



In stürmischer See navigieren Ein Prüfstein für das Management?

Wie können Führungskräfte die vielfältigen Herausforderungen der wirtschaftlichen Turbulenzen bewältigen? Auf der einen Seite fordern ökonomische Notwendigkeiten Personalabbau, auf der anderen Seite müssen für „die Zeit danach“ MitarbeiterInnen weiterentwickelt, Potenziale aufgebaut werden. Das Spannungsfeld ist groß, der Druck enorm.

Ruth Arrich

Die letzten Jahre standen ganz im Zeichen von Personalaufbau und dem Anwerben und Entwickeln von Potenzialen. Der Begriff „Employer Branding“ wurde geprägt, jeder sollte stolz auf seinen Arbeitgeber und dementsprechend Werbeträger für die Organisation sein. MitarbeiterInnen sollten sich wohl fühlen und motiviert Höchstleistungen bringen. Diese positive, auf Wachstum ausgerichtete Stimmung, wurde jäh unterbrochen. Plötzlich gibt es wieder wirtschaftlich notwendige Personalfreisetzen, um das Überleben

der Firmen sicherzustellen. Sogar Massenkündigungen stehen an der Tagesordnung.

Schluss mit Employer Branding und Personalmarketing?

Personalmarketing bekommt eine ganz neue Bedeutung. Jetzt können Organisationen beweisen, wie professionell ihre Personal- bzw. Führungsarbeit ist. Und es ist tatsächlich die Aufgabe für die ganze Organisation, den Führungskräften und MitarbeiterInnen in die-

inhalt motivator

- > 1 Artikel: In stürmischer See navigieren
- > 4 Interview „Kündigungen in schwierigen Zeiten“
- > 8 Seminarangebote
- > 9 top on job: Wir haben die Top-Bewerber!

sen instabilen Zeiten Orientierung zu geben. Eine Kultur der Transparenz, Berechenbarkeit und Wertschätzung entzieht Gerüchten den Nährboden. Auf den ersten Blick erscheint eine „wertschätzende Kündigung“ ein Widerspruch in sich zu sein, näher betrachtet liegt hier allerdings eine große Chance für Personalmarketing und Mitarbeiterbindung. (Lesen Sie dazu auch das Interview mit Frau Mag. Aschauer, pro mente Bildungsinstitut.)

Trennungskultur als Königsdisziplin in turbulenten Zeiten

In Gesprächen berichten ManagerInnen immer wieder, wie belastend sie Kündigungen empfinden. Besonders dramatisch wird es, wenn es sich um rein wirtschaftlich motivierte Trennungen handelt. Einzelne Führungskräfte sind hier oft überfordert, viele berichten vom Gefühl zunehmender Vereinsamung und auch Ratlosigkeit. Langsam findet eine Entfremdung zwischen Organisation und Führungs-

kräften sowie zwischen Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen statt und verschlechtert das Betriebsklima. Je besser diese Prozesse vorbereitet und innerhalb der Organisation abgestimmt werden, umso kompetenter kann jede Führungskraft agieren – sowohl menschlich als auch wirtschaftlich. Eine Trennungskultur der Wertschätzung und Transparenz hat tatsächlich wirtschaftliche Bedeutung, da es direkt um Image und Reputation geht. Außerdem ist jeder Prozess vor dem Arbeitsgericht ein unheimlicher Energie- und Zeiträuber für Führungskräfte, was letztendlich auch dem Unternehmen schadet.

Krisenbewältigung braucht gebündelte Kräfte, die in eine Richtung wirken.

Eine Organisation muss sich auf die Vertrauenskrise vorbereiten und alles daran setzen, die Bindung der MitarbeiterInnen durch begleitende Maßnahmen zu erneuern. Eine gemeinsam gelebte und richtungsweisende Führungskultur,



**Krisenbewältigung
braucht gebündelte
Kräfte**

> In stürmischer See navigieren

Austausch unter den ManagerInnen, gemeinsam erarbeitete Strategien und Vorgehensweisen bieten Unterstützung und Orientierung. Das Zusammenspiel zwischen den Einzelpersonen und der Organisation benötigt Gestaltung und Auseinandersetzung, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

Die Kraft entsteht Dazwischen.

