



NORMAN & PARTNER

KARRIEREBERATUNG - PERSONALENTWICKLUNG

*21 GUTE GRÜNDE FÜR
NEWPLACEMENT*

Norman-Consulting – Ihr externer Berater für Karriere und Unternehmenserfolg
Renngasse 4, A-1010 Wien; T: 0699/12 338 292; www.norman-consulting.com

Newplacement (NPC)

ist ein innovatives strategisches Personalentwicklungsinstrument, das Veränderungen im und um das Unternehmen auf Basis individueller Neupositionierungen rechtzeitig unter Einbeziehung aller Beteiligten umsetzt.

VORTEILE DES NEWPLACEMENTS UND UNTERSCHIEDE ZUM KLASSISCHEN OUTPLACEMENT:

1. Newplacement stellt generell auf Veränderung im beruflichen Umfeld ab. Im äußersten Fall kann dies auch die Trennung vom jeweiligen Dienstgeber bedeuten.

Es gibt viele Möglichkeiten der sukzessiven, teilweisen Veränderung und Anpassung an neue Situationen, die Übernahme neuer Aufgaben wie auch die eigenständige Entwicklung von Projekten. Dies können Verbesserungen von Produktionsprozessen ebenso sein, wie die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und/oder Dienstleistungen.

2. Newplacement stellt eine personalspezifische Vorgehensweise dar: Es erhöht die Flexibilität und die Übernahme neuer Aufgaben innerhalb des alten Umfeldes oder auch außerhalb. Individuelle Arbeitsbeziehungen und Leistungserbringen werden unter Berücksichtigung von Aufgaben, Produkte oder Produktion, Auslagerungen und Standortverlegungen angepasst.
3. Die Vorteile liegen für Unternehmen und Mitarbeiter klar auf der Hand. Quantität und die Qualität von Alternativen nehmen zu. Die Motivation durch Übertragung von mehr Verantwortung wird stärker.

Aufgrund einer umfassenden und professionellen Potenzialanalyse werden zusätzliche Fähigkeiten in Hinblick auf die erweiterten Möglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens evaluiert. Üblicherweise werden nur 20% eines vorhandenen Potenzials genützt. Im Unternehmen erlernte Fähigkeiten und Know-how wird in beiderlei Interesse besser eingesetzt.

4. Newplacement setzt sofort im Augenblick der Entscheidung im Falle der Notwendigkeit von Veränderungen ein.

Dadurch ist nicht nur ein Zeitgewinn gegeben, sondern auch eine intensivere Auseinandersetzung möglich. Innerhalb der Newplacement Betreuung kann ein neues Projekt oder neue Projekte entstehen, bzw. solche entwickelt werden. Es liegen klare Kriterien für eine Bewertung vor und überprüfbare Alternativen führen zu einer besseren und schnelleren Entscheidung.

5. Newplacement ist ein Personal- u. Persönlichkeitsentwicklungsinstrument, das sowohl den individuellen Aspekten des Mitarbeiters wie den teambezogenen Überlegungen breiten Raum und genügend Zeit gibt.

Insbesondere wird durch rechtzeitige Einbindung aller Betroffenen ein konstruktiver Entscheidungsprozess gestartet, der einer entsprechenden Führungskultur bedarf. Damit werden Mängel und Schwächen sichtbar, die korrigiert werden können. Auch die Auswirkung auf eine Verbesserung der Unternehmenskultur wird dabei zu bemerken sein.

6. Newplacement beinhaltet einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem von allem Anfang an "über den Tellerrand geschaut" wird.

Das bedeutet, dass im Grunde jede Lösung diskutabel ist und insbesondere unkonventionelle Lösungen von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Das steigert wiederum die Kreativität und Akzeptanz von Vorschlägen, die rasch und unbürokratisch eingebracht bzw. umgesetzt werden können. Diese Vorgangsweise erhöht auch die Nutzung des Potenzials von Einzelnen wie von Gruppen, die sich etwa zu Projekt- und Problemlösungsteams zusammenschließen. Dies gilt insbesondere für den Entwicklungs- und Forschungsbereich die oft in Form von Spin-offs organisiert werden. Sollte dabei für einen Mitarbeiter/in keine herausfordernde Aufgabe erkennbar oder organisierbar sein, so ist ein Wechsel mit Hilfe eines professionellen Beraters ebenfalls eine Option. Dabei kann eine weitere Verbindung zum bisherigen Unternehmen bestehen bleiben, etwa in Form einer selbständigen Tätigkeit, in Form einer Integration bei einem Zulieferer oder einer entsprechenden Beschäftigung bei einem Dienstleister.(Outsourcing)

7. Newplacement schafft mehr Transparenz durch eine intensive und zielgerichtete Kommunikation. Diese verbesserte Kommunikation wirkt sich auf die gesamte Unternehmenskultur aus.

