

Personalabbau

Fair und behutsam

Wie geht ein genossenschaftliches Institut mit dem Thema Personalabbau um? Arbeitgeberinitiierte Trennung auf formaljuristischem Weg scheidet oft aus. Aber es gibt noch eine andere Möglichkeit, den berechtigten Interessen aller Parteien in einer solch schwierigen Angelegenheit gerecht zu werden.

Martin Troß

Der Kostendruck auf die genossenschaftlichen Institute ist und bleibt eine Herausforderung, die aktiv angegangen werden muss. Dabei richtet sich der Blick nicht nur auf die Sachkosten. Auch die Personalkosten rücken immer wieder in den Fokus.

Aussitzen ist eine schlechte Strategie

Verschiedene Studien zeigen immer wieder, dass es nicht nur empfehlenswert, sondern sogar dringend erforderlich ist, einen anstehenden Personalabbau so frühzeitig wie möglich aktiv anzugehen, damit das Management das Heft des Handelns in der Hand behält. Einen Personalüberhang etwa über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren in der Hoffnung auszusitzen, dass

sich die vorhandenen Überkapazitäten über die natürliche Fluktuation von allein regeln, erweist sich in den meisten Fällen als (teurer) Trugschluss.

Die Erfahrungen aus diversen durchgeführten Personalabbaumaßnahmen speziell in Genossenschaftsbanken über einen Zeitraum von mehr als 15 Jahren zeigen, dass die vom Abbau bedrohten Mitarbeiter eine klare Aussage bezüglich ihrer (fehlenden) Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten deutlich mehr schätzen, als zunächst in trügerischer Sicherheit beispielsweise von einer internen Stelle zur nächsten verschoben zu werden, um dann mittelfristig doch den Arbeitsplatz zu verlieren. Diese „Verschiebetaktik“ kostet nur wertvolle Zeit (und Nerven) und führt letztendlich dazu, dass der Mitarbeiter dann zwei oder drei Jahre älter ist, wenn er sich nach einer neuen Stelle umschauchen muss. In Mitarbeitergesprächen wird deshalb oftmals auch sinngemäß der Vorwurf laut, dass bei früherer Kenntnis über den wahrscheinlichen Arbeitsplatzverlust die entsprechende Zeit sinnvoller hätte genutzt werden können.

Sofern es gelingt, die betreffenden Mitarbeiter in der richtigen Tonalität frühzeitig und offen auf die fehlende Weiterbeschäftigungsmöglichkeit anzusprechen und dies ebenso frühzeitig dem Betriebsrat plausibel zu machen, besteht eine relativ gute Chance, einen erfolgreichen Dialog bezüglich der einvernehmlichen und fairen Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu führen. Die zentrale Frage dabei ist jedoch nicht nur wann, sondern vor allem auch wie die Ansprache der vom Abbau betroffenen Mitarbeiter erfolgt und auf welchem Wege die Beendigung des Arbeitsverhältnisses vollzogen werden soll. Hier bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- die Beendigung von Arbeitsverhältnissen über den formaljuristischen Weg (also beispielsweise über eine Sozialauswahl mit daran anschließenden betriebsbedingten Kündigungen) oder
- die Beendigung der Arbeitsverhältnisse über eine kommunikations- und konsensorientierte Vorgehensweise, bei der mit dem Mitarbeiter im ge-



Martin Troß ist seit über 15 Jahren als Personalberater aktiv. Vor dieser Zeit war er u.a. als Personalleiter bei einer der größten deutschen Genossenschaftsbanken tätig.

E-Mail: mtross@tross-partner.de

meinsamen Gespräch eine einvernehmliche Regelung bezüglich dessen Ausscheidens zu fairen Konditionen gefunden wird.

Formaljuristischer Weg birgt viele Risiken

Die formaljuristische Vorgehensweise hat einen entscheidenden Vorteil: Wurde die Sozialauswahl korrekt durchgeführt und sind dem Arbeitgeber dabei keine Fehler unterlaufen, ist der Anspruch einer betriebsbedingten Kündigung mit guter Aussicht auf Erfolg möglich.

