

# Personaler in heikler Mission

Trennungen bereiten Stress. Doch der lässt sich für alle Beteiligten mindern: Wenn der Mensch im Blick bleibt und HR mit Führungskräften und Betriebsrat eng zusammenarbeitet. Positiver Nebeneffekt: ein gepflegtes Unternehmensimage.

VON WINFRIED GERTZ



► Der europäischen Stahlbranche sitzt die Angst im Nacken. Vor allem die Billigkonkurrenz aus Fernost heizt der einstigen Konjunkturlokomotive beträchtlich ein. Kein einziges Unternehmen, beteuert der Arbeitgeberverband Stahl zu Beginn der neuerlichen Tarifrunde, kann seine Kapitalkosten auch nur annähernd decken. Die Ertragslage ist völlig unzureichend, für rosige Konjunkturaussichten gibt es keinerlei Anzeichen.

Derlei Krisenszenarien begegnet die Betriebswirtschaft mit einem vermeintlich alternativlosen Lösungsmittel: Personalabbau. Um Standorte zu retten, müssen Beschäf-

tigte gehen. Doch statt sie eiskalt vor die Tür zu setzen, suchen immer mehr Betriebe nach sozialverträglichen Lösungen. So auch die Voestalpine-Tochter Buderus Edelstahl mit Sitz im hessischen Wetzlar. Als Personalchef amtiert **Rüdiger Hahn**, ein erfahrener Trennungsexperte. „Ich erledige nicht nur eine formelle Aufgabe“, skizziert er seine Rolle. Nicht minder wichtig sei, sich „ein Stück weit“ in die Betroffenen einzufühlen. Dabei stützt sich der HR-Experte auf ureigene Erfahrungen. Bei einer vormaligen beruflichen Etappe lief es nicht so gut für ihn. Um möglichst schnell eine neue Aufgabe zu finden, beauftragte Hahn einen Outplace-

ment-Berater, den er aus eigener Tasche bezahlte. Laut einer neuen Marktstudie des Fachbereichs Outplacement im BDU ist für ein Einzel-Outplacement über die Dauer eines halben Jahres ein Festpreis von rund 9000 Euro fällig. Für zwölf Monate streicht der Berater bis zu 15 000 Euro ein.

Üblich ist allerdings, Outplacement als Arbeitgeberleistung in Anspruch zu nehmen. Doch sie wird nicht sofort ins Spiel gebracht, wie Tobias Neufeld, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Allen & Overy in Düsseldorf, aus eigener juristischer Erfahrung erläutert. Statt zu kündigen bietet der Arbeitgeber Führungskräften in der Regel einen Aufhebungsvertrag an. Umgehend ziehen die suspendierten Personen einen Anwalt ihres Vertrauens hinzu. „Mittel der Wahl ist, eine höhere Abfindung zu fordern als vom Arbeitgeber vorgeschlagen“, so Neufeld. „Er wiederum bietet oft ein Outplacement an, um den Aufschlag zu kompensieren.“

## Outplacement mindert den Stress

Für die beauftragten Beratungshäuser ein einträgliches Geschäft. BDU-Angaben zufolge wächst die Branche seit Jahren. Seit 2004 hat sich ihr Umsatz auf zuletzt 77,5 Millionen Euro verdoppelt. Zwar erzielen die etwa 200 Dienstleister mit ihren rund 580 festangestellten und freien Beratern keine zweistelligen Zuwachsquoten mehr wie in der ersten Dekade. Trotzdem wird fürs laufende Geschäftsjahr immerhin ein Plus von 4,5 Prozent avisiert. Angesichts zunehmender Change-Projekte in der Wirtschaft liegen die Prognosen für die folgenden Jahre sogar noch höher. Kern der Beratungsleistung ist, Führungskräften zügig neue berufliche Perspektiven aufzuzeigen. So erspare sich der Betroffene zeit- und energieraubende rechtliche Auseinandersetzungen mit dem alten Arbeitgeber, verspricht der BDU. Emotionaler Stress halte sich in Grenzen.

Zurück zu Buderus-Personalleiter Hahn und seinem Aktionsradius im Zeichen umfassender Restrukturierung. Nachdem er zwischen 2014 und 2015 etwa 40 Beschäftigte in einer Transfergesellschaft und fünf Führungskräfte in einem Outplacement-Programm unterbrachte, läuft seit April 2016 ein weiteres Projekt. Bis September sind knapp 90 Mitarbeiter im Transfer und zehn Führungskräfte im Outplacement. Im Prinzip sind die Inhalte von Transfer und Outplacement gleich. Sind gewerbliche Kräfte sowie Sachbearbeiter für den Transfer vorgesehen, wo sie meist für die Dauer eines

Jahres zu geringfügig reduziertem Gehalt umfassende Beratungsleistungen zur beruflichen Wiedereingliederung erhalten, richten sich Outplacement-Angebote an Führungskräfte.

