

TRENNUNGSMANAGEMENT

Konstruktiv trennen, statt kopflos feuern



Ein Personalabbau gilt als schwerer Prüfstein für das Management eines jeden Unternehmens. Der meist enorme Zeitdruck führt zu Managementfehlern in Trennungsprozessen, die das Unternehmen betriebswirtschaftlich belasten, die Produktivität senken, das Betriebsklima stören und die Motivation der Verbleibenden bremsen. Die Autoren zeigen praktische Wege einer professionellen Projektplanung auf und geben erprobte Tipps für eine ökonomische und gleichzeitig humane Trennungskultur.

Da Leitlinien für eine strategische Planung und systematische Organisation eines Personalabbaus oft fehlen – von der Definition der unternehmenseigenen Trennungskultur ganz zu schweigen – sind die Folgen meist gravierend. Ernüchterndes Fazit der Praxis: Die „Reparaturkosten“ für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem Personalabbau sind enorm hoch. Zum Teil absorbieren sie die Einsparungen völlig. Bis heute werden jedoch die Zusammenhänge von Unprofessionalität im Trennungsmanagement und den multiplen Folgeschäden immer noch nicht erkannt – oder man will sie nicht wahrhaben. Die Verdrängung des Themas und die Unterschätzung der zeitlichen Dimensionen für Planung und Durchführung der Maßnahmen haben manche Personalanpassung im Chaos enden lassen. Das muss nicht sein. Die Ursachen und Motive für einen Personalabbau und betriebsbedingte Kündigungen sind vielfältig: Sanierung (Kosten sparen), Rückgang von Umsatz und Ertrag, Stilllegung eines Betriebsteiles, Rationalisierung, Insolvenz, Verschlingung vor Verkauf oder Verkauf von Betriebsteilen. Je nach Motivation für den

Personalabbau stellen sich dem hiermit betrauten Management unterschiedliche Herausforderungen. In allen Fällen ist jedoch eine Kombination und Verzahnung von professioneller arbeitsrechtlicher Beratung einerseits und menschlich fairer Handhabung andererseits erforderlich.

Human und fair

Ein professionelles Trennungsmanagement ist gerade in der Zeit enger Märkte und hohen Globalisierungsdrucks so wichtig. Als Erstes aus menschlichen Aspekten zur Wahrung des inneren Friedens und guten Images als Arbeitgeber sowie Erhaltung

GmbH-Gründung

Eigene Firma in 24 Stunden

Die Gründung einer GmbH soll künftig bereits binnen eines Tages möglich sein – und nicht wie bisher nur in einem aufwändigen Verfahren. Damit soll die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in Europa konkurrenzfähiger werden, wie Bundesjustizministerin Brigitte Zypries (SPD) in Berlin bei der Vorstellung eines Referentenentwurfs zur Reform des GmbH-Rechts sagte. Zugleich sollen Kleinunternehmer leichter eine GmbH gründen können: Dafür soll das nötige Mindestkapital von 25 000 auf 10 000 Euro abgesenkt werden. Bei einer Pleite soll die Rechtsform zudem besser gegen Miss-

bräuche geschützt werden. Damit soll die GmbH besonders gegenüber der britischen Rechtsform Limited Company attraktiver werden, deren Gründung in 24 Stunden möglich ist. Zypries schätzt die Zahl der in Deutschland tätigen Limiteds auf maximal 4000. Dagegen gibt es rund eine Million GmbHs in Deutschland. Mit der Reform solle die GmbH „die Gesellschaftsform des deutschen Mittelstands“ bleiben, unterstrich die Ministerin. Sie will den Entwurf Ende des Jahres ins Kabinett einbringen; die Neuregelung könnte dann Anfang 2008 greifen. Die Eckpunkte der geplanten Neuregelungen:

der Motivation bei den Verbleibenden (Erfolgsfaktor Mensch). Zum Zweiten aus wirtschaftlichen Aspekten, das heißt direkte und indirekte Folgekosten sollen vermieden werden, und zu guter Letzt aus arbeitsrechtlichen Aspekten, denn Eskalationen belasten das Betriebsklima und kosten unnötig viel Zeit und Geld.

