

# stg...



CASE STUDY

## Newplacement für Nokia Mitarbeiter in Deutschland

# Aus „Guter Arbeit“ in „Gute Arbeit“

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das gilt auch für den Zusammenschluss von Unternehmen. Festnetz und Mobilfunk kommen sich immer näher – und seit dem Merger mit Alcatel-Lucent bietet Nokia seinen Kunden die komplette Hard- und Software für mobile wie leitungsgebundene Infrastrukturen. Nokia ist einer der weltgrößten Netzwerkausrüster.

Doch was notwendige Wettbewerbsvorteile bringt, hat auch Kehrseiten. Denn für Nokia und Alcatel-Lucent galt wie für andere Firmen: eins und eins gleich eins. Schließen sich zwei Unternehmen zusammen, bleibt ein großes übrig – mit vielfältigerem Know-how und unvermeidbaren Überschneidungen. Ersteres beflügelt, letzteres kostet. Und so setzte Nokia nach dem Merger ein drastisches Sparprogramm auf. Anfang April 2016 wurde bekannt: Bis Ende 2018 sollen allein in Deutschland 1400 Stellen wegfallen. Betroffen sind alle Standorte des Unternehmens.

## Ausgangssituation: Pflicht oder Kür?

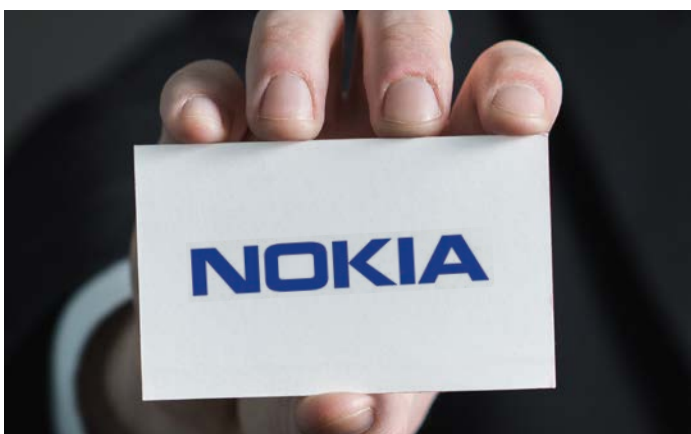
Was ein „Pflichtprogramm“ in dieser Situation vorsieht, weiß Ralf Niederberger (Head Country HR Nokia, Stuttgart) aus eigener Erfahrung. „Sozialplan, Interessenausgleich, Transfergesellschaft – das sind alles bewährte Instrumente. Nur eines sind sie nicht für die betroffenen Mitarbeiter, nämlich freiwillig. Der Druck, den diese Maßnahmen erzeugen, wirkt über ihre ganze Laufzeit. Das ist spürbar.“

Wer Druck hat, bewegt sich. Weil er muss. Nicht weil er will. Und genau das macht den entscheidenden Unterschied zu einem Freiwilligenprogramm. Die Frage war also für Ralf Niederberger: „Gibt es innovative Modelle, im Rahmen derer sich die Beschäftigten aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus neu orientieren? Freiwillig, eigenverantwortlich und professionell unterstützt?“



**„Gibt es innovative Modelle, im Rahmen derer sich die Beschäftigten aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus neu orientieren? Freiwillig, eigenverantwortlich und professionell unterstützt?“**

Ralf Niederberger, Head Country HR Nokia



## Der Kunde

Nokia zählt zu den weltweit führenden Anbietern von Mobilfunk- und Festnetzinfrastruktur und Managed Services. In Deutschland ist das Unternehmen einer der größten Netzwerk-Ausrüster.

<https://networks.nokia.com/de>

# „Mit dem Tarifvertrag „Vermittlung in Gute Arbeit“ sind wir neue Wege gegangen – vor dem eigentlichen Stellenabbau und während der Beratungen mit den Arbeitgebervertretern.“

Dr. Martin Kimmich, zweiter Bevollmächtigter der IG Metall München



„Gibt es“, sagt Dr. Martin Kimmich (Zweiter Bevollmächtigter der IG Metall München) und verweist auf den Tarifvertrag „Vermittlung in Gute Arbeit“. Vereinbart zwischen Nokia und der IG Metall, schuf dieser einen Rahmen für die Kapazitätsanpassungen des Unternehmens in Deutschland. „Für uns war dieser Tarifvertrag Neuland. Mit ihm ergriffen wir proaktiv Maßnahmen für die Beschäftigten, deren Arbeitsplatz gefährdet war. Proaktiv heißt: vor dem eigentlichen Stellenabbau und während der Beratungen mit den Arbeitgebervertretern.“

## Ziel: „Vermittlung in Gute Arbeit“

Bestandteil des Tarifvertrags war ein Programm für den freiwilligen Ausstieg mithilfe einer Newplacement-Beratung. Externe Experten von stg unterstützten die betroffenen Mitarbeiter, neue Jobs bei Nokia oder in anderen Unternehmen zu finden – aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus.

