

Das Besondere an harten Schnitten

Wie erklärt sich die geringe Erfolgsquote bei Downsizing-Projekten?

Welche Dynamik lösen harte Schnitte aus?

Schlüsselfähigkeiten und Problemlösungspotentiale gehen verloren.

Dabei geht es nicht nur um die fachlichen Kompetenzen derer, die gehen, nicht nur um ihr Erfahrungswissen ("tacit knowledge"), sondern auch um ihre soziale Kompetenz in ihren Arbeitsbeziehungen und um ihr Beziehungskapitel zu Kunden, Kollegen oder Wertschöpfungspartnern.

Der materiell-psychologische Kontrakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen

gerät aus dem Gleichgewicht. Das gilt natürlich am stärksten für die Gehenden bzw. für die, zu denen das Unternehmen sein Angebot in diesem Kontrakt wesentlich reduziert oder verschlechtert (Verlust von Kompetenzen, interessanten Arbeitsgebieten oder Einkommenseinbußen). Das emotionalisiert, enttäuscht, schafft intensiven Kommunikationsbedarf zwischen Mitarbeitern und Entscheidern.

Die Suche nach Sündenböcken bzw. Misstrauen und Vorwürfe vor allem in Richtung Führungskräfte sind die Folge. Mitarbeiter stellen sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen sie bei der Firma bleiben -gute, auf dem Arbeitsmarkt begehrte Kräfte sind eher geneigt zu wechseln, die Gefahr, zentrale Know-how-Träger zu verlieren ist groß. Andere gehen in die innere Kündigung und stecken ihr Engagement deutlich zurück. Energielevel und Commitment sinken.

Managementfokus auf operative Inhalte - bei harten Schnitten sind so viel inhaltliche Entscheidungen zu treffen, dass Manager dazu neigen, emotionale Reaktionen, zumal sie oft unangenehm sind, beiseite zu schieben. Das verstärkt die Dynamik des Misstrauens und des Gefühls im Stich gelassen zu sein.

Kosten des Umbruchs.

Wer ist jetzt wofür zuständig? Wie läuft jetzt der Geschäftsprozess, wenn das Serviceteam aufgelöst wird? Wer übernimmt die Aufgaben der gekündigten Mitarbeiter? Desorientierung macht das Tagesgeschäft instabil.

Informationsunsicherheit und -mangel.

Das Informationsbedürfnis ist hoch. Informationen laufen schnell, oft aber auch zufällig und in unterschiedlicher Qualität, je nach Führungskraft. Sie mischen sich mit Gerüchten und verselbständigen sich. Jeder ist auf der Suche nach gültiger, sicherer Information.

Der Arbeitsdruck nimmt zu - das Gleiche oder sogar mehr ist zu erledigen mit weniger Ressourcen (Überarbeitung und Stress). Das Erleben derjenigen, die im Unternehmen bleiben, hat eine besondere Dynamik, für die amerikanische Forscher den Begriff des "survivor syndrom" geprägt haben.

Das Survivor Syndrom der "Überlebenden"

Das erste Gefühl der Erleichterung bei den Bleibenden schlägt im Laufe des Prozesses um. Bei massiven Veränderungen gibt es niemanden in der Organisation, der davon nicht betroffenen ist. Wie gesagt: Harte Schnitte emotionalisieren. Jeder stellt sich die Frage "Kann es mich (wenn nicht jetzt, vielleicht in der Zukunft) treffen?". Auch die Bleibenden leben mit, sie können sich dem Geschehen nicht entziehen und beobachten sehr genau, wie das Unternehmen, diesen schmerzhaften Prozess der harten Schnitte gestaltet.

Merkmale des Survivor Syndroms sind zum Beispiel persönliche Ängste in Bezug auf die eigene Zukunft, Depressions-Zustände, anhaltendes Misstrauen vor allem gegenüber Vorgesetzten. Die Mitarbeiter empfinden - oft unbewusst - Schuldgefühle gegenüber den Gekündigten, fühlen sich als Verräter, die ihre Kollegen im Stich gelassen oder übervorteilt haben. Durch den Vertrauensverlust zum Management steigt die Absicht zum Stellenwechsel, insbesondere bei Leistungsträgern, die gute Chancen am relevanten Arbeitsmarkt haben. Vertrauen und Empowerment sinken, womit wichtige Innovationsressourcen gefährdet sind. Harte Schnitte sind ein wesentlicher Eingriff in die Beziehung Mitarbeiter Unternehmen. Der materiell-psychologische Kontrakt, die Vielfalt der materiellen und immateriellen Währungen, die zwischen Unternehmen und Mitarbeitern gehandelt werden, ist gestört. Dieser gelebte "Vertrag" geht über den formalrechtlichen (Geld und Benefits gegen Leistung bzw. Zeit) weit hinaus und bestimmt das Arbeitsverhalten, die Bindung ans Unternehmen und das Commitment sehr stark. Aus dieser Grundsituation heraus kommt es zu Polarisierungen ("Ist es nötig?", "Wessen Schuld ist es?") und zu persönlichen Schuldzuweisungen. Wenn es gelingt, mit den „Überlebenden“ an all diesen Themen zu arbeiten, lassen sich die vielen negativen Wirkungen des Downsizing minimieren.

Auch Entscheider zeigen Wirkung

Aber auch die Führungskräfte bleiben nicht verschont. Bei ihnen bewirken harte Schnitte ebenso emotionale Reaktionen wie Schuldgefühle, Rückzug, Zynismus und Entfremdung. Solche "negativen" Gefühle werden aber oft auf die Mitarbeiter projiziert. Aus falsch verstandener "Stärke" ist es für Führungskräfte besonders schwer, die eigenen Gefühle wahrzunehmen, sie zu akzeptieren und als Ressource zu nutzen.

Zerrissene Netzwerke und Teams

Durch den Stellenabbau werden sehr viele (Arbeits-)Gruppen in ihrer Struktur, in jedem Fall aber in ihren Beziehungen zu anderen Gruppen oder Personen verändert. Das Zusammenspiel der Rollen wird neu definiert, die Machtverhältnisse werden durch das Ausscheiden von Gruppenmitgliedern in Frage gestellt. Dies führt zu Phasen notwendiger Neu-Orientierung[§]), die oft durch sich lange hinziehende Personal-Entscheidungsprozesse noch verstärkt werden. Die aktuelle Leistung der Gruppen sinkt, teilweise signifikant. Die Organisation bietet dadurch weniger emotionale Haltegriffe und Stabilität für eigene Identität, weil der Teamrückhalt fehlt. Nur ja keine Fehler und Verlust von Innovationspotential Auf der Ebenen des Gesamt-Unternehmens wird durch Downsizing Kooperationskapital und Erfahrungswissen vernichtet. Der Stellenabbau verändert viele der gewachsenen informellen Netzwerke, die für innovatives Handeln außerordentlich wichtig sind ("entrepreneurial networking"). "Defensivroutinen" (nichts riskieren, vorsichtig diplomatisch sein) und Bürokratie nehmen zu, da die Mitarbeiter dazu tendieren, alles unter Kontrolle haben zu wollen, damit sie keine Fehler machen.

Konsequenz: Zauberlehrling-Effekt

Durch harte Schnitte wächst der Widerstand gegen die Veränderung, politische Interessensgruppen multiplizieren sich. Die *gemeinsame Organisationskultur* wird brüchig. Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist irritiert. Das Gefühl der Überlastung nimmt zu – Hingabe und Commitment für die Aufgabe und Kreativität verschwinden, es geht viel an Innovationskraft verloren. Der Fokus auf kurzfristige Erfolge verstärkt die Gefahr, dass langfristige Potentiale verloren gehen. Die Kommunikation wird restriktiv ("only good news"), parallel dazu nehmen aber Konflikte zu ("der zu verteilende Kuchen wird immer kleiner"). Harte Schnitte fallen daher oft – wenn sie singulär betrachtet und eingeführt werden – einer Art "Zauberlehrling-Effekt" zum Opfer. Die Rationalisierung erzeugt genau das, was sie vermindern will, nämlich Produktivitätskosten.

Verunsicherte Kunden und Wertschöpfungspartner

Behalte ich meinen Ansprechpartner? Wie wirken sich die harten Schnitte auf unsere künftige Beziehung aus? Welches Zukunftspotential hat das Unternehmen jetzt? Passen seine Strategien mit meinen Entwicklungsvorstellungen zusammen. Werden sich "harte Schnitte" auch auf mich auswirken? Soll ich weiter in diese Beziehung weiter investieren, oder nicht?

Ökonomische Krisen

Die volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Konsequenzen von harten Schnitten wie Downsizing sind manchmal ökonomische Krisen für einzelne Personen, Kunden, Wertschöpfungspartner - im Extremfall für ganze Regionen. Damit geht es für Unternehmen auch um die Frage, wie sie sich gesellschaftlich positionieren. Auch das wirkt zurück auf das Image in der Region, auf dem Markt, als Arbeitgeber. All diese Momente lassen harte Schnitte bei Restrukturierungsprozessen zwar kurzfristig erfolgreich sein (wenn man von oft beträchtlichen Restrukturierungskosten absieht). Zur Gestaltung solcher Restrukturierungen gibt es aber kaum ausgereifte Modelle – und wenn, dann aus dem amerikanischen Raum. Da der Handlungsdruck in solchen Managementsituationen sowieso sehr hoch ist, multiplizieren sich die negativen Dynamiken harter Schnitte. Kurzfristige Erfolge werden mit langfristigen Kosten oft teuer bezahlt - die Produktivität sinkt, Erfolgspotentiale gehen verloren, das Commitment zum Unternehmen wird brüchig. Das gilt vor allem für radikale harte Schnitte. („Downsizing als Programm“ gehört bei den „Top-Performern“ zum Tagesgeschäft, als kontinuierlicher Prozess, der eine umfassende Kostenbetrachtung beinhaltet, für die jeder Mitarbeiter mitverantwortlich ist. Dieses Downsizing-Verständnis ist evolutionär, schafft einen Sog für Innovation und zieht die oben beschriebene Negativspirale nicht mit sich, weil es die Unsicherheiten der radikalen harten Schnitte vermeidet.)

Aus: Heitger, B./ Doujak, A. (2002) Harte Schnitte Neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien.