

Restrukturierung: DAS KIND NICHT MIT DEM BADE AUSSCHÜTTEN

Restrukturierungen sind im heutigen Geschäftsumfeld essenziell für Unternehmen. Doch wie kann man sicherstellen, dass die notwendigen Veränderungen effektiv umgesetzt werden, ohne wertvolle Mitarbeiter und ihr Wissen zu verlieren?

VON SUSANNE KREMEIER

Die Notwendigkeit von Veränderung

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt müssen Unternehmen sich ständig hinterfragen und teilweise neu erfinden. Dies kann Änderungen im Geschäftsmodell, im Angebot oder den Standorten zur Folge haben, die rasch umgesetzt werden müssen. Dabei ist professionelles Change-Management oder Transformationsunterstützung unerlässlich. Es geht darum, die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten, sie für die Ziele zu begeistern und sie aktiv einzubeziehen.

Szenarien der Mitarbeiterreduktion

Oft bedeuten diese Veränderungen jedoch auch, dass die Anzahl der Mitarbeiter reduziert werden muss. Hier sollte sehr gut überdacht werden, welche Mitarbeiter man wann für welche Tätigkeit dringend benötigt. Ich beobachte in dieser Situation drei mögliche Szenarien:

1. Kostenreduktion im Fokus:

Weder die Zukunft noch der Weg dahin spielt eine Rolle, es gilt, so schnell wie möglich zu verschlanken und dabei so viel wie möglich Kosten zu sparen. Das bedeutet meist, dass diejenigen Mitarbeiter, die am teuersten sind und am einfachsten abgebaut werden können, zuerst gehen. Oft sind das die älteren.

2. Zukunftsorientierte Analyse:

Die Zukunft wird genau analysiert. Es wird sichergestellt, dass alle Kompetenzen, die man in der Zukunft benötigt, im Unternehmen verbleiben. Oft sind diese Kompetenzen mit Digitalisierung und anderen neuen Technologien

verbunden. Es wird angenommen, man solle besonders die jungen Menschen im Unternehmen behalten, die mit diesen Techniken umgehen können. Also werden wiederum die älteren Mitarbeiter verabschiedet.

3. Ganzheitlicher Ansatz:

Es wird nicht nur die Zukunft betrachtet, sondern auch der Weg dahin. Es werden Mitarbeiter gesucht, deren Fähigkeiten das Team dabei unterstützen können, enthusiastisch in die Zukunft zu gehen. Hier kommen erfahrene Mitarbeiter ins Spiel, die das Unternehmen kennen und wertvolle Kontakte haben, um Mitarbeiter zu motivieren. Das sind in der Tat oft die älteren, 'teureren' Mitarbeiter.

Bei Szenario 1 und 2 würden quasi die Kinder mit dem Bade ausgeschüttet, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung notwendigen Mitarbeiter würden höchstwahrscheinlich abgebaut.

Die Rolle der älteren Mitarbeiter

Darüber hinaus sind die älteren Mitarbeiter ebenfalls meist die Wissensträger. Heute wird das Wissen allerdings oft durch entsprechende Datenbanken gesammelt. Erfahrung mit Maschinen und Systemen hat eine kürzere Wertespanne, da sich die Technologie sehr schnell erneuert und überholt. Erfahrung mit Menschen und anderen 'soften Elementen' wird entweder über digitale Simulationen übermittelt – oder im persönlichen Gespräch.

Die Vertrauenspersonen

Schauen wir uns die älteren Mitarbeiter genauer an: Sie haben viele Erfahrungen und sind meist sehr gut vernetzt. Diese Vertrauensleute sollten die ersten Ansprechpartner sein, wenn Veränderungen anstehen. Sie können die Belegschaft vorbereiten und Ängste abbauen. Oft sind es nicht die offiziellen Vertreter, sondern (erfahrene) Kollegen, an die sich Mitarbeiter mit Sorgen wenden.

Gestaltungsmöglichkeiten

Warum sollten diese Mitarbeiter helfen, wenn sie nach der Umstrukturierung arbeitslos werden? Hier kommt es auf die

DIE AUTORIN

Die Unternehmensberaterin Susanne Kremeier von PEOPLE & RESULTS bietet Strategie- und Umsetzungsberatung mit, durch und für den Faktor Mensch.



Gestaltung an. Einige werden zustimmen, weil es in ihre Lebenspläne passt. Ich habe einmal einen Mitarbeiter bei einem Kunden erlebt, der als Abschieds-E-Mail ehrlich und ernst gemeint schrieb: „Wenn ich dieses wundervolle Unternehmen dadurch unterstützen kann, dass ich gehe, gehe ich stolz und mit erhobenem Haupt.“ Wow, was für eine Loyalität!

Sanfter Ausstieg

Alternativ kann älteren Mitarbeitern, die sich dem Ruhestand nähern, ein sanfter Ausstieg angeboten werden. Dies könnte eine Teilzeitoption oder ein Übergang in einen Beratervertrag sein. Die Botschaft an den Mitarbeiter ist dieselbe: Ihre Erfahrung wird wertgeschätzt! Diese Vorgehensweise habe ich bereits vielfach bei Unternehmen erfolgreich im Einsatz sehen dürfen.

Erfolgreiche Beispiele

Ein erfolgreiches Beispiel war ein älterer Mitarbeiter, der zum Mentor für junge Kollegen wurde. Obwohl er abgebaut wurde, erhielt er einen Beratervertrag aufgrund seiner sozialen Kompetenzen. Diese Wertschätzung motivierte ihn sogar, den Wandel voranzutreiben. Der Berater-Vertrag wurde so lange und in dem Umfang beibehalten, wie es der Mitarbeiter selbst wünschte.

Wissenstransfer

Ältere Mitarbeiter möchten gerne ihre Erfahrung an Jüngere übergeben. Das kann über das Einspeisen in entsprechende Systeme geschehen, über Mentor-Programme oder über Ausbildungen. Eine Alternative zum Berater-Vertrag ist der Trainings-Vertrag: Es werden Workshops und Trainings angeboten, die jüngeren Mitarbeitern die Chance geben, vom Erfahrungsschatz der Älteren zu profitieren.

Strategien für den Wissenserhalt

Es gibt also mehrere Optionen, das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeiter auch noch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu bewahren:

- Teilzeit-Arbeitsverträge
- Berater-Verträge
- Trainings-Vereinbarungen
- Mentoren-Beziehungen

Diese sollten sich den Wünschen des älteren Mitarbeiters anpassen.

Fazit:

Denken Sie bei Restrukturierungen nicht nur an das Ziel, sondern auch an den Weg dorthin. Die benötigten Mitarbeiter sind oft vielfältig – es gilt, sie effektiv einzusetzen. •