

Operation am offenen Herzen

Nach einer Prozessoptimierung musste die Heinrich Heine GmbH 25 Prozent ihrer Stellen reduzieren. Das Unternehmen beschloss einen transparenten und nachvollziehbaren Personalabbau, um nicht das Vertrauen der Belegschaft angesichts der anstehenden Aufgaben zu verlieren.



Wenn im Zuge einer Fusion, Konsolidierung oder Geschäftsprozessoptimierung Personal abgebaut wird, werden Themen wie betriebsbedingte Kündigungen meist tabuisiert. Entlassungen sind für Betriebsräte nicht nur unsozial, sondern auch imageschädigend. Personalverantwortliche befürchten aufgrund der Sozialauswahl einen Verlust junger Mitarbeiter und scheuen juristische Komplikationen. Als die Geschäftsführung Ende 2006, unter anderem aufgrund einer sich verschlechternden Kosten-Umsatz-Relation, eine Prozessoptimierung für das gesamte Unternehmen beschloss, hatte dies Stellenreduzierungen von 25 Prozent zur Folge. „Es ging uns nicht vorrangig um Stellenstreichungen, sondern um eine grundlegende Verbesserung unserer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit. Daher war meine größte Sorge der Verlust unverzichtbarer Leistungsträger“, so Geschäftsführer Klaus Zanker.

Erwartungsgemäß meldete sich der Betriebsrat zu Wort und forderte, dass die Interessen der Mitarbeiter angemessen berücksichtigt werden müssten. Um verhärtete Positionen oder gar Eskalation zu vermeiden, wurde daher der Betriebsrat bereits an der Entwicklung des Personalanpassungskonzeptes beteiligt.

Nach zunächst kontroverser Diskussion einigten sich alle Beteiligten darauf, dass Heine nach Abschluss des Prozesses nur

mit einer leistungsfähigen und motivierten Belegschaft zu neuer Stärke finden kann. Daraus leiteten sich drei Hauptziele ab: die hohe Motivation der Bleibenden über den gesamten Prozess hinweg zu erhalten, den Schock- und Lähmungszustand der Organisation möglichst kurz zu halten und das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte zu stärken.

Es mag befremdlich wirken, wenn sich die Ziele nicht auf die Mitarbeiter beziehen, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Doch diese Ziele stellen hohe Ansprüche an den Trennungsprozess und gewährleisten bei konsequenter Umsetzung eine effektivere Unterstützung auch der Betroffenen.

Wie allgemein üblich wurden befristete Verträge beendet, lukrative Regelungen für Altersteilzeit gefunden und eine temporäre Reduzierung der persönlichen Arbeitszeit gegen einen finanziellen Ausgleich angeboten. Schwierig war es jedoch, die betriebsbedingten Kündigungen zu enttabuisieren. Erst als die Geschäftsführung signalisierte, in den Aufbau einer Transfergesellschaft und intensive Vermittlungsaktivitäten zu investieren, ließ sich der Betriebsrat grundsätzlich auf Kündigungen ein. Damit konnten die finanziellen Mittel viel sinnvoller verwendet werden. Statt mit hohen Abfindungen, Sprinterprämien oder Ähnlichem die Menschen zu überreden, freiwillig ihren lieb gewonnenen Arbeitsplatz aufzugeben,

wurden rund 50 Prozent der Mittel in die Zukunft der Betroffenen in Form von Anpassungsqualifizierung, Vermittlung und Bewerbungscoaching investiert. Den Erfolg bestätigen auch die Vermittlungszahlen: 89 Prozent aller Mitarbeiter, die in die Transfergesellschaft eintraten, haben eine berufliche Zukunft gefunden. Die intensive Betreuung führte auch dazu, dass die Mitarbeiter bereits nach durchschnittlich sieben Monaten eine neue Beschäftigung fanden und dadurch 40 Prozent der veranschlagten Kosten gespart wurden.

Eine derartige Umstrukturierung mit erheblichem Personalabbau gleicht einer Operation am offenen Herzen – ohne Betäubung. Mitarbeiter beobachten hierbei sehr genau, wie die Unternehmensführung agiert. In einem langwierigen und quälenden Prozess, in dem Mitarbeiter bei steigendem Angstpegel weich geklopft werden, bis sie freiwillig einer Aufhebungsvereinbarung zustimmen, verlieren sie jegliches Vertrauen in ihre Führung. Allgemeine Abfindungsangebote haben eine weitere, besonders fatale Wirkung: Sie signalisieren jedem Mitarbeiter, dass das Unternehmen gern auf ihn verzichtet, weil er einen reinen Kostenfaktor darstellt. Damit wird der implizite psychologische Kontrakt aufgekündigt, der bisher dem Mitarbeiter für sein Engagement und seine Loyalität einen angemessenen Fürsorge und Förderung versprach. Eine tiefe

Die Heinrich Heine GmbH Info

Das Unternehmen ist Teil der Otto Group und europaweit vertreten. Die Heine-Gruppe zählt rund 2000 Mitarbeiter, davon sind derzeit etwa 640 in Karlsruhe beschäftigt.

