

Wie man Betriebe redimensioniert

Die Corona-Krise hat zuletzt auch bei Muster-Unternehmen wie AVL oder voestalpine zu Personalabbau geführt. Kein einfacher Schritt: Wie ein solcher Prozess für alle Beteiligten möglichst wertschätzend vonstatten geht.

08.10.2020, 9:06



© LEOWOLFERT/ADOBESTOCK

Wir haben Arbeitspsychologin Dagmar Lercher zu den wichtigsten, wertschätzenden Schritten eines solchen Prozesses befragt.

Einen Mitarbeiter kündigen zu müssen, ist in der Regel nie einfach. Noch prekärer wird die Situation, wenn kein triftiger Grund vorliegt und der Arbeitgeber aus rein wirtschaftlichen Gründen gezwungen ist, sich von geschätzten, wertvollen Mitarbeitern zu trennen. Wie geht man als Chef mit einer solchen Situation um? Wie kann man Mitarbeitern auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses unterstützend entgegenkommen? Wie vermeidet man Trennungstraumata, auch bei den verbleibenden Mitarbeitern? Fragen, vor denen aufgrund der Corona-Krise aktuell nicht wenige Unternehmen stehen. Darauf spezialisiert ist Dagmar Lercher – die Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin berät Unternehmen seit Jahren in Personalfragen, unter anderem zum Thema Outplacement. Wir haben sie zu den wichtigsten, wertschätzenden Schritten eines solchen Prozesses befragt.

Was beinhaltet eine Outplacement-Beratung? Welchen Nutzen haben Arbeitgeber und das betroffene Personal?

„Arbeitgeber ermöglichen ausscheidenden Mitarbeitern eine Outplacement-Beratung auf freiwilliger Basis, um Trennungseffekte zu reduzieren und bei der beruflichen Neuorientierung zu helfen“, erklärt Lercher, die zusammen mit ihrer Kollegin Adelheid Kresitschnig das Beratungsunternehmen HR-Radar in Graz leitet. Aber auch Arbeitgeber profitieren davon, ihren Mitarbeitern eine Outplacement-Beratung anzubieten: „Wenn Unternehmen ihren scheidenden Mitarbeitern diese Form der Unterstützung bieten, steigert das das Image als verantwortungsvoller und sozialer Arbeitgeber“, betont die Arbeitspsychologin. Außerdem verringert dieser Vorgang Unsicherheiten und Existenzängste bei den verbleibenden Mitarbeitern und das Risiko von Kündigungsanfechtungen sinkt.

Wie fällt man die Entscheidung, welcher Mitarbeiter gehen muss?

„Eine solche Entscheidung zu treffen, ist natürlich nie einfach und sollte gut überlegt sein. Deshalb bieten wir Führungskräften an, bereits vor der Kündigung eine detaillierte Evaluierung durchzuführen, welche Mitarbeiter in Frage kommen“, so Lercher, die bereits seit 1994 Firmen bei Auswahlprozessen begleitet.

Das Kündigungsgespräch: Wie können sich Arbeitgeber vorbereiten?

Eine Kündigung kann einen Schock auslösen – umso wichtiger ist es, eine klare Trennungsbotschaft zu vermitteln und den Kern der Aussage stets zu wiederholen. Eine unmissverständliche, aber empathische Wortwahl ist bei einem Kündigungsgespräch das Um und Auf. „Mitfühlen, aber nicht mitleiden lautet die Devise. Als Chef muss man das mögliche Gefühlschaos des Gegenübers aushalten und mit etwaigen aggressiven, beleidigenden oder verzweifelten Aussagen umgehen können“, so Lercher. Ist ein Fehlverhalten des Mitarbeiters ausschlaggebend für die Kündigung, darf das nicht erst im Trennungsgespräch kommuniziert werden. „Eine schlechte Performance gehört sofort thematisiert, regelmäßiges Feedback sorgt für Klarheit und Transparenz“, betont Lercher. Ist jedoch kein Fehlverhalten seitens des Mitarbeiters für eine Kündigung ausschlaggebend, empfiehlt es sich, schnell zu agieren, um Gerüchte zu vermeiden. „Ebenfalls wichtig ist die Erstellung eines Plans für die nächsten Wochen. Dadurch gibt man dem Mitarbeiter Sicherheit und Struktur zurück und legt die nächsten Schritte fest. Wir verfügen über ein sehr breites Netzwerk, was uns eine maßgeschneiderte Job- oder Ausbildungsplatzsuche erleichtert“, so Lercher.

Nach dem Gespräch: Wie geht es für den Mitarbeiter weiter?

„Nach der Kündigung übernehmen wir den Betroffenen und analysieren gemeinsam die Situation. Wo steht die Person privat und beruflich? Wie ist der psychische Zustand? Wo liegen die Stärken und Schwächen? Wir kreieren sozusagen ein Auffangnetz und helfen dabei, die Ist-Situation zu interpretieren“, erklärt die Arbeitspsychologin. Die erste Beratungsstunde sollte daher unmittelbar nach der Kündigung erfolgen. Sowohl die Inhalte der Einheiten als auch die Terminwahl bleiben dem Mitarbeiter überlassen – bis zu 15 Einheiten können gebucht werden.

