


Management world

Abschied aus Frust



Um Betriebe in Krisenzeiten auf Kurs zu halten, treten viele Unternehmenslenker massiv auf die Kostenbremse. Restrukturierungen, Budgetkürzungen und vor allem Massenentlassungen stehen auf der Tagesordnung. Die erhofften positiven Kosteneffekte solcher Maßnahmen sind jedoch nur eine Seite der Medaille. Zusammen mit Dieter Frey, Professor für Sozialpsychologie an der Universität München, konnte wir in Studien mit mehreren tausend Beschäftigten verschiedener Branchen belegen, dass gerade in Krisenzeiten viele Fehler gemacht werden, die dem langfristigen Erfolg eines Unternehmens schaden.

Dabei fallen zwei Arten von Betrieben ins Auge: Während die einen über Jahre kontinuierliche Personalarbeit betreiben konnten, standen bei den anderen Unternehmen immer wieder Stellenstreichungen und Budgeteinsparungen im Personalbereich auf dem Programm.

In Unternehmen mit kontinuierlicher Personalarbeit ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber mit über 82 Prozent deutlich höher als in den Vergleichsbetrieben (58 Prozent). Auch die Attraktivität als Arbeitgeber leidet unter einer Politik des Kosten- und Personalabbaus. Nur knapp 54 Prozent der Mitarbeiter können sich vorstellen, Bekannten und Freunden ihr jetziges Unternehmen zu empfehlen. In Betrieben mit kontinuierlicher Personalpolitik sind es 67 Prozent.

Mit dem Abbau steigt die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter. Gerade bei Hochschulabsolventen ist die Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln, mit 10 Prozent mehr als doppelt so hoch wie in den Vergleichsbetrieben. Kündigt der Mitarbeiter tatsächlich, wird es richtig teuer: Der Weggang einer Führungskraft und die Neubesetzung der Stelle schlägt nach Schätzungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes im Schnitt mit rund 200 000 € zu Buche.

Grund für die negativen Reaktionen auf den Personalabbau ist die Verletzung des „psychologischen Vertrages“ zwischen Mitarbeiter und Firma. Wenn in Krisenzeiten nur

harte Fakten und Kosten im Mittelpunkt stehen, kommt es unweigerlich zum Zielkonflikt. Mögliche Folgen: Vertrauensverlust, sinkende Zufriedenheit, geringere Betriebsverbundenheit, innere Kündigung und höherer Krankenstand. Kurz: Die Effizienz des Unternehmens leidet. Wo grundlegende Prinzipien der Führung verletzt werden, sind die Fehlzeiten fast dreimal so hoch wie in Bereichen, in denen dies nicht der Fall ist.

Zusammen mit Professor Frey haben wir einige Grundregeln für erfolgreiches, mitarbeiterorientiertes Krisenmanagement identifiziert: Unternehmen dürfen nicht den Fehler machen, ihre Mitarbeiter nur als Kostenverursacher zu sehen. Veränderungsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn weniger die Strukturen und Kosten im Mittelpunkt stehen, sondern die Menschen. Ihre Ideen und ihr Engagement sind der Schlüssel für herausragende Leistungen und zufriedene Kunden.

Wo grundlegende Prinzipien der Führung verletzt werden, sind die Fehlzeiten fast dreimal so hoch

Management und Belegschaftsvertreter sollten einen innovativen Kontrakt für Beschäftigung und Produktivität erarbeiten. Personalabbau kann nur das letzte Mittel sein. Gefordert sind neue, marktgerechte Konzepte in Sachen Arbeitszeit, Gehalt und Qualifikation. Statt einfach Arbeitsplätze weg zu rationalisieren, ist mehr Fantasie gefragt, um die vorhandene Arbeit besser aufzuteilen.

Notwendige Anpassungsmaßnahmen sollten den Beschäftigten umfassend und zeitnah erklärt werden. Beschwichtigende Äußerungen und Dementis, die schon am nächsten Tag durch die graue Wirklichkeit eingeholt werden, nützen niemanden. Offenheit schafft Vertrauen.

Wer im Kampf um Kunden, Märkte und Produkte vorne sein will, muss seinen Mitarbeitern bedarfsgerechte Entwicklungsmöglichkeiten und Fortbildungen bieten. Kosteneinsparungen nach dem Rasenmäher-Prinzip gehen nach hinten los. Statt dessen sollten Personalverantwortliche durch Loyalität, Wertschätzung und individuelle Förderung die Potenziale ihrer Mitarbeiter wecken – und sie zum Erfolg führen.

Dr. Markus Wendt ist selbstständiger Unternehmensberater

Autorenversion einer am 25.02.2003 in der Financial Times Deutschland auf Seite 33 erschienenen Kolumne