

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
Techniker
Krankenkasse



Gemeinsam stark

WIE HR DAS SILODENKEN ÜBERWINDEN KANN

+++ **Zoom:** Die Illusion der Barrierefreiheit +++ **Case Study:** Kulturwandel bei der Volksbank +++
+++ **Technik:** Low-Code im Unternehmen +++ **Forschung:** Wertschätzendes Offboarding +++





Nichts gelernt

Krise, Fachkräftemangel, Entlassungen – die Abfolge wiederholt sich. Und Unternehmen machen dabei immer wieder die gleichen Fehler.

► Niemand baut gern Personal ab. Weder die Personalabteilung noch die Führungskräfte noch der Betriebsrat. Personalabbau ist unbestritten eine der schwierigsten und emotional belastendsten Aufgaben im Unternehmensalltag. Genau deshalb ist es umso wichtiger, den Prozess strategisch durchdacht zu planen und operativ sauber umzusetzen. Doch ein Blick auf die aktuellen Abbaumaßnahmen zeigt: Viele Unternehmen wiederholen die gleichen handwerklichen Fehler, als ob jede Krise die erste wäre, in der sie Stellen streichen müssen.

① Der Abbauprozess ist oft desaströs

Einmal mehr sehen wir hektische Reaktionen auf schlechte Zahlen. Viel zu oft stolpern Verantwortliche kopflos durch den Prozess des Personalabbaus, improvisieren und hoffen, dass es irgendwie schon gutgeht. Die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden ist häufig miserabel. Führungskräfte sind schlecht vorbereitet oder unzureichend informiert – und daher kaum in der Lage, ihre Teams sou-

verän durch die Veränderung zu führen. Die Mitarbeitenden sind entsprechend verunsichert, fühlen sich im Stich gelassen oder stehen bereits auf den Barrikaden. Und über den Flurfunk entstehen Gerüchte, die mehr Schaden anrichten als jede noch so unangenehme Wahrheit. Das schafft Unsicherheit, zerstört Vertrauen und hinterlässt ein Betriebsklima, das jahrelang nicht mehr zu kitten ist, sondern sich weiter verschlechtert.

② Unternehmen haben nichts aus der Vergangenheit gelernt

Nicht nur in der Automobilindustrie bündeln sich die Widersprüche der modernen Wirtschaft wie unter einem Brennglas: auf der einen Seite Auftragsschwäche, sinkende Umsätze und der Druck, Kosten zu senken – auf der anderen Seite unbesetzte Stellen und Fachkräftemangel. Dieses Dilemma ist ein teilweise selbst verschuldeter Teufelskreis: Heute wird gekürzt, um die Zahlen zu retten, morgen fehlen die Fachkräfte für Innovation und Wachstum – und übermorgen fragen wir

uns, warum wir den Anschluss verloren haben. Solche Probleme sind nicht nur das Ergebnis aktueller Krisen, sondern auch strategischer Versäumnisse, die sich über Jahre hinweg zu strukturellen Defiziten entwickelt haben.

Dabei liegen die Lehren aus der Vergangenheit auf dem Tisch: Zum Beispiel haben viele Sparkassen in den 2010er-Jahren gezeigt, wie nachhaltige Personalentwicklung und sozialverträglicher Personalumbau gelingen kann. Oder nehmen wir die 1990er-Jahre: Während Fujifilm den digitalen Wandel durch Planung und Weitsicht meisterte, scheiterte Eurocolor an fehlender strategischer Anpassung. Die Automobilhersteller stehen heute vor einer ähnlich fundamentalen Transformation – und es ist bezeichnend, dass viele von ihnen immer noch in den Mustern kurzfristiger Krisenbewältigung verharren.

③ Unternehmen tragen soziale Verantwortung!