Wie geht es nach einer etwaigen Kündigung weiter?

Jeder Mensch reagiert unterschiedlich auf solche Hiobsbotschaften. Während die einen bereits während des Kündigungsgesprächs alle Phasen der Verarbeitung durchlaufen, kann dieser Prozess bei anderen einige Wochen dauern. „Auf den ersten Schock folgen meist die Phasen der Verleugnung, Wut, Annahme, Akzeptanz, Depression und abschließend der Blick in die Zukunft. Wir fangen Mitarbeiter auf und helfen ihnen dabei, diesen Verarbeitungsprozess zu bewältigen“, so Lercher.

Was passiert mit den Betroffenen im Zuge einer Beratung?

Nach der ersten Bestandsaufnahme, wo die Ist-Situation evaluiert wird, folgt der Kompetenz-Check, wo fachliche, soziale und personale Kompetenzen analysiert werden. „Anschließend wird eine Bewerbungsstrategie ausgearbeitet, inklusive zielgerichteter Recherche am Arbeitsmarkt“, so Lercher. In der darauffolgenden Bewerbungsphase werden Bewerbungsunterlagen erstellt und Selbstpräsentationsfähigkeiten optimiert. Im letzten Schritt werden Mitarbeiter beim neuen Jobantritt begleitet sowie in der Einarbeitungsphase und beim Aufbau weiterer Kompetenzen unterstützt.

Nach der Redimensionierung: Wie geht man mit verbliebenen Mitarbeitern um?

Wenn ein geschätzter Kollege den Betrieb verlassen muss, bleibt neben der Trauer über den Verlust oft auch ein bitterer Beigeschmack zurück – wen trifft es als nächstes? Bin ich selbst auf der Abschussliste? „Um Gerüchte und Angst zu vermeiden, sollte von Anfang an klar kommuniziert werden, warum, wieso und weshalb sich das Unternehmen von bestimmten Mitarbeitern trennen musste. Oft betrifft es mehrere hundert Angestellte, wie es in der jüngsten Vergangenheit aufgrund von Corona oft der Fall war. Hier empfiehlt es sich, sowohl nach außen hin professionelle Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben als auch das Gespräch mit den ‚Hinterbliebenen‘ zu suchen und bei der Neuformierung von Teams zu unterstützen“, so die Expertin.

Kündigungswellen sorgen meist für ein schlechtes Image und negative Schlagzeilen. Wie kann man dem vorbeugen?

Auch hier gilt: Ein zufriedener Mitarbeiter sorgt für die beste Werbung. „Wenn die Belegschaft trotz Abbau weiterhin gut über das Unternehmen spricht, hat man gewonnen und außerdem die Nase vorne, wenn wieder Personal aufgebaut wird“, so Lercher. Daher sollte die Möglichkeit der Outplacement-Beratung innerhalb des Konzerns publik gemacht werden und aufzeigen, dass man nicht im Stich gelassen wird. „Wenn gekündigte Mitarbeiter von ihren positiven Erfahrungen mit der unternehmensfinanzierten Outplacement-Beratung berichten, steigert das das Unternehmensimage nach innen und außen“, erzählt die Arbeitspsychologin.

Wie stabilisiert man sein Team nach einem solch schmerzhaften Prozess?

„Sicherheit zu vermitteln, ist in schwierigen Zeiten wie diesen das A und O. Diese muss nach einer Trennung wieder von innen her aufgebaut werden“, erklärt Lercher. Dies gelingt durch das Aufzeigen von Stärken, auch Erfolge müssen gefeiert werden. „Lob kommt oft zu kurz. Auch wenn nicht immer alles unter Kontrolle ist, darf man nicht darauf vergessen, kleine Erfolge zu feiern und sich Zeit für einen Schulterklopper zu

nehmen.“

Welche Firmen nutzen die Outplacement-Beratung?

„Bis jetzt haben sich vor allem große Betriebe bei uns gemeldet. Die betroffenen Mitarbeiter waren meistens im Angestelltenverhältnis und in höheren Positionen angesiedelt. Allerdings bemerken wir seit kurzem einen generellen Anstieg an Kontaktaufnahmen und rechnen auch mit einer verstärkten Nachfrage aus Klein- und Mittelunternehmen“, so Lercher.

Das könnte Sie auch interessieren



Vom Mitteilungsblatt zum Wirtschaftsmedium

Seit fünfzig Jahren liefert die WKÖ Steiermark ihren Mitgliedern wichtige Infos direkt und druckfrisch ins Haus. Ein halbes Jahrhundert Zeitungsgeschichte im Rückblick. [➤ mehr](#)



"Champions League" der Fachkräfte

Als Geschäftsführer verantworten Angelika Ledineg und Harald del Negro die von 22. bis 26. September erstmals in Österreich stattfindenden Berufseuropameisterschaften. [➤ mehr](#)