## Betriebsrat als Partner

Weil gewerbliche Kräfte vom Personalabbau überproportional betroffen sind, kommt die betriebliche Mitbestimmung ins Spiel. Sobald das Management Restrukturierungsmaßnahmen ankündigt, drängen Betriebsräte auf eine soziale Abfederung der Betroffenen in Gestalt von Sozialplänen. Nicht anders bei Buderus. Die Verhandlungen mit dem Betriebsrat, räumt Hahn ein, „können mitunter sehr hart sein“. Neben der Frage, in welchem Umfang Personal abgebaut wird, spielt stets das Geld eine zentrale Rolle, etwa die Höhe von Abfindungen. Dem Betriebsrat ist primär daran gelegen, dass der Standort erhalten bleibt und die Beschäftigten eine dauerhafte Perspektive behalten. Würde es keine strittigen Punkte geben, sagt Betriebsratschefin **Heidi Koster** selbstbewusst, „würde etwas falsch laufen“.

In der Sache haben Hahn und Koster meist zueinandergefunden. Hoch angerechnet wird dem Personalchef, dass er im ersten Abbauprojekt einen Sozialplan durchboxte, obwohl es dafür auf die Gesamtzahl der Betroffenen bezogen keine rechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers gab. „Die Arbeitnehmervertreter sind oft viel näher an den Beschäftigten dran“, gibt er zu Protokoll. Nehme man sie mit ins Boot, erhöhe dies die Transparenz und wirke sich positiv auf das Verständnis für die beschlossenen Maßnahmen aus.

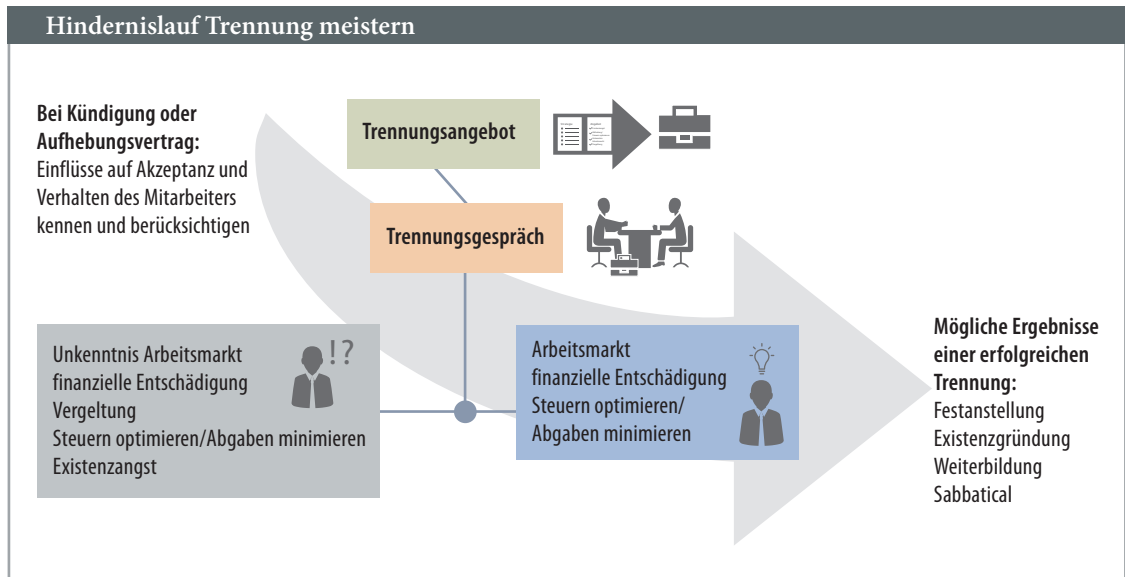
Für Betriebsrätin Koster kommt es darauf an, Mitarbeitern nicht das Gefühl zu vermitteln, sie würden ins Leere fallen. „Sie sollen Chancen erhalten, sich weiterzuentwickeln und beruflich Anschluss zu finden.“ Was aus den Leuten wird, werde genau beobachtet. Nach bisheriger Bilanz gelingt es offenbar vielen, daran anzuknüpfen, was sie schon immer gern gemacht haben oder machen wollten. Das zeigen auch andere Projekte. Etwa im Verlagswesen, wo der ehemalige AOL- und Xing-Personalleiter Stephan Dahrendorf als Outplacement-Anbieter vielen Exredakteuren vom Spiegel, der FTD oder aus dem Berliner Verlag neue Perspektiven eröffnen konnte. Zwar stecken die meist über 50-Jährigen Nackenschläge nicht mehr so leicht weg wie jüngere Kollegen. Doch unter behutsamer Anleitung des Coaches gewinnen viele wieder an Selbstvertrauen und



