

Konflikte vermeiden durch Gruppen-Outplacement

Personalabbau - das bedeutet Stress für die gekündigten ebenso wie für die verbleibenden Mitarbeiter. Aber auch auf die Führungsmannschaft und den Betriebsrat kommen emotionale Mehrbelastungen zu. So genannte Outplacement-Berater leisten in dieser Zeit Hilfestellung.

FRANK ADENSAM

Personalabbau - immer häufiger stehen Unternehmen vor dieser Aufgabe. Und ganz gleich, warum die Unternehmensleitung diesen Schritt gehen muss, stets gilt: Er bedeutet für alle Beteiligten eine hohe Belastung.

Tragen die Verantwortung für den Personalabbau: Die Entscheider

In der Regel trifft der Vorstand oder die Geschäftsleitung die Entscheidung zum Personalabbau. Sie müssen diese Maßnahme zwar meist nicht operativ umsetzen, tragen aber die Verantwortung für den Erfolg. Mit dem Abbau von Mitarbeitern sind viele Gefahren verbunden, von allgemeiner Unruhe und Demotivation in der Belegschaft über Fluktuation der Leistungsträger bis hin zu Schäden am Unternehmens- und Markenimage. Deshalb müssen die Entscheider im Vorfeld abwägen: Ist der durch den Personalabbau erzielte Gewinn größer als der Schaden? Bei der Entscheidung für eine Reduzierung der Belegschaft sind folgende Punkte zu beachten:

- Offen kommunizieren - Der Vorstand oder die Geschäftsleitung sollte den Mitarbeitern die Gründe, die Ziele und den geplanten Ablauf des Revirements darlegen.
- Schnell handeln - Nachdem die Belegschaft informiert worden ist, gibt es ein Zeitfenster von etwa drei Monaten, in dem Veränderungen am ehesten akzeptiert werden.
- Hängepartien vermeiden - Die Belegschaft durchläuft nach der Ankündigung des Abbaus emotional ein tiefes



Outplacement-Berater unterstützen die Mitarbeiter bei der Stellensuche.

Tal. Diese Situation muss schnell überwunden werden, damit man den Blick wieder nach vorne richten kann.

- Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten - Dies hilft, versteckte Kosten, beispielsweise aufgrund einer gesunkenen Arbeitsmoral und juristischer Auseinandersetzungen, zu vermeiden.

I Einzelgespräche mit Leistungsträgern führen - Leistungsträger müssen auch künftig Perspektiven im Unternehmen sehen, sonst wandern sie ab.

Setzen die Maßnahmen operativ um: Die „Vollstrecker“

Den Personen, die den Beschluss des Abbaus umsetzen, wird meist wenig Beachtung geschenkt. Dabei benötigen sie oft Unterstützung, da sie an der „emotionalen Front“ stehen. Die Situation

der „Vollstrecker“ ist durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- Hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (z. B. Einzelgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen) und
- emotionalen Stress wegen der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den betroffenen Mitarbeitern.

Mit dieser Situation umzugehen, fällt vielen Führungskräften und Mitarbeitern der Personalbereiche schwer, weil sie auf die Aufgabe Personalabbau schlecht vorbereitet sind. Zudem durchleben sie ein Wechselbad der Gefühle. Sie empfinden Mitgefühl mit den Betroffenen und befürchten oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Denn wenn die Zahl der Mitarbeiter sinkt, sinkt auch der Bedarf an Führungskräften und Personalfachleuten. Diese Be-

denken und Ängste dürfen die „Vollstrecker“ aber nicht zeigen. Auch fehlen ihnen hierfür firmenintern die Gesprächspartner. Dies verstärkt ihren inneren Druck. Erleichterung kann zum Beispiel ein Coaching durch externe Berater bringen.

Vom Schicksal getroffen: Die „Gekündigten“

Wenn Personalabbau angekündigt wird, verfolgen die Mitarbeiter oft die „Vogel-Strauß-Taktik“. Sie gehen in Deckung und hoffen, dass das Schicksal „Kündigung“ einen anderen trifft. Auf die Mitteilung ihrer Kündigung reagieren die Betroffenen unterschiedlich. Es gibt

- Gefasste, die keine Emotion zeigen,
- Geschockte, die Mitleid erregen,
- Verhandlende, die rational das Gespräch suchen,
- Hysterische, die emotional diskutieren, und
- Bittende, die mit Unterhaltungspflichten und Loyalität argumentieren.

Nach diesen ersten Reaktionen suchen die meisten Betroffenen Hilfe beim Betriebsrat, der Gewerkschaft oder dem Rechtsanwalt. In dieser Phase tritt die Leistungserstellung in den Hintergrund. Quantitäts- und Qualitätsvorgaben werden nicht mehr eingehalten und der Krankenstand steigt.

Viele sind wütend auf das Management und die Personalabteilung und haben Angst vor der Zukunft. Zugleich wissen die Gekündigten oft nicht, wie sie diesem Problem begegnen sollen - und dies besonders, wenn sie sich seit Jahren nicht mehr beworben haben. Außerdem können sie oft nicht einschätzen, inwieweit ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt (noch) gebraucht wird. Die Betroffenen werden deprimiert, mut- sowie perspektivlos.

Durchleben ein Wechselbad der Gefühle: Die „Survivors“

Die „Survivors“ sind meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei verdienen sie besondere Aufmerksamkeit, weil das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern will. Die „Survivors“ werden gleich doppelt belastet. Sie wünschen sich, etwas gegen das Ausscheiden ihrer Kollegen tun zu können, und

fühlen sich als „Verbleibende“ mitschuldig an deren Schicksal. Andererseits wollen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben.

Dieses Hin- und Hergerissensein bewirkt Verhaltensänderungen bei den „Survivors“. Oft sinken ihre Motivation und Risikobereitschaft. Wie stark die Verhaltensänderung ist, hängt auch davon ab, ob sie den Prozess der Personalreduzierung als fair bewerten, und des Weiteren von ihrer Einschätzung, wie sich der Abbau auf ihre eigene Arbeitssituation auswirkt.

Hat die Aufgabe, zu vermitteln: Der Betriebsrat

Ein starker und kompetenter Betriebsrat ist ein Gewinn für Unternehmen. Das zeigt sich gerade während der unruhigen Zeiten des Personalabbaus. Ein Betriebsrat, der gute Arbeit leistet, kennt die Kollegen und kann die Betriebs- und Marktsituation einschätzen. Deshalb bringt er oft kreative und konstruktive Ideen ein, wie der Personalabbau sozialverträglich gestaltet und das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser gebracht werden kann. Zudem hat der Betriebsrat meist enge persönliche Kontakte zu den Kollegen. Deshalb kann er beim Personalabbau ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten betreiben.

Doch auch die Betriebsratsmitglieder geraten in Solidaritätskonflikte. Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder in der „Betriebsfamilie“ halten. Andererseits wissen sie, dass die Zahl derer, die bleiben können, meist feststeht und im Unternehmen erst wieder Ruhe einkehrt, wenn der Personalabbau abgeschlossen ist. Entsprechend wankelmütig verhalten sie sich.

Mindern das Konfliktpersonal: Outplacement-Berater

Um in der angespannten Situation des Personalabbaus Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacement-Berater an Bord, die

- mit ihnen eine Art Drehbuch für den Personalabbauprozess entwerfen,

- die Führungskräfte auf die anstehenden ungewohnten und unangenehmen Aufgaben vorbereiten und
- den gekündigten Mitarbeitern helfen, für sich eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln.

Von allen Beteiligten profitieren die „Gekündigten“ am stärksten von der Arbeit der Outplacement-Berater. Sie werden emotional aufgefangen, auf die Stellensuche vorbereitet und aktiv vermittelt.

Meist nehmen die Betroffenen die Hilfe von Outplacement-Beratern gerne an. Anfangs nutzen sie diese als Ventil und Blitzableiter. Später kümmern sie sich intensiv um ihre Neuorientierung, so dass rund zwei Drittel von ihnen, wenn sie aus dem Unternehmen ausscheiden, bereits eine neue berufliche Perspektive haben. Dies erzählen sie auch den „Survivors“. So verschafft die

Outplacement-Beratung auch ihnen Erleichterung. Die Verbleibenden können sich ohne Gewissensbisse dem Unternehmen gegenüber loyal und engagiert zeigen. Hinzu kommt: Durch die vielen

Seminar- und Beratungstermine, die die „Gekündigten“ während der Restlaufzeit ihres Vertrags beim Outplacement-Berater haben, kommt es zu einer räumlichen Entzerrung.

Auch die „Vollstrecker“ erfahren eine Entlastung. Denn durch die Outplacement-Beratung sinkt das Konfliktpotenzial, wird die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse geringer und Regelungen mittels Aufhebungsvertrag werden erleichtert. Und der Betriebsrat? Er schafft den Spagat zwischen seiner Verpflichtung, soziale Härten zu vermeiden und betriebliche Notwendigkeiten zu beachten. Dem Vorstand schließlich hilft die Zusammenarbeit mit einer Outplacement-Beratung, die schwer kalkulierbaren verdeckten Kosten eines Personalabbaus - etwa durch betriebliche und juristische Konflikte - weitgehend zu vermeiden.

Frank Adensam ist Inhaber der Adensam Managementberatung in Groß-Gerau.

S E R V I C E

Die Langfassung gibt es für Abonnenten im Internet unter www.bankmagazin.de oder per Fax: 0611 7878-435