

Angst vor Stellenverlust

STUDIE Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz sehen ihrer beruflichen Zukunft mit einiger Sorge entgegen. Jede(r) Fünfte erachtet es als «sehr gut möglich» oder «eher möglich», innert Jahresfrist die Stelle zu verlieren. 87 Prozent der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz gaben an, es wäre «eher schwierig» oder «sehr schwierig», bei einem Stellenverlust wieder eine gleichwertige Stelle zu finden. Dies geht aus einer Umfrage der Right Management Consultants (in der Schweiz Right Coutts) hervor, die in 18 Ländern 9000 Arbeitnehmende befragt haben.

Schweiz auf vorletztem Rang

Die beiden Fragen nach der Wahrscheinlichkeit eines Stellenverlusts und nach der Aussicht, im Fall der Arbeitslosigkeit wieder eine gleichwertige Stelle zu finden, werden im halbjährlich erhobenen «Career Confidence Index» zusammengefasst. In dieser Messgrösse für berufliche Zuversicht liegt die Schweiz unter 18 Nationen auf dem vorletzten Rang, einzig in Deutschland ist die Stimmung unter den Angestellten noch schlechter. Zu den führenden Nationen gehören (in dieser Reihenfolge) Norwegen, Japan, Spanien, Irland und Schweden. In Norwegen fürchten nur gerade 3,6 Prozent der Befragten, sie könnten ihre Stelle verlieren. Italien und Holland sind unmittelbar vor der Schweiz am Ranglistenden platziert. Erstmals seit der ersten Befragung vor zweieinhalb Jahren liegt der Index der europäischen Staaten tiefer als jener aller erfassten Nationen. Korea, Hongkong, Japan und Kanada haben im Vergleich zum November die grössten Sprünge vorwärts gemacht. In der Schweiz wuchs die Zuversicht leicht an, allerdings deutlich weniger als der globale Index. (mmw)

KURZ

Salär- und Sinnfragen

HR-FORUM Wie lässt sich Unternehmenskultur managen? Wie gelingt der Spagat zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung? Und wie entwickeln sich die Kadersaläre in der Schweiz? Diese und andere Fragen werden am 22. Juni am HR-Forum im Gottlieb-Duttweiler-Institut in Rüschlikon beantwortet. Zu den Referierenden an der von der «Handelszeitung» organisierten Tagung gehören Lantal-Chef Urs Rickenbacher und der Philosoph Frithjof Bergmann. Die Teilnahme kostet 990 Franken. Details unter: www.euroforum.ch (mmw)

Dienstleistungsqualität unter der Lupe

SAQ-TAGUNG Seit 40 Jahren verschreibt sich die SAQ, die Swiss Association for Quality, der Qualitätssicherung und -förderung. Das Qualitätsverständnis hat sich in den vier Jahrzehnten gewandelt: Wichtig ist längst nicht mehr nur Produktqualität, sondern es spielen vermehrt auch weiche Faktoren eine wichtige Rolle: Der Mensch, sei es als Kunde oder Mitarbeiter, als Aktionär oder Lieferant, ist ins Zentrum der Betrachtungen und Analysen gerückt. Oft entscheidet die Qualität der schwer fassbaren weichen Faktoren über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Zur Jubiläums-Jahrestagung am 21. Juni im Kursaal Bern hat die SAQ erfahrene und qualitätsproben Referenten wie Johann Schneider-Ammann und Roland Rasi als Referenten eingeladen. Sie suchen unter der Anleitung von Fernsehmann Stephan Klapproth nach «sichtbarer und unsichtbarer Qualität» und weisen den Weg «von der Qualitätssicherung zu Business Excellence». Die Teilnahme kostet 570 Franken. Anmeldung (bis 31. Mai) und Information: Telefon 034 448 33 64 oder via E-Mail r.pitari@saq.ch (mmw)

«Emotionslos und klar» kündigen

Warum Entlassungen oft keine Einsparungen, aber jede Menge Unruhe ins Unternehmen bringen

«Bestandene Kaderleute begehnen beim Kündigen aus Feigheit Fehler, die gravierende Folgen haben», weiss Trennungsexperte und Autor **Laurenz Andrzejewski**. Er plädiert für klare Botschaften und Trauerrituale für die Zurückbleibenden.

INTERVIEW:
MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Andrzejewski, wie würden Sie selber gerne entlassen?
LAURENZ ANDRZEJEWSKI: Ich möchte auch im Moment der Entlassung Wertschätzung spüren und den Raum mit intaktem Selbstwertgefühl verlassen können. Allzu oft wird den Leuten nicht nur der Arbeitsplatz genommen, sondern im gleichen Zug auch gerade das Selbstvertrauen. Insbesondere möchte ich bei meiner Entlassung nicht hören, wo ich überall versagt habe – wenn meine Arbeit ungenügend war, hätte man mir das im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche jeweils sagen können. Leider verletzen viele Vorgesetzte die Mitarbeiter, die sie entlassen müssen. Sie sind unsicher und suchen aus Angst vor den Reaktionen die Flucht nach vorne.

Ist es nicht mindestens so verletzend, wenn man zu hören bekommt, die Entlassung habe absolut nichts mit der eigenen Leistung zu tun?

Es ist klar: Die erste Frage eines Entlassenen ist immer «Warum gerade ich?». Aus Sicht des Vorgesetzten ist es aber nicht sinnvoll, sich im ersten Kündigungsgespräch auf diese Diskussion einzulassen. Da steht im Zentrum, dass man die Botschaft unmissverständlich hinüberbringt und sicherstellt, dass sie auch angekommen ist. Danach ist der Betroffene oft nicht mehr aufnahmefähig, er erleidet eine Art Schock, den er zuerst verdauen muss. In einem Folgegespräch sollte man die Massnahme genau begründen und Hilfestellungen leisten, die dem Entlassenen den Schritt in die Zukunft erleichtern.

In vielen Fällen haben doch Vorgesetzte gar keine Antwort auf die Frage: «Warum gerade ich?»

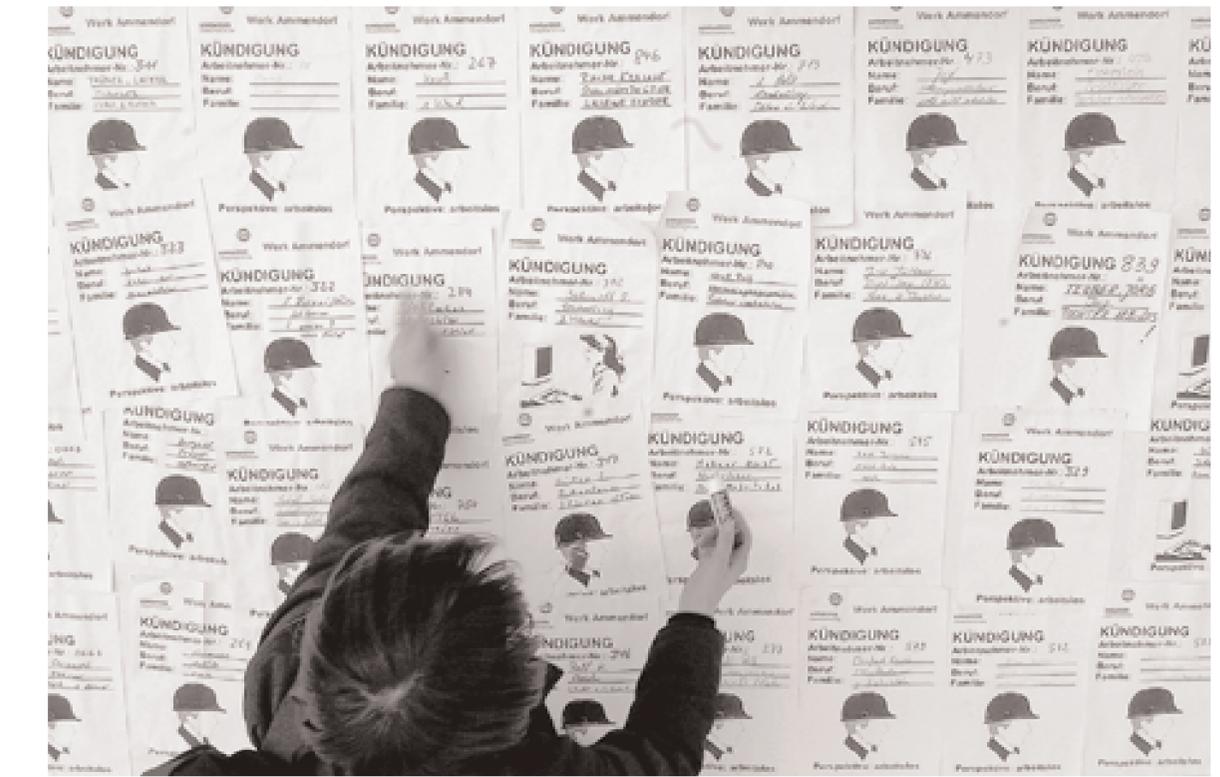
Ja, es kommt tatsächlich immer öfter vor, dass Mitarbeiter trotz sehr guten Leistungen verabschiedet werden. Je stärker die Firmen international vernetzt sind, je kürzer die Produktzyklen werden, desto rascher muss der Personal

