

Wenn Entlassungen krank machen

Wenn eine Firma Angestellte entlässt, durchlaufen die Verbleibenden nicht selten Symptome eines Traumas. Von Vorgesetzten wird das oft ausser Acht gelassen. Mit negativen Folgen für den Betrieb.

Gregory Remez

Bei gleich zwei Unternehmen aus der Region wurden in den letzten Wochen Massentlassungen angekündigt. Die eine trifft die Afag Automation AG in Zell, wo 90 von insgesamt 120 Stellen abgebaut werden. Die andere wird am Zuger Sitz des US-Riesen Pfizer durchgeführt, wo von 191 Angestellten rund 70 Personen entlassen und weitere 23 disloziert werden.

Bei der Afag kommt immerhin ein Sozialplan zum Tragen. Im Idealfall soll dieser Betroffenen helfen, mit den unmittelbaren wirtschaftlichen und psychologischen Folgen besser fertig zu werden. Die Forschung zeigt, dass das Spektrum psychischer Belastungen nach einer Kündigung überaus breit sein kann. Es reicht von Konzentrations- und Schlafschwierigkeiten bis hin zu Angstzuständen und Depressionen.

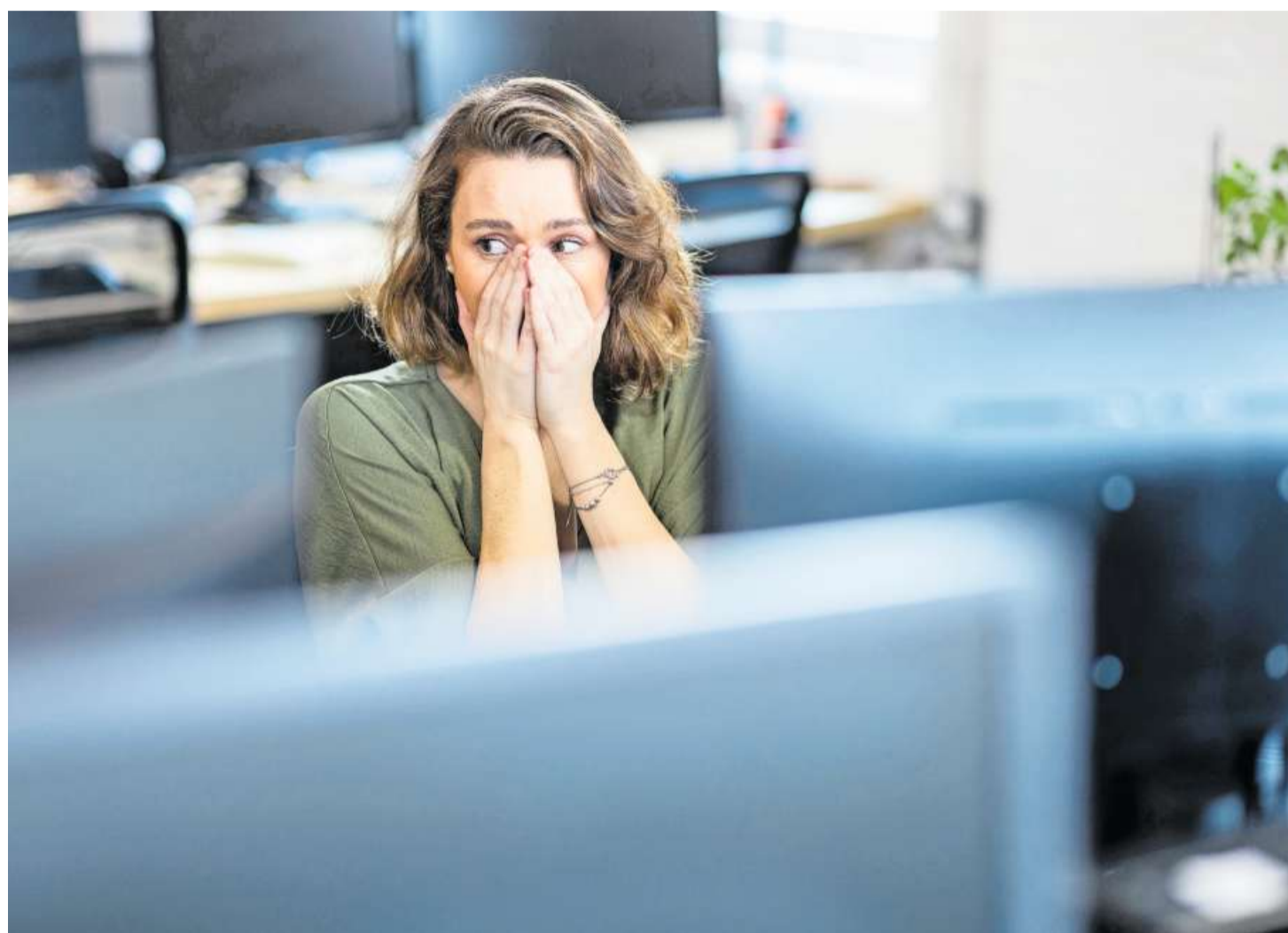
Die grosse Angst: Wen trifft es als Nächstes?

Was bei Entlassungen dagegen oft vergessen geht: Sie haben nicht nur Auswirkungen auf die gekündigten Mitarbeitenden, sondern auch auf die im Unternehmen verbleibenden. «Survivor Sickness» nennt sich das Phänomen, das erstmals im militärischen Zusammenhang untersucht wurde und etwa bei Kriegsrückkehrern auftritt: Krankheit der Überlebenden.

Im Wirtschaftskontext hat sich der Begriff gegen Ende der Siebzigerjahre etabliert. Er beschreibt, dass im Fall von Entlassungen auch die Zurückbleibenden Symptome eines Traumas durchlaufen können. Denn nebst dem erlittenen Verlust von Kollegen wirken Kündigungen für die Verbleibenden nicht selten wie ein Alarmsignal. Sie fragen sich, wen es wohl als Nächstes trifft, oder empfinden Schuldgefühle gegenüber jenen, die es getroffen hat.

Tun Unternehmen nichts gegen die allgemeine Verunsicherung nach einem Personalabbau, droht sie rasch in Demotivation und eine allgemeine Verschlechterung des Arbeitsklimas zu kippen. «Ich staune immer wieder, wie selbst grosse und gut geführte Unternehmen sich viel zu wenige Gedanken um das «Danach» machen», sagt Nicole Renggli vom Beratungsunternehmen Mäder & Partner. Mit «Danach» meint sie die Zeit nach einer Entlassungsrunde oder Restrukturierungsmassnahme.

Noch immer seien sich viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer nicht bewusst, was so ein Prozess bedeutet, erklärt Renggli. «Sie legen den Fokus komplett auf den Personalabbau und glauben, danach wieder zum Courant normal zurückkehren zu können. Doch das ist oft ein Irrglaube.» Angestellte hätten unterschiedliche Geschwindigkeiten bei der Verarbeitung von einschneidenden Schritten wie Sparprogrammen oder Entlassungen. «Hier soll-



Belastungssituation: Entlassungen treffen auch jene, die nicht direkt davon betroffen sind.

Bild: Getty

te man die Leute abholen, um zu verhindern, dass es zur Erstarrung kommt. Denn: Eine einzelne verunsicherte Person kann am Ende ein ganzes Team blockieren.»

«Haben wir in diesem Ausmass noch nie erlebt»

Mäder & Partner scheint die Zeichen der Zeit erkannt zu haben. Das schweizweit tätige Beratungsunternehmen mit Büros in Zug und Luzern führt aktuell mehrere Schulungen und Begleitprojekte zum Thema «Survivor Sickness» durch. Insbesondere bei den Schulungen sei die Nachfrage zuletzt stark angestiegen, sagt Firmeninhaberin Regula Mäder. «Wir haben das in diesem Ausmass noch nie erlebt.»

Mit Migros und Manor haben laut Mäder zwei grosse Detailhändler das Angebot jüngst in Anspruch genommen. Aktuell begleite man unter anderem zwei Finanzinstitute, die sich in Konsultationsverfahren befinden, sowie eine grosse Firma in Zug, die in einer Restrukturierungsstecke. Jeder dieser Fälle sei für sich komplex. Beispielsweise müssen verbleibende Mitarbeitende ganze Aufgabenbereiche übernehmen, da die bis dato zuständigen Personen entlassen wurden. «Da sind natürlich viele Emotionen im Spiel.»

Gerüchte und Spekulationen verhindern

In den Schulungen soll es vor allem darum gehen, die Arbeitgeber für