Newplacement initiiert einen internen Wettbewerb, eine offene Diskussion und mehr Loyalität zum Unternehmen und verstärkt die Möglichkeiten zu diversifizieren, zu optimieren und für ein qualitatives Wachstum zu sorgen. Ebenso steigen Identifikation und Engagement, was auf das Ergebnis eine positive Auswirkung hat und die Bindung an das Unternehmen stärkt. Betriebe profitieren neben den genannten Ergebnisverbesserungen von niedrigeren Fluktuationen und einer erhöhten Leistungsbereitschaft auch in schwierigen Zeiten.

8. Newplacement verstärkt die Wirkung und das Image nach innen wie nach außen mit einer gesteigerten, bewussten und stimmigen sozialen Verantwortung (CSR), die sich sowohl auf Mitarbeiterbelange wie ökologische und ökonomische Gesichtspunkte erstreckt. Die gelebte Balance wird durch die Mitarbeiter und das soziale Umfeld (Stakeholder) nachhaltig stabilisiert.

9. Newplacement Prozesse wirken auch auf das Umfeld und auf die nicht betroffenen Mitarbeiter.

Newplacements ergeben einen natürlichen Wissens-Sog in Richtung Überprüfung der Auswirkung und Adaption an neue Verhältnisse. Sie motivieren auch zu mehr Eigeninitiative und geben Mut zu Neuem. Da aber immer Fehler und Mängel, Verzögerungen und Abweichungen auftreten können, so wird damit ein anderer Umgang mit diesen Fehlern erreicht. Damit wird in den meisten Fällen ein großes Lern- und Entwicklungspotenzial zugänglich, das ebenfalls zum Nutzen aller Beschäftigten führen kann.

10. Im Falle, dass es keine wirklich brauchbare Lösung für beide Seiten gibt, ist eine einvernehmliche Lösung des Dienstverhältnisses rascher und konfliktfreier möglich: einmal durch die Bewertung von Alternativen, zum anderen durch die Unterstützung eines externen Beraters (Outplacement) Die Lösung des Problems kommt immer vor der Lösung des Dienstverhältnisses!

Durch die offene und weitgehend objektivierte Bearbeitung von realisierbaren Entwicklungsmöglichkeiten werden Chancen und Risiken klarer und früher erkennbar. Durch Mitwirkung (Mitverantwortung) des Mitarbeiters werden die Konsequenzen selbst beurteilt bzw. eingeschätzt und damit klarer und leichter nachvollziehbar. Das steigert die Akzeptanz, auch bei einer radikalen Entscheidung die eine Trennung gewöhnlich darstellt. Die Entscheidung wird per se nicht leichter, die Informationen und das recherchierte Umfeld bringen jedoch mehr Sicherheit und einen Nachhaltigkeitsaspekt in dieses Verfahren ein.

11. Ein erfolgreiches Newplacement ermöglicht neue Perspektiven. Dadurch können teure, unwirtschaftliche und vielleicht sogar ungerechte Trennungen vermieden werden.

Die Trennung verliert in Folge der offenen Betrachtung an Radikalität und Einseitigkeit, sie verliert auch den Charakter einer unbedachten Reaktion, vor allem einer rein ökonomischen Einsparung zu Lasten des Mitarbeiters. Selten wird ein Szenario nach den Auswirkungen einer Trennung für die Zukunft bewertet, es ist auch schwierig den sozialen Verlust und die Resignation, die bei anderen Mitarbeitern entstehen kann in zahlenmäßig verkleidete Argumente zu kleiden

12. Der Berater bringt zusätzlich Kompetenz in Richtung Personalentwicklung und spezifischer Einsatzmöglichkeiten ein, er wird zum Coach des Betroffenen unter Umständen auch zum Mediator und Mentor - je nach Situation.

