trainer und Berater, so der BDVT-Vize Taffe-Jungbluth, fehlen die nötigen Fähigkeiten, um einen Betrieb auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu steuern. „Viele kalkulieren ihre Preise doch nur Pi mal Daumen.“ Solche Defizite fallen besonders ins Gewicht, wenn der Markt stagniert oder gar schrumpft, weil viele Unternehmen, wie Taffe-Jungbluth berichtet, „ihre Bildungs- und Beratungsetats kürzen, die Auftragsvergabe hinaus zögern und gebuchte, aber noch nicht bestätigte Aufträge stornieren“.

Verlierer und „Profiteure“

Beim Beurteilen des Marktes muss zwischen den verschiedenen Beratungsleistungen unterschieden werden. Dass Headhunter in Zeiten, in denen die Unternehmen eher Personal entlassen als einstellen, keine guten Geschäfte machen, ist klar. Ähnlich verhält es sich mit der Strategieberatung. Wenn Unternehmen ums Über-

Viele Unternehmen kürzen ihre Bildungs- und Beratungsetats, zögern die Auftragsvergabe hinaus und stornieren gebuchte, aber noch nicht bestätigte Aufträge.

leben kämpfen, verspüren deren Manager wenig Lust, sich mit der Erfolgsstrategie von übermorgen zu befassen. Dann interessiert sie: Wie können wir unsere Abläufe effizienter gestalten? Wie können wir kurzfristig Kosten sparen und unseren Ertrag steigern?

Dr. Michaela Dabringhausen, Leiterin der deutschen Niederlassung von International Survey Research (ISR) in Frankfurt, registriert, dass die Unternehmen sich besonders für Analysen über Einsparpotenziale und Möglichkeiten zur Optimierung von Abläufen interessieren. Eine Rezession spürt ihr Unternehmen nicht. Im Gegenteil: „Gerade in unsicheren Zeiten wünschen die Unternehmensführer oft mehr Daten, um das Schiff zielsicher durch die unruhige See zu navigieren“, betont Dabringhausen.

Ebenfalls eher von der Krise profitieren die Outplacementberater. Wenn mehr Mitarbeiter freigesetzt werden, steigt auch die Nachfrage nach ihren Leistungen. So kann Mühlenhoff für die Outplacementberater eine Umsatzsteigerung von 20 Prozent verkünden. Trotzdem ist auch hier der Markt härter geworden. So sinken zum Beispiel die Volumina der Einzelaufträge. Das heißt: Die Berater müssen mehr Aufträge an Land ziehen, um denselben Umsatz zu erzielen.

Messbare Ergebnisse sind gefragt

Auch im Trainingsmarkt muss man differenzieren. Relativ gering sind die Einbußen bei Anbietern fachlicher Weiterbildungen. Entsprechendes gilt, wie Jutta Lang, Geschäftsführerin der TÜV Akademie des TÜV Süddeutschland, betont, für alle Weiterbildungen, denen gesetzliche Vorgaben zugrunde liegen – angefangen von abfallwirtschaftlichen bis hin zu haftungsrechtlichen Fragen.

Anders sieht es bei den Trainings aus, die vor allem die sozial-kommunikative und persönliche Kompetenz der Mitarbeiter fördern. Hier gilt: Wenn sie in größere Changeprozesse eingebettet sind, bleiben sie von einer Streichung meist verschont. Wenn es sich um isolierte Maßnahmen handelt, werden sie eher gestrichen. Wenn die Trainings den Teilnehmern keine konkreten Hilfen für den Arbeitsalltag bieten, werden sie schnell storniert. Die schon lange geführte Debatte über die Qualität der Trainings scheint endlich zu greifen.

Gerade für kleinere Trainingsinstitute ist es wichtig, rechtzeitig angemessen auf die geänderten Markterfordernisse zu reagieren. Typische Fehler zeigt das folgende Beispiel zweier Trainingsinstitute, die kurz vor dem Aus stehen. Das eine Institut machte bis zum Sommer 2001 fast 70 Prozent seines Umsatzes mit einem Unternehmen. Dann wurde das Unternehmen verkauft und die neuen Inhaber kündigten den langjährigen Vertrag mit dem Institut. Auf einen Schlag verlor es zwei Drittel seines Umsatzes. Das zweite Institut arbeitete fast ausschließlich für eine Branche, die schon lange ums Überleben kämpft. Jahrelang konnte es sich so über Wasser halten. Doch 2001 gingen bei zwei der noch verbliebenen großen Hersteller – und damit auch bei dem Trainingsinstitut – die Lichter aus. Was beide Trainingsanbieter ins Ver-

nes Consultingunternehmens aus München, registriert. „Viele Unternehmer, die zuvor in einer vollkommenen Harmonie mit ihren Mitarbeitern lebten, müssen nun erstmals den eisernen Besen ausgraben. Sie sind plötzlich in einer Situation, in der sie Verhaltensmuster zeigen müssen, die nicht zu ihrem Selbstbild passen. Dies stürzt sie oft in einen inneren Konflikt, den sie alleine nicht lösen können“, weiß Andrés-Kaiser aus ihrer Coaching-Praxis.

Der große Verlierer: E-Learning

Professionelle Beratung suchen Unternehmer bei einem Menschen, nicht im Internet. Entgegen vielen Prognosen hat weder die Beratung per Internet noch das Lernen via Inter- oder Intranet in den vergangenen ein, zwei Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Gegenteil. Sie scheinen die gro-

Die Krise legt Defizite offen. Daher können sich nur qualitativ hochwertige Maßnahmen auf dem Markt behaupten.

derben stürzte, war letztlich ihre Bequemlichkeit. Sie trafen nötige Entscheidungen nicht, als es ihrem Unternehmen noch gut ging.

