

Den schmerzhaften Prozess fair gestalten

# Stellenabbau besonnen managen



**Frank Adensam**

ist Inhaber der ADENSAM Die Personalberater GmbH, Ludwigshafen, die auf die Arbeitsfelder New- und Outplacement sowie Executive Placement spezialisiert ist.

**Personal abbauen - vor dieser Herausforderung wird in den kommenden Monaten eine wachsende Zahl von Unternehmen stehen. Darunter leiden am meisten die gekündigten Mitarbeiter. Aber auch auf die Beschäftigten, die im Unternehmen bleiben, kommt eine emotionale und reale Mehrbelastung zu - ganz gleich, welche Funktion sie haben.**

## 1 Wenn Stoßgebete nicht mehr helfen

„Hoffentlich ist die Wirtschaftskrise in einigen Monaten vorüber - zumindest so weit, dass wieder neue Aufträge hereinkommen und wir unser Personal auslasten können.“ Dieses Stoßgebet senden zurzeit viele Unternehmensführer gen Himmel. Denn sie wissen: Wenn nicht bald frisches Geld in die Kasse kommt, können sie ihre Mitarbeiter nur noch für eine begrenzte Zeit halten - auch diejenigen, die aktuell in Kurzarbeit sind. Dann müssen sie wohl oder übel Personal abbauen.

Diese Entscheidung trifft keine Unternehmensleitung gern. Auch weil sie weiß: Damit kommt auf uns zunächst einmal eine hohe Mehrbelastung zu. Dies gilt aber auch für alle anderen mehr oder minder stark betroffenen Personen - selbst wenn sie nicht zu den Gekündigten zählen.

Praxis-  
tipp

Entsprechend nützlich ist es im Vorfeld einer solchen Entscheidung, sich die daraus resultierende Zusatzbelastung bewusst zu machen. Denn das hilft, Fehler zu vermeiden.

## 2 Die Entscheider: Sie tragen die Verantwortung

Die Unternehmensleitung trifft die Entscheidung zum Personalabbau. Sie setzt sie aber - zumindest in Großunternehmen - meist nicht um. Dennoch trägt sie die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahme. Damit sind viele Gefahren verbunden:

- allgemeine Unruhe und Demotivation in der Belegschaft
- Fluktuation der Leistungsträger
- erhöhter Krankenstand
- Schäden am Unternehmens- und Markenimage

Also sollten die Entscheider im Vorfeld abwägen: Ist der Personalabbau wirklich unumgänglich? Und: Ist der dadurch erzielte Gewinn größer als der Schaden?

Führt kein Weg daran vorbei, sollten die Verantwortlichen gewisse Grundprinzipien beachten, vgl. [Checkliste 1](#).

Checkliste 1

### Maximen beim Personalabbau

- 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 ist, existiert ein „Window of Opportunity“ von etwa drei Monaten. In dieser Zeit akzeptiert sie Veränderungen am ehesten.
- Hängepartien vermeiden: Die Mitarbeiter durchlaufen nach der Ankündigung des Personalabbaus emotional ein tiefes Tal. Es gilt, diese Situation schnell zu überwinden und den Blick wieder nach vorne zu richten.
- Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten: Das hilft, versteckte Kosten, bspw. aufgrund einer gesunkenen Arbeitsmoral und juristischer Auseinandersetzungen, zu vermeiden.
- Einzelgespräche mit Leistungsträgern führen: Ihnen sollte die Geschäftsführung ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlichen, um ein Abwandern zu verhindern.

### 3 Die Vollstrecker: Sie führen die Maßnahme durch

Denjenigen, die den Personalabbauentscheid umsetzen, wird meist (zu) wenig Beachtung geschenkt. Dabei benötigen sie oft Unterstützung, denn sie stehen an der emotionalen Front. Ihre Situation als „Vollstrecker“ kennzeichnen folgende Faktoren:

- > eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (z. B. Trennungsgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen, Arbeitszeugnisse verfassen) und
- > ein hoher emotionaler Stress wegen der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den Betroffenen.

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

Diese Bedenken und Ängste dürfen die Personalabteilungen aber nicht zeigen. Hierfür fehlt ihnen firmenintern oft auch ein Gesprächspartner. Das erhöht ihren inneren Druck. Erleichterung kann den „Vollstreckern“ z. B. ein Coaching durch externe Berater bringen.

### 4 Die Gekündigten: Sie müssen gehen

Erfahren die Mitarbeiter von dem Personalabbau, verfolgen sie oft zunächst die „Vogel-Strauß-Taktik“. Sie gehen in Deckung und hoffen, der Krug möge an ihnen vorübergehen. Steht fest, wer das Unternehmen verlassen muss, spaltet sich die Belegschaft in Betroffene und Nicht-Betroffene. Auf die Mitteilung ihrer Kündigung reagieren die Betroffenen unterschiedlich. Es gibt

- den Gefassten, der wenig Emotion zeigt,
- den Geschockten, der Mitleid erregt,
- den Hysterischen, der emotional diskutiert,
- den Verhandler, der rational das Gespräch sucht,
- den Zyniker, der schon immer alles hat kommen sehen und weiß, wer daran schuld ist und
- den Bettler, der mit seinen Unterhaltungsverpflichtungen und seiner Loyalität argumentiert.

