

## **Klare Worte beim Stellenabbau**

*Eine einschneidende Veränderung im Unternehmen ist der Stellenabbau von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viele Ansprüchen und Aufgaben strömen auf das Unternehmen ein; ganz speziell auf die HR-Verantwortlichen. Es lohnt sich in vielerlei Hinsicht, der richtigen und rechtzeitigen Kommunikation der bevorstehenden Veränderung besonderes Augenmerk zu schenken.*

In der Regel wird eine Massenentlassung kurzfristig angekündigt. Wenn der wirtschaftliche Druck die Massnahme einer Massenentlassung unumgänglich macht, steht die Personalabteilung vor einer arbeitsreichen und energieraubenden Zeit. Einerseits muss der HR-Verantwortliche damit umgehen können, dass beim Aussprechen der individuellen Kündigungen persönliche Schicksale auf den Tisch gelegt werden. Die Personalabteilung muss zudem die Kompetenz und Kraft aufbringen, den ausscheidenden Mitarbeitenden Perspektiven für den künftigen Berufsweg aufzuzeigen. Gleichzeitig muss die HR-Verantwortliche auf Fragen der verbleibenden Belegschaft adäquat reagieren. Und schliesslich muss die Personalabteilung die Geschäftsleitung in dieser Phase aktiv und professionell unterstützen.

### **Emotionen kochen heiss**

Bei Massenentlassungen treten sofort und sehr akzentuiert verschiedene Gefühle der Angst und Wut auf. Verunsicherung macht sich breit, dies oft auch bei der Geschäftsleitung. Verantwortungsvoll handelnde Geschäftsführer und Unternehmer sind sich der misslichen Lage der gekündigten Mitarbeiter bewusst. Vielleicht sind sie sogar von Gewissensbissen geplagt, dass sie diesen Schritt nicht verhindern vermochten und so ist es besonders wichtig, dass die Geschäftsleitung durch professionelles Handeln gestärkt wird, so dass sie der Belegschaft und allfälligen Sozialpartnern/Gewerkschaften entgegentreten kann. Die klare, früh-

zeitige und richtige Kommunikation verhindert, dass Emotionen überkochen und bietet Gewähr, dass weiterhin produktiv gearbeitet wird.

### **Kommunikationsfalle bei Massentlassungen**

In der Realität ist es oft so, dass die Geschäftsleitung eine Massentlassung beschlossen hat und diese dann verkündet. Es ist allerdings tunlichst darauf zu achten, dass noch nicht von einem Beschluss, sondern erst von einer Option gesprochen wird. Keinesfalls darf die Unternehmensleitung die Belegschaft oder die Öffentlichkeit vor Tatsachen stellen, denn gemäss Art. 335f OR muss der Arbeitgeber vor einer beabsichtigten Massentlassung den Arbeitnehmern die Gelegenheit bieten, sich dazu zu äussern und Vorschläge zu unterbreiten, wie die Massentlassung verhindert werden könnte. Wird diese Konsultationsfrist nicht eingeräumt, oder der Anschein erweckt, es werde so oder so eine Massentlassung geben, so läuft das Unternehmen die Gefahr, dass die später gekündigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kündigungen infolge Missbräuchlichkeit anfechten und so vom Arbeitgeber eine Pönalentschädigung verlangen können. In der Hitze des Gefechts werden kommunikative Unkorrektheiten begangen, die folgenschwere finanzielle Auswirkungen haben können. Es ist deshalb wichtig, frühzeitig einen minutiösen Ablaufplan zu erstellen, wer informiert wen über welchen Kanal und zu welcher Zeit. Beim Erstellen eines solchen Kommunikationsplans ist auf die Eigenheiten des Unternehmens einzugehen. Je nach Grösse des Unternehmens (allenfalls auch börsenkotiert), der vorhandenen Kommunikationsinstrumente, der Struktur der Belegschaft (Sprache, Präsenzzeiten, Verständnis etc.) und der Unternehmenskultur, wird die Kommunikation unterschiedlich ausfallen.

### **Konkrete Kommunikationsmassnahmen**

Besondere Ereignisse verlangen besondere Massnahmen. Bei einer beabsichtigten Massentlassung ist es wichtig, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich – durch den Geschäftsführer – und gleichzeitig informiert werden. Vor

der generellen Mitarbeiterinformation sind sinnvollerweise die Vorgesetzten und die Betriebskommission und gegebenenfalls die Gewerkschaften zu informieren. Allerdings sollte zwischen dieser Vorabinformation und der allgemeinen betriebsinternen Information nur Minuten liegen, um nicht Unruhe im Betrieb aufkommen zu lassen. Die externe Kommunikation an die Kunden, Investoren und an die Öffentlichkeit kann selbstverständlich schon vorbereitet werden, sollte aber nie vor der allgemeinen Information der Belegschaft rausgehen. Ein sehr nützliches Instrument ist beispielsweise ein F&A für die Vorgesetzten. Es ist menschlich, dass an einer allgemeinen Mitarbeiterinformation kaum Fragen gestellt werden, sondern diese dann am Arbeitsplatz an den Vorgesetzten gerichtet werden. Dieser ist wohlmöglich gleichermassen verunsichert und so dient ein vorbereitetes F&A, die typischen Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einheitlich und im Sinne der Unternehmensleitung beantwortet zu wissen.

### **Sich auf die verbleibenden konzentrieren**

Aus dem Verantwortungsbewusstsein heraus, kümmert sich bei einer Massenentlassung fast jedes Unternehmen stark um jene, die das Unternehmen verlassen müssen. Das ist gut so. Für den Fortbestand des Unternehmens aber viel wichtiger ist die Konzentration auf die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Schicksal einer von der Massenentlassung betroffenen Kollegin oder eines Kollegen schürt das Misstrauen in die eigene Arbeitsplatzsicherheit. Im schlechtesten Fall mündet dies gar in einem Groll auf den Arbeitgeber, der sich in passivem oder aktivem Widerstand zeigt. Ein solcher Mitarbeiter arbeitet nicht produktiv und vergiftet das Arbeitsklima in seinem Team. Es ist wichtig, den verbleibenden Mitarbeitern regelmässig zu berichten, wie es dem Unternehmen geht, was die Massnahme der Massenentlassung bewirkt hat und welches die Perspektiven für das Unternehmen und damit für die Mitarbeitenden sind. Schliesslich muss man auch Instrumente schaffen, bei welchen die Mitarbeiter mit Fragen an die Personalabteilung und die Geschäftsleitung gelangen können – und dies anonym. Warum nicht einen Briefkasten einrichten und die Fragen mit

deren Antworten öffentlich im Unternehmen publizieren. Vertrauensbildende Massnahmen gibt es viele – nur getroffen müssen sie werden. Die Kommunikation einer bevorstehenden tiefgreifenden Veränderung wie eine Massenentlassung ist nur dann gut, wenn sie geplant ist und nach einem Ablaufschema durchgeführt wird. So vermittelt die Kommunikation den rauchenden Köpfen Sicherheit in der stürmischen Zeit.

Autorin: Brigitte Kraus-Meier  
lic. iur. Executive Master CCM, Inhaberin **konzis**



**konzis**  
Recht und Kommunikation  
Wilfriedstrasse 12  
8032 Zürich  
Tel. 044 380 66 80  
Fax 044 380 66 81  
[info@konzis.ch](mailto:info@konzis.ch)  
[www.konzis.ch](http://www.konzis.ch)

Die Agentur konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und richtet sich speziell an Unternehmen in betrieblichen Veränderungsprozessen.