

STANDPUNKT: Markus Wendt und Erich Feldmeier über Massenentlassungen als Unternehmensstrategie

Management auf dem Rückzug in vorindustrielle Zeiten

Stellenstreichungen und Budgeteinsparungen scheinen für viele Manager die geeignete Lösung, um im Wettbewerb auf Augenhöhe mit der Konkurrenz zu bleiben. Diese Strategie führe bei Mitarbeitern zu Frust und Verweigerung, meinen Markus Wendt und Erich Feldmeier vom Human Capital Club im folgenden Beitrag. Innovationen entstünden durch Wissen und Kreativität. Quelle hierfür seien motivierte und nicht frustrierte Angestellte.

Viele Unternehmenslenker unterbreiten ihren Mitarbeitern eine traurige "Wahrheit", damit sie im Wettbewerb auf Augenhöhe mit der Konkurrenz bleiben: "Um unseren Betrieb in dieser Krisenzeit auf Kurs zu halten, müssen wir auf die Kostenbremse treten." Oder: "Schönen Dank, ihr müsst gehen!"



Markus Wendt: Produktionsfaktoren wie Führungsstil, Vertrauen und Respekt fördern

Restrukturierungen, Budgetkürzungen und vor allem Massenentlassungen wie bei Telekom, Mercedes und Allianz stehen auf der Tagesordnung. Die erhofften positiven Kosteneffekte solcher Maßnahmen sind jedoch nur eine Seite der Medaille. Studien aus verschiedenen Branchen weisen schon seit einigen Jahren darauf hin, dass gerade in Krisenzeiten Fehler gemacht werden, die dem langfristigen Erfolg eines Unternehmens schaden.

Während die einen Betriebe über lange Zeit kontinuierliche Personalarbeit betreiben, stehen bei den anderen immer wieder Stellenstreichungen und Budgeteinsparungen im Personalbereich auf dem Programm.

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

Mit dem Abbau steigt die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter. Gerade bei Hochschulabsolventen ist die Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln, mit 10 % 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 aktuellen Schätzungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes im Schnitt mit rund 200 000 € zu Buche.

Stehen in Krisenzeiten nur harte Fakten und Kosten im Mittelpunkt, 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 Betrieben, in denen dies nicht der Fall ist.

Was aber ist immer noch gängige Praxis? Seit mehreren Jahrhunderten wird fein säuberlich die Abschreibung jeder Schraube und jeglichen verbrauchten Rohstoffs in Kostenstellen erfasst. Weitere Produktionsfaktoren wie Führungsstil, Vertrauen und Respekt sind in Buchhaltungssystemen nicht vorgesehen. Die Ochsenengespanne aus vorindustriellen Zeiten sind noch heute in Unternehmen des 21. Jahrhunderts im Einsatz. Investitionen zum Erhalt oder gar zur Steigerung von Kapitalwerten sind in jedem Bereich eines Unternehmens selbstverständlich - mit Ausnahme des Kostenfaktors Personal natürlich.

Die wirkliche Basis für die dringend notwendigen Innovationen am Hightech-Standort sind jedoch Wissen, Kreativität und Motivation. Diese für das Unternehmen existenziellen Werte werden aber von Mitarbeitern nur dann geliefert, wenn Innovationen erwünscht und anerkannt werden und sich langfristig individuell bezahlt machen.

Laut Erhebungen des Gallup-Instituts aus dem vergangenen Jahr sind nur rund 13 % der Mitarbeiter vollkommen zufrieden und aktiv für ihre Firma engagiert. Diese und andere Studien belegen, dass der Offenbarungseid in der traditionellen betrieblichen Kostenrechnung unmittelbar bevorsteht. Psychologische Feldstudien zeigen zudem, dass sich Menschen in Organisationen vorhersagbar selbst blockieren und sogar selbst schädigen, wenn ihr Gerechtigkeitsempfinden verletzt ist.

Im Human Capital Club vertreten wir die Meinung, dass die drastischen Auswirkungen des Produktivitätskillers Motivationslosigkeit volks- und betriebswirtschaftlich bewertet und die Ursachen nachhaltig bekämpft werden müssen.

