

Personalabbau

Entlassungen ehrlich kommunizieren

Nachrichten über Personalabbau bei Unternehmen lesen sich häufig. Oft überfliegt man solche Texte nur flüchtig. Steht man als Unternehmer aber selber vor der Entscheidung, Personal abbauen zu müssen, stellt man sich unweigerlich die Frage, wie man einen solchen Schritt kommuniziert und was aus juristischer Sicht zu beachten ist.

› Brigitte Kraus-Meier

Die primäre Krux bei der Kommunikation von Personalabbau ist die, dass die Mitarbeitenden ein anderes Informationsbedürfnis haben als die lokalen Behörden und Medienvertreter. Gerade KMU betreiben eher selten eine aktive und strategische Medienarbeit und so ist der Respekt gegenüber dem Medienkontakt meist relativ gross. Für einmal gilt es in solchen Fällen zwar aktive Medienarbeit zu betreiben, allerdings mit dem ungewohnten Ziel, möglichst wenig mediale Aufmerksamkeit erreichen zu wollen. Das ist nur scheinbar ein Widerspruch.

Belegschaft braucht Sicherheit

Die Mitarbeitenden sind so zu informieren, dass sie – trotz der schlechten Nachricht, dass Stellen abgebaut und Kündigungen ausgesprochen werden – Vertrauen zur Geschäftsleitung haben können. Dass eine ehrliche und offene Kommunikation von zentraler Bedeutung ist, wird immer wieder ins Feld geführt. Doch was heisst das konkret? Soll und darf man denn schon bei der ersten Information bereits Namen nennen, wer von der Kündigung betroffen ist? Nein, auch wenn dies erstaunlicherweise immer wieder von Mitarbeitenden

und Arbeitnehmervertretungen gefordert wird. Darf man denn die neue Strategie, welche eine Massenentlassung nach sich zieht, als definitiv kommunizieren? Nein, denn das könnte allenfalls Probleme beim gesetzlich vorgeschriebenen Konsultationsverfahren auslösen.



kurz & bündig

- › Eine vertrauensbildende Kommunikation besteht in erster Linie darin, dass der Belegschaft das gesagt wird, was man zu diesem Zeitpunkt weiss und man auch erwähnt, was man noch nicht weiss.
- › Gegenüber den Medien soll immer nur eine Person Auskunft erteilen. Nur so ist gewährleistet, dass keine Widersprüche aufkommen.
- › Das Gesetz schreibt vor, dass bei einer gewissen Anzahl von Kündigungen (Massenentlassungen) ein gesetzliches Verfahren – das sogenannte Konsultationsverfahren – durchlaufen werden muss.

Worin besteht denn die vertrauensbildende Kommunikation? In erster Linie besteht sie darin, dass der Belegschaft das gesagt wird, was man zu diesem Zeitpunkt weiss und man auch erwähnt, was man noch nicht weiss. Plant ein Unternehmen beispielsweise eine Produktionsverlagerung, muss man den geplanten Zeitplan aufzeigen.

Gleichzeitig muss man aber den Mitarbeitenden klar offenlegen, dass der genaue Zeitplan fortlaufend angepasst werden muss und dass dieser mitunter von den Kundenbedürfnissen abhängt.

Wahre Worte sind nicht schön

Die alte Weisheit «Wahre Worte sind nicht schön. Schöne Worte sind nicht wahr» geht auf den chinesischen Philosophen Lao-Tse (Vers 81, Tao-te-king) zurück und ist der beste Wegweiser für die Kommunikation bei Unternehmensveränderungen. Der Belegschaft eröffnen zu müssen, dass ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Stelle beim Unternehmen verlieren werden, ist ein schwerer Schritt und ganz und gar nicht schön. Nicht selten ist man daher ge-

neigt, die Wahrheit zu verschleiern, damit die Nachricht nicht so hart aufprallt. Damit hilft man den Mitarbeitenden – und sich selber – allerdings nicht. Die Wahrheit in einem solchen Fall ist zwar schmerzhaft, sie wird aber nicht besser, wenn man nicht ausspricht, was die konkreten Konsequenzen sind.

Unangenehmes kann man auch durch die beste Kommunikation nicht in etwas Gutes verkehren, aber man kann Unangenehmes gut kommunizieren. Wobei gut in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Botschaft verstanden wird und dass die Mitarbeiter die geplante Massnahme akzeptieren und das Vertrauen in die Geschäftsleitung halten.

