

Geld ausgeben und dabei sparen

PRAXIS. Managementfehler in Trennungsprozessen kosten viel Geld. Deshalb empfiehlt sich gerade in diesem Fall die Investition in Beratungsleistungen.

Von **Laurenz Andrzejewski**

Managementfehler in Trennungsprozessen können die Produktivität senken, das Betriebsklima belasten und die Revitalisierung der Verbleibenden erheblich bremsen. Aber bis heute erkennen die Arbeitgeber die Zusammenhänge von Un-Professionalität im Trennungsprozess und wirtschaftlichen sowie menschlichen Folgeschäden nicht.

Teure Trennungsfehler

Was sie endlich verstehen sollten, ist dass es sich bei Personalabbau und Kündigung um eine permanent und zyklisch wiederkehrende Managementaufgabe handelt. Es gilt, diese als Teil der Organisations- und Personalentwicklung proaktiv zu gestalten. Sämtliche Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung in Phasen von Personalabbau und Kündigung müssen vor dem Hintergrund des Risikopotenzials auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden. Dazu ist es hilfreich, die verschiedenen Formen von Folgekosten zu kennen, die entstehen, wenn es nicht professionell läuft.

Zu den indirekten Kosten zählen Sitzungszeiten im Management, die notwendig werden, um Problemfälle zu diskutieren und reparative Maßnahmen zu verhandeln. Auch unproduktive Zeiten der Mitarbeiter, die durch lange Gespräche über die geplanten Maßnahmen oder Kritik an der Vorgehensweise zustande kommen, sowie Zeiten für die Verhandlung und Behebung von Folgeschäden mit den Interessenvertretern

der Mitarbeiter wie Betriebsräte und Anwälte zählen dazu. Diese Kosten können bis zu 30.000 Euro monatlich betragen.

Versteckte und ungeplante Kosten

Die versteckten Kosten entstehen durch die Bindung der Energie der kündigenden Führungskraft, Demotivation sowie die Konfusion und Apathie im Team. Die sinkende Motivation der Verbleibenden kann zu Fehlern und dem Ausbleiben von Innovation und sinkender Kreativität führen. Hierfür können bis zu 4.000 Euro pro Tag anfallen.

Unter den ungeplanten Folgekosten versteht man die ungewollte Kündigung von Leistungsträgern und den nachfol-

genden Verlust von implizitem Wissen und fachlichen Ressourcen. Nicht selten kommt es durch die Kündigungen zu einer Sogwirkung oder gar zur Abwerbung weiterer Kollegen. Die Wiederbesetzung der freigewordenen Positionen kostet viel Zeit und Geld. Pro Fall können Folgekosten von 60.000 Euro auflaufen.

Zudem gilt: Eine unprofessionelle Vorgehensweise kann zur Verzögerung der Aufhebungsvereinbarungen führen. Eine Eskalation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und der Weg durch die Instanzen der Gerichtsbarkeit führen zu immensen direkten Kosten bis zu 250.000 Euro pro Fall. Dazu gehören die

8 Elemente der Trennungskultur



Ein professionelles Trennungsmanagement beinhaltet acht Elemente, die nicht nur die Gekündigten, sondern auch die Verbleibenden berücksichtigen.

Quelle: management1x1

Fortzahlung der Bezüge und Personalnebenkosten sowie erhöhte Abfindungen.

Aber soweit muss es nicht kommen. Viele dieser Kosten können vermieden werden durch den Aufbau einer Trennungskultur. Darunter verstehe ich die Summe aller Regeln und Maßnahmen, die Trennungen und Veränderungen (zum Beispiel bei Versetzungen, Arbeitszeitmodifikation, Vorruhestand) in Unternehmen fair, human sowie professionell gestalten. In konzentrierter Form dargestellt, sind es acht Elemente, die ein professionelles Trennungsmanagement ausmachen (siehe Abbildung).

Auch die relativ kleine Investition in das Honorar eines Experten kann die versteckten und indirekten Folgekosten von Management-Fehlern und Unprofessionalität im Trennungsprozess vermeidbar machen. Durch Geld ausgeben kann ein Unternehmen in der Krise viel Geld sparen. Ein Beispiel verdeutlicht das: Ein diskretes dreistündiges Coaching für das Topmanagement, ein achtstündiger Workshop mit der Steuerungsgruppe aus dem Personalbereich sowie drei eintägige Workshops mit Führungskräften, die die Trennungen auszusprechen haben, machen in der Summe etwa ein Beraterhonorar von 15.000 Euro bis 20.000 Euro aus. Dagegen stehen alleine 250.000 Euro an direkten Kosten, wenn nur eine strategisch wichtige Fachkraft und eine Führungskraft das Unternehmen verlassen.

