

---

## Wer teuer geheuert wurde soll nicht teuer gefeuert werden

*Susanne Stehr von Baumgartner & Partner über perspektivische Personalpolitik unter Sparzwang.*

**HORIZONT:** *Ein Sabbatical war einst ein Privileg für ausgebrannte Projektmanager. Was macht es nun zum Kriseninstrument in der Personalpolitik?*

**Susanne Stehr:** Die Krise bietet eine Chance, die Wünsche vieler Mitarbeiter nach einer befristeten Auszeit vom Arbeitsleben mit den Sparzwängen im Unternehmen in Einklang zu bringen. Damit lassen sich Personalkosten reduzieren ohne dass man sich von Leistungsträgern trennt, die man zuvor mit großem Aufwand rekrutiert und integriert hat.

*Überwiegt da die Hoffnung auf bessere Geschäfte oder die Überlegung, dass es in Zukunft auch wieder schwierig werden könnte, die gewünschten Mitarbeiter zu bekommen?*

**Stehr:** Die Unternehmen haben er-

kannt, dass auch in der Krise der „War for Talents“ nicht dauerhaft vorbei ist. Sie müssen etwas tun, damit die getätigten Investitionen in die Rekrutierung, Integration und Weiterbildung nicht vergeblich waren und die Mitarbeiter langfristig an Bord bleiben.

*Müssen die Mitarbeiter nicht dennoch während ihrer Auszeit um ihre Felle fürchten?*

**Stehr:** Wichtig ist eine vernünftige Kommunikation. Die Mitarbeiter müssen das sichere Gefühl haben, dass diese Maßnahmen dem Wohl des Unternehmens und dem eigenen Wohl dienen. Es muss deutlich werden, dass für sie damit kein Karriereknick verbunden ist. Und es muss sichergestellt sein, dass im Fall einer späteren po-



Susanne Stehr, Leiterin People Strategies bei Baumgartner & Partner in Hamburg

tenziellen Arbeitslosigkeit keine finanziellen Nachteile entstehen.

*Wie lässt sich das sicherstellen?*

**Stehr:** Indem mit dem örtlichen Arbeitsamt abgestimmt wird, dass im Fall einer späteren Kündigung die Bemessungsgrundlage für das Arbeitslosengeld erweitert wird.

*Für das klassische Sabbatical muss Arbeitszeit angespart und nachgeleistet werden. Taugt denn dieses Modell für die schnelle Reaktion in der Krise?*

**Stehr:** Für das Krisen-Sabbatical wird die Arbeitszeit nicht verlagert, hier wird der Mitarbeiter freigestellt.

*Er wird also in unbezahlten Urlaub geschickt, der nur schicker klingt?*

**Stehr:** Im Grunde ist das unbezahlter Urlaub. Als Anreiz und als Zeichen dafür, dass man an dem Mitarbeiter festhalten will, enthält er allerdings eine finanzielle Entschädigung, die je nach Hierarchiestufe und Sabbatical-Dauer zwischen 30 und 50 Prozent des entgangenen Gehaltes beträgt. Es ist also ein Angebot für eine längere Auszeit mit partieller Vergütung.

*Wie rechnet sich die partielle Vergütung für das Unternehmen, das ja Personalkosten sparen will?*

**Stehr:** Indem diesen Entschädigungszahlungen die Kosten gegenübergestellt werden, die im Falle von Entlassung und Neurekrutierung entstehen würden.

*Wie schnell lässt sich ein Krisen-Sabbatical umsetzen?*

**Stehr:** Ein Krisen-Sabbatical kann innerhalb von vier bis acht Wochen umsetzungsreif sein, so dass die Mitarbeiter, die es wünschen, dann die Auszeit antreten können. *Interview: Ingeborg Sichau*

---