



Angst bei Personalfreisetzen ist in deutschen Betrieben meist ein Tabuthema, das zu Fehlern führt und die Kosten in die Höhe schießen lässt. Welche betriebswirtschaftlichen Folgen verunsicherte Manager auslösen und wie man die Angst überwindet, zeigt der nachfolgende Beitrag.

## Faktor Angst bei Personalabbau

Tatsache ist, dass das Thema Angst in den meisten Unternehmen immer noch als Tabu behandelt wird und im Verborgenen seine zersetzende Wirkung entfaltet. In einer Studie der FH Köln, Fachbereich Wirtschaft, zeigte Professor Panse im Jahre 2000, dass multiple Formen der Angst die Unternehmen viel Geld kosten: 100 Milliarden Mark pro Jahr (circa 51 Milliarden Euro).

Der Leidensdruck der Führungskräfte und Personalverantwortlichen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Kündigungen wird nicht an Vorstände und die Geschäftsleitung durchgereicht. Niemand will sich in seiner Hilflosigkeit und mit seinen persönlichen Ängsten eine Blöße geben. Die Folgen: Es kommt zu Managementfehlern in Trennungsprozessen, die Unternehmen viel Geld kosten, den Gehenden oft bleibende seelische Schäden zufügen, die Produktivität senken, das Betriebsklima belasten und die Revitalisierung der Verbleibenden erheblich bremsen. Ernüchterndes Fazit der Kündigungspraxis: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem Per-

sonalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte werden teilweise durch die negativen Folgewirkungen wieder absorbiert.

Auch, wenn bisher noch nicht öffentlich darüber gesprochen wird, ist sie vorhanden: die Angst in den Top-Etagen. Wie die betriebliche Praxis zeigt, wird die Planung eines Personalabbaus zeitlich immer wieder hinausgeschoben, am Ende überhastet und unprofessionell durchgeführt, obwohl man im Unternehmen sehr wohl über die Kenntnisse eines professionellen Projektmanagements verfügt. Als Grund hierfür ist unter anderem die Angst auszumachen, etwas über den geplanten Personalabbau kommunizieren zu müssen. Nicht selten werden sämtliche Grundlagen des professionellen Kommunikationsmanagements übersehen, so dass die Gerüchteküche ungehindert brodeln kann – mit Kosten von 40 000 Euro pro Tag (Unternehmen mit 400 Mitarbeitern). Die Angst lähmt das Top-Management und führt zu Unterlassungen und Fehlern mit unsichtbaren Folgekosten. Nicht selten wird der Teil des Kos-

ten-Eisbergs, der unter der Wasseroberfläche schwimmt, übersehen. Man rechnet nur mit den sichtbaren Kosten und vernachlässigt völlig die versteckten Kosten (vergleiche Abbildung).

### Eingeständnis eigener Grenzen

Die Lösung: Vorstände und Geschäftsleitungen müssen das Eingeständnis der eigenen Grenzen und der eigenen Verwundbarkeit bekunden. Des Weiteren gehört dazu, die Angst vor dem Loslassen zu überwinden; Verantwortung wirklich dort zu lassen, wo sie hingehört und in der Krise nicht jedes Projekt zur Chefsache zu erklären. Wichtig ist, Spielräume für die dynamische Entwicklung im Führungsteam zu geben und Verantwortung im mittleren Management einzufordern. Im Hinblick auf die Informationspolitik bedeutet dies die Überwindung der Ängste, über die Situation und Maßnahmen rechtzeitig (so früh wie möglich), wahrhaftig (nicht beschönigend), verständlich (der Empfänger muss es verstehen), vollständig (unter Eingeständnis

### Kompakt

- Es gibt mehrere Betroffene, die von Ängsten bei Personalabbau gequält werden: Top-Manager, Führungskräfte, Personalmanager, die Entlassenen und die im Unternehmen Verbleibenden.
- Multiple Formen der Angst kosten die Unternehmen rund circa 51 Milliarden Euro pro Jahr. Gefahr droht von den indirekten Folgekosten.
- Die Planung eines Personalabbaus wird zeitlich immer wieder hinausgeschoben, obwohl man im Unternehmen sehr wohl über die Kenntnisse eines professionellen Projektmanagements verfügt.

# Personalführung

noch unklarer Punkte) sowie authentisch zu informieren. Unter Umständen gehört es auch dazu, persönliche Fehlentscheidungen und frühere Managementfehler einzugestehen.

