

<b>Medium:</b> Business&IT	<b>Datum/Ausgabe:</b> 05/2012	<b>Auflage:</b> 31.212
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------

## Business&IT

► **UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Personalabbau

# Trennung mit System





<b>Medium:</b> Business&IT	<b>Datum/Ausgabe:</b> 05/2012	<b>Auflage:</b> 31.212
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------

Einen **beschlossenen Personalabbau umzusetzen** zählt zu den schwersten Aufgaben für Führungskräfte. Auch bei juristisch korrekter Durchführung birgt er viele Stolperfallen und psychosoziale Risiken, die lange nachwirken. Dieser Beitrag gibt Handlungsempfehlungen für ein professionelles, faires und wirtschaftlich gelungenes Trennungsmanagement.

Uta von Boyen

**S**eit Jahren nimmt in der IT-Branche der Kostendruck zu, und die Frage, welche Personalressourcen man sich inhouse noch leisten kann, spielt eine immer größer werdende Rolle. Die Folgen sind tiefgreifende Umstrukturierungen und Verlagerungen in den betroffenen Unternehmen: Offshoring, Nearshoring und Outsourcing werden als Lösungen hoch gehandelt – Optionen, die allesamt zu Personalabbau führen.

Wo immer Entlassungen in größerem Umfang stattfinden, sind einem Unternehmen jedoch Schlagzeilen sicher. Die Schuldigen werden schnell identifiziert, und das Mitgefühl der Öffentlichkeit liegt ganz bei den Gekündigten. In der Tat, die entlassenen Mitarbeiter sind die Hauptleidtragenden einer solch einschneidenden Maßnahme.

Doch ein Aspekt gerät dabei häufig in den Hintergrund: Auch für die Überbringer der schlechten Botschaften stellen „Personalanpassungen“ eine erhebliche Stresssituation dar. Das gilt in hohem Maße für Angehörige der Personalabteilung (selbst wenn diese gelernt haben, derartige Situationen professionell zu bewältigen), aber auch für die zuständigen Führungskräfte der Betroffenen, die Entlassungsprozesse in der Regel als belastend erleben.

#### Stressfaktoren für Führungskräfte

Die Gründe für den Stress der Führungskraft können in dieser Situation vielfältig sein und durchaus gleichzeitig auftreten: Man empfindet möglicherweise Mitgefühl mit dem oder der Betroffenen, Schuldgefühle, den anderen in eine existenzielle Notlage zu stürzen, Frustration wegen der Schwächung des eigenen Machtbereichs, Wut auf den oder

die Entscheider(in), aus deren Richtung die Anweisung kommen mag, Angst vor der eigenen Zukunft (wenn Freisetzung in Zusammenhang mit wirtschaftlichem Misserfolg des Unternehmens stehen) oder schlicht Überforderung mit der praktischen Durchführung des Entlassungsgesprächs selbst.

Auch langjährigen, erfahrenen Managern kann es in einer solchen Lage passieren, dass sie dem Problem einfach ausweichen, Gespräche und Planungen immer wieder aufschieben – und die Sache dadurch noch verschlimmern. Ein nicht vorhandenes oder misslungenes Trennungsmanagement erzeugt am Ende umso mehr Stress und Kosten.

Juristisch unsaubere oder planerisch nachlässige Vorgehensweisen sowie mangelnde Absprachen (etwa in Bezug auf Kündigungsschutz oder Kündigungsfristen) können ausgesprochen teuer werden, insbesondere wenn Grabenkämpfe mit dem Betriebsrat oder gerichtliche Auseinandersetzungen ins Spiel kommen.

#### Drohender Imageschaden

Ein weiteres, sehr starkes Argument gegen Schlamperei beim Trennungsmanagement besteht in dem massiven Imageschaden, den Unternehmen dadurch erleiden können. Diese Gefahr tritt nicht nur im Fall von medienwirksamen Massenentlassungen auf, sondern auch bei Mund-zu-Mund-Propaganda durch einzelne Betroffene. Kaum jemandem wird bei der Bewertung der Attraktivität eines Unternehmens so viel Glaubwürdigkeit zugesprochen wie einem ehemaligen Arbeitnehmer, der eine „Gruselgeschichte“ nach der anderen über seinen früheren Arbeitsplatz erzählen kann.

#### DIE AUTORIN



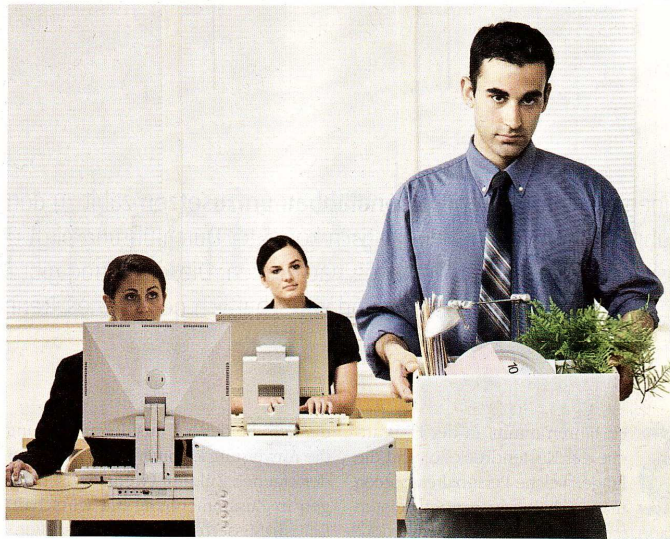
**Uta von Boyen** ■ Geschäftsführerin der Unternehmensberatung von boyen – consulting. Als Executive Coach berät und begleitet sie Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen (weitere Informationen unter [www.von-boyen-consulting.de](http://www.von-boyen-consulting.de), [www.leadone.de](http://www.leadone.de)).