Ein Unternehmen hat zwei Alternativen, darauf zu reagieren: durch Kostensenkung oder Innovation. Unternehmen entsorgen typischerweise Personal, weil das die schnellsten und größten Einsparungseffekte ergibt. Ein Drittel der Unternehmen muss jedoch binnen 18 Monaten wieder Personal einarbeiten und eingliedern - die Stimmung bleibt nachhaltig schlecht.

Natürlich können Kostensenkungen zu kurzfristigen, erheblichen Produktivitätssteigerungen führen. Für die breite Masse an Unternehmen, so etwa im Einzelhandel, im Handwerk, in der Landwirtschaft und in der Automobilindustrie, ist dies eine Sackgasse. Die Einsparungs-Phantasmen eines Ignazio Lopez bescherten Opel eine zehnjährige Qualitäts- und Marken-Krise. Die Preisschlachten führen in eine stetige Abwärtsspirale, die die Überlebensfähigkeit von vielen Betrieben gefährdet.

Grundregeln für erfolgreiches, mitarbeiterorientiertes Krisenmanagement könnten lauten: 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.

Management und Belegschaftsvertreter sollten einen innovativen Kontrakt für Beschäftigung und Produktivität erarbeiten. Personalabbau kann nur das letzte Mittel sein. Gefordert sind neue marktgerechte Konzepte bei Arbeitszeit, Gehalt und Qualifikation. Statt Arbeitsplätze wegzurationalisieren, 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 niemandem. 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.



Erich Feldmeier: Preisschlachten führen in eine stetige Abwärtsspirale, die viele Betriebe gefährdet

Um Unternehmen für Kunden und Geschäftspartner attraktiver zu machen, bieten sich z. B. innovativere Produkte, Dienstleistungen und Services an. Hierzu brauchen sie wiederum motivierte Mitarbeiter.

Das alles sind Faktoren, die Unternehmenslenkern nicht unbekannt sind und in Sonntagsreden immer wieder heruntergeleiert werden, ohne dass ihnen letztlich Leben eingehaucht wird. Die Umsetzung im Firmenalltag sieht meist so aus: Als Breitband-Antibiotikum werden Team-Sitzungen verordnet, in denen die Zielkonflikte im wahrsten Sinne des Wortes ausgesessen werden. Ein weiteres modern anmutendes Zeitvernichtungsinstrument ist der Austausch von jährlich etwa 4000 PowerPoint- und Excel-Grafiken, die in Datenfriedhöfen gelagert und ernsthaft als Wissensmanagement bezeichnet werden.

Trotz tickender demografischer Bombe leistet sich die Deutschland AG wie selbstverständlich ein brachliegendes Humankapital von 5 Mio. "Mitarbeitern", scheinbar unkündbar angestellt bei der Bundesagentur für Arbeit. Bei einem Umsatzpotenzial von 100 000 € pro Mitarbeiter bedeutet dies eine Minderung des Bruttoinlandsprodukts von 500 Mrd. €. Die Quittung für eine solche Verschwendung von Humankapital folgt regelmäßig auf dem Fuß: schlechte Pisa-Werte als Folge des Anwachsens bildungsferner Schichten und ächzende Sozialsysteme.

M. WENDT / E. FELDMEIER

@ www.hr-concept.de

@ www.iiQii.de

Dr. Markus Wendt und Erich Feldmeier sind selbstständige Unternehmensberater und leitende Mitglieder des Human Capital Club e.V. (HCC).

Der Human Capital Club

Mensch im Mittelpunkt



Im Jahre 2002 gründeten der Wirtschaftspsychologe und Personaldirektor Peter Friederichs, der Sozial- und Wirtschaftspsychologe Dieter Frey sowie Dr. Martin Schütte, ehemaliges Vorstandsmitglied der Bayerischen Hypo-Vereinsbank AG, gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern und Wirtschaftsvertretern den Human Capital Club e.V. (HCC). Der Verein hat sich zur Aufgabe gestellt, den Stellenwert der Mitarbeiterorientierung und -förderung zu steigern. Wirtschaftliche Aspekte sollten nie losgelöst von humanitären Gesichtspunkten gesehen werden.

@ www.humancapitalclub.de

Quelle: VDI nachrichten, 18.11.2005, S. 1 & 2