

# Mut zum Klartext

Personalabbau trifft die Betroffenen hart. Auch die verbleibenden Mitarbeitenden brauchen eine Perspektive. Dennoch sind strategische Fehler in der Kommunikation an der Tagesordnung. Worauf es bei der Vorbereitung der Gespräche ankommt.

VON ANNETTE NEUMANN

► Ob internationaler Konzern oder Mittelstandsunternehmen, Automobilzulieferer oder Reisebüro – unter der branchenübergreifenden Krise leiden derzeit viele Betriebe. Wer kann, versucht betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden; vor allem Konzerne bieten neben der Kurzarbeit im ersten Schritt mitunter Freiwilligenprogramme plus Abfindungen an: „Die Unternehmen kennen zwar die Instrumente des Personalabbaus, doch hapert es vielfach an mangelnden Erfahrungen mit Trennungsprozessen. Auch versäumen es viele Unternehmen, rechtzeitig den Prozess zu planen, was mitunter zu unüberlegten Ad-hoc-Entscheidungen führt“, beobachtet Stefan Detzel, Vorstand des Fachverbandes Outplacement im BDU.

Nach Ansicht von Heiner Schumacher, der als Professor für Verhaltensökonomie an der KU Leuven in Belgien zum Einfluss von Fairness auf Verhalten und Leistung am Arbeitsplatz forscht, unterschätzen viele Unternehmen die Auswirkungen betriebsbedingter Kündigungen auf die verbleibenden Mitarbeitenden: „Mangelnde Kommunikation und das Gefühl, dass die Betroffenen die Krise ausbaden müssen, führt zu Verunsicherung und Demotivation der Leistungsträger, die sich nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können und sich folglich anderweitig umschaun.“ Auch eine Umfra-

ge der Outplacement-Beratung von Rundstedt unter 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern kam zu dem Ergebnis: Drei Viertel der Befragten verlieren bei plötzlichen Kündigungen das Vertrauen in ihren Arbeitgeber. Ebenso viele haben Angst, als Nächstes dran zu sein, falls sie erst von Kündigungen erfahren, wenn der Platz der Kollegin oder des Kollegen bereits leer ist. Für Anja Schauenburg, Geschäftsführerin der Newplacement-Beratung „Die Personalumbauer“, kommt es auf eine frühzeitige strategische Planung des Trennungsprozesses an: Mit einer Vorlaufzeit von mindestens drei Monaten sollten die Verantwortlichen, darunter die jeweiligen Vorgesetzten und HR, den Prozess planen. Die Geschäftsführung gibt das strategische Ziel vor, woraus sich die Begründung für den Abbau ableitet. Die Mitarbeitenden brauchen eine Antwort auf die Frage, warum Trennungen notwendig sind und welche Ziele damit verfolgt werden. Schauenburg: „Diese Veränderungsbotschaft, die sich durch den gesamten Prozess ziehen muss, macht den Stellenabbau für die Belegschaft und den einzelnen Mitarbeitenden nachvollziehbar und stellt klar, warum welche Position betroffen ist.“ Eine klar formulierte Botschaft beuge Gerüchten vor und Sorge dafür, dass dem Unternehmen die Leistungsträger nicht verloren gingen.

## Auch positive Aspekte kommunizieren

„Wenn Unternehmen allerdings nur mit negativen Botschaften kommen, verprellt man die Belegschaft“, ist die Erfahrung von Christian Summa, Partner & Director Workforce Transformation bei der Outplacement-Beratung von Rundstedt. Auch der positive Aspekt



„Die verbleibenden Mitarbeitenden brauchen eine klare Perspektive, wie es mit ihnen weitergeht und wie sie zur Vision beitragen können.“

Anja Schauenburg, Geschäftsführerin, Die Personalumbauer

des Umbaus sollte auf einer Mitarbeiterversammlung kommuniziert werden: Wie werden die Betroffenen durch Outplacement unterstützt, und wie investieren wir in die Zukunft des Unternehmens? Oft versäume es das Management, einheitliche Botschaften zu kommunizieren, was dazu führt, „dass diese nach unten hin immer weiter aufweichen“.

Für die Vorbereitung der Führungskräfte auf das Trennungsgespräch ist das fatal, denn sie müssen das ausführen, was an der Spitze entschieden wird. Christian Summa: „Ich erlebe Führungskräfte, die sich oft im Stich gelassen fühlen, weil ihnen die strategischen Überlegungen, die hinter einer Entlassung stehen, von der Geschäftsleitung nicht vermittelt wurden. Fehlt ihnen eine sachliche Begründung, dann fragen sie sich zu Recht, warum es gerade Herrn Maier aus ihrer Abteilung trifft.“ Bevor sich Führungskräfte auf das eigentliche Trennungsgespräch vorbereiten, braucht es zunächst deren Commitment für die notwendige Veränderung. In Workshops kann ihnen die Handlungsnotwendigkeit vermittelt und ermöglicht werden, auch kritische Fragen zu stellen. „Nur wenn sie hinter der Entscheidung stehen, können sie mit dem entsprechenden Nachdruck ins Gespräch gehen und dem Mitarbeitenden klar sagen: ‚Ich habe entschieden, dass dein Arbeitsplatz wegfallen muss‘, und diese Entscheidung sachlich begründen, zum Beispiel mit einer Verlagerung ins Ausland.“