Diesem entscheidenden Vorteil stehen jedoch gleichzeitig verschiedene Nachteile gegenüber: Selten werden bei der Aufstellung der Sozialauswahl genau diejenigen Mitarbeiter erreicht, von denen sich der Arbeitgeber – so er sich denn von Mitarbeitern aktiv trennen muss – auch tatsächlich trennen möchte. Schließlich sind die Sozialauswahlkriterien (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung) gesetzlich festgelegt.

Beispielsweise zeigen Statistiken der Arbeitsgerichte, Landesarbeitsgerichte und des Bundesarbeitsgerichts deutlich, dass sich die betroffenen Mitarbeiter im

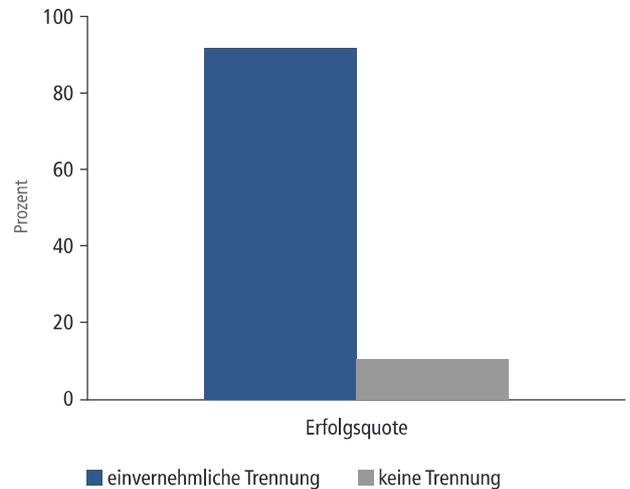
Anschluss an eine betriebsbedingte Kündigung oftmals mit (öffentlichkeitswirksamen) Kündigungsschutzklagen wehren und im Zuge dessen die genauen Umstände der betreffenden Maßnahme ausführlich in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Da eine der Parteien bei einem Gerichtsurteil immer verliert, wird eine Befriedung des Konflikts im engeren Sinne nicht erreicht. Die Parteien befinden sich weiter im Dissens und insbesondere der Mitarbeiter wird in seinem sozialen Umfeld alles andere als positiv über seinen ehemaligen Arbeitgeber sprechen.

Zudem kann sich der Rechtsstreit unter Umständen über mehrere Instanzen erstrecken. Das kostet Zeit und Geld. Genau dies gibt in der Praxis häufig den Ausschlag dafür, sich von Mitarbeitern auf anderen Wegen zu trennen.

Ziel: fairer Ausgleich

Bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen auf einer konsens- und kommunikationsorientierten Basis geschieht im Gegensatz zur formalen Variante eine frühzeitige und vor allem sensible Kommunikation mit allen am Abbauprozess beteiligten Parteien – insbesondere auch mit dem Betriebs-

Erfolgsquote von kommunikations- und konsensorientierten Personalabbaumaßnahmen



rat. Oberstes Ziel dabei: der faire Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der Arbeitsvertragsparteien sowie die daran anschließende (außergerichtliche) Einigung über die einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Dieser Ausgleich wird über eine konstruktiv-kritische, sach- und faktenbezogene und vor allem auch respektvolle Kommunikation erreicht. Hierbei sollten alle Parteien auf Augenhöhe – also gleichberechtigt – agieren. Nur dann, wenn sich der betreffende Mitarbeiter in der ausgehandelten Lösung wiederfindet, wird er auch bereit sein, die einvernehmliche Regelung mitzutragen.

Die konsensorientierte Herangehensweise verhindert in der Regel den oftmals auf Mitarbeiterseite eintretenden „Rollladen-Effekt“, also das Verweigern oder Nichtzulassen jeglicher sachlicher und lösungsbezogener Argumentation. Dieses Phänomen ist häufig zu beobachten, wenn ein Rechtsanwalt bei den Trennungsgesprächen im Vordergrund agiert. Egal, wie korrekt die Begründung des Juristen auch sein

mag und wie einfühlsam der Jurist auf die Person des Mitarbeiters eingeht: Der Mitarbeiter sieht in der Person des Anwalts – ob berechtigt oder unberechtigt – häufig eine Art Bedrohung. Der Mitarbeiter befürchtet, dass er im Gespräch mit dem Anwalt etwas Falsches sagt, was ihm später zum Nachteil ausgelegt werden könnte. Deshalb schweigt er lieber. Oder er lässt ein solches Gespräch erst gar nicht zu. Dadurch wird die Gelegenheit für eine schnelle, einvernehmliche Trennung unnötig erschwert oder sogar leichtfertig vergeben.

