

In Zeiten steigender Arbeitslosigkeit

Restrukturierungen und Entlassungen – vom kreativen Umgang mit der Krise

In Zeiten struktureller Krisen sind Reorganisationen, Stellenabbau und damit Entlassungen – auch von High Potentials und Führungskräften – oft unumgänglich. Wenn Arbeitgeber und Betroffene die Krise als Chance begreifen, entstehen neue Möglichkeiten. Diese Möglichkeiten zu mehren und zu nutzen ist eine der zentralen Herausforderung unserer Gesellschaft.

«Wenn einer alleine träumt, ist es nur ein Traum; wenn viele gemeinsam träumen, ist es der Beginn einer neuen Wirklichkeit.»
Friedensreich Hundertwasser

■ Warten bis die Retter kommen?

Die Schweizer Wirtschaft scheint *paralysiert*: Investoren, Banken, Arbeitgeber, Mitarbeiter, Konsumenten, Politiker – sie wirken gelähmt. Alle warten sie auf den Aufschwung. Doch er lässt auf sich warten. Und er wird noch länger auf sich warten lassen, wenn wir weiter warten, statt selbst den Aufschwung zu gestalten.

Die Schweiz ist *keine Binnenwirtschaft* – sie ist abhängig von anderen Ländern: Deutschland, USA... Der Franken ist zu stark, die politischen Strukturen in der Schweiz zu wenig wirtschaftsfreundlich... Die Gelähmten werden nicht müde, die Abhängigkeiten darzustellen und das schlechte Umfeld zu beklagen. Die Opfer warten, bis die Retter kommen. Doch, diese kommen nicht. Sie haben mit sich selbst genug zu tun.

Wo also soll der Aufschwung beginnen, wenn nicht bei uns selbst?

■ Von der Ursache und den Wirkungen ...

Eine der bedeutendsten Ursachen für die wirtschaftliche Misere ist die *zu geringe Innovationsquote*. Produkte, Dienstleistun-



Jürg Wilhelm

Der Autor absolvierte als Kaufmann verschiedene Zusatzausbildungen wie den dipl. Sozialversicherungsexperten (1989), den eidg. dipl. Krankenversicherungsexperten (1992) oder etwa den Management- & Facilitationstrainer (1995) und den NLP Master-Practitioner und Trainer (1993 bis 1998). Beruflich verfügt er über 17 Jahre Führungserfahrung, davon 13 Jahre im Topmanagement sowie als VR von Privatkliniken. Seit 1998 ist Jürg Wilhelm selbständiger Organisationsberater. Zudem ist er Partner des institute for eXcellence (St. Gallen).

gen und Prozesse der Wettbewerber sind voneinander kaum mehr unterscheidbar. Der Konkurrenzdruck steigt, die Preise sinken, die Margen erodieren, der Kostendruck nimmt zu, die Wettbewerbsfähigkeit ab, der Absatz stockt und die fast zwingend folgenden Entlassungen beschleunigen die degenerative Abwärts-spirale.

Dabei gibt es doch weder weniger Arbeit, noch weniger Geld, noch weniger Menschen, welche die produzierten Güter und Dienstleistungen kaufen könnten.

Ist also alles gleich? Nein, etwas hat sich verändert: Die Menschen sind nicht mehr bereit, das Geld, das sie heute und morgen verdienen, für die Ideen von gestern und vorgestern auszugeben.

Heute kämpfen wir mit den Folgen: Im August 2003 standen über 200 000 Arbeitssuchenden rund 8000 offene Stellen gegenüber. Das heisst: Rein rechnerisch hat zur Zeit nur jeder zwanzigste eine Chance, einen solchen Job zu finden. Ein Ende ist noch nicht abzusehen; allein der Finanzsektor leidet Studien zufolge immer noch unter Überkapazitäten von zwischen 20% und 30%. Die Zahl der arbeitslosen Kader hat innerhalb eines Jahres um 70% zugenommen; ein Drittel der Betroffenen ist zwischen 30 und 40 Jahre alt.