«Ich spiele nicht die Rolle des Sensenmanns.»

bestand angepasst werden. Deshalb haben sich die Massenentlassungen in den letzten Jahren gehäuft. Das hat zwar aus übergeordneter Perspektive seine Logik, aus der Sicht des Betroffenen bleibt die Kündigung aber eine grosse Ungerechtigkeit. Die Vorgesetzten, welche die Kündigung auszusprechen haben, geraten vermehrt in Argumentationsnotstand. Sie können meist nur darauf verweisen, dass man den unvermeidlichen Abbauschritt nach sozialen Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit und familiäre Situation vorgenommen hat.

Sie gelten in Deutschland und der Schweiz als «Trennungspapst», das heisst, wenn Sie ins Haus kommen, geht die Angst um. Ist das nicht eine schreckliche Tätigkeit?

Wenn ich von einem Unternehmen, das Abbauschritte plant, beigezogen werde, kann ich einen Beitrag dazu leisten, dass die Trennungen professionell und fair ablaufen. Ich sah früh in der Industrie, wie



Die meisten gravierenden Fehler bei Kündigungen resultierten aus Feigheit, sagt Firmenberater Laurenz Andrzejewski.

KEY

viel schiefläuft bei Entlassungen. Wenn man nicht Acht gibt, gehören am Ende alle Seiten zu den Verlierern. Später, als ich in die Managementberatung wechselte, kamen immer wieder Kaderleute mit hervorragendem Leistungsausweis zu mir und erzählten, wie respektlos sie entlassen worden seien und wie schlecht sie dies verdauen könnten. Deshalb entschied ich mich schon 1993, Spielregeln für eine gute Trennungskultur zu erarbeiten und Unternehmen in heiklen Situationen zu begleiten.

Die meisten Firmen bauen Personal ab, weil sie sparen müssen. Geht diese Rechnung normalerweise auf?

Es ist ein Drama, was sich in dieser Hinsicht abspielt. Eine Studie der Universität der Bundeswehr in München besagt, dass nur in 48 Prozent aller untersuchten Fälle mit Personalabbau eine Kostenreduktion erzielt wurde. Oft werden im Vorhinein bloss die direkten Kosten für Abfindung, Lohnzahlungen, Anwaltskosten, Sozialplan, Outplacement usw. einkalkuliert. Dazu kommen aber viele indirekte und versteckte Kosten. Einerseits sind sehr viele Leute in Personalabbauprozesse involviert – sie alle müssen Zeit aufwenden, und Zeit ist bekanntlich Geld. Und dann geht in aller Regel vergessen, dass Kündigungen auch Auswirkungen auf jene haben, die nicht direkt betroffen sind: Leistungsträger verlassen das Unternehmen, es kursieren Gerüchte, die Produktivität und Innovationskraft nehmen ab, die Identifikation schwindet, das Image des Unternehmens erleidet Schaden. Diese Aspekte werden viel zu selten beachtet.