Krise legt Defizite offen

Solche Verhaltensmuster entdeckt Werner Leippold, Unternehmensberater aus Wiesbaden, bei vielen Unternehmern und Führungskräften immer wieder: „Jahrelang schieben sie notwendige Entscheidungen auf die lange Bank, bis sie zum Beispiel die schlechte Ertragslage zum Handeln zwingt. Dann sind die Probleme aber meist schon so gravierend, dass wenig Zeit zum Gegensteuern bleibt.“ Deutlich spürt er eine wachsende Nachfrage nach Einzelcoachings. „Denn nun müssen sich viele Führungskräfte den Entscheidungen stellen, die sie zuvor vertagten. Deshalb treten auch ihre Kompetenzdefizite deutlich zu Tage.“

Viele Führungskräfte müssen zurzeit nicht nur zum ersten Mal in ihrem Leben Mitarbeiter entlassen, sondern diese Entscheidung auch den betroffenen und verbleibenden Mitarbeitern verkaufen. Dies stürzt manche in Identitätskonflikte, wie Julia Andrés-Kaiser, Geschäftsführerin ei-

Ben Verlierer der aktuellen Rezession zu sein. So wie die E-Commerce-Euphorie der vergangenen Jahre in jüngster Zeit einer Ernüchterung wich, wird auch das Thema E-Learning von den Unternehmen zunehmend mit eher nüchternen – oder realistischen – Augen betrachtet. Zunehmend macht sich die Erkenntnis breit: Der menschliche Kontakt kann beim Lernen nicht durch die Kommunikation mit dem Computer ersetzt werden. Training und Beratung ist und bleibt ein Prozess, der sich zwischen Menschen – und nicht zwischen Bits und Bytes – vollzieht. Das haben in den vergangenen Jahren auch einige Trainer und Berater vergessen. *Bernhard Kuntz*

Anzeige



Wenn die Nachfrage nachlässt, stehen insbesondere personalintensive Unternehmen vor schwierigen Herausforderungen. Nicht selten heißt die einzige Antwort: Entlassungen. Accenture, die Unternehmensberatung für Management und Technologie, probiert etwas anderes. Sie nutzt den Abschwung, um ihren Mitarbeitern eine Auszeit zu ermöglichen – zur Verwirklichung privater Träume und zum Wohl des Unternehmens.



Flexible Auszeit für Berater

Nach zehn Jahren mit hohen Zuwachsraten und Expansion kündigte sich im Laufe des Jahres 2001 bei Accenture eine langsamere Gangart an. Die angespannte und von Unsicherheit geprägte wirtschaftliche Situation führte im Herbst 2001 zu stagnierender Nachfrage nach Beraterleistungen. Aufträge wurden nur in reduziertem Umfang erteilt oder verschoben, auslaufende Projekte errangen keine Folgeaufträge und bei Neuengagements herrschte Zurückhaltung. Eine ungewohnte Situation für die Accenture-Berater. Gerade erst hatte man eine Phase erfolgreicher Rekrutierung hinter sich und plötzlich waren mehr Mitar-

beiter verfügbar, als gebraucht wurden. Das kostet Geld und sorgt für Verunsicherung. Die personalintensive Dienstleistung der Beratung führt bei geringerer Auslastung der Mitarbeiter zu unmittelbarem Handlungsdruck an der Kosten- und Personalfrent.

Für das Ressourcen-Management galt es, einen Weg zu finden, der sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch diejenigen des Unternehmens in der schwierigen Marktsituation wahrt. Einen Weg, der die notwendige Flexibilität der Arbeitszeiten ermöglicht, um effektiv auf die sich rasch ändernde Wirtschaftslage reagieren zu

können. Mit dem neu konzipierten Flex-Leave-Programm, einem Angebot für eine längere Auszeit mit partieller Vergütung, wurde neben den bereits existierenden flexiblen Wochenarbeitszeit-Optionen ein Modell in die Tat umgesetzt, welches sowohl für das Unternehmen, als auch für seine Mitarbeiter handfeste Vorteile bietet.

300 Freiwillige gesucht

Eingebettet in eine weltweite Accenture-Initiative ist Flex-Leave im deutschsprachigen Raum als freiwilliges Programm konzipiert worden. Als Ziel strebte man an, etwa 300 Mitarbeiter aus der Schweiz, Österreich und Deutschland für die Teilnahme zu gewinnen. Der erwartete Nutzen für Accenture: Die Mitarbeiter verursachen für die Dauer ihrer Auszeit deutlich geringere Personalkosten. Anders als bei Kündigungen bleiben sie jedoch dem Unternehmen erhalten. Man legt hohen Wert darauf, die hochqualifizierten und sorgfältig ausgewählten Berater, in die man zudem durch kontinuierliche Fortbildung investiert, nicht zu verlieren.

Aus Sicht der Mitarbeiter sinken zwar die Bezüge während einer Auszeit deutlich,

AUTOREN



Ildiko Fritzel,
Experienced Manager
Financial Services,
Accenture GmbH,
Otto-Volger-Straße 17,
65843 Sulzbach/Ts.

Telefon: 06195/576-0, ildiko.fritzel@accenture.com, www.accenture.de



Dr. Jan C. Vaterrodt,
Manager Interne
Kommunikation,
Accenture GmbH,
Otto-Volger-Straße 17,
65843 Sulzbach/Ts.

Telefon: 06195/576-0, jan.c.vaterrodt@accenture.com, www.accenture.de

dafür gewinnen sie Zeit – ein wertvolles und nicht vermehrbares Gut. Und die Möglichkeit, persönliche Interessen und Träume zu verfolgen, die oft genug aufgrund der beruflichen Belastung zurückstehen mussten. Zudem schätzen es die Berater, zwischen zwei Projekten bei Bedarf eine selbstbestimmte Phase einlegen zu können. Eine Praxis, die für Inhaber von Linienpositionen in der Industrie beinahe unmöglich ist.

Angst vor dem Karriereknick

Die ersten Reaktionen auf die Ankündigung des Programms waren skeptisch. Wie würde sich die Auszeit auf die zukünftige Karriere auswirken? Sind die Bedingungen vorteilhaft? Insbesondere Mitarbeiter, die bereits seit längerem eine Auszeit geplant hatten, meldeten sich in den ersten Tagen. Die anvisierten Teilnehmerzahlen rückten aber zunächst in weite Ferne. Mit Verschärfung der wirtschaftlichen Lage wurde auch die Sicherheit der Arbeitsplätze zum Thema. Das ursprüngliche Programm wurde hinsichtlich der zeitlichen Ausgestaltung kritisiert (Dauer zu lang, zu wenig Starttermine, zu kurze Anmeldefrist) und mancher Projektmanager wollte interessierte Mitarbeiter auch nicht ohne weiteres ziehen lassen.