Schöne Worte sind nicht wahr

Schönreden funktioniert nicht. Das oft Excel-geprägte Managerdenken führt dazu,

dass Entlassungen nicht selten rein in Zahlengrössen geplant werden. Wird eine Abteilung verlagert und führt dies zu Entlassungen, gleichzeitig werden in anderen Bereichen neue Stellen zusätzlich geschaffen, neigen Manager dazu, nur die Differenz zu kommunizieren. So hört man immer wieder, dass der Personalbestand kommuniziert wird, weil man am Ende ja wieder etwa gleich viel Personal hat. Mitarbeiter verstehen aber bei einer solchen Kommunikation, dass es keine Entlassungen geben wird.

Dies obwohl das gar nicht so kommuniziert wird. Werden dann Kündigungen ausgesprochen, hat die Geschäftsleitung das Vertrauen der Mitarbeitenden auf einen Schlag verspielt. Gross ist dann jeweils das Unverständnis der Geschäftsleitungsmitglieder: «Aber wir haben doch gar nicht gesagt, dass es keine Kündigungen geben wird!», so die Verwun-

derung. Gesagt nicht, aber es wurde so verstanden.

Medienpräsenz unerwünscht

Bei unternehmerischen Sparmassnahmen mit grösserem Personalabbau sind die Medien natürlich sofort auf dem Platz – auch bei KMU. Sie nehmen die Rolle der Mitarbeitenden ein und fragen nach, warum der Schritt nötig wird und warum die Stellen nicht erhalten werden. Es lohnt sich daher, eine Medienmitteilung zu verfassen und genau zu überlegen, wann diese welchen Medien zugestellt wird. Je konkreter und klarer die Medienvertreter mit Informationen bedient werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ihre Berichterstattung an die unternehmerische Medieninformation anlehnt. Bei KMU reicht es in der Regel, lokale und regionale Medien zu bedienen. Der Tag der ersten Information ist aber

Anzeige



**SKO
ASC
ASQ**
Schweizer Kader Organisation
Association suisse des cadres
Associazione svizzera dei quadri

Netzwerk für Kader und alle, die es werden wollen

31. SKO-LeaderCircle



Jetzt anmelden und vom Kombi-Angebot profitieren: www.sko.ch/leadercircle

«Generation Y in der Führung – alles ist möglich, nichts bleibt.»

Die neue Generation der Digital Natives, die mit dem Internet von Kindesbeinen an aufgewachsen ist, perfektioniert den Konsum, ist gut ausgebildet, selbstbewusst und hat eines gelernt: Alles ist möglich, nichts bleibt. Wie Vorgesetzte und junge Führungskräfte die vielfältigen Herausforderungen meistern, debattieren wir mit Ihnen und namhaften Persönlichkeiten am **31. SKO-LeaderCircle** vom 25. September in Zürich.

Bringen Sie sich und Ihre Erfahrungen ein und lernen Sie den Umgang mit der «Generation Y»! Das anschliessende Stehdinner bietet die ideale Gelegenheit zum Mitdiskutieren und Netzwerken. Sichern Sie sich Ihren Platz online unter www.sko.ch/leadercircle – wir freuen uns auf Sie.

Podiumsgäste



Heike Bruch
Professorin für Leadership
Universität St. Gallen



Petra Jenner
Country Manager
Microsoft Switzerland



Alexander Ilic
Gründer, CTO
und VR-Präsident
Dracuda AG



Marc Lutz
Managing Director
Hays (Schweiz) AG



**Moderation
Pascal Ihle**
Stv. Chefredaktor
Handelszeitung

Handelszeitung

Hauptsponsor



Mittwoch, 25. September 2013, 17.30 Uhr

SIX Swiss Exchange ConventionPoint
Selnastrasse 30
8001 Zürich

Programm

17.30 Begrüssungs-Apéro
18.00 Podiumsdiskussion
19.30 Stehdinner

Anmeldung

www.sko.ch/leadercircle

Kosten

CHF 100.– inkl. Apéro und Stehdinner
CHF 70.– inkl. Apéro und Stehdinner für
SKO-Mitglieder und Abonnenten der
Handelszeitung
CHF 368.– Kombi-Angebot SKO-Mitgliedschaft 2013 und 2014 inkl. 31. SKO-LeaderCircle zum Mitgliedertarif

Schweizer Kader Organisation SKO

Postfach, 8042 Zürich
T: +41 43 300 50 50
F: +41 43 300 50 61
info@sko.ch, www.sko.ch



genau zu planen und man muss sich bewusst sein, dass die Journalisten mit Interviewanfragen kommen, sobald sie die Medienmitteilung vorliegend haben. Gegenüber den Medien soll immer nur eine Person Auskunft erteilen. Nur so ist gewährleistet, dass keine Widersprüche aufkommen. Für Medienanfragen nach Erhalt der offiziellen Medienmitteilung kann beispielsweise ein Zeitfenster für Telefoninterviews offeriert werden. So kann man die Anfragen kanalisieren und der Tag bleibt strukturiert.

