

Wenn beide Seiten aufeinander zugehen

Personalabbau muss nicht mit Kündigungen einhergehen. Das Beispiel eines mittelständischen Unternehmens zeigt, wie die Alternativen aussehen und wie Trennungsmanagement als Projektarbeit verstanden wird.



Ein metallverarbeitender Betrieb mit 200 Mitarbeitern vermeldet einen Umsatzrückgang von mehr als 50 Prozent. Selbst erhebliche Kurzarbeit reicht nicht zur Kompensation. Um den Betrieb zu retten, muss die Belegschaft kurzfristig um ein rundes Viertel reduziert werden. Und die verbleibenden 140 Arbeitsplätze werden sich verändern, denn mit einem neuen modularen Fertigungskonzept wird die Geschäftsstruktur des Unternehmens neu ausgerichtet. Oftmals folgt in einer solchen Situation ein unternehmensinterner Arbeitskampf; Arbeitgeber und Arbeitnehmer streiten erbittert und am Ende kommt es zu einem Ergebnis, mit dem keine der Seiten zufrieden ist. In diesem Fall verlief es anders, deutlich besser. Am Ende musste nicht eine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen werden. Auch hier lagen diverse Stolpersteine im Weg, doch durch das Hinzuziehen eines externen Personalmanagers konnten für beide Seiten akzeptable Lösungen gefunden werden. Gebraucht wurde kein „Vollstrecker“, sondern ein „Gestalter und Begleiter“ von Krisen, der unabhängig ist und nicht zusätzlich in „normale“ persönliche und organisatorische Beziehungen eingebunden ist.

Am Anfang war

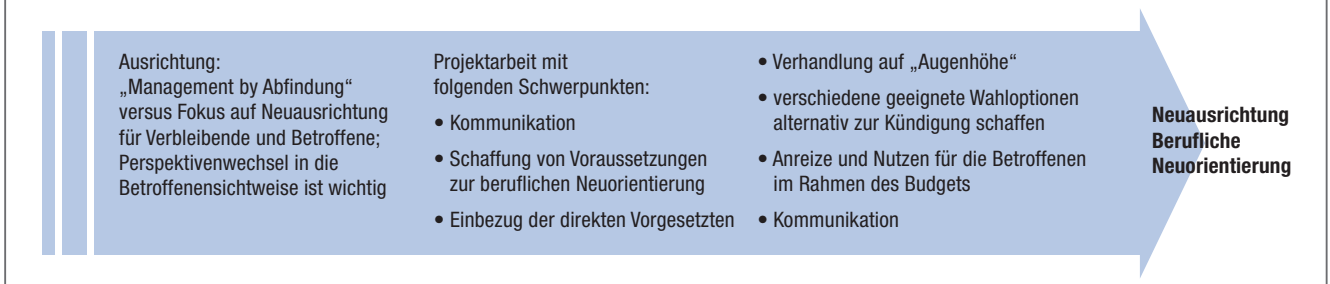
Es ging zunächst um eine intensive Bestandsaufnahme. Viel Zeit blieb nicht: rund acht

Wochen waren für das Projekt geplant – mehr nicht! Dennoch tauchten bald erste Hürden auf: Die Arbeitgeber-Vertreter waren sich nicht einig, welche Lösung angestrebt werden sollte. Viele haben in einer solchen Situation leider fast ausschließlich die betriebsbedingte Kündigung samt Abfindung im Kopf – also gewissermaßen ein „Management by Abfindung“. Alternative Formen für Personalanpassung, die auch Perspektiven trotz des Jobverlustes bieten, sind oft kaum bekannt. Vorurteile, dass zum Beispiel hinter Transfergesellschaften doch nur die Gewerkschaften sitzen, herrschten auch hier vor. Es wurden die zu hohen Kosten für Transfermaßnahmen angeführt, sodass das alternative Instrument Transfergesellschaft zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen zunächst abgelehnt wurde. Aber: sachkundige Aufklärung aller Vorurteile und eine detaillierte Kostensimulation hat weitergeholfen und zu einem Umdenken (und „Umschichten“ der Finanzmittel) geführt. Was bei dieser Arbeit ganz wichtig war: An erster Stelle an die Betroffenen und deren Bedürfnisse und Nöte zu denken – und zwar trotz aller Zwänge. Gerade das war entscheidend für den Erfolg des Projektes. Trennungsmanagement als Projektarbeit lautete schließlich die Zielsetzung, der alle folgten. Den Betroffenen wurden im Zuge dessen später Wahloptionen vorgestellt, der Betriebsrat war permanent