Alle drei Gründe sind eng miteinander verflochten. Inzwischen ist nachgewiesen: Nur wenn Trennungen human und fair, das heißt mit Wertschätzung und Respekt für die Gehenden, ablaufen, sind sie im betriebswirtschaftlichen Sinne ökonomisch. Kein Unternehmen sollte es sich heute noch leisten, durch Unbedachtheit, Unprofessionalität oder Ignoranz die „Human Resources“ zu verletzen (Gekündigte), Leistungsträger zu vergraulen (Verbleibende) und wirtschaftliche Einsparpotenziale (verdeckte und indirekte Folgekosten) ungenutzt zu lassen.

Stets sind zwei Gruppen im Auge zu behalten: die Gehenden und die Verbleibenden. Die Gehenden spielen auch nach der Trennung eine wichtige Rolle als Meinungsbildner und Kunden. Die Verbleibenden, mit denen es gilt, die Zukunft erfolgreich zu gestalten, sollten als Leistungsträger stets motiviert und mit dem Unternehmen loyal und identifiziert sein. Gerade die Verbleibenden, die ja eine Zeit lang nicht wussten, zu welcher Gruppe sie gehören, beobachten genau, wie das Management mit den Menschen umgeht. Sind sie mit der Art und Weise der Behandlung nicht einverstanden, so quittieren sie dies durch Demotivation (neueste Studien zeigen bis zu 21 Prozent Produktivitätsverlust, das heißt jeder 5. Mitarbeiter ist ein Total-

TIPP

7 Fehler im Trennungsmanagement, die Sie vermeiden können

1. Überhastete und übereilte Vorgehensweise in völlig unrealistischen Zeiträumen ohne minuziöse Planung und Organisation des Projektes „Personalabbau“.
2. Mangelhafte Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Aspekte, insbesondere Beteiligungsrechte des Betriebsrates, tarifvertragliche Schranken (z.B. Rationalisierungsschutz), Sonderkündigungsschutz älterer und behinderter Mitarbeiter und solcher in Elternzeit.
3. Fehlende Vorbereitung der kündigenden Führungskräfte und Personalverantwortlichen sowie Missachtung von deren Rollen, insbesondere von deren „Sandwichposition“ (innere Loyalitätsprobleme).
4. Unzureichende Kommunikationspolitik und Informationsvakuum („Brodeln-Lassen“ der Gerüchteküche).
5. Unklare Übermittlung der Trennungsbotschaft und Trennungskonditionen im Kündigungsgespräch mit nachfolgenden Eskalationen.
6. Fehlende Würdigung, Wertschätzung und Dank an die Gehenden mit demotivierenden Auswirkungen auf die Verbleibenden.
7. Fehlende Beachtung der Ängste und Bedürfnisse der Verbleibenden, insbesondere Unterlassung der notwendigen Maßnahmen zur Bindung und Revitalisierung (Motivation).

ausfall) oder Kündigung (Anstieg der Fluktuationsrate auf 9 Prozent). Diese schlagen sich direkt als wirtschaftliche Minderleistung auf das Betriebsergebnis nieder. Nicht zuletzt durch Basel II unterliegt auch die Personalarbeit neuen Maßstäben. Sollte es gar dazu kommen, dass in einem zukünftigen „Basel III“ unter anderem auch Trennungskultur als ein Parameter aufgenommen und in das Rating einbezogen wird, so ist jedes Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig darauf einzustellen.

Wegen der Komplexität der arbeitsrechtlichen Fragen und ständigen Neuerungen in Gesetzgebung und Rechtsprechung ist es heute keiner Führungskraft in der Linie abzuverlangen und auch Personalmanagern nicht gänzlich zuzumuten, die bei ei-

nem Personalabbau größeren Ausmaßes zu beachtenden arbeitsrechtlichen Aspekten fehlerfrei zu beherrschen. Hier bedarf es professioneller Unterstützung durch qualifizierte Berater. Im Sinne einer konstruktiven und Folgen minimierenden Trennungskultur geht es um die Verknüpfung der arbeitsrechtlichen Aspekte mit einem betrieblichen Wertemanagement wie Fairness, Wertschätzung, Dank und Respekt.

Was passiert, wenn nichts passiert?

