

# Outplacement: Überlegter Jobabbau

## Arbeitgebermarke.

Wie viel Employer-Branding-Maßnahmen wirklich wert sind, zeigt sich in Krisensituationen, wenn etwa Personal abgebaut werden muss.

BERNHARD SCHREGLMANN

**SALZBURG (SN).** Sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren bedeutet auch, in schwierigen Zeiten Haltung und Stil zu bewahren. Dazu gehört auch das Thema Jobabbau. Wer hier, etwa durch gezielte Outplacement-Aktionen, zeigt, dass ihm Mitarbeiter auch in der Phase des Ausstiegs wichtig sind, wird auf Dauer ein besseres Image haben. Outplacement-Experte Christian Rudolf von Interconcept über die wichtigsten Aspekte.

**SN:** Wie kann ein Personalabbau jemals „fair“ sein?

**Rudolf:** Es ist immer eine Frage des „Wie“ und „Warum“, wenn es um Personalabbau geht. Respekt und Menschlichkeit sind zentrale Punkte bei diesem Thema. Das „kostet“ nichts und ist immer machbar. Außerdem kann ein Unternehmen selbst steuern, wer von solchen Maßnahmen betroffen ist, und sich hier mit „sozialem“ Gewissen entscheiden, auch wenn es vielleicht im Moment etwas mehr kostet. Welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um Fairness auch in Zahlen auszudrücken, kommt auf die Situation und die Gründe für den Personalabbau an. Hier kommt es auch auf Transparenz an, denn wenn ich nicht verstehe, warum diese Schritte so gesetzt werden, kann ich das auch nicht für mich einordnen und akzeptieren. Da hilft dann die beste Absicht und das schönste Sozialpaket nichts. Fairness sollte sich also durch den ganzen Prozess des Personalabbaus ziehen, das beginnt bei der Auswahl der Mitarbeiter, geht über die klare Kommunikation bis hin zu einer entsprechenden sozialen Abfederung.

**SN:** Wie passt Stellenabbau in ein Employer-Branding-Konzept?

**Rudolf:** Auch für Employer Branding zählen die normalen Grundregeln des Markenaufbaus: Konstanz, Konsistenz und Transparenz in der Kommunikation, gerade dann, wenn es kritisch wird, vor allem bei größeren Unternehmen, wo mehrere Leute oder Agenturen für die Kommunikation zuständig sind. Es darf nicht passieren, dass Mitarbeiter intern etwas anderes hören und eine andere „Wahrheit“ dann in der Zeitung lesen. Chaos ist programmiert, wenn vor dem Stellenabbau die normale Kommunikation noch nicht strategisch aufgestellt und erprobt ist. Das Unternehmen sollte bereits die Ansprechpartner kennen und funktionierende Instrumente haben, diese zu erreichen. Und Worte haben dann sehr viel Gewicht, wenn es blöd läuft, die falschen Worte

**SN:** Gehört Outplacement zum klassischen Employer Branding?

**Rudolf:** Aus meiner Sicht: natürlich. Markenführung bedeutet vor allem Konstanz. Vom Anfang, also dem Erstkontakt, bis zum Ende. Und das kann auch Outplacement

sein. Der Idealfall aus Employer-Branding-Sicht wäre: Ein Mitarbeiter, dem gekündigt wurde, denkt sich: „Ich wurde abgebaut, aber ich verstehe, warum, es wurde alles getan, um den Rauswurf auf allen Ebenen erträglich zu gestalten und mir beim Finden des nächsten Jobs zu helfen.“ So jemand spricht dann auch im Nachhinein nicht schlecht über das Unternehmen. Mit schlecht gemanagtem Jobabbau kann man sehr schnell sehr viele Investitionen, die man vorher in Employer Branding gesteckt hat, vernichten.

