

# Nicht nur die Gekündigten „leiden“

Personalabbau – das bedeutet Stress für alle Beteiligten. Für die gekündigten Mitarbeiter und die „Survivors“. Aber auch auf das Führungsteam und den Betriebsrat kommen (emotionale) Mehrbelastungen zu.

Personal abbauen – immer häufiger stehen Unternehmen vor dieser Aufgabe. Aus den unterschiedlichsten Anlässen. Und ganz gleich, warum dieser Prozess erfolgt, stets gilt: Er bedeutet für alle Beteiligten eine hohe Belastung.

## 1. Die Entscheider:

### **Sie tragen die Verantwortung.**

Meist trifft der Vorstand oder die Geschäftsleitung die Entscheidung zum Personalabbau. Diese Top-Manager sind (zumindest in Großunternehmen) aber meist nicht in die operative Seite des Personalabbaus involviert, sie tragen aber die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahme. Mit ihr sind viele Gefahren verbunden. Zum Beispiel: allgemeine Unruhe und Demotivation in der Belegschaft, Fluktuation der Leistungsträger, erhöhter Krankenstand, Schäden am Unternehmens- und Markenimage. Also müssen die Entscheider im Vorfeld abwägen: Ist der durch den Personalabbau erzielte „Gewinn“ größer als der „Schaden“?

Entscheiden sie sich für den Personalabbau, sollten sie folgende Maximen beachten:

- **Offen kommunizieren:** Der Vorstand oder die Geschäftsleitung sollte den Mitarbeitern die Gründe, die Ziele und den geplanten Ablauf des Personalabbaus darlegen.

- **Schnell handeln:** Nach der Information der Belegschaft existiert ein „Window of Opportunity“ von etwa drei Monaten. In dieser Zeit werden Veränderungen am ehesten akzeptiert.
- **Hängepartien vermeiden:** Die Belegschaft durchläuft nach der Ankündigung des Personalabbaus emotional ein tiefes Tal. Diese Situation muss schnell überwunden und der Blick wieder nach vorne gerichtet werden.
- **Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten:** Dies hilft, versteckte Kosten, beispielsweise aufgrund einer gesunkenen Arbeitsmoral und juristischer Auseinandersetzungen, zu vermeiden.
- **Einzelgespräche mit Leistungsträgern führen:** Ihnen sollten ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlicht werden, um ein Abwandern zu verhindern.

## 2. Die „Vollstrecker“: Sie führen die Maßnahmen durch.

Den Personen, die den Personalabbau-beschluss umsetzen, wird meist wenig Beachtung geschenkt. Dabei benötigen sie oft eine Unterstützung, da sie an der emotionalen Front stehen. Die Situation der „Vollstrecker“ ist durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (u. a. Einzelgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen, Arbeitszeugnisse verfassen) und
- einen hohen emotionalen Stress wegen der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den (betroffenen) Mitarbeitern.

Mit dieser Situation umzugehen, fällt vielen Führungskräften und Mitar-

beitern der Personalbereiche schwer, weil sie auf die Aufgabe Personalabbau schlecht vorbereitet sind. Hinzu kommt: Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle. Sie empfinden Mitgefühl mit den Betroffenen; zudem befürchten sie oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Diese Bedenken und Ängste dürfen sie aber nicht zeigen. Hierfür fehlen ihnen firmenintern auch Gesprächspartner. Dies erhöht ihren inneren Druck. Erleichterung kann den „Vollstreckern“ ein Coaching durch externe Berater bringen.

## 3. Die „Gekündigten“: Sie müssen gehen.

Wenn ein Personalabbau angekündigt wird, verfolgen die Mitarbeiter meist zunächst die „Vogel-Strauß-Taktik“. Sie gehen in Deckung und hoffen, dass das Schicksal „Kündigung“ jemand anderen trifft. Steht fest, wer das Unternehmen verlassen muss, spaltet sich die Belegschaft meist in Betroffene und Nicht-Betroffene.

Auf die Mitteilung ihrer Kündigung reagieren die Betroffenen unterschiedlich. Es gibt

- den Gefassten, der keine Emotion zeigt,
- den Geschockten, der Mitleid erregt,
- den Hysterischen, der emotional diskutiert,
- den Verhandler, der rational das Geschäft sucht, und
- den Bettler, der mit seinen Unterhaltsverpflichtungen und seiner Loyalität argumentiert.

