

Personalentwicklung bei Personalabbau

MANAGEMENT. In Zeiten von Downsizing und Personalabbau wird schnell an den Weiterbildungsbudgets gespart. Aber gerade in turbulenten Zeiten kommt es auf die richtige Personalentwicklung an. Denn nur mit gezielten Maßnahmen können Unternehmen einem drohenden Wissensverlust vorbeugen. Von Guido Betz

Die Zahlen der vergangenen Quartale waren schlecht. Sehr schlecht. Vom alten Geschäftsführer hatte man sich bereits vor fünf Wochen verabschiedet. Der „neue Mann“ an der Spitze hatte zunächst viele Fragen gestellt und nur stumm zugehört. Viele hätten vieles darum gegeben zu erfahren, was er sich da immer notiert hat. Ein Ruf als Sanierer eilt ihm voraus. Die letzten Wochen waren angespannt. War das die lähmende „Ruhe vor dem Sturm“?

Heute Nachmittag wird das Geheimnis gelüftet. Alle Stabsabteilungsleiter sind in den großen Besprechungsraum einbestellt worden. Das erste Chart trägt den Titel: „Plan für die Neuausrichtung des Unternehmens“ und darunter das Zitat: „I have nothing to offer but blood, sweat and tears.“ (Winston Churchill). „Und es kommt, wie es kommen muss. Downsizing steht an.“

Wenn Kostensenkung und Stellenabbau anstehen

Der „Drei Säulen-Plan“ konzentriert sich auf Kostensenkung, Stellenabbau aber auch die Stärkung von Vertrieb, Forschung und Entwicklung. Die Zahlen erschrecken. Gerade im Verwaltungsbereich sollen 40 Prozent der Stellen abgebaut werden. „Speck“ habe sich angesetzt, der nun „abtrainiert werden müsse“. Alles, was „nice to have“ ist, wird man sich für lange Zeit nicht mehr leisten können. Alles steht zur Diskussion – es gibt keine heiligen Kühe. Ahnungsvoll blicken sich die Personalleiterin und der Leiter Personalentwicklung an. Richtig spannend wird der letzte Satz des Geschäftsführers: „Ich bitte alle Anwesenden, bis kommenden Mittwoch einen Plan auszuarbeiten, wie Sie persönlich dazu beitragen wollen, unser Unternehmen

wieder flott zu bekommen. Danach werden wir entscheiden, ob Sie Wegbereiter oder aber leider Opfer unserer Umstrukturierung werden.“ Jetzt wird es ernst für alle Beteiligten.

Kein Einzelfall in Deutschland

Solche oder ähnliche Szenen laufen derzeit in zahlreichen Unternehmen ab. Viele Personalentscheider stehen vor der Frage: Ist Personalentwicklung (PE) so eine „nice to have“-Angelegenheit, die nun zur Disposition steht? Wie würde Ihr Plan aussehen, wenn Sie mit der oben stehenden Aufforderung konfrontiert werden? Im Folgenden erhalten Sie dazu einige Anregungen, die den Unternehmensleitungen deutlich machen sollen, dass es gerade in harten Zeiten auf gute Personal- und Organisationsentwicklung (OE) ankommt.

In Phasen des Downsizing geht es häufig darum, rasch Personalkosten los zu werden. Gerade in börsennotierten Gesellschaften macht es der Druck von Analysten durch die Quartalsberichte nötig, rasche Erfolge aufzuzeigen. Jeder kennt das Phänomen, dass die Ankündigung von Personalabbau unmittelbar den Anstieg des Aktienkurses zur Folge hat. Langfristige Überlegungen bleiben dabei oft auf der Strecke. Dabei steht der nächste „War for Talents“ bereits bevor. In circa acht Jahren werden wir in Deutschland nur noch etwa die Hälfte der 30-jährigen Leistungsträger haben, die wir heute haben. Dann wird es nicht mehr darum gehen, die Besten zu kriegen, sondern überhaupt noch Bewerber anlocken zu können.

Kompetenz, die ein Unternehmen heute leichtfertig verliert, wird es in nur wenigen Jahren wieder teuer zurückkaufen müssen.



IN SCHLECHTEN ZEITEN muss Personalentwicklung kurzfristig Erfolg nachweisen.

Aber wie gesagt: im Moment zählen die kurzfristigen Ergebnisse. Mit Aussagen, wie „das müssen Sie langfristig sehen“, lässt sich wenig erreichen.