Mitspracherecht der Belegschaft

Das Gesetz schreibt vor, dass bei einer gewissen Anzahl von Kündigungen (Massenentlassungen) ein gesetzliches Verfahren – das sogenannte Konsultationsverfahren – durchlaufen werden muss. Dabei geht es darum, die Mitarbeitenden, oder wenn vorhanden die Arbeitnehmervertretung, in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Und zwar bevor die Kündigungen beschlossen oder gar ausgesprochen sind. Die Mitarbeitenden erhalten das gesetzliche Mitspracherecht, das heisst, sie können Vorschläge einrei-

chen, wie die Kündigungen vermieden, deren Zahl beschränkt sowie ihre Folgen gemildert werden können. Das gesetzliche Konsultationsverfahren wird von Unternehmensleitungen oft als Hindernis empfunden. Doch das Verfahren kann sich ein Unternehmen auch zunutze machen. Ein wesentlicher Vorteil des Konsultationsverfahrens ist nämlich die Tatsache, dass dieses den Kommunikationsfluss strukturiert und der Unternehmensleitung wie auch den Mitarbeitenden Zeit gibt, die neue Strategie und den Stellenabbau zu verstehen und zu akzeptieren.

Das Konsultationsverfahren nötigt die Unternehmensleitung ausserdem dazu, wiederholt zu kommunizieren und sich dabei immer wieder auf den Informationsstand der Belegschaft zurückzugeben. Schliesslich ist es ja so, dass dem Tag der ersten Ankündigung monatelange, geheime Vorbereitungsarbeiten vorangehen. Ein Kernteam hat mögliche Optionen geprüft und schliesslich eine favorisiert – die Option, welche der Belegschaft vorgestellt wird. Für die Geschäftsleitung und die Kerngruppenmitglieder kommt irgendwann der Tag, an dem sie

über die Pläne sprechen wollen. Die Phase der Geheimhaltung ist nämlich für jeden eine grosse Belastung. Und man wird auch leichtsinnig, die Kaffeegespräche bleiben irgendwann nicht mehr so vertraulich, oder – ja das passiert – plötzlich bleibt mal ein vertrauliches Dokument im Drucker liegen. Das gesetzliche Konsultationsverfahren auferlegt die erste Information bereits bei der Absicht. Und das ist gut so, denn irgendwann muss man mit Planen beginnen können, und das kann man nur, wenn man die Mitarbeitenden in diesen Prozess mit einbeziehen kann.

Drei Kommunikationsphasen

In der Begleitung von Unternehmen bei Personalabbau unterscheidet sich jeweils drei Kommunikationsphasen:

- › Phase I: Ankündigung und Konsultationsfrist
- › Phase II: Prüfung der Vorschläge durch die Geschäftsleitung und Kommunikation des endgültigen Beschlusses
- › Phase III: Sozialplangespräche und Kündigungen

In diesen drei Phasen ist das gesetzliche Konsultationsverfahren enthalten. Es ist zeitlich so zu gestalten, dass genügend Zeit für die einzelnen Schritte bleibt. Denn ist die Konsultationsfrist zu kurz oder nimmt sich die Geschäftsleitung nicht genügend Zeit, die eingereichten Vorschläge der Belegschaft zu prüfen, wird das Konsultationsverfahren verletzt und die nachfolgend ausgesprochenen Kündigungen gelten als missbräuchlich. Dies wiederum hat zur Folge, dass jedem gekündigten Mitarbeitenden zusätzlich zwei Monatslöhne Entschädigung gezahlt werden müssen.

Die Zeit zwischen erster Ankündigung und dem Aussprechen der Kündigungen ist je nach Ausgangslage unterschiedlich. Die Zeit zwischen Ankündigung und Information des definitiven Beschlusses sollte in der Regel ca. vier Wochen betragen. Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben für die Konsultations- resp. die Prüfungs-

frist, die Rechtsprechung hat aber bereits einige Entscheide hierzu gefällt, weshalb dieser Wert als aktueller Richtwert gilt.

