

Bernhard Kuntz

Heute hier, morgen dort

Wenn Arbeitgeber gekündigten Mitarbeitern mit Unterstützung von Out- und Newplacement-Beratern helfen, neue Arbeitsplätze zu finden, dann tun sie dies aus Eigennutz. Zum Beispiel, um den Betriebsfrieden zu wahren und sich Kündigungsschutzprozesse zu ersparen. Aber auch die gekündigten Mitarbeiter profitieren davon, wie folgendes Praxisbeispiel zeigt.

Die Biotechnologie ist eine Zukunftstechnologie. Das betonen alle Wirtschaftsexperten. Zugleich prognostizieren sie: In den kommenden Jahren werden die meisten der zurzeit bestehenden Biotechnologieunternehmen vom Markt verschwinden. Der Grund: Viele Biotech-Unternehmen sind reine Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Mit fremdem Kapital versuchen sie, neue Produkte zu entwickeln. Ist dieses Geld verbraucht und wurden keine marktfähigen Produkte entwickelt, müssen sie ihre Pforten wieder schließen.

Diese Gefahr drohte Anfang 2003 auch einem baden-württembergischen Biotech-Unternehmen. Seine Führung erkannte: Wenn wir unsere Kosten nicht radikal senken, ist in zwei Jahren unser Kapital verbrannt. Also stellte der Vorstand alle Sachausgaben auf den Prüfstand. Was entbehrlich war, wurde gestrichen. Doch dies allein genügte nicht, weshalb die Unternehmensleitung zur Erkenntnis kam: Wir müssen auch circa 15 Prozent unserer fast 100 Mitarbeiter entlassen. Leicht fiel der Unternehmensleitung diese Entscheidung nicht. Unter anderem, weil das Unternehmen bisher nur Personal aufgebaut und die junge Führungsriege noch keine Erfahrung mit dem Kündigen

Managementberatung, Groß-Gerau. Zwei Kennenlerntermine folgten. Dann entschied der Vorstand: Wir arbeiten mit dem Out- und Newplacement-Spezialisten zusammen. Daraufhin entwarf Frank Adensam, der Inhaber der Managementberatung, ein Konzept, wie sich der Trennungsprozess gestalten könnte. Dieses stimmte er mit dem Vorstand ab.

Anfang März fand ein halbtägiger Workshop mit der ersten Führungsebene des Unternehmens statt. Dort informierte der Vorstand die Führungskräfte über den geplanten Personalabbau. Außerdem stellte er ihnen Adensam vor. Der Berater erläuterte den Führungskräften, wie der Trennungsprozess verlaufen sollte. Anschließend bereitete er sie auf ihre Aufgaben innerhalb dieses Prozesses vor. Dies war unter anderem nötig, weil aufgrund des familiären Betriebsklimas viele Führungskräfte auch private Kontakte zu ihren meist gleichaltigen „Untergebenen“ hatten. Deshalb waren Rollenkonflikte vorprogrammiert.

Also klärte Adensam mit den Führungskräften zunächst deren Rolle und Funktion im Unternehmen. Dann erarbeitete er mit ihnen, worauf sie bei den Kündigungsgesprächen achten sollten. Die so entstandene „To-do-Liste“ enthielt, wie Adensam im

von Mitarbeitern gesammelt hatte. Außerdem befürchtete der Vorstand: Wenn wir erstmals Mitarbeiter auf die Straße setzen, leidet unsere von einem starken Wir-Gefühl geprägte Unternehmenskultur darunter. Deshalb beschloss er: Wir suchen einen externen Partner, der uns hilft, den Trennungsprozess zu gestalten, und unsere entlassenen Mitarbeiter dabei unterstützt, für sich eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln.

