

Survivors – oder: Die Letzten beissen die Hunde

Bei Entlassungen stehen betroffene Mitarbeitende im Mittelpunkt. Diesen werden teilweise umfangreiche Outplacement-Programme zur Neuorientierung angeboten. Das mag zwar wertvoll für die entlassenen Arbeitskräfte sein, aber was wird für die verbleibenden Mitarbeitenden getan, damit deren Motivation sich nicht negativ auf die Produktivität auswirkt?

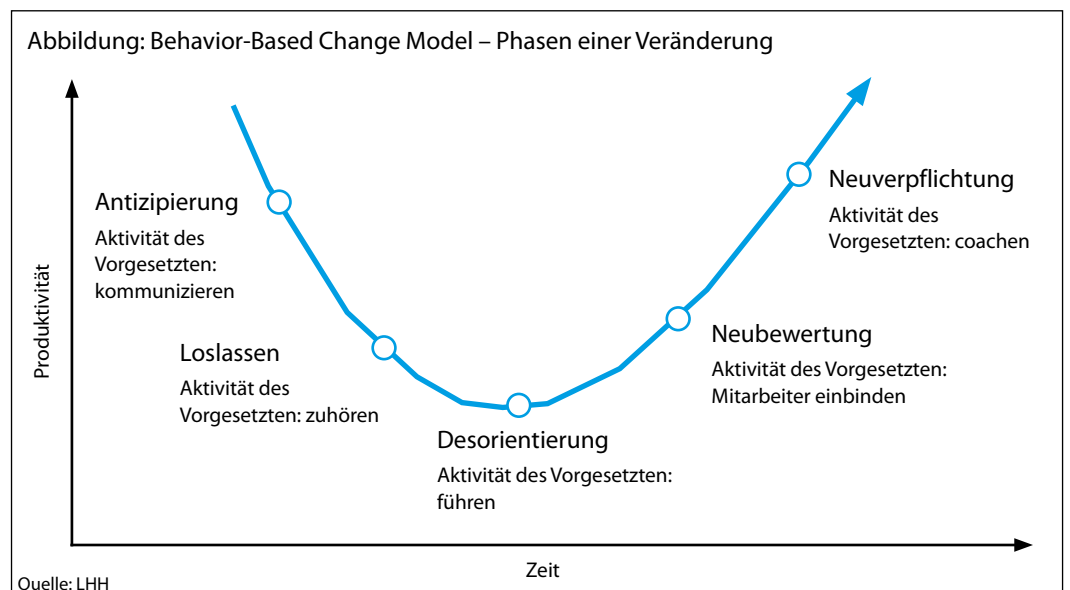
Die Metatrends von heute und morgen verlangen von den Unternehmen neue Handlungsweisen, um im Wettbewerb zu bestehen. Sie führen in vielen Fällen zu organisatorischen Anpassungen und in letzter Konsequenz auch zu Personalabbau. Einerseits gehören Entlassungen und das damit verbundene Kündigungsgespräch für Vorgesetzte und Mitarbeitende der HR-Abteilung zu den herausforderndsten Aufgaben überhaupt. Andererseits sind Entlassungen nicht nur für die gekündigten Arbeitskräfte und die involvierten HR- oder Linienverantwortlichen, sondern auch für die verbleibenden Mitarbeitenden einschneidende Erlebnisse: Diesen so genannten Survivors wird wenig Aufmerksamkeit zuteil. Gerade sie sind es, die für den zukünftigen Unternehmenserfolg entscheidend sind.

«Layoff Survivor Sickness»

Das Phänomen «Layoff Survivor Sickness» wurde bereits in den 60er Jahren durch den Psychiater/Psychoanalytiker William Niederland wissenschaftlich erforscht. Darunter wird eine Form der posttraumatischen Belastungsstörung verstanden oder anders formuliert: verzögerte, längerfristige Reaktionen auf ein ausserordentlich belastendes Ereignis. Die Folge für die Mitarbeitenden, die von einer Kündigung verschont blieben, ist ein Gefühlschaos, das zu Veränderungen ihrer Einstellung und ihres Verhaltens führt (siehe Tabelle 1). Die Lösung des Problems liegt darin, sich bei einem Personalabbau um beide Gruppen zu kümmern: die Entlassenen und die Überlebenden.

Ebene 1: Die Verantwortung der Führungskräfte – mit den Überlebenden «richtig» umgehen.