## Angst vor dem Kündigungsgespräch lähmt Führungskräfte

Aufgrund ihrer Rolle als Überbringer der schlechten Nachricht (Kündigender) werden Vorgesetzte als Täter wahrgenommen. Ist die Kündigung nicht professionell vorbereitet, sitzen sie in einer Falle. Eingezwängt zwischen den Anforderungen von Geschäftsleitung («Der Abbau hat schnell, leise und preiswert zu erfolgen»), Personalwesen («Jeder Personalabbau soll sozialverträglich und human sein») und den Interessen der Mitarbeiter («Ich muss mein Gesicht wahren, eine hohe Abfindung erzielen und Hilfe bei der Jobsuche erhalten») befindet sich der Kündigende in einer Sandwich-Position. Die Ängste und Nöte der Führungskräfte sowie der sich daraus ergebende Handlungsbedarf sind in einer empirischen Managementstudie mit über 600 Führungskräften untersucht worden (Andrzejewski, 2002). Erst, wenn die Erkenntnisse über die Ängste der Führungskräfte als Kündigende mehr Beachtung finden, wird es möglich sein, diese abzubauen.

Ängste der Führungskräfte im Trennungsprozess:

- Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit,
- Imageverlust bei Verbleibenden,
- richtige Auswahl/Entscheidung,
- Trennung trotz positiver Entwicklung,
- individuelle Begründung der Kündigung,
- Konfrontation mit Unerwartetem.

### Mehr zum Thema



**Andrzejewski, L.:** Trennungskultur – Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement, Neuwied 2002

**Andrzejewski, L. Hofmann, W.:**

Kostenfallen erkennen und vermeiden, in Personal Magazin Heft 11, 2002, 22-24

**Andrzejewski, L.:** Die Angst des Vorgesetzten vor dem Trennungsgespräch, in Personalführung Heft 6, 2002, 76-84

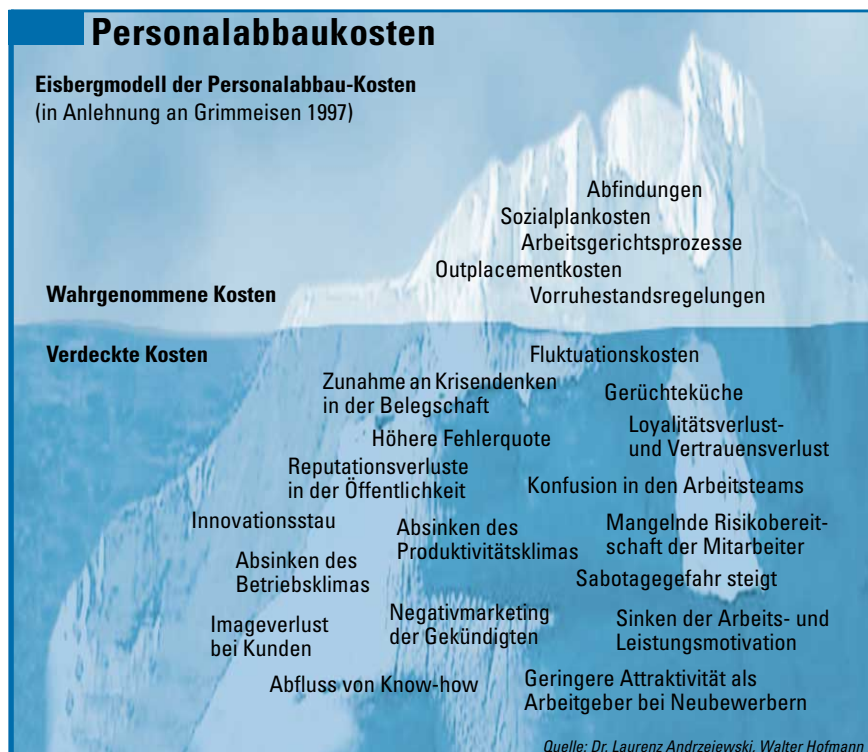


Abbildung: Unternehmen rechnen meist nur mit den sichtbaren Kosten und berücksichtigen nicht die versteckten.

Die Notwendigkeit, eine Kündigung auszusprechen (und einen hohen Zeitdruck) gaben 791 Überlebende eines Herzinfarktes als Ursache für dessen Entstehung an (Medizinische Studie M. Mittlemann, Beth Israel Deaconess Medical Center Boston, 1998). J. Freimuth, Autor des Buches »Die Angst der Manager« und Professor an der Hochschule Bremen hat in einer Studie mit 205 Führungskräften ermittelt, dass 96,2 Prozent Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes haben. Bisher versuchen viele Führungskräfte, dieser eigenen Angst und der Angst, eine Kündigung aussprechen zu müs-

sen, durch verschiedene Verdrängungsmechanismen auszuweichen.

