

Stellenabbau in der KMU

Schlechte Nachrichten aus der Wirtschaft gehören zurzeit zur Tagesordnung. Auch KMUs bleiben nicht verschont. Vielfach führt der Weg zur Rettung einer Unternehmung nur über eine Restrukturierung mit Stellenabbau. Der nachstehende Artikel gibt einige grundsätzliche Denkanstösse zum Vorgehen.

Bruno K. Hofstetter*

Das Personal ist unser grösstes Kapital!

So oder ähnlich heisst es stolz in den Leitbildern vieler Unternehmen. Nur, wer diese Aussage in den Bilanzen zu bestätigen sucht, sucht vergeblich. Vielmehr findet er das Personal in der Erfolgsrechnung als grössten Aufwandsposten. Und so ist es denn auch nicht verwunderlich, dass dieser Posten im Fall einer notwendigen Restrukturierung als erstes unter die Lupe genommen wird.

Zu bedenkende Auswirkungen eines Personalabbaus

Wie kaum eine andere Massnahme werden Personalabbaumasnahmen von der Unternehmensumwelt wahrgenommen. Die Entscheidungsträger sind daher gut beraten, die zu erwartenden Auswirkungen und Reaktionen genau zu überlegen.

Ein gut und glaubhaft kommuniziertes Restrukturierungspaket hat im Allgemeinen gute Chancen von den Geschäftspartnern positiv aufgenommen zu werden. Bei börsenkotierten Unternehmen mag die Ankündigung eines Personalabbaus von den Aktionären sogar als Ausdruck einer «Shareholder-Value-Orientierung» interpretiert und durch einen Anstieg des Aktienkurses honoriert werden.

Ungleich komplexer sind die Folgewirkungen auf die Organisation und die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter. Dabei ist zwischen kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen zu unterscheiden.

* Inhaber und Senior Consultant
BKH Management & Security Consulting, 8215 Hallau
Internet: www.bkh-consult.ch
Email: bruno.k.hofstetter@bkh-consult.ch
Seit 1997 selbständiger Unternehmens- und Sicherheitsberater. Erfahrung auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsführer von international tätigen Produktionsunternehmen der graphischen, der Papier- und der Elektroindustrie; Turnaround- und Krisenmanagement mit Erfolgsausweis.

Kurzfristig ist vor allem der Gefahr des Verlustes von Know-how-Trägern, Spezialisten und guten Mitarbeitern und der allgemeinen Verunsicherung verbunden mit einer Verschlechterung des Betriebsklimas und Arbeitsmoral des verbleibenden Personals Rechnung zu tragen.

Längerfristig kann man, entsprechend einer Studie, davon ausgehen, dass sich die negativen Folgewirkungen abschwächen und die positiven sich verstärken. Der Personalabbau gerät in Vergessenheit oder wird verdrängt.

Dieser insgesamt positive Effekt eines Personalabbaus sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass jeder Personalabbau bleibende Narben in Form von latentem Misstrauen gegenüber der Unternehmensleitung hinterlässt. Die früher von einem Grossteil der Mitarbeiter gewohnte langfristige Loyalität und Identifikation mit der Unternehmung wird im positiven Falle durch eine auf Win-Win-Basis beruhende Loyalität und Identifikation auf Zeit ersetzt.

Massnahmen und Instrumente

Beim Personalabbau steht die Reduzierung der Personalkapazität resp. der Personalkosten im Vordergrund. Eine sozialverantwortlich handelnde Unternehmensleitung wird dabei alle verfügbaren Massnahmen und Instrumente zur Vermeidung von Entlassungen und zur Milderung der Entlassungsfolgen prüfen.

Durchführung

Die Vorbereitung und Durchführung von Personal(abba)massnahmen benötigen Zeit. Dabei sind insbesondere die gesetzlichen, gesamtarbeitsvertraglichen Vorgaben und die Informationsbedürfnisse der Geschäftspartner gebührend zu berücksichtigen. Es ist erfolgsentscheidend, dass, trotz hohem Zeitdruck, weder die Vorbereitungs- noch die Umsetzungsphase überstürzt werden.