Die Unternehmensführung stellte sich unterstützend hinter die Initiative und das Programm konnte gemäß den geäußerten Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter modifiziert werden, um die Akzeptanz zu erhöhen. Fragen wurden individuell innerhalb von 24 Stunden beantwortet und Flex-Leave wurde in der Belegschaft

nicht länger nur passiv offeriert, sondern aktiv gefördert.

Eckpunkte von Flex-Leave

Schließlich wurde das Programm folgendermaßen ausgestattet:

- ❶ **Flexibilität:** Sechs Starttermine von September bis Dezember 2001 und eine frei wählbare Dauer zwischen vier und zwölf Monaten garantieren größtmögliche Freiheit.
- ❷ **Einbringen von Urlaubskonten:** Sowohl vorab geleistete Überstunden als auch angesparter Urlaub schonen die private Kasse. Bis zu vier Wochen Urlaubsanspruch darf behalten werden.
- ❸ **Bezahlung und Leistungen:** Je nach Karrierestufe zahlt Accenture zwischen 20 und 30 Prozent des Bruttolohnes weiter. Hinzu kommen 200 Euro für Krankenversicherungsbeiträge. Darüber hinaus bleiben Leistungen wie das persönliche Notebook, Handy und der Anschluss an Intranet und Sprachbox erhalten.
- ❹ **Wiedereinstieg:** Die Firma sichert eine bevorzugte Behandlung bei der Projektbesetzung nach der Auszeit und garantierte Rückkehr zu gleichen Bedingungen zu. Das heißt, sowohl an der Karrierestufe als auch an Gehaltsniveau und Heimatbüro ändert sich nichts.
- ❺ **Persönlicher Kontakt:** Der Personalreferent und der Counselor – ein erfahrener Beraterkollege – halten den pausierenden Kollegen auf dem Laufenden. Zu Veranstaltungen und Zusammenkünften werden Flex-Leaver eingeladen.
- ❻ **Anderweitige Beschäftigungen:** Wer die Zeit nicht ausschließlich für Reisen, Fortbildung oder zur Muße verwenden

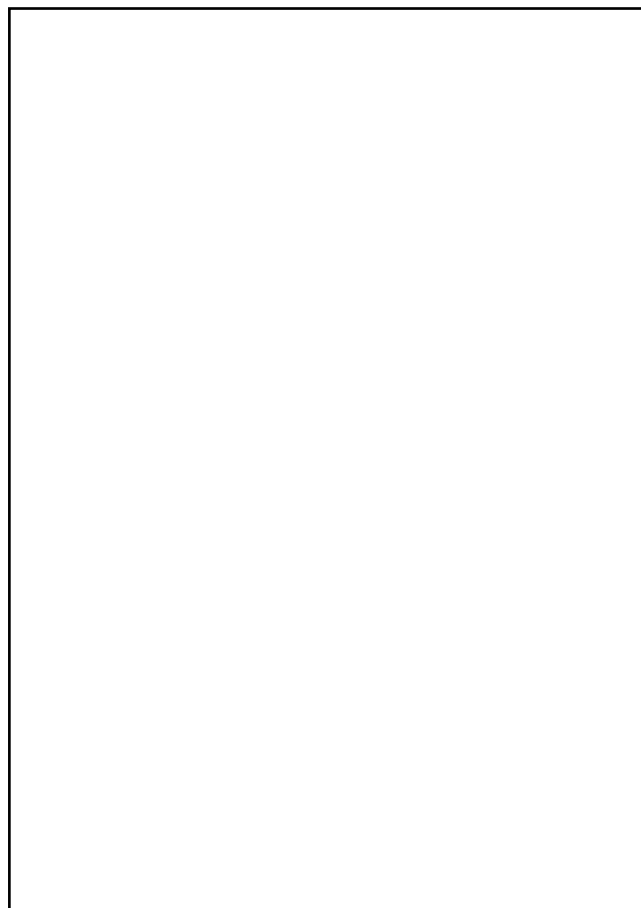
möchte, kann sich unter gewissen Bedingungen eine andere Tätigkeit genehmigen lassen.

Auf dem richtigen Weg

Insgesamt wurde das Programm zunächst zögerlich, dann aber sehr positiv von den Mitarbeitern in der Schweiz, Österreich und Deutschland aufgenommen. Das Ziel von etwa 300 Teilnehmern wurde erreicht. Abgesehen von dem persönlichen Nutzen einer Auszeit leistet jeder Flex-Leaver einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Zudem ist man der angestrebten Realisierung von möglichst flexiblen Arbeitszeiten ein weiteres Stück nähergekommen.

Mit dem Flex-Leave-Programm hat Accenture zunächst einmal Zeit gewonnen, um die Schwächephase zu überbrücken. Ein solches Programm ist insbesondere dann sinnvoll, wenn davon auszugehen ist, dass die Nachfrage nach den angebotenen Dienstleistungen nur vorübergehend stagniert und nicht etwa dauerhaft zurückgeht. Denn eins ist klar: Nach ihrer Auszeit stehen die Mitarbeiter – vermutlich sehr erholt und voller Tatendrang – wieder in den Startlöchern. Das Kalkül von Flex-Leave geht vollends auf, wenn die Wirtschaft etwa zeitgleich zu den Rückkehrern wieder anzieht. Dann hat Accenture eine Win-Win-Situation realisiert. ■

Anzeige



Der direkte Vorgesetzte ist derjenige, der die schlechte Botschaft überbringen und eine Kündigung aussprechen sollte.

Oft genug wird diese unangenehme Aufgabe auf den Personalverantwortlichen abgewälzt, denn viele Kündiger fühlen sich in der Konfrontation mit den Reaktionen der Gekündigten schlecht. Wie kommt das? Laurenz Andrzejewski analysiert die Situation und gibt Kündigern Hilfestellung bei der Umsetzung.