Rüdiger Hahn,  
Bereichsleiter Personal,  
Buderus Edelstahl GmbH



Heidi Koster,  
Betriebsratsvorsitzende,  
Buderus Edelstahl GmbH



Caterine Schwierz,  
Vorstandsvorsitzende  
Fachverband Outplacement-  
beratung, BDU e. V.

verfolgen beharrlich ihre neu gesteckten Ziele. „Sie werden freiberuflicher Autor, Unternehmens- oder Verwaltungssprecher oder wechseln in die PR“, sagt Dahrendorf. Andere ergriffen ehemals erlernte, aber lange nicht praktizierte Berufe.

Nicht minder eklatant vollzieht sich der Personalabbau in der Finanzdienstleistung. Wenn Versicherungen sich aufgrund der Digitalisierung von Kohorten angestellter Außen- und Innendienstler trennen oder Finanzinstitute wie die Sparkassen jede zweite Filiale schließen, müssen auch viele langjährig beschäftigte Führungskräfte gehen. Outplacement für Bankangestellte ist Aila Kruskas Metier. Sie nennt ihren Ansatz „Thinking outside the box“. Nach einem gezielten „Kompetenz-Screening“ würden sich viele Personen erfolgreich neu bewerben, freilich in anderen Branchen. Gemeinsam mit der Anwältin Christine Saarholz veranstaltet Kruska regelmäßig Foren für Personal. Ihnen erläutern sie, dass für die Betroffenen nach der Entscheidung, das Unternehmen verlassen zu müssen, ein „Hindernislauf“ (siehe Abbildung) beginnt. Darauf sollte HR in Trennungsprojekten gezielt eingehen.

### Anforderungen an das Personalmanagement

In den Veranstaltungen, sagt Saarholz, verhielten sich viele Personalierer ausgesprochen passiv. Sie scheuten sich, mit eigenen Erfahrungsberichten zu einer lebhaften Diskussion beizutragen. Dabei könnten HR-Akteure schon im Vorfeld von Trennungsphasen viel Konstruktives leisten, „wenn sie sich für rechtliche Beratung und gute Führung stark machen“. Das würde insbesondere in jenen Unternehmen gut funktionieren, wo „Per-

sonaler noch nah an den Beschäftigten dran sind“. Je individueller betreut werde, umso rosiger die Aussichten fürs Outplacement.

Damit sind wir beim Idealbild des Personalers in Trennungsphasen angelangt. Caterine Schwierz, Vorsitzende des Fachverbandes Outplacementberatung im BDU, hat ziemlich genaue Vorstellungen davon und blättert gleich ein facettenreiches Profil auf. Um zu erfolgreichen Outplacement-Projekten beizutragen, befassen sich Personalierer nicht allein frühzeitig mit unternehmerischen Zielen und holten sich umgehend Führungskräfte und Betriebsräte ins Boot. Mit einer klaren Vorstellung davon, was zum Erfolg beitragen kann, moderierten sie auch Verhandlungen und würden Führungskräfte darauf vorbereiten, ihren Mitarbeitern Entscheidungen klar und einfühlsam mitzuteilen. In enger Abstimmung mit der Kommunikation trafen Personalierer ferner Vorkehrungen, um eventuell auftretende Konflikte in ihrer Wirkung einzudämmen. Nicht zuletzt erkundigten sich Personalierer rechtzeitig im Recruiting, ob womöglich Vakanzen mit eigentlich zur Trennung vorgesehenen Mitarbeitern zu besetzen sind.