Die innerbetriebliche Umsetzung basiert im Wesentlichen auf den folgenden Elementen:



Schlecht kommunizierte Umstrukturierungen führen zu diffusem Misstrauen gegenüber der Geschäftsleitung.

sehen und allein gelassen. Es sind aber gerade sie, auf welche sich die in der Umstrukturierung befindliche Unternehmung abstützen muss. In dieser Situation ist es Aufgabe der Führung, sie für das aktive Mittun bei den Veränderungsprozessen zu gewinnen, ihnen Orientierung zu geben und ihre Ängste zu zerstreuen. Neben der rational-funktionalen Führung sind vor allem vier Elemente der transformationalen Führung von Bedeutung:

1. Charisma:

«Ich habe volles Vertrauen in ihn»

2. Motivation:

«Er hat eine Zukunftsvision, die mich anspricht»

3. Intellektuelle Stimulation:

«Er ermöglicht mir, alte Probleme in neuem Licht zu sehen»

4. Individuelle Wertschätzung:

«Er berät, fördert und unterstützt mich bei Bedarf»

Die Beachtung der folgenden Punkte ist ein erster Schritt zur Erreichung dieses Zieles:

– Die Gründe für die Kündigungen allen transparent machen und die Gekündigten würdigen.

– Alle über die Massnahmen, welche für die Betroffenen bereitgestellt wurden, informieren.

– Die Mitarbeiter Abschied nehmen lassen (als Ritual)

– Die Mitarbeiter durch die veränderungsbedingten, «chaotischen Phasen» als visionärer und optimistischer «Leader» führen. Dabei ist durchaus zusätzlicher Druck und das Riskieren von Widerständen gegen Veränderungen notwendig. Durch Einbezug der Betroffenen in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse wird es möglich, die neuen Strukturen mit ihren neuen Regeln und Beziehungen einzuführen und mit Leben zu füllen.

1. Entlassungsgespräche

Sie sind normalerweise Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Es gehört zu den menschlich schwierigsten Führungsaufgaben, einen Mitarbeiter, mit dem man gut zusammengearbeitet hat, aus wirtschaftlichen Gründen entlassen zu müssen. Für viele Vorgesetzte ist alleine schon der Gedanke an das Entlassenmüssen traumatisierend. Der Versuch des Verdrängens und des Hinausschiebens sind typische Reaktionen. Dadurch wird häufig das Entlassungsgespräch nur ungenügend vorbereitet. Das Resultat sind oft spannungsgeladene und schlecht geleitete Entlassungsgespräche. Um die negativen Auswirkungen sowohl für den Vorgesetzten als auch für die Betroffenen in Grenzen zu halten ist eine gute Vorbereitung wichtig. Dies kann durch einen erfahrenen Coach entscheidend unterstützt werden.

2. Betreuung der Entlassenen

Mit Abschluss des Entlassungsgesprächs ist die Aufgabe des Vorgesetzten nicht zu Ende. Eine weitere Betreuung der Entlassenen ist sehr wichtig. Dabei steht die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Anstellung, die Information über die finanzielle und versicherungstechnische Situation sowie über die zu unternehmenden nächsten Schritte im Vordergrund.

3. Die «Survivors» für die Zukunft gewinnen

Aber auch für die verbleibenden Mitarbeiter ist die Zeit der Entlassung sehr belastend, allenfalls sogar mit Schock und Schuldgefühlen verbunden. Sie benötigen Zeit um die alten Strukturen aufzugeben, sich neu zu orientieren und ihre Angst: «Wann komme ich dran?» zu überwinden. Oft werden sie mit ihren diffusen Ängsten und realen Schwierigkeiten über-



Nicht selten wird der grösste Ausgabenposten, nämlich der Personalaufwand, als erstes unter die Lupe genommen.