Als teilnahmeberechtigt galten alle Beschäftigten, deren Funktion vom Abbau bedroht war. Wer also wollte, konnte

eine persönliche Standortbestimmung vornehmen und seinen Marktwert testen. Für sämtliche Aktivitäten im Zusammenhang mit der „Vermittlung in Gute Arbeit“ waren die Beschäftigten von Nokia freigestellt.

## Sechs Monate volle Kraft voraus

Dem Programm vorgelagert waren persönliche Erläuterungsgespräche. Darin konnten sich alle Teilnahmeberechtigten direkt bei den stg-Beratern informieren. „Für uns war das ein gelungener Einstieg“, so Dr. Alexandra Gilde, Geschäftsführerin von stg. „88 von 100 Interessenten, die am Erläuterungsgespräch teilgenommen hatten, entschieden sich für die Teilnahme am Programm.“

Dann ging's los: stg war mit über 50 Beratern und Trainern an zehn Standorten vertreten, um die Teilnehmer sechs Monate lang bei der „Vermittlung in Gute Arbeit“ zu unterstützen – mit individuellen Coaching-Gesprächen, Workshops und Jobmessen. „Bei der Konzeption unserer Angebote waren uns zwei Aspekte besonders wichtig“, erläutert Alexandra Gilde. „Pra-

## IG Metall

Die IGM (Industriegewerkschaft Metall) ist die größte Einzelgewerkschaft in der Bundesrepublik Deutschland und ebenfalls die weltweit größte organisierte Arbeitnehmervertretung. Die IG Metall vertritt die in ihr organisierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Branchen Metall/Elektro, Stahl, Textil/Bekleidung, Holz/Kunststoff und Informations- und Kommunikationstechnologie.

[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)



## Was ist „Gute Arbeit“?

1. Unbefristete Beschäftigung
2. Keine Leiharbeit
3. Tarifvertrag einer DGB-Gewerkschaft
4. Vollzeit
5. Freies Wochenende
6. Keine Schichtarbeit
7. Mindestens gleichwertige Tätigkeit
8. Zumutbare Wegezeit ohne Umzug
9. Kein Kleinbetrieb
10. Sozialversicherungspflichtig
11. Erreichen der Voraussetzungen für den gesetzlichen Kündigungsschutz

Individuelle Abweichungen von diesen Leitmerkmalen sind möglich.

# „Ich kann nur jedem empfehlen mitzumachen.“

Teilnehmerin

xisbezogenes, sofort umsetzbares Wissen vermitteln und Hilfe zur Selbsthilfe geben. So wollten wir die Teilnehmer vor allem in ihrer Selbstverantwortung stärken.“

Neben dem modularen Aufbau des Angebots kam auch die persönliche Betreuung durch die Berater gut an. Dass stg bei deren Auswahl auf psychosoziale Beratungskompetenz und Markterfahrung Wert gelegt hatte, zahlte sich jetzt aus. „Durch unsere Gespräche hat sich mein Suchhorizont deutlich erweitert. Auf einmal kamen Unternehmen in den Blick, die ich zuvor gar nicht auf dem Schirm hatte“, so eine Teilnehmerin aus München. „Die Bestätigung vom Bewerbungsprofi gab mir viel Sicherheit.“ Ihr Kollege war froh um die Begleitung im Bewerbungsprozess: „Die Schritte gemeinsam zu gehen, war für mich ein wichtiger Motivationsfaktor.“ Dabei war es egal, ob sich die Nokia-Mitarbeiter bereits beworben hatten oder sich dem Thema erst annähernten. „Meine Unterlagen hatte ich schon einige Male verschickt, trotzdem konnte ich sie gezielt verbessern. Das gilt vor allem für das Kurzprofil bei Initiativbewerbungen“, meint eine Teilnehmerin aus München. Ein Kollege ergänzt: „Ich habe aus jedem Workshop etwas mitgenommen.“

Wer – intern oder extern – einen neuen Job fand, profitierte mehrfach. Denn neben der Mitwirkungsprämie in Höhe von 10.000 Euro hatten die Beschäftigten Anspruch auf eine Abfindung und einen Gehaltsausgleich über zwei Jahre. Ralf Niederberger: „Nokia übernimmt 24 Monate lang die Differenz zwischen altem und neuen Bruttoeinkommen.“

Dabei konnte das Unternehmen bezüglich der Bewerbungstrainings und Coachings auch auf die Förderung durch die Agentur für Arbeit zurückgreifen. Schließlich hatten stg genau darauf geachtet, dass das Programm den Anforderungen an eine Transferagentur entsprach.

