

Hinter jedem Kündigungsfall steht ein persönliches Schicksal; gefragt sind konkrete Hilfestellungen der Unternehmen

„Mit der Abfindung ist noch nicht genug getan“

Die Nürnberger Personalberater H. Jürgen Bauerreiß und Klaus Andreas machen Vorschläge zur Bewältigung von Berufskrisen

NÜRNBERG — Die Pressemitteilungen aus fränkischen Unternehmen über Personalabbau und direkte Entlassungen häufen sich. Rezession und Strukturprobleme hinterlassen auf dem regionalen Arbeitsmarkt immer deutlichere Spuren. Und ein Ende der konjunkturellen Abschwungphase und betrieblichen Anpassungsmaßnahmen scheint nicht in Sicht. Nach einer Untersuchung der Ifo-Wirtschaftsforscher wird in Westdeutschland die Zahl der Erwerbstätigen im Jahresdurchschnitt um eine halbe Million sinken. Die Arbeitslosenquote in der gesamten Bundesrepublik dürfte den Berechnungen zufolge 1993 bei 8,8 und 1994 sogar bei 9,5 Prozent liegen.

Diese dramatische Entwicklung mit ihren schlimmen sozialen Auswirkungen bedeutet nach Ansicht der Gesellschaft für Personalberatung und Managemententwicklung mbH (PM) in Nürnberg eine „großdimensionierte Herausforderung für Politik, Wirtschaft, Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter“. Die beiden Geschäftsführer Klaus Andreas (Dipl.-Betriebswirt) und H. Jürgen Bauerreiß (Dipl.-Psychologe) appellierten in einem Gespräch mit unserer Zeitung an alle Beteiligten, sich dieser Aufgabe konsequent und uneingeschränkt zu stellen, aber auch mit besonderem Verantwortungsbewusstsein für die persönlichen Schicksale der betroffenen Arbeitnehmer. Im folgenden ein Auszug ihrer Vorschläge über „konkrete Hilfestellungen für die Bewältigung von Berufskrisen“.

Die in der Bundesrepublik bisher bewährte Sozialpartnerschaft muß und wird nach Meinung der PM-Geschäftsführer Bauerreiß (40) und Andreas (45) für alle Seiten gangbare Wege finden, möglichen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Ballast abzuwerfen und in Regelungen umzuwandeln, die den heutigen Anforderungen gerecht werden. Mit den zwei Begriffen „Change“ und „Lean“ (frei übersetzt: Wandel durch Anpassung und schlankte Struktur) umschreiben die beiden erfahrenen Personalberater Management-Strategien, die einen flexiblen Prozeß einleiten und gezielt zu einer höheren Qualität von Kreativität hinführen.

Change-Management empfiehlt dabei vier grundsätzliche Schritte: den Wandel durch Trendforschung vorausschauend; eine Vision entwickeln, die als Unternehmensphilosophie von den Mitarbeitern gelebt wird; die organisatorischen Voraussetzungen durch flache Hierarchien schaffen; und in der gesamten Wertschöpfungskette geeignete Maßnahmen umsetzen. Lean-Management basiert ebenfalls auf vier Grundsätzen: absolute Teamarbeit, engste Marktorientierung, intensive Vorausplanung und strenge Aufgabengliederung.

Mitarbeiter einbeziehen

Ein solches Vorgehen erfordert nach Worten der PM-Experten ein hohes Engagement der Geschäftsleitung und die umfassende Akzeptanz durch die Belegschaftsvertretungen. Eine weitere Voraussetzung ist, daß jeder Mitarbeiter den Vorteil für die Gemeinschaft, aber auch seinen persönlichen Nutzen erkennt. Daher sollten bei ent-



Protestaktionen der Belegschaft gegen Stilllegungspläne oder Personalabbau (wie hier bei der Maxhütte in Sulzbach-Rosenberg) könnten vermieden werden, wenn Unternehmen mehr Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern zeigten. Archivfoto

sprechenden Überlegungen, so mahnen Bauerreiß und Andreas, die betroffenen Arbeitnehmer — ohne Ansehen ihres innerbetrieblichen Status — aktiv in die Entscheidungs- und Gestaltungsfindung einbezogen werden. Die dann verabschiedeten Strukturen müssen „vorbildlich von oben“ demonstriert werden, um allen nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern „Leitbild für eigene Dynamik und Initiative“ zu sein.