Der Wirkungsgrad der Outplacementprogramme – seien sie von noch so hoher Qualität – bleibt angesichts der Stellenknappheit oftmals bescheidener, als es die Höhe der eingesetzten Mittel erhoffen lässt. Wenn der Fluss trocken ist, bringt es nichts, die Angelrute durch das Netz zu ersetzen – es gibt keine Fische ...

■ Ein innovativer Ansatz tut not

Wenn die bisherigen Lösungen nicht den gewünschten Erfolg bringen ist es

an der Zeit, etwas Neues zu tun, eine Innovation hervorzubringen.

Die Innovationsforschung lehrt uns, dass Innovationen stets das Ergebnis einer gelungenen Störung sind. Die Störung, der wir im Moment ausgesetzt sind, trifft uns alle. Ist sie auch gross genug, um zu gelingen? Um die Unternehmer, die Mitarbeitenden, die Politiker – letztlich also die Schweiz – aus der Lethargie, aus der Selbstzufriedenheit zu reissen und Neues, Innovatives hervorzubringen?

Innovation ist nicht so schwierig. Zumeist geht es gar nicht so sehr um den Gedankenblitz aus heiterem Himmel. Viel häufiger heisst *Innovation* nichts anderes, als sich den *alten Dingen neu zuzuwenden*. Ein Beispiel:

Eine *Befragung*, die wir im Auftrag eines Branchenverbandes zum Thema Umgang mit wirtschaftlichen Krisen durchgeführt haben, hat gezeigt, dass die Lösung einer Krise nicht von aussen zu erwarten ist, sondern dass sie der eigenen Aktivität zu verdanken ist.

«... und als wir uns bewusst wurden, dass die Krise nicht so schnell vorbei gehen würde, haben wir

- uns zuerst nach innen gewendet
- unsere Prozesse schlanker gemacht
- unsere Strukturen angepasst
- in unsere Mitarbeiter investiert
- unsere Produktpalette gestrafft
- uns intensiv mit unseren Kunden und ihren Bedürfnissen auseinandergesetzt
- neue Produkte entwickelt und
- unsere Marketingaktivitäten erhöht.»

«Der *Erfolg* stellte sich *kurze Zeit später ein*», lautete die Kernaussage eines CEO eines mittelgrossen Technologiebetriebes stellvertretend für viele andere.

«Alle Ressourcen, um ein Problem zu lösen, sind immer im System», betonte uns Albert Einstein.

Und das trifft nicht nur im obigen Beispiel, oder für Firmen generell, sondern für jeden einzelnen zu. Wenn wir die *Rückwärtsorientierung* in die vermeintliche Sicherheit des Alten *aufgeben* und uns *mutig der Zukunft stellen*, können wir das Neue hervorbringen.

Eine Erkenntnis aus der Erforschung komplexer Systeme besagt, dass aus dem Chaos immer eine neue, höhere Ordnung entsteht und dass komplexe Systeme im Übergang zwischen Chaos und Ordnung am schöpferischsten sind.

Das Chaos ist da. Wann also orientieren wir uns vorwärts, packen die Herausforderungen an, setzen unsere Kreativität ein und gebären das Neue?

■ Herausforderungen noch und noch

Kreativität braucht es, um sich den wartenden Herausforderungen im Tun mutig zu stellen. Und Herausforderungen gibt es wahrlich genug:

Herausforderung: bessere Beratung für Arbeitslose

Die dritte grosse Entlassungswelle hat nicht nur die erfasst, «auf welche sowieso verzichtet werden kann», wie früher oft lakonisch bemerkt wurde. Heute stehen an den Schaltern der RAVs High Potentials Seite an Seite mit einfachen Hilfsarbeitern, qualifizierten Handwerkern und ehemaligen Führungskräften.

Die RAVs sind dieser Breite nicht gewachsen. Sie haben keine Ressourcen, sich für die neue, anspruchsvolle Zielgruppe in so kurzer Zeit zu wappnen. Die Hochqualifizierten sind auf sich allein gestellt.