Kein Vorgesetzter kündigt gerne. Kann man Sie damit beauftragen, das unangenehme Geschäft zu übernehmen?

Nein, ich spiele nicht die Rolle des Sensenmanns. Aber ich beobachte, dass man vermehrt Ausstehende holt, um Personal abzubauen. Viele Führungskräfte fühlen sich nicht in der Lage, hier selber Verantwortung zu übernehmen. Erst fragen sie uns Berater, ob wir ihnen sagen könnten, worauf man achten muss, und in einem zweiten Schritt fragen sie uns, ob wir es nicht gleich selber machen könnten. Ich lehne das strikt ab, auch im Interesse dieser Führungskräfte, die ihr Gesicht verlieren würden bei solch einem Vorgehen. Aber es gibt einige



Laurenz Andrzejewski, Spezialist für Trennungen.

Rechtsanwälte, die solche Aufträge übernehmen. Meiner Meinung nach ist das so ziemlich das Schlimmste, was man machen kann. Stellen Sie sich vor, sie arbeiten zehn Jahre voller Energie für eine Firma, und am Ende richtet ein Fremder über Sie.

Dann bleibt die Frage, ob es Sache der oft ungeübten Vorgesetzten oder der routinierten Personalabteilung ist, Kündigungen auszusprechen?

Das erste Gespräch muss der direkte Vorgesetzte führen. Er kann sich von der HR-Abteilung oder von Externen beraten und schulen lassen, aber er darf diese Aufgabe nicht abschieben. Bei einem zweiten Gespräch kann die Personalabteilung beigezogen werden.

Welches sind die häufigsten Fehler beim Kündigen?

Die meisten gravierenden Fehler resultieren aus Feigheit: Da wird eine Sekretärin gebeten, den Schreibtisch eines Mitarbeiters zu räumen, während dieser in den Ferien weilt, andere werden per Mail mit offen einsehbarer Verteilerliste zu einem Newplacement-Kurs eingeladen, bevor sie von der Kündigung erfahren, wieder andere werden per SMS entlassen oder auf dem Gang mit den Worten «Ach, gut, dass ich sie sehe, ich wollte ihnen schon länger mitteilen...»

Woher rührt diese Feigheit bei Menschen, die es gewohnt sind, mit harten Ellbogen zu kämpfen?

Hinter allem steht die Angst, sich auf die emotionale Beziehungsebene zu begeben und heftige Reaktionen wie Weinkrämpfe, Wutausbrüche oder völlige Sprachlosigkeit auszuhalten. In solchen Situationen zittern bestandene Manager. Sie bewegen sich sonst vorwiegend auf rationaler Ebene, wo sie alles im Griff zu haben glauben, und werden dann plötzlich mit Aggressionen und Anschuldigungen konfrontiert, mit denen sie nicht umgehen können. Dazu kommt, dass viele Vor-

gesetzte selber unter Existenzängsten und Loyalitätskonflikten leiden. Sie fürchten um die eigene Stelle und identifizieren sich kaum mit der Massnahme, deren Konsequenzen sie den Betroffenen mitteilen müssen.

Hat es in einem Kündigungsgespräch Platz für Mitgefühl?

Das ist eine Gratwanderung. Ein Vorgesetzter darf sagen, dass ihm diese Situation an die Nieren geht, er sollte sich aber nicht als blosses Sprachrohr des Managements darstellen oder als Verbündeten des zu Entlassenden. Er muss emotionslos und klar die Botschaft überbringen. Allzu oft führen die Vorgesetzten zuerst eine Viertelstunde Smalltalk und ringen sich dann zu einer verklausulierten Mitteilung durch, ganz darauf vertrauend, der Mitarbeiter werde schon verstehen. Das ist meist ein Trugschluss.

