

## Personalabbau – Wenn das Engagement verschwindet

Von Oliver Recklies

Problemstellung des Personalabbaus .....	<b>Die Differenz von Ziel und Ergebnis</b> .....	1
Die Differenz von Ziel und Ergebnis .....	Was ist die Ursache, dass bei einem Perso-	1
Negative Veränderungen in den Einstellungen der Mitarbeiter .....	nalabbau die angestrebten Ziele und die tat-	1
Rückgang von Engagement und Leistung .....	sächlich erreichten Ergebnisse soweit ausein-	2
Die Beeinflussung von Reaktionsmustern .....	ander liegen? Nach den Ansichten von Samuel	3
Die 2 Seiten einer Münze .....	Berner könnte die Ursache in den Reaktionen	3

### Problemstellung des Personalabbaus

Der planmäßige Abbau von Mitarbeitern wird, ausgehend von den Entwicklungen im angelsächsischen Bereich, in etlichen Unternehmen immer mehr als unternehmerische Strategie eingesetzt. Fraglich dabei ist, ob bei den vorgenommenen Maßnahmen immer alle Ziele auch erreicht werden. Nach einer Untersuchung von [Robert Tomasko](#) (Autor von den Büchern Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future; [Rethinking the Corporation](#), [Go for Growth](#)) bei 1000 amerikanischen Unternehmen, welche den Personalbestand ein- oder mehrfach reduziert hatten, ergab sich folgendes Bild: Mit dem Personalabbau streben

- Über 90 % der Unternehmen einer Kostenreduzierung an, aber weniger als 50 % erreichten diese auch;
- 75 % der Unternehmen wollten die Produktivität steigern, aber nur 22 % realisierten dies;
- über 50 % eine Erhöhung des Cash Flows oder des Shareholder Values an, doch nur bei weniger als 25 % konnte dies erreicht werden;

- über die Hälfte eine Entbürokratisierung und eine schnellere Entscheidungsfindung an, doch nur 15 % erreichte dieses Ziel.

Bei vielen Maßnahmen zum Personalabbau steht das Schicksal der Mitarbeiter, welche ihren Arbeitsplatz verlieren, im Vordergrund. Demgegenüber sind die Emotionen und die damit verbundenen Wahrnehmungen und Reaktionen der Mitarbeiter, die den Arbeitsplatz nicht verlieren, für das Management i.d.R. kein Thema.

Dies ist insofern bemerkenswert, dass die Emotionen und Einstellungen der verbleibenden Mitarbeiter maßgeblich für die Zukunft der Organisation verantwortlich sind. Die Verbleibenden sind die offiziell Glücklichen der Personalmaßnahmen. Oft wird von ihnen eine motivierte Weiterarbeit und zum Teil auch Freude und Dankbarkeit über den Erhalt ihrer Stelle erwartet.

### Negative Veränderungen in den Einstellungen der Mitarbeiter

Eine solche positive Entwicklung der Einstellung wird aber nicht erreicht werden. Zahlreiche Untersuchungen in den USA und Großbritannien weisen nach, dass die Verbliebenen den Personalabbau nicht nur zur Kenntnis nehmen und danach wieder zur geregelten Tagesordnung übergehen, sondern mit einer

Vielzahl von Reaktionen und oft auch negativen Einstellungsänderungen darauf antworten. Das positive Gefühl, nicht entlassen worden zu sein, schlägt dabei oft ins Negative um. Die Gefühlsskala umfasst dabei eine große Spanne:

- Ängste vor längerer Arbeitszeit
- Angst vor Überlastung (zeitlich und fachlich)
- Angst vor geringeren Aufstiegschancen
- Angst von eigenem Verlust des Arbeitsplatzes bei weiterem Stellenabbau
- Schuldgefühle, wenn die Entlassenen keinen neuen Arbeitsplatz finden
- Zorn auf die Geschäftsleitung

Diese Einstellungsveränderung führt zu einem rapiden Sinken der Arbeitszufriedenheit und reduziert auch drastisch die innere Bindung an das Unternehmen. Am stärksten tritt dieses auf bei Mitarbeitern, die sich vor der „Entlassungswelle“ mit dem Unternehmen besonders eng verbunden fühlten und die ferner die Entlassungen als unfair ansehen. (Siehe auch [Artikel](#): „Mitarbeiter – Ist Engagement für das Unternehmen tot?“ Von Dagmar Recklies.) Hinzu kommt, dass der einsetzende Vertrauensverlust gegenüber der Geschäftsleitung die Fluktuationsrate erhöht, wobei of jüngere, hochqualifizierte und produktive Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

### Rückgang von Engagement und Leistung

Nach Ansicht von Berner gelingt es nicht einmal jedem zweiten Unternehmen, nach einem Personalabbau die Produktivität zu erhöhen. Die Ursache liegt unter anderem darin, dass die Verbleibenden ihre Leistung verändern, indem sie eine genügende Leistung erbringen, die ihren eigenen Arbeitsplatz sichert, aber

auch das Eingehen von Risiken verringert. Durch diese Strategie der Fehlervermeidung (mit der Befürchtung, dass auftretende Fehler sich in der nächsten Kündigungsrunde negativ auswirken werden) wird die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter blockiert und die durch den Personalabbau fehlenden Kapazitäten und geistigen Potentiale nur wenig kompensiert, geschweige denn vollständig ersetzt.