Die Führungskraft muss sich einerseits im



Klaren sein, dass immer eine Reaktion der Überlebenden auf die ausgesprochenen Kündigungen folgt und dies einen unmittelbaren Leistungsabfall nach sich zieht. Andererseits muss sie sich bewusst sein, dass, je besser diese Veränderung vorbereitet und begleitet wird, desto schneller die Überlebenden auf ihr ursprüngliches Produktivitätsniveau zurückkehren werden (siehe Abbildung).

Dabei kommt es auf den richtigen Umgang mit den Überlebenden an. Die Herausforderung für die Führungskraft ist eine konsequente, situative Führung. Hierfür muss sie ein klares Bild haben, in welcher Phase der Veränderungskurve sich der Einzelne bzw. die Gruppe befindet. Je nachdem, wo dieser bzw. diese steht, muss die Führungskraft andere Führungsaufgaben (und eben deshalb einen situativen Führungsstil) umsetzen – sei dies kommunizieren, zuhören, führen, einbinden oder coachen. In der Regel befinden sich Überlebende in den ersten drei Phasen einer Verän-

derungskurve, und somit beschränken sich die Führungsaufgaben auf die drei erstgenannten. Aber aufgepasst: Auch hier lauern Gefahren (siehe Tabelle 2) ...

Ebene 2: Die Verantwortung der Überlebenden – Resilienz entwickeln.

Jeder von uns kennt Menschen, die Zeiten grosser Belastung erfolgreich gemeistert oder unerwartete Veränderungen in ihrem Leben positiv genutzt haben. Diese Menschen verfügen über ein hohes Mass an Resilienz – was so viel bedeutet wie eine innere Stärke. Resiliente Menschen können in schwierigen Situationen innere Schutzmechanismen aktivieren und so Krisen ohne lang anhaltende Beeinträchtigung durchstehen.

Resilienz wird für die Überlebenden zu einer wichtigen Fähigkeit, um in einer Phase der Veränderung stark zu bleiben. Es hilft, wenn auch die Überlebenden wissen, wo sie sich auf der Veränderungskurve befinden. Denn auch hier heisst es für die Überleben-

den: Je nachdem, wo ich stehe, muss ich andere Fähigkeiten entwickeln.

Resiliente Menschen verfügen über deren vier: erstens die eigenen Stärken zu erkennen, zweitens das Umfeld zu verstehen und drittens sich die Unterstützung anderer zu sichern. Die vierte entscheidende Fähigkeit ist, die eigene Handlungskompetenz zu erweitern und zu nutzen; das heisst, die persönliche Situation aktiv zu gestalten und sich nicht als Marionette des Schicksals zu verstehen (siehe Tabelle 3).

Ebene 3: Die Verantwortung des Topmanagements – zu viel zu kommunizieren, ist unmöglich.

Es ist heute unabdingbar, dass ein Personalabbau entsprechend begleitet wird. Ein erfolgreiches Change Management beinhaltet neben der Diagnose der Veränderungsabsicht das Entwickeln der Veränderungsstrategie, das eigentliche (Change) Management und das Controlling der Veränderung.

Die Kommunikation muss lebendig sein und wieder für Aktivität, Motivation und Loyalität sorgen. Zudem soll die Kommunikation möglichst frühzeitig, offen, lückenlos, wahrheitsgetreu, transparent, für alle verständlich und am besten vom Vorgesetzten direkt an die ihm unterstellten Mitarbeitenden erfolgen.

Fazit – dank Betreuung geringerer Produktionsausfall

Zusammenfassend geht es während eines Personalabbaus nicht nur um die Betreuung der Entlassenen, sondern vielmehr auch um eine mustergültige Vorbereitung und Planung der Restrukturierung, um eine anschliessende kontinuierliche Begleitung (Change Management) und um eine intensive Betreuung der verbleibenden Arbeitskräfte und deren Schutz vor der «Layoff Survivor Sickness» – mit dem Resultat eines massiv geringeren Produktivitätsausfalls.

Stefan Hamilos, Andreas Rudolph und Klaus Uhl



Die Autoren

Stefan Hamilos ist als Director Business Development, Andreas Rudolph und Klaus Uhl sind als Senior Business Consultants bei Lee Hecht Harrison (LHH) tätig. LHH ist welt- und schweizweit führend in der beruflichen Neuorientierung (Outplacement) sowie Experte in der Entwicklung für Führungskräfte und Mitarbeitende. LHH wurde 1974 gegründet und ist heute global an über 270 Standorten in 45 Ländern bzw. in der Schweiz an 7 Standorten vertreten. Weitere Informationen unter www.lhh.ch.