beteiligt. Die Skepsis untereinander wich, weil sich alle ernst genommen fühlten. Außerdem bestand Einigkeit darüber, dass es sinnvoller für alle Beteiligten ist, Zeit in zum Teil aufwendige Vorüberlegungen für Alternativinstrumente zur beruflichen Neuorientierung zu investieren als sich später in oft unvermeidlichen Kündigungsschutzprozessen aufzureiben. Darüber hinaus: zielgruppengerechte Kommunikation sowie Personal- und Organisationsentwicklungsarbeit für die bleibenden Mitarbeiter zogen sich wie ein roter Faden durch die Wochen. Mit viel Glaubwürdigkeit, Fachwissen und Empathie wurden letztlich Verlierer zu Gewinnern – zumindest wurden die Voraussetzungen für eine solche „Wandlung“ nach dem Subsidiaritätsprinzip als Hilfestellung zur Selbsthilfe gelegt.

Vom Saulus zum Paulus

Auf Seiten der Arbeitnehmervertretung war grundsätzlich ein konstruktiver Verhandlungswille vorhanden. Dennoch wurde der Betriebsrat seitens seiner Berater bedrängt, die Verhandlungen in die Länge zu ziehen, um möglichst lange Kündigungen zu verhindern. Außerdem fehlte auch auf der Seite der Arbeitnehmervertretung noch viel Fachwissen über Alternativinstrumente zu betriebsbedingten Kündigungen. Intensiver Austausch und Gespräche auf Augenhöhe führten schließlich zu dem Ergebnis, dass der Betriebsrat die Ver-



handlungen und die Umsetzung stets konstruktiv und zum Wohl des Unternehmens, aber auch genauso für die vom Arbeitsplatzverlust betroffenen Mitarbeiter unterstützt hat. Eine oft in Personalabbauprojekten vernachlässigte Gruppe sind die Vorgesetzten. Auch bei unserem Fallbeispiel wurden diese zunächst nicht einbezogen. Dies änderte der externe Berater umgehend.

Permanent separat informieren, den Verhandlungsstand diskutieren – all das schaffte die Voraussetzung zum Gelingen der späteren Umsetzung und ermöglichte eine Nachjustierung der Gesamtkonzeption. Zudem sind die Vorgesetzten Multiplikatoren im positiven Sinn. Manchmal – so auch hier – taucht die Frage auf, inwieweit die Führungskräfte überhaupt einbezogen wer-

den können, da einige von ihnen möglicherweise selbst später zu Betroffenen werden. Aber hier gilt: Glaubwürdigkeit und Transparenz vor Taktiererei oder Risikoscheu. Frühzeitige Vier-Augen-Gespräche, in einigen speziellen Fällen, nämlich da, wo tatsächlich die Führungskraft selbst ihren Arbeitsplatz verlieren wird oder verlieren soll, sind hilfreich und untermauern letzt-

lich die Glaubwürdigkeit: „Respektvoller Umgang ganz einfach nach der goldenen Regel: ‚Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu.“

Kein Turmbau zu Babel

Interne Kommunikation wird in Unternehmen allzu oft vernachlässigt. Flurfunk führt in Zeiten des Umbruchs zu Unwissenheit und Angst. Auch hier wurde angesetzt. Eine frühzeitige Information hat etwas mit Vertrauensvorschuss zu tun – also wieder mit Glaubwürdigkeit, die bei einem fairen Personalabbauprojekt absolut notwendig ist. Das mögliche Risiko der Arbeitsverweigerung besteht nicht, wenn glaubwürdiges, transparentes Vorgehen alle Handlungen bestimmt. In der Projektphase wurden deshalb unterschiedliche Kommunikationswege genutzt: die Betriebsversammlung, Team- und Einzelgespräche, Aushänge, Intranet.

