

# «Entlassungen sorgfältig planen»

Trennungsexperte Laurenz Andrzejewski erläutert, welche Fehler beim **Personalabbau** das Klima im Unternehmen vergiften

Es gehört zu den schwierigsten Aufgaben von Führungskräften, langjährige Mitarbeiter zu entlassen. Wer nicht auf schwierige Situationen vorbereitet ist, reagiert im entscheidenden Moment mit grosser Wahrscheinlichkeit falsch.

INTERVIEW:  
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Andrzejewski, Sie gelten in Deutschland und in der Schweiz als «Trennungspapst». Haben Sie viel zu tun dieser Tage?

**LAURENZ ANDRZEJEWSKI:** Ja, ich kann mich nicht beklagen. Manchmal erschrecke ich allerdings, wie hilflos gestandene Führungskräfte sind, wenn sie Angestellte entlassen sollten. Gerade gestern erhielt ich wieder einen Anruf von einem Manager. Er müsse in einem Team von 27 Mitarbeitern entlassen und brüte jetzt über der Liste. Seinen Kollegen gehe es ähnlich, die hätten auch keine Ahnung, wie sie kündigen sollen. Oder ein anderer aktueller Fall: Der IT-Leiter eines grösseren Unternehmens entlässt vergangene Woche aus Spargründen einen Mitarbeiter, dieser reagiert im Gespräch sehr emotional und appelliert danach an den Firmenchef, der ihm prompt in Aussicht stellt, eine andere Stelle für ihn zu finden. Ein solches Vorgehen ist entwürdigend für beide Seiten: den Vorgesetzten und den Betroffenen.

Wie kommt es dazu?

Man denkt zu wenig nach, manchmal fehlt es schlicht an guten Manieren. Entlassungen müssen sehr sorgfältig geplant werden. Das betrifft nicht nur die Frage, wem gekündigt werden soll, sondern auch die Vorbereitung auf die Gesprächsinhalte und die Planung von Deeskalationsschritten.

Wo passieren die meisten Fehler?

Wenn die Kriterien zur Auswahl unklar sind, hinterlassen Abbauprozesse tiefe Wunden. Personalabbau ist immer schmerzhaft, aber es ist wichtig, dass er reflektiert, wertschätzend und respektvoll im Umgang mit den Betroffenen durchgeführt wird. Mit reflektiert meine ich, dass man nicht aus dem Bauch heraus entscheidet und die Leute mit scheinheiligen Begründungen entlässt. Aus Interviews mit Entlassenen, die ich seit rund 18 Jahren regelmässig führe, weiss ich, dass es zwei Dinge gibt, welche nur ganz schwer zu verkraften sind: erstens intransparente Kriterien beim Personalabbau, zweitens dass niemand die Verantwortung übernehmen will.

Reden wir von den Kriterien bei der Auswahl. Sollen Chefs die lang-



«Warum gerade ich?» Auf diese Frage sollten Entlassene eine ehrliche Antwort erhalten.

ALEX MINDE

jährigen Mitarbeiter behalten oder die jungen Talente?

Das kann man nicht pauschal beantworten. Falsch ist sicher, wenn man jemanden entlässt, nur weil die Chemie nicht stimmt, und ihm zur Begründung Leistungsdefizite unterstellt. Ich sehe drei Kategorien von legitimen Kriterien: erstens den sozialen Aspekt (ein Familienvater ist grundsätzlich schützenswerter als eine alleinstehende Nachwuchskraft), zweitens die Leistung in der Vergangenheit und drittens –

das geht oft vergessen – die Frage nach den Schlüsselqualifikationen, die in der Zukunft benötigt werden. Sie glauben gar nicht, wie oft Firmen Leute, die sie gerade erst entlassen haben, wieder zurückholen müssen, weil es an Know-how fehlt.

Hat jemand, der die Kündigung erhält, ein Anrecht darauf, zu erfahren, nach welchen Kriterien er ausgewählt wurde?

Ja, ich rate jedem Vorgesetzten, hier offen und ehrlich zu sein. Viele

Chefs flüchten sich aus Unwohlsein in eine falsche Solidarität mit den Mitarbeitern, die sie entlassen. Sie vermitteln den Eindruck: «Wenn es nach mir gegangen wäre, hätte es nicht dich getroffen.» Für den betroffenen Mitarbeiter ist das kein Trost, sondern demütigend: Er muss gehen, und niemand übernimmt die Verantwortung dafür.

Erträgt er es besser, wenn man ihm sagt, dass seine Leistung nicht genügt hat oder dass man ihm nicht

zutraut, künftig eine wichtige Rolle zu spielen in diesem Unternehmen?

Ja, eine ehrliche Begründung ist zwar schmerzhaft, aber sie ist besser zu verkraften als eine fadenscheinige Argumentation, die den Eindruck erweckt, es herrsche totale Willkür.

Worauf ist im Kündigungsgespräch sonst noch zu achten?