Von den ManagerInnen wird Entscheidungsstärke gefordert. In Potenzialanalysen wird diagnostiziert, ob und wie jemand voraussichtlich Entscheidungen treffen wird. In ihrer Führungsarbeit werden ManagerInnen jedoch oft allein gelassen, ein Scheitern wird dann großteils der Einzelperson zugeschrieben, fehlende Entscheidungskraft attestiert. Dabei wird eine wesentliche Komponente übersehen bzw. unterschätzt: das Zusammenspiel zwischen Person und Organisation. Hier werden Kräfte wirksam, können sich Energien zielgerichtet entfalten oder werden blockiert. In jeder Organisation gibt es Muster, die auf Grundhaltungen und Werte zurückgehen und im Untergrund wirken. Stimmen diese mit den Einstellungen der/des einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters im Wesentlichen überein, so wird diese/r mit großer Wahrscheinlichkeit so handeln, wie es die Organisation erwartet. Nicht-Übereinstimmungen führen zu Irritationen, die überaus fruchtbar sein können, wenn die Organisation konstruktiv damit umgehen kann. Führungskräfte, die Überraschung erzeugen und dazu anregen, Gewohnheiten zu hinterfragen und zu verändern, tragen wesentlich zur

Innovation und Weiterentwicklung bei. Das funktioniert allerdings nur, wenn diese „Andersartigkeit“ bewusst ist und ihr Raum gegeben wird. Für eine gezielte Personalentwicklung und auch Mitarbeiterrekrutierung erscheint es deshalb sinnvoll, die wirkenden Muster sichtbar zu machen. Hilfreich sind am Beispiel Entscheidungskultur folgende Fragen:

- Wie werden in unserer Organisation Entscheidungen getroffen?
- Welche Entscheidungen dauern besonders lange?
- Welche Entscheidungen fallen schnell?
- Wann und wie werden Entscheidungen kommuniziert?

Bevor wir uns mit der Entscheidungsstärke einer Person beschäftigen, wird der Umgang der Organisation mit Entscheidungen beleuchtet. Auf Basis dieser Aussage kann bewertet werden, welches Entscheidungsverhalten zielführend erscheint und auch als Stärke empfunden wird.

Gerade in diesen Umbruchphasen, die wir gerade erleben, benötigt es beides: den Mut zur Entscheidung aber auch die Kraft, Dinge offen lassen zu können. Für das Kollektiv der Führungskräfte und jedes einzelnen Verantwortungsträgers ist es von zentraler Bedeutung, diese Prozesse nicht nur einfach passieren zu lassen sondern bewusst zu reflektieren. Damit entsteht ein gemeinsames Mindset, das Orientierung und Sicherheit gibt: für die Führungskräfte, die Mitarbeitenden und damit auch für die gesamte Organisation.



Kündigungen in schwierigen Zeiten

Interview mit Frau Mag. Anneliese Aschauer

(pro mente Bildungsinstitut; Kooperations- und Netzwerkpartner der inoVato-Motiv-Beratungsgruppe)

Geben Sie uns einen Einblick in Ihre Erfahrung mit der Begleitung von umfassenden Maßnahmen der Personalfreisetzung: Lassen sich typische Dynamiken identifizieren, die Sie in ähnlicher Form immer wieder antreffen?



Mag. Anneliese Aschauer
Psychologin, Systemische
Unternehmensberaterin
Bildungsinstitut pro mente

Die Dynamiken, die sich in Trennungsprozessen immer wieder abzeichnen, entsprechen den üblichen psychologischen Phänomenen von Lebenskrisen und Trauerphasen. Bei Kündigungen bricht für viele Menschen eine wichtige Säule der Identität weg und wirkt damit einerseits finanziell, aber auch persönlich existenzbedrohlich.

Identifizieren lassen sich jene Reaktionen, die auch von anderen traumatischen Erlebnissen bekannt sind: Häufig gibt es schon vor der Kün-

digung die Vorahnung und Sorge – es gibt Gerüchte, dass es zum Abbau kommt, man spürt „Bewegung“ im Unternehmen. Dennoch bewirkt das Aussprechen der Kündigung für die meisten Menschen einen Schockzustand, viele können es zunächst gar nicht glauben. Häufig folgen dann Phänomene des Ärgers und der Wut – für die Gekündigten wird nicht nur ein Arbeitsvertrag aufgelöst sondern auch ein menschlicher psychologischer Vertrag. Nach dieser Wutphase beginnt bei vielen Menschen die Trauerphase. Sie erkennen, dass es kein Zurück gibt, dass die Entscheidung fix ist und mit dem Trauern setzt auch die emotionale Akzeptanz ein. Erst danach ist eine Neuorientierung möglich.