Wahloptionen, kein Weltuntergang

Als Verhandlungsergebnis konnten den vom Arbeitsplatzabbau direkt Betroffenen verschiedene Möglichkeiten als Alternative zur bevorstehenden betriebsbedingten Kündigung angeboten werden. Damit bekamen sie einen gewissen eigenen Entscheidungsspielraum – eine notwendige Maßnahme die letztlich den Betroffenen auch ermöglicht, ihr Gesicht wahren zu können.

Konkret konnten in diesem Projekt folgende Optionen gewählt werden:

- Eine Transferagentur mit einem individuellen Vermittlungcoaching plus Vermittlungsprämien an den durchführenden Dienstleister.
- Eine Transfergesellschaft mit verschiedenen Laufzeiten, Anreizen zur Mobilität und einer recht gut ausgestatteten Qualifizierungsmöglichkeit.
- Verschiedene Aufhebungsvarianten – sogar mit ratierlichen Abfindungsoptionen (versteuert wird nach dem Zuflussprinzip)

Die Sozialplanabfindung war bei jeder Variante gleich hoch. Das Thema, die Sozialplanabfindung bei bestimmten Optionen nicht oder geringer zu zahlen, ist bei den Verhandlungen sehr sensibel zu behandeln und zu entscheiden. Es ist eine Gratwanderung zwi-

schen Anreiz für Wahloptionen und Finanzierbarkeit. Hier können viele Fehler gemacht werden und viele wundern sich hinterher, dass zum Beispiel Transferinstrumente nicht angenommen werden. Der Einsatz von verschiedenen Wahloptionen ist zwar äußerst aufwendig und erklärungsbedürftig, aber für den Erfolg unumgänglich gewesen.

80 Prozent der von Kündigung bedrohten Mitarbeiter haben sich für ein Arbeitsverhältnis in der Transfergesellschaft entschieden und nutzen dort die Angebote der beruflichen Neuorientierung, das Vermittlungcoaching und teilweise auch Qualifizierungsangebote. Erste Vermittlungserfolge konnten bereits erzielt werden. Der Rest der betroffenen Mitarbeiter hat Aufhebungsvarianten angenommen, die durch ratierliche Abfindungen und Freistellungsmöglichkeiten vor allem für ältere Mitarbeiter interessant waren.

Nach anfänglichem Stolpern, hier insbesondere auf Arbeitgeberseite, hat sich in kurzer Verhandlungs- und Umsetzungszeit zwischen Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern eine andere Art der Zusammenarbeit ergeben: gegenseitiger Respekt auf Augenhöhe zum Wohle der Betroffenen und zum Wohle der verbleibenden Mitarbeiter, die die Neuausrichtung des Unternehmens mitgestalten werden. So war es schnell selbstverständlich geworden, dass während der Verhandlungen gemeinsam in verschiedenen Veranstaltungen und Aushängen der Verhandlungsstand kommuniziert wurde. Die Verhandlungspartner kamen gar nicht erst auf die Idee, jeweils allein zu informieren. Auch war es durch diese Art der Zusammenarbeit nur folgerichtig, die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen für die „verbleibenden Mitarbeiter“ einschließlich eines Budgets gleich mit zu verhandeln und festzulegen.



Autor

Karl-Georg Rütten,
Geschäftsführender Gesellschafter der Divicor GmbH,
Greven, ruetten@divicor.de