### Achterbahn der Gefühle

Als dritte Betroffenen-Gruppe geht es um die Angst derjenigen, die ihren Arbeitsplatz verlieren und die als Gefeuerte das Unternehmen verlassen müssen. Sie durchleben ihre Emotionen in dramatisch schnell und gravierend wechselnden Ausprägungen. Nach einer Umfrage der Forschungsgruppe Wahlen im August 2002 haben 72 von 100 Bundesbürgern Angst vor Arbeitslosigkeit.

**Berner, S.:** Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau, Dissertation Universität St. Gallen 1999

**Freimuth, J.:** Die Angst der Manager, Göttingen 1999, 13-29

**Marr, R., Steiner, K., Schloderer, F.:** Folgewirkungen von Personalabbau, Kurzbericht des Instituts für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr in München, 2002

**Hars, C; von Schumann, K.:** Was den Widerstand bricht, in: Personalwirtschaft Heft 9, 2002, 56-60

**Pietsch, R.:** Innere Kündigung erkennen und gegensteuern, in Personalwirtschaft Heft 11, 2002, 55-57

**Panse, W., Stegmann, W.:** Kostenfaktor Angst, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1996

**Riemann, F.:** Grundformen der Angst, 34. Auflage, München 2002

**Schmitz, E.:** Überraschung und Unsicherheit bei Arbeitsplatzverlust ABO aktuell, Jg. 5, Heft 3, 1998

**Walper, S.:** Betroffen ist man nicht allein – Auswirkungen auf die Familie Schüler – Kapitel II Arbeit und Jugend, 2000

Mit Publikation von Leidensgeschichten in der Tages- und Wochenpresse (Headline: jung, erfolgreich, trotzdem gefeuert) wird die Angst weiter geschürt – zeitgleich mit der ebenfalls täglich zu lesenden Nachricht über weiteren Personalabbau im großen Umfang bei namhaften Unternehmen. Wer Kündigungen aussprechen muss, braucht professionelle Techniken. Führungskräfte benötigen das Verständnis der Reaktionstypologie im Kündigungsgespräch – und Methoden, mit dieser Achterbahn der Gefühle nach dem Kündigungsschock umzugehen. Innere Haltungsblockaden (»Jetzt mach' ich gar nix mehr«), Fatalismus (»Ich bin eben ein Looser«), vermehrte Selbstzweifel (»Ich kriege in meinem Alter doch nie wieder einen Job«), kritische Selbsteinschätzung (»Was kann ich denn wirklich?«) und höheres Problemverhalten (Alkohol, Medikamente) sind Ausdrucksformen der Angst der Gekündigten. Dramatisch wird es, wenn durch Unbedachtheit und Aggressionen im Kündigungsgespräch das Selbstwertgefühl des Betroffenen so verletzt wird, dass er lange braucht, sein Ego wieder zu stabilisieren und Selbstsicherheit für die anstehenden Bewerbungsgespräche zu erwerben.

Von der Art des Umganges mit Angst und Kündigungs-Schock kann man folgende Reaktionstypen unterscheiden:

- Der Selbstbeherrschte
- Der Aufbrausende
- Der Geschockte
- Der Verhandler

### **Das Ego beeinflusst die beruflichen Neuorientierung**

Selbst, wenn vor dem eigentlichen Kündigungsgespräch bereits lange Gerüchte kursieren oder Veröffentlichungen über betriebsbedingte Kündigungen in der örtlichen Presse nachzulesen sind, ist der Überraschungseffekt bei den Betroffenen nicht zu unterschätzen. Immerhin waren noch 20,6 Prozent der Mitarbeiter völlig überrascht, als ihnen die Trennungsbotschaft überbracht wurde. 30,5 Prozent der Mitarbeiter drückten in der Untersuchung von 233 Fällen über Unsicherheit bei Arbeitsplatzverlust (Schmitz, 1998) aus, dass sie etwas geahnt hätten. Als innerlich vorbereitet fühlten sich 48,9 Prozent der Mitarbeiter. Tatsache ist, dass sich die Art und Weise, wie Kündigungen ausgesprochen werden, maßgeblich auf das Selbstwertgefühl der Betroffenen auswirkt. Wird durch verletzende Bemerkungen (»Sie sind eben eine Lusche«) oder Zynismus die Angst verstärkt, dauert die berufliche Neuorientierung der Gekündigten erfahrungsgemäß länger, da sie erst wieder ihr Selbstwertgefühl aufbauen müssen.