Dieses Drei-Phasen-Modell hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden mit einbezogen sind. Der wichtigste Tag ist allerdings klar jener der ersten Ankündigung. Von ihm hängt ab, wie anschliessend die Massnahme umgesetzt werden kann. Der Tag der Ankündigung entscheidet, ob die Mitarbeiter das Vertrauen behalten, oder ob sie es verlieren. Dieser Tag entscheidet, ob die Belegschaft den Schritt versteht und akzeptiert, oder ob sie revoltiert und sich gegen die Unternehmensleitung stellt. Dieser Tag ist daher sowohl in inhaltlicher wie auch in zeitlicher Hinsicht akribisch genau zu planen. Bei inhabergeführten Unternehmen, bei welchen der Eigentümer den Abbau kommuniziert, besteht kaum das Risiko, dass dieser Schritt auf die leichte Schulter genommen wird. Hier braucht aber zuweilen der Inhaber selber ein persönliches Coaching, wie er vor seine Belegschaft treten und wie er den Schritt kommunizieren soll.

Konsultationsverfahren nutzen

Das Konsultationsverfahren wird zu Unrecht verteufelt. Abgesehen davon nutzt

es nichts, es schlechtzureden – liegt eine Massenentlassung im Sinne des Obligationenrechts vor, ist es einzuhalten. Fatal ist der Entschluss, Entlassungen schrittweise – im Sinne der «Salamitaktik» – auszusprechen, um so das Konsultationsverfahren zu umgehen. Dies hindert aber die effiziente Umsetzung der strategischen Massnahme, verhindert eine glaubwürdige Kommunikation und zerstört das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsleitung. Meiner Meinung nach überwiegen die Vorteile eines gut durchgeführten Konsultationsverfahrens deren Nachteile bei Weitem. So ist immer wieder festzustellen, dass zwar der Respekt vor dem einzuleitenden Verfahren gross ist, Unternehmensleitungen aber schon nach der ersten Ankündigung froh sind, dass sie es durchführen.

Wird bei der ersten Ankündigung die volle, unangenehme Wahrheit offengelegt und klar ausgesprochen, wie viele Stellen über welchen Zeitraum gestrichen werden, tragen die Mitarbeitenden die Massnahme mit. Enttäuschung ist zwar da, in den ersten Tagen auch Wut und Trauer, aber immer wieder höre ich, dass sich Mitarbeiter ausdrücklich für die offene und ehrliche Kommunikation bedanken. Ein Zeichen dafür, dass dies immer noch keine Selbstverständlichkeit ist. <<



Porträt



Brigitte Kraus-Meier

lic. iur., Executive Master CCM, Inhaberin

Brigitte Kraus ist Inhaberin von konzis, der Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation in Zürich. Brigitte Kraus ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen, insbesondere bei Betriebsübernahmen, Neuausrichtung, Personalmassnahmen und Massenentlassungen. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.



Kontakt

info@konzis.ch, www.konzis.ch

SWISS EXCELLENCE FORUM

Excellence-Agenda

Excellence Leadership

Ganzheitliche Unternehmensführung
Seminar für das Topmanagement
ab 18. Sept. 2013

Operative Excellence

Excellence Seminar für Führungskräfte
im mittleren Management und QL
ab 26. Sept. und ab 12. Nov. 2013

Executive Excellence

Ganzheitliche Unternehmensführung
Seminar für das Topmanagement
ab 20. Nov. 2013

Prozessmanagement im Gesundheitswesen

Verbesserung der Prozessleistung auf
der Basis des EFQM Excellence Modells
19. Sept. und 16./17. Okt. 2013

Personal Excellence

Modul «Selbstbild/Weltbild»
20. Sept. 2013

Modul «Sinn und Erfolg»
28. Okt. 2013

Modul «Beziehungen und Gesundheit»
29. – 31. Jan. 2014

Ethics and Finance

For all those who work in the financial
service industry

In co-operation with the Ethic-Centre,
University Zurich
18/19/25/26 October 2013

Schweizer Unternehmertagung

und Verleihung Swiss Ethics Award
21. Mai 2014, ab 12 Uhr
KKL Luzern

SWISS EXCELLENCE FORUM

TELEFON 041 229 30 40

WWW.SWISS-EXCELLENCE-FORUM.CH