Den Know-how-Transfer managen

Zunächst haben die Dinge, die langfristig richtig große Probleme verursachen werden, auch klare kurzfristige Auswirkungen. Dies lässt sich gut an der Frage verdeutlichen, was denn eigentlich den Unternehmenswert ausmacht (siehe Abbildung auf Seite 61).

In vielen Firmen beträgt der Buchwert (Anlagen, Immobilien et cetera) nur einen Bruchteil des eigentlichen Unternehmenswerts. Die Masse steckt im so genannten intellektuellen Kapital. Besonders interessant dabei ist: Wenn Mitarbeiter gehen, geht nicht nur deren Know-how verloren. Auch große Teile der Netzwerke an bestehenden Kunden gehen für das Unternehmen verloren und können es kurzfristig weiter schwächen.

Ebenso muss das Potenzial der Mitarbeiter berücksichtigt werden: Machen sich Beschäftigte aus ihrer Not heraus gar als Ich-AG selbstständig und der Firma damit Konkurrenz?

Entwickeln Sie rechtzeitig geeignete Strategien und Maßnahmen für den Know-how-Transfer, damit die entscheidenden Kompetenzen dem Unternehmen nicht verloren gehen. Nutzen Sie die verbleibende Zeit,

damit scheidende Mitarbeiter ihre Nachfolger einweisen und Kunden an andere Kollegen überleiten können.

Die Führungskräfte müssen gezielt vorbereitet werden

Und was bedeutet der Personalabbau für die verbleibenden Mitarbeiter? Welche Auswirkungen hat der Abbau auf die Unternehmenskultur? Wie motiviert arbeitet der Rest der Mitarbeiter weiter? Oder breitet sich jetzt eine Endzeitstimmung aus? Vieles wird dadurch entschieden, wie der Übergang gemanagt wird.

In den USA gibt es Untersuchungen, die belegen, dass etwa sechs Monate nach großflächigem Personalabbau viele der Leistungsträger von sich aus kündigen und nach neuen Perspektiven suchen. Jeder Headhunter pickt sich gerne die sprichwörtlichen Rosinen aus einem Unternehmen heraus, in dem Personalabbau ansteht. Wie managt das Unternehmen diesen potenziellen Vertrauensverlust? Hierbei kommt es auf die Führungskräfte an. Das ist sicher ein großes Feld für die Personalentwicklung, die Führungskräfte auf diese Aufgabe gezielt vorzubereiten.

Die wichtigen Mitarbeiter ausmachen

Personalabbau unterliegt bei uns gesetzlichen Regeln. Häufig muss eine so genannte Sozialauswahl erfolgen. Dabei geht es darum, diejenigen zu schützen, die nicht so leicht wieder eine Stelle finden werden. Die Sozialauswahl führt oft dazu, dass ein Unternehmen sich gerade von denjenigen Mitarbeitern trennen müsste, auf die es heute und in Zukunft ankommt.

Für die Zukunftssicherung des Unternehmens gibt es vier Kategorien von Mitarbeitern, die es zu halten gilt: die Leistungsträger, die Potenzialträger, die Beschäftigten, die für eine bestimmte Zeit wichtig sind, und diejenigen, deren Verlust schmerzlich für die Firma ist (siehe Abbildung auf Seite 62). Wichtig ist es im ersten Schritt, sich dieser Mitarbeiter bewusst zu werden.

Die betriebliche Realität nun mit den strategischen Anforderungen in Einklang zu bringen, ist das eigentliche Kunststück der Personalmanager. Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft in viele Richtungen werden über den Erfolg entscheiden. Welche Alternativen und Perspektiven las-

sen sich aufzeigen? In jedem Fall gilt: Die nötigen Schnitte müssen schnell vollzogen werden. Das Schlimmste ist die lähmende Ungewissheit – für das Unternehmen, für die Kunden wie auch für die einzelnen Mitarbeiter.

„Dazu kann ich im Moment nichts sagen – es ist noch nicht entschieden, wer künftig dafür zuständig sein wird.“ Diese Aussage lähmt das Tagesgeschäft, verschlechtert eine ohnehin angespannte Situation. Nach einer solchen Antwort kann man es keinem Kunden verübeln, wenn er sich nach einem anderen Lieferanten umsieht. Und denken Sie auch an die Headhunter: Wer noch keine Perspektive im neuen Unternehmen aufgezeigt bekommen hat, ist für jede (wenn auch vermeintliche) Perspektive in einem anderen Unternehmen dankbar.

Es bleibt also bei dem berühmten Machiavelli-Zitat: „Grausamkeiten müssen am Anfang begangen werden, dann werden sie nicht als so schlimm empfunden und schnell wieder vergessen.“ Schnelligkeit ist also einer der wesentlichen Faktoren für Umstrukturierungen.