Tabelle 1: Folgen der «Layoff Survivor Sickness» – Gefühls- und Verhaltensänderungen bei Überlebenden

Typische Gefühle	Mögliche Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> • sich unsicher fühlen • ängstlich sein • sich ausgegrenzt fühlen • wütend sein • ablehnend und misstrauisch sein • schockiert sein • sich verloren fühlen • verwirrt sein • deprimiert sein • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • grosses Verlangen nach Informationen und Klarheit haben • Gerüchte in Umlauf bringen und verschiedene Möglichkeiten mutmassen • sarkastische Kommentare machen • Termine nicht einhalten • Aufgaben vor sich herschieben • ständig klagen und sich beschweren • Schwierigkeiten haben, sich zu entscheiden • krank sein • usw.

Tabelle 2: Dos & Dont's in den Phasen I bis III – Führungsaufgaben bei Überlebenden

Phase	Dos – was kann der/die Vorgesetzte tun?	Don'ts – was soll der/die Vorgesetzte unterlassen?
Phase I – Antizipieren: Die Betroffenen wissen oder ahnen, dass etwas passieren wird.	Kommunizieren, das heisst <ul style="list-style-type: none"> • adäquate Informationen so schnell wie möglich kommunizieren • ehrlich und direkt sein • vorbildlich im Verhalten sein • die Gefühle der Überlebenden anerkennen • Stress am Arbeitsplatz so gut wie möglich vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> • mit der Kommunikation zuwarten, bis alle Antworten da sind • private Besprechungen ohne Erklärung an andere Überlebende abhalten • an der Gerüchteküche teilnehmen • falschen Optimismus anbieten • Versprechungen machen, die nicht einzuhalten sind
Phase II – Loslassen: Die Betroffenen realisieren, dass sich die Veränderung tatsächlich einstellen wird und die Vergangenheit losgelassen werden muss.	Zuhören, das heisst <ul style="list-style-type: none"> • erreichbar sein und zuhören können • die Vergangenheit nicht herabsetzen • ermöglichen, etwas symbolisch zu beenden • kurzfristige, individuelle Ziele setzen, um so Möglichkeiten zu schaffen, die zu frühen Erfolgen führen • Leute ermutigen, Unterstützung zu suchen 	<ul style="list-style-type: none"> • versuchen, aufgebrachte Mitarbeitende zu ändern • defensive Haltung einnehmen • Negatives an den Mitarbeitenden auslassen • Gefühle von Mitarbeitenden übernehmen • versuchen, die Situation zu kontrollieren
Phase III – Desorientierung: Die Betroffenen realisieren, dass die Dinge nicht mehr so sind, wie sie waren, und man noch nicht weiss, wie sie sein werden; sie sind desorientiert.	Führen, das heisst <ul style="list-style-type: none"> • weiterfahren, Ziele und Erwartungen klären • Zwischenziele etablieren, um voranzukommen • Grenzen festlegen und mitteilen • Trends erkennen, welche die Industrie verändern, und diese kommunizieren • Überlebende informieren, wie sie unterstützend sein können 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Probleme auf die oberste Führungsstufe abschieben • wirkliche Performanceprobleme ignorieren • leere, aufmunternde Worte

Tabelle 3: Aktivitäten, um bei Überlebenden Resilienz zu entwickeln

Fähigkeiten	Beschreibungen
• Sich selbst besser verstehen:	• Wenn sich der Überlebende seiner Fähigkeiten bewusst ist, kann er aktiv seine Stärken weiterentwickeln und so seine Schwächen kompensieren. Damit verbessert er seine Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen.
• Sein Umfeld verstehen:	• Wenn die Überlebende weiss, welche Entwicklungen ihre Situation beeinflussen, kann sie sich das notwendige Fachwissen und die erforderlichen Fähigkeiten aneignen, um schwierige Zeiten besser zu meistern.
• Unterschiedliche Ressourcen mobilisieren:	• Ein persönliches Netzwerk zu pflegen und bei Bedarf auf persönliche, unternehmensinterne und externe Ressourcen zurückzugreifen, kann helfen, in Zeiten hoher Belastung effizient zu bleiben.
• Handeln:	• Der Überlebende muss realistische Ziele entwickeln, wie er Schritt für Schritt seine Resilienz verbessern kann, um in einer sich verändernden Arbeitswelt erfolgreich sein zu können.