

Stellenabbau intern kommunizieren

Es gehört weder zu den alltäglichen noch zu den schönen Dingen, einen Stellenabbau zu kommunizieren. Damit die Kommunikation gelingt, muss diese akribisch geplant sein, konsequent auf die Mitarbeitenden ausgerichtet werden und schliesslich in klaren Worten erfolgen.

Text: Brigitte Kraus-Meier



Brigitte Kraus-Meier ist Juristin, Unternehmenskommunikatorin und Inhaberin von konzis, einer Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation in Zürich.

Einen Stellenabbau zu kommunizieren ist nie eine Routineaufgabe. Geschäftsleitungen und insbesondere HR-Verantwortliche tun sich schwer mit dieser hoch emotionalen Belastung. Am liebsten möchte man sich hinter ausgeklügelten Formulierungen verstecken, um den drohenden Stellenverlust möglichst schonend bekannt zu geben. Doch das ist die falsche Taktik. Offenheit und Klarheit sind die obersten Gebote bei der Kommunikation eines Stellenabbaus. Beschönigen kann man nichts, erst recht nicht, wenn Mitarbeitende ihre Stelle verlieren. Sicherheit zu vermitteln gelingt primär, indem man aufzeigt, was man für die Betroffenen tut und wie sie konkret unterstützt werden. Wo Sozialplanverhandlungen anstehen (gesetzliche Pflicht ab 250 Mitarbeitenden und 30 Kündigungen), muss man diese zwingend bereits zu Beginn in die Kommunikationsstrategie miteinbeziehen.

Vernünftig planen

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die bei einer Massentlassung zu beachten sind, können rasch überprüft werden. Gerade beim Konsultationsverfahren gibt es viele offene juristische Fragestellungen, wobei viele Unternehmen dies eher als lästige Pflicht empfinden. Dabei wollte der Gesetzgeber damit nichts anderes erreichen, als die Unternehmen dazu anzuhalten, einen Stellenabbau frühzeitig zu kommunizieren, so dass die Mitarbeitenden Alternativlösungen vorschlagen und sich auf die bevorstehende Veränderung einstellen können. Sind die juristischen Rahmenbedingungen bekannt, kann ein Zeitplan aufgestellt werden. Von einer Grobplanung wird man in der Detailplanung bald zum Tag der Ankündigung kommen, wo festgelegt ist, wer wann wie und durch wen informiert wird. Dabei sollten alle Zielgruppen miteinbezogen werden und der Fokus auf den Mitarbeitenden liegen. Sie müssen zuerst informiert werden, bevor extern kommuniziert wird. Je nachdem, ob das Unternehmen über eine Arbeitnehmervertretung verfügt oder nicht, ist der Ablauf der Ankündigung unterschiedlich. Gibt es eine Arbeitnehmervertretung, ist diese der Partner im Konsultationsverfahren, ansonsten sind es alle Arbeitnehmer. Zudem muss auch geprüft werden, wer ausserhalb des Unternehmens aus erster Hand informiert werden sollte.

Grosszügig informieren

Selten harzt es in der Kommunikation, weil zu viel kommuniziert wurde. Meist ist genau das Gegenteil der Fall. Es wurde zu wenig informiert oder nicht verständlich genug. Nur selten findet ein tatsächlicher Austausch statt. Stattdessen stellt sich die gut gemeinte «Kommunikation», als eine Einweg-Informationsvermittlung von der Geschäftsleitung zur Belegschaft dar. Das geschieht oft nicht bewusst, sondern weil man in erster Linie froh darüber ist, die Ankündigung des Stellenabbaus hinter sich gebracht zu haben, und man sich nach Wochen geheimer Projektsitzungen wieder Erfreulicherem widmen kann. Gar nicht selten taucht die Geschäftsleitung nach einem angekündigten Stellenabbauplan unter. Mit verschiedenen Gesprächsformen kann man aber Klärung bewirken und Verständnis schaffen, denn die Mitarbeiter stehen erst am Anfang des Verarbeitungsprozesses. Sie haben sich nicht wie die Projektgruppe oder die Geschäftsleitung bereits Wochen oder Monate mit diesem Szenario auseinandergesetzt. Mitarbeitende brauchen Zeit und wiederholte Informationen. Die Zurückhaltung, Gespräche auch nach der Ankündigung anzubieten, basiert oft auf einem falschen Verständnis des Konsultationsverfahrens und der damit verbundenen Meinung, man dürfe während der Konsultationsfrist nicht mit Mitarbeitenden sprechen. Diese Einschätzung ist juristisch falsch und kommunikativ fatal.