Die Dynamiken bei Personalfreisetzungen betreffen immer unterschiedliche Ebenen und Ziel-

gruppen. Einerseits die betroffenen MitarbeiterInnen, die Führungskräfte, die Kündigungen

aussprechen und die sogenannten „Survivors“, d.h. jene MitarbeiterInnen die bleiben können.

Kündigungen bedeuten also auch Irritationen bei den verbleibenden MitarbeiterInnen. Welche Reaktionen sind zu erwarten?

Jene MitarbeiterInnen, die bleiben, fühlen sich verantwortlich für ihre KollegInnen, sie fühlen sich z.T. schuldig aufgrund der Nicht-Betroffenheit und zugleich fängt die Angst und Sorge zu schwelen an: Wer ist als nächster dran? Die Verlässlichkeit des Unternehmens wird in Frage gestellt. Führungskräfte sind nach Personalabbaumaßnahmen einerseits mit einem erhöhten Workload durch weniger Personal konfrontiert und andererseits laufen sie Gefahr, in

diesen unsicheren Zeiten gerade ihre Hochleistungsträger zu verlieren. Diese Personen sind erfahrungsgemäß die ersten, die sich am Arbeitsmarkt nach anderen Optionen umschauchen. D.h. Führungskräfte müssen sich einerseits mit den unmittelbaren Reaktionen in den Kündigungsgesprächen auseinandersetzen, aber auch mit den oft heftigen Folgewirkungen in ihren Abteilungen und Teams.

Vielen Führungskräften fällt es nicht leicht, Kündigungen auszusprechen. Welche Ängste stecken dahinter?

Zum einen gibt es die Angst vor den emotionalen Reaktionen der Betroffenen. Menschen, die von Kündigungen betroffen sind, können im ersten Schock aber auch in der Phase der Bewusstwerdung, dass sich im Leben gravierend etwas verändert, sehr unterschiedlich reagieren. Die Führungskräfte beschäftigen häufig folgende Fragen: Mit welchen emotionalen Reaktionen muss ich rechnen? Wie gehe ich mit Aggression oder mit Trauer und Tränen um? Wie erkenne ich überhaupt, dass es zu einem Schock kommt? Und viele Führungskräfte haben Angst vor unkontrollierbaren Folgehandlungen. Weiters werden Führungskräfte im Zuge von Kündigungen auch mit persönlichen Vorwürfen konfrontiert. „Warum hast du dich nicht mehr für mich eingesetzt?“ oder „Ich wusste schon im-

mer, dass Sie nicht hinter mir stehen!“ sind Aussagen, denen Führungskräften dann ausgesetzt sein können. Hier ist die Führungskraft in ihrer eigenen Standfestigkeit gefragt, viele kommen unter Druck und spüren die Verführung, sich zu kleinen Zugeständnissen hinreißen zu lassen. Obwohl bei größerem Personalabbau die Gründe für die Kündigung nicht durch die Führungskraft verursacht wurden, sind viele Vorgesetzte im Durchführen dieser Aufgabe mit Schuldgefühlen und schlechtem Gewissen behaftet. Gerade die hohe Emotionalität und Nicht-Vorhersehbarkeit erzeugt bei den Führungskräften Verunsicherung. Die bisherigen Führungstools reichen nicht aus, den Umgang mit Emotionen zu erlernen.

Wenn eine Kündigung ausgesprochen werden muss, worauf sollten Führungskräfte unbedingt achten?

Klar bleiben in der Sache, aber dennoch in emotionalen Kontakt zu gehen, ist die wichtigste Voraussetzung für ein „gelungenes“ Kündigungsgespräch. Häufig beobachten wir folgende Kommunikationsmuster bei Führungskräften mit starker Emotionalisierung: Einerseits gibt es den versachlichten rationalisierenden Kommunikationsstil und andererseits den „sich verteidigenden – nach Lösungen suchenden Kommunikationsstil“. Diese Kommunikationsmuster sind die am besten erlernten und die Versachlichung ist jene Kommunikationsform, die in der Geschäftswelt auch am häufigsten praktiziert wird. In emotionalen Situationen - wie Kündigungsgesprächen - benötigt das Gegenüber aber nicht ein kühles Rationalisieren oder nicht einhaltbare Zugeständnisse sondern vor allem ein empathisches (mitfühlendes) Verständnis. Da die Personen zunächst in einem Schock sind, ist es notwendig, die Kündigung nochmals zu wiederholen, da im Schock Informationen nur zum Teil unser Bewusstsein erreichen. Die Führungskraft muss einerseits die betrieblichen Rahmenbedingungen mitteilen (Beendigungszeitpunkt,

