

Gekündigt, aber nicht allein gelassen

(12.2001) Philips Österreich bewies, dass man den Abbau von 1200 Mitarbeitern mit Stil und unternehmerischer Verantwortung bewältigen und die Mitarbeiter bei der notwendigen Neuorientierung aktiv unterstützen kann.

Die Lage war strategisch günstig gewählt: am Weg zur Kantine gelegen, direkt neben dem Büro des Betriebsrates, genau an dem Punkt, den jeder Mitarbeiter täglich mindestens zweimal passierte, befand sich im August 2001 das neu eingerichtete „Bewerbungszentrum“. Zwei Räume, ausgestattet mit Computern, Telefonen, jeder Menge Unterlagen, die Wände vollgehängt mit Jobangeboten, ständig besetzt mit Beratern, die die rund 800 Mitarbeiter der Fabrik dabei unterstützten, einen neuen Job zu finden. Denn eines war jedem Mitarbeiter des Werks seit Mitte August jenes Jahres klar: Am 31. März 2002 würde in diesem Werk der allerletzte Arbeitstag sein. Mit 1. April würde diese Fabrik dichtgemacht, leider alles andere denn ein Scherz.

Zukaufen statt selber machen

Im Mai 2001 fiel die strategische Entscheidung des Philips-Konzerns, die Produktion analoger Videorekorder konzernweit einzustellen, die benötigten Geräte zukünftig von einer japanischen Firma zuzukaufen und sich nur mehr auf den Bereich der digitalen Technologien zu konzentrieren. Für den Standort Österreich bedeutete das die Schließung einer in Wien angesiedelten Produktionsstätte und der ebenfalls in Wien befindlichen Produktentwicklung analoger Videorekorder sowie die Verlagerung der Fax-Produktion ins benachbarte Ungarn. In Summe gesehen ein Personalabbau von ca. 1.200 Mitarbeitern, mehr als 20% der insgesamt rund 5.300 Mitarbeiter von Philips Austria.

„Wir sind den Leuten was schuldig“

Die Firmenleitung in Österreich beschloss daraufhin, offensiv auf dieses Problem zuzugehen und beauftragte die HEPTACON Management Training und Consulting GmbH, das aus der Auslagerung der ehemaligen Bildungsabteilung des Konzerns entstandene Beratungsunternehmen, welches auf outgesourcete HR & PE – Dienstleistungen spezialisiert ist, mit der Erstellung eines umfassenden Outplacement-Programms. Ziel des Programms war, die Zeit bis zur Stilllegung der Fabrik am Ende des 1. Quartals 2002 intensiv zu nutzen, um möglichst vielen Mitarbeitern einen direkten Umstieg in andere Unternehmen zu ermöglichen und damit – wenn möglich – die Phase der Arbeitslosigkeit zu ersparen.

Leiterin des Projekts wurde Charlotte Ruminak, seit Juli Mitarbeiterin bei Heptacon, davor aber selbst als Personalverantwortliche bei Philips für einen Teil der nun betroffenen Mitarbeiter verantwortlich und daher mit der Situation bestens vertraut. Im Projektteam vertreten waren die zuständigen Personalleiter, die Produktionsleiter, Vertreter des Betriebsrates und Heptacon-Mitarbeiter.

Noch vor dem Gang an die interne Öffentlichkeit starteten im Sommer Workshops mit den Führungskräften, um sie auf die bevorstehenden Kündigungsgespräche vorzubereiten und ausführlich über das Outplacement-Programm zu informieren, damit sie ihrerseits für Fragen ihrer Mitarbeiter gewappnet waren. Nach den Werksferien Mitte August wurde dann der gesamten Belegschaft in großen Betriebsversammlungen von der Führungsmannschaft die schlechte Nachricht bekannt gegeben und sofort auch das Unterstützungsprogramm mit Namen „New Placement“ vorgestellt, an dessen Konzipierung und Umsetzung der Betriebsrat maßgeblich beteiligt ist.

Jobs von außen, Vorbereitung von innen

Das New Placement Programm arbeitete in zwei Richtungen gleichzeitig. Schon seit Sommer gab es intensive Bemühungen der Projektleiterin, der Personalleiter und hochrangiger Philips-Manager, nach außen zu gehen, die jeweils vorhandenen Netzwerke und Kommunikationskanäle zu nutzen und andere Firmen dazu einzuladen, bei ihrer eigenen Personalsuche auf die gut qualifizierten Philips-Mitarbeiter zuzugreifen. Der Zuspruch der Unternehmen war weit höher als erwartet, brachten eine Flut von Jobangeboten und täglich wurden neue Stellensuche an die Pinwände des Bewerbungszentrums geheftet.

Der interne Prozess verlief ähnlich wie in Arbeitsstiftungen: in einer Orientierungsphase zu Beginn wurde dem Mitarbeiter das Programm vorgestellt und ein erstes Coachinggespräch angeboten, um ihn dabei zu unterstützen, die Situation zumindest ansatzweise zu verdauen und dann anhand einer Kompetenzanalyse neue berufliche Perspektiven zu erarbeiten. Je nach Ausgangssituation standen dann in der Phase Zwei, dem „Karrieremanagement“, unterschiedliche Angebote zur Verfügung: Sie reichten vom Bildungscoaching, über Qualifizierungsangebote, bis zu Methoden der Stellenmarktrecherche und Bewerbungstrainings. In der Phase Drei, dem „Philips Job Service“ ging es schließlich um konkrete Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit potentiellen Arbeitgebern und um begleitendes Coaching und Support im Bewerbungsprozess bis hin zum hoffentlich geglückten Umstieg in ein neues Arbeitsverhältnis.

So umfassend und aufwendig das New Placement-Programm von Philips auch war, ein Punkt hätte – wenn es nach den Projektverantwortlichen ginge - noch wesentlich besser klappen können: das Ausmaß der Inanspruchnahme der angebotenen Unterstützungsleistungen durch viele Mitarbeiter, speziell im Angestelltenbereich, hätte durchaus höher sein dürfen.

Dementsprechend konzentrierte sich das Projektteam im Lauf der Zeit auf eine Reihe von Maßnahmen, die die Anfangsschwelle vermindern und die Mitarbeiter motivieren sollen, rechtzeitig tätig zu werden. Denn es ist allemal leichter, aus einem noch aufrechten Dienstverhältnis einen neuen Job zu finden als aus der Position eines Arbeitslosen heraus. Das leuchtete dann auch den Mitarbeitern ein.