

# Kostenfallen erkennen und vermeiden

**KOSTENMANAGEMENT.** Ob Kündigung oder Personalabbau – unprofessionelles Trennungsmanagement kann Unternehmen teuer zu stehen kommen. Daher sollten sie Kostenfallen und -treiber stets im Auge haben. Von Dr. Laurenz Andrzejewski und Walter Hofmann

„Was soll das Gesäusel von Trennungskultur, wir machen Business?“ „Was ist der Value Added, wenn ich mich mit Trennungskultur auseinander setze oder einen ganzen Tag in einem Trennungs-Workshop verliere?“ Fragen wie diese charakterisieren die Überheblichkeit und Ignoranz vieler Manager, die nicht bereit sind, die wirtschaftlichen Schäden und Folgekosten zu sehen, zu denen unprofessionelles Trennungsmanagement führt.

Dabei müssten gerade Führungskräfte und Personalabteilungen an der wirtschaftlichen Optimierung von Personalabbau und Kündigung interessiert sein. Ebenso muss sich die Geschäftsleitung in jedem Unternehmen fragen, warum sich Führungskräfte und Personalmanagement mit der The-

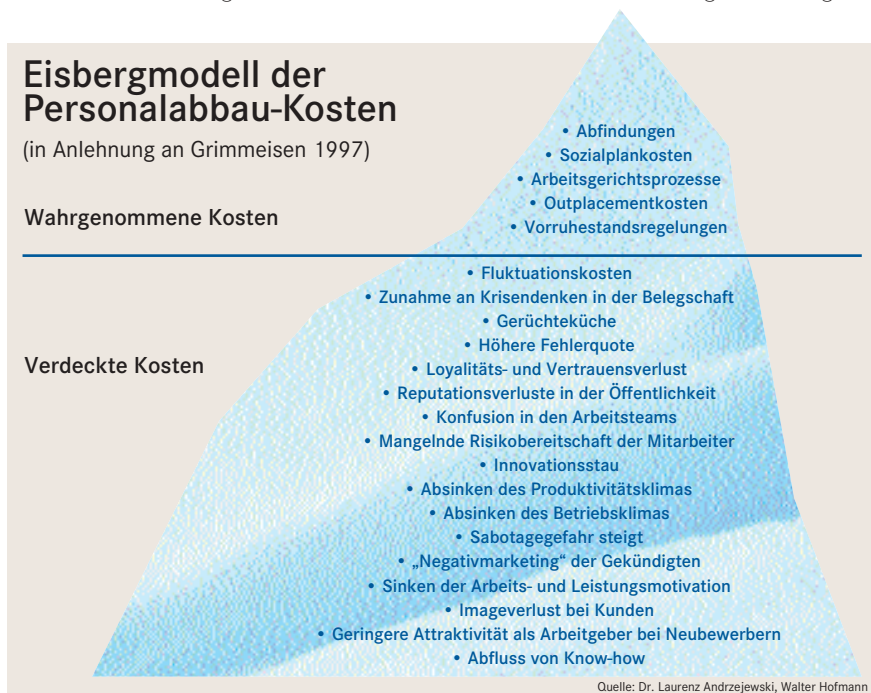
matik Trennungskultur befassen und damit zeitliche und finanzielle Ressourcen investieren sollen: Lohnt sich ein Trennungsmanagement, mit dem negative Folgen minimiert werden sollen? Stehen Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis? Oder reicht es, PR-wirksame Aktivitäten zu entfalten, um Betriebsrat und Mitarbeiter ruhig zu stellen? Nein: Denn es geht um die großen Posten, die ein Vielfaches dessen kosten, was die Höhe einer Abfindung ausmacht.

Ein ernüchternder Blick in die Praxis zeigt: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem unprofessionell durchgeführten Personalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte werden teilweise durch die negativen Folgewir-

kungen absorbiert. Hinzu kommt, dass sich ein Sozialplan meistens erst nach zwei bis drei Jahren amortisiert. Nachfolgend geht es um die relevanten Kostenfallen und Kostentreiber im Trennungsprozess und die entsprechenden Einsparungspotenziale.

