

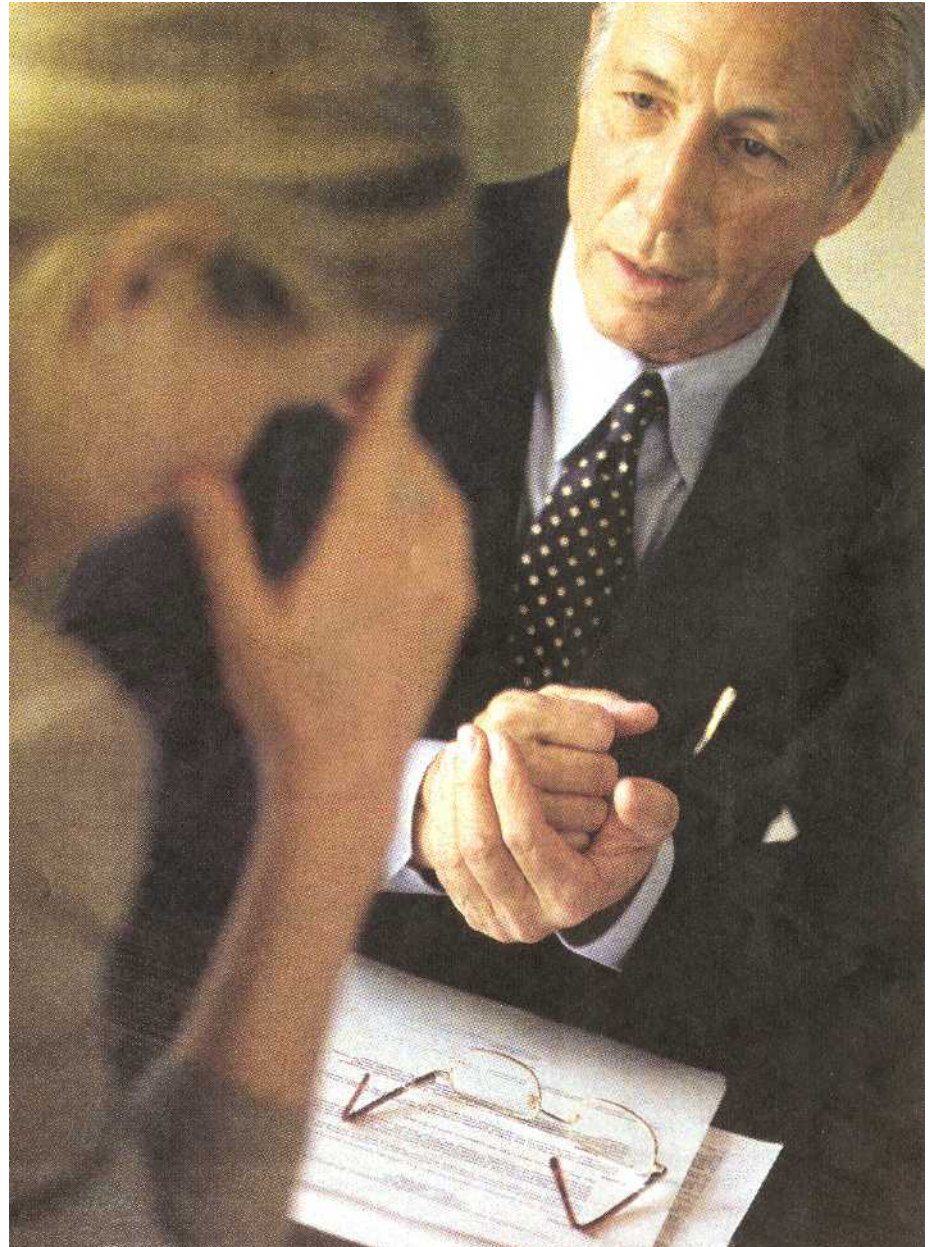
# Abschied mit Anstand

Wer als Führungskraft Entlassungen vornehmen muss, trägt eine hohe Verantwortung. Worauf Chefs und Mitarbeiter achten sollten

Von Bernhard Kuntz

**W**ir bauen Personal ab - diese Entscheidung wird in den kommenden Monaten wahrscheinlich eine wachsende Zahl von Unternehmen treffen. Also werden viele Führungskräfte vor den Fragen stehen: Wie setze ich diese Entscheidung meiner Vorgesetzten um? Und: Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn feststeht, dass mehrere von ihnen das Unternehmen verlassen müssen - auch wenn noch nicht klar ist, wen dieses Schicksal trifft? Denn dies ist die Krux speziell wenn große Un-

Entlassungen sind für Mitarbeiter und Führungskräfte eine große Herausforderung



ternehmen einen Personalabbau beschließen: Dann beginnt oft eine monatelange Hängepartie, bevor feststeht, wer gehen muss und die Trennung vollzogen ist.

Dieser „Schwebezustand“ lähmt das gesamte Unternehmen, denn unter dem Beschluss Personalabbau leiden letztlich alle Mitglieder der Organisation. Deshalb muss ein Appell an die Entscheider in den Unternehmen lauten: Wenn ein Personalabbau unvermeidbar ist, dann handelt wenigstens schnell. Damit die Leidenszeit möglichst bald beendet ist und der Blick wieder nach vorne gerichtet werden kann.

#### **Auch die „Vollstrecker“ leiden**

Ein zweiter Appell an die Unternehmensführung sollte laut Unternehmensberater Georg Kraus, Bruchsal, lauten: Unterstützt die Führungskräfte, die eure Entscheidung umsetzen müssen, bei ihrer Arbeit. Denn auf sie kommt mit dem Beschluss „Wir entlassen Mitarbeiter“ eine deutliche Mehrbelastung zu - vor allem emotional. Diese Unterstützung - zum Beispiel in Form eines Coachings - wird den Führungskräften jedoch selten gewährt. Das zeigt die Praxis. Deshalb hier einige Tipps, wie sich Führungskräfte bei einem Personalabbau verhalten sollten.