Die Psychologie der Kündigung

Wissenschaftliche Daten über die Psychologie des Kündigenden – Führungskraft, Personalverantwortlicher – fehlen völlig. Zwar wird an der einen oder anderen Stelle auf die schwierige Rolle der Vorgesetzten als Betroffene, Survivor, Täter oder Opfer, hingewiesen, konkrete Handlungsanweisungen für Manager fehlen jedoch völlig. Daher erscheint es mir sinnvoll, eigene Modelle zum Verständnis der Reaktionen zu entwickeln. Bei näherer Betrachtung kommen zahlreiche Fragen auf:

- ▶ Wie grenzen sich die Rollen zwischen Führungskraft und Personalprofi voneinander ab?
- ▶ Warum überlassen Vorgesetzte Kündigungsgespräche allzu gerne den Personalverantwortlichen?
- ▶ Warum lassen sich Personalprofis immer wieder diese Gespräche aufdrängen?
- ▶ Wie geht es der Führungskraft mit dem Kündigungsgespräch persönlich?
- ▶ Inwieweit ist sie selbst als Kündigender im Trennungsprozess und im Kündigungsgespräch emotional betroffen?

AUTOR



Dr. Laurenz Andrzejewski,
Gründer und Leiter
der 1 x 1 Management- und Karriere-
beratung, Nikolaus-

Reuter-Straße 12, 61250 Usingen/Taunus,
Telefon: 06081/68 69 50,
LA@management1x1.de, www.management1x1.de

Von Mitarbeitern wird immer wieder beschrieben, dass sie ihren Vorgesetzten im Kündigungsgespräch als schnoddrig, zynisch, cool, arrogant erlebt haben. Das wirft die Frage auf, ob überwiegend Menschen in einer Führungsrolle sind, die eben zynisch und nicht empathisch sind. Oder sind manche Vorgesetzte durch ihre Funktion erst so geworden? Oder handelt es sich um eine Haltung, um mit den eigenen Ängsten besser zurechtzukommen? Zynismus sozusagen als Selbstschutz? Nach eigenem Bekunden der befragten Führungskräfte handelt es sich bei diesen Verhaltensweisen meist um den Ausdruck von Selbstschutz oder Hilflosigkeit. Das entschuldigt jedoch nichts. Die meisten Führungskräfte haben sich noch nie bewusst mit der Thematik auseinandergesetzt.

Lüfte deine Maske – bist du Täter, Opfer oder Helfer?

Für ein besseres Rollenverständnis und zum professionelleren Umgang mit sich selbst ist es hilfreich, wenn Sie sich bewusst machen, wer in welcher Situation und zu welchem Zeitpunkt des Trennungsprozesses in welcher Rolle ist.

Das Opfer

Es liegt auf der Hand, dass sich der Gekündigte als Opfer erlebt und/oder in seinem Umfeld als Opfer gesehen wird. Diese Rolle steht ihm in gewisser Weise zu, was meint: Dieses Feeling ist nachvollziehbar und allzu menschlich. Dennoch sollten Sie sich als Vorgesetzter bewusst machen, dass Sie einiges dazu beitragen können, dass der Gekündigte nicht so tief in die Opferrolle hinein sinkt oder wieder schnell aus ihr herauskommt.

Der Verfolger

Als Verfolger werden in erster Linie die Personen erlebt, die den Personalabbau beschlossen haben (Vorstand, Geschäftsleitung). „Die da oben“, die „in der Zentrale“, die sind die „Bösen“. Darüber hinaus wird der unmittelbare Vorgesetzte als Verfolger erlebt, denn er hat ja letztendlich die Wahl mitgetroffen und ihr zugestimmt.

Der Retter

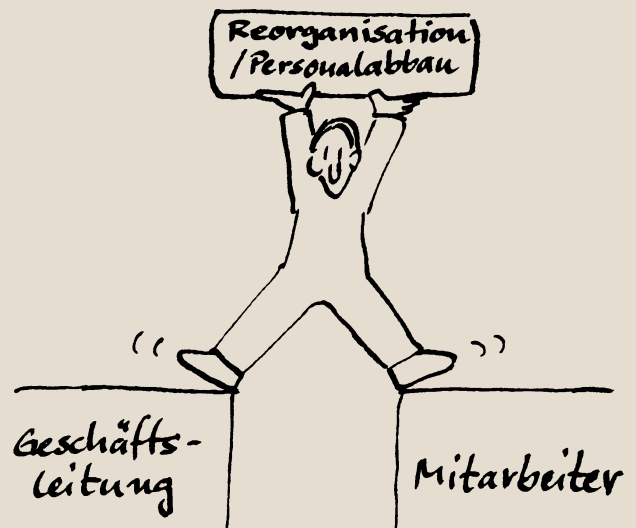
Im Rahmen von Trennungsprozessen werden die Mitarbeiter der Personalabteilung oft als „Retter“ erlebt. Selbst wenn der Mitarbeiter oder Leiter der Personalabteilung die Trennungsbotschaft übermittelt, weil man weiß, dass er ja nur Erfüllungsgehilfe der Geschäftsleitung oder des Vorgesetzten ist. Der Mitarbeiter weiß, dass die Personalabteilung nur ausführendes Organ ist.

Rollentausch

Im Laufe eines Trennungsprozesses können die beschriebenen Rollen wechseln. So wird beispielsweise der betroffene Mitarbeiter, der sich zunächst in der Rolle des Opfers sah, nach dem Gesprächen mit seinem Anwalt und der Erkenntnis, dass er im Arbeitsgerichtsprozess gute Karten hat, plötzlich innerlich stark und wird zum Verfolger des Vorgesetzten. Auch ein Mitarbeiter, der aggressiv reagiert und die innerliche Haltung einnimmt „das lasse ich mir nicht bieten“ und entsprechend auftritt, wird zum Verfolger. Der Vorgesetzte wird folglich in diesem Moment zum Opfer. Derjenige, der zunächst die Rolle des Retters inne hatte, kann ebenso einen Rollenwechsel erfah-



Reaktionstypologie bei Vorgesetzten



Grenzgänger zwischen den Welten

ren. Dies geschieht zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter der Personalabteilung – oder der Betriebsrat – nach Auffassung des Betroffenen ihn nicht genügend unterstützt oder nicht die geforderten Konditionen durchsetzt. Es bleibt die Frage, was Sie vorsorglich tun können, um die Rollen bewusster und den Ausprägungsgrad geringer zu gestalten oder den Rollentausch zu vermeiden.