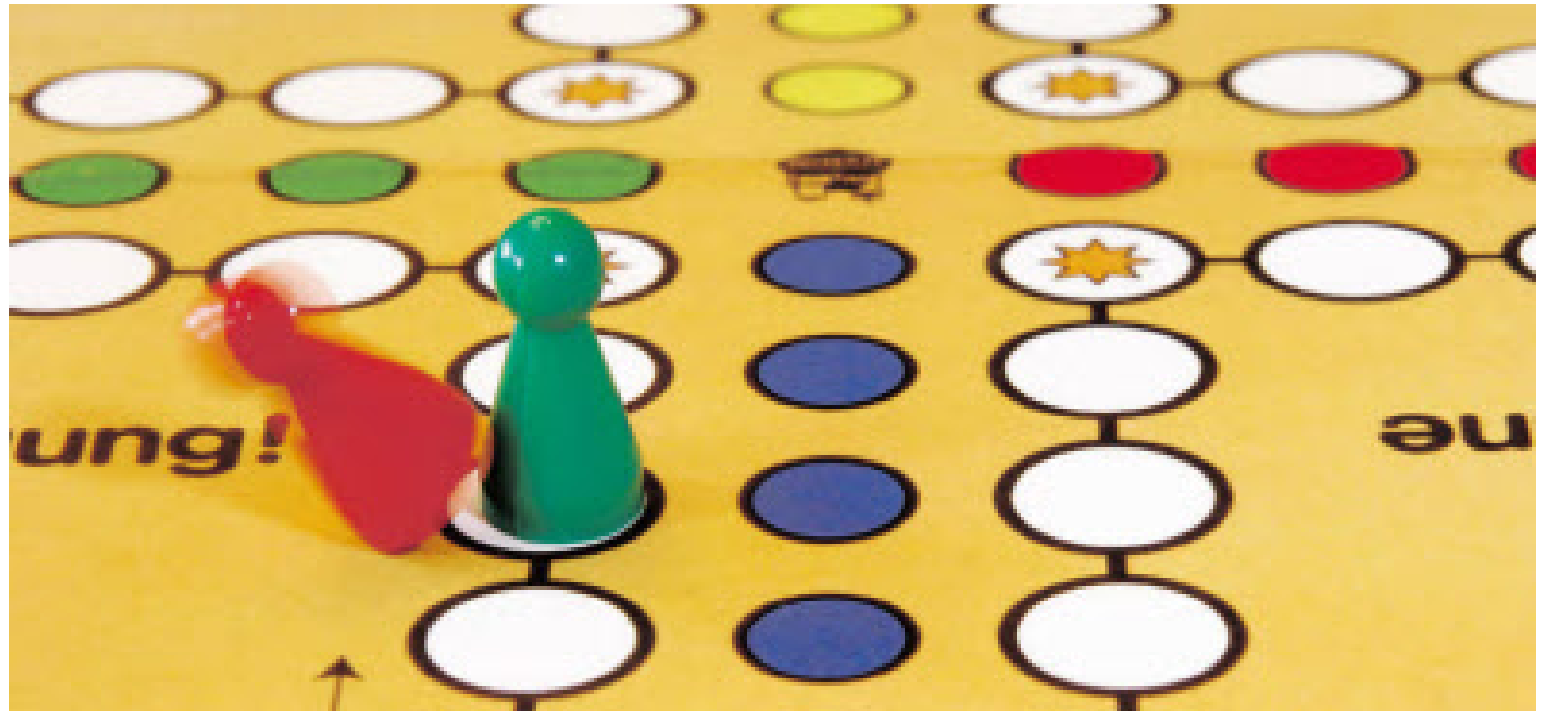
**SN:** Wie glaubwürdig ist eine Firma, die gleichzeitig Mitarbeiter abbaut und von „Werten“ spricht?

**Rudolf:** Das ist ja nicht prinzipiell ein Widerspruch. Wie gesagt, strategische Entscheidungen sind auch notwendig. Genau an diesem Punkt ist wiederum das „Wie“ entscheidend. Den Geschäftsführern, die eine Entscheidung für Personalabbau zu treffen haben, fällt das nie leicht, manchmal ist das eben aber nicht vermeidbar. Dann spielt die Art der Umsetzung für einen Großteil eine bedeutende Rolle. Hier unterscheiden sich die Unternehmenskultu-

ren und wie sie gelebt werden aber schon deutlich. Meine Erfahrung ist jedenfalls, dass die verankerten Werte in vielen Unternehmen auch in Phasen der Personalreduktion gelebt werden.

**SN:** Wie kommuniziert man intern eine solche Maßnahme?

**Rudolf:** So, dass es für alle auch annehmbar ist, also auf Augenhöhe und persönlich. Auch Führungskräfte sind Menschen, die sicher nicht kaltblütig, ohne mit der Wimper zu zucken, Kündigungen aussprechen. Authentisch sein ist hier das Beste. Der interne Kommunikationsprozess eines Personalabbaus muss klar und offen gestaltet werden. Es sollte ein klares Bild vermittelt werden, was passiert und warum. Jeder Einzelne sollte möglichst rasch mit der ersten Information Klarheit erhalten, was das für ihn oder für sie bedeutet. Die gut vorbereitete und umgesetzte interne Kommunikation, und das ist ganz wesentlich, betrifft aber nicht nur die vom Personalabbau Betroffenen, sondern auch die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter. Die sollten nämlich in dieser Phase nicht den Glauben an das Unternehmen verlieren.