Soweit, so gut. Wie aber sieht es im Ernstfall aus, wenn Unternehmen aus Wettbewerbsgründen auf die „Kostenbremse“ treten müssen und Personalabbau auf dem Plan steht, um das Überleben am Markt zu sichern? Bauerreiß und Andreas warnen Unternehmer und Manager davor, durch ein angstgeprägtes Betriebsklima die Motivation zu zerstören und Mitarbeitern das Gefühl zu geben, sie seien in erster Linie unerwünschte Kostenverursacher. Solche „Krisenstrategien“ schwächen, so ihre Erfahrung, die reelle Voraussetzung zu einer nachhal-

tigen Stärkung der Wettbewerbskraft unserer Wirtschaft, nämlich die Energie, die Kreativität und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter“.

Ist eine Krisensituation, wie gegenwärtig in vielen Betrieben, nicht ohne deutlichen Personalabbau zu meistern, so muß bei der „Mitarbeiter-Freisetzung“, so mahnen die beiden Unternehmensberater, neben sozialen Gesichtspunkten auch die erforderliche „Leistungsoptimierung“ durch bestmögliche Organisation und Stellenbesetzung berücksichtigt werden. Dabei sollte den von einem Personalabbau betroffenen Mitarbeitern auch eine „weitgehende und innovative Unterstützung für einen erfolgreichen Umstieg in eine neue (externe) Stelle“ gegeben werden. Die Firmen dürften nicht davon ausgehen, daß sie ihrer Verantwortung den Ausscheidenden gegenüber Genüge getan haben, wenn sie eine Abfindung für den verlustig gegangenen Arbeitsplatz bezahlen.

Zu einer solchen „partnerschaftlichen Hilfestellung“ im Kündigungsfall

gehört — so Bauerreiß und Andreas — vor allem das Bemühen, daß der Entlassene alsbald einen Erfolg auf dem Arbeitsmarkt erzielt. Zu überlegen sei hierbei, ähnlich wie im Führungskräfte-Bereich schon häufig üblich, auch Tarif-Beschäftigten das Rüstzeug für ihre notwendigen Bewerbungsaktivitäten an die Hand zu geben. Das erforderliche Detailwissen könne gut in Seminarform vermittelt werden. Darüber hinaus sei es in die Einrichtung eines Sekretariatsdienstes zu denken, der den betroffenen Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum hinweg hilfreich zur Seite steht.

Nicht in Hektik verfallen

Doch auch für die betroffenen Arbeitnehmer haben die beiden Personalberater Empfehlungen parat. Sie sollten „das Heft des Handelns in der Hand behalten“, indem sie sich auf dem Arbeitsmarkt rechtzeitig und diskret nach Alternativen umsehen; denn es sei immer besser, sich aus einem noch bestehenden Arbeitsverhältnis heraus zu bewerben. Man sollte jedoch bei seiner beruflichen Neuorientierung nicht in hektische Betriebsamkeit verfallen, sondern ruhig und besonnen vorgehen, d. h. seine beruflich einsetzbaren Stärken und Interessen auflisten und daraus eine realistische Zielorientierung ableiten.

Trotz der teilweise drastischen Personal Kürzungen in den vergangenen Monaten, insbesondere auch bei namhaften fränkischen Unternehmen, bewerten Bauerreiß und Andreas die Berufschancen im Großraum Nürnberg aufgrund der geographischen Lage und infrastrukturellen Voraussetzungen als hoffnungsvoll. Ungeachtet der gedämpften Konjunktur und branchenspezifischer Anpassungsmaßnahmen ergäben sich hier aufgrund des vorhandenen Wirtschaftspotentials durchaus „zukunftsweisende positive Akzente“.

GERHARD BESNER



Klaus Andreas (links) und H. Jürgen Bauerreiß (rechts), Geschäftsführer der Nürnberger Gesellschaft für Personalberatung und Managemententwicklung, fordern von Unternehmen Hilfestellungen bei der Bewältigung von Berufskrisen.

