



Ein Personalabbau ist für die Mitarbeiter meist eine schmerzhafteste Angelegenheit. Wenn die Entlassungen unprofessionell vollzogen werden, droht zudem ein Imageschaden für das Unternehmen.

STELLENABBAU

Kündigen mit Stil

Anfang Oktober ging eBay Deutschland mit einer traurigen Nachricht an die Öffentlichkeit. Von den rund 1.000 Stellen am Standort Dreilinden bei Berlin sollen bis Mitte kommenden Jahres 400 abgebaut werden. Das Online-Auktionshaus will den Standort Dublin zu einem „europäischen Kompetenzzentrum“ ausbauen – und dort immerhin 100 neue Jobs schaffen. 1.200 Mitarbeiter sollen künftig bei eBay in der irischen Hauptstadt beschäftigt sein. Diese sprachlich hübsch verpackte Ankündigung ist nichts anderes als die Verlagerung der Geschäfte in ein Land mit niedrigeren Lohnkosten als Deutschland.

Die Verlierer dieser Umstrukturierung sind fast 50 Prozent der Mitarbeiter in Dreilinden. Die Aussicht auf einen Job in der irischen Hauptstadt ist für diese Leute keine ernst zu nehmende Alternative. Sie werden entlassen, weil ihr Unternehmen seit geraumer Zeit unter dem

erfolgreicheren Wettbewerber Amazon leidet und schlechte Zahlen schreibt. eBay bemüht sich jedoch herauszustellen, dass der personelle Kahlschlag sozialverträglich gestaltet werde. „Die betroffenen Mitarbeiter werden im gesamten Umstrukturierungsprozess durch individuelle Beratung und Karrierehilfen begleitet“, teilt das Unternehmen mit.

Kahlschlag bei Metro

Was aber hinter dieser schönen Formulierung steckt, will eBay-Sprecherin Maike Fuest auf Anfrage von **Der Handel** nicht präzisieren. Wenigstens versichert sie, dass „externe, unabhängige Spezialisten“ die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte bei diesem schmerzhaften Prozess begleiten würden. „Das ist uns ganz wichtig“, versichert Sprecherin Fuest.

eBay ist nicht der einzige Einzelhändler, der dieser Tage in großem Umfang Stellen abbaut. Die Metro

Group AG beispielsweise will im Rahmen des Sparprogramms „Shape 2012“ bis zum Jahr 2012 weltweit 15.000 Jobs streichen.

Professor Thomas Spengler fordert einen professionellen Umgang mit dem Stellenabbau. „So ein Konzept ist auch aus Arbeitgebersicht ratsam“, betont der Betriebswirtschaftler mit dem Spezialgebiet Personal- und Dienstleistungsfragen an der Universität Magdeburg. „Wenn ein Unternehmen bei Entlassungen fair mit dem Personal umgeht, hat es gute Chancen, dass diese Leute zurückkommen, wenn man sie in besseren Zeiten wieder braucht.“

Nur wenige Betriebe holen sich allerdings die Unterstützung von Experten wie etwa einer Outplacementberatung, wenn sie vor personellen Umstrukturierungen stehen. Das ist das Ergebnis einer Studie der Personal Innovation GmbH (Speyer) unter 2.500 europäischen Unternehmen. Die Personalberatung hat er-

mittelt, dass nur 7 Prozent der befragten Firmen auf professionelle Hilfe setzen. In Deutschland sind es gar nur 5 Prozent.

Allerdings befürchtet fast jeder zweite befragte Unternehmensvertreter, dass die Art und Weise, wie Firmen Personalabbau gestalten, die Meinung bei potenziellen Bewerbern, Kunden und der Öffentlichkeit nachhaltig beeinflusst. „Wer Entlassungen nicht sensibel umsetzt, kann die Arbeitgebermarke beschädigen. Das spürt ein Unternehmen spätestens dann, wenn es wieder qualifizierte Mitarbeiter einstellen möchte“, mahnt der Betriebswirtschaftler Spengler.

Mehr Sensibilität

Fehler beim Personalabbau können auch die Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter beeinträchtigen, warnt Stefan Detzel, Geschäftsführer der Personal Innovation. Aus zwanzigjähriger Erfahrung mit personellen Veränderungsprozessen weiß er, dass „nur eine frühe Einbindung aller Beteiligten Akzeptanz und Verständnis schafft“. Dazu gehöre beispielsweise, dem Betriebsrat vor den eigentlichen Verhandlungen über Entlassungen die beabsichtigten Maßnahmen und deren Gründe zu erläutern. Gleichzeitig sollten für Mitarbeiter Angebote entwickelt werden, die Alternativen zu einer Entlassung darstellen. Detzels Vorschläge: neue Arbeitszeitmodelle,

interne Versetzungen, Qualifizierung oder der freiwillige Wechsel in eine Transfergesellschaft. Die Motivation der verbleibenden Mitarbeiterschaft hänge auch davon ab, welche Erfahrungen sie mit dem Personalabbau des Arbeitgebers gemacht haben. „Es wird genau beobachtet, wie mit scheidenden Kollegen umgegangen wird“, mahnt Detzel.

Seelische Arbeit

Für Martina Goldhorn ist die Auslagerung von Entlassungsprozessen aber kein Allheilmittel. „Es ist vielmehr wichtig, die Kompetenz von Führungskräften in diesem schwierigen Bereich auf- oder auszubauen“, sagt die Geschäftsführerin der Personalberatung Janus in Aying (Bayern). „Der Vorgesetzte ist bei einer Trennung der Überbringer der schlechten Nachricht. Er soll gleichzeitig den Mitarbeiter begleiten und muss schlimmstenfalls selbst um den eigenen Job bangen. Das ist eine anspruchsvolle seelische Arbeit, die viele Führungskräfte überfordert.“

Neben einem systematischen Projektmanagement rät die Personalfachfrau zu einem festen Trennungsfaden, an den sich die Verantwortlichen halten können: „Die Führungskraft braucht eine Idee für den Einstieg in das Gespräch, das kein Smalltalk ist.“ Die Botschaft „Wir kündigen“, gehöre in die ersten fünf Sätze, das erste Gespräch solle höchstens zehn Minuten dauern.

„Das ist kein Smalltalk.“

Martina Goldhorn
Geschäftsführerin,
Personalberatung Janus,
Aying



Wer diesen Moment scheut, solle seine Sätze mit dem Diktiergerät oder vor dem Spiegel üben, rät die Beraterin. Goldhorn betont, dass Entlassungen mit Würde und Anstand vollzogen werden müssen. Schließlich sei jeder scheidende Mitarbeiter ein Botschafter seines bisherigen Arbeitgebers.

Das Umsetzen dieses Anspruches könnte für Unternehmen in den nächsten Monaten äußerst wichtig sein. Treffen die düsteren Wirtschaftsprognosen zu, dann werden viele Betriebe im kommenden Jahr Tausende Mitarbeiter entlassen, weil das Kurzarbeitergeld ausläuft. Der Magdeburger Hochschullehrer Spengler hält diese Prognosen für Panikmache und sagt vielmehr vorher: „Wir stehen vor einem Fachkräftemangel. Und die wenigen Qualifizierten werden sich dann die Unternehmen aussuchen, die einen guten Ruf haben.“

Steffen Gerth <



Hauptversammlung der Metro Group in Düsseldorf: Bis zum Jahr 2012 will der Konzern weltweit 15.000 Jobs streichen.