**Personalabbau: Grundsätzliche Kosten**  
Entscheidet sich ein Unternehmen, Personal abzubauen und Kündigungen auszusprechen, fallen Kosten an, die bei der Gesamtbudgetierung des Personalabbaus zu berücksichtigen sind. Dazu gehören:

- **Managementkosten** wie Sitzungs- und Planungszeiten im Top-Management, Ausarbeitung des Projekts durch die Personalabteilung oder Verhandlungszeiten über Interessenausgleich und Sozialplan.
- **Qualifizierungskosten** wie Honorare für Management-Workshops „Professionelle Trennungsgespräche“, Honorare für Qualifizierung der Gekündigten anlässlich eines Transfer-Sozialplans oder Einarbeitung versetzter oder neuer Mitarbeiter.
- **Systemimmanente Kosten** wie Zeiten zum Führen der Trennungsgespräche, Beratungskosten des Betriebsrats, Zahlung von Abfindungen oder Out- und Newplacement-Beratungen.
- **Remanenzkosten** wie Arbeitgeberanteile, Urlaub, Urlaubs- oder Feiertagsgeld.



## Folgewirkungen des Personalabbaus

Grundsätzlich muss das Unternehmen bei jedem Personalabbau mit unterschiedlichen materiellen und immateriellen Folgen rechnen. Das Absinken der Arbeitszufriedenheit, die Belastung des Betriebsklimas sowie der Vertrauens- und Loyalitätsverlust der Mitarbeiter sind nur einige Beispiele. Hinzu kommen können aufwendige Kündigungsschutzklagen, das Absinken des Produktivitätsklimas oder ein Negativmarketing durch den Gekündigten.

Dass diese Folgewirkungen erhebliche direkte und indirekte Folgekosten für das Unternehmen auslösen, blieb bisher weitgehend unbeachtet. Materielle Folgewirkungen sind als Folgekosten von Entlassungen – Kündigungsschutzklagen, Fluktuationskosten, Sozialplankosten – direkt quantifizierbar und treten kurz- bis mittelfristig auf. Immaterielle Folgen – Belastung des Betriebsklimas et cetera – sind dagegen häufig nur eingeschränkt messbar und ma-

**TRENUNGSMANAGEMENT:** Damit es wirklich erfolgreich ist, müssen Unternehmen auch die unter der Oberfläche versteckten Kosten im Auge behalten.

chen sich erst langfristig bemerkbar. Der Grund: Sie stellen oft eine nicht greif- und quantifizierbare Dimension dar. Die Folge: Der langjährige Aufbau von Loyalität, die persönliche Bindung an das Unternehmen, das gewachsene Vertrauen oder die eingebrachte Arbeitsmotivation der Mitarbeiter werden bei undurchdachter Planung schnell und häufig unwiederbringlich verspielt. Die immateriellen Folgewirkungen wirken sich als „versteckte Kosten“ besonders drastisch auf das Gesamtbudget aus. Dennoch finden sie bei den Unternehmensverantwortlichen oft wenig Beachtung, werden übersehen oder in der Gesamtkalkulation nicht berücksichtigt. Kommt es immer wieder zu den gleichen Fehler-Folge-Zyklen, schnellen diese Kosten in die Höhe. Die Kostenfallen, in die ein Unternehmen tappen kann, lassen sich in vier Gruppen einteilen:

