

„Damit Sie nicht das Gefühl haben, alleine zu sein, Kröger.“

Aufbruchstimmung wecken

„Survivors“, „Stayers“, „Überlebende“. Noch hat sich kein Begriff etabliert für diejenigen, die im Unternehmen verbleiben, nachdem Entlassungen stattgefunden haben. Und doch sind es diese Mitarbeiter, die den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen.

Verbleibende kämpfen im Wesentlichen mit folgenden Themen: dem Verlust lieb gewonnener Kollegen; Schuldgefühlen; der eigenen Betroffenheit; Unsicherheit; Zukunftsängsten; Erleichterung, wenn ein belastender Kollege weg ist, aber auch einem Defizit, da der Anlass zur Klage und Kritik entfällt. Hinzu kommen eine steigende Arbeitsbelastung, die Angst, etwas falsch zu machen, ein erschüttertes Vertrauen ins Management, das Hadern mit der Entscheidung der Unternehmensleitung, Rängeleien um wenige Plätze, die Angst, sich berechtigt krank zu melden, der Identitätsverlust und die innere Kündigung.

Sie haben auch ganz praktische Fragen: „Wie stellen wir uns neu auf?“, „Wann bin

ich dran? (wann folgt die nächste Welle)“, „Wie soll ich mich nach all dem noch motivieren?“ oder „Wer übernimmt die Aufgabe von ...?“

Sie beklagen, dass die Chefs keine Zeit haben für notwendige Gespräche, dass sie keine Informationen oder diese erst zu spät bekommen – und dass sie sich allein gelassen fühlen.

Psychologischer Kontrakt

Als zentrale Ursache für die negativen Auswirkungen eines Down-Sizings in größerem Umfang auf die Verbleibenden kann man den „Bruch des psychologischen Kontraktes“ ansehen. Damit sind die emotionalen, impliziten, unausgesprochenen Übereinkünfte und Leistungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeint, die weit mehr umfassen als nur den Arbeitsvertrag. Bedient der Arbeitgeber nicht mehr die tragenden Parameter dieses Kontraktes, löst der Arbeitnehmer – hier speziell der Verbliebene – zunächst unbewusst, später bewusst, das Arbeitsverhältnis emotional auf. Je länger ein Mitarbeiter bei ei-

nem Unternehmen war, je mehr er sich identifiziert hat und je intensiver er seine Loyalität auch unter schwierigen Bedingungen unter Beweis gestellt hat, umso heftiger und tiefer ist der Bruch des psychologischen Kontraktes.

Im Hinblick auf das Gelingen einer Neuorientierung und die Schaffung einer stabilen Basis für den zukünftigen Erfolg ist es notwendig, den psychologischen Kontrakt mit den Verbliebenen in einer neuen Qualität und anderen Form zu erneuern. Nur so gelingt es, das Commitment der „Survivors“ zu bekommen und die Basis für eine neue Qualität der Motivation zu schaffen. Gelingt es dem Vorgesetzten mit Unterstützung der Personalprofnis schnell, diesen Kontrakt neu auszuhandeln, so steigt auch die Produktivität umgehend an.

Die Verbleibenden, die ja in aller Regel nicht von Anbeginn wissen, dass sie es sind, die eine Zukunft im Unternehmen haben, leiden zunächst genau wie die später Gekündigten oder Versetzten unter der Unsicherheit ihres Arbeitsplatzes. Wenn sich Trennungsgespräche über Wochen und



Autor

**Dr. Laurenz
Andrzejewski,**

1x1 Management- &
Karriereberatung,
Telefon 06081/ 686590,

la@management1x1.de

Monate hinziehen, zehrt das an den Nerven. Erfahrungsgemäß ist ein schneller, klarer Schnitt für alle Beteiligten besser zu verkraften als die oft eingesetzte Salami-Taktik. Handeln Sie schnell, sobald die Ankündigung des Trennungsprojektes im Unternehmen „durch ist“. An anderer Stelle habe ich bereits auf den Vergleich der Trennungssituation mit Tod und Scheidung vorgenommen. Die Gekündigten und Versetzten sind gegangen – genau wie der Tote auch. Jetzt sind sie allein – die Verbleibenden. Viele Wirrungen und Ängste haben sie durchlebt. Mitgelitten mit den Betroffenen, mitgezittert hinsichtlich der Zukunft, eigene Ängste ausgehalten und den Schmerz erlebt.