Der Ausprägungsgrad der Angst hängt maßgeblich von der Historie (bereits früherer Jobverlust, Lebenspartner hat soeben Job verloren) und dem individuellen Lebenskontext ab (wirtschaftliche Belastung durch Hauskauf, Arbeitsmarktsituation in der Region, kürzlich erlebte Scheidung, Verbindlichkeiten durch Ausbildung der Kinder) ab. Bisher wenig beachtet ist auch die Angst bei Kindern und Partnern der Gekündigten.

### **Survivor-Syndrom senkt die Produktivität der Verbleibenden**

Als weitere Gruppe stehen die Ängste der Verbleibenden – auch als Überlebende (Survivor) oder Gewinner bezeichnet – im Focus. Diesen Mitarbeitern wird immer noch zu wenig Beachtung geschenkt. Unverständlich, will man doch mit ihnen die Zukunft gestalten und nach der Restrukturierung und Verschlankeung eine neue Performance zeigen.

Als Survivor-Syndrom werden die Reaktionen und Ängste der Verbleibenden nach Personalabbau und Kündigung bezeichnet:

- Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation,
- Vertrauensverlust ins Management,
- abnehmende Risikobereitschaft,
- Angst vor eigener Überlastung,
- Angst vor eigenem Stellenverlust,
- Demotivation,
- innere Kündigung.

Wen wundert es, schüren doch die Unternehmen selbst die Angst. Zwei Beispiele aus der Welt der Banken und Versicherungen aus jüngster Zeit belegen dies: Die von Kündigung Betroffenen werden mit einem offenen E-Mail-Verteiler zu einer Informationsveranstaltung eingeladen, so dass jeder sehen kann, wer links und rechts noch gefeuert wird. In einem anderen Fall werden die Codekarten der Mitarbeiter gesperrt – natürlich ohne Ankündigung, so dass sie morgens erst klopfen müssen, damit sie ein Kollege einlässt. Damit weiß jeder Bescheid: der Betroffene und die ganze Abteilung.

Nach Angaben des Instituts für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München machten in einer Studie 235 Unternehmen Angaben zu den Folgen der Angst bei Personalabbau. Demnach steigt bei 53 Prozent der Mitarbeiter das kurzfristige Krisendenken an. Arbeitsmoral (44,1 Prozent) und Identifikation (37,1 Prozent) sinken dramatisch ab, während das Konfliktverhalten (34,4 Prozent) ansteigt. Allerdings mobilisiert die Angst auch die Innovationsbereitschaft (64,1 Prozent), die Produktivität (57,7 Prozent) und den Informationsfluss (40,6 Prozent). Ob diese Effekte wirklich als positive Wirkungen zu verbuchen sind, erscheint fraglich – was bleibt den Verbleibenden denn anderes übrig? Ebenso erscheinen die sinkenden

---

Anzeige

# Personalführung

Abwesenheitszeiten (bei 63,2 Prozent der befragten Unternehmen) ebenfalls mit einem potenziellen Risiko der Angst erkaufte. Der Verdacht liegt nah, dass Mitarbeiter aus Angst um den Verlust des Jobs zur Arbeit gehen, obwohl sie krank sind.

## Professionelles Beziehungsmanagement

Führungskräfte sind in dieser Phase hinsichtlich Führung und Motivation der Verbleibenden besonders gefordert. Sie müssen auf die angstvollen Fragen der Zukunftsträger Antworten geben: »Bleibt mein Job erhalten?« – »Werde ich der Aufgabe gewachsen sein?« – »Wie soll ich die Arbeit schaffen, ohne die Kollegen?«. Die Erneuerung des psychologischen Kontraktes (Identifikation, innere Bindung, Loyalität) im Sinne eines professionellen Beziehungsmanagements sollte im Vordergrund der Bemühungen stehen. Allerdings haben gerade hinsichtlich Geduld, Einfühlungsvermögen und Verständnis deutsche Manager erhebliche Schwächen. Die Emotionalität ist bisher nicht ihre Welt, wie eine Studie über das Stärken-/Schwächen-Profil der Manager in Fusionsprozessen nachweist (Harss, 2002). Wichtig ist, die innere Kündigung frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern (Pietsch, 2002). Die Bindung und Revitalisierung der Verbleibenden ist allerdings nur durch eine Kombination von Wahrhaftigkeit, vorbildlichem Verhalten, Beteiligung an der Zukunftsgestaltung, gemeinsame Planung und Belassen der Selbstverantwortung des Mitarbeiters zu erreichen.