Die Früherkennung von Personalrisiken und Kostentreibern gilt als Pflichtprogramm der Geschäftsleitung. Die negativen Auswirkungen eines dilettantischen Projektmanagements oder des Nicht-Han-

- Das Mindestkapital der GmbH soll auf 10 000 Euro gesenkt werden (zurzeit 25 000 EUR).
- Die Stückelung der Gesellschaftsanteile soll erleichtert werden.
- Die Eintragung ins Handelsregister soll erheblich beschleunigt werden (in Großbritannien immerhin 24 Stunden).
- Gesellschafter sind nur noch die Personen, die in die Gesellschafterliste eingetragen sind.
- Der Sitz einer (nach deutschem Recht gegründeten) GmbH soll in Zukunft auch im Ausland liegen können. Dies selbst

dann, wenn die GmbH überwiegend im Inland tätig ist. Diese Regelung setzt letztendlich eine Entscheidung des EuGH um, der nur diese Niederlassungsfreiheit als europarechtskonform ansieht.

- Es soll keinen Unterschied mehr zwischen Eigenkapital ersetzenden und „gewöhnlichen“ Darlehen von Gesellschaftern an die GmbH geben.
- Es muss eine zustellfähige Postanschrift ins Handelsregister eingetragen werden.

CHECKLISTE**Wichtigste arbeitsrechtliche Regelungen**

- Unternehmerentscheidung für Wegfall der Arbeitsplätze (§ 1 KSchG)
- Betriebsänderung mit Interessenausgleich/Sozialplan (§ 111 f BetrVG)
- Kündigungsfristen (BGB; Tarif- und Arbeitsverträge; § 113 InsO)
- Erstattungspflicht bei Mitarbeitern über 56 Jahre (§ 147a SGB III)
- Massenentlassungsanzeige (§§ 17, 18 KSchG)
- Tarifverträge zu Unkündbarkeit Älterer und Rationalisierungsschutz
- Betriebsvereinbarungen mit bestimmten Personalabbau-Schranken
- Standortsicherungsverträge
- Sonder-Kündigungsschutz (§ 85 ff SGB IX; § 9 MuSchG; § 18 BerzGG)
- Anhörung des Betriebsrates vor Kündigung (§ 102 BetrVG)
- Unterzeichnung der Kündigung durch Organ oder Personalleiter

TIPP**10 Praxis-Tipps für mehr Fairness im Trennungsprozess**

1. Verdrängungs-Mechanismen bei den Kündigenden (Führungskräften) wie Delegation des Trennungsgesprächs, häufige Abwesenheiten, Gefühlskälte beachten und Hilfestellung durch Berater anbieten.
2. Das Trennungsgespräch als Tandem (Führungskraft und Personaler) führen.
3. Gesprächseröffnung und Trennungsbegründungen mit Diktiergerät üben.
4. Planspiele mit mehrfach verteilten Rollen.
5. Dank-Rituale und Trauer-Rituale einführen (Feedbackrunde zum „Luft ablassen“).
6. Trennungs-Schock und Achterbahn der Gefühle respektieren.
7. Zeitgemäßes Karriere-Coaching und Qualifizierung anbieten.
8. Transfermaßnahmen (z.B. Mobilitätshilfe) anbieten statt nur den „goldenen Handschlag“ (Vorsicht Abfindungsfalle)
9. Die wirtschaftlichen Folgen der Un-Kultur transparent machen und ernst nehmen.
10. Nach vorne blicken (klare Ziele und Sinnhaftigkeit) statt in die Vergangenheit.

dels in Phasen des Wandels sind vielfältig:

- Eskalation der Verhandlungen mit arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzungen, dadurch Verzögerung des Trennungsprozesses (teuer und nervenaufreibend).
- Seelische Verletzung der Gekündigten und massive Beeinträchtigung ihres Selbst-

wertgefühls mit negativen Auswirkungen auf die Selbstsicherheit in der folgenden Bewerbungskampagne (fällt zurück auf alten Arbeitgeber).

- Unkontrollierte Wirkung der betriebswirtschaftlich relevanten, verdeckten Kostentreiber (Gerüchte, Innovationsstau, Ima-

geverlust im Markt, sinkende Risikobereitschaft der Verbleibenden, Imageverlust beim Kunden, zunehmende Fehlerquoten etc.)