Kränkung ist die Folge, die noch Jahre über den Tag der Kündigungen hinaus viele Mitarbeiter demotiviert.

Die Luftzufuhr sichern

Der Ausspruch einer Kündigung ist für beide Seiten hart. Doch durch den für alle Beteiligten transparenten und fairen Auswahlprozess konnten die Betroffenen nachvollziehen, wie die Entscheidungen zustande kamen. Eine Gremienentscheidung führt zu einer emotionalen Entlastung bei Führungskräften, Betroffenen und den verbleibenden

Kollegen. Dass die etwa 100 Kündigungen überwiegend akzeptiert wurden, beweist die geringe Anzahl von nur sechs Arbeitsgerichtsprozessen. Die Kollegen konnten beobachten, dass die Betroffenen sehr fair, respektvoll und wertschätzend behandelt wurden und eine intensive Unterstützung erhielten.

Insbesondere ambitionierte junge Menschen ergreifen gern die Chance zur kurzfristigen Verbesserung ihrer beruflichen Entwicklung, wenn sie durch angepreisene Abfindungspakete dazu animiert werden. Viele Unternehmen haben dies leidvoll erfahren. Die Besten gehen zuerst. Stattdessen wurden bei Heine einige besonders qualifizierte Mitarbeiter in das Kernprojekt eingebunden und konnten damit für eine gute Akzeptanz der inhaltlichen Lösungen bei den Kollegen beitragen. Gleichzeitig wurden sie durch ein frühzeitiges Bekenntnis zu ihrer Person emotional an

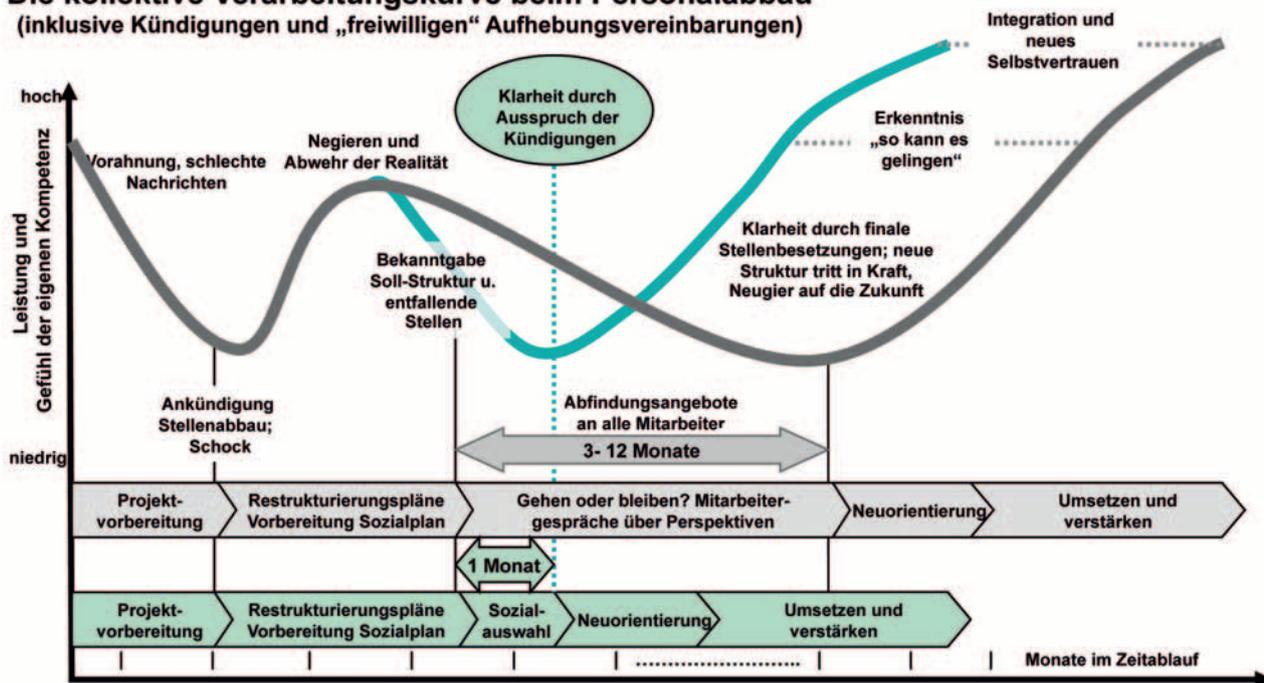
das Unternehmen gebunden und auf Basis einer auch vom Betriebsrat nachvollziehbaren Begründung aus der späteren Sozialauswahl ausgeklammert. Es zeigte sich: Führung spielt eine Schlüsselrolle in einem solchen Prozess, denn nur sehr wenige, als Potenzialträger definierte Mitarbeiter, verließen bisher das Unternehmen.

