

Interviewpartner für Haufe online Redaktion (2013) als Experte
Trennungsmanagement: Mit einvernehmlichem Personalabbau Zeit, Kosten und Konflikte reduzieren, nachzulesen unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/trennungsmanagement-einvernehmlicher-personalabbau-spart-kosten_80_180158.html

Trennungsmanagement

1. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, die auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten wollen, Stellen abzubauen?

Karl-Georg Rütten: Es ist sicher zu einfach, hier nur schlicht die Möglichkeiten eines Aufhebungsvertrages, einer Transfergesellschaft, einer Transferagentur, eines Outplacements oder eines Vermittlungskoachings aufzuzählen. Die Vorgehensweise muss meines Erachtens sein, diese Maßnahmen so zu entwickeln, damit sie der Perspektive der Betroffenen gerecht werden. Und das geht meiner Erfahrung nach am besten nicht nur aus der Entsichtersicht, sondern gemeinsam mit dem Betriebsrat und den Führungskräften, die die Menschen am besten kennen. Je nach Betroffenengruppen können das dann auch Maßnahmen sein wie beispielsweise das Engagieren von Personalvermittlern, die auf bestimmte Berufsgruppen, etwa im kaufmännischen oder konstruktiven Bereich, spezialisiert sind oder auch das interessante Instrument der ratierlichen Abfindungsgestaltung.

2. Was sind Ihre Lösungen, wenn Sie in ein Unternehmen gerufen werden, das in kurzer Zeit viel Personal abbauen muss?

Rütten: Die Lösungen sind immer strategisch angelegt und nicht kurzfristig, trotz aller Zeitnot. Strategisch heißt: Es geht um Neuausrichtung. Glaubwürdige und transparente Kommunikation mit Botschaften statt Informationen prägt jedwedes Handeln. Nicht das Arbeitsrecht steht allein im Fokus, sondern gute Mitarbeitergespräche. So entstehen individuelle Lösungen, die Wahlmöglichkeiten als Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen bilden. Die Betroffenen können ihr Gesicht wahren und können trotz des Arbeitsplatzverlustes Perspektiven für den Neuanfang finden. Diese Ausrichtung hilft, auch in kurzer Zeit den notwendigen Personalabbau durchzuführen – meist sogar kürzer als geplant.

3. Aber das alles kostet den Arbeitgeber doch mehr Geld?

Rütten: Im Gegenteil: Ich kann inzwischen durch eine Studie sogar nachweisen, dass einvernehmlicher Personalabbau nicht teurer ist. Das erweiterte Trennungsmanagement kostet den Arbeitgeber sogar mindestens 20 Prozent weniger.

4. Aber Wahloptionen, mehr Berater und mitunter höhere Abfindungen – das muss sich doch in den Kosten niederschlagen?

Rütten: Natürlich kommt es darauf an: Wie viel kann das Unternehmen leisten, wie viel will das Unternehmen leisten? Beides ist entscheidend. Aber bei einem klassischen Vorgehen wird doch letztlich nur über Abfindungshöhen verhandelt. Das kostet auch viel Geld. Bei meinem Vorgehen wird das Geld dafür eingesetzt, eine berufliche Neuperspektive zu

schaffen. Über diese Kosten wird verhandelt. Beim klassischen Vorgehen haben Sie oft Verhandlungsverzögerungen, Einigungsstellenverfahren, sehr viele Gerichtsverhandlungen et cetera. Diese Kosten entstehen, können aber weitestgehend vermieden werden und das Geld sinnvoller eingesetzt werden. Und dann muss man noch die indirekten, verdeckten Kosten beachten. Dazu zählt unter anderem, dass die verbleibenden Mitarbeiter verunsichert und damit weniger produktiv sind. Durch glaubhafte Kommunikation und entsprechende Maßnahmen lassen sich solche Kosten im erweiterten Trennungsmanagement in der Regel reduzieren.