Diese schwierige Aufgabe kann nur in einem konsensualen und objektiven Vorgehen des mit der Beurteilung betrauten Vorgesetzten und Mitarbeiters gelingen. Durch die Einbindung eines professionellen Beraters, über eine bewährte Potenzialanalyse, über die Auswertung von „Selbst- und Fremdeinschätzungen“ und einem möglichst objektiven Audit kann eine

Empfehlung oder auch eine Ablehnung ausgesprochen werden und im letzteren Falle nach einer Alternative gesucht werden.

13. Newplacement stellt eine stärkere Fokussierung auf den unternehmerischen Zweck und seiner Entwicklung dar. Zusätzlich wird die langfristige Nutzung der Potenziale für das Unternehmen gesichert und es kann damit ein unternehmerisch wichtiger Entwicklungsschritt geleistet werden. Dem Business Development (Geschäftsfeldentwicklung) wird damit eine besondere Bedeutung zugemessen.

Nur aus einer ganzheitlichen Sicht heraus kann eine Vision entwickelt werden, die auch für untergeordnete Mitarbeiter von Bedeutung ist, mit der sie auch eigene Ziele benennen können bzw. sich zutrauen, zu der Zielerreichung einen gewichtigeren Beitrag leisten zu können. Ein offenes Gespräch kann dabei wesentliche Gesichtspunkte zu Tage fördern, Routinearbeiten eine andere Bedeutung zumessen und Verbesserungsvorschläge initiieren. Damit wird Kreativität freigesetzt und es können Entwicklungen in völlig neue Richtungen stattfinden. Dieser Prozess bedarf einer empathischen Steuerung.

14. Der Newplacement-Ansatz geht auch wesentlich besser auf die Erhaltung und Nutzung von Fachwissen, Marktkenntnissen, der Erfahrungen und der Beziehungsqualitäten (Netzwerke) der Betroffenen ein.

Im Rahmen entsprechender Vereinbarungen können die unterschiedlichsten Aufgaben definiert werden. Selbst im Falle einer Trennung wird es möglich sein etwa die Einschulung des Nachfolgers, die Dokumentation von Prozessen und sonstige Hilfestellungen individuell zu regeln. Auch eine allfällige spätere Rückkehr ist damit anders zu bewerten. Dazu könnten auch verschiedene Modelle von Sabbaticals/ Bildungskarenz angeboten werden, womit eine für alle Seiten sinnvolle Überbrückung geregelt werden kann. Damit wird auch der Verlust von Wissen und oft falsch eingeschätzter Erfahrung weitgehend vermieden. Es benötigt Zeit und einer professionellen Bewertung, um Fehlrteile, Über- wie Unterschätzungen zu verhindern.

15. Durch den externen Berater wird dieser Newplacement Prozess stärker objektiviert und die Interessen betroffener Mitarbeiter werden bestmöglich berücksichtigt.

Dem Übergewicht der Hierarchie und funktionaler Entscheidungsträger, die Einhaltung von Traditionen und unternehmenskultureller Verhaltensweisen wird ein stärkeres Gegengewicht geboten. Durch Unterstützung bei bisherigen und /oder neuen Vorgesetzten können Argumente für die Veränderung innerhalb des Unternehmens leichter Akzeptanz finden. Diese ist durch objektivierete Fremdeinschätzungen und Potenzialanalysen gegeben.

16. Der Prozess läuft intensiver und professioneller ab.

Der Entscheidungsfindung wird erhöhter Wert und Aufmerksamkeit zugewendet. Die Betroffenen und das erweiterte Umfeld hat ein größeres Interesse an einer positiven Entwicklung bzw. an einer erfolgreichen Lösung von zunächst nicht lösbar erscheinenden Problemen. Die Trennung von Problem und Person kann dabei eine entscheidende Rolle spielen und Fehlentscheidungen bestmöglich vermieden werden.

17. Der Begriff selbst spiegelt eine positive und chancenorientierte berufliche Perspektive wieder und stellt damit eine anderer Kategorie von Maßnahmen dar, eben nicht "alten Wein in neuen Schläuchen" vielmehr ein "Energy Drink" in einem neuen, anpassbaren Behälter.

Es entspricht damit auch einem derzeit ablaufenden Paradigmenwandel von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, zu einer re-industriellen Revolution. Damit wird eine viel stärkere Ausrichtung auf zukünftige Entwicklungen gelegt, die für Unternehmen wie für Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sind. Dieser Wandel zeigt sich auch in einer leichteren Adaptierung, hin zu einer neuen Unternehmenskultur, einem echten Change Prozess, der erst durch die gesteigerte Eigenverantwortung aller Beteiligten seine Rechtfertigung erhält und auch eher das erwünschte Ergebnis bringt.