Wie sollen Vorgesetzte reagieren, wenn der eben Entlassene weitend, vielleicht gar ausfällig wird?

Wenn man darauf vorbereitet ist, kann man die Aggressionen an sich abtropfen lassen, ohne sie persönlich zu nehmen. Man sollte sich auf keine Fälle auf einen Kleinkrieg einlassen. Meist ist es aber schwieriger, wenn Mitarbeitende regungslos alles schlucken. Da stellt sich die Frage: Wie wird er das verkraften? Folgt mit Verzögerung eine Kurzschlussreaktion? Solche Varianten muss man durchdenken und gegebenenfalls ein Dispositiv mit Personalprofis, Betriebsärzten und psychiatrischen Diensten aufbauen. Und natürlich muss man sich genau überlegen, ob jemand nach dem Gespräch wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren kann. Wenn er mit gefährlichen Maschinen oder hoch sensiblen Daten arbeitet, ist das sicherlich heikel. Aber für alles kann der Vorgesetzte nicht die Verantwortung übernehmen. Wenn er die Kündigung professionell und mit Anstand ausgesprochen hat, ist er nicht dafür verantwortlich, was der Entlassene danach aus seinem Leben macht.

Die Identifikation mit dem Arbeitgeber nahm zuletzt deutlich ab. Heisst das auch, dass Kündigungen weniger weh tun?

Nein, denn der Mensch definiert sich nach wie vor sehr stark über seine Arbeit. Das zeigt sich auch darin, dass Entlassene die Kündigung oft wochen-, ja monatelang vor ihrem engsten Umfeld

verschweigen. Mir sind mehrere Fälle bekannt von Entlassenen, die noch Wochen nach der Entlassung frühmorgens pünktlich und tadellos gekleidet das Haus verliessen, als gingen sie zur Arbeit.

Sie plädieren in Ihrem Buch dafür, es müssten in Firmen «Austrittsrituale» etabliert werden. Wie stellen Sie sich das vor?

Wenn ein Mensch stirbt, helfen die verschiedenen Trauerrituale bei der Verarbeitung des Schmerzes. Wenn Menschen eine Unternehmung verlassen müssen, werden die Gefühle der Zurückbleibenden in aller Regel krass vernachlässigt. In der wissenschaftlichen Literatur sind die einzelnen Aspekte der «Survivor Sickness» ausführlich beschrieben. Der psychologische Kontrakt zwischen

«Bestandene Manager geraten aus Angst vor Emotionen ins Zittern.»

Mitarbeitenden und Firmenspitze erleidet in Abbauphasen Schaden, das Vertrauen in die Führung schwindet, die innere Bindung zum Unternehmen reisst. Es bleibt das Gefühl: «Mit einer Firma, die so mit ihren Angestellten umgeht, kann ich mich nicht identifizieren.» Die Unternehmensleitung muss in solchen Phasen verstärkt das Gespräch suchen und Red und Antwort stehen, auch wenn sie nicht alle Fragen beantworten kann.

Und wie sähen konkret «Austrittsrituale» aus?

Das beginnt damit, dass man jene, die gehen müssen, würdigt, ihnen sichtbar Dank ausspricht. Dann gilt es, den Neubeginn zu markieren. Manchmal genügen Details wie neue Ordner oder neue Visitenkarten, mit denen man zeigt: Es gab einen Einschnitt, jetzt starten wir etwas Neues. Oft versuchen Manager bei grösseren Abbauschritten mit aller Kraft, den Anschein zu erwecken, es herrsche «courant normal». Sie unterschätzen dabei die Macht des Unternehmensklimas; oft trauen sich diese Chefs dann kaum mehr in die Werkhallen oder Bürogänge. Deshalb ist es wichtig, der Trauer Raum und Rituale zu geben.

[1] TAGUNG zum Thema Trennungskultur: 15. Juni 2005 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz in Olten: www.fhso.ch