Innere Krise

Verbleibende erleben durch den Verlust eines oder mehrerer Kollegen eine schwere innere Krise. Sie spüren, dass es nicht möglich sein wird, den Kontakt in der bisherigen Form zu halten. Sie spüren, dass sie los lassen müssen, Abschied nehmen. Wenn der Ablösungsprozess fair und human abgelaufen ist, so lassen sich die Folgeschäden möglicherweise in Grenzen halten. Aber wehe, wenn ein wichtiger Teil fehlt: die Würdigung der Gegangenen und der Dank. Das passiert dann, wenn man „froh ist, „dass er endlich weg ist“, der, der sich auf Kosten der anderen ausgeruht hat, der, der die ganze Zeit gestänkert hat. Aber es passiert auch bei denen, die man gemocht hat, wenn alles zu schnell geht oder keine Austrittsrituale etabliert sind.

Aus systemischer Sicht wirken insbesondere die „Ausgeschlossenen“, die „Nicht-Gewürdigten“ negativ in das Unternehmen als System hinein, wenn sie als „Sündenbock“ rausgeworfen wurden und ihre Verdienste nicht gewürdigt werden. Mit zunehmender Verbreitung systemischer Organisationsaufstellungen in den unterschiedlichsten beruflichen Situationen gibt es immer mehr positive Beispiele über die „erlösende Wirkung“ auf die Verbleibenden und nachfolgend messbare und spürbare positive Auswirkungen. Nur durch die Würdigung und Wertschätzung der „Toten“ (Gekündigten) gelingt es, Ruhe ins System zu bringen, die Ablösung zu ermöglichen und

Valenzen für den Neuanfang frei zu machen. Dies könnte zum Beispiel im Rahmen eines „Trennungsrituals“ oder „Trauerrituals“ geschehen. Mindestens drei Teile müssen dem Loslassen zustimmen – innerlich: der Gekündigte, die Verbleibenden und der Vorgesetzte. Führen Sie ein entsprechendes Ritual ein, das diesen Erkenntnissen Rechnung trägt. Oder schauen Sie sich die Situation Ihrer Abteilung einmal in einer individuellen Organisationsaufstellung, in die Sie Ihr Anliegen einbringen, einmal persönlich an. Die positiven Wirkungen sind überzeugend.

Ende der alten Zeit

Möglichst unmittelbar – das heißt innerhalb der folgenden drei Tage, nachdem die personellen Veränderungen angekündigt und die Kündigungsgespräche geführt wurden, sollten Sie die Verbleibenden zu einer Teambesprechung einladen. Ob an dieser Besprechung auch die soeben Entlassenen teilnehmen sollen, müssen Sie im Einzelfall entscheiden. Im Sinne der Trennungskultur wird die Teilnahme und Einbindung der Gekündigten als fair und human empfunden und wirkt also in aller Regel positiv.

Mit dem Ende der alten Zeit brauchen die Verbleibenden die Erlaubnis, alte Strukturen, alte Gewohnheiten aufzugeben. Wird

ihnen diese Erlaubnis nicht gegeben, so kommt es zu immensen Spannungen in den Verbleibenden, da sie die alten Regeln nicht mehr halten können, neue aber noch nicht da sind. Seien Sie als Vorgesetzter offen und ehrlich im Hinblick auf zurzeit noch ungelöste Probleme. Geben Sie ausdrücklich die Freiheit, „Dinge anders zu machen“.