Unvermittelte Rollenprägung und Rollentausch vermeiden

- 1 Eine entscheidende Grundlage ist, im Unternehmen die Rollen von Personalverantwortlichen und Führungskräften generell, auch ohne einen anstehenden Trennungsprozess, klar zu definieren. Ist dies nicht geschehen, bleibt nur, möglichst frühzeitig zu Beginn eines Trennungsverfahrens zu klären, wer welche Rolle übernimmt und wer wofür zuständig ist.
- 2 Ein weiterer Beitrag ist, die Art und Weise, wie Kündigungsgespräche geführt werden, gemeinsam mit anderen Führungskräften und den Personalprofis zu reflektieren. Überdenken Sie Ihre eigene Grundhaltung als Kündigender. Wenn Sie dem Mitarbeiter, der von einer Kündigung betroffen ist, mit einer inneren Grundhaltung der Wertschätzung und Achtung gegenüberzutreten, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich nicht persönlich angegriffen und als Opfer fühlt, relativ hoch.
- 3 Wenn Sie im Sinne der Trennungskultur das Trennungsangebot so gestalten, dass der Betroffene beim ersten Gespräch mit seinem Rechtsanwalt feststellt, dass das Angebot fair ist, so gibt es eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass er sich zu-

mindest hinsichtlich der Konditionen nicht als Opfer fühlt.

- 4 Seien Sie sensibel, was Ihre eigene Rolle betrifft, und aufmerksam für mögliche Anzeichen eines Rollentausches. Lassen Sie sich durch Ihre Personalprofis im Unternehmen beraten oder einen externen Trennungsprofi coachen.

Sandwich-Position der Führungskraft

Als Führungskraft der mittleren Ebenen befinden Sie sich in Kündigungs- und Trennungssituationen in einer Sandwichposition. Sie sind Grenzgänger zwischen den Welten.

- 1 Die Geschäftsleitung erwartet, dass Sie die vom Topmanagement beschlossene Reorganisation und den Personalabbau durchsetzen.
- 2 Die Personalabteilung rät Ihnen, die Kündigung fair und human zu gestalten.
- 3 Der Betriebsrat pocht darauf, dass die Trennung sozial und gerecht erfolgt – oder erst gar nicht stattfinden sollte.
- 4 Ihre Kunden verlangen die schnelle Lösung des Zuständigkeitsproblems.
- 5 Die Survivors erwarten von Ihnen die Unterstützung personeller Engpässe.
- 6 Und Ihre Familie möchte, dass Sie auch mal wieder vor 22 Uhr nach Hause kommen – und vor allen Dingen ein freundliches Gesicht machen.

Der einzige Ausweg aus dem Rollen-Dilemma ist, zunächst die eigene Rolle zu verstehen und für sich selbst zu klären. Machen Sie sich bewusst, dass Sie, wenn die Rollen nicht klar definiert sind, zwischen den Mühlsteinen sitzen bleiben – und zermahlen werden. Zwischen der Führungs-

kraft als Botschafter, den Betroffenen, den Verbleibenden und dem Topmanagement gibt es ein systemimmanentes Spannungsfeld. Führungskräfte und Personalverantwortliche, die Trennungsgespräche zu führen haben, stellen sich früher oder später die Frage, ob sie lediglich ausführendes Organ der Unternehmensentscheidungen sind und ob sie ihren Handlungsspielraum ausreichend genutzt haben.

Diese Überlegungen sollten in der Phase der Vorbereitung von Trennungsprozessen angestellt werden. Im Trennungsgespräch selber ist es Ihre Aufgabe, die Position und Interessen des Unternehmens zu vertreten. Durch die Sandwichposition kommt es bei nicht ausreichender Klärung der Rollen nicht selten vor, dass der Vorgesetzte zu einem Doppel-Verräter wird. Verräter der Unternehmensentscheidungen und Verräter der Mitarbeiterinteressen. Oder sogar zu einem Dreifach-Verräter, wenn der Manager gegen die eigene Überzeugung handelt.

Der entscheidende Schritt für Sie als Führungskraft ist, eigene Gefühle zuzulassen und zu reflektieren. Da die meisten Führungskräfte „Macher“ sind oder sich zu diesen entwickelt haben, fällt es vielen Managern schwer, sich überhaupt auf die Gefühlsebene einzulassen. Zudem glauben viele Manager, alles im Griff haben zu müssen, vor und während des Trennungsprozesses erleben sie möglicherweise zum ersten Mal, dass sich manche Dinge anders entwickeln, als sie es gedacht haben. Sie spüren die Ohnmacht und Hilflosigkeit. Und einige glauben, besonders in dieser Situation noch tougher sein zu müssen.

Reaktionstypologie bei Vorgesetzten

Um es einfach und praktikabel zu gestalten, teile ich Kündigende in folgende Reaktionstypen ein:

- ❶ Der Verdränger
- ❷ Der Konfrontierer
- ❸ Der Konsens-Sucher

Der Verdränger

Die Verdrängung gehört zu einer der beliebtesten Flucht- und Abwehrmechanismen. Bei genauerer Betrachtung nimmt die Verdrängung unterschiedliche Ausdrucksformen an. Bekannte Verdrängungsstrategien sind:

- ❶ Innere Abspaltung: „Ich muss das nicht vertreten, da ich nur ausführendes Organ bin.“
- ❷ Funktionärhaftes Arbeiten: „Das ist ein Job wie jeder andere.“
- ❸ Ausstiegsphantasien: „In drei Jahren mache ich sowieso alternativen Landbau.“
- ❹ Rationalisieren: „Irgendeiner muss den Job ja machen.“

- ❺ Hoffnung auf bessere Tage: „So kann es ja nicht immer weitergehen.“
- ❻ Ausstieg: „Ich wechsle den Job.“

Verhaltenstipps für Verdränger

- ▶ Machen Sie sich die Komplexität und Emotionalität der Trennungssituation intensiv bewusst.
- ▶ Sprechen Sie über Ihre Situation und Ihre Gefühle mit erfahrenen Kollegen, Personalprofis oder einem Coach.
- ▶ Bleiben Sie innerlich am Ball und erlauben Sie sich keine Ausflüchte.
- ▶ Stehen Sie zu Ihren Fluchttendenzen aber geben Sie ihnen nicht nach.