Mitarbeiterabbau ist für alle Beteiligten schmerzhaft, kann aber durch Outplacement-Maßnahmen abgefedert werden.

Bild: SN/WALDHÄUSL.COM

## Das Feedback macht den Unterschied

Personalarbeit mit Arbeitgeber-Bewertungen im Vormarsch

**SALZBURG (SN).** Auf der Suche nach neuen Mitarbeitern nutzen immer mehr Arbeitgeber die Möglichkeiten von Digital Employer Branding. Als bewährter Kanal im deutschsprachigen Raum hat sich beispielsweise die Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu etabliert. Hunderte Unternehmen nutzen kununu, um ihre Stärken als Arbeitgeber zu präsentieren, Tendenz weiter steigend. Die hohe Anzahl an Bewertungen liefert offenbar ausreichend Informationen für die Jobsuche. Der Stellenwert wird durch eine BITKOM-Studie bestätigt: Bereits jeder vierte Internetnutzer liest Bewertungen von Arbeitgebern im Netz und macht davon seine Jobentscheidung abhängig. Durch prominente Auffindbarkeit in den Google-Suchergebnissen und die Verknüpfung mit XING erzielen die kununu-Bewertungen eine enorme Reichweite.

Aufgrund der starken Resonanz hat sich kununu.com zusätzlich zu einem Arbeit-

geber-Suchverzeichnis entwickelt und gilt auch in diesem Bereich als größtes im deutschsprachigen Raum. Co-Gründer Martin Poreda: „Aufgrund von Hunderttausenden Bewertungen hat kununu die meisten Unterneh-

mensprofile im Social Web. Besucher nutzen die vorhandenen Bewertungen, um sich einen authentischen Eindruck von einem Unternehmen zu verschaffen.“

Bewerber können dabei regional sowie nach be-

stimmten Benefits einen Arbeitgeber ihrer Wahl suchen. So treffen Arbeitnehmer auf die für sie passende Firma. Das gezielte Suchverhalten seitens der User erfordert ein Umdenken der Unternehmen. Damit Arbeitgeber

künftig in den Radar von Jobinteressierten kommen, müssen sie auf kununu gefunden werden, also bereits bewertet worden sein. „Mussten einst wir den Unternehmen eine Präsenz empfehlen, so bringen heute die Mitarbeiter und Bewerber die Firma selbst ins Gespräch“, bekräftigt Poreda. Demzufolge nutzen bereits Hunderte Unternehmen ein kostenpflichtiges Employer-Branding-Profil und stellen neben den Erfahrungsberichten weiterführende Informationen wie Karrierereisevideos, Fotos vom Arbeitsalltag oder Stellenangebote zur Verfügung.

Unternehmen, die bereits Digital Employer Branding betreiben, sind zwar zukunftsorientiert, aber noch in der Minderheit: Eine aktuelle Erhebung der deutschen Employer-Branding-Beratung Wertekern hat belegt, dass aktuell erst zehn Prozent der in einer Stichprobe untersuchten Arbeitgeber kununu aktiv nutzen.



Immer öfter erfolgt das Feedback über eine Firma via Internetportal.

Bild: SN/WALDHÄUSL.COM

## JOB KOMPAKT

### BIM: Betriebe im „Industrieviertel“

**SALZBURG (SN).** Salzburgs Industrie wird auf der Berufsinformationsmesse mit einem „Industrieviertel“ vertreten sein. 18 Firmen aus Salzburg und dem angrenzenden bayerischen Raum geben Einblick in die Metall-, Elektronik-, Chemie-, Lebensmittel- und Kunststoffindustrie. Damit will sich die Industrie aktiv um den Fachkräftenachwuchs kümmern und wirbt gleichzeitig um junge Köpfe. Dazu wurde heuer auch ein eigener „Marktplatz“ etabliert: Die Besucher können hier in einer „Lebenden Werkstätte“, einem „IT-Kreativ-Labor“ und an 18 verschiedenen „Arbeitsstationen“ praktische Aufgabenstellungen erproben.

**IMPRESSUM** „Wirtschaft im Blickpunkt – Employer Branding“ ist ein Sonderthema der „Salzburger Nachrichten“.  
Redaktion:  
Bernhard Schreglmann  
Projektbetreuung:  
Walter Urbanek