## Wider die Angst bei Personalabbau und Kündigung

Wirtschaftliche und menschliche Folgeschäden können durch eine bewusste Reflexion und ganzheitliche Betrachtung des Themas »Angst in Phasen von Personalabbau und Kündigung« sowie eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Trennungen vermieden werden. Über den Umgang mit der emotionalen Dynamik in Trennungsprozessen liegen Erkenntnisse und Handlungsanweisungen vor. Trennungs-Management darf in Zukunft nicht mehr als reparative Maßnahme verstanden und technisch oder instrumentell behan-



### Wichtige Elemente eines professionellen, die Angst reduzierenden Trennungs-Managements, sind:

- Reflexion und professionelle Planung des »Projektes Personalabbau«
- authentische Informations- und Kommunikationspolitik
- Vorbereitung der kündigenden Führungskräfte auf das professionelle, zielführende und gleichzeitig humane Führen von Trennungsgesprächen
- Vorbereitung der banal erscheinenden Basisfragen zum Trennungsgespräch
- das Angebot qualifizierender Transfermaßnahmen für die Gekündigten
- sowie gezielte Bemühungen zur Bindung und Motivation der im Unternehmen Verbleibenden.



### Die Kombination vieler kleiner Mosaiksteine kann Angst bei Personalabbau und Kündigung vermeiden oder wenigstens deutlich reduzieren. Hierzu gehören Maßnahmen wie:

- Wertschätzende Gesprächsführung im Trennungsgespräch
- Angemessene statt verletzender Terminologie wie MAK (Mitarbeiterkapazitäten) FTE (Full-Time-Equivalent), »Out«-placement (»Ich bin out« = tot)
- Angemessener Umgang mit Emotionen, Angebot von Raum für Wut und Trauer
- Ausdruck von Dank, Respekt und Würdigung der Gehenden
- Faire und nachvollziehbare Aufhebungsangebote
- Teilsicherheiten und neue Klarheit für die Verbleibenden
- Eingeständnis von Nicht-Wissen und Fehlern durch die Führungskräfte
- Controlling des Trennungsmanagements

delt, sondern muss vielmehr als Teil der Organisationsentwicklung aktiv gestaltet werden. Dies bedeutet, sehr behutsam die Grundhaltung der Mitarbeiter (»Hier gehe ich in Rente«) und die Werthaltung (»Wir sind eine Familie«) zu modifizieren. Loyalität und Identifikation einerseits, mehr Selbstverantwortung, Selbstmanagement und Ego-Marketing des Mitarbeiters andererseits führen zu Erhöhung und Erhaltung der Employability. Wer wirtschaftliche Formen von Personalabbau sucht, wer die Angst wirksam reduzieren will, braucht ein Folgen minimierendes Trennungs-Management und eine humane und faire Trennungskultur (vergleiche Checklisten). Visionäres Ziel: In Phasen von Personalabbau und Kündigung treten künftig nur die Urängste wie Angst vor Skorpionen am Arbeitsplatz oder Höhenangst in Bankentürmen auf. Vielleicht noch die Angst, zu erröten, wenn Vorgesetzte die Elemente der humanen und fairen Trennungskultur nicht als Vorbild leben. Ziel ist weiterhin, dass Vorstände und Geschäftsleitung die multiplen Ängste der einzelnen Gruppen von Betroffenen realisieren und ernst nehmen. Die Art des Umgangs mit der Kündigung und ein vorbildliches Verhal-

ten der Führungskräfte im Sinne der Trennungskultur können wesentliche Beiträge liefern: Die psychologische Basis von Denken, Fühlen, Wollen, Handeln kann stabilisiert werden. Die Bewertung der Angst auslösenden Fakten wird modifiziert, das Mobilisieren der Kräfte initiiert, zielgerichtete Aktionen, die einen Ausweg bringen und neue Perspektiven eröffnen, werden zum Erfolg geführt.



#### Autor

**Dr. Laurenz Andzejewski,**  
Geschäftsführer der  
1x1 Management- &  
Karriereberatung,  
Usingen/Ts., [www.  
management1x1.de](http://www.management1x1.de)



#### Autor

**Dr. Hermann Refisch,**  
Diplom-Psychologe,  
Berater und Coach,  
Frankfurt/Main,  
[www.refisch.de](http://www.refisch.de)