

Personalabbau

Sozialverträgliche Maßnahmen



Herbert Mühlenhoff
Geschäftsführer der Mühlenhoff Management-
beratung GmbH, Düsseldorf

Müssen Unternehmen Mitarbeiter aus strategischen Gründen kündigen, stellen sie sich die Frage, wie sie sozialverträgliche Maßnahmen abbilden können. Außerdem stehen sie vor der Entscheidung: Freistellung oder nicht? Hier bedarf es einer differenzierten Abwägung.

1 Strategischer Personalabbau

Der Arbeitsmarkt ist für Arbeitnehmer günstig; hunderte Stellen für Fach- und Führungskräften können nicht besetzt werden. Gleichzeitig werden tausende von Arbeitsplätzen in Deutschland um- und abgebaut, da Großunternehmen und mittelständischen Firmen – ob Industrie, Handel oder Dienstleistung – vor Restrukturierungen stehen. Von außen betrachtet scheint ein Personalabbau unter diesen Vorzeichen sozial weniger hart und unternehmensintern leichter zu managen zu sein, sowie im betrieblichen Umfeld auf weniger Unruhe zu stoßen. Auf den ersten Blick erscheint es nicht notwendig, die Beschäftigten, von denen man sich trennen muss, zu unterstützen.

Doch der erste Eindruck täuscht. Bei strategisch erforderlichen Trennungsprozessen liegen die Herausforderungen darin, den Abbau so umzusetzen, dass sowohl die verbleibenden Mitarbeiter als auch diejenigen, mit denen man in der Zukunft nicht mehr rechnet, die Unternehmensentscheidung nachvollziehen können und den Prozess als professionell gemanagt sowie fair erleben. Auch das Mittelmanagement bedarf besonderer Aufmerksamkeit.

Arbeitgeber, die sich von Arbeitnehmern aufgrund einer Re- oder teilweise Neupositionierung trennen müssen, agieren aus der Einsicht, die betriebliche Strategie zukünftig neu oder verändert auszurichten. Wenn sie zur Entscheidung gelangen, Geschäftsfelder aufzugeben, in Form von Outsourcing zu verlagern, Prozesse zu verschlanken oder sich auf die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistung fokussieren zu wollen, hat dies Folgen für den Personalkörper. Bei der Streichung von Geschäftsfeldern werden die Kompetenzen der Beschäftigten, sofern sie nicht an anderer Stelle im Unternehmen Einsatz finden, nicht mehr benötigt. Und: Beim Aufstellen neuer Geschäftsbereiche kann sich herausstellen, dass sich bestimmte Prozesse mit den vorhandenen Mitarbeitern nicht bewältigen lassen. Ein qualitativer Personalaustausch ist erforderlich.

Die Anpassung der Belegschaft bei veränderten Geschäftsperspektiven funktioniert in der Mehrzahl nicht mehr über Kündigungen, sondern über einvernehmliche Aufhebungsverträge. Aber auch in dieser betrieblichen Situation stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, die negativen Folgen eines Change-Prozesses zu minimieren. Dazu ist es erforderlich,

- › das Zielbild klar zu kommunizieren,
- › die Arbeitnehmervertretungen rechtzeitig und umfassend einzubinden,
- › den Prozessablauf festzulegen sowie
- › der Kommunikation mit den Arbeitnehmern und Vorgesetzten große Aufmerksamkeit zu schenken.

Hier hierbei spielt Outplacement eine nicht zu unterschätzende Rolle.

2 Orientierungsberatung

Kommt es also infolge von strategischen Neuausrichtungen des Unternehmens zu Trennungen, hat dies Konsequenzen für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen. Zum einen für diejenigen, deren Arbeitsplatz künftig wegfallen oder neu gestaltet werden soll: Während sich Geschäftsleitungen bei einer grundlegenden strategischen Veränderung häufig von einer Unternehmensberatung begleiten lassen, steht der Arbeitnehmer bei der Frage der einvernehmlichen Aufhebungsvereinbarung meistens alleine. Ihm eine Unterstützung anzubieten, wie eine ergebnisoffene Orientierungsberatung, erhöht die Mobilisierung nachhaltig. In diesem Zusammenhang muss bspw. die Frage der Freistellung geklärt werden. Hierbei gibt es mehrere Optionen.

Zum anderen erlebt auch das mittlere Management den Change-Prozess als problematisch. Während die Geschäftsführung die langfristige Aufstellung des Unternehmens im Blick hat, steht das Mittelmanagement für die kurzfristige Lieferung von Arbeitsergebnissen. Doch ein angekündigter Personalabbau hat regelmäßig negative Auswirkungen auf eine zügige Leistungserbringung. Vorgesetzte sind sie viel näher an den Mitarbeitern und stehen vor der Herausforderung, Veränderungen kommunizieren zu müssen. Diese Führungskräfte benötigen eine Unterstützung im Umgang mit den anstehenden Veränderungen.

Außerdem lösen Nachrichten, die nur einen Teil der Belegschaft oder einzelne Abteilungen treffen, auch in anderen Abteilungen oder Geschäftsbereichen Unruhe aus. Sie fragen sich bspw., ob der Abbauprozess auf die Abteilung XY beschränkt ist. Auch wenn viele Unternehmen den Restrukturierungsaufwand genau kalkulieren, so tauchen die nicht unmittelbar messbaren Kosten – wie der Rückgang der Produktivität der verbleibenden Beschäftigten – oder das Tempo, mit dem der Change-Prozess ablaufen kann, an keiner Stelle auf. Ein potenzieller Rückgang lässt sich aber beeinflussen:

- › zum einen durch den fairen Umgang mit den Arbeitnehmern, die nicht mehr benötigt werden, und
- › zum anderen auch indirekt durch den Umgang mit der Frage „Freistellung oder Nicht-Freistellung“.