Es ist eminent wichtig, jedes Kündigungsgespräch mit der Personalabteilung sorgfältig vorzubereiten. Chefs, die viele Kündigun-

gen aussprechen müssen, neigen oft dazu, das Ganze als einen technischen Vorgang zu betrachten. Sie argumentieren selbst im Kündigungsgespräch abstrakt, sprechen von Kosten, Ressourcen, Kapazitäten und Einsparpotenzial – und hoffen insgeheim, sich hinter diesen Begriffen verstecken zu können und geschützt zu sein vor emotionalen Reaktionen. Und wenn dann ein Betroffener mit einem Wutausbruch reagiert, sind die Chefs überfordert und wissen nicht, ob sie Mitleid zeigen oder sich verteidigen sollen. Ebenso wenn jemand in Tränen ausbricht, von dem man es nicht erwartet hätte.

Kann man das Verhalten in solchen Extremsituationen üben?

Ja, den Umgang damit sollte man unbedingt in Rollenspielen üben. Wenn man überrumpelt wird von einem emotionalen Ausbruch, reagiert man oft instinktiv, aber falsch. Wenn man hingegen weiss, wie man deeskalierend zuhört und mit Vorwürfen oder Tränen umgehen kann, gibt das mehr Sicherheit.

Ist die heikle Situation überstanden, wenn alle Entlassungen ausgesprochen sind?

Nein, das ist ein Trugschluss: Die Führung ist froh, wenn die Entlassungen ohne juristisches Hickhack und ohne allzu grossen Imageschaden über die Bühne gegangen sind. Von den verbliebenen Angestellten fordert sie doppelten Einsatz nach dem Motto: «Es kann jeder froh sein, der seine Stelle behalten hat.» Und wenns hoch kommt, gibts als Zückerchen einen Teambuildingworkshop. Machen wir uns nichts vor: Wenn Kündigungen ausgesprochen werden, ist das ganze Unternehmen destabilisiert. Auch jene, die ihre Stelle behalten, sind verunsichert. Alle haben gute Kollegen verloren, manche mussten neue Aufgaben an neuem Ort übernehmen. Wenn es die Unternehmensleitung in dieser Phase an Wertschätzung mangeln lässt, ist und bleibt das Klima schwer beschädigt.

Wie kann man das vermeiden?

Indem sie die Entlassungen so sorgfältig vorbereitet und so professionell und menschlich ausspricht, dass das Vorgehen als fair empfunden wird. In einem zweiten Schritt muss die Führung den verbliebenen Angestellten klarmachen können, warum es sich für sie lohnt, sich weiterhin voll für das Unternehmen zu engagieren. Nie stellt sich die Sinnfrage dringlicher als in solchen Umbruchphasen.

[1] LITERATUR L. Andrzejewski: Trennungskultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten. Luchterhand 2008 (3. Auflage).

## VORBEREITUNG

# Checkliste für Kündigungen

«Wenn man die Linienvorgesetzten in Abbauphasen allein lässt, kommt es meistens nicht gut heraus.» Gregor Gisi weiss, wovon erspricht. Der Outplacement-Spezialist von Lee Hecht Harrison Bern hat als Personalchef viele Kündigungsgespräche geführt und Sozialpläne erarbeitet. Und er hat bei der Swisscom an sieben Standorten Arbeitsmarktzentren für entlassene Mitarbeiter aufgebaut. Gisi plädiert dafür, Kaderleute vor Kündigungsgesprächen zu coachen, «damit nicht mehr Geschirr als nötig zerschlagen wird». Seiner Erfahrung nach sollten bei Entlassungen folgende Punkte unbedingt bedacht werden:

- Keine Kündigungen vor Feierabend oder am Freitag aussprechen;

- Kündigung immer persönlich aussprechen (direkter Vorgesetzter, ev. Personalfachkraft beziehen);
- Gespräch kurz halten: Situation schildern, Botschaft klar formulieren, falls nötig wiederholen, kein Smalltalk, keine Verhandlungen;
- nie auf allfällige interne Lösung vertrauen, keine Versprechen machen oder Hoffnung wecken;
- klare Abmachung treffen, wie die nächsten drei Stunden aussehen: Wer informiert wann wen? Kehren Mitarbeiter, die die Kündigung erhalten haben, an den Arbeitsplatz zurück? Werden sie vorübergehend oder ganz freigestellt?;
- informieren über Sozialplan oder Outplacement-Angebot. Mit Betroffenen die nächsten Schritte klären;

- Information jener, die bleiben, nicht vernachlässigen. Wie geht das Team mit dem Schock um, den die Trennung von vielen langjährigen Kollegen verursacht? Evtl. Beizug eines Care-Teams oder sonstiger externer Beratung.

### Personalabteilung am Anschlag

In vielen Fällen, sagt Gisi, sei die Personalabteilung bei Massenentlassungen komplett überlastet, deshalb sei es oft ratsam, externe Fachleute beizuziehen. «Kürzlich waren wir mit fünf Leuten bei einem Finanzdienstleister, um die Mitarbeiter nach den Kündigungsgesprächen in Empfang zu nehmen.» Eine kompetente Betreuung in dieser heiklen Phase minimiere

das Risiko von Überreaktionen bis hin zu Suizidversuchen. Oft sind Gisi und seine Mitarbeiter auch bei den Kündigungsgesprächen dabei. «Viele Chefs stehen in einem Loyalitätskonflikt, wenn sie Mitarbeiter entlassen müssen, mit denen sie lange zusammengearbeitet haben, vielleicht sogar befreundet waren», sagt Gisi. Dann könne die Anwesenheit eines externen, unbefangenen Spezialisten helfen.