#### Kostenfalle Nr. 1: „Indirekte Kosten“

- Sitzungszeiten im Management zur Schadensbegrenzung wegen unkoordinierter Kommunikation oder Verfassen von Dementis nach überraschenden Pressemeldungen in der Presse
  - Unproduktive Zeiten der Mitarbeiter, die ihre Ängste über den drohenden Arbeitsplatzverlust in Telefonaten oder bei persönlichen Gesprächen austauschen.
  - „Reparaturzeiten“ für Verhandlungen mit Anwälten, Verfassen von Schriftsätzen und Zeiten beim Arbeitsgericht.
  - Zeiten, die Vorgesetzte unter anderem der Beschwichtigung der Mitarbeiter widmen.
- Folgendes Beispiel verdeutlicht die Problematik: Es kommt zu Schwierigkeiten in der Abwicklung des geplanten Personalabbaus bei einem IT-Unternehmen. Angenommen, Top-Management, Vorgesetzte, Personalabteilung und Betriebsrat wenden pro Tag nur eine Stunde zusätzlich auf, um Reparaturarbeiten zu leisten. Dann ergeben sich vier Stunden pro Tag, multipliziert mit der Dauer des Prozesses, die nicht für produktive Arbeiten, Kundenkontakte und Marketingaktivitäten zur Verfügung stehen. Dieses Risiko ist nur zu vermeiden, indem Personalabbau und Kündigungen nicht mehr als reparative Maßnahmen verstanden, sondern als proaktiver Schritt der Personalentwicklung neu definiert werden. Am wichtigsten ist hier das Kommunikationsmanagement. Ein Trennungskomitee

## Was kosten Gerüchte?

### Ihre Beispielrechnung

<p>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?</p> <p>_____ Mitarbeiter</p>	<p>Kalkulieren Sie mit einem geschätzten Zeitmaß</p> <p>_____ Std. für Gerüchte pro Tag</p> <p>_____ ,Euro pro Tag Produktivitätsverlust</p>	<p>Was kostet die Arbeitsstunde</p> <p>_____ ,Euro Arbeitsstunde</p>
--	--	--

Quelle: Dr. Laurenz Andrzejewski

muss so früh wie möglich einen Masterplan zur Informationspolitik erstellen.

#### Kostenfalle Nr. 2: „Ungeplante Folgekosten“

- Ungewollte Kündigung von Leistungsträgern. Die Besten gehen zuerst.
- Abgang von Hoffnungsträgern mit dem damit verbundenen Verlust an deren Wissen und individuellen Ressourcen.
- Neu-Akquisition und Wiederbesetzung der vakanten Stellen.

Wenn nur ein Leistungsträger in mittlerer Position das Unternehmen verlässt, ergeben sich schnell Kosten in Höhe von 60.000 Euro oder mehr. Hinzu kommen die Verunsicherung und Unruhe unter den verbleibenden Mitarbeitern. Auch wenn der Vorgesetzte Leistungsträgern, die er behalten möchte, frühzeitig signalisiert, dass sie eine Perspektive im Unternehmen haben, sind spontane Abgänge nicht auszuschließen. Dabei ist es nur von gradueller Bedeutung, ob es sich um Leistungsträger oder eher mittelpflichtige Mitarbeiter handelt: Mit dem Weggang jedes Mitarbeiters verlassen auch dessen Wissen und individuellen Ressourcen das Unternehmen. Oft ist für den Wissenstransfer nicht vorgesorgt, so dass das Unternehmen das entsprechende Know-how erst wieder erwerben, gegebenenfalls sogar einkaufen muss.

Außerdem ist die frei gewordene Stelle wieder zu besetzen. Ob es im Unternehmen einen Mitarbeiter gibt, der das Sollprofil erfüllt, ist in einer Zeit, in der es um die Verschlingung der Strukturen geht, fraglich. Äußerst kritisch ist die Situation, wenn die strategische Kernkompetenz des Unternehmens in Gefahr ist, weil eine große Zahl von Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen freiwillig mit abwandert – Schneeballeffekt

– oder freiwillig abwandernde Mitarbeiter weitere Kollegen für das neue Unternehmen abwerben – López-Effekt. Zudem spricht sich bei Headhuntern schnell ein anstehender Personalabbau herum. Sie profitieren davon, dass in einem angespannten Betriebsklima die Bereitschaft zum freiwilligen Abgang von hoch qualifizierten Mitarbeitern steigt. Wenn in einer solchen Situation die Rekrutierung eines Mitarbeiters aus dem Arbeitsmarkt erfolgen muss, ergibt sich eine Reihe von zusätzlichen Kosten: Personalberater, Auswahlverfahren, Umzugskostenerstattung und Einarbeitungskosten sind einige Beispiele. Um Folgekosten möglichst gering zu halten, sollte der Arbeitgeber der Fürsorge für Gekündigte sowie der Beachtung und Pflege der verbleibenden Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zumessen. Dazu bedarf es geeigneter Angebote, die unter anderem Raum für Trauer, Ängste und Wut geben.

