

# STELLENABBAU

In den letzten Wochen haben sich die Meldungen von Stellenabbaumassnahmen gehäuft. Ohne wenn und aber, muss bei einer derartigen Unternehmenssituation eine lösungsorientierte Vorgehensweise und ein anschlussorientiertes Denken und Handeln im Zentrum des Geschehens stehen.

TEXT MONICA FISCHER

**E**in Stellenabbau ist wie im Frühling an den Winter denken und für alle im Prozess involvierten Menschen eine Herausforderung. Letztendlich geht es immer um Empfindungen von Zurückweisungen, um finanzielle Aspekte und auch um die Wahrnehmung von Täter- und Opfergefühlen. Nachvollziehbar ist sicherlich, dass bei einem Familienunternehmen, in welchem der Patron die Unternehmung führt, das Verständnis der sozialen Verantwortung einen anderen Stellenwert besitzt, als in einem international tätigen Konzern, in welchem das Management aus betriebswirtschaftlicher Motivation die Entscheidung fällt und die Prozessausführung in die Umsetzungsverantwortung des Linienvorgesetzten delegiert. Obwohl auch die beauftragte Führungskraft mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ein grosses Bedauern über den gefällten Entscheid empfindet, ist die Ausgangslage und die psychische, subjektive Belastung eine andere, als beim Patron in einem generationsgeführten Betrieb. Die Führungskraft wird sich auf dem Arbeitsmarkt neu orientieren; der Patron bedient sich bestenfalls einem Coaching, um den Weg zurück in «die Normalität» zu finden. Denn, er muss auch nach dem Stellenabbau seine Glaubwürdigkeit gegen innen und

ausser stärken und das Image des Unternehmens mit dem damit verbundenen Nachhaltigkeitsmanagement im Auge behalten. Ein Stellenabbau gehört genauso wie die Entwicklung zum Kreislauf des Unternehmertums. Es geht also nicht um das «Ob», sondern um das «Wie». Die Vorbereitung für einen Stellenabbau laufen längst vor der Medienmitteilung auf Hochtouren. Dabei werden Sozialpläne entwickelt, einzelne oder mehrere Abteilungen unter die Lupe genommen und potenziell betroffene Mitarbeitende und Führungskräfte fokussiert.

## Zeitpunkt

Trennungen sind zwar natürlich, sie gehören zum Lebenszyklus und sind meistens ein emotional anspruchsvoller Prozess, weil die Parteien in unterschiedlichem Zeitraum loslassen. Entscheidungsträger müssen sich bewusst sein, dass wenn die Bindung reisst, Menschen in ihrer Befindlichkeit unterschiedlich damit umgehen. Zum Einen gilt es den bestehenden Mitarbeitenden und Führungskräften die Möglichkeit anzubieten, ihre Gefühle, Ängste und Fragen wertneutral zu platzieren, damit das Tagesgeschäft nicht gänzlich zum Erliegen kommt, zum Anderen neigen Menschen in derartigen Krisensituationen zu Kurzschlussreaktionen, gegenüber sich selbst oder Dritten. Unberechenbare Handlungen können nie ganz ausgeschlossen werden, jedoch können sie mit einer wertneutralen, fach- und sozialkompetenten, externen Prozessbezugsperson bestmöglich in Grenzen gehalten werden.

Zum Zeitpunkt der Kündigung können zudem oftmals nicht alle gekündigten Mitarbeitenden unverzüglich von der Arbeit freigestellt werden. Dadurch tragen sie im Arbeitsprozess die Last der Vergangenheit



und der Zukunft in sich, was wiederum die betriebliche Unfallgefahr und die Fehlerquoten, durch die fehlende Präsenz, erhöht.

Ohne Entscheidungsträger aus der Verantwortung zu nehmen oder aus der Verbindlichkeit zu entlasten, dürfen Sie sich bewusst sein, dass das Management und das HR-Team das Logo jener Unternehmung auf der Stirn tragen, welche durch die Restrukturierung die Zurückweisung bei den Betroffenen vornimmt. Das oftmals jahrelang erarbeitete Vertrauen ist mit einem Moment wegradiert und Missverständnis und Angst streiten sich um den freigewordenen, emotionalen Raum. Durch die Ombudsstelle ad Interim resultieren im Corporate HR, im Management und bei den Mitarbeitenden nur Gewinner! Der zeitliche Rahmen wird terminiert und im Sozialplan budgetiert. Die weiterführende Arbeit dieser wichtigen Entlastungsfunktion ist die anschliessende Übernahme der gekündigten Persönlichkeiten in die Outplacementberatung und die Neupositionierung im Arbeitsmarkt.

## Die Betroffenheit

Nicht nur finanzielle Schwierigkeiten können sich zu unlösbaren Hürden entpuppen, sondern auch in der psychischen Landschaft können gefährliche Schluchten aufbrechen denn, die Sinnes- und Selbstwertfrage reisst Menschen in die emotionale Tiefe. Die Krux an dieser Geschichte ist: Der oder die Mitarbeitende sollte zu diesem Zeitpunkt ein anschlussorientiertes Denken und Handeln abrufen können, stattdessen sitzt er oder sie gefesselt im Raum des Abschlussorientierten und Unlösbaren fest. Der Lösungsansatz für die Gekündigten findet sich in einer aktiven Coachingbegleitung mit Reflektion auf die vergangenen Erfolge. Durch die Stärkung des Selbstbewusstseins erwächst die Zuversicht auf den Anschluss und die Neugierde, sich dem Arbeitsmarkt mit zeitgemässen Bewerbungsunterlagen zu präsentieren. In kürzester Zeit kann eine messbare Erhöhung der Motivation und der Leistungsbereitschaft erreicht werden. ●

## AUTORIN

Monica Fischer ist Inhaberin der FISCHER Consulting | HR Services & Management Advisory, in Küsnacht am Rigi. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf Führungsarbeit, strategisches und operatives Personalmanagement, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung.