Ursache dieser Entwicklung „Frust statt Freude“ ist, dass ein erstmalig durchgeführter Stellenabbau eine massive Umgestaltung des Beziehungsgefüges zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen einleitet. Es kommt zum Ende des gewohnten langfristigen Arbeitsverhältnisses. Bisher bestand zwischen Mitarbeitern mit entsprechender Arbeitsleistung und dem Unternehmen ein ungeschriebener Vertrag über den Arbeitsplatz.

<b>„Psychologischer Vertrag“ über einen Arbeitsplatz</b>	
<b>Angebot des Mitarbeiters</b>	<b>Angebot des Unternehmens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyalität</li> <li>▪ Hoher Arbeitseinsatz</li> <li>▪ Einbringen von Kreativität und Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Langfristige Beschäftigungssicherheit</li> <li>▪ Regelmäßige Lohnerhöhungen und Beförderungen</li> </ul>

Nun ist

- Das „neue“ Arbeitsverhältnis viel mehr auf einen Austausch von Leistungen als auf eine langfristige Beziehung ausgerichtet.

- Konsequenz: Zukunftssicherheit entsteht nicht über die jeweilige Beschäftigung, sondern über das ständige Erlangen und Weiterentwickeln von Fähigkeiten und Kenntnissen.

Samuel Berner dazu: „Der psychologische Vertrag ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor des individuellen Arbeitsverhaltens in einem Unternehmen. Nach Jahren als selbstverständlich angesehener Stabilität bricht ein überraschender Personalabbau diese unausgesprochene Übereinkunft und stellt damit die Arbeitsbeziehung auf eine völlig neue Grundlage.“

### **Die Beeinflussung von Reaktionsmustern**

Die Emotionen, die Werteinstellungen und letztendlich das Verhalten der verbleibenden Mitarbeiter verändern sich nicht bei allen Personalentlassungen in gleicher Weise. Ferner sind die entstehenden Reaktionsmuster beeinflussbar. Zwei wichtige Einflussfaktoren für die Reaktionen der Verbleibenden sind:

- Die empfundene Gerechtigkeit des Personalabbaus
- Die wahrgenommene Veränderung der Arbeitsbedingungen

Grundsätzlich sind die Reaktionen der verbleibenden Mitarbeiter um so negativer, je ungerechter der Personalabbau von ihnen eingeordnet wird und je mehr die Veränderung der Arbeitsbedingungen als Bedrohung wahrgenommen werden. Um Motivationsprobleme im Zusammenhang mit den Personalentlassungen zu vermeiden oder zu reduzieren, müssen die Kommunikationsmaßnahmen an dieser Stelle ansetzen.

Die Maßnahmen können dabei umfassen:

- Erläuterung der Gründe und Zielsetzung des Personalabbaus durch die Geschäftsleitung
- Erläuterung der Hilfestellung für die Entlassenen
- Hinweise auf Weiterbildungsmaßnahmen und andere Betreuungsaktivitäten für die verbleibenden Mitarbeitern
- Schulung der Führungskräfte zur Begleitung und Motivation der verbleibenden Mitarbeiter

### **Die 2 Seiten einer Münze**

Die Motivationskonsequenzen aus dem Stellenabbau illustrieren ein grundsätzliches Teilproblem der Unternehmensführung: Die Notwendigkeit, ertragsorientiertes Unternehmensmanagement mit sozialverträglichem Handeln zu verbinden. Beide Aspekte dürfen aber nicht länger als Gegensätze verstanden werden – es sind eigentlich nur zwei Seiten einer Münze. Langfristig gute Unternehmensergebnisse und eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung erfordern eine langfristige und erfolgreiche Personalarbeit. Dies betrifft sowohl das planende, steuernde und fürsorgliche Handeln auf strategischer Ebene im Hintergrund als auch die direkte Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf taktischer und operativer Ebene im Vordergrund.

© Oliver Recklies, Mai 01

### **Literatur zum Thema**

Berner, Samuel. Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau. Dissertation Nr. 2248 der Universität St. Gallen über Dr. Samuel Berner, Rütlistrasse 15, CH-8307 Effretikon

Karst, K., Segler, T., Gruber, K. (2000)  
[Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment-Management](#), Springer Verlag, Heidelberg

Sennet, Richard (2000). [Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus](#). Goldmann Verlag. München