In der oft chaotischen Transitionphase müssen Sie als Vorgesetzter offen darüber sprechen, dass das Chaos dazu gehört, dass sich erst aus dem Chaos etwas Neues bilden kann. Oft werden gerade in dieser Phase viele neue Anweisungen geschrieben, weil der Chef glaubt, so die Dinge neu ordnen zu können. Die Mitarbeiter brauchen aber gerade in dieser Zeit keine Memos, sondern jemanden, mit dem sie reden können. Jemanden, der ihnen wirklich zuhört. Ich habe nicht gesagt, „sie brauchen jemanden, der ihre Ängste trägt oder ihre Probleme löst“. Sie brauchen nur jemanden, der einfach da ist und zuhört. Zuhören bedeutet für Sie als Manager, dass Sie bei aller Belastung durch die Reorganisation für Ihre Mitarbeiter Zeit haben müssen. Da bekannt ist, dass die Verbleibenden zunächst wieder zum eigenen Team Vertrauen fassen, kommt Ihrer Rolle als Team-Leader und Vorbild eine große Bedeutung zu.

Gerechtigkeitsempfinden

Im Hinblick auf die Wahrnehmung von Kündigungen und Personalabbau werden folgende Arten von Empfindungen registriert:

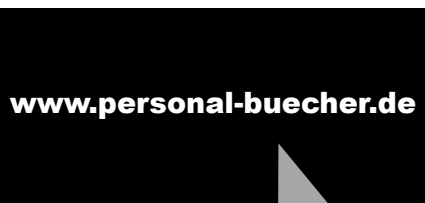
- ▶ **Inhaltsgerechtigkeit.** Werden die Aussagen über die Gründe der Kündigung oder des Personalabbaus als wahrheitsgemäß empfunden oder gibt es Widersprüche? Stimmen die angeführten Argumente mit der Realität überein?
- ▶ **Verfahrensgerechtigkeit.** Wird das Procedere als professionell und ausgewogen empfunden? Wird die Auswahl als fair oder willkürlich wahrgenommen? Gibt es eine Kongruenz der Vorgehensweise oder gibt es Privilegierte unter den Privilegierten?
- ▶ **Verteilungsgerechtigkeit.** Wie werden die Verteilung der anstehenden und „ererbten“ Aufgaben und die Verteilung der „Workload“ empfunden? Werden die verfügbaren Planstellen nach Proporz oder nach sachlichen Überlegungen besetzt? Was denken die Verbleibenden über die Entschädigung für den Verlust des Arbeitsplatzes der Gekündigten?
- ▶ **Führungsgerechtigkeit.** Wie verhält sich der direkte Vorgesetzte? Ist sein Umgang mit den Gekündigten und Verbleibenden geprägt von Achtung und Respekt? Behandelt die Unternehmensleitung alle Mitarbeiter als Menschen gleichwertig? Geht das Management bezüglich Umgangsformen und Manieren mit gutem Beispiel voran?

Neue Zeit

Ist der Neubeginn spürbar, so brauchen Ihre Mitarbeiter im Wesentlichen wieder nur eines: Zeit. Zeit diesmal im Sinne von „Zeit lassen“. Drängen Sie nicht. Wenn Sie von den Verbliebenen zu viel in zu kurzer Zeit verlangen, laufen Sie Gefahr, dass sich Ihre Mitarbeiter überfordert fühlen und eine generelle Veränderungsblockade einsetzt. Noch wichtiger als der Faktor „Zeit“ ist der Faktor „Klarheit“ über Sinn und Zweck der Veränderungen. 83 Prozent von 350 in einer Studie befragten Managern geben an, dass den Mitarbeitern nicht klar sei, worum es bei Veränderungsprojekten eigentlich gehe. Geben Sie die relevanten Informationen zeitgerecht, klar und vollständig. Bieten Sie Support und Hilfestellung an, aber drängen Sie nicht. Die Mitarbeiter wollen von sich aus weiterkommen, sie wollen von sich aus ihre Arbeit schaffen. Da brauchen Sie nicht zu treiben. Und sie wollen, dass es ihnen persönlich gut geht. Zu lange dauerte die Zeit der Unsicherheit und des Drucks. Das heißt, dass sie ökonomisch und effizient arbeiten wollen. Erläutern Sie immer wieder die rationalen Gründe für die Veränderungen sowie die Ziele und Absichten. Aber lassen Sie sie arbeiten! Erarbeiten Sie gemeinsam die spezifischen Arbeitspläne für Ihren Bereich oder die Abteilung.

