

Nicht nur die Gekündigten leiden



# Wie Firmen einen Personalabbau meistern

*Wenn Entlassungen ausgesprochen werden, trifft das nicht nur die gekündigten Arbeitnehmer, sondern auch die Mitarbeiter, die in der Firma bleiben.*

*Wie Unternehmen die dabei auftretenden Probleme vermeiden können, sagt Frank Adensam\*.*

**Mehr über Unternehmensführung** @  
[www.channelpartner.de/management\\_karriere](http://www.channelpartner.de/management_karriere)

**D**ie Entscheidung, Personal abzubauen, trifft kein Unternehmensführer gern. Auch weil er weiß: Dies bedeutet „Stress pur“ für alle Beteiligten – nicht nur für die, die ihren Job verlieren, sondern auch für die nicht-gekündigten Mitarbeiter. Entsprechend wichtig ist es, sich vor einer solchen Entscheidung, die hieraus resultierenden Mehrbelastungen bewusst zu machen. Dies hilft, Fehler zu vermeiden.

### 1. Die Entscheider: Sie tragen die Verantwortung

Die Entscheider, also die Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung, sind in Großunternehmen meist nicht in das operative Umsetzen des Personalabbaus involviert. Sie tragen aber die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahme, mit der viele Gefahren verbunden sind. Deshalb sollten sie vor ihrer Entscheidung genau abwägen: Ist der Personalabbau wirklich unumgänglich? Und: Ist der hierdurch erzielte Gewinn größer als der Schaden?

Führt am Personalabbau kein Weg vorbei, sollten die Entscheider folgende Maximen beachten:

- ▶ Offen kommunizieren: Die Mitarbeiter sollten möglichst genau über die Gründe für den Personalabbau, die damit verbundenen Ziele und den geplanten Ablauf informiert werden.
- ▶ Hängepartien vermeiden: Nichts ist nervenaufreibender, als sich über Monate hinweg qualvoll fragen zu müssen: Was geschieht mit mir? Diese Situation sollte schnell überwunden werden, damit der Blick (auch) wieder nach vorne gerichtet werden kann.
- ▶ Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten: Das hilft auch überflüssige Kosten zu vermeiden.
- ▶ Vier-Augen-Gespräche mit den Leistungsträgern führen: Ihnen sollten ihre Perspektiven verdeutlicht werden, um ein Abwandern zu vermeiden.

- ▶ Produktivitätsverluste durch Konfliktmanagement
- ▶ Verfahren vor den Arbeitsgerichten mit unkalkulierbarer Dauer und ungewissem Ausgang
- ▶ Imageschäden nach innen und außen
- ▶ erhöhte Fluktuation der Leistungsträger
- ▶ erhöhte Kosten bei späterem Recruiting zur Besetzung von Schlüsselfunktionen

### Kostenreduzierung mithilfe von Outplacement-Beratern:

- ▶ versteckte Kosten können durch ein faires und sozial verträgliches Gestalten des Personalabbaus reduziert werden
- ▶ bei der Trennung von einzelnen Mitarbeitern durch einen einvernehmlich vereinbarten Aufhebungsvertrag, der auch die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Position beinhaltet
- ▶ bei der Freisetzung von Gruppen mittels Transfersozialplan

## Kosten eines Personalabbaus

**Ein Personalabbau soll Fixkosten senken. Zunächst entstehen durch ihn aber kalkulierbare Kosten:**

- ▶ Abfindungen und/oder Sozialplankosten
- ▶ Kosten für juristische und organisatorische Beratung und Umsetzung
- ▶ zusätzlicher Aufwand für Einzelgespräche, Konfliktmanagement, Arbeitszeugnisse, Re-Organisation von Geschäftsprozessen, Prüfungen und Endabrechnungen von Gehalts-, Zeit- und Pensionskonten
- ▶ Devestitionskosten und Kosten für Facility-Management

**Hinzu kommen schwer kalkulierbare versteckte Kosten:**

- ▶ Belegschaft identifiziert sich weniger mit dem Unternehmen
- ▶ Mitarbeiter zeigen geringere Leistung/ Kundenorientierung
- ▶ Krankenstand erhöht sich, „Dienst nach Vorschrift“, unter Umständen Sabotage

## Phasen eines Personalabbaus

### Phase 1: Vorbereitungsphase

Prüfung aller gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Instrumente zur Personalanpassung ohne Entlassungen (Dauer je nach Vorplanung ein bis drei Monate)

- ▶ Kurzarbeit
- ▶ Teilzeitangebote
- ▶ Altersteilzeit
- ▶ Auslaufen-Lassen von befristeten Verträgen
- ▶ Insourcing ehemals outsourcter Dienste
- ▶ Jahresarbeitszeitkonten zur Arbeitszeitflexibilisierung
- ▶ Interne Versetzungen und Versetzungsketten
- ▶ „Sabbaticals“

### Phase 2: Unterrichts- und Verhandlungsphase

(Dauer abhängig von Verhandlungsverlauf mit Betriebsrat ein bis drei Monate)

- ▶ Unterrichtung der Arbeitnehmervertretung und des Wirtschaftsausschusses
  - ▶ Beratung mit deren Vertretern bei sozialplanpflichtigen Entlassungen
  - ▶ Ggf. Anzeigepflicht nach § 17 KSchG
- Falls Phase 1 nicht zum erwünschten Ziel führt, ist laut BetrVG ein Interessenausgleich zu suchen. Die Nachteile der Mitarbeiter sind in einem Sozialplan abzumildern. Ziel der Verhandlungen sollte ein Transfersozialplan sein, der neben monetären Abfindungen auch Maßnahmen zur Vermittlung der Betroffenen in adäquate Anschlussbeschäftigung enthält. Die Arbeitsagentur berät die Betriebsparteien, ob hierbei Zuschüsse nach § 216a oder 216b SGB III in Anspruch genommen werden können.

### Phase 3: Umsetzungsphase

Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse noch vor dem Termin des Ausscheidens (Gruppen-Outplacement, Transferagentur; Dauer je nach Projektdesign fünf bis zwölf Monate)

#### 1. Informieren der betroffenen Mitarbeiter

- ▶ über den Ablauf der geplanten Maßnahmen
  - ▶ über die am Freisetzungprozess beteiligten Personen
  - ▶ über Erfolgsquoten und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten
- Ziel: Vertrauensbildung zwischen den betroffenen Mitarbeitern und den am Prozess beteiligten Beratern

#### 2. Training und Beratung

- ▶ Bewerbertraining in Gruppen
  - ▶ Einzelberatung
- Ziele:
- ▶ Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess
  - ▶ Erarbeitung professioneller Bewerbungsunterlagen
  - ▶ Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche
  - ▶ Erschließen beruflicher Alternativen

#### 3. Vermittlung in neue Arbeit

- ▶ aktive Stellenakquisition
  - ▶ Vermittlung von konkreten Kontakten zu externen Unternehmen
  - ▶ Bewerbungscoaching nach Bedarf
- Ziel: Vermittlungsquoten von zirka 80 Prozent in adäquate Anschlussbeschäftigung nach Abschluss des Gruppen-Outplacements sind realistisch.

sinkt auch der Bedarf an Führungskräften und Personalfachleuten.

### 3. Die Gekündigten: Sie müssen gehen

Wenn ein Personalabbau angekündigt wird, verfolgen die Mitarbeiter oft zunächst eine „Vogel-Strauß-Taktik“ in der Hoffnung, dass der Kelch an ihnen vorübergeht. Erfahren sie dann von ihrer Kündigung, reagieren die Betroffenen unterschiedlich – manche gefasst, andere geschockt. Anschließend suchen sie meist Hilfe beim Betriebsrat, bei der Gewerkschaft und/oder einem Anwalt.

Viele Gekündigte sind wütend auf das Management. Das artikulieren sie auch im Gespräch mit Kollegen. Sie haben zudem Angst vor der Zukunft, weil sie wissen: Wer heute seinen Arbeitsplatz verliert, findet oft nur schwer einen (gleichwertigen) neuen. Viele wissen zudem nicht, wie sie bei der Jobsuche

vorgehen sollten, da sie sich schon lange nicht mehr beworben haben. Außerdem können sie oft nicht einschätzen: Wird meine Qualifikation am Arbeitsmarkt gebraucht? Entsprechend rat-, mut- und perspektivlos sind sie.

### 4. Die „Nicht-Betroffenen“:

#### Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle

Die „Survivors“ sind meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei möchte das Unternehmen mit ihnen seine Zukunft meistern.

Die „Survivors“ tragen bei einem Personalabbau Wasser auf zwei Schultern: Einerseits bedauern sie die betroffenen Kollegen und würden gerne etwas für sie tun. Andererseits sind sie froh, dass sie bleiben können, und wollen gegenüber ihrem Arbeitgeber loyal bleiben.

Aufgrund dieses Zwiespalts sinkt auch ihre Arbeitsmotivation. Wie sehr, hängt stark davon ab, ob sie den Personalabbauprozess als fair bewerten; des Weiteren davon, wie sie ihre eigene künftige Arbeitssituation einschätzen.

### 5. Der Betriebsrat:

#### Er muss vermitteln

Ein kompetenter Betriebsrat schätzt die Situation des Unternehmens realistisch ein. Deshalb kann er bei einem Personalabbau oft ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten betreiben. Aber auch die Betriebsratsmitglieder stecken meist in einem inneren Zwiespalt. Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder der „Betriebsfamilie“ halten. Andererseits wissen sie, dass eine Reduktion der Mitarbeiterzahl unumgänglich ist und im Betrieb erst wieder Ruhe einkehrt, wenn der Personalabbau abgeschlossen ist.

### 6. Die Outplacement-Berater:

#### Sie mindern das Konfliktpotenzial

Um in der angespannten Situation Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacement-Berater an Bord, die mit ihnen ein Drehbuch für den Personalabbauprozess entwerfen und die Führungskräfte auf ihre ungewohnten Aufgaben vorbereiten. Außerdem helfen sie den gekündigten Mitarbeitern, für sich eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln. Dadurch sinkt in der Regel der Druck im Kessel, und unnötige Schäden sowie persönliche Verletzungen werden vermieden. (OE) CP



#### \*Frank Adensam

ist Inhaber der Adensam Managementberatung, Ludwigshafen, die auf New- und Outplacement sowie

Executive Placement spezialisiert ist.

#### Kontakt und Infos:

Tel.: 0621 59895-0

E-Mail: anfrage@adensam.de

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

## 2. Die „Vollstrecker“:

### Sie führen die Maßnahme durch

Die Personen, die den Personalabbaubeschluss umsetzen, stehen an der emotionalen Front. Ihre Situation ist durch eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (Trennungsgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen, Arbeitszeugnisse verfassen usw.) gekennzeichnet. Außerdem stehen sie unter einem hohen emotionalen Stress, weil sie die unmittelbaren Ansprechpartner der betroffenen Mitarbeiter sind.

Hiermit umzugehen fällt vielen Führungskräften und Mitarbeitern der Personalbereiche schwer – auch weil sie auf die Aufgabe Personalabbau kaum vorbereitet sind. Darüber hinaus durchleben sie ein Wechselbad der Gefühle. Sie empfinden Mitgefühl mit den Betroffenen. Zugleich befürchten sie oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Denn wenn die Zahl der Mitarbeiter sinkt,