Führungskräfte unterstützen

In Phasen der Restrukturierung geht es insbesondere um die Schonung der Ressourcen, das heißt der Führungskräfte. In einer empirischen Studie wurde aufgezeigt, dass die Führungskräfte der mittleren Ebenen von der Situation am meisten belastet sind. Sie kennen kaum Weg, etwas für die eigenen Psychohygiene zu tun, haben Loyalitätskonflikte und schlaflose Nächte über die handwerklichen Aspekte der anstehenden Trennungsgespräche. Sie fühlen sich in ihrer Situation allein gelassen.

Arbeitgeber können ihre Führungskräfte in Zeiten des Wandels unterstützen. In Management-Workshops können sie ihre eigene Rolle und Situation reflektieren, den Umgang mit Personalabbau und Kündigung vorbereiten und einen Erfahrungs- und Gedankenaustausch in vertraulicher Umgebung pflegen. Und sie können die nötigen Handlungsweisen in Rollenspielen üben. Hierbei geben externe Berater in Form von Einzel- oder Gruppencoaching Unterstützung.

Die Gekündigten beraten

Outplacement ist eine bewährte Beratungsleistung, die in Sozialpläne und Aufhebungspakete eingebaut wird. Der Begriff Outplacement, der immer noch irrtümlich für die „Beratung zur beruflichen Neuorientierung“ Verwendung findet, sollte nicht mehr gebraucht werden. Er wird von den Betroffenen als despektierlich empfunden. Richtigerweise sollte man von Newplacement, Replacement, persönlichem Coaching oder Karriereberatung sprechen.

Auch wenn immer wieder die Sinnhaftigkeit und das Kosten-Nutzen-Verhältnis dieser Dienstleistung hinterfragt wird, so erscheinen die Investitionen in mehrererlei Hinsicht sinnvoll. Der wichtigste Kostenaspekt: Für das Unternehmen sind qualifizierende Transfermaßnahmen allemal ergiebiger und günstiger, als langwierige Arbeitsgerichtsprozesse. Die Erfolgsquoten der Beratung, die Wahrung des sozialen Friedens, die positive Innen- und Außenwirkung sowie die Reduzierung von Konflikten rechtfertigen die Beratungskosten. Eine Studie von Karent-Outplacement belegte: Acht Prozent der Führungskräfte ohne eine Replacement-Maßnahme ziehen eine Kündigungsschutzklage in Erwägung.

Die Leistungsträger halten

Viel zu lange blieben die Folgen eines unprofessionellen Personalabbaus hinsichtlich Motivation, Wissenstransfer und Know-how-Verlust unberücksichtigt. Dies hatte fatale Folgen, die sich zunächst

in den emotionalen Bereichen, später handfest in wirtschaftlicher Hinsicht auswirkten. Gerade in Krisenzeiten gilt es, dem Wohlbefinden der Verbleibenden (Survivor) besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Bei unprofessioneller Durchführung von Trennungen kommt es nachweislich zu einem so genannten Survivor-Syndrom mit Ängsten, Trauer, Demotivation bis zur inneren Kündigung. Ziel ist, in dieser Phase durch eine situationsgerechte Führung und professionelles Kommunikations-Management das Vertrauen der Verbleibenden wieder zu gewinnen und eine Erneuerung des psychologischen Kontraktes (innere Bindung) zu erreichen.

Personalmanagement und Berater

Gerade in der Krise können Unternehmen durch gezielten Einsatz von Beratern eine Menge Geld sparen. Selbstverständlich vorausgesetzt, dass die zum Einsatz kommenden Kollegen professionell und seriös, engagiert und am Wohle der Menschen interessiert ihren Dienst tun. Aber das geht nur, wenn sich der Berater innerlich berufen fühlt. Nach meiner 20-jährigen Erfahrung im Trennungsmanagement kann ich von haarsträubenden Arbeitsbedingungen, einem zunehmenden Chaos, einer manchmal zutiefst deprimierenden inneren Werterhaltung in den Firmen berichten. Da benötigen Berater eine gute Konstitution und die unbedingte Orientierung an der Sache. Kaum ein Thema geht so unter die Haut, wie das Thema Trennung. Das kann man nicht technisch abwickeln. Sondern dafür braucht es Lebenserfahrung, eigene Krisenerfahrung, Berufserfahrung, Herz und Einfühlungsvermögen. ■

Dr. Laurenz Andrzejewski

ist Gründer und Inhaber der Management- und Karriereberatung management1x1. Seit 1989 begleitet er Firmen als Trennungsexperte. www.trennungskultur.de