Nach diesen ersten Reaktionen suchen die meisten Betroffenen Hilfe beim Betriebsrat, der Gewerkschaft und/oder einem Rechtsanwalt. Die Folgen sind:

- Die Leistung tritt in den Hintergrund.
- Quantitäts- und Qualitätsvorgaben werden kaum noch eingehalten.
- Der Krankenstand steigt.

- Die Mitarbeiter stehen in Grüppchen zusammen und tauschen ihre Meinungen aus.

Viele sind außerdem wütend auf das Management und die Personalabteilung. Sie haben Angst vor der Zukunft, da sie wissen: Wer heute seinen Arbeitsplatz verliert, findet oft nur schwer einen neuen. Zugleich sind die Gekündigten oft völlig ratlos, wie sie diesem Problem begegnen sollen - zumindest wenn sie sich seit Jahren nicht mehr beworben haben. Außerdem können sie oft nicht einschätzen, inwieweit ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt (noch) gebraucht wird. Entsprechend demotiviert, mut- und perspektivlos sind viele.

### 5 Die Survivors: Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle

Die Survivors sind meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei verdienen sie besondere Aufmerksamkeit, denn das Unternehmen will mit ihnen die Zukunft meistern. Beim Personalabbau tragen sie Wasser auf beiden Schultern: Sie bedauern die Betroffenen, mit denen sie teilweise jahrelange (Arbeits-)Beziehungen verbinden. Sie wünschen sich, etwas gegen das Ausscheiden ihrer Kollegen tun zu können. Sie fühlen sich teilweise sogar mitschuldig an deren Schicksal. Andererseits wollen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben.

Dieses gefühlsmäßige Hin- und Hergerissensein bewirkt bei den Nicht-Betroffenen ebenfalls Verhaltensänderungen:

- Oft sinken auch ihre Motivation und Risikobereitschaft.
- Sie fehlen häufiger.
- Sie sind weniger produktiv.
- Einige verlassen sogar das Unternehmen.

**Wichtig** Wie stark die Verhaltensänderung ist, hängt u. a. davon ab, ob sie den Personalabbauprozess als fair bewerten und wie er sich nach ihrer Einschätzung auf die eigene Arbeitssituation auswirkt.

### 6 Der Betriebsrat: Er muss vermitteln

Ein starker und kompetenter Betriebsrat ist ein Gewinn für Unternehmen. Das zeigt sich gerade während der unruhigen Zeiten eines Personalabbaus. Eine gute Arbeitnehmervertretung kennt die Kollegen und kann die Betriebs- und Marktsituation einschätzen. Deshalb bringt sie oft kreative und konstruktive Ideen ein, wie man den Personalabbau sozialverträglich gestalten und das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser lenken kann. Zudem hat der Betriebsrat meist enge persönliche Kontakte zur Belegschaft. Das ermöglicht es ihm, beim Personalabbau ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten zu betreiben. Doch auch die Betriebsratsmitglieder geraten in Solidaritätskonflikte:

- > Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder in der großen „Betriebsfamilie“ halten.
- > Andererseits wissen sie, dass die Zahl der Mitarbeiter, die bleiben können, meist feststeht und im Unternehmen erst wieder Ruhe einkehrt, wenn der Personalabbau abgeschlossen ist.

## 7 Outplacementberater: Sie mindern das Konfliktpotenzial

Um in der ohnehin angespannten Situation des Personalabbaus Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacementberater 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,

so dass der Betriebsfrieden gewahrt bleibt und das Unternehmen nicht langfristig unter dem Personalabbau leidet.

Von allen Beteiligten profitieren die Gekündigten am unmittelbarsten von der Arbeit der Out- oder Newplacementberater. Sie fangen die Betroffenen emotional auf und nehmen sich ihrer Sorgen an. Sie bereiten die Mitarbeiter auf die Aufgabe Stellensuche vor und vermitteln aktiv. Dadurch sinkt der Druck im Kessel und das Betriebsklima bessert sich.

Die Betroffenen nehmen die Hilfe von Out- und Newplacementberatern gerne an. Anfangs dienen sie oft als Ventil und Blitzableiter. Später unterstützen sie die Gekündigten bei der beruflichen Neuorientierung, so dass 70 bis 80 %, teilweise sogar über 90 % bei endgültigem Ausscheiden oder bald danach bereits eine neue berufliche Perspektive haben. Dies beobachten auch die Beschäftigten, die im Unternehmen verbleiben. Insofern verschafft die Outplacementberatung auch ihnen Erleichterung.