Warum das alles von elementarer Bedeutung sei, dafür findet die Outplacement-Expertin eine schlüssige Erklärung. Als Konsequenz aus demografischem Wandel und zunehmender Digitalisierung sollten Beschäftigte „intensiv und frühzeitig“ auf Veränderungen vorbereitet werden. Wer nicht an permanenten Wandel gewöhnt sei, werde sich als persönlich Betroffener „sehr schwer tun, konstruktiv mit Belastungen umzugehen“. Davon sind viele Betriebe aber weit entfernt, wie die Topberaterin des Outplacement-Marktführers von Rundstedt nicht verhehlen kann. „Klienten

leiden weniger unter der Trennung an sich, sondern daran, wie sie vollzogen wird.“

Führungskräften mangelt es demnach an Sensibilität, oft wird Porzellan zer schlagen. Das ist laut Schwierz von verheerender Wirkung. Denn: „Trennungsprozesse senden wichtige Botschaften an die verbleibende Mannschaft.“ Anwalt Neufeld beobachtet, dass Führungskräfte das Minenfeld Trennung deshalb lieber HR überlassen und sich damit am liebsten gar nicht befassen wollen. Umgekehrt würden Personaler sich mehr Unterstützung aus der Fachabteilung wünschen. „Es ist aber für den betroffenen Mitarbeiter nicht hilfreich, wenn er aus der operativen Einheit keine klare Botschaft empfängt.“

Für die Rolle, Trennungsprozesse zu steuern, zu moderieren und wesentlich zu beeinflussen, sind Personaler für Neufeld geradezu prädestiniert. „Solches Empowerment erleichtert auch meine Arbeit. So kann ich mich als Anwalt darauf konzentrieren, den erforderlichen rechtlichen Input zu liefern.“ Outplacement-Berater Dahrendorf beobachtet jedoch, dass viele Personaler solchen Erwartungen kaum entsprechen können. Absolvierten einige ihre Aufgaben gelassen und mit kühlem Kopf, widerstrebe es anderen emotional, Maßnahmen zum Personalabbau umzusetzen. „Deshalb sollten Personaler unbedingt begleitend gecoacht werden“, empfiehlt Dahrendorf. Zwar würden einige Anbieter diese Leistung versprechen, doch nur wenige erwiesen sich als hinreichend kompetent.

Als erfahrener HR-Experte achtet Hahn vor allem darauf, dass die Trennungskultur keinen Schaden nimmt. Er ist nicht allein darum bemüht, betroffene Mitarbeiter achtsam zu begleiten. Zugleich will er sich auch der Unsicherheit unter verbleibenden Kollegen widmen. Denn auch die einstigen Kollegen von ausscheidenden Mitarbeitern müssen ihren Schmerz überwinden. Schließlich handelt es sich oft um Büronachbarn, mit denen man aufs Engste vertraut war. „Ihnen spreche ich Mut zu, motiviert nach vorn zu schauen.“ Ähnlich sieht es Betriebsrätin Koster. Für sie ist Fairness im Trennungsprozess zwingende Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten sich auch konstruktiv mit den Veränderungen auseinandersetzen. Schließlich hat sich Edelstahlproduzent Buderus organisatorisch im Markt und gegenüber Kunden in weiten Teilen völlig neu aufgestellt.

## Trennungserfahrungen sind wichtig

Für Hahn ist jeder Trennungsprozess auch eine Nagelprobe für den Ruf als Unternehmen und Arbeitgeber. „Uns darf nicht einerlei sein, wie sich die Betroffenen behandelt fühlen.“ Ziehen einstige Führungskräfte negativ Bilanz, hat das womöglich größere Auswirkungen. Schließlich setzen sie ihre Karriere meist in derselben Branche fort. „Sie könnten sogar unser Geschäft beeinflussen“, warnt Hahn.

Von Outplacement-Dienstleistern erwartet der Trennungsexperte deshalb, dass zumindest ein Teil der Berater bereits als Personaler oder Führungskraft unmittelbar mit Trennungsprojekten konfrontiert gewesen ist. „Wer frisch von der Uni oder ohne Führungserfahrung in solche Projekte involviert ist, dem fehlt oft das Rüstzeug für die anspruchsvolle Aufgabe.“ Umgekehrt erwartet Outplacement-Expertin Schwierz von Unternehmen und insbesondere HR, vorausschauend zu agieren und nicht erst im Notfall einzugreifen. Kennzeichen in die Zukunft gerichteter Personalentwicklung sollte unbedingt sein, dass „Menschen so früh wie möglich lernen, veränderungsfähig zu sein und ihre Karriere in die eigenen Hände zu nehmen“. So werde jegliche Trennungsbotschaft als weit weniger bedrohlich empfunden als heute vielfach zu beobachten ist. ■