

Entlassungen

Gründe für Entlassungen: Fachliches oder menschliches Ungenügen, Absatzrückgang, Umstrukturierungen, Technologiewandel, Fusionen, Konkurs etc..

Eine Entlassung ist für Betroffene ein harter Schlag. Falls sie aufgrund des Rückgangs des Arbeitsvolumens erfolgt, stellen sich den Betroffenen Fragen wie „Wieso gerade ich?“ oder „Was machen denn andere besser?“. Bei internen Umbesetzungen stellt sich die zweite Frage verschärft: Wie vergleichen Vorgesetzte über Abteilungen hinaus? Steht mein Chef nicht zu mir?

Faktoren: Ausbildung, Alter, Lohnniveau, Zuverlässigkeit, Verhalten etc..

Das verbleibende Personal ist einerseits verunsichert über die eigene Zukunft und diejenige des Unternehmens und andererseits traurig über den Verlust von guten Kolleginnen und Kollegen, die Entschiede können teils nicht nachvollzogen werden. Erfolgen Entlassungen unsensibel und kommunikativ schlecht, wird das Selbstvertrauen der Entlassenen geschwächt und das Unternehmensklima nachhaltig geschädigt und drückt es auf Engagement und Loyalität und damit auf die Qualität. Gute Leute schauen sich um und springen ab. Auch das Image eines Unternehmens kann geschädigt werden – sowohl bei Kunden wie bei gut qualifizierten Arbeitssuchenden.

Entlassungen sind nicht einfach, muss doch einerseits schnell, zeitgleich, möglichst klar und nachvollziehbar sowie einfühlsam kommuniziert werden, andererseits gilt es die Informationshoheit zu behalten (also Indiskretionen zu verhindern) und den Datenschutz zu beachten.

Konzept

Es lohnt sich – ja es ist zwingend -, ein „Entlassungskonzept“ zu erarbeiten. Ich empfehle, dieses intern so breit wie möglich (z.B. mit der Personalkommission) zu diskutieren und in je geeigneter Form intern und extern zu kommunizieren. Im Folgenden ein paar Hinweise zu **einigen Elementen** eines Entlassungskonzepts.

Qualifikation bei Entlassungen

Bei normalen Qualifikationsgesprächen entscheiden Vorgesetzte in der Regel, ob sie mit der Leistung zufrieden sind, wo sie – zusammen mit dem Mitarbeitenden – Potential oder Schwächen sehen. Ein gewisser Vergleich mit dem Arbeitsmarkt ist möglich, indem man Leistungsvorstellungen hat und/oder Vergleiche zwischen Angestellten und Bewerbern machen kann.

Entlassungen wegen Ungenügens werden im Rahmen der Qualifikationsgespräche vorgenommen. Entlassungen bei Abbau hingegen laufen auf ein „Ranking“ hinaus. Das führt zu anderen Beurteilungsfaktoren und anderen Gewichtungen. Dazu ein paar Stichworte:

- Persönlichkeit
- Rolle im Team (Was verliert das Team durch das Ausscheiden?)
- Qualität
- Fachliche und methodische Breite / Einsetzbarkeit
- Engagement
- etc.

Die persönliche Situation (Zweitverdiener, gerade Familie gegründet, gerade Haus gebaut etc.) sollte in der Regel nicht einbezogen werden (Diskriminierung, Bevorzu-

gung). Im öffentlichen Dienst ist der Einbezug der persönlichen Situation ausgeschlossen (öffentlich-rechtliche Anstellung).

Der Einbezug des Lebens- und/oder Dienstaters ist heikel und erfordert besondere Aufmerksamkeit.

Kommunikation

Das Ranking ist Chefsache. Wie das Ranking zustande gekommen ist, wird in der Regel nicht transparent gemacht. Transparenz bezüglich Beurteilung von Kolleginnen und Kollegen ist eine Datenschutzverletzung. Abmachungen wie z.B. Offenlegung in der Gruppe oder solidarische Reduktion des Beschäftigungsgrades aller kann zu Querdrücken führen. Moralischer Druck kann gar zu Mobbing führen, welches strafbar ist. Solidarität, falls man diese tatsächlich frei erreichen könnte, könnte sich negativ auf die Gruppenleistung auswirken. Zudem muss man sich überlegen, ob man z.B. bei solidarischer Beschäftigungsgradreduktion alle unglücklich machen soll oder ob eine klare, nachhaltige Lösung nicht besser ist. Auch ist es heikel – ja geradezu unmöglich –, in einer Abbausituation eine Gruppe die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen zu lassen: bereits Einigkeit über Beurteilungsraster und Gewichtung ist schwierig zu erreichen, nicht zu reden von Einigkeit über die eigentliche Beurteilung. Im Falle von mehreren möglichen Abbaustufen rate ich, zu kommunizieren, wer in welcher Reihenfolge gehen müsste, falls der Abbau weiter getrieben werden muss. Es besteht dann natürlich die Gefahr, dass gute Leute abspringen, aber Sicherheit im Personal und Zeitgewinn für die Betroffenen gehen in diesem Fall vor. Kommt es dann nicht zum erweiterten Abbau, ist das Gespräch zu suchen: es ist nicht leicht, die oder der nächste gewesen zu sein. Es braucht dann ein neues Commitment.

Verabschiedung

Unverschuldet die Stelle zu verlieren, ist für Betroffene und für die Verbleibenden schwierig. Es gilt die Würde aller zu schützen, man soll sich mit möglichst guten Gefühlen trennen. Gerade in schwierigem Marktumfeld ist eine gute Firmenkultur entscheidend für das Outcome und für die Zukunftsfähigkeit. In der Krise muss man ja besser werden und den Boden für die Zukunft legen. Auch der externe Ruf ist wichtig. Wenn es wieder aufwärts geht, ist man froh um gute Arbeitnehmende.

Ein persönliches, offenes, ehrliches Gespräch zwischen Chef und entlassenen Betroffenen ist ein wichtiges Element. Man kann den Betroffenen zu ihrem Wirken etwas sagen ohne auf das Ranking verweisen zu müssen. Das benötigt gute Vorbereitung. Und vor allem sollte zugehört werden: Enttäuschungen, Verletzungen, Ärger, den man schon immer einmal loswerden wollte, Trauer und Wut sowie persönliche Rückmeldungen ernst und mitfühlend aufnehmen. Und genau so wenig, wie sich der Arbeitnehmer „verteidigen“ kann, soll es die Chefs auch nicht tun: nur verstehen - und würdigen.

Sodann sind Verabschiedungsmöglichkeiten zu schaffen (z.B. Apéro mit der Abteilung).

Und es sind Überlegungen wichtig, wann und wie der Arbeitsplatz verlassen werden soll. Je nach Branche und Stellung des Entlassenen ist allerdings sofortiges Freistellen der «sauberste Schnitt».

Rechtliches

Zu beachten sind auch Rechtsvorschriften. Z.B. ist ab einer gewissen Abbaugröße ein Konsultationsverfahren oder ein Sozialplan obligatorisch.