Gleiches gilt für emotionale Ausbrüche und persönliche Anfeindungen. «Manchmal springen Leute mitten im Gespräch auf und rennen hinaus», erzählt Gisi. Wer eine solche Situation zum ersten Mal erlebe, reagiere mit grosser Wahrscheinlichkeit falsch. (mmw)

## AUS DEM ARBEITSRECHT

# Diese Spielregeln gelten für die Kurzarbeit

Was bedeutet der Begriff Kurzarbeit und welche rechtlichen Regelungen gibt es dazu? Welche Angestellten sind versichert, wer wird entschädigt und wie lange darf die Kurzarbeit aufrechterhalten bleiben?

Aufgrund der globalen Wirtschaftskrise sind viele Betriebe gezwungen, Kurzarbeit einzuführen. Hier die wichtigsten Informationen dazu: Die Arbeitslosenversicherung deckt den von Kurzarbeit betroffenen Arbeitgebern über einen gewissen Zeitraum einen Teil der Lohnkosten. Damit soll verhindert werden, dass infolge kurzfristiger und unvermeidbarer Arbeitsausfälle Kündigungen ausgesprochen werden. Im Gegensatz zur Arbeits-

losenentschädigung werden die Leistungen an den Arbeitgeber ausgerichtet. Alle Angestellten haben jedoch das Recht, die Kurzarbeitsentschädigung abzulehnen. Der Arbeitgeber muss diesen Arbeitnehmern weiterhin den vollen Lohn auszahlen. Allerdings besteht bei solchem Verhalten ein erhöhtes Risiko, die Kündigung zu erhalten.

### Keine Kurzarbeit für Temporäre

Wer ist versichert respektive anspruchsberechtigt? Einen Anspruch können die Arbeitgeber für diejenigen Arbeitnehmer geltend machen, welche die obligatorische Schule abgeschlossen, das AHV-Rentenalter aber noch nicht er-

reicht haben. Zudem müssen die Leistungen in einem ungekündigten Anstellungsverhältnis stehen. Eine bestimmte Versicherungsdauer ist dagegen nicht erforderlich.

Nicht anspruchsberechtigt sind Arbeitnehmer, die in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen, auf Abruf angestellt sind, eine Lehre absolvieren, temporär angestellt sind, keinen bestimmaren Ausfall erleiden oder deren Arbeitszeit nicht ausreichend kontrollierbar ist. Zudem wird der Arbeitsausfall von Personen, die in einer arbeitgeberähnlichen Funktion angestellt sind (zum Beispiel Geschäftsführer), nicht entschädigt.

Es ist auch möglich, nur für bestimmte Betriebsabteilungen Kurzarbeit zu beantragen, wenn diese weitgehend selbstständig sind.

Die Kurzarbeitsentschädigung wird dem Arbeitgeber ausbezahlt. Sie beträgt 80 Prozent des auf die ausgefallenen Arbeitsstunden anrechenbaren Verdienstaufschlags. Die Arbeitszeitreduktion muss mindestens 10 Prozent betragen. Das bedeutet, dass wenn die Arbeitszeit zum Beispiel von 100 auf 50 Prozent reduziert wird, die Arbeitnehmer 10 Prozent weniger Lohn erhalten. Falls dann der Arbeitsvertrag doch gekündigt werden muss, wird die Arbeitslosenentschädigung jedoch vom normalen Lohn berechnet.

Auch auf die Bezugsdauer hat die Kurzarbeit keinen Einfluss. Die maximale Dauer der Kurzarbeit beträgt 18 Monate.

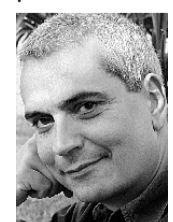
### Voranmeldung einreichen

Die Geltendmachung von Kurzarbeit muss durch den Arbeitgeber erfolgen. Dazu muss der Arbeitgeber bei der zuständigen kantonalen Arbeitsstelle eine Voranmeldung einreichen (in der Regel mindestens 10 Tage vor Beginn der Kurzarbeit). Zuständig ist die kantonale Arbeitsstelle jenes Kantons, in welchem der Betrieb oder die Betriebsabteilung den Sitz hat. Die kantonale Arbeitsstelle und die Regionale Arbeitsvermittlung können alle

grundsätzlichen Fragen bezüglich Formularen, Voranmeldung und Betriebsabteilungen beantworten.

Martin Zwahlen

### ZUR PERSON



**Martin Zwahlen** ist Fürsprecher und Mediator in Bern. Er ist auf Arbeitsrecht und aussergerichtliche Konfliktlösung spezialisiert. Arbeitsrechtliche Fragen an zwahlen@mz-mediation.ch. Eine Auswahl wird anonymisiert an dieser Stelle publiziert. (mmw)