In diesem Zusammenhang spielt die persönliche Weiterentwicklung, das Lernen und die Aneignung neuer Kompetenzen eine wichtige Rolle. Erst damit macht die Forderung nach einem dauerhaften Lernprozess Sinn und vermag auch Ältere für Weiterbildungsmaßnahmen zu motivieren. Die entsprechende Vorbereitung auf das Neue, auf eine neue Aufgabe reduziert nicht nur die Angst vor der Übernahme von Verantwortung, sondern die Angst vor Fehlern.

18. Newplacement ist ein Programm für ALLE und nicht nur für Führungskräfte.

Obgleich gerade in dieser Zielgruppe viele individuelle Beratungen ablaufen, so ist es für alle qualifizierten Mitarbeiter/innen geeignet, die eine neue Herausforderung suchen/benötigen, eine solche als Chance erhalten. Gerade das überraschende „suchen müssen“ kann somit verhindert werden. Es führt vielmehr zu einem gemeinsamen zukunftsorientierten Prozess, der Innovationen für das Unternehmen verwirklichen hilft. Es wird auf einem Status aufgebaut, der zunächst auf die Tragfähigkeit für neue Aufgaben hin überprüft wird, denn auch eine Überforderung ist zu vermeiden. Gerade in Zeiten der Arbeitsverdichtung, der zeitlich wie inhaltlich komprimierten Aufgabenstellungen ist auf die Grenze individueller Machbarkeit in besonderem Masse Rücksicht zu nehmen. Wenn immer weniger Menschen immer mehr Arbeit bewältigen müssen ist gerade der Erhalt der Arbeitskraft von höchster Bedeutung.

19. Newplacement entspricht jedenfalls der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit ältere Mitarbeiter/innen länger im Arbeitsprozess zu halten, es basiert auf Freiwilligkeit und stellt somit auch einen volkswirtschaftlichen Beitrag zur Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer dar.

Auch wird eine oft unmenschliche Aussteuerung und Diskriminierung, die persönliche, individuelle Abwertung von Leistungswillen und Leistungsfähigkeit vermieden. Ein Weiterverbleib verhindert jedoch nicht eine flexible Anpassung von Arbeitsbedingungen an die individuelle Gestaltungsmöglichkeit seitens der Betroffenen.

20. Die oft aus Verlegenheit, Unwissenheit oder mangelnder Bereitschaft Veränderungen durchzuführen vorgenommene Abgeltung in Geld ("Golden Handshake") schafft keine erfolgreichere Alternative und rückt ein Newplacement automatisch in weite Ferne.

Anstatt diesem meist sehr kurzichtigen "Golden Handshake" könnte ein Newplacement zu einer sinnvolleren und nachhaltigeren Investition/ Maßnahme für beide Seiten führen. Insbesondere wird der Wert der Arbeit in einem anderen Licht gesehen als nur in einer diskontierten Abfindungssumme. Man kann sich weder mit Geld eine Arbeit kaufen, noch ist Geld eine adäquate Wertschätzung für das was Mitarbeiter über viele Jahre für ein Unternehmen geleistet haben.

21. Durch die offene, transparente Vorgehensweise, die frühzeitige Einbeziehung aller Betroffenen (z.B. Betriebsrat) können bessere Lösungen erzielt werden.

Betriebsräte haben sich mit den Auswirkungen von Veränderungen konstruktiv auseinanderzusetzen, hier bietet sich eine besondere Gelegenheit einen erkennbaren Beitrag zu leisten und damit ist auch die Akzeptanz seitens der Arbeitnehmersvertretung eher gegeben. Damit stellt Newplacement auch ein sozialpartnerschaftlich akzeptables Modell dar und wird als konstruktiver Beitrag (etwa auch im Sinne der vom Arbeitsverfassungsgesetz anzustrebenden sozialen Abfederung) eingesetzt. Hier kommt das Mitwirkungsrecht wieder zu einer fachlich wie persönlich relevanten Geltung und schafft eine spezifische Möglichkeit zur Profilierung der Belegschaftsvertretung, die gleichzeitig auch das Interesse des Unternehmens im Auge hat.

Sie haben Fragen? – Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!