#### Kostenfalle Nr. 3: „Versteckte Kosten“

- Bindung der Energie des Vorgesetzten.
- Konfusion im Team sowie Demotivation.
- Gerüchteküche, Produktivitäts- und Imageverlust, Verlust an Kundentreue.
- Zunehmender Krankenstand wegen Überlastung, Innovationsstau wegen Risikoscheu.

Angenommen, ein Unternehmen hat 400 Mitarbeiter. Gerüchte über Personalabbau und Kündigungen kursieren. Die örtliche Presse berichtet. Wenn jeder der 400 Mitarbeiter jeden Tag nur eine Stunde mit dem Thema in Gedanken oder in Gesprächen befasst ist, ergeben sich 400 Stunden pro Tag. Kostet eine Stunde pro Mitarbeiter 100 Euro ergibt sich eine Summe von 40.000 Euro pro Tag, die als Produktivitätsverlust abzubuchen ist.

## Professionell kommunizieren

Um bei einem Personalabbau eine frühzeitige Restabilisierung des Unternehmens zu erreichen, stellt die rechtzeitige und authentische Informationspolitik einen erfolgskritischen Schlüsselfaktor dar. Eine zurückhaltende Informations- und Kommunikationspolitik begünstigt ein Informationsvakuum, das die Gerüchtebildung immens fördert. Die verbleibenden Mitarbeiter haben in dieser Situation einen unstillbaren Durst nach Information. Eine proaktive Informationspolitik über Zukunft, Aufgabe, Position und Entwicklungspfade sowie über die wirtschaftliche Neuausrichtung des Unternehmens kann sehr viel Unsicherheit und Emotionalität nehmen. Diese Aufgabe ist nicht einfach, da häufig Zielkonflikte zwischen offener und strategischer Informationspolitik bestehen.

## Kostenfalle Nr. 4: „Direkte Kosten“

- Verzögerung bei der Einigung über einen Sozialplan oder der Vereinbarung eines Aufhebungsvertrags.
  - Arbeitsgerichtsprozesse.
  - Erhöhte Abfindungen durch Eskalationen.
- Eine Eskalation der Kosten, die im direkten Zusammenhang mit der Trennung von Mitarbeitern steht, wird immer noch als systemimmanent und unbeeinflussbar angesehen. Dass bewusstes Trennungsmanagement und die Entwicklung einer unternehmenseigenen Trennungskultur dabei helfen, diese Kosten zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren, ist bewiesen.

Ein Beispiel: Eine mittlere Angestellte in einer Niederlassung eines mittelständischen Betriebs mit einem Bruttolohn von 3.000 Euro pro Monat soll entlassen werden. Die Entscheidung fällt kurz vor Quartalsende. Die Mitarbeiterin ist im Urlaub. Der Vorgesetzte, unerfahren in juristischen Dingen, überlegt, das Schreiben persönlich am vorletzten Tag für eine fristgerechte Kündigung zu überbringen, wirft es dann aber in den Briefkasten. Er glaubt, dass die Zustellung per Post am letzten Tag des Monats fristgerecht sei. Die Mitarbeiterin weist die nicht formgerechte Kündigung nach: Der Vorgesetzte hätte das Kündigungsschreiben unter Zeugen in den Briefkasten der Mitarbeiterin werfen müssen, um die Kündigung fristgerecht zuzustellen. Die unprofessionelle Vorbereitung bedeutet für das

Unternehmen eine Verzögerung von drei Monaten. Die Kosten, die durch die Fortzahlung der Bezüge entstehen sowie Anwalts- und weitere Kosten betragen 14.000 Euro. Hier wird deutlich, dass Unprofessionalität, mangelnde Beratung, Unreflektiertheit die dramatischen Kostenfallen darstellen und Kostentreiber bei Personalabbau und Kündigung sind. Arbeitgeber, die Trennungsprozesse systematisch vorbereiten und professionell abwickeln, können mehr Geld sparen als durch manche Restrukturierungsmaßnahme.

