

Was Personalabbau wirklich kostet

Eisbergmodell

Quelle: Laurenz Andrzejewski · Grafik: „Die Presse“ · PW

SICHTBARE KOSTEN

UNSICHTBARE KOSTEN

- Abfindungen
- Sozialplankosten
- Arbeitsgerichtsprozesse
- Outplacementkosten
- Vorruhestandsregelungen
- Fluktuationskosten
- Zunahme an Krisendenken in der Belegschaft
- Gerüchteküche
- Höhere Fehlerquote
- Loyalitäts- und Vertrauensverlust
- Reputationsverluste in der Öffentlichkeit
- Absinken des Betriebsklimas
- Konfusion in den Arbeitsteams
- Sabotagegefahr steigt
- „Negativmarketing“ der Gekündigten
- Sinken der Arbeits- und Leistungsmotivation
- Imageverlust bei Kunden
- Geringere Attraktivität als Arbeitgeber bei Neubewerbern
- Abfluss von Know-how

Handwritten note: Sky & Arbeit!

SPRECHBLASE



VON MICHAEL KÖTTTRITSCH

Was ist nur mit Rolls Royce und Co. los?

Warum der Goldstandard heute das Maß aller Dinge ist.

Für alle, die es noch nicht wussten: Das Automobil steckt in einer Imagekrise. Woran man das merkt? An den Zahlen. Umsatz, CO₂-Ausstoß? Nebensächlich. An der Zahl der Erwähnungen! In der goldenen Zeit des Autos hieß es bewundernd: „Das ist der Rolls Royce/Ferrari/Mercedes unter den...“ Hier setzte man wahlweise alles von Kugelschreiber bis Industriekomplex ein, das man super fand.

Heute heißt es: Dieses Produkt/diese Dienstleistung ist - Achtung, Sprechblase - Goldstandard. US-Präsident Richard Nixon schaffte den Goldstandard als Währungsordnung zwar 1971 ab. Nun aber ist der Goldstandard wieder zurück. Anders eben.

Daran zeigt sich, wie bescheiden die Menschen geworden sind: Kaum jemand bezeichnet ein Produkt/eine Dienstleistung als Platinstandard (anders als in der Musikindustrie). Dabei ist er doch der Rolls Royce/Ferrari/Mercedes unter den Standards.

michael.koetttritsch@diepresse.com

Kümmert euch um die Verbliebenen

Survivor Syndrome. Muss man schon froh sein, eine Kündigungswelle überstanden zu haben? Nein, sagen Experten. Man hat das Recht, aufgefangen zu werden.

VON ANDREA LEHKY

Seid froh, dass ihr noch da seid!“ Eine Kündigungswelle überlebt zu haben muss doch wohl genügen, um wieder fröhlich anzupacken?

Es genügt nicht. Und pragmatische Sätze wie dieser machen es nicht besser. Denn die Verbliebenen haben gegen einen mächtigen Gefühlscocktail anzukämpfen: Angst (wann erwischt es mich?) mischt sich mit Unsicherheit, Frust mit Zorn, Trauer mit Schuld, Zweifel mit Misstrauen. Trennungs- und Outplacement-Spezialist Walter Reisenzein, Geschäftsführer von LHH Austria, nennt sechs Konsequenzen:

- ▶ Kreativitätsblockaden. Keine Ideen, keine Innovationen, keine neuen Projekte.
- ▶ Die Produktivität sinkt. Die Gerüchteküche kostet Zeit.
- ▶ Informationsdurst. Man betreibt großen Aufwand, um die eigene Lage einordnen und womöglich absichern zu können.
- ▶ Schuldzuweisungen. Der Chef, das Management, der Konzern, der Markt, Corona - das Gehirn giert nach Schuldentlastung.
- ▶ Rechtfertigungen. Typisch für Bereiche, die an der Misere „mitbeteiligt“ sind, etwa HR und Finance.
- ▶ Leugnen. Die Trauer verdrängen, sich in Arbeit oder Zynismus stürzen.

Reisenzein erlebte alle diese Emotionen selbst. Sein früherer Arbeitgeber baute über die Jahre weltweit 100.000 Mitarbeiter ab. „Das vierte Quartal war immer lausig. Jeder war damit beschäftigt herauszufinden, ob es auch ihn treffen würde, und versuchte, sich abzusichern.“ Er gewöhnte sich an das Leben im Minenfeld. Als es ihn nach 25 Jahren doch erwischte, „war ich nicht schockiert über die Kündigung. Sondern, dass es auch mir passiert ist.“

Keine Häppchentaktik

Bei den Austrian Airlines überstand Markus Christl auch so manche schlimme Zeit. Seit März ist er deren Personalvorstand. Sein Credo: „Sich nie zuerst um die Scheidenden und dann um die Verbleibenden kümmern. Sondern von Anfang an Hand in Hand.“