Fehlt dieses Commitment, sind viele Führungskräfte ausweichend oder halten nicht ernstgemeinte Strohhalm hin. Die Folge: Bei dem Gekündigten hinterlässt es einen schlechten Nachgeschmack, und ihren Unmut darüber lassen sie bei ihren Kolleginnen und Kollegen und mitunter auf Arbeitgeberbewertungsportalen aus, was dem Arbeitgeberimage immens schaden kann.

Auch für die Retentionsgespräche, die möglichst parallel zu den Trennungsgesprächen geführt werden sollten, müssen Führungskräfte standfest sein. „Die verbleibenden Mitarbeitenden brauchen eine klare Perspektive, wie es mit ihnen weitergeht und wie sie zur Vision beitragen können“, sagt Anja Schauenburg.

## Das Trennungsgespräch ist Chefsache

Das Verkünden der Trennungsbotschaft ist eine Führungsaufgabe, das in Rollenspielen geübt werden sollte. Dabei erfährt die Führungskraft, wie die Botschaft, dass der oder die Mitarbeitende gehen muss, ankommt. Generell lassen sich, so Schauenburg, zwei Typen unterscheiden: Die Einen gehen in aktiven Widerstand, sind aufbrausend und versuchen, zu verhandeln. Die Anderen üben passiven Widerstand aus, sind ausweichend, bagatellisieren oder weinen sogar. „Auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein, erleichtert es der Führungskraft, sachlich, wertschätzend und fair zu bleiben.“

„Viele Unternehmen versäumen es, rechtzeitig den Trennungsprozess zu planen, was mitunter zu unüberlegten Entscheidungen führt.“

Stefan Detzel, Vorstand, Fachverband Outplacement im BDU



Den Umgang mit den Betroffenen in vorbereitenden Seminaren zu trainieren, kommt deutlich zu kurz, stellt Stefan Detzel fest. Mehr als 1000 Führungskräfte werden pro Jahr im Umgang mit Trennungsgesprächen geschult: „Wir beobachten zwar eine steigende Nachfrage für das zweite Halbjahr, doch buchen die meisten Firmen nur eine eintägige Schulung“, was meist zu kurz sei, da die Zeit fehle, Trennungsgespräche belastungssicher zu üben. „Personalabbau ist oft zahlengetrieben, der menschliche Aspekt und die Würde fallen meist hinten runter.“ Das führe dazu, dass Führungskräfte unsicher ins Trennungsgespräch gehen und es zu hart führen, weil sie keine innere Klarheit und Angst vor ihren eigenen Emotionen haben. Für Anja Schauenburg steht und fällt der Prozess mit der Vorbereitung der Führungskraft auf die Gespräche, auch mit den verbleibenden Mitarbeitenden, die eine Vertrauensperson verlieren und Zuspruch brauchen.

## HR muss die Grenze wahren

Von dem oder der Betroffenen wird die Kündigung nur dann als fair erlebt, wenn der Chef den Mut hat, offen aufzutreten, und sich dabei Zeit nimmt. Dem ersten Vier-Augen-Gespräch sollte wenige Tage später ein weiteres folgen, das idealerweise von HR begleitet wird. Dabei gilt es zu klären: Was können wir bis zum Ausscheiden anbieten, und wie kann die Übergabe der zurückbleibenden Aufgaben gestaltet werden? Es liegt auch an HR, zu eruiieren, ob die Führungskraft ein zusätzliches Coaching braucht und ob sie die Gesprächsführung – falls sie emotional zu stark betroffen ist – an den nächsthöheren Vorgesetzten abgeben sollte. Die Expertin und die Experten sind sich einig: Als Prozessbegleiter hat HR eine wichtige Unterstützungs- und Nachbereitungsrolle.

Klar abzugrenzen ist die Rolle zur Führungskraft, die final entscheiden muss, von welchen Mitarbeitenden sie sich trennt. Christian Summa beobachtet, dass Führungskräfte, die insbesondere wenig Erfahrung mit solchen Prozessen haben, diese unliebsame Aufgabe gern an HR oder noch schlimmer an externe Partner delegieren. „HR darf sich nicht den schwarzen Peter zuschieben und in diese Rolle, die es nicht ausfüllen kann, drängen lassen und muss sich klar positionieren.“ Andernfalls könnte der Prozess scheitern, und HR dabei dem eigenen Ansehen schaden. ■



Weitere Informationen zu Trennungsmanagement finden Sie auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) in der Rubrik Führung > Trennungsmanagement.