Viel zu oft wirken Stellenstreichungen wie hektische Reaktionen auf akute Probleme. Doch Krisen kom-



men nicht überraschend – zumindest nicht für jene, die mit Weitsicht führen. Es gibt immer mal Phasen des Umbaus, Phasen des Wachstums und Phasen der Krise. Die Fragen, die sich jedes Unternehmen dabei stellen muss, lauten: Wie gehen wir mit Verlust von Mitarbeitenden um? Welche Kompetenzen brauchen wir morgen? Und wie können wir die Qualifikationen der Bleibenden so weiterentwickeln, dass sie zu den künftigen Anforderungen passen? Unternehmen müssten auch längst wissen, dass Abfindungen allein nicht ausreichen. Viele Menschen brauchen keinen „goldenen Handschlag“, sondern wollen klare Perspektiven! Es geht ihnen um Arbeit, soziale Sicherheit sowie die Chance, ihre Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln. Umschulungen und interne Weiterbildungen könnten in einigen Fällen Entlassungen ersetzen – oder zumindest reduzieren, wenn Mitarbeitende die Chance erhalten, sich zu entwickeln. Das wäre sowohl sozialverträglicher

als auch profitabler – und wird von der Bundesagentur für Arbeit gefördert. Doch dafür braucht es Mut und Weitsicht. Mut, Entscheidungen zu treffen, die nicht sofort zahlenmäßig glänzen, aber die Firma nachhaltig stabilisieren. Und Weitsicht, um zu erkennen, dass eine aktive Personalentwicklung keine Option ist – sondern unternehmerische Pflicht!

④ Auch die Mitarbeitenden tragen ihren Anteil

Heute können Komfortzonen schnell zu Sackgassen werden. Das passiert häufig in unbeweglichen Konzernen: Die Mitarbeitenden haben sich über Jahre, manchmal Jahrzehnte, darauf verlassen, dass das Unternehmen ihre Entwicklung steuert. Diese Erwartungshaltung ist heutzutage brandgefährlich. Die Welt hat sich grundlegend verändert – Märkte, Technologien und Geschäftsmodelle wandeln sich schneller, als es den meisten lieb ist. Wer heute nicht bereit ist, sich aktiv an diesen Wandel anzupassen, wird morgen abgehängt.

Das klingt hart, aber es ist eine Realität, der sich jeder und jede Einzelne stellen muss. Die Verantwortung für die berufliche Zukunft liegt nicht allein in den Händen des Unternehmens. Sie liegt auch bei den Mitarbeitenden selbst. Es reicht nicht aus, darauf zu warten, dass ein Arbeitgeber die Richtung vorgibt oder Schulungsprogramme auf dem Silbertablett serviert.

⑤ Eigenverantwortung ist gefragt!

„Lebenslanges Lernen“ ist kein Schlagwort, sondern eine Überlebensstrategie. Es geht nicht mehr

nur darum, Wissen zu erwerben, sondern darum, Kompetenzen kontinuierlich zu erweitern, sich auf neue Aufgaben einzulassen und flexibel zu bleiben. Es bedeutet, nicht nur Probleme zu sehen, sondern Lösungen zu suchen – nicht nur den nächsten Schritt zu planen, sondern die langfristige Richtung zu bestimmen. Ob es sich um technologische Fähigkeiten, digitale Kompetenz oder Soft Skills wie Kommunikation und Anpassungsfähigkeit handelt – die Bereitschaft, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, wird zur Kernkompetenz jedes Mitarbeitenden. Und diese Entwicklung müssen alle aktiv einfordern. Jeder und jede muss selbst den ersten Schritt gehen: Welche Fähigkeiten fehlen mir? Wo möchte ich hin? Und wie kann ich die Lücke schließen? Natürlich haben auch Unternehmen eine Verantwortung. Sie müssen Bedingungen schaffen, die Weiterentwicklung ermöglichen. Doch es ist ein Irrglaube zu erwarten, dass Unternehmen diesen Prozess allein steuern können. Die Rolle der Führungskräfte und Personalabteilungen ist die einer Plattform, die Unterstützung bietet – nicht die eines Zugführers, der alle Wagen mitzieht. Es liegt auch an den Mitarbeitenden, diese Plattform zu nutzen und sich aktiv einzubringen. Für die aktuelle Entlassungswelle kommt dieses Umdenken wohl zu spät – aber vielleicht lernen wir ja für die nächste Krise dazu. ■

AUTORIN



Foto: Simone Scardovelli

Anja Schauenburg, Geschäftsführerin, Schauenburg – Die Personalumbauer, Kiel, info@personalumbau.de