Aber es muss doch alles genau abgewogen werden, sagen da viele. Was, wenn wir ei-

ne falsche Entscheidung treffen? Hierzu fällt mir ein Spruch eines erfolgreichen Geschäftsführers ein: „Bevor andere eine Entscheidung getroffen haben, habe ich eine falsche bereits drei Mal korrigiert!“

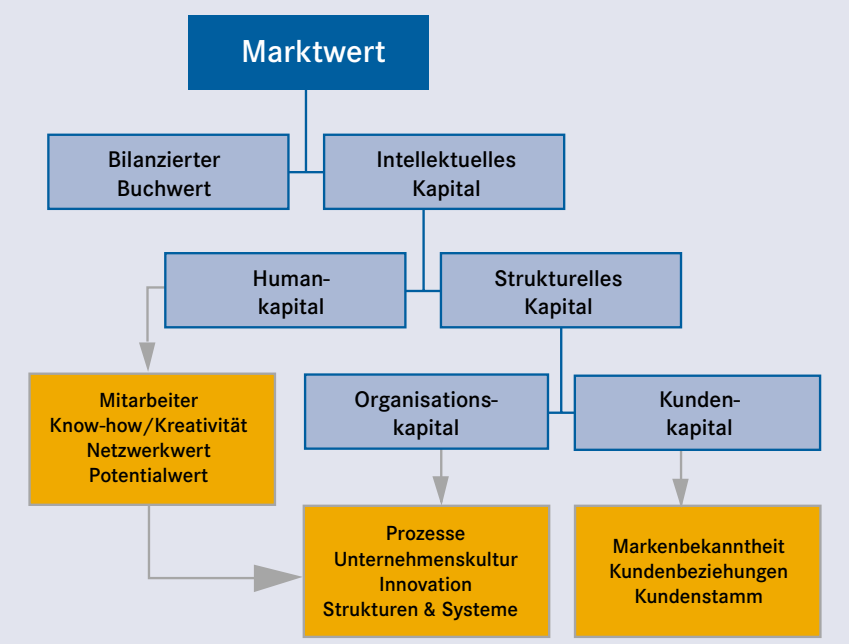
Alle Mitarbeiter an der Neugestaltung beteiligen

Es gilt, beim Umbau des Unternehmens möglichst alle der verbleibenden Mitarbeiter in die Neugestaltung einzubinden. Nach einem Infomarkt, in dem allen Mitarbeitern schonungslos die wahre Situation dargestellt werden muss, sollten zahlreiche Transformationsprojekte aufgesetzt werden, in denen jeder engagiert ist. Es darf hierbei niemandem geben, der die Neuausrichtung nur beobachtet (siehe Abbildung auf Seite 63).

Achten Sie außerdem bei einer Zusammenlegung darauf, dass es zu jeder Zeit klare Verantwortlichkeiten gibt. Nur einer hat den Hut auf! Es darf beispielsweise keine zwei Verkaufsleiterinnen geben. Wenn Sie niemandem das klare Signal geben, dass sie oder er die Verantwortung hat, brauchen Sie sich nicht zu wundern, dass jeder Satz mit „Ich dachte...“ anfängt – und dass am

Wertvernichtung durch Personalabbau

Nicht nur Know-how geht verloren, wenn ein Betrieb unprofessionelles Downsizing durchführt. Auch die Kundenbeziehungen oder die Markenbekanntheit können geschädigt werden, wenn die falschen Mitarbeiter entlassen werden.



Quelle: Guido Berz, 2003

Ende eventuell beide sich bereits einen neuen Arbeitgeber gesucht haben, wenn Ihr verspätetes Vertragsangebot kommt.

Die Rolle der Personalentwicklung

Die Kunst besteht also darin, den langfristigen Erfolg mit Maßnahmen und Aktivitäten abzusichern, die aber bereits kurzfristig sichtbaren Erfolg zeigen. Bedeutet das die Quadratur des Kreises? Phantasie und Kreativität sind jetzt gefragt. Natürlich müssen alle Ausgaben für die klassischen „nice to have“-Aktivitäten wie die netten Rhetorik- und Kommunikationsseminare ersatzlos gestrichen werden.

Stellen Sie alles auf den Prüfstand. Wenn Sie nicht zumindest eine theoretische Verbindung der Maßnahme zum Unternehmenserfolg konstruieren können, dann haben Sie es mit einem Streichkandidaten zu tun. Aber das bedeutet nicht, dass die Personalentwicklung gar nichts mehr tun kann. Hierzu zwei Beispiele, die gerade auch in mittelständischen Unternehmen Erfolge zeigen:

- Das Unternehmen muss sparen. Der Gewinn muss gesteigert werden. Jeder Kaufmann weiß: Der Gewinn liegt im Einkauf. Folglich wäre es sinnvoll, den Einkauf so zu trainieren, dass die Kosten

für Lieferanten merklich gesenkt werden. Eine Trainingsmaßnahme, an der sich der Return on Investment leicht darstellen lässt.

- Weniger Mitarbeiter müssen mehr leisten. Aber wie? Hier bietet sich an, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu starten, in dem alle Mitarbeiter in moderierten Runden gemeinsam überlegen, was wie noch besser und mit weniger Kosten gemacht werden kann. Die Moderatoren hierzu sind Ihre Nachwuchskräfte, die Sie als Potenzialträger für die Zukunft brauchen. Sie werden an der realen Herausforderung, Menschen in turbulenten Zeiten zu motivieren, genau das lernen, was sie als künftige Führungskräfte brauchen. Auch hier lassen sich die Ergebnisse leicht mit den Aufwänden verrechnen.

Dies waren zwei Beispiele, in denen PE-Maßnahmen lediglich eine Vorfinanzierung benötigen, um anschließend satte Renditen abzuwerfen. PE/OE-Maßnahmen stellen auch in Krisenzeiten wertschöpfende Arbeit für das Unternehmen dar. Solche Aktivitäten passen in diese Zeit und lassen sich auch gegenüber der Geschäftsleitung gut verkaufen.

Insgesamt brauchen wir Personalentscheider also nicht bange zu sein: Wir können vieles zum Erfolg des Unternehmens beitragen, gerade in Situationen des Umbruchs. Von daher werden wir also eher zu den Wegbereitern der Neuausrichtung gehören – wenn es uns rechtzeitig gelingt, uns richtig zu positionieren.

➔ **AUTOR**

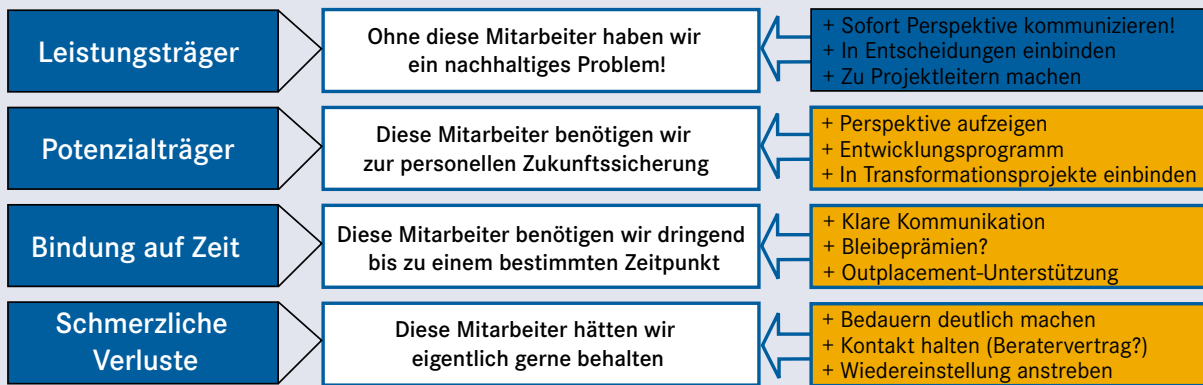


GUIDO BETZ, Diplom-Pädagoge, ist Vorstand der Kommunikations-Kolleg AG, Beratung & Training, in Andernach.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.komm-kolleg.com

Mitarbeiterbindung bei Downsizing: Wer muss gehalten werden?

Für die Zukunftssicherung des Unternehmens gibt es vier Kategorien von Mitarbeitern, die es zu halten gilt: die Leistungsträger, die Potenzialträger, die Beschäftigten, die für eine bestimmte Zeit wichtig sind, sowie diejenigen, deren Verlust schmerzlich für das Unternehmen ist. Wichtig ist es im ersten Schritt, sich dieser Mitarbeiter bewusst zu werden. Die betriebliche Realität mit den strategischen Anforderungen in Einklang zu bringen, ist dann das eigentliche Kunststück der Personalmanager.



Problem: Dies sind leider nicht die Kriterien für die „Sozialauswahl“

Quelle: Guido Betz, 2003

Beispiel für eine Umstrukturierung