Denn Massenkündigungen kosten mehr als „nur“ die Abfindungen (siehe Grafik). Von Imageverlust bis Innovationsstau, von Know-how-Abfluss bis Sabotagegefahr reicht die Liste. Gefürchtet ist der Abgang der besten Köpfe, die man eigentlich halten

wollte: Sie finden sich als Erste neue Jobs. Christl schwört auf eine Storyline, die beiden Gruppen, den Scheidenden und den Verbliebenen, offen, ehrlich und transparent die volle Wahrheit vermittelt: „Nicht etwa jetzt 100 Kündigungen zugeben und dann die nächsten 100. Gleich das ganze Bild.“

Eine schwierige Rolle kommt dem Mittelmanagement zu. Zwar soll es viel und gut mit den Teams kommunizieren, gleichzeitig kämpft es selbst gegen Trauer- und Verlustgefühle. Reisenzein beschreibt ein typisches Fluchtverhalten: Genau jetzt sind diese Führungskräfte ständig bei Kunden und Lieferanten, um der tristen Stimmung im Haus zu entkommen. Die Mitarbeiter fühlen sich noch mehr alleingelassen.

Christl organisiert dann Schulungen und psychologische Betreuung für die Führungskräfte. Reisenzein bereitet sie auf konkrete Gespräche mit den Verbliebenen vor. Sinngemäß: „Eure Kollegen wurden gekündigt, weil die Stellen weggefallen sind. Nicht, weil sie schlecht gearbeitet haben.“

Mutige stellen sich Q&A-Stunden. Wer an den Entscheidungen mitbeteiligt war, erklärt seine Beweggründe, warum es diesen und nicht jenen Kollegen erwischte: kürzer dabei, schlechtere Bewertung, keine sozialen Verpflichtungen. Das macht die Entscheidungen nachvollziehbar und wirkt Schuldgefühlen bei den Kollegen entgegen.

Abschiedsrituale

Trauerrituale haben einen tiefen Sinn: Sie helfen den Verbliebenen abzuschließen und sich wieder Richtung Zukunft zu wenden. Wie weit diese Rituale gehen sollen, darüber sind die Experten uneinig. Reisenzein rät zu einer Feier, vergleichbar einem - man verzeihe - Leichenschmaus. Gern mit Teilnahme der Scheidenden: „Das ist besonders wirkungsvoll.“ Christl ist das „zu morbide“.

AUF EINEN BLICK

Steht im Unternehmen eine **Kündigungswelle** an, müssen zeitgleich Konzepte für die Scheidenden und für die Verbleibenden geschrieben werden. Auch Letztere durchlaufen eine hochemotionale Zeit mit widersprüchlichen, durchgehend negativen Gefühlen: Angst, Unsicherheit, Frustration, Zorn, Trauer, Schuld, Zweifel und Misstrauen. Fängt man die Verbleibenden nicht auf, droht der Abgang der besten Köpfe, die als Erste abspringen. Drei Elemente sind in der Strategie wichtig: erstens eine ehrliche Kommunikation über den gesamten Umfang der Kündigungen und ihre Hintergründe (keine Häppchentaktik). Zweitens vorbereitende Gesprächstrainings und psychologische Unterstützung für die Führungskräfte. Diese müssen einerseits selbst ihre Verluste bewältigen, andererseits die Teams zusammenhalten und motivieren. Drittens Abschiedsrituale, um mit dem Erlebten abzuschließen. Erst dann sind die Teams wieder arbeitsfähig.

Will jedoch ein Scheidender von sich aus eine Abschiedsfeier, nur zu.

Das Abschiedsritual, wie immer es aussieht, darf nicht mit dem Company-Kick-off verwechselt werden. Das findet statt, wenn alle personellen Umbauten abgeschlossen sind. Ab jetzt soll Ruhe einkehren. Es wird wieder gearbeitet.



Sie suchen einen abwechslungsreichen, interessanten und krisensicheren Job mit Karrierechancen im In- und Ausland?

Als Wirtschaftsprüfer/in stehen Ihnen alle Türen und Tore offen: Neben einer freiberuflichen Laufbahn in der Wirtschaftsprüfung auch Jobs in interessanten Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung u.v.m..

Die Ausbildung als Wirtschaftsprüfer/in macht Sie für viele Arbeitgeber interessant. Nützen Sie die Chance!

Mehr dazu: www.ksw.or.at/wirtschaftspruefer

[/c/ihrewirtschaftspruefer](https://www.youtube.com/channel/UCihrewirtschaftspruefer)

[/company/ihre-wirtschaftspruefer](https://www.linkedin.com/company/ihre-wirtschaftspruefer)

DiePresse.com/Karriere

Ihr Newsletter jeden Freitagmittag in Ihrem Postfach mit Neuigkeiten aus dem Bereich „Management & Karriere“. Jetzt kostenlos bestellen: DiePresse.com/karrierenewsletter

Ihre Wirtschaftsprüfer