Führungskräfte auf die heikle Aufgabe vorbereitet

Also machte sich der Vorstand auf die Suche nach einem solchen Partner. Über Empfehlungen stieß er auf die Adensam

denen sich die Unternehmensführung bei der Auswahl der Betroffenen leiten ließ. Außerdem teilte er den Anwesenden mit, dass die betroffenen Mitarbeiter nach der Betriebsversammlung auf ihrem Schreibtisch ein Schreiben fänden. Dieses enthalte jedoch noch nicht die Kündigung sondern nur deren Ankündigung. Die eigentliche Kündigung werde den Betroffenen in den nächsten Tagen von ihren Führungskräften überreicht. Dann stellte der Vorstandsvorsitzende den Mitarbeitern Frank Adensam vor und teilte ihnen mit, dass am Nachmittag für alle betroffenen Mitarbeiter eine Informationsveranstaltung mit dem Newplacement-Berater in einem Seminarhotel stattfände.

Rückblick betont, viele Punkte, die auch für erfahrene Manager, die schon häufiger Kündigungen ausgesprochen haben, nicht immer selbstverständlich sind. So wurden mit dem jungen Management unter anderem sehr detaillierte Absprachen über das Führen der Trennungsgespräche getroffen. Wer führt das Gespräch? Wann, wo und wie wird es geführt? Hierdurch sollte auch sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte am selben Strang ziehen.

Angebot: Gekündigte erhalten Unterstützung

Drei Tage nach dem Workshop fand eine Betriebsversammlung statt. Dort informierte der Vorstandsvorsitzende die Mitarbeiter über die geplanten Entlassungen und die Kriterien, von

Dort erläuterte Adensam den Betroffenen, welche Unterstützung er und das Unternehmen ihnen in den kommenden Monaten – sofern gewünscht – bieten würde, um ihnen die berufliche Neuorientierung zu erleichtern. Dann bat er sie, sich in der kommenden Woche zu entscheiden, ob sie dieses Angebot nutzen wollen. Von den Mitarbeitern zu diesem Zeitpunkt bereits eine Entscheidung zu fordern, hätte sie überfordert. Schließlich mussten sie die Kündigungsbotschaft erst verdauen.

In den kommenden Tagen führten die Führungskräfte mit den betroffenen Mitarbeitern die offiziellen Kündigungsgespräche und erläuterten ihnen



Kosten und Finanzierung des Personalabbaus

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

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 Pensionskosten
- Devestitionskosten und Kosten für Facility Management

Versteckte Kosten

Zu den bekannten und überschlägig kalkulierbaren Kosten 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)
- 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 durch Outplacement

Die versteckten Kosten können durch ein faires und sozialverträgliches Gestalten des Personalabbaus reduziert werden, weil die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhalten bleibt.

- **Bei der Trennung von einzelnen Mitarbeitern** durch einen einvernehmlich vereinbarten Aufhebungsvertrag, der neben einer monetären Abfindung auch die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Position beinhaltet
- **Bei der Freisetzung von Gruppen** mittels Transfersozialplan oder ähnlichen sozialverträglichen Lösungen

Finanzierung des Outplacements:

Über den Sozialplanetat.

Je nach Gestaltung und Rahmenbedingungen ggf. Zuschüsse über §§ 254, 175 SGB III

Beratungshonorare

Faustformel: Je nach Projektdesign ca. 1500–2100 Euro pro betroffenem Mitarbeiter.

Meist sind Transfersozialpläne betriebswirtschaftlich günstiger als reine Abfindungssozialpläne, weil versteckte Kosten vermieden werden.

nochmals die Entscheidung. Dabei ließen sie sich aber auf keine Diskussionen darüber ein, „Warum hat es mich und nicht meinen Kollegen getroffen?“. Die Führungskräfte versuchten vielmehr, den Mitarbeitern die Botschaft zu vermitteln: „Die Entscheidung ist für Dich zwar hart, aber nötig und unumstößlich. Gerne unterstütze ich Dich aber bei Deiner beruflichen Neuorientierung.“