Der Konfrontierer

Der zweite Typus ist der „Konfrontierer“. Im Zusammenhang mit der Bewältigung von Trennungsprozessen hat der Typus des Konfrontierers das positive Image des Problemlösers, andererseits aber auch das des „Vernichters“ und „Zerstörers“. Eine häufige Beobachtung: Je unsicherer sich dieser Typus in der Rolle des Kündigenden fühlt, um so aggressiver und härter glaubt er, vorgehen zu müssen. Er versucht, das Problem technisch durch die Einschaltung der Fachleute (Anwalt, Personalabteilung) zu lösen. Er löst sein eigenes emotionales Problem durch die Einschaltung der Instanzen. Dass diese Vorgehensweise in aller Regel zu einer Eskalation beiträgt und die Standpunkte verhärtet, wird als „systemimmanent“ billigend in Kauf genommen.

Verhaltenstipps für Konfrontierer

- ▶ Machen Sie sich bewusst, dass es auch anders geht.
- ▶ Überdenken Sie Ihre Grundeinstellungen zur Trennung.
- ▶ Versuchen Sie, Ihre Gefühle bewusst wahr zu nehmen.



- ▶ Überdenken Sie Ihr Menschenbild und Mitarbeiterbild.
- ▶ Verschaffen Sie sich „Sicherheit“ – innere Sicherheit. Wenn Sie sich selber sicher fühlen, besteht keine Notwendigkeit mehr, den anderen klein zu machen, indem sie ihn abwerten.

Der Konsens-Sucher

Als Konsens-Sucher bezeichne ich die Führungskraft, die im Sinne einer fairen und professionellen Vorgehensweise handelt. Er zeigt sich als der empathische, einfühlsame Chef, der auch in dieser Situation den menschlichen Aspekt in den Vordergrund stellt. Allerdings besteht für ihn die Gefahr darin, dass er in den Augen anderer als zu nett, zu soft erlebt wird. Er ist der Kümmere und sucht Kompromisse. Aber er läuft Gefahr, Zugeständnisse zu machen, die er nicht machen sollte und wollte. Er hat tendenziell Probleme, sich selbst abzugrenzen, neigt dazu, sich zu sehr in den Gekündigten und dessen Gefühlswelt hineinzusetzen.

Verhaltenstipps für Konsens-Sucher

- ▶ Bleiben Sie innerhalb der für Sie tolerablen Grenzen – emotional und sachlich.
- ▶ Sagen Sie sich immer wieder: „Ich muss es nicht allen recht machen.“
- ▶ Sagen Sie sich: „Die Gefühle des Anderen gehören nur zu ihm – nicht zu mir.“
- ▶ Sagen Sie sich: „Ich habe einen Auftrag und den werde ich gewissenhaft und professionell ausführen.“

Literatur

Dieser Beitrag ist aus dem Buch von Dr. Laurenz Andrzejewski: Trennungskultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement, Luchterhand Verlag, ISBN: 3-472-04820-4, 49 Euro.



- ▶ Lassen Sie sich nicht irritieren durch Angriffe und Aufforderungen zu mehr Härte.

Experten-Tipp für alle drei Reaktionstypen

In einer extremen Situation, wie sie das Trennungs-Management darstellt, erscheint es sinnvoll, sich die eigenen Schlüsselqualifikationen bewusst zu machen, die Sie gezielt einsetzen können, um diese Aufgabe professionell zu bewältigen. Hier eine Auswahl der vom Center of Creative Leadership als rettend und helfend identifizierten Schlüsselqualifikationen:

- ▶ Einfühlungsvermögen,
- ▶ zwischenmenschliches Geschick,
- ▶ Erreichbarkeit,
- ▶ Umgang mit Paradoxien,
- ▶ Fassung und Gelassenheit.

Ob Sie über diese verfügen und in welcher Ausprägung, das wissen nur Sie. Bitten Sie interne und externe Experten

um Unterstützung der Reflexion und suchen Sie eine Möglichkeit, sich hinsichtlich der rettenden und helfenden Schlüsselqualifikationen weiter zu entwickeln.

Reaktionen von Personalprofis als „Betroffene“

Gerne werden die Mitarbeiter der Personalabteilung als Experten bezeichnet. Zur Vervollständigung der Betrachtungen gehört ein Blick auf ihre Rolle im Trennungsprozess. Personalverantwortliche klagen immer wieder über die Tatsache, dass Vorgesetzte das Führen von Trennungsgesprächen an sie delegieren wollen. Einige von Ihnen, die sich nichts anderes vorstellen können, als diesen Job zu übernehmen, werden mir jetzt an die Gurgel gehen. Da das Klagen allerdings lauter in meinen Ohren klingelt als die anderen Stimmen – und ich persönlich der Überzeugung bin, dass Kündigungs-

gespräche in die Hand des Vorgesetzten gehören –, stelle ich einige Fragen der alltäglichen Praxis zur kritischen Diskussion. Es ist eine Tatsache, dass die Mitarbeiter der Personalabteilung täglich mit Personalakten und Arbeitsrechts-Paragraphen umgehen. Aber dies ist kein Grund, sie im Rahmen von Kündigungsgesprächen als Erfüllungsgehilfen zu missbrauchen. Allerdings: Zu einer Delegation gehören immer zwei. Und so frage ich mich: Warum lassen Personalleiter und Personalreferenten denn immer wieder und immer noch zu, dass man an sie diese Aufgabe delegiert? Könnte es sein, dass der Mut fehlt, „Nein“ zu sagen und sich abzugrenzen? Oder ist denkbar, dass sich der ein oder andere in dieser Situation als Kümmerer mehr für den Mitarbeiter verantwortlich fühlt als der direkte Vorgesetzte? Oder gefällt die Rolle als „Helfer“ zu gut? ■