<b>Medium:</b> Business&IT	<b>Datum/Ausgabe:</b> 05/2012	<b>Auflage:</b> 31.212
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------

➤ **UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Personalabbau

➤ Die „Trennungsschmerzen“ lassen sich durch einen fairen und respektvollen Umgang miteinander von vornherein verringern.



Der derzeitige Generationen- und Mentalitätswandel sowie der Fachkräftemangel in der Berufswelt bringen es mit sich, dass die Mitarbeiterfluktuation steigt. In dieser Situation wäre nichts naheliegender, als mit betriebsbedingt gekündigten Mitarbeitern möglichst gute Beziehungen zu pflegen. Denn für Entlassungen mögen im Einzelfall verschiedene Gründe sprechen, aber wenn kein grobes Fehlverhalten von Arbeitnehmerseite vorliegt, besteht für Unternehmen kein Anlass, ehemalige Mitarbeiter wie „verbrannte Erde“ zu behandeln.

Nicht selten trifft das Los der Freistellung Menschen, die über Jahre hinweg gute Arbeit geleistet haben und die unter Umständen auch einmal wieder eingesetzt werden können, wenn sie das wollen. Einzelpersonen neigen dazu, Kündigungen automatisch als ein Siegel des Scheiterns zu deuten – doch Entlassungen kann man durchaus so gestalten, dass dem oder der Betroffenen trotz allem auch eine Botschaft der Wertschätzung für die erbrachte Arbeitsleistung vermittelt wird.

**Ratschläge für den Personalabbau**

Einen beschlossenen Personalabbau umzusetzen zählt zu den schwersten Aufgaben für die Organisation und für die verantwortlichen Führungskräfte. Auch bei juristisch korrekter Durchführung birgt er verschiedene Stolperfallen und psychosoziale Risiken, die lange


nachwirken können. Folgende sieben Aspekte sollte man deswegen in den Mittelpunkt rücken:

- Wie in jedem Veränderungsprozess ist der Faktor Kommunikation von entscheidender Bedeutung: In einer Phase der Trennung müssen in der Organisation Foren geschaffen werden, in denen darüber gesprochen werden kann. Das Thema muss für alle Beteiligten (die Gehenden und die Bleibenden) enttabuisiert werden.
- Jeder Trennungsprozess erfordert eine erfolgreiche Organisation und ein professionelles Projektmanagement.
- Top-Management, Personalmanagement und andere Führungskräfte brauchen in dem Prozess ein gestärktes Selbstverständnis und müssen von vornherein Klarheit über ihre Rollen haben.
- Führungskräfte sollten darin geschult werden, Trennungsgespräche professionell durchzuführen.
- Planen sollte man immer auch, wie der Gekündigte mit der Situation wohl umgehen wird, und wie man selbst mit den gezeigten Reaktionen verfahren möchte. Dabei sollten die Beteiligten nicht unvorbereitet in solche Phasen starten und bereits ein oder zwei Phasen vorausdenken.



<b>Medium:</b> Business&IT	<b>Datum/Ausgabe:</b> 05/2012	<b>Auflage:</b> 31.212
-------------------------------	----------------------------------	---------------------------



Keine Angst vorm „blauen Brief“: Führungskräfte müssen lernen, Trennungsgespräche professionell durchzuführen. 

> Von zentraler Bedeutung sind der Umgang mit den Verbleibenden und die Revitalisierung und Bindung der Leistungsträger gerade in einer solchen Phase. Ein besonderes Change-Management, das die Motivation der Organisation und die Zielsetzung in besonderem Maße bedenkt, ist hierfür eine Grundvoraussetzung.

> Klare Projektziele und eine Vision für die Zeit danach müssen kommuniziert werden und im Fokus der Organisation stehen, während die Trennungsprozesse durchgeführt werden.

Beachtet man diese zentralen Aspekte, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass man nicht nur ein professionelles und faires Kündigungsmanagement etabliert, sondern auch bestmögliche Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit. Insbesondere über die Kosten unprofessioneller Trennungsgespräche möchte kaum jemand sprechen – oft ist das Thema „Kosten“ schließlich der Auslöser für den Personalabbau.

#### Indirekte Kosten verringern

Meist zeigen sich Unternehmen bei der Trennung finanziell galanter, als sie es sein müssten, nützen damit aber der Mitarbeiterseite nicht wirklich. Statt die zum Teil horrenden Abfindungen als eine Art Schmerzensgeld zu zahlen, könnte ein fairer und respektvoller Umgang mit dem betroffenen Mitarbeiter

„Trennungsschmerzen“ von vornherein verringern.

Im Fokus sollte aber nicht nur die Höhe der „Abfindungspakete“ stehen, sondern die Summe der Realkosten. Vor allem die „soft costs“ (die indirekten Kosten) werden meist übersehen, obwohl diese oft den größten Teil der Ausgaben ausmachen.

Es geht um ein Vielfaches mehr als nur um die Höhe der Abfindungskosten, nämlich unter anderem um (ungewollte) Fluktuationskosten, Kosten für den Neuerwerb von Know-how, Imageverlust bei Kunden, Verschlechterung des Betriebsklimas, Absinken der Produktivität, Entscheidungsverzögerungen, Sitzungszeiten, Fehlerquoten, Ausfallzeiten, Gerüchte und Energiebindung, Vertretungskosten, geringere Attraktivität des Unternehmens etc.

Es sind eben diese Kosten, auf die Organisationen Einfluss nehmen können, wenn sie die sieben oben genannten zentralen Elemente eines professionellen und fairen Trennungsmanagements beachten. Wer in ein professionelles Trennungsmanagement investiert, wird daher unterm Strich die geringsten ökonomischen Gesamtkosten erhalten.

[ rm ]