Nach diesen ersten Reaktionen suchen die meisten Betroffenen Hilfe beim Betriebsrat, der Gewerkschaft und/oder einem Rechtsanwalt. In dieser

Phase tritt die Leistungserstellung in den Hintergrund. Quantitäts- und Qualitätsvorgaben werden nicht mehr eingehalten. Der Krankenstand steigt, Mitarbeiter stehen in Grüppchen zusammen und tauschen ihre Meinungen aus. Viele sind 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 wissen viele Gekündigte nicht, wie sie diesem Problem begegnen sollten – zumindest wenn sie sich seit Jahren nicht beworben haben. Außerdem können sie nicht einschätzen, ob ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt gebraucht wird. Entsprechend deprimiert, mut- und perspektivlos sind sie.

#### 4. Die „Survivors“: Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle.

Die „Survivors“ sind meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei verdienen sie Aufmerksamkeit, weil das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern will. Beim Personalabbau tragen die „Survivors“ Wasser auf beiden Schultern: Sie bedauern die Betroffenen, mit denen sie teils jahrelange (Arbeits-) und Beziehungen verbinden. Sie wünschen sich, etwas für ihre Kollegen tun zu können. Zudem fühlen sie sich als „Verbleibende“ mitschuldig an deren Schicksal. Andererseits wollen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben, während die Betroffenen auf die Firma und das Management schimpfen.

Dieses Hin- und Hergerissensein bewirkt auch bei den „Survivors“ Verhaltensänderungen. Oft sinkt ihre Motivation und Risikobereitschaft. Sie fehlen häufiger, sind weniger produktiv und einige verlassen das Unternehmen. Wie stark die Verhaltensänderung ist,

hängt auch davon ab, ob die „Survivors“ den Personalabbauprozess als fair bewerten; des Weiteren von ihrer Einschätzung, wie sich der Personalabbau auf ihre Arbeitssituation auswirkt.

#### 5. 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. Ein „guter“ Betriebsrat kennt die Kollegen und kann die Betriebs- und Marktsituation einschätzen. Deshalb bringt er oft 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 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. Entsprechend wankelmütig verhalten sie sich oft.

#### 6. Outplacement-Berater:

##### Sie mindern das Konfliktpotenzial.

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

- ein Drehbuch für den Personalabbau entwerfen,
- die Führungskräfte auf die ungewohnte Aufgabe vorbereiten und
- den gekündigten Mitarbeitern hel-

fen, eine neue Perspektive zu entwickeln.

Die Gekündigten profitieren am unmittelbarsten von der Arbeit der Berater. Sie werden emotional aufgefangen, auf die Aufgabe Stellensuche vorbereitet und aktiv vermittelt. Dadurch sinkt der Druck im Kessel. Hinzu kommt: Durch die vielen Beratungstermine der Gekündigten während der Restlaufzeit ihres Vertrages, kommt es zu einer räumlichen Entzerrung. Diese ist sinnvoll, da es auf einen „Survivor“ demotivierend wirkt, wenn er einem schimpfenden oder depressiven Betroffenen gegenübersteht. Auch die „Vollstrecker“ und „Entscheider“ werden entlastet, denn durch die Beratung sinkt das Konfliktpotenzial und werden Regelungen mittels Aufhebungsvertrag erleichtert. Außerdem werden die verdeckten Kosten des Personalabbaus, beispielsweise durch betriebliche und juristische Konflikte minimiert. *Frank Adensam*

**Zum Autor:** Frank Adensam ist Inhaber der Adensam Managementberatung in Groß-Gerau (Tel.: 06152/53550; E-Mail: adensam@karrieremanagement.de; internet: www.adensam.de).

#### SAP-Verantwortliche verdienen mehr

Ein Ergebnis der Kienbaum-Studie „Führungs- und Fachkräfte in der Informationstechnologie 2004“ lautete: Den SAP-verantwortlichen Führungskräften werden im Durchschnitt 9 Prozent höhere Gehälter gezahlt. Fachkräfte mit SAP-Kenntnissen verdienen sogar 13 Prozent mehr als ihre Kollegen ohne SAP-Kompetenzen. So verdient ein Systemprogrammierer mit SAP-Zuständigkeit durchschnittlich 64 000 Euro im Jahr, während ein System-Programmierer in einem Unternehmen ohne SAP-Einsatz auf 55 000 Euro kommt.

**E-Mail:** Christian.Naeser@kienbaum.de/  
Juergen.Schoder@kienbaum.de