Herausforderung: Motivation

«Mit dieser Entlassungswelle verlieren wir viele gute Leute und extrem viel Know-how. Sie ist direkt an unser Business gegangen und wird nicht ohne Auswirkungen bleiben», erklärte jüngst ein Topexekutive einer grossen Versicherungsgesellschaft nachdenklich.

Diese Menschen werden beim nächsten Aufschwung wieder gebraucht und mit einem enormen Aufwand durch dieselben Firmen gesucht, die heute unter Einsatz erheblicher finanzieller Mittel darum bemüht sind, sich wenigstens das Image eines sozial verantwortlichen (ehemaligen) Arbeitgebers zu verpassen – mit mässigem Erfolg, wie die Interviews mit vielen Betroffenen zeigen.

Wie gross wird die Motivation dieser Menschen in der nächsten Aufwärtsbewegung sein, Mehrwert zu schaffen und mit dem gleichen Unternehmen die Zukunft zu gestalten?

Der *Loyalitätskontrakt ist gekündigt*. Schon heute gelten 60% der Mitarbeitenden als innerlich emigriert, stellen also nicht ihre ganze Kraft in den Dienst «ihres» Unternehmens.

Ohne das innere Feuer der Begeisterung und Motivation aber entstehen keine aussergewöhnlichen Leistungen. Wie wollen die Unternehmen diesen kulturellen Turnaround herbeiführen?

Herausforderung: Geschwindigkeit und Flexibilität

Die Konjunkturzyklen reihen sich in immer kürzeren Zeitabständen – die Ausschläge nach oben und unten werden heftiger. Die bisherigen Human Resources (HR)-Strategien, wo Leute gesucht, eingeschult, gefördert und dann wieder entlassen werden, waren in Zeiten langgezogener Konjunkturwellen

brauchbar. Für heute und erst recht für die Zukunft sind sie zu langsam und zu teuer.

Neue, flexible (Arbeits-)Modelle zur schnellen Beschaffung und Integration von Mitarbeiterressourcen auf kurze Zeit werden die wenig flexiblen «Anstellungsverträge» über weite Strecken ablösen müssen, wenn wir unsere Konkurrenzfähigkeit erhöhen wollen.

Schon heute führen die meisten Unternehmen neben der eigentlichen, vertikal und horizontal fragmentierten Organisationsstruktur eine projektorientierte, flexible, hierarchie- und struk-

turübergreifende «Schattenorganisation», welche die Unzulänglichkeiten der offiziellen Organisation auffangen soll.

Wie wollen die Firmen diesem zusätzlichen Bedarf an Flexibilität in Zukunft Rechnung tragen?

Herausforderung: Arbeitsplätze schaffen

Die Zahl der offenen Stellen ist innert Jahresfrist um mehr als 60% zurückgegangen. Die grossen Firmen bauen ihren Anteil am Arbeitsmarkt kontinuierlich ab. In den letzten Jahren ist ihr Gesamtanteil am Arbeitsmarkt von über

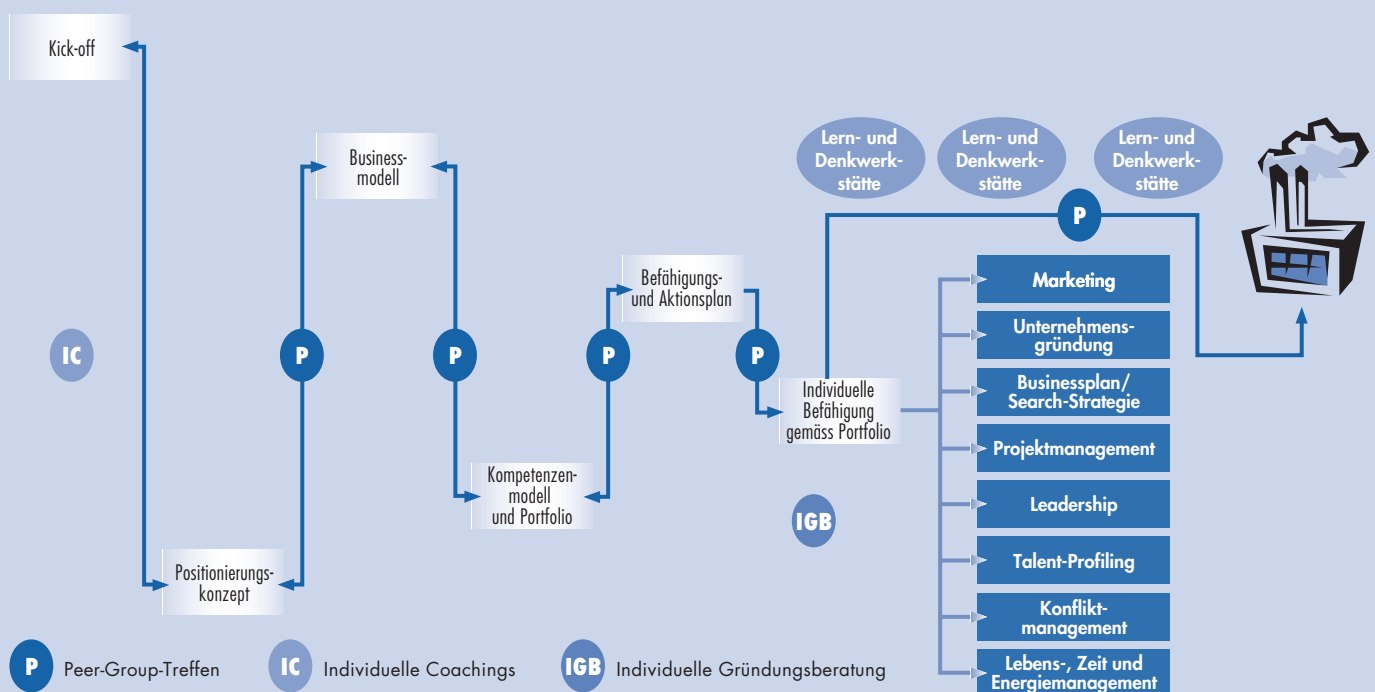
25% auf unter 17% gefallen. Er sinkt weiter. Bisher wurden die weggefallenen Arbeitsplätze von (neugegründeten) KMU kompensiert.

Doch die Quote an Neugründungen von Firmen in der Schweiz von nur gerade 8% hinkt der EU (10%) und der USA (12%) deutlich hinterher.

Die Schwierigkeit bei der Beschaffung von finanziellen Mitteln zur Gründung neuer Firmen behindert wirksam die Gründung neuer Firmen.

Wie will das Unternehmen Schweiz aus dem Schatten der anderen Nationen heraustreten? Wie will es den Führungs-

Der Weg in die Selbständigkeit



Vier kritische Erfolgsfaktoren stehen im Vordergrund:

- die Entwicklung einer begeisternden, eigenständigen Idee
- die Prüfung der Marktfähigkeit der Idee und die Entwicklung eines passenden Geschäftsmodells
- die Sicherstellung der Finanzierung des Geschäftsmodells und
- die schnelle und nachhaltig erfolgreiche Vermarktung der Idee

Quelle: institute for eXcellence

anspruch in Sachen unternehmerische Innovation geltend machen, auf den ein kleines Land ohne eigene Primärressourcen (Bodenschätze), vergleichsweise teuren Humanressourcen und einer überaus starken Währung angewiesen ist?

Wirksame Impulsprogramme müssen genau diesen Fragen nachgehen, Antworten finden und die beschriebenen Herausforderungen anpacken.

Das Wirtschaftsförderungsprogramm des Bundes wirkt in bezug auf die beschriebenen Herausforderungen bloss und der schnelle wie nachhaltige Impact auf Kapitalzugang, Gründerquote und Innovation ist kaum erkennbar.

So geht es also nicht, doch wie dann?

■ Mit den Opfern der Umstände neue Umstände schaffen

Die Aufgabe jedes Veränderungsprozesses – und wir stehen vor oder mitten in einem grösseren wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess – ist es, *Betroffene in die Beteiligung zu bringen*. In diesem speziellen Fall geht es darum, aktive Menschen zusammenzuführen, welche das Potential in sich verspüren, neue Geschäftsideen hervorzubringen, zu entwickeln, zu vermarkten und damit neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Dazu braucht es *Plattformen*, auf welchen *echte Innovationen entstehen*. Plattformen,

- wo sich die Teilnehmenden mit sich selbst und anderen auseinandersetzen, sich den Spannungen aussetzen, welche das Neue herausfordern
- wo Räume zur Verfügung stehen, in welchen alte Orientierungen fragwürdig und alte Werte umgedeutet werden dürfen

- wo es gestattet ist, nicht auf alle brennenden Fragen sofort eine Antwort bereit zu haben
- wo Menschen frei assoziieren und neue Ideen gebären können
- wo Menschen sich zusammentun, ihre Talente, ihr Wissen und ihre Erfahrung in den Dienst des jeweils anderen stellen und jeder dadurch mehr hat, als mit sich selbst allein je möglich wäre
- wo verschworene Gemeinschaften entstehen und wachsen, welche in der Krise und darüber hinaus tragen
- wo Information zu Wissen und Wissen zu Erfahrung wird, weil die Menschen ins Handeln kommen und Erkenntnisse gewinnen dürfen
- wo neue Geschäftsideen von morgen geboren werden, die Mehrwert bei den zukünftigen Kunden schaffen und deren Kauflust weckt
- wo persönliche Entwicklung und wirtschaftliche Impulse Hand in Hand gehen
- wo nicht versucht wird, die Vergangenheit zu meistern, sondern die Zukunft zu gestalten.

Wenn Menschen Angst haben, das Neue hervorzubringen, dann nicht zuletzt weil es unsicher scheint, ob Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen ausreichen, dem Neuen zum Erfolg zu verhelfen. Das bedeutet, dass Angebote zur Verfügung stehen, bestehende Kompetenzlücken zu schliessen, so dass jeder sich die notwendige Fitness erwerben kann, die neuen Ideen auch zum Geschäft zu machen.

Eine begleitende Gründungsberatung und flankierende Individualcoachings zur Überwindung eigener Grenzen müssten zusammen mit einem einfachen

Netz von Banken und Beteiligungsgesellschaften – und damit einem erleichterten Zugang zu Kapital – die bestmöglichen Bedingungen für die Umsetzung der eigenen, im Programm entworfenen Geschäftsideen schaffen.

Netzwerkplattformen im Sinne offener Marktplätze sollen dafür sorgen, dass die Ideen zu den potentiellen Geschäftskunden und diese zu den Ideen kommen, dass Vertreter von Lehre und Forschung mit Exponenten der Wirtschaft zusammenkommen und die Politiker als Dritte im Bunde dem Austausch beiwohnen, um zu verstehen, welchen Beitrag sie leisten können, um dem Wirtschaftsstandort Schweiz neue Impulse zu geben.

Und die Teilnehmer solcher Impulsprogramme organisieren Kompetenz- und Ressourcennetzwerke, auf welche die Organisationen in den Aufwärts-Zyklen zugreifen und sich die erforderlichen Ressourcen schnell, zeitlich flexibel und kostengünstig sichern können.

Damit werden *Arbeitsformen der Zukunft* vorweggenommen, die den Organisationen einen echten Vorteil und den Teilnehmern gut bezahlte, qualifizierte Arbeit als Freelancer verschaffen. Diese Bedingungen zu schaffen, ist das Ziel und die Aufgabe von Horizonte, einem Programm, das Menschen zu Unternehmern macht.

Jürg Wilhelm

www.ife-horizonte.com
www.ife-web.com