Welcher Arbeitnehmer wollte nicht schon mal mehr Zeit für die netten Dinge des Lebens haben? Das flexible Jobmodell „Time-Out“ des Siemens-Bereichs IC Mobile bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, eine Weile dem Job den Rücken zu kehren und sich dem Hobby, der Familie oder der Bildung zu widmen. Hintergrund dieses Angebots ist die momentane Flaute am Telekommunikationsmarkt, die IC Mobile mit Time-Out ausgleichen kann, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen.

Das Jobmodell Time-Out bei der Siemens AG

„Six months off“ lautete der Titel eines Buches, das Dr. Matthias Bellmann in einer Buchhandlung am Flughafen Chicago zufällig entdeckte. „Sechs Monate freihaben – was für eine phantastische Vorstellung für jeden Arbeitnehmer“, sinnierte der Personalchef des Siemens-Bereichs Information and Communication Mobile (IC Mobile) noch während er ins Flugzeug stieg. So ganz aus dem Kopf ging Bellmann, der bereits positive Erfahrungen mit dem Siemens-weiten Sabbatjahr gemacht hatte, die Idee nicht mehr. Der Personalmanager, der weltweit etwa 30 000 Mitarbeiter in der Mobilfunksparte des Technologie-Konzerns betreut, sah Mitte vergangenen Jahres die Zeit für ein neues Beschäftigungsmodell gekommen. Als die Flaute im Telekommunikationsmarkt auch bei Siemens IC Mobile Änderungen einforderte, entwi-

ckelte er Time-Out – ein Angebot, das Arbeitnehmer wie Arbeitgeber zu Gewinnern macht. Das Prinzip, das dahinter steckt: Der Mitarbeiter geht für eine bestimmte Zeit nicht zur Arbeit und erhält trotzdem einen Teil seines bisherigen Gehaltes weiterhin überwiesen. Bei drei Monaten Time-Out sind es 50 Prozent des monatlichen Bruttos, bei sechs Monaten 40 Prozent, bei neun Monaten 30 Prozent und bei zwölf Monaten 20 Prozent. Nach der Time-Out-Phase kehrt der Beschäftigte in seine frühere Abteilung und wenn möglich an seinen alten Arbeitsplatz zurück.

„Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit eine Pause in seinem Berufsleben einzulegen und sich Dingen zu widmen, die er schon immer einmal verwirklichen wollte, wie zum Beispiel Reisen, Sprachen lernen, sich sozial engagieren oder sich um die Familie kümmern. Das Unternehmen wiederum hat damit die Chance, gute Mitarbeiter in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht zu verlieren“, so Bellmann. Wenn das Marktumfeld wieder anziehe, seien auch die gut ausgebildeten Mitarbeiter wieder im Unternehmen. Aufwendige Neu-Rekrutierungsaktionen, die finanziell zu Buche schlagen würden, könnten dadurch umgangen werden.

Interesse größer als erwartet

Per E-Mail wurden alle 14 500 Mitarbeiter in Deutschland angeschrieben und über das Pilotprojekt, das 100 Beschäftigten die



Die Auszeit hat Stefan Dillig

Teilnahme ermöglichte, informiert. „Wir wollten zunächst Erfahrungen sammeln, wie wir und die Mitarbeiter damit zurecht kommen“, begründet Bellmann die Beschränkung auf 100 Teilnehmer. Bewerben durfte sich jeder, Führungskräfte wie andere Mitarbeiter. Einzige Voraussetzung: Der Mitarbeiter sollte mindestens sechs Monate im Unternehmen sein und damit die Probezeit hinter sich haben. Nach kurzem Zögern war der Ansturm neugieriger Mitarbeiter bei der hausinternen Info-Mailadresse riesig: „Das Angebot ist ja wirklich toll, aber: Komme ich wirklich wieder an meinen alten Arbeitsplatz zurück? Zeige ich mich denn nicht entbehrlich, wenn ich an Time-Out teilnehme? Ist das ein Hindernis für meine Karriere?...“ Diese und andere Fragen stellten etwa 1000 Mitarbeiter. Sie erkundigten sich nach den Modalitäten des Modells, das, so Bellmann, „für die Beschäftigten wie für das Unternehmen wasserdicht ist und dem Mitarbeiter keinerlei Nachteile bringt. Denn sonst würden wir ja niemals eine Akzeptanz dafür erreichen.“

Der Weg in die Auszeit sieht so aus: Zunächst muss in der Abteilung geklärt werden, ob der einzelne Mitarbeiter tatsächlich entbehrlich ist, denn während seiner Abwesenheit gibt es für ihn keinen Ersatz. In einem Vertrag mit der Personalabteilung wird dann festgeschrieben, wie lange der Beschäftigte in Time-Out geht und wieviel er, je nach Dauer, in dieser Phase verdienen wird. Während der gesamten Zeit blei-

AUTORIN



Andrea Rohmeder, Press Manager, Siemens AG
Information and Communication Mobile, Strategic Marke-

ting, Otto-Hahn-Ring 6, 81739 München, Telefon: 089 636-52740, andrea.rohmeder@mch.siemens.de



Ob Wellness, Urlaub, Zeit für die Familie oder Weiterbildung: Mitarbeiter nutzen die Auszeit vom Job individuell.

auf Malta. Dazwischen täglich Sport im Fitness-Studio, Freunde treffen, Verwandte besuchen. Inzwischen ist Petra Weirauch wieder zurück an ihrem alten Arbeitsplatz. Wie war's? „Einfach toll! Ich hab' mich sehr gut erholt und bin richtig motiviert wieder ins Büro. Ich hab' mich auf die Arbeit gefreut, auch wenn die Zeit viel zu schnell vorübergegangen ist.“

Positives weiß auch Stefan Dillig zu berichten: Der 38-jährige Software-Entwickler nutzte die drei Monate Time-Out, um sein Haus zu renovieren und Zeit mit seiner Frau und den drei Kindern zu verbringen. „Der Älteste ist im September in die Schule gekommen. Es war schön, mitzuerleben, wie er jeden Tag mittags nach Hause kam und begeistert vom Schultag erzählt hat.“ Dillig sah die Zeit mit seiner Familie als „wertvolle gewonnene Zeit, die in Sachen Persönlichkeitsentwicklung nicht zu unterschätzen ist.“ Auch er ist mittlerweile wieder im Job: „Vollmotiviert habe ich jetzt Lust wieder richtig anzupacken“, sagt er.