- Unfreiwilliger Abgang von Leistungsträgern und damit Know-how-Verlust sowie die erforderliche, oft langwierige und teure Neubesetzung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter (mit Risiko des Scheiterns).
- Schwierige Motivierbarkeit und Führbarkeit der Verbleibenden wegen Bruch des psychologischen Kontraktes, das heißt der inneren Bindung und Identifikation.

Zur Bewältigung dieser zahlreichen und komplexen Schritte sind ein extrem straffes Projekt-Management, eine weitsichtige Vereinbarung der Termine, sowie eine konsequente Realisierung der verabredeten Gesprächstermine erforderlich.

Trennungsprozess proaktiv gestalten

Personalabbau und Kündigungen dürfen in der Geschäftsleitung zukünftig nicht mehr als „reparative Maßnahme“ verstanden und rein „instrumentell“, „reaktiv“ behandelt werden, sondern müssen vielmehr als Teil der Organisations-Entwicklung weitsichtig und proaktiv gestaltet werden. Durch eine bewusste Reflexion und ganzheitliche Betrachtung des Themas Trennungs-Kultur in der Geschäftsleitung sowie eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Trennungsgesprächen mit Hilfe eines Beraters können wirtschaftliche und menschliche Folgeschäden vermieden werden. In der Formel „Arbeitsrecht plus Menschlichkeit“ verbirgt sich der Erfolgsgarant: Unter strikter Einhaltung der

Markenpiraterie**China unterzeichnet ersten Schritt**

Der Gesamtverband der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie hat mit dem chinesischen Spitzenverband in Peking erstmals ein Abkommen über den Schutz geistigen Eigentums unterzeichnet. In dem Abkommen verpflichtet sich die chinesische Textilindustrie, Ausstellern, die zuvor mit gefälschten Textilien aufgefallen sind, die Teilnahme an Modemessen und -schauen zu verbieten. Produktpiraten sollen auch aus dem chinesischen Verband ausgeschlossen werden. „Es ist das erste Abkommen dieser Art und wird Signalwirkung für andere Branchen und andere Länder haben“, sagte Doris Möller vom Aktionskreis der Deutschen Wirtschaft gegen

Produkt- und Markenpiraterie (APM). Nach Einschätzung von Wirtschaftsexperten ist der Vertrag ein wichtiger Schritt, um die gegenseitige Blockade durch Importquoten von europäischer Seite und Produktpiraterie von chinesischer Seite zu überwinden. Er könne Vorbildcharakter für andere Wirtschaftszweige haben. Der durch Produktpiraterie und den Diebstahl geistigen Eigentums entstehende Schaden wird weltweit auf rund 300 Milliarden Euro geschätzt. Chinesische Firmen sind an den Fälschungen überproportional stark beteiligt. Die Palette der kopierten Produkte reicht von Textilien bis zu hochwertigen Werkzeugmaschinen.

CHECKLISTE

Professionelles Trennungs-Management	Vorlaufzeit
1. Entscheidung der Unternehmensleitung, ob eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG oder ein Betriebsübergang nach § 613a BGB geplant ist.	4 – 10 Monate (je nach Kündigungsfristen der Mitarbeiter)
2. Einschaltung des externen „Trennungs-Experten“ sowie eines Arbeitsrechts-Anwalts	s.o. 1.
3. Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses und/oder (Gesamt-) Betriebsrates nach §§ 111 BetrVG	s.o. 1.
4. Unterrichtung Sprecherausschuss der leitenden Angestellten nach § 32 Sprecherausschussgesetz, Vertretung der Schwerbehinderten nach § 95 Sozialgesetzbuch (SGB) IX; Transfergesellschaften ggf. auch Presse	s.o. 1.
5. Sofern Betriebsänderung geplant ist, Versuch eines Interessenausgleichs nach § 112 BetrVG, § 323 Umwandlungsgesetz und/oder §§ 121-125 Insolvenzordnung; Bei Scheitern: Anrufung der Einigungsstelle	s.o. 1.
6. Prüfung, ob Transfer-Sozialplan nach §§ 254 ff SGB III sinnvoll ist; wenn ja, Antrag der Zuschüsse beim Landesarbeitsamt	s.o. 1.
7. Alternativ: Verhandlung eines Abfindungs-Sozialplanes nach §§ 112, 112a BetrVG	s.o. 1.
8. Prüfung, ob eine Transfergesellschaft mit Unterstützung von Kurzarbeitergeld nach § 216b SGB III gegründet werden soll	s.o. 1. 2 Monate:
9. Schulung der Kündigenden (Führungskräfte und Personaler) im Rahmen von eintägigen „Trennungs- Workshops“	Angebote, Entscheidung, Organisation, Durchführung
10. Entlassungsanzeige an das Arbeitsamt laut §§ 17, 18 KSchG vor Ausspruch der Kündigung bzw. Abschluss des Aufhebungsvertrags.	1-3 Monate
11. Anträge auf Zustimmung zur Kündigung Schwerbehinderter nach §§ 85-92 SGB IX, Schwangerer nach § 9 Mutterschutzgesetz oder Mitarbeitern in Elternzeit nach § 18 Bundeserziehungsgeldgesetz	4-6 Monate
12. Anhörung des Betriebsrates zu Versetzungen und Kündigungen nach § 99 bzw. § 102 BetrVG	2 Wochen vor längster Kündigungsfrist

troffenen“ (Gehende) sind die Rollen der „Täter“ (Führungskräfte) und „Retter“ (Personalabteilung) zu klären - und dabei gleichzeitig die „Survivor“ (Verbleibenden) als Leistungsträger im Blick zu behalten. Darüber hinaus gilt es, sehr behutsam eine immer noch weitverbreitete Grundhaltung der Mitarbeiter („hier gehe ich in Rente“) und die tradierte Werthaltung („wir sind eine Familie“) zu modifizieren und weiter zu entwickeln. Loyalität und Identifikation einerseits, mehr Selbstverantwortung und Selbstmanagement des Mitarbeiters (Erhöhung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit) andererseits müssen durch gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung gefördert werden. Und zu guter letzt kommt es zum erfolgskritischen Punkt für jede Geschäftsleitung, wenn es gilt, den eigenen Führungskräften sowie den verbleibenden Mitarbeitern den Nutzen der Abbau-Maßnahmen durch eine motivierende, sinnstiftende Zielsetzung und Vision mit Bodenhaftung zu erklären. ●



AUTOR

Laurenc Andrzejewski,
Inhaber der Management1x1 -
Management- & Karrierebera-
tung, Usingen/Taunus,
Telefon: 06081/686590,
la@management1x1.de,
www.management1x1.de



AUTOR

Mark Zimmer,
Partner der Anwaltssozietät
Baker & McKenzie LLP,
München, mark.zimmer@
bakernet.com

arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen werden die notwendigen personellen Veränderungen unter Beachtung der Würde jedes einzelnen Menschen zielführend umgesetzt. Es geht um die Art und Weise, wie Trennungen vollzogen werden, nicht um

die Entscheidung als solche. Neben organisatorischen Aspekten sind psychologische Themen zu reflektieren, Grundregeln der Kommunikation zu beachten und Gesprächsführung in Krisenzeiten zu trainieren. Neben den „Hauptbe-

Erhöhung der Mehrwertsteuer

Stellenabbau im Einzelhandel

Als Folge der geplanten Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2007 drohen im deutschen Einzelhandel nach Ansicht des Branchenverbands HDE Stellenstreichungen. „Wir werden Arbeitsplätze abbauen müssen, dann gibt es weniger Steuern und weniger Sozialabgaben“, sagte der HDE-Hauptgeschäftsführer Holger Wenzel im MDR. Überdies werde die zu erwartende Kaufzurückhaltung die Staatseinnahmen schmälern, fügte er hinzu. Deshalb sei die erhoffte Konsolidierung der öffentlichen Haushalte durch die Anhebung der Mehrwertsteuer eine Illusion: „Die Rechnung der Bundes-

regierung wird nicht aufgehen.“ Insgesamt würden den Verbrauchern über verschiedene Steuererhöhungen im kommenden Jahr 30 Milliarden Euro entzogen, kritisierte Wenzel. „Das merkt der Einzelhandel dann als Allererster.“ Vor allem bei großen Anschaffungen und höherwertigen Gütern werde es einen Dämpfer geben. Die Vorwürfe von Verbraucherschützern, der Einzelhandel hebe bereits jetzt vorsorglich die Preise an, wies Wenzel zurück. Grund für aktuelle Preisrunden sei die Verteuerung etwa von Energie, Transportkosten und Grundstoffen für Nahrungsmittel.