Eine konstruktive und offene Zusammenarbeit ebnet zudem den Weg für eine gemeinsame Problemlösung mit den Betriebsräten. Zur Vorbereitung der Sozialauswahl wurden beispielsweise sachgerechte, differenzierte Vergleichsgruppen gebildet. Das war sehr anspruchsvoll, da jede neue Vergleichsgruppe zunächst auf Überschneidungen mit anderen Gruppen überprüft wurde und im nächsten Schritt mögliche individuelle Versetzungsmöglichkeiten geklärt werden mussten. Die Sozialauswahl erfolgte anschließend ausschließlich nach den vom Gesetzgeber vorgeschriebenen sozialen Kriterien.

Stellenabbau behutsam gestalten

Abbildung

Die kollektive Verarbeitungskurve beim Personalabbau (inklusive Kündigungen und „freiwilligen“ Aufhebungsvereinbarungen)



Werden Stellen gerecht und transparent abgebaut, kann das Unternehmen auf eine schnelle Wiederbelebung der Arbeitsprozesse bauen.

Doch der Aufwand lohnte sich, denn dieses Vorgehen ermöglichte es, die Kündigungen anforderungsgerecht zu steuern. Ein personelles Ausbluten wichtiger Bereiche konnte verhindert und damit die für die zukünftige Markt- und Wettbewerbsstrategie erfolgskritischen Schlüsselkompetenzen gesichert werden.

Für- und Nachsorge garantieren

Alle rund 100 Kündigungen wurden am selben Tag von den Führungskräften in einem persönlichen Gespräch, auf das sie intensiv vorbereitet wurden, den Betroffenen mitgeteilt. Mitarbeiter der Personalabteilung, des Betriebsrats und die Outplacement-Coaches standen für etwaige Aufgangsgespräche bereit. „Der Tag der Kündigungsgespräche wurde mit Anspannung erwartet und war grauenhaft, doch schon einige Tage später kehrte das Lachen in die Büros zurück“, kommentiert eine Mitarbeiterin ihre Erlebnisse. „Es war jetzt klar,

wer gehen musste und wer bleiben würde. Und jeder konnte nun damit beginnen, sich der Zukunft zuzuwenden.“ Unterstützt wurde die Revitalisierung nach dem Schock zunächst durch unzählige Mitarbeitergespräche, Workshops zur Klärung der neuen Schnittstellen, teambildende Maßnahmen und Dialogrunden mit den Geschäftsführern. Trotz des Zwangs zu einem verstärkten Kostenbewusstsein wurden Sonderprämien für außerordentliche Belastungen im Reorganisationsprozess ausgeschüttet, um die Leistungen zu honorieren. Aktuell wird ein neues Vergütungssystem – zunächst für Führungskräfte – eingeführt. Die begleitende Mitarbeiterkommunikation hat von Beginn an die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Reorganisation verdeutlicht, während des gesamten Prozesses möglichst viel Transparenz und Offenheit hergestellt und schließlich die sich einstellenden Erfolge für alle Mitarbeiter verdeutlicht. Etwas

selbstkritisch muss aber festgehalten werden, dass noch mehr Zeit für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und eine frühzeitigere Investition in die Führungskompetenzen sinnvoll gewesen wären. Dennoch, unterm Strich bestätigt das hohe Engagement, mit dem die Mitarbeiter nach wie vor arbeiten, den eingeschlagenen Weg und regt zur Nachahmung an.



Autor
Rigo Konrad,
Leiter Personalbetreuung,
Heinrich Heine GmbH,
Karlsruhe,
rkonrad@heine.de



Autor
Matthias Martens,
selbstständiger Management-
berater, Buxtehude,
mm@martens-coaching.de