Bescheiden bleiben

Gute Kommunikation bedeutet nicht, eine schlechte Nachricht als gute Botschaft darzustellen. Um ein solches Ziel zu erreichen, müsste man Zauberkünste anwenden. Erwarten Sie also nicht, dass die Mitarbeiter den Plan sofort mit Begeisterung für gut befinden und diesen aktiv unterstützen. Im Zusammenhang mit einem Stellenabbau ist die Kommunikation dann gelungen, wenn die Mitarbeitenden verstehen, weshalb dieser Schritt geplant ist, und sie diesen akzeptieren. Das zu erreichen ist eine genügend grosse Aufgabe, deshalb sollte das Kommunikationsziel nicht zu hoch gesteckt werden. Vergessen werden sollte dabei nicht, dass die Mitarbeitenden eine solche Nachricht nach einer einmaligen Information nicht bereits verstanden haben. Zudem sprechen Geschäftsleitung

und Arbeitnehmende nicht immer die gleiche Sprache. Während die Arbeitgeberseite beispielsweise von der Anzahl Stellen redet, verbinden Mitarbeiter mit «Stellen» immer Menschen. Erklärt eine Geschäftsleitung mit blumigen Worten, dass nach Abschluss des Projekts gleich viele Stellen bestehen, verstehen die Mitarbeitenden darunter, dass es keine Kündigungen geben wird. «Das haben wir nie besagt», wird eine Geschäftsleitung erwidern, wenn dann trotzdem Kündigungen ausgesprochen und Ersatz Einstellungen getätigt werden. Selbstverständlich wurde das nicht gesagt, aber von den Mitarbeitenden dennoch so verstanden. Kommunikation muss klar und gradlinig in kleinen Portionen vermittelt werden. Auch oder gerade wenn es schmerzhaft ist.

Mündlich und schriftlich

Einfacher ist die Kommunikation eines geplanten Stellenabbaus auf schriftlichem Weg. Eine solche Nachricht verdient jedoch zwingend eine persönliche mündliche Übermittlung und zwar durch den CEO. Neben der mündlichen Information muss von Gesetzes wegen zusätzlich eine schriftliche erfolgen, wobei dies zusätzliche Vorteile hat: Zum einen können Mitarbeitenden so nachlesen, besser verstehen und zu Hause mit der Familie darüber diskutieren. Auf der anderen Seite erreicht man eine einheitliche Sprachregelung, indem Mitarbeitende und Vorgesetzte nach Vorgaben die Botschaften im gleichen Wortlaut weitertragen. Die gesetzlichen Anforderungen an die schriftliche Information sind bescheiden. Dabei sollte es jedoch nicht belassen werden. So können Unternehmen etwa ein Q & A für alle Mitarbeitenden oder separat für die Vorgesetzten erstellen. Bei Informationsveranstaltungen sollten Texte zudem bei Powerpoint-Präsentationen sparsam sowie Grafiken und Tabellen eingesetzt werden, die auch aus grosser Distanz gut lesbar sind. Eine Selbstverständlichkeit? Bei weitem nicht! So erzürnen sich viele Mitarbeitende oft daran, dass ihnen Informationen vorgelegt werden, die sie nicht lesen oder verstehen können.

Den Perspektivwechsel machen

Bei der Mitarbeiterinformation sollte die neue Strategie nicht im Vordergrund stehen. Es ist wenig zielführend, 30 Minuten über eine erfolgsversprechende neue Strategie zu reden und am Schluss in einer Minute zu erklären, dass damit ein Stellenabbau verbunden sei. Der Funke für die neue Strategie wird nicht überspringen, denn der Preis dafür ist zu hoch. Diesbezüglich denken

7 Tipps für die interne Kommunikation eines Stellenabbaus

1. Klären Sie die juristische Seite des geplanten Stellenabbaus ab.
2. Erstellen Sie frühzeitig einen detaillierten Projektzeitplan.
3. Schaffen Sie eine klare Kernbotschaft, die als Storyline dient.
4. Erklären Sie die Gründe des geplanten Stellenabbaus.
5. Beantworten Sie Fragen der Mitarbeitenden, bevor diese welche stellen.
6. Bleiben Sie in engem Kontakt mit Ihren Mitarbeitenden.
7. Rechnen Sie mit Unerwartetem und seien Sie flexibel.

alle Mitarbeitenden mehr oder weniger gleich, ganz unerheblich, ob sie vom drohenden Stellenabbau betroffen sind oder nicht. Allenfalls ist es möglich, die Betroffenen separat zu informieren. So kann die Informationsveranstaltung publikumsgerecht gestaltet werden. Für die neue Strategie werden sich nur wenige Mitarbeitende interessieren, stattdessen ist der Stellenabbau das meistdiskutierte Thema im Unternehmen. Bei der Planung der Ankündigung sollten sich die Verantwortlichen deshalb konsequent in die Situation der vom Stellenabbau Betroffenen versetzen. Ihnen muss das primäre Augenmerk gelten. Die drängenden Zukunftsfragen sollten vorweggenommen werden und so viele Mitarbeiterfragen wie möglich im Voraus beantwortet werden. Dazu gehören Fragen nach einem Sozialplan oder zur Arbeitslosenversicherung. Für die Betroffenen ist der Zeithorizont immer zu kurz. Sie fühlen sich überfahren und ausgeliefert und ihnen scheint die Zeit davonzurennen. Wer die Sorgen der Mitarbeitenden versteht und auf diese eingeht, bevor sie diese selber formulieren, schafft Vertrauen und Sicherheit. Das ist unabdingbar für die Wochen nach einem kommunizierten Abbauplan.

Das Unternehmensimage vergessen

Immer wieder hört man die Beschworung, dass eine gute Kommunikation bei einem Stellenabbau für das Unternehmensimage wichtig sei. Mit einem Stellenabbau kann ein Unternehmen nie Imagewerbung betreiben. Dazu ist das Thema zu negativ besetzt. Deshalb sollte für die Mitarbeitenden nachvollziehbar erklärt werden, weshalb dieser Schritt erforderlich war. Es ist viel erreicht, wenn die Mitarbeitenden den Entscheid akzeptieren, was aber nur gelingt, wenn sie verstehen, welche Überlegungen zum geplanten Stellenabbau geführt haben. Die Konzentration auf die Mitarbeiterkommunikation bedeutet jedoch nicht, dass keine externe Kommunikation stattfinden soll. Gerade eine Medienmitteilung schärft die Botschaft nochmals. Man muss sich jedoch im Klaren darüber sein, dass die Medien wenig an der neuen Strategie interessiert sind. Journalisten wollen in solchen Situationen den Betroffenen eine Stimme geben.

Wer trotzdem etwas für das gute Image des Unternehmens tun will, betreibt eine aktive und klare Mitarbeiterkommunikation. Denn die eigenen Mitarbeitenden, ob betroffen oder nicht, sind die glaubwürdigsten Botschafter des Unternehmens. Wenn es gelingt, dass die Mitarbeiter sachlich über den Stellenabbau reden, dann war die Kommunikation gut. ■

Anzeige



«ictjobs.ch zeichnet sich durch eine gute Kandidatenbasis und hohe Relevanz in der raren Zielgruppe der ICT-Spezialisten aus. Die klare Fokussierung sowie der Kandidatenpool mit Matching-Funktion sind ein echter Mehrwert.»

Edda Rettinger, Lead Talent Acquisition & Partner Management, Swisscom AG

Treffsicher rekrutieren dank Präsenz im Branchenumfeld.

ictjobs.ch

Die clevere Jobplattform für IT-Profis