

Die Managementagenda für harte Schnitte

Was tun?

Sorgfältig entscheiden - Abbauen von Mitarbeitern als letzte Alternative

Inzwischen gibt es innovative Beispiele für andere Rationalisierungsmaßnahmen, z. B. Mitarbeiter an Kunden oder Lieferanten zu „verleihen“ oder flexible Arbeitszeitmodelle. Üblich sind auch Aufnahmestopps, Einkommensminderung oder unbezahlte Urlaube. Erst wenn das nicht ausreicht, Mitarbeiterabbau ins Kalkül ziehen.

Glaubwürdig konkretisieren, was die harten Schnitte bringen

– und zwar über die kurzfristige Kostenreduktion hinaus. Wo schaffen sie Wettbewerbsvorteile? Für welche längerfristig gedachte Zukunft sind sie ein wichtiger Schritt?

Downsizing und Strategie verknüpfen!

Umfassende Planung der harten Schnitte auf Basis einer Stakeholder-Diagnose

Was wird die unterschiedlich Involvierten bewegen und worin würde ihr Beitrag zum Gelingen liegen? Da geht es um die Perspektiven von Kunden und Wertschöpfungspartnern, eventuell auch der Presse bzw. der Region, vor allem aber um die Gehenden, die Bleibenden, ihre Vorgesetzten, um das Topmanagement, den Betriebsrat, HR-, Finanz- und Rechtsexperten und die Unternehmenskommunikation, um nur einige zu nennen. Um Diagnose und Plan professionell zu entwickeln, ist ein übergreifendes Kernteam sinnvoll, das bei Bedarf Experten einlädt. Ca.50 % der Aktivitäten der harten Schnitte liegen in dieser Planungsphase! Das Team konkretisiert Inhalt, Spielregeln und Umfang des Downsizing- Pakets: Je transparenter, fairer und nachvollziehbarer, umso besser. Je mehr Wahlmöglichkeiten die Adressaten haben, umso besser. Je besser die unmittelbaren Vorgesetzten involviert und auf die Aufgabe vorbereitet werden, fair, klar, aber herzlich und mit Respekt zu agieren, umso besser. Zur Planung gehört also auch Training für Manager: Wie überbringe ich die schlechte Nachricht als Vorgesetzter, wie halte ich wichtige Leistungsträger, wie führe ich die Bleibenden? Für sie ist intensive Kommunikation ein Muss - über die Geschäftssituation, die nächsten Schritte in der Übergangsphase, über ganz konkrete, auch provisorische, Zwischenlösungen, Kundenkommunikation etc. Darauf gilt es sich als Führungskraft vorzubereiten - inhaltlich und persönlich emotional. Vor allem zu Beginn braucht diese Planung Vertraulichkeit und direkte Kommunikation zwischen Managern bzw. Workshops außerhalb. Das breite Involvement und die Intensivtrainings der Manager finden kurz vor der Ankündigung statt.

Kommunikation: so klar und genau wie möglich - offen - interaktiv - mit inhaltlichen und emotionalen Botschaften Gründe, Ziele, Spielregeln, Schritte und Termine der harten Schnitte stehen im Zentrum des Interesses, um eine Antwort auf die wichtigste Frage zu bekommen: Was heißt das alles für mich? Diese erste Kommunikation ist einer der Schlüssel zum Gelingen. Hier gilt es die Logik der Zahlen mit der Logik der Aufgabe (Strategie, Kunden ...) und vor allem mit der Logik der Gefühle zu verknüpfen. Dazu gehört es für die Führungskraft, die eigene persönliche Perspektive deutlich zu machen: Was bedeutet dieses Programm für sie selbst, in ihrer Geschichte, für ihre Beziehung zum Unternehmen und zu den Kollegen? Wie möchte der Manager in dieser Phase führen? Wertschätzung, Klarheit, Präsenz, Zuhören und im Gespräch bleiben - das sind die Ingredienzien für das Gelingen. Ein Kommunikationsplan - wer wozu mit wem wann - ist ein auch zentraler Part der Ankündigung, die Gelegenheit zu Gruppendiskussion bzw. Fragen und Antworten gibt. Notwendig sind jetzt die vielfältige, konsequente und regelmäßige Kommunikation und die - physische, inhaltliche und emotionale - Erreichbarkeit des Seniormanagements.