## Trennungskultur als Kostenbremse

Rechnet es sich, wenn Unternehmen im Sinne einer sozial verantwortlichen Trennungskultur handeln? Wenn man sich die Kostenfallen und Kostentreiber wie

- Mehrkosten durch verzögerte Lösung des Trennungsfalles,
  - Produktivitätsverlust wegen Unruhe und Demotivation,
  - versteckte Kosten wegen Zeit- und Energieeinsatz für Reparaturmaßnahmen,
  - Innovationsstau wegen Blockade der Position oder Risikoscheu und
  - Folgekosten wegen ungeplanter Kündigung von Leistungsträgern
- genau anschaut, ist nur eine Schlussfolgerung möglich: Allein die wirtschaftlichen Gründe gebieten, sofort alle Kraft aufzubringen, eine unternehmenseigene, folgenminimierende Trennungskultur zum Leben zu erwecken. Die rein ökonomischen Vorteile müssen Unternehmer motivieren, alles daran zu setzen, Trennungsprozesse human, fair und professionell zu gestalten (siehe Eisberg-Modell).

Zu Recht ist ein „Absenken des Wasserspiegels“ einzufordern, um auch die unter der Oberfläche versteckten Kosten transparent zu machen. Gemessen an den möglichen negativen Folgewirkungen und den damit verbundenen hohen Folgekosten eines Personalabbaus ergibt sich die ökonomische und soziale Verantwortung, wirksame und nachhaltige Maßnahmen für die entlassenen und für die verbleibenden Mitarbeiter im Sinne eines erfolgreichen Trennungsmanagements einzuleiten.

## Tipps: So vermeiden Sie Kostenfallen

Ein wirtschaftlicher und ökonomischer Personalabbau ist nur durch Humanität

und Fairness zu erreichen. Um diese weichen Faktoren einzuführen, ist eine eingehende Reflexion des Ist-Zustands der Trennungskultur und die Entwicklung eines Leitbilds für den Sollzustand der individuellen Trennungskultur nötig. Dabei sollten ethische Werte wie Respekt und Achtung einfließen. Wichtig ist, zwischen der Persönlichkeit des Mitarbeiters, seinem Leistungsniveau und seiner Rolle als zu kündigenden Arbeitnehmer zu differenzieren. Die heute oft belächelten Ideen, Trennungsrituale einzuführen, um den Gekündigten einen würdigen Abgang mit hoher Achtung Haupt und unter Wahrung seines Gesichts zu ermöglichen, sind Elemente eines professionellen Trennungsmanagements.

Zudem müssen in den interdisziplinären Auseinandersetzungen zwischen soften Wissenschaften – Psychologie, Soziologie – und harten Wissenschaften – Betriebswirtschaft, Controlling – Parameter und Wege der Messbarkeit der Investitionen in Trennungskultur und -management entwickelt werden. Erst, wenn diese Elemente in ein „neues Basel II“ oder „erweitertes Basel III“ als Kriterien der Unternehmensbewertung einfließen, wird der Druck auf die Unternehmensleitungen groß genug sein, die Grundsätze von Ethik und Moral in Phasen von Personalabbau und Kündigung umzusetzen. ●

## ➔ AUTOREN



**DR. LAURENZ ANDRZEJEWSKI** ist Gründer und Leiter der 1x1 Management- & Karriereberatung in Usingen/Taunus. Der Autor des Handbuchs „Trennungskultur“ begleitet seit zwölf Jahren als Trennungsexperte Change- und Personalabbauprozesse in Unternehmen.

**WALTER HOFMANN** ist Leiter des Instituts für angewandte Betriebspädagogik (IfaBP) in Viernheim. Seit 1995 ist er im Bereich Change-Management tätig und begleitet Veränderungsprozesse.