## Hat sich der Aufwand gelohnt?

„Ja“, sagen die beiden hier zitierten Teilnehmer, die beide eine neue „Gute Arbeit“ fanden. „Ja“, meint auch Ralf Niederberger. „Die Resonanz auf dieses innovative Konzept war überwiegend erfreulich. Mit dem Tarifvertrag konnten wir schnell ein positives Signal setzen. Und ein gemeinsames Programm mit identischen Konditionen für beide Unternehmensteile leistete einen wichtigen Beitrag zur Integration.

## Lessons Learned

„Das Meiste hat so geklappt wie geplant. Aufgrund der knappen Zeit (Projektlaufzeit sechs Monate, sechs Coaching-Stunden pro Mitarbeiter) hatten es einige Mitarbeiter schwer, schnell wirklich aussagestarke Bewerbungsunterlagen zu erstellen. Andere gerieten in einen Konflikt zwischen den Anforderungen der täglichen Arbeit (und ihres Chefs) und ihrem eigenen Zeitbedarf für einen intensiven Bewerbungsprozess. Anfangs gab es zudem Anlaufschwierigkeiten bei Stellenrecherche und Vermittlung, weil das Programm sehr kurzfristig startete und die Mitarbeiter teilweise erst an den Markt herangeführt werden mussten. Eine Lösung war im laufenden Programm nicht immer möglich. Oft konnte aber im Einzelgespräch mit dem persönlichen Berater oder dem Projektleiter von stg Klärung erreicht und Hilfe gegeben werden – oder auch in der Unterstützung durch HR und die örtlichen Betriebsräte, die das Programm gemeinsam eng begleiteten und versuchten, Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.“

Dr. Alexandra Gilde, stg – Die MitarbeiterBerater

In Kombination mit den Angeboten für Altersteilzeit und freiwilligen Aufhebungsverträgen haben wir bereits über die Hälfte des geplanten Abbaus bis Ende 2017 geschafft. Das ist für uns ein Zeichen, der Aufwand hat sich gelohnt.“

„Als Gewerkschafter freut man sich eigentlich nicht, wenn der Arbeitgeber seine Abbauziele leichter erreicht.“ ergänzt Martin Kimmich. „Im Kern ging es uns bei dem Abschluss des Tarifvertrages aber darum, dass die Beschäftigten eine berufliche Perspektive behalten können. Das Programm ist vor diesem Hintergrund – mit wenigen Einschränkungen – positiv zu bewerten. Wir haben wichtige Erfahrungen mit dieser neuartigen Maßnahme gemacht und wissen, wo wir in der Zukunft ansetzen. Die Vermittlungsquote ist nicht mit herkömmlichen Transfergesellschaften zu vergleichen, das war uns klar. Für uns zählen vor allem Nachhaltigkeit und positive Wirkung des Programms, gerade auch bei Beschäftigten über 50. Mich persönlich freut besonders, dass auch Mitarbeiter, die keinen Job gefunden haben, trotzdem mit dem Programm zufrieden sind und sie einen persönlichen Mehrwert für sich mitnehmen.“

Und so zeigt das Nokia-Projekt, dass sich der Mut zu neuen Wegen lohnt. Ralf Niederberger: „Es geht in Deutschland auch anders.“



## Ihre Ansprechpartnerinnen



**Dr. Alexandra Gilde**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
+49(0)89/921 31 59-69  
a.gilde@stg-mitarbeiterberater.de



**Jenny Alexandra Hoch**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
+49(0)89/921 31 59-60  
j.hoch@stg-mitarbeiterberater.de

stg kennt Themen wie Betriebsverlagerung, Restrukturierung, Fusionen und Carve-Out. Wir wissen um den Spagat zwischen kaufmännischen Anforderungen und sozialen Bedürfnissen.

Wir wollen, dass alle Beteiligten eine Veränderung nachvollziehen und mittragen können. Das können je nach Situation Mitarbeiter\*innen, ihre Angehörigen, Betriebsrät\*innen und Führungskräfte sein.

Unternehmen und Führungskräfte können zusammen mit uns ihre soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter\*innen wahrnehmen. Mitarbeiter\*innen können mit unserer Begleitung gut arbeiten oder selbstbestimmt gute Arbeit finden.

stg – Newplacement GmbH  
Frauenlobstraße 2, 80337 München  
info@stg-newplacement.de

Besuchen Sie unsere Website. Dort erhalten Sie weitere Informationen über unsere Berater\*innen und unsere Leistungen.

[www.stg-newplacement.de](http://www.stg-newplacement.de)