Die „Vollstrecker“ erfahren ebenfalls eine Entlastung, denn die Beratung mindert die emotionale Aufladung und das Konfliktpotenzial sinkt. Arbeitsgerichtsprozesse werden seltener und einvernehmliche Regelungen mittels Aufhebungsvertrag leichter.

Und der Betriebsrat? Er schafft den Spagat zwischen seiner Verpflichtung, soziale Härten zu vermeiden, und den betrieblichen Notwendigkeiten. Dem Vorstand oder der Geschäftsleitung hilft die Zusammenarbeit mit einer Outplacementberatung, die schwer kalkulierbaren verdeckten Kosten eines Personalabbaus - bspw. durch betriebliche und juristische Konflikte - weitgehend zu vermeiden.

## 8 Fazit

Personalabbau ist ein schmerzhafter Prozess, unter dem alle direkt und indirekt Betroffenen mehr oder minder stark leiden. Daher ist es wichtig, ihn professionell zu managen, damit er möglichst schnell beendet ist und alle Beteiligten ihren Blick wieder in Richtung Zukunft wenden können.

Übersicht

### Kosten Personalabbau

Ein Personalabbau soll Fixkosten senken.  
Zunächst entstehen aber Kosten:

#### Kalkulierbare Kosten

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

#### Versteckte Kosten

- > Belegschaft identifiziert sich weniger mit dem Unternehmen
- > Mitarbeiter zeigen geringere Leistung/Kundenorientierung
- > Krankenstand erhöht sich („Dienst nach Vorschrift“, u. U. Sabotage)
- > Produktivitätsverluste durch Konfliktmanagement
- > Arbeitsgerichtsverfahren mit unkalkulierbarer Dauer und Ungewissem Ausgang
- > Imageschäden nach innen und außen
- > größere Fluktuation der Leistungsträger
- > erhöhte Kosten bei späterem Recruiting, um Schlüsselfunktionen zu besetzen

#### Kostenreduzierung durch Outplacement

Reduzierung der versteckten Kosten, indem man den Personalabbau fair und sozialverträglich gestaltet:

- > sich von einzelnen Mitarbeitern durch einen einvernehmlich vereinbarten Aufhebungsvertrag trennen, der Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Position beinhaltet
- > Gruppen mittels Transfersozialplan oder ähnlicher sozialverträglicher Lösungen freisetzen

## Personalabbau managen

**Phase 1: Vorbereitungsphase**

(Dauer je nach Vorplanung ein bis drei Monate)

Prüfung aller gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Instrumente zur Personalanpassung ohne Entlassungen:

- Kurzarbeit
- Teilzeitangebote
- Altersteilzeit
- Auslaufen von befristeten Verträgen
- Insourcing ehemals outgesourcter Dienste
- Jahresarbeitszeitkonten zur Arbeitszeitflexibilisierung
- interne Versetzungen und Versetzungsketten
- Sabbaticals

**Phase 2: Unterrichts- und Verhandlungsphase**

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

- Arbeitnehmervertretung und Wirtschaftsausschuss unterrichten
- sich mit deren Vertretern bei Sozialplanpflichtigen Entlassungen beraten
- ggf. Anzeigepflicht nach §17 Kündigungsschutzgesetz

Falls Phase 1 nicht zum erwünschten Ziel führt, ist laut Betriebsverfassungsgesetz ein Interessenausgleich zu versuchen. Die Nachteile der Mitarbeiter sind in einem Sozialplan abzumildern. Ziel der Verhandlungen sollte ein Transfersozialplan sein, der neben monetären Abfindungen auch Maßnahmen enthält, um die Betroffenen in adäquate Anschlussbeschäftigung zu vermitteln. Die Agentur für Arbeit berät die Betriebsparteien, ob sie Zuschüsse nach § 216a oder 216b Drittes Buch Sozialgesetzbuch in Anspruch nehmen können.

**Phase 3: Umsetzungsphase**

(Dauer je nach Projektdesign fünf bis zwölf Monate)

Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse noch vor dem Termin des Ausscheidens (Gruppenoutplacement, Transferagentur)

**1. Betroffene Mitarbeiter informieren**

- über den Ablauf der geplanten Maßnahmen
- über die am Prozess beteiligten Personen
- über Erfolgsquoten und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten

Ziel: Vertrauen zwischen Betroffenen und Beratern bilden

**2. Training und Beratung**

- Bewerbertraining in Gruppen
- Einzelberatung

Ziele: - auf den Bewerbungsprozess vorbereiten  
 - professionelle Bewerbungsunterlagen erarbeiten  
 - Vorstellungsgespräche trainieren  
 - berufliche Alternativen erschließen

**3. Vermittlung in neue Arbeit**

- aktiv Stellen akquirieren
- konkrete Kontakte zu externen Unternehmen vermitteln
- Bewerbungcoaching nach Bedarf

Ziel: Vermittlungsquoten von zirka 80 % in adäquate Anschlussbeschäftigung nach Abschluss des Gruppenoutplacements sind realistisch.