Bitten Sie Ihre Leistungsträger – das sind per se jetzt einmal alle Verbliebenen – um Ihre Loyalität und Unterstützung. Sagen Sie Ihnen klar und deutlich, dass Sie auf sie zählen. Leider wird dies all zu oft vergessen. Nutzen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und damit die Chance der „Erneuerung von innen“. Und beachten Sie dabei den „Faktor Mensch“. Projekte, in denen lediglich auf technische und organisatorische Veränderungen geachtet wird und

Anzeige



Checkliste: Evaluation

| Parameter | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Vertrauensbereitschaft | | | | | | |
| Motivationslage | | | | | | |
| Qualität der Zusammenarbeit | | | | | | |
| Produktivität /Output | | | | | | |
| Stressgefühle | | | | | | |

Der Erfolg der Bemühungen um die Verbliebenen sollte regelmäßig gemessen werden.

die zwischenmenschlichen Aspekte vernachlässigt werden, haben (in 76 Prozent der Fälle) mit erheblichen Widerständen und Problemen zu kämpfen. Machen Sie deutlich und erarbeiten Sie gemeinsam die Schritte zum persönlichen Empowerment. Da gerade in Phasen des Neubeginns der Arbeitsdruck extrem hoch ist, müssen Sie vermutlich hart kämpfen, um Freiraum zu schaffen für das Beziehungsmanagement.

Beziehungen neu definieren

Durch die Trennung und Neuorganisation wird es notwendig, alle Beziehungen neu zu definieren. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter durch persönliche Gespräche, gemeinsame Teamessen, Installation von Paten und Mentoren. Offensichtlich tun sich viele Führungskräfte mit dem Beziehungsmanagement sehr schwer oder räumen ihm zu wenig Raum ein. Die Hälfte der befragten 242 Führungskräfte nutzt weniger als drei Stunden pro Woche für die Schaffung eines positiven, motivierenden Unternehmensklimas. In Zeiten des Neubeginns kann dies viel zu wenig sein und den Erfolg der Restrukturierungsmaßnahme gefährden. Immerhin melden auf Seiten der Mitarbeiter 83 Prozent der Befragten Bedarf für unternehmensinternes Beziehungsmanagement an. Letztendlich muss es Ihnen gelingen, den „psychologischen Kontrakt“ wieder neu zu entwickeln und zu vereinbaren. Ebenso muss es Ihnen gelingen, dass die Verbliebenen wieder Vertrauen zu Ihnen als Vorgesetzten fassen.

Veränderungsmanagement

Veränderungen bringen Unsicherheiten, Konflikte, neues Denken und freien Handlungsraum mit sich. Sie helfen Ihren Ver-

bliebenen am besten, wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen und neue Wege erschließen. Setzen Sie auf kleine Symbole mit großer Wirkung. Sie machen den Neuanfang erlebbar. Ihre Mitarbeiter brauchen möglichst schnell „Sicherheit“ hinsichtlich der neuen Werte, Normen und Regeln.

Schalten Sie ruhig die Personalprofis Ihres Hauses ein. Sie unterstützen Sie in den Gesprächen und bei der Umsetzung neuer Ideen.

Helfen Sie Ihren Verbliebenen, auf das zu schauen, was bereits gut funktioniert – nicht immer noch auf das, was noch klemmt. Zeigen Sie ihnen die Fortschritte und das „kleine Pflänzchen des Neuanfangs“, wie es wächst. Installieren Sie Encouraging-Runden unter Anleitung erfahrener Encouraging-Trainer. Damit Ihre Leute das Wachstum und die Entwicklung realisieren und „von innen“ strahlen lernen.