Nehmen wir an, ein Unternehmen verkündet: „Wir bauen zehn Prozent unseres Personals ab.“ Nähere Details sind aber noch nicht bekannt - zum Beispiel, weil der Vorstand mit dem Betriebsrat erst noch die Modalitäten aushandeln muss. Dann sollten sich die Führungskräfte darauf einstellen, dass ihre Mitarbeiter sie mit Fragen bestürmen - darunter

viele, auf die sie selbst keine Antwort wissen.

In dieser Phase müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitern signalisieren, dass sie ihre Angst, Wut und Enttäuschung verstehen; des Weiteren, dass ihre Sorgen berechtigt sind. Keinesfalls sollten sie mit Phrasen wie „Das wird schon nicht so schlimm“ einen Beschwichtigungskurs fahren, mahnt Sabine Grüner von der Unternehmensberatung EQ Dynamics, München. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter „verschaukelt“. Einen weiteren Tipp hat Rainer Flake von der WSFB Beratergruppe Wiesbaden: „Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern nichts, was nicht zu halten ist.“

Bewährt hat es sich laut Flake in solchen Situationen, mit den Mitarbeitern zu vereinbaren: „Lasst uns in zwei Tagen noch Mal darüber sprechen. Dann habe ich vielleicht nähere Infos.“ Denn zwei, drei Tage nach der Ankündigung des Personalabbaus hat sich meist der erste Sturm der Entrüstung gelegt, weil die Mitarbeiter für sich analysieren konnten: Was könnte dies für mich bedeuten? Deshalb sind nun sachlichere Gespräche möglich.

In diesen Gesprächen sollten die Führungskräfte, sofern Mitarbeiter Kritik an der Unternehmensführung äußern, auch sagen: „Leute, dass etwas geschehen würde, war klar - bei den Zahlen, bei der Marktsituation. Da musste der Vorstand doch reagieren. Sonst ...“ Zugleich sollten sie ihren Mitarbeitern aber vermitteln: Ich setze mich dafür ein, dass der Personalabbau so fair wie möglich gestaltet wird.

Wird der Personalabbau publik, sinkt die Leistung der Mitarbeiter - zumindest für ein, zwei Wochen. Danach steigt sie zuweilen wieder. Denn viele Mitarbeiter möchten beweisen, dass ihre Arbeitskraft „unentbehrlich“ ist. Diese Übergangsphase sollten die Führungskräfte nutzen, um für sich Kriterien zu entwickeln, nach denen sie entscheiden, welche Mitarbeiter sie halten möchten, betont Grüner. Denn auch bei einer Sozialauswahl gibt es immer wieder Grenzfälle, in denen sie entscheiden müssen: Mache ich mich für Herrn Müller oder für Frau Mayer stark?

Wenn feststeht, wer geht, müssen zumeist die unmittelbaren Vorgesetzten dies ihren Mitarbeitern mitteilen. In Kündigungsgesprächen sollten Führungskräfte nicht lange um den heißen Brei herumreden, betont Grüner.

#### **Schnell zur Sache kommen**

„Denn der Mitarbeiter ahnt in der Regel, was auf ihn zukommt.“

Manchmal reagieren Mitarbeiter auf die Mitteilung ihrer Kündigung jedoch geschockt oder hysterisch. Dann sollte die Führungskraft im Kündigungsgespräch mit dem Betroffenen nicht über die Trennungsmodalitäten sprechen. Sinnvoller ist es, sich zwei oder drei Tage später nochmals zusammzusetzen, um zu besprechen, wie der Zeitraum bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen gestaltet wird.

Zuweilen werden Mitarbeiter nach der Kündigung bis zum Ende der Beschäftigung freigestellt. Der Vorteil bei dieser Vorgehensweise: Im Betrieb kehrt schneller wieder der normale Alltag ein.

„Ein sofortiges Freistellen ist häufig aber weder möglich noch sinnvoll“, betont Berater Kraus. Denn dann kann keine geordnete Übergabe der Aufgaben erfolgen. Die Personengruppe, die bei einem Personalabbau meist am wenigsten beachtet wird, sind die „Survivors“ - also die Mitarbeiter, die bleiben. Dabei will das Unternehmen mit ihnen die Zukunft meistern. Gerade die „Survivors“ durchleben im Verlauf des Personalabbauprozesses ein Wechselbad der Gefühle. Zunächst plagt sie die Angst: Was wird aus mir? Und steht dann endlich fest, dass sie bleiben dürfen, bedauern sie ihre gekündigten Kollegen und würden gerne etwas für sie tun. Zugleich möchten sie dem Unternehmen gegenüber aber loyal bleiben.

Aufgrund dieses Hin- und Hergerissen-Seins sinkt meist auch die Leistung der „Survivors“. Wie stark, hängt unter anderem davon ab, ob sie den Personalabbauprozess als fair erleben. Ein weiterer Einflussfaktor ist, inwieweit ihnen ihre Führungskraft in dieser Leidensphase Orientierung und Halt bietet.

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn feststeht, wer das Unternehmen verlässt, auch das Gespräch mit den „Survivors“ suchen - nicht nur, um sie zu informieren. Mindestens ebenso wichtig ist es, sich gezielt nach ihrem Befinden zu erkundigen und ihnen soweit möglich ihre Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen.

*Bernhard Kuntz ist Inhaber des Büros für Bildung und Kommunikation in Darmstadt*