

# Entlassungen unfallfrei durchführen

Eine neue Entlassungswelle hat Großkonzerne bereits erreicht und kündigt sich auch im Mittelstand an. So bereiten sich Führungskräfte vor, wenn der Personalabbau unvermeidlich ist.

In diesem Jahr planen gleich mehrere Schwergewichte in der deutschen Wirtschaft, darunter der Elektronikriese Bosch und der Autozulieferer ZF, Stellen abzubauen. Auch Continental kündigte Sparmaßnahmen an, indem 1.600 Tarifbeschäftigten ihre Arbeitszeiten von einer 40-Stunden-Woche auf 35 Stunden reduziert wurden. ZF plant sogar den Abbau von 12.000 Stellen bis zum Ende des Jahrzehnts. Entlassungen waren über Jahre hinweg kein Thema, ist doch der Fachkräftemangel das dominierende Problem in den meisten Betrieben. Diesen gibt es bei fast allen qualifizierten Jobs zwar immer noch, doch das ist nicht mehr länger ein Widerspruch zum Stellenabbau.

Die Entlassungswelle der Großkonzerne wird früher oder später

auch den Mittelstand treffen. Unternehmen sollten daher proaktiv Strategien entwickeln, um sich auf diese Herausforderungen vorzubereiten. Dass bei einer Entlassung wertschätzend vorgegangen wird, beeinflusst auch die langfristige Stabilität des Unternehmens.

## Heute schon an morgen denken

Stehen Kündigungen an, sollten diese möglichst unfallfrei passieren, schließlich ist die entlassene Fachkraft von heute womöglich der erneute Mitarbeiter von morgen. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen einen respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden zu gewährleisten, muss Ziel bei der Freisetzung von Personal sein.



Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte beleuchtet, die Entscheider im Mittelstand bei der Umsetzung von Kündigungen beachten sollten, um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten und die Mitarbeiterbindung zu stärken:

1. **Wertschätzung:** Die Unternehmen sollten während des gesamten Prozesses eine wertschätzende Haltung kommunizieren, die die Mitarbeitenden respektiert und ihre geleistete Arbeit anerkennt. Dies hat auch große Wirkung auf die verbleibenden Mitarbeitenden.
2. **Einbindung der Stakeholder:** Die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder, darunter Betriebsräte, Führungskräfte und die Geschäftsleitung sind unerlässlich für die nötige Transparenz und Akzeptanz im Kündigungsprozess.
3. **Perspektivberatung:** Die Begleitung durch professionelle Berater in einem geschützten Raum, um für sich zu entscheiden, ob man ein Aufhebungsangebot annehmen wird und wie die Marktchancen aussehen.
4. **Training der Führungskräfte:** Um die Trennungsgespräche und den bevorstehenden Prozess sicher zu managen.
5. **Newplacement-Beratung:** Jeder Mitarbeitende, der sich für eine Aufhebung entschieden hat, kann so auf dem Weg zu einem neuen Job begleitet werden.

Die Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen unter Einbindung einer professionellen Newplacement-Beratung ist ein sehr guter Weg, um trotz schwieriger Rahmenbedingungen Mitarbeitende wertschätzend zu begleiten.

Das Ziel: Dem betroffenen Personal dabei zeitnah zu einer neuen Aufgabe zu verhelfen. Die Zusammenarbeit mit externen Beratern ist vor allem bei großen Abbaumaßnahmen sinnvoll, da Führungskräfte bei dem stets stressigen Veränderungsprozess kompetente Unterstützung erhalten. Die maßgeschneiderten Lösungen sehen dabei zumeist folgende Punkte vor:

- Am Anfang stehen Trainings für die Führungskräfte, um sich auf die Trennungsgespräche professionell vorzubereiten und Sicherheit für den Gesprächsverlauf und die weitere Vorgehensweise zu erhalten.
- Idealerweise wird den betroffenen Mitarbeitern eine anonyme

und vertrauliche Erstberatung angeboten. Ziel ist es, sich mit einem professionellen Berater auszutauschen, die eigene Situation zu analysieren, sich selbst zu reflektieren und einen ersten Eindruck über die Jobperspektiven zu erhalten. Diese Perspektivberatungen mindern Ängste und bieten Sicherheit, sodass sich die Mitarbeitenden für die weiteren Schritte öffnen.

- Nach der Trennung vom Unternehmen folgt die Newplacement-Beratung. Dabei erarbeiten die Mitarbeitenden ihren individuellen Zieljob, orientiert an ihren Stärken und Kompetenzen – inklusive der späteren Erfolgsaussichten.

- Je nach persönlichen Interessen und Stärken kann auch die Gründung eines eigenen Unternehmens ein spannender nächster Schritt sein. Auch auf diesem Weg begleitet die Beratung – von der Entwicklung des Businessplans über die Beantragung entsprechender Fördermittel bis zum Start.

- Ist im Unternehmen ein umfangreicher Personalabbau nicht vermeidbar, kann die Beschäftigung der betroffenen Belegschaft in Transfergesellschaften und/oder Transferagenturen sinnvoll sein. Beide Maßnahmen werden von der Agentur für Arbeit gefördert. Das Ziel ist eine schnelle Weiterbeschäftigung und die Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Die Leistungen umfassen unter anderem Profilings, die Planung des künftigen Berufswegs, Bewerbungstrainings sowie die Akquisition und Vermittlung offener Stellen. Im Rahmen der Transferagenturen geschieht dies innerhalb des bestehenden Unternehmens, während eine Transfergesellschaft die Rolle des Arbeitgebers übernimmt und von einem zertifizierten Träger geführt wird.

Bei der Auswahl des passenden Beratungspartners ist auf umfangreiche Erfahrung und Qualifikation zu achten. Gerade bei einem so sensiblen Thema wie dem Management von Personalabbau ist es wesentlich, dass erfahrene Führungskräfte mit systemischer Coaching-Ausbildung sowie fortlaufender Weiterbildung am Werk sind.

**Heinrich Abegg**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
VBLP GmbH  
**BVMW Mitglied**  
[www.vblp-newplacement.de](http://www.vblp-newplacement.de)