Seine Kollegin Brigitte Reiter aus München genießt im Moment noch die letzten Wochen ihrer sechsmonatigen Time-Out-Phase. Die 52-jährige Dozentin für Schulungsprogramme bei Siemens IC Mobile unterstützt den Vater bei der Pflege ihrer kranken Mutter. Ein bisschen Urlaub soll auch noch drin sein: „Ein paar Tage Florida, davon träume ich schon lange.“ Auch Brigitte Reiter beurteilt das Angebot als einen „echten Gewinn für Mitarbeiter.“

vermutlich auch ausschlaggebend dafür, dass die kürzeste Phase mit drei Monaten Auszeit bei 76 Prozent der Teilnehmer die beliebteste Zeitspanne war. 15 Prozent entschlossen sich, sechs Monate zu Hause zu bleiben, ein Prozent wählte neun Monate und acht Prozent der Mitarbeiter gönnten sich ein ganzes Jahr. Von den Teilnehmern waren mehr als die Hälfte Frauen (59 Prozent) und mehr als 70 Prozent zwischen 31 und 50 Jahre alt.

Die positiven Reaktionen der Mitarbeiter und die guten Erfahrungen mit dem Modell führten dazu, dass Time-Out über das Pilotprojekt hinaus weiterhin angeboten wird. Diesmal sollen etwa 250 Mitarbeiter teilnehmen können, die ersten Verträge sind bereits unterschrieben.

Das Interesse von außen an dem Modell ist groß: Externe Unternehmen erkundigten sich in der Siemens-Personalabteilung bereits nach den Time-Out-Spielregeln und den Erfahrungen mit dem Modell. Auch andere Siemens-Arbeitsgebiete und Landesgesellschaften in aller Welt meldeten sich interessiert. Die eigentlichen Stars aber waren die Teilnehmer: Von den Kollegen bewundert und bestärkt („Du hast wirklich recht, dass du das machst“) waren einige von ihnen die ersten Wochen in ihrer Auszeit vor allem damit beschäftigt Interviews gegenüber Zeitungen, Fernseh- und Radiosendern zu geben. Personal-Chef Matthias Bellmann freut sich über den Erfolg des Modells: „Jetzt müsste ich es eigentlich nur noch selbst ausprobieren...“

für die Familie und zur Renovierung seines Hauses genutzt.

ben die Time-Out-Teilnehmer Siemens-Mitarbeiter und behalten ihren Firmen-Ausweis. Sozialversicherungsbeiträge werden anteilig weiterbezahlt.

Es gibt auch eine „Rückruf-Option“: Sollte der Mitarbeiter aus dringenden Gründen vor dem Ende seiner Auszeit-Phase wieder im Unternehmen benötigt werden, kann er mit entsprechender Vorlaufzeit zurückgeholt werden. „Deshalb ist es für uns auch wichtig zu wissen, was die Mitarbeiter in dieser Zeit machen. Erfreulicherweise nutzen viele Time-Out für Weiterbildung, etwa Sprachkurse oder das Beenden der Doktorarbeit“, weiß Bellmann aus den Gesprächen. Im Pilotprojekt schloss er schließlich mehr als die zunächst 100 geplanten Verträge ab: Wegen des großen Interesses wurden 135 Mitarbeiter in Time-Out entsandt.

Wellness oder Haus renovieren

Wie zum Beispiel Petra Weirauch. Die 35-jährige Personalfachreferentin aus Ebersberg bei München hörte von dem Modell und war gleich begeistert: „Ich wollte gerne drei Monate Time-Out nehmen und hab' das mit meinem Freund durchgesprochen. Finanziell war es machbar, also hab ich meinen Chef gefragt und der stimmte zwei Tage später zu.“ Die drei Monate waren schnell verplant. Drei Wochen Mountainbike-Urlaub am Gardasee, Wellness-Wochen in Franken und schließlich noch ein Fortbildungsprogramm: Drei Wochen Englisch-Kurs

Positive Resonanz von allen Seiten

Aussagen, die sich in den Ergebnissen einer Umfrage unter den 135 Pilotprojekt-Teilnehmern wiederfanden: 75 Prozent fühlten durch Time-Out eine positive Wirkung auf ihre Motivation, 24 Prozent waren sich noch nicht sicher. Auf die Frage „Wie hat Ihr Umfeld reagiert?“ berichteten 66 Prozent von sehr positiven Reaktionen. Den Anschluss an die Firma wollten die Time-Out-Teilnehmer dennoch nicht verlieren: 93 Prozent äußerten den Wunsch, über Firmenvorgänge informiert zu werden. Dieser Punkt war

Fazit

Time-Out ist ein Beschäftigungsmodell, das Arbeitnehmern wie Arbeitgeber einen hohen Nutzen bringt. Das Angebot, eine bestimmte Zeit nicht zu arbeiten und trotzdem einen Teil des bisherigen Gehalts weiter zu erhalten, löste bei den Beschäftigten des Siemens-Bereichs Information and Communication Mobile überwiegend positive Reaktionen aus. Das Unternehmen hat damit die Chance, in bewegten Märkten flexibel in der Personalplanung zu reagieren und gute Mitarbeiter in schlechten Zeiten nicht zu verlieren. ■