3 Festlegen der Rahmenbedingungen

Arbeitgeber müssen eine Vielzahl von Fragen klären, die mit der Trennung verbunden sind. Zum Zeitpunkt des Gesprächs mit dem Mitarbeiter sollte entschieden sein, wie u. a. mit restlichem Urlaub, Pensionsansprüchen, einer Abfindung oder Freistellungen umgegangen wird. Ebenso bedarf es Überlegungen, wie die Form der Übergabe aussehen sollte, wie zuverlässig der Beschäftigte ist und ob ein Auffanggespräch durch Berater gewünscht ist. Die Festlegung der Rahmenbedingungen, z. B. Zeitpunkt der Trennung, Freistellung oder Übergabe, erfolgen unter Berücksichtigung der betrieblichen Ziele und Einbinden der involvierten Gruppen. Wegen der unterschiedlichen Zielsetzungen bei Personalabbau, bedarf das Vorgehen einer systematischen Analyse, nach der sich die Rahmenbedingungen richten.

Da sich die Organisation auf die Zukunft ausrichtet, können Arbeitgeber Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, eine Outplacement-Beratung anbieten, auch um sie leichter freustellen zu können. Dies betrifft in erster Linie Fach- und Führungskräfte, die weniger operativ als strategisch im Unternehmen eingesetzt sind. Verbleiben diese Arbeitnehmer bis zum Ende der Vertragslaufzeit an ihrem Arbeitsplatz, kann der Change-Prozess möglicherweise weniger konsequent und langsamer in die Umsetzung kommen.

Praxistipp

Da mit einer Outplacement-Beratung eine entsprechende Infrastruktur bereitsteht, fällt es den Betroffenen wesentlich leichter, sich von der alten Position zu verabschieden und ihre Planungen zukunftsorientiert auszurichten. Sie beschäftigen sich mit ihrer Neupositionierung, gehen mit professioneller Unterstützung die nächsten Schritte strategisch an und richten alle Gedanken nach vorne. Der Bewerbungsprozess beginnt also unmittelbar. Häufig sichern sich diese Beschäftigten noch während der Laufzeit des alten Arbeitsvertrags eine neue Option.

Andere Mitarbeiter werden vom Arbeitgeber bewusst nicht freigestellt. Diese Fachkräfte sind häufig operativ eingesetzt. Bei der Entscheidung müssen Vorgesetzte allerdings berücksichtigen, ob der Arbeitnehmer, der bald das Unternehmen verlässt, trotzdem über ein hohes Commitment und eine hohe Loyalität verfügt. Die Entscheidung, ob Freistellung oder

nicht, wird auch davon beeinflusst, mit welchen Projekten die Betroffenen beauftragt sind. In vielen Fällen kann man diese Kräfte nicht freustellen, da sie laufende Projekte zu Ende führen müssen oder dezidierte Übergaben erforderlich sind. Auch in solchen Situationen wirkt eine Outplacement-Beratung konstruktiv. Denn ist der Mitarbeiter weiterhin tätig, droht die Gefahr einer massiven Reduzierung der Produktivität, da parallel neben der beruflichen Tätigkeit ein unkoordiniertes Durchforsten der Beschäftigungsoptionen am Markt erfolgt. Hier hilft eine systematische Outplacement-Beratung, die Energien zu steuern und sich dem Thema mit voller Aufmerksamkeit zum vorgesehenen Zeitpunkt zu stellen. Ihre Motivation, die Arbeitskraft und Konzentration einzusetzen, ist umso größer, je mehr sich die Beschäftigten bewusst sind, dass ihr bisheriger Arbeitgeber sie wertschätzt und bei einer strukturierten Neuorientierung unterstützt.

4 Fazit

Auch wenn die Frage der Freistellung immer individuell entschieden werden muss, bedarf es nachvollziehbarer Regelungen, damit dem Unternehmen in einer ohnehin angespannten Situation keine Willkür vorgeworfen werden kann. Ebenso sollte man die verbleibenden Arbeitnehmer rasch auf das neue Zielbild einstellen und die Organisation in neue effektive Arbeitsprozesse führen. Die Frage, ob der einzelne Mitarbeiter freigestellt werden soll oder nicht, ist von sehr vielen Komponenten abhängig. Pauschale Empfehlungen, wie „sofortige Arbeitsfreistellung der gekündigten Beschäftigten“, wie sie zuweilen bei betriebsbedingten Kündigungen geäußert werden, halte ich weder für sinnvoll noch für notwendig. Vielmehr ist in jedem Einzelfall zu entscheiden – nach Loyalität, Position und betrieblichen Gründen –, welcher Weg gewählt werden sollte.

Arbeitgeber, die aus der letzten Rezession gelernt haben, konzentrieren sich aktuell auf ein vorausschauendes Handeln. Sie „sanieren das Dach, während die Sonne scheint“, wie man an der Vielzahl aktueller Restrukturierungsprozesse sehen kann. Dabei ist festzustellen, dass sich alle Beteiligten in den letzten Jahren deutlich weiterqualifiziert haben: Die Palette der personalpolitischen Instrumente zur Anpassung der Mitarbeiterstruktur ist gewachsen, ebenso wurden Systematik und Methoden in der Outplacement-Beratung weiterentwickelt. Daher können Unternehmen einen Personalabbau so gestalten, dass er den unterschiedlichen Anforderungen aller am Trennungsprozess Beteiligten gerecht wird.

