Wenn Führung schwer fällt

Personalabbau ist ein Ausnahmezustand – für alle. Für die, die gehen müssen, für die, die bleiben, und für jene, die führen sollen, während sie selbst unter Druck stehen. Führung in dieser Situation verlangt mehr als Management – sie verlangt Menschlichkeit.

Von **Dr. Georg Kraus**

Wir bauen Personal ab – diese Entscheidungen treffen zurzeit viele Unternehmen. Denn je unsicherer die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen sind und je zögerlicher deren Zielkunden mit ihren Kauf- bzw. Investitionsentscheidungen sind, umso stärker ist der Druck auf die Unternehmensführer zum ungeliebten Instrument Kostensenkung und damit verknüpft oft auch Reorganisation und Per-

Foto: iStock.com

sonalabbau zu greifen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern und/oder dieses wieder in die Erfolgsspur zurückzuführen.

Also stehen auch die operativen Führungskräfte, die die die Reorganisations- bzw. -strukturierungs- und/oder Personalabbau-Entscheidung ihrer Vorgesetzten im Betriebsalltag umsetzen müssen, häufiger vor der Frage: Wie führe ich meine Mitarbeiter, wenn feststeht, dass 10 oder gar 20 Prozent von ihnen in naher Zukunft das Unternehmen verlassen müssen – selbst wenn noch nicht klar ist, wen dieses Schicksal trifft? Denn dies ist oft die Crux speziell, wenn größere Unternehmen einen Personalabbau beschließen: Dann beginnt häufig eine monatelange Hängepartie, bevor endlich feststeht, wer gehen muss und die Trennung letztlich vollzogen ist.

8 Tipps für betroffene Führungskräfte

Wie Sie als (mittlere) Führungskraft, diese herausfordernde Situation meistern:

1. Bedenken Sie, wenn ein Personalabbau in Ihrem Unternehmen ansteht, stets: Dieser Prozess bedeutet Stress für alle Beteiligten – nicht nur für die gekündigten Mitarbeiter, sondern auch die sogenannten Survivor – also die Mitarbeitenden, die letztendlich im Unternehmen verbleiben werden und mit denen dieses seine Zukunft gestalten möchte. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für sie.

2. Suchen Sie, sobald der (drohende) Personalabbau publik wird, aktiv das Gespräch mit allen Mitarbeitenden – auch wenn noch nicht feststeht, wer gehen muss. Signalisieren Sie ihnen, dass Sie ihre Befürchtungen, Wut, Enttäuschung usw. verstehen und dass Sie sie – soweit möglich – zeitnah über das weitere Geschehen informieren werden. Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern aber nichts, was Sie nicht sicher halten können, denn dies zerstört die Vertrauensbasis zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden.

3. Achten Sie darauf, dass Sie in den Mitarbeitergesprächen nicht auch selbst Unverständnis für die Entscheidung der Unternehmensleitung äußern und gar auf „die da oben“ fluchen. Denn Ihr Job als Führungskraft wird es sein, die Entscheidung der Unternehmensführung im Betriebsalltag umzusetzen.

Wie sehr sich das Verhalten der „Survivor“ ändert, hängt auch davon ab, wie stark Sie als Führungskraft ihnen in dieser „Leidensphase“ Orientierung und Halt bieten.

4. Führen Sie mit den Leistungsträgern in Ihrem Bereich, die Sie auf alle Fälle halten möchten, Vier-Augen-Gespräche, in denen Sie ihnen ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlichen, um ein ungewolltes (freiwilliges) Abwandern der Leistungsträger soweit möglich zu verhindern.

5. Setzen Sie sich (auch gegenüber Ihren Vorgesetzten) aktiv dafür ein, dass der Trennungsprozess von den gekündigten Mitarbeitern fair gestaltet wird. Denn aus Ihrem Verhalten gegenüber ihren gekündigten Kollegen, leiten die verbleibenden Mitarbeiter ab, wie Sie sich künftig in ähnlichen Situationen ihnen gegenüber verhalten werden und inwieweit Sie sich für sie engagieren werden.

6. Stellen Sie sich darauf ein, dass nach Bekanntwerden des Personalabbaus auch die Leistung der Mitarbeiter, die letztlich im Unternehmen verbleiben, sinkt. Denn auch die „Survivor“ durchleben im Verlauf des Personalabbauprozesses ein Wechselbad der Gefühle. Zunächst plagt sie die Angst: Was wird aus mir? Und steht dann endlich fest, dass sie bleiben dürfen, fragen sie sich: Wie geht es nun weiter bzw. welche Veränderungen kommen – zum Beispiel aufgrund der Reorganisation – auf mich zu? Zudem bedauern sie ihre gekündigten Kollegen und fühlen sich als „Verbleibende“ mitschuldig für deren Schicksal.

7. Wie sehr sich das Verhalten der „Survivor“ ändert, hängt auch davon ab, wie stark Sie als Führungskraft ihnen in dieser „Leidensphase“ Orientierung und Halt bieten. Suchen Sie immer wieder das persönliche Gespräch mit den „Survivors“. Informieren Sie diese über den Stand der Dinge, erkundigen Sie sich nach ihrem Befinden und zeigen Sie ihnen – soweit möglich – ihre Perspektiven im Unternehmen auf.

8. Setzen Sie sich, wenn die Gekündigten das Unternehmen verlassen haben, mit den verbliebenen Mitarbeitern zusammen. Artikulieren Sie nochmals Ihr Bedauern über den Personalabbau und Ihre Erleichterung darüber, dass die emotional für alle belastende Zeit nun endlich vorüber ist. Danach sollten Sie den Blick in Richtung Zukunft richten. Erläutern Sie den Mitarbeitenden, welche neuen Chancen und Möglichkeiten sich aufgrund des vollzogenen Personalabbaus und der Reorganisation für das Unternehmen und für sie ergeben, und planen Sie dann mit ihnen die gemeinsame Zukunft.

Achten Sie auf Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden

Einen Bereich oder eine Abteilung in Zeiten von Personalabbau zu führen, ist eine der schwierigsten Führungsaufgaben – vor allem wegen der emotionalen Herausforderungen, vor denen Sie als Führungskraft selbst in diesem Prozess stehen. Achten Sie deshalb auf Ihr körperliches und psychisches Wohlbefinden. Zum Beispiel, indem Sie regelmäßig Sport treiben und privat für einen emotionalen Ausgleich sorgen.

Dr. Georg Kraus ist Unternehmensberater und Autor mehrerer Change und Projektmanagement-Bücher. Er hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-provence.

Klick! www.kraus-und-partner.de

Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2: Ernst Ferstl