Und eine solche Gelegenheit, eine für alle Parteien vorteilhafte Regelung zu finden, bietet sich erfahrungsgemäß nur ein einziges Mal, nämlich bei der ersten Ansprache des Mitarbeiters. Aus diesem Grund sollte diese erste Ansprache des Mitarbeiters äußerst sensibel und so zielgerichtet wie möglich erfolgen. Die Praxis zeigt jedoch, dass viele Arbeitgeber hier bereits durch unterschiedliche Maßnahmen in der Vergangenheit viel Vertrauen zerstört haben. Hier ist es eine der ersten Aufgaben des externen Moderators, verlorengegangenes Vertrauen wieder herzustellen oder neu aufzubauen. Ein entscheidender Grundsatz ist deshalb: Das gesprochene Wort gilt. Einmal gemachte Zusagen werden im Verlauf der Verhandlungen unbedingt eingehalten, es wird nicht mehr taktisch zurückgerudert oder eine gegenteilige Position eingenommen.

Mischung aus Moderation und Mediation

Die Trennungsgespräche selbst werden bei dieser konsens- und kommunikationsorientierten Vorgehensweise in einer Mischung aus Moderation und Mediation und – wichtig – möglichst in pari-

tätischer Zusammensetzung geführt. Neben dem Mitarbeiter sollte meist auch ein Mitglied des Betriebsrats am Gespräch teilnehmen. Vonseiten des Instituts sind der direkte oder nächsthöhere Vorgesetzte sowie ein qualifizierter, sachkundiger (externer) Moderator oder Mediator involviert (nach Möglichkeit nicht der Vorstand und auch nicht die Personalabteilung, da diese aus Sicht des betroffenen Mitarbeiters den „bösen“ Arbeitgeber repräsentieren), der die Beteiligten durch das Gespräch führt und an der richtigen Stelle die passenden Impulse liefert.

Emotionale Entgleisungen oder gegenseitige Schuldzuweisungen können dadurch meistens vollständig vermieden werden. Durch die hohe Authentizität und Akzeptanz des Moderators (Mediators) gelingt es erfahrungsgemäß, bei den betreffenden Mitarbeitern trotz der problematischen Thematik eine konstruktive Grundhaltung herzustellen und auch in der Folgezeit aufrechtzuerhalten. Hierbei zählt sich eine große praktische Erfahrung des Moderators aus. So kann es ihm besser gelingen, durch eine gesunde Mischung aus Erfahrung, Sensibilität, Moderation, Mediation und auch Intuition zügig einen positiven Zugang zum jeweiligen Mitarbeiter aufzubauen. So tritt der bereits erwähnte „Rollladen-Effekt“ in der Praxis erst gar nicht ein.

Ein weiterer entscheidender Vorteil gegenüber der formaljuristischen Vorgehensweise: Im Gegensatz zum recht engen Korsett bei der formalen Kündigung von Arbeitsverhältnissen können bei diesem Weg Personen aus unterschiedlichen Mitarbeitergruppen angesprochen werden. Hier können teilweise auch zusätzlich solche Personen kontaktiert werden,

von denen sich der Arbeitgeber aus verhaltens- und/oder leistungsbedingten Gründen trennen möchte, dies jedoch zum Beispiel aus Kündigungsschutzrelevanten Gründen formal nicht (oder nicht ohne weiteres) könnte.

Der konsens- und kommunikationsorientierte Weg erlaubt es dann auch in diesen Fällen, dass mit solchen Personen eine Regelung bezüglich deren freiwilligen Ausscheidens getroffen werden kann. Dies war gerade aus Sicht dieser Mitarbeiter oftmals in der Ex-post-Betrachtung eine gute Entscheidung. Denn sie haben meistens schon gesprüt, dass sie im Unternehmen nicht an der richtigen Stelle sind. Oft wählen solche Mitarbeiter dann nach einer einvernehmlichen Trennung ein ganz anderes Berufsfeld und blühen beruflich wieder regelrecht auf.