Gestehen Sie sich ein, dass Sie manchmal nicht wissen, wie es gehen soll. Gestehen Sie Ihren Mitarbeitern ein, wenn Sie mal nicht wissen, wie es gehen soll. Geben Sie zu, dass Sie nicht zu jeder Zeit alles im Griff haben. Das ist realistisch und authentisch und unterstützt Ihre Wahrhaftigkeit.

Persönliche Anpassung

Trennungen ziehen oft eine Neudefinition von Normen nach sich. Veränderte Strukturen und Normen bedürfen der eigenen, persönlichen Anpassung und des Lernens. Werden Normen nicht oder zu spät verändert, kommt es ebenso zu Problemen, wie wenn alte Normen zu rasch über Bord geworfen werden, bevor neue da sind.

Es ist Ihre Aufgabe, die „neuen Außenseiter“ – zum Beispiel aus anderen Abteilungen (das können auch lang dienende Mitarbeiter

sein)- zu integrieren, Kräfte auszubalancieren und „Fremdes“ (nach Fusionen) zu integrieren. Wie das am schnellsten geht? Auf der emotionalen Ebene. Hier ist Ihre soziale Kompetenz gefragt.

Alte Strukturen sind zerbrochen. Die Mitarbeiter, die man nicht brauchte, sind gegangen. Und ihre Erfahrung und ihre Kern-Kompetenzen haben sie einfach mitgenommen. Die Arbeit will aber getan sein. Was nun?

Kleine Schritte würdigen

Fokussieren Sie die Zukunft. Konzentrieren Sie sich mit Ihren Mitarbeitern auf Entwicklungen und Fortschritte – auch die Würdigung kleiner Schritte. Ermutigen Sie jeden, Fehler als Chance zum Lernen zu verstehen und zu nutzen.

Identifizieren Sie Ihre Mitarbeiter nach Schlüsselqualifikationen, Kommunikationsstil und Typologie, die in Zukunft gebraucht werden. Wer hat die Power-Skills? Wer ist der Visionär, wer der Denker, wer Motor, wer der Feeler. Sie brauchen verschiedene Typen im Team! Nutzen Sie die schnellen, bewährten Methoden und spezifischen Tests, die sofort Ergebnisse, Klarheit und konkrete Development-Tipps bringen.

Anhand der in der Abbildung dargestellten Checkliste können Sie schnell und einfach eine Einschätzung vornehmen, wo die Verbleibenden stehen und ob Ihre Maßnahmen, Ihr Kümmern

um die Verbliebenen eine Wirkung gezeigt hat. Diesen Check sollten Sie regelmäßig vornehmen.

Doppelrolle

Ist Ihnen eigentlich schon bewusst geworden, dass Sie als Führungskraft eine extrem anspruchsvolle Doppelrolle ausfüllen haben? Bisher war immer nur die Rede davon, was Sie alles zu beachten haben, damit es Ihren Mitarbeitern gut geht. Nun aber sind nochmals Sie persönlich dran – Sie als „Survivor“.

Selbstverständlich durchlaufen Sie selbst auch die Phasen, wie sie beschrieben werden. Sie verspüren die gleichen Emotionen, die gleichen Unsicherheiten, die Trauer und den Einschnitt. Und Sie haben die gleichen Fragen im Hinblick auf den Neubeginn und die Zukunft des Unternehmens, Ihrer Abteilung und Ihrer eigenen Person. In manchen Fällen sind bei Managern gar langfristige und erhebliche Leistungseinbußen zu beobachten, wenn sie enge und langjährige Mitarbeiter haben entlassen müssen. Das soll Ihnen möglichst nicht wiederfahren.

Was Sie tun können, ist, sich sehr früh und sehr intensiv mit dem Prozess auseinander zu setzen. Stellen Sie sich der Dynamik und versuchen Sie, die Phasen möglichst schnell und vollständig zu durchlaufen. Dann haben Sie eine gute Chance, schneller als andere „wieder aufzutauchen“ und erfolgreich die Überleitung zur „neuen Zeit“ zu schaffen. ■



Literatur

Andrzejewski, L.,
Trennungskultur,
Luchterhand, 49 Euro,
ISBN 3-472-04820-4