Resturlaub, Sozialplan...), aber auch Verständnis für die Emotionen der Betroffenen zeigen. Zorn, Wut und Trauer müssen einfach akzeptiert werden, als Abwehrmechanismen aber auch als wesentliche Strategien für den Umgang mit überfordernden Situationen verstanden werden. Führungskräfte dürfen in diesen Situationen durchaus auch über die eigene Betroffenheit sprechen: „Auch mir fällt es schwer, dieses Gespräch zu führen. Du warst für mich ein sehr wichtiger Mitarbeiter“ sind Sätze, die, wenn ehrlich gemeint, eine Kündigung auch menschlich und authentisch gestalten. Erst gegen Ende des Gespräches, wenn die Betroffenen die Realität erfasst haben, unterstützen zukunftsorientierte Fragen, wie z.B. „Was werden nun deine nächsten Schritte sein?“, „Was wird dies für dich und deine Familie bedeuten und hast du dazu schon einen Plan?“ Keinesfalls vergessen werden darf ein würdiger Abschied. Den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin auf Stärken und Verdienste hinzuweisen und ein ehrliches Danke für das geleistete Engagement ist wichtig, um sich positiv zu verabschieden.

Was gilt es zu vermeiden?

Unbedingt zu vermeiden ist ein defensives oder aggressives Verhalten der Führungskraft – auch wenn das Gegenüber wütend oder mit Tränen reagiert. Auch der Satz: „Bleiben Sie doch sachlich“ wird die Emotionskurve nur noch anheizen.

Zeigen Sie Verständnis für die Situation und die Betroffenheit des gekündigten Mitarbeiters. Weiters darf sich die Führungskraft in keinem Fall zu Versprechungen oder Zugeständnissen hinreißen lassen – sie darf keine Hoffnungen

gen schüren. Auch wenn das eigene schlechte Gewissen oder der Drang zu helfen in vielen Fällen stark spürbar ist – Zugeständnisse die nicht eingehalten werden können, helfen nicht. Nicht in die Verteidigungsrolle fallen und sich nicht in eine Diskussion über Schuld und Umstände hineinziehen lassen, ist ebenso wichtig.

Es ist von Bedeutung, dass die Führungskraft klar bleibt und vermittelt, dass über die Tatsache nicht mehr diskutiert werden kann. Gleichzeitig ist es aber notwendig, dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin ehrliches Verständnis für die jeweilige Situation entgegenzubringen.

Strukturelle Unterstützungen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Gerade bei Großkündigungen stehen die Führungskräfte enorm unter Druck. In der Praxis werden dann von Führungskräften bis zu 10 Kündigungen an einem Tag durchgeführt. Aus meiner Erfahrung ist es höchst hilfreich, wenn an diesen hochintensiven Tagen BeraterInnen mit Kriseninterventions-Know-how zur Seite stehen, die einerseits krisengefährdete MitarbeiterInnen unmittelbar auffangen, aber auch den Führungskräften bei schwierigen Fragen zur Verfügung stehen. Die Vorbereitung auf die Kündigungsgespräche in Form von Einzelcoachings oder Seminaren

ist höchst entlastend für die Führungskräfte. In diesen Schulungen erlebe ich ein enormes Interesse an psychologischen Phänomenen, an den Erkennungsmöglichkeiten von Krisen, an konkreten Kommunikationstools mit emotionalen MitarbeiterInnen und auch eine hohe Verunsicherung bis zu Angst vor den durchzuführenden Kündigungen. Die intensive Auseinandersetzung, das Trainieren und Durchspielen von Kündigungsgesprächen, als auch die Beschäftigung mit den eigenen „wunden“ Punkten in Stress-Situationen, wirkt enorm entlastend.