Eine im Anschluss an die Trennungsgespräche durchgeführte (zum Beispiel zweitägige) praxisorientierte Outplacement-Maßnahme verbessert bei den vom Abbau betroffenen Mitarbeitern zum einen die Akzeptanz für eine solche Lösung und bestärkt die Mitarbeiter darüber hinaus auch in der Hoffnung, dass sie sich nach ihrem Ausscheiden wieder zügig erfolgreich am Arbeitsmarkt positionieren können. Hierbei werden unter anderem gezielt Möglichkeiten aufgezeigt, wie die betreffenden Mitarbeiter ihre Arbeitskraft am Arbeitsmarkt vorteilhaft präsentieren können, Vorstellungsgespräche werden simuliert, Bewerbungsunterlagen erstellt und die Mitarbeiter erhalten einen Überblick, in welchen Medien oder Stellenbörsen sie nach einer neuen beruflichen Herausforderung suchen können.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung

einer hier beschriebenen Abbaumaßnahme ist eine fundierte und umfassende Vorbereitung. Wenn die verschiedenen Möglichkeiten und Alternativen vorab eingehend mit der Geschäftsleitung diskutiert werden und beispielsweise auch der Betriebsrat frühzeitig in die Maßnahme involviert wird, kann der externe Moderator die unterschiedlichen Parteien von der Sinnhaftigkeit dieses konsensorientierten Vorgehens überzeugen. So steuert die Maßnahme von Beginn an in die richtige Richtung.

Sofern die Vorbereitung und Umsetzung einer solchen Maßnahme auf dieser Grundlage angegangen wird, gelingt es fast immer, eine für das Unternehmen und die Mitarbeiter gleichermaßen faire, schnelle und vor allem auch rechtssichere Lösung zu verhandeln, die den unterschiedlichen Interessen beider Seiten gerecht wird. Mit dem Begriff „fair“ ist nicht nur der respektvolle und wertschätzende

Umgang mit dem Mitarbeiter gemeint. Auch die vom Arbeitgeber angebotenen Modalitäten und Konditionen müssen „fair“ sein.

Hohe Erfolgsquote

In deutlich über 80 Prozent aller konsensorientierten Abbauprojekte des Autors aus 15 Jahren ist es gelungen, die Arbeitsvertragsparteien einvernehmlich, fair und ohne Disharmonien voneinander zu trennen. Die (ehemaligen) Arbeitsvertragsparteien trennen sich wie im beiderseitigen Einvernehmen und auf Augenhöhe. Vielfach bleiben die ehemaligen Mitarbeiter auch weiterhin Kunde der Bank.

Gerade auch der überschaubare Zeitfaktor bei der rechtssicheren Beendigung von Arbeitsverhältnissen ist ein entscheidender Vorteil gegenüber der Freisetzung von Mitarbeitern über den Weg der formalen betriebsbedingten Kündigung, bei welchem fast immer die akute Gefahr von Kündigungsschutzklagen besteht.

Entscheidend ist, dass auch die – berechtigten – Belange des Mitarbeiters angemessen berücksichtigt und nicht zuletzt auch dessen Einstellungen, Werte und Denkweisen in den Lösungsprozess mit einbezogen werden. Hier haben die betreffenden Mitarbeiter erfahrungsgemäß ein feines Gespür, ob ihr Gegenüber authentisch argumentiert und handelt oder nur aus verhandlungstaktischen Gründen in eine entsprechende Rolle schlüpft. Vom skizzierten kommunikations- und konsensorientierten Lösungsansatz profitiert nicht zuletzt auch der Mitarbeiter. Denn auch ihm bleibt der formale Rechtsweg mit teilweise entwürdigenden Szenen und nervenaufreibenden Auftritten im Gerichtssaal erspart. Die betreffenden Mitarbeiter vermeiden durch die außergerichtliche Einigung enorme emotionale Belastungen und können damit auf Basis der gefundenen Modalitäten und Regelungen alle Energien auf ihre berufliche Neuorientierung verwenden. **BI**