Auch Führungskräfte erhalten mentale Unterstützung

Nachdem alle Kündigungsgespräche geführt waren, fand ein zweiter Workshop mit den Führungskräften statt. Er sollte ihnen helfen, das Erlebte aufzuarbeiten. Dies war nötig, weil es den meisten Führungskräften schlaflose Nächte bereitete, erstmals Kündigungen auszusprechen. Für viele war es die härteste Woche ihrer bisherigen Berufslaufbahn. Hinzu kam: Bei den Gesprächen erfuhren sie von den Mitarbeitern zuweilen Details über deren Privatleben, die sie nachträglich an der Richtigkeit der Auswahl zweifeln ließen. So war zum Bei-

Bewerbungsstrategien und Bewerberprofile erstellt

Eine Woche nach der Betriebsversammlung traf sich Adensam erneut mit den gekündigten Mitarbeitern. Alle erklärten, dass sie an dem Newplacement-Prozess teilnehmen wollten. Also begann Adensam mit ihnen Strategien zu entwerfen, um möglichst schnell neue Jobs zu finden. Dabei war es dem Berater wichtig, den Teilnehmern zu vermitteln: „Leute, Ihr seid alle keine Berufseinsteiger. Ihr habt jahrelange Berufserfahrung, zum Teil hochinteressante Expertisen. Deshalb könnt Ihr in eine Unternehmen wichtiges Know-how einbringen.“

In der folgenden Woche fanden zwei dreitägige Bewerbertrainings statt – eins für die technischen Assistenten und eins für die Wissenschaftler. In diesen Trainings entwickelten die Teilnehmer für sich eine berufliche Perspektive: Suche ich mir eine neue Stelle oder mache ich mich selbstständig? Steige ich beruflich gleich wieder voll ein oder nutze ich den „Break“, um mich weiterzubilden oder für

spiel eine Führungskraft überzeugt, dass ein Mitarbeiter ein harmonisches Familienleben führe. Im Kündigungsgespräch erfuhr sie jedoch: Der Mitarbeiter lebt von seiner Frau und seinen Kindern getrennt und benötigt sein Einkommen, um den Unterhalt zu bezahlen. Ein Fakt, der die Führungskraft, wenn sie dies vorab gewusst hätte, eventuell zu einer anderen Auswahl geführt hätte. In solchen Gesprächssituationen hart, genauer gesagt konsequent zu bleiben, fiel allen Führungskräften schwer.

Doch auch nach Kündigungen geht das Leben (in Unternehmen) weiter. Deshalb plante Adensam im zweiten Teil des Workshops mit den Führungskräften eine „Kick-Off-Veranstaltung“ für den Zeitpunkt, wenn alle gekündigten Mitarbeiter endgültig das Unternehmen verlassen haben. Dort sollte den verbliebenen Mitarbeitern, den sogenannten „Survivors“, die neue Unternehmensstruktur und die Chancen, die sich aus ihr ergeben, erläutert werden. Dieses Element integrierten Adensam und der Vorstand in den Workshop, um den Führungskräften zu signalisieren: Der Prozess, den wir gerade durchlaufen, ist zwar schmerzhaft, aber er eröffnet uns neue Perspektiven.

eine Erziehungspause?

Die Teilnehmer ermittelten auch, welche „Pfund“ sie als Bewerber in die Waagschale werfen können. Außerdem analysierten sie, bei welchen Unternehmen Bewerbungen besonders Erfolg versprechend wären – sei's wegen vorhandener Kontakte oder spezieller Kenntnisse – und wie sie den Kontakt zu diesen Unternehmen herstellen können. Dann begannen sie, ihre Bewerberprofile zu entwerfen und ihre Bewerbungsunterlagen zu optimieren, um aussagefähige Bewerbungsmappen zu entwickeln.

Nach den Bewerbungstrainings traf sich Adensam mit jedem Stellensucher, um dessen Bewerbungsunterlagen den letzten Schliff zu geben; außerdem um mit ihm eine individuelle Bewerbungsstrategie auszutüfteln. Diese persönliche Beratung war nötig, weil sich viele Teilnehmer seit Jahren nicht mehr beworben hatten und sich der Arbeitsmarkt zwischenzeitlich verändert hat. Entsprechend unsicher waren sie, wie sie beim Bewerben vorgehen sollten.

Die individuelle Beratung war auch nötig, weil sich viele Teilnehmer der Fähigkeiten, die ihnen – sofern sie sich bei den richtigen Unternehmen bewerben – Pluspunkte bringen, gar nicht bewusst waren. Adensam



Praxisbeispiel aus 2003

Ausgangssituation

- Biotech-Unternehmen muss 15 seiner 98 Mitarbeiter zum 31.5.2003 entlassen.
- Es handelt sich um eine „Anzeigepflichtige Massenentlassung“ nach KüSchG.
- Ein Betriebsrat existiert nicht. Als Gerüchte über anstehende Entlassungen aufkommen, gibt es Bestrebungen, einen Wahlausschuss für einen Betriebsrat zu gründen.

Zeitlicher Ablauf

- **März 2003:** Adensam Managementberatung erhält Auftrag, den Personalabbau zu begleiten
- **28. März:** 1/2-tägiger Workshop für Vorstand und erste Hierarchieebene zum Thema „Trennungsgespräche führen“
- **1. April vormittags:** Auf Betriebsversammlung wird Personalabbau verkündet; betroffene Mitarbeiter werden informiert
- **1. April nachmittags:** Auffangveranstaltung für die Betroffenen in einem externen Hotel
- **2.–4. April:** Führungskräfte führen Kündigungsgespräche mit den Betroffenen
- **7. April:** 1/2-tägiger Workshop mit Vorstand und erster Hierarchieebene, um Kündigungsgespräche zu verarbeiten und Blick wieder auf die Zukunft zu richten
- **10. April:** Infoveranstaltung mit gekündigten Mitarbeitern. Den Betroffenen wird der Newplacement-Prozess erläutert; erste Probleme bei bevorstehender Bewerbungsaktion werden geklärt
- **12.–14. April:** 3-tägiges Bewerbertraining in einem externen Seminarhotel für die technischen Assistenten
- **19.–21. April:** 3-tägiges Bewerbertraining in einem externen Seminarhotel für die Wissenschaftler

- **Ab 23. April:** Einzelberatung der „gekündigten Mitarbeiter“; Bewerberprofile und Bewerbungsunterlagen optimiert, individuelle Bewerbungsstrategien erarbeitet
- **Ab 23. April:** Adensam Managementberatung versucht über Beziehungsnetz, die Entlassenen gezielt in neue Positionen in anderen Unternehmen zu platzieren
- **31. Mai – offizieller Ausscheidetermin:** Acht der 15 „Gekündigten“ haben bereits eine adäquate Anschlussbeschäftigung, zwei haben den Entschluss gefasst: Wir machen uns selbstständig
- **1. Juni–31. August:** Adensam Managementberatung versucht, verbliebene Entlassene ohne Job-Perspektive weiter zu platzieren, und unterstützt sie im Bewerbungsprozess; berät Mitarbeiter, die Selbstständigkeit anstreben, bei Existenzgründung

Ergebnisse am Ende der Beratungs-/Vermittlungszeit (31. August)

- 11 der 15 Betroffenen sind in einer neuen Anstellung
- Zwei Wissenschaftler machten sich selbstständig
- Eine Biologin nahm „Auszeit“ für Kinder
- Der überwiegende Teil der Betroffenen hat sich in Gehalt und Perspektive deutlich verbessert
- Es gab keinen Arbeitsgerichtsprozess
- Ein Betriebsrat wurde nicht gegründet
- Die Identifikation der verbleibenden Belegschaft mit dem Unternehmen blieb erhalten
- Konflikte wurden weitgehend vermieden

nennt hierfür ein Beispiel: Ein Biotech-Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, das erst wenige Jahre existiert, hat eine andere Arbeitsstruktur und -kultur als ein über Jahrzehnte gewachsener Konzern. In ihm müssen die Mitarbeiter nicht nur mehr improvisieren, sie haben meist auch ein breiteres Aufgabenfeld als die Mitarbeiter von Großunternehmen, in denen es zahlrei-

che Spezialisten gibt, an die Fachaufgaben delegiert werden können. In einem solchen Umfeld erfolgreich gearbeitet zu haben, kann beim Bewerben ein Plus sein – auch bei Konzernen, die möchten, dass ihre Mitarbeiter mehr Eigeninitiative und -verantwortung zeigen.

Berater spricht aktiv neue Arbeitgeber an

Nachdem sich die Teilnehmer

auf die Stellensuche vorbereitet hatten, begannen sie, sich aktiv zu bewerben. Dabei unterstützte Adensam sie. Unter anderem, indem er die Profile der Stellensucher anonymisiert an Unternehmen sandte, bei denen er vermutete, sie könnten einen Mitarbeiter mit einem entsprechenden Profil gebrauchen. Hierbei kam Adensam die Spezialisierung seines Unternehmens auf die chemische und pharmazeutische Industrie zu gute, da es „meist intimer Kenntnisse der Arbeitsinhalte und -strukturen eines Unternehmens bedarf, um einen Bewerber dort erfolgreich zu platzieren“. Auch hierfür ein Beispiel: Ein von dem Biotech-Unternehmen entlassener Chemiker war ein Experte in Teilbereichen der Toxikologie. Diesen empfahl Adensam zwei Unternehmen, von denen er wusste, dass sie

dieses Spezialwissen brauchten. Jedoch nicht, indem er deren Personalabteilungen kontaktierte – „die hätten seine besondere Kompetenz gar nicht erkannt“. Vielmehr nahm Adensam Kontakt mit den Fachabteilungen auf, in denen dieses Know-how benötigt wird, und die folglich auch einschätzen können: Dies ist ein Top-Mann.

Durch dieses gezielte Vorgehen hatten am 31. Mai, dem offiziellen Kündigungstermin, acht der 15 entlassenen Mitarbeiter bereits eine neue Stelle. Zwei weitere hatten entschieden, sich selbstständig zu machen, wobei

Adensam sie unterstützte. Und bei einer Biologin war der Entschluss gereift, zwei Jahre zu Hause bei ihren Kindern zu bleiben. Folglich hatten zum offiziellen Kündigungstermin nur vier der 15 entlassenen Mitarbeiter noch keine neue berufliche Perspektive. Diese Mitarbeiter unterstützte Adensam in den kommenden Monaten weiterhin bei ihrer Stellensuche – sei es, indem er selbst Firmen ansprach oder sie bei ihren Bewerbungen beriet. Dies führte dazu, dass Ende August – also drei Monate nach dem offiziellen Ausscheiden aus dem Unternehmen – nur ein ehemaliger Mitarbeiter noch ohne Job war.

Über diese positive Entwicklung informierte der Vorstand des Biotech-Unternehmens Anfang Juni auch die verbliebenen Mitarbeiter in der Kick-Off-Veranstaltung, die sozusagen den Neustart in dem gesundgeschrumpften Unternehmen einläutete. Dies stärkte, so Adensams Einschätzung, die Identifikation der verbliebenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen, „weil sie spürten: Das Schicksal unserer Ex-Kollegen ist unseren Chefs nicht gleichgültig“. Daraus schlossen sie: Auch mir gegenüber werden sie sich fair verhalten, wenn unser Unternehmen nochmals in eine Schiefelage geraten sollte und ich dann zu den Gekündigten zähle. Ein Fakt, der beruhigt.

Schließlich gibt es in jedem Unternehmen „Ups and downs“.