

stellen.suedostschweiz.ch

... die grösste stellenplattform der region

INSERATESCHLUSS:

Samstag-Ausgabe: Donnerstag, 8.00 Uhr

Comercialstrasse 20, 7007 Chur
Telefon 081 255 58 58, Fax 081 255 58 59
Agenturen in Arosa, Ilanz, Lenzerheide
und ThusisIM INTERNET AUFRUFBAR UNTER:
stellen.suedostschweiz.ch

Restrukturierung unter Einbezug der Mitarbeitenden

Gründe für Unternehmenskrisen gibt es viele, und deren Bewältigung erfordert zeitnahe Analysen und Gegenmassnahmen. Ein Gelingen der Restrukturierung hängt auch stark vom Einbezug der Mitarbeitenden ab.

Von Katrin Juntke* und Niklaus Blaser**

Die Gründe für Unternehmenskrisen sind mannigfaltig und können intern wie auch extern begründet sein. In den meisten Fällen kündigen sich Krisen mit Frühwarnsignalen an. Zu oft wird nicht oder zu zögerlich darauf reagiert, was schlussendlich zu Restrukturierungsprojekten führt. Wurde die Unternehmenskrise erkannt, drängt die Zeit. Es geht darum, die Auswirkungen der Krise zu limitieren und die Firma, Arbeitsplätze und Werte zu retten. Es braucht schnellstmöglich eine schonungslose Ausleageordnung und einen Sanierungsplan.

Für die Mitarbeitenden ist die Ankündigung einer Restrukturierung ein Schock. Zu lange hat man Probleme verdrängt und totgeschwiegen. Dieser Zustand ist fatal, kann doch eine Restrukturierung nur zusammen mit einer agilen Belegschaft gelingen.

Vielfach bedingt eine erste, kurzfristige Stabilisierung den Abbau von Arbeitsplätzen. Die Art und Weise, wie dies geschieht, setzt Zeichen bei Kunden, Lieferanten, Banken und vor allem bei den verbleibenden Mitarbeitenden. Wird den Entlassenen mit der Kündigung Dank und Wertschätzung



Der Umbau eines Unternehmens gelingt nachhaltiger unter Einbezug der Mitarbeitenden.

Archiv Keystone

ausgesprochen, Raum für eine Verabschiedung von den Kollegen gegeben und weitere Hilfe angeboten, hat dies einen starken Signalcharakter für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden. So wird dringend notwendiges Vertrauen geschaffen. Zudem wird das friktionslose Weiterlaufen des operativen Geschäfts unterstützt.

Transparenz und Vertrauen schaffen

Nach der ersten Eindämmung der Krise geht es an die Planung der nachhaltigen Gesundung. Dabei schafft eine Unternehmensvision, welche die Mitarbeitenden miteinbezieht, positive Gefühle. Vergangenes bekommt seinen Platz, und neue Strategien geben den zukünftigen Weg vor. Hier zeigt sich, wie glaub-

würdig Führungskräfte kommunizieren. Bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen gilt es, mit klaren, messbaren Zielsetzungen zu arbeiten und zeitnah über Erfolg und Schwachstellen zu informieren. Transparenz und Vertrauen sind das Resultat. Kurzfristige Erfolge heben die Stimmung im Unternehmen. Die in einer Restrukturierungsphase wichtige Kommunikation gegen aussen wird auch von einer gut informierten Belegschaft unterstützt. Das schafft Goodwill bei Kunden, Lieferanten und Kreditgebern, was wiederum die Restrukturierungsanstrengungen unterstützt.

Fazit: Neben den unabdingbaren betriebswirtschaftlichen Massnahmen lohnt sich der Fokus auf das Personal zweifellos. Restrukturierungen gelingen so nachhaltiger.

* Katrin Juntke ist systemische Organisationsentwicklerin. www.katrinjuntke.ch

**Niklaus Blaser ist KMU-Berater und hat sich auf Strategie, Innovation und Restrukturierungen spezialisiert. www.consulta-ag.ch