Buch-Tipps



Trennungskultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen fair und nachhaltig gestalten

von Laurenz Andrzejewski, Wolters Kluwer Verlag 2004

Gesund führen: Nachhaltige Strategie fördern Identifikation und Balance

Ein Beitrag von Anneliese Aschauer, Franz Auinger und Peter Hofer

(erschienen in „Werteorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis II), Herausgeber Böhnsich/Reber/Hechenberger), Peter Lang Verlag 2007



Seminarangebote von der inoVato Akademie

Als Führungskraft Grenzsituationen meistern

Konstruktiver Umgang mit Grenzen und Krisen



Grenzen geben Sicherheit und Struktur, Grenzen können auch einengen und blockieren. Grenzsituationen erschüttern und ängstigen uns, gleichzeitig sind sie Möglichkeiten zum individuellen Lernen. Um die positiven Aspekte von Grenzen und Grenzsituationen nutzen zu können, sind ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, emotionale Stabilität, konstruktive Einstellung und lösungsorientiertes Handeln erforderlich. Gleichzeitig fördert der bewusste und mutige Umgang mit Grenzsituationen genau diese Art authentischer Souveränität. >> [Mehr Informationen hier](#)

Potenziale erkennen, Ressourcen entfalten

Seminar zur Selbstreflexion und Neuorientierung



Wenn Sie das Gefühl haben Sie brauchen Zeit für sich, um Ihre Gedanken zu ordnen, Lebensbilanz zu ziehen, wichtige Entscheidungen zu treffen, vage Pläne zu konkretisieren, neue Kraft zu schöpfen und Sie möchten wieder mehr Leichtigkeit und Lust in Ihr Leben und Wirken bringen, dann tut ihnen dieses Seminar gut! >> [Mehr Informationen hier](#)

Persönliche Orientierung in Umbruchphasen

Die Führungskraft als Krisenmanager



Gerade in Krisenzeiten ist der Ruf nach Stabilität im gesamten System oftmals ein sehr lauter. Welche Antworten gebe ich als Führungskraft, wenn ich selbst ein hohes Maß an Instabilität erlebe und mit dem Spannungsfeld notwendiger Veränderungsansprüche leben muss? Als Führungskraft ist es daher eine zentrale Aufgabe, auf die eigene Orientierung in Krisenzeiten zu achten. >> [Mehr Informationen hier](#)

Wir haben die Top-Bewerber!

Wir führen laufend Gespräche mit wechselbereiten Persönlichkeiten. Hier stellen wir Ihnen jene BewerberInnen vor, die uns im persönlichen Kontakt sowohl fachlich als auch menschlich besonders überzeugt haben. Gerne stellen wir Ihnen bei Interesse weitere Informationen zur Verfügung. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Führungs-/Managementposition im internationalem Vertrieb

Chiffre: 12723

44 Jahre, männlich, HTL Maschinenbau, Universitätslehrgang für Export und Internationales Management, MBA Global Marketing Management (Uni Linz)

Erfahrung in folgenden Positionen:

Langjährige Vertriebs-/Exporterfahrung; Key Account & Projekt Management; Senior Sales Executive (Investitionsgüter für Maschinen und Anlagen); Managing Director einer ausländ. Vertriebs-Niederlassung

Vertriebsleitung

Chiffre: 12694

38 Jahre, männlich, Studium BWL / Marketing, Controlling

Erfahrung in folgenden Positionen:

Investitionsgüterindustrie: Assistent der Finanzleitung, Assistent der Geschäftsleitung, Vertriebsleitung

Führungsfunktion im Rechnungswesen/Controlling

Chiffre: 11631

44 Jahre, männlich, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau, Bilanzbuchhaltung, SAP, Wertanalytiker

Erfahrung in folgenden Positionen:

Leiter Rechnungswesen; Leiter Konzernkonsolidierung und -controlling, Leiter Controlling

PR und Öffentlichkeitsarbeit

Chiffre: 13005

25 Jahre, weiblich, Studium Publizistik, Journalistenakademie

Erfahrung in folgenden Positionen:

Journalistin bei verschiedenen Medien, PR-Arbeit für Wirtschaftsunternehmen

Kaufmännische Leitung

Chiffre: 12993

36 Jahre, männlich, HAK, Teilstudium BWL / Produktions- und Logistikmanagement, Managementausbildung

Erfahrung in folgenden Positionen:

Geschäftsleitung Finanzen & Controlling sowie Prokurist (Lebensmittelindustrie)

Internationale Beschaffung und Logistik

Chiffre: 12959

Männlich, 49 Jahre, Einkaufslehrgang, Strategisches Management

Erfahrung in folgenden Positionen:

Führung des strategischen und operativen Einkaufs, Verantwortung für unternehmensweite Beschaffungs-, Logistikstrategie sowie Logistikprozesse, Führung Zoll- und Transportabteilung; Aus- und Weiterbildung beispielsweise in den Bereichen Mitarbeiterführung, Verhandlungstrainings, Prozessorganisation, Lieferantenmanagement; verhandlungsfähiges Englisch