

## Alternativen zum Personalabbau

In Krisenzeiten müssen in Organisationen häufig Kosten reduziert werden. Zunächst sollten die Sach- und Fremdkosten überprüft und reduziert werden. Danach kann eine Reduktion von Personalkosten ohne Stellenabbau folgen. Es gibt einige Möglichkeiten, die Personalkosten zu reduzieren ohne Mitarbeitende zu kündigen:

Abbau von Überstunden:

- Überstunden werden durch freie Tage abgebaut, anstatt diese auszuzahlen

Flexibilisierung der Arbeitszeit:

- Mitarbeitende erhalten Langzeitstundenkonten
- Arbeitszeiten werden an beschäftigungsstarke und beschäftigungsarme Zeiten angepasst
- In beschäftigungsstarken Zeiten werden mehr Arbeitsstunden geplant und in beschäftigungsarmen Zeiten werden Überstunden abgebaut (durch freie Tage)
- Beispiel: in einem Freibad wird in der Sommersaison eine Vollzeitbeschäftigung der Mitarbeitenden benötigt. In der Wintersaison hat das Freibad geschlossen und es werden keine Mitarbeitenden benötigt. Die Mitarbeitenden erhalten ein Langzeitstundenkonto, welches Arbeitsstunden über das gesamte Jahr plant. Die Stunden werden jedoch in der Sommersaison abgeleistet (zum Beispiel, indem Mitarbeitende in Teilzeit eingestellt sind, im Sommer Vollzeit arbeiten und im Winter frei haben).

Förderung von Teilzeitbeschäftigung:

- Die Arbeitszeit der Mitarbeitenden wird (vorrübergehend) auf Teilzeit gesenkt
- Sie muss aber nicht unbedingt auf 20 Stunden pro Woche gesenkt werden: auch eine Vier-Tage-Woche ist möglich
- Mitarbeitende haben die Möglichkeit, zu einer Vollzeitbeschäftigung zurück zu kehren

Kurzarbeit:

- Alternative zum Stellenabbau
- Wenn alle anderen Maßnahmen zur Arbeitszeitreduktion ausgeschöpft sind, nicht ausreichen oder nicht umgesetzt werden können
- Ansprechpartner für Organisationen ist die Agentur für Arbeit
- Tarifliche Regelungen müssen beachtet werden

Die Maßnahmen sollten mit dem Betriebsrat, den Mitarbeitenden und allen anderen relevanten Personen in Ihrer Organisation besprochen und abgestimmt werden. Wenn diese Maßnahmen nicht ausreichen, können betriebsbedingte Kündigungen in Betracht gezogen werden. Wenn es zu Kündigungen kommt, können Sie die Ihre Mitarbeitenden bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützen und so deren Arbeitsplatzsicherheit über die Kündigung hinweg unterstützen.



Es bieten sich folgende Maßnahmen an:

- Outplacementangebote
- Bewerbungstrainings
- Interviewtrainings
- Unterstützung bei der Erstellung aktueller und zeitgemäßer Bewerbungsunterlagen
- Beratung zur beruflichen Neuorientierung

Eine Teilnahme an solchen Maßnahmen erfolgt freiwillig. Die Durchführung solcher Angebote wird von Mitarbeitenden eher akzeptiert, wenn sie durch betriebsfremde Fachleute durchgeführt werden. Die Unterstützung bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes hat auch für Ihre Organisation Vorteile: gekündigte Mitarbeitende sind so häufig eher zu einer einvernehmlichen Kündigung bereit und ein faires Angebot reduziert die Risiken eines Kündigungsprozesses. Des Weiteren werden Auswirkungen auf die Motivation und die Loyalität der verbleibenden Mitarbeitenden abgedeckt: sie sehen, dass Ihre Organisation auch gekündigte Mitarbeitende nicht im Stich lässt.

Quelle:: Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Berlin: Cornelsen.