Umsetzung wie angekündigt und Unterstützungsangebote

Die Umsetzung bezieht sich auf alle Stakeholdergruppen. Die Bleibenden erleben, dass mit denen, die gehen, fair, klar und respektvoll umgegangen wird, dass sie Unterstützungsangebote erhalten und dass das Abschied nehmen voneinander je nach Unternehmenskultur passend Raum bekommt. Das gibt Vertrauen. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist jetzt am wirksamsten. Es geht darum, mit den Bleibenden wenn nötig an persönlichen Fragen zu arbeiten (Arbeitsbelastung, Commitment ...), insgesamt aber vor allem die Übergangsphase im Tagesgeschäft zu planen (Businesspläne, Organisation ...). Dazu gehören Ideen, die eigene Arbeit neu oder anders zu strukturieren, interne Prozesse zu optimieren. Trainings und Kommunikationsplattformen (Großveranstaltungen, Treffen von „Communities of Practice“) anzubieten, signalisiert Aufbruch und stärkt Commitment und Vertrauen für die Zukunft. Die emotionale Verarbeitung dieses Prozesses kann eine Weile in Anspruch nehmen (siehe Kap. „Logik der Gefühle“). Leadership und Führung auf allen Ebenen ist gefragt und braucht - weil Spannungsfelder und Druck groß sind - Entlastung und Unterstützung durch Coaching, Counseling, intensive Kurztrainings bzw. Infopakete zum Thema. Human-Resource-Bereiche sind „Hochleister“ in dieser Phase - sie entwickeln Strategien und Pakete für die Gehenden, für die Bleibenden, für Hochleistungsträger (Retention-Programme) und vor allem für die Führungskräfte, auf die es in der Situation der harten Schnitte am meisten ankommt: Am Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten orientieren sich Mitarbeiter am meisten.

Monitoring und Evaluation der Ergebnisse - kontinuierlich

Das Messen und Monitoring setzt voraus, dass zu Beginn der harten Schnitte Ergebnisse als Zielgrößen definiert wurden, am besten auf Basis der Stakeholder-Analyse und des Beitrags der harten Schnitte zur Strategie. Pro Zielgruppe zu überlegen, welche Kriterien als Erfolg gelten, hält den Prozess des Downsizing in Bewegung und sichert ein klares Ende.

Zwei Tipps zur Kriterienentscheidung:

1. Da harte Schnitte eine defizitorientierte Haltung verstärkt gilt es für jede Zielgruppe zu fragen:

- was wollen wir in Relation z. B. zu den Leistungsträgern erreichen?
- was wollen wir auf jeden Fall verhindern?
- was wollen wir erhalten?

2. Integrieren Sie auch außenorientierte und innovationstärkende Messkriterien,

z. B. zur Kundenzufriedenheit in der Downsizing-Phase.

Die Steuerung und das Monitoring des Prozesses liegt weiter bei einem Kernteam, die Verantwortung für die inhaltliche Umsetzung bei den Führungskräften. Deren Interventionen sind primär schließende, verpflichtende, stabilisierende - um die Unsicherheiten und Turbulenzen auszubalancieren und damit Vertrauen und Engagement für das neue Wachstum vorzubereiten. Das erfordert neue Skills der Führungskräfte im Verständnis der Logik der Gefühle bei solchen Veränderungen. (Die Reflexion darüber, wie Führungskräfte selbst reagieren, wirft sie auf sich selbst zurück: Wie wir mit den Gefühlen anderer umgehen ist meist ein Spiegel dessen, wie wir uns zu unseren eigenen Emotionen in Beziehung setzen.)

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.