

Personalabbau professionell gestalten

KRISENSZENARIO. Personalabbau bedeutet Stress für alle Beteiligten im Unternehmen - für die gekündigten und auch die verbleibenden Mitarbeiter. Auf die Führungsmannschaft und den Betriebsrat kommen emotionale Mehrbelastungen zu. Entsprechend professionell sollte dieser Prozess gemanagt werden, um eine mögliche Eskalation konfliktreicher Situationen zu vermeiden.



Letzter Tag. Wenn eine sofortige Freistellung ansteht, heißt es, möglichst gelassen seine persönlichen Sachen zu packen.

Personal abbauen - immer wieder stehen Unternehmen vor dieser Aufgabe, aus den unterschiedlichsten Anlässen. Doch egal, warum dieser Prozess erfolgt, stets gilt: Er bedeutet für alle Beteiligten eine hohe Belastung - unabhängig davon, ob sie zu den „Entscheidern“ oder „Vollstreckern“, zu den gekündigten oder verbleibenden Mitarbeitern gehören. Deshalb sollten in dieser ohnehin angespannten Situation überflüssige Konflikte vermieden werden, um eine weitere Eskalation zu verhindern. Hilfreich ist hierbei, sich die besonderen (psychischen) Belastungen und Aufgaben bewusst zu machen, vor denen die beteiligten Personengruppen bei einem Personalabbau stehen. Diese Belastungen sind:

1 Die „Entscheider“ tragen die Verantwortung

Meist trifft der Vorstand oder die Geschäftsleitung die Entscheidung zum Personalabbau. Die Entscheider sind in Großunternehmen jedoch meist nicht unmittelbar in die operative Seite des Personalabbaus involviert, sie tragen die Verantwortung für den Erfolg der Maßnahme. Mit ihr sind viele Gefahren verbunden. Zum Beispiel: Unruhe und Demotivation in der Belegschaft, Fluktuation der Leistungsträger, erhöhter Krankenstand, Schäden für Unternehmens- und Markenimage. Also müssen die Entscheider im Vorfeld abwägen: Ist der durch den Personalabbau erzielte „Gewinn“ größer als der „Schaden“ (kurz-, mittel- und langfristig)? Entscheiden sie sich für einen Personalabbau, sollten sie

beim weiteren Vorgehen folgende Maximen beachten:

a) Offen kommunizieren: Der Vorstand oder die Geschäftsführung sollte den Mitarbeitern die Gründe, Ziele und den geplanten Ablauf des Personalabbauprozesses 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 ein emotionales Tief. Diese Situation muss schnell überwunden und der Blick wieder nach vorne gerichtet werden.
- **Den Personalabbau fair und sozialverträglich gestalten:** Das hilft, versteckte Kosten, beispielsweise aufgrund einer gesunkenen Arbeitsmoral und juristischer Auseinandersetzungen, zu vermeiden.
- **Mit den Leistungsträgern Einzelgespräche führen:** Ihnen sollten unter anderem ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlicht werden, um ein Abwandern zu vermeiden.

2 Die „Vollstrecker“ führen die Maßnahme durch

Wenn Personal abgebaut wird, stehen meist die vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeiter im Fokus. Wenig Beachtung wird den „Vollstreckern“ des Vorstands- oder Geschäftsleitungsbeschlusses geschenkt. Dabei benötigen sie oft eine (emotionale) Unterstützung, denn sie stehen an der emotionalen Front. Die Situation der „Vollstrecker“ ist während des Personalabbauprozesses durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

- eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund zusätzlicher Aufgaben (u. a. Einzelgespräche führen, Aufhebungsverträge abschließen, Arbeitszeugnisse schreiben)
- einen hohen emotionalen Stress wegen der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den (betroffenen) Mitarbeitern, die oft ein Feindbild gegenüber den „Vollstreckern“ entwickeln.

Mit dieser Situation umzugehen, fällt vielen Führungskräften und Mitarbeitern der

Personalabteilungen schwer, weil sie auf die Aufgabe Personalabbau schlecht vorbereitet sind und hierbei wenig (mentale) Unterstützung erfahren. Hinzu kommt: Sie durchleben ein Wechselbad der Gefühle. Sie empfinden Mitgefühl mit den Betroffenen; zudem befürchten sie oft selbst, mittelfristig arbeitslos zu werden. Denn mit der Mitarbeiterzahl sinkt auch der Bedarf des Unternehmens an Führungskräften und Personalfachleuten. Folglich kann die „Vollstrecker“ das loyale Umsetzen der Beschlüsse ihrer Vorgesetzten letztlich den Arbeitsplatz kosten. Diese Bedenken und Ängste können und dürfen die „Vollstrecker“ jedoch nicht zeigen. Hierfür fehlen ihnen firmenintern zudem Gesprächspartner. Dies erhöht ihren inneren Druck. Erleichterung können den „Vollstreckern“ in dieser Situation zum Beispiel eine Vorbereitung auf das Führen der Trennungsgespräche in Seminaren und ein regelmäßiges Coaching durch externe Berater während der heißen Phase des Personalabbaus bieten.

3 Die „Gekündigten“ müssen gehen

Wenn ein Personalabbau angekündigt wird, verfolgen die Mitarbeiter meist zunächst eine Vogel-Strauß-Taktik. Sie gehen in Deckung und hoffen: „Das Schicksal 'Kündigung' trifft mich nicht.“ Steht fest, wer das Unternehmen verlassen muss, spaltet sich die Belegschaft meist in Betroffene und Nichtbetroffene. 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 Gespräch sucht, und
- den Bittsteller, der mit seinen Unterhaltsverpflichtungen und seiner Loyalität argumentiert.

Nach diesen ersten Reaktionen suchen viele Betroffene 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 Kran-



Dr. Georg Kraus

ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Die Change Berater
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.kraus-und-partner.de

kenstand 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, weil sie wissen: Ich finde nur schwer eine neue, adäquate Arbeitsstelle. Zudem wissen die Gekündigten oft noch nicht, wie sie diese Herausforderung meistern sollen - insbesondere, wenn sie sich seit Jahren nicht mehr beworben haben. Dann haben sie meist keinen Überblick über den Arbeitsmarkt. Sie wissen zudem nicht, wie man sich heute als Berufserfahrener erfolgreich bewirbt. Außerdem können sie nicht einschätzen, inwieweit ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt (noch) gebraucht wird. Entsprechend mut- und perspektivlos sind viele.

4 „Survivor“ durchlaufen ein Wechselbad der Gefühle

Die „Survivor“ sind bei Personalabbauprozessen meist die am wenigsten beachtete Gruppe. Dabei möchte das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern. Bei einem Personalabbau tragen die „Survivor“ Wasser auf beiden Schultern: Sie bedauern die Betroffenen, mit denen sie teilweise jahrelange Arbeitsbeziehungen und eventuell sogar Freundschaften

verbinden. Sie wünschen sich, etwas gegen das Ausscheiden ihrer Kollegen tun zu können und fühlen sich als „Verbleibende“ mitschuldig an deren Schicksal. Andererseits wollen und müssen sie gegenüber dem Unternehmen loyal bleiben, während die Betroffenen auf die Firma und das Management schimpfen. Dieses gefühlsmäßige Hin- und Hergerissensein endet erst, wenn die Gekündigten das Unternehmen tatsächlich verlassen haben. Dies bewirkt auch Verhaltensänderungen bei den „Survivors“. Oft sinkt während des Trennungsprozesses ihre Motivation und Risikobereitschaft. Sie fehlen häufiger, sind weniger produktiv und einige verlassen sogar das Unternehmen. Wie stark die Verhaltensänderung ist, hängt davon ab, ob die „Survivor“ den Personalabbauprozess als fair bewerten; außerdem, ob sie vermuten, dass sich der Personalabbau eher positiv oder eher negativ auf ihre Arbeitssituation auswirkt.

5 Der Betriebsrat vermittelt

Ein starker 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 kreative und konstruktive Ideen ein, mit denen der Personalabbau sozialverträglich gestaltet und das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser geführt werden kann. Zudem unterhält der Betriebsrat meist engere persönliche Kontakte mit den Kollegen als die Geschäftsleitung. Daher kann er Stimmungen früh erkennen und so lenken, dass überflüssige Konflikte vermieden werden. Deshalb kann ein starker und kompetenter Betriebsrat, der nicht unter dem Einfluss externer Funktionäre steht, beim Personalabbau ein Co-Management zum Wohle aller Beteiligten betreiben. Doch selbst wenn der Betriebsrat die betrieblichen Notwendigkeiten anerkennt, geraten seine Mitglieder in Solidarisierungskonflikte. Einerseits möchten sie möglichst viele Mitglieder in der großen „Betriebsfamilie“ halten und unterstützen die Betroffenen bei deren Kampf um ihren Arbeitsplatz. 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 Outplacementberater mindern Konfliktpotenzial

In der ohnehin angespannten Situation des Personalabbaus gilt es, alle überflüssigen Konflikte zu vermeiden. Sie entstehen oft dadurch, dass Mitarbeiter nicht ausreichend informiert und in den Prozess einbezogen werden. Hinzu kommt

Sorgen von professionellen Beratern angenommen. Und sie werden auf die Aufgabe Stellensuche vorbereitet, hierbei unterstützt und im Idealfall aktiv vermittelt. Dies kommunizieren sie auch den „Survivors“. Insofern verschafft die Outplacementberatung auch ihnen Erleichterung. Die Verbleibenden können sich ohne Gewissensbisse dem Unternehmen gegenüber loyal zeigen, da sie wissen: Den Betroffenen wird eine professionelle Unterstützung gewährt. Zudem kommt es durch die vielen Seminar- und Beratungstermine der „Gekündigten“ während der Restlaufzeit ihres Vertrags beim Outplace-

Foto: Kraus & Partner



Dr. Georg Kraus.

Der Berater zeigt, wie man schnell und trotzdem fair handelt.

gerade bei Fusionen und Übernahmen, dass kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmen vernachlässigt werden und fundierte Integrationskonzepte fehlen. Um solche Pannen zu vermeiden, holen Unternehmen zuweilen Outplacementberater an Bord, die ...

- mit ihnen eine Art Drehbuch für den Personalabbauprozess und die anschließende Neuorientierung des Unternehmens entwerfen,
- die Führungskräfte auf die anstehenden, ungewohnten und unangenehmen Aufgaben vorbereiten,
- den gekündigten Mitarbeitern helfen, für sich eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln, sodass 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 Outplacementberater. Sie werden emotional aufgefangen und mit ihren

mentberater zu einer räumlichen Entzerrung.

Auch die „Vollstrecker“ erfahren eine emotionale und praktische Entlastung. Denn durch die Outplacementberatung sinkt das Konfliktpotenzial, werden Arbeitsgerichtsprozesse seltener und Regelungen mittels Aufhebungsvertrag erleichtert. Und der Betriebsrat? Er schafft den Spagat zwischen seiner Verpflichtung zum Vermeiden sozialer Härten und dem Beachten betrieblicher Notwendigkeiten. Dem Vorstand oder der Geschäftsleitung wiederum hilft die Zusammenarbeit mit einer Outplacementberatung, die schwer kalkulierbaren, verdeckten Kosten eines Personalabbaus - beispielsweise durch betriebliche und juristische Konflikte - weitgehend zu vermeiden. Außerdem beweist das Unternehmen hierdurch seine Fürsorge für die Mitarbeiter - selbst in „schlechten Zeiten“. Dies verhindert Imageschäden nach innen und außen.

Dr. Georg Kraus