

Personalabbau erfordert Fingerspitzengefühl

Maßnahme betrifft gesamte Belegschaft

Personalabbau ist nie erwünscht, manchmal jedoch unvermeidbar, um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen. Eine Maßnahme, die unangenehm ist für alle Beteiligten, nicht nur für die gekündigten Mitarbeiter.

1. Die Entscheider

Entscheidet sich die Spitze eines Unternehmens für Personalabbau, sollte sie folgende Maximen beachten:

- Offen kommunizieren: Mitarbeitern Gründe, Ziele und geplanten Ablauf erläutern.
- Schnell handeln: Die wichtigsten Veränderungen sollten nach drei Monaten vollzogen sein.
- Hängepartien vermeiden: Den Blick schnell wieder nach vorne richten.
- Den Personalabbau fair gestalten: Dies hilft, meist teure betriebliche und juristische Konflikte zu vermeiden.
- Einzelgespräche mit Leistungsträgern führen: Ihnen sollten ihre Perspektiven verdeutlicht werden, um ein Abwandern zu vermeiden.

2. Die Ausführenden

Mitarbeiter, die den Beschluss umsetzen, benötigen auch emotionale Unterstützung. Ihre Situation ist geprägt durch hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben - zum Beispiel Einzelgespräche führen und Aufhebungsverträge schließen - und emotionalem Stress aufgrund ihres direkten Kontakts mit den Betroffenen. Hinzu kommt: Die Ausführenden befürchten oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Dies erhöht ihren inneren Druck.

3. Die Gekündigten

Wenn Mitarbeiter von ihrer Kündigung erfahren, reagieren sie unterschiedlich - gefasst, geschockt oder hysterisch. Nach den ersten Reaktionen suchen die Betroffenen meist Hilfe beim Betriebsrat oder einem Rechtsanwalt. In dieser Phase lässt ihre tägliche Arbeitsleistung nach. Der Krankenstand steigt.

4. Die Verbleibenden

Die Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben, verdienen besondere Aufmerksamkeit, weil das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern möchte. Sie bedauern die Betroffenen und würden gerne etwas gegen deren Ausscheiden tun. Zugleich wollen sie aber gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben. Durch diese Ambivalenz sinkt häufig ihre Arbeitsmotivation.

5. Der Betriebsrat

Ein „guter“ Betriebsrat kann die Betriebssituation einschätzen und kennt die Kollegen, gekündigte wie auch Mitarbeiter, die bleiben. Deshalb kann er ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten betreiben.



Frank Adensam, Groß-Gerau: „Personalabbau betrifft die gesamte Belegschaft.“

Aber auch Betriebsratsmitglieder können in Solidaritätskonflikte geraten. Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder der „Betriebsfamilie“ halten. Andererseits wissen sie, dass in der Firma meist erst wieder Ruhe einkehrt, wenn der Personalabbau abgeschlossen ist.

6. Outplacement-Berater

Um in der angespannten Situation Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacement-Berater an Bord, die mit ihnen ein Drehbuch für den Personalabbau entwerfen, Führungskräfte auf die ungewohnte Aufgabe vorbereiten und den gekündigten Mitarbeitern helfen, neue Perspektiven zu entwickeln.

Die Gekündigten profitieren unmittelbar von der Arbeit der Berater. Sie werden emotional aufgefangen, auf die Aufgabe Stellensuche vorbereitet und aktiv vermittelt. Dadurch sinkt der „Druck im Kessel“.

Auch „Ausführende“ und „Entscheider“ werden entlastet, denn durch die Beratung sinkt das Konfliktpotenzial. Regelungen werden mit Hilfe von Aufhebungsverträgen erleichtert. Und schließlich reduzieren sich die verdeckten Kosten des Personalabbaus, die beispielsweise durch betriebliche und juristische Konflikte entstehen.

Information:

Frank Adensam, Adensam Managementberatung, Mainzer Landstraße 5, 64521 Groß-Gerau, Telefon: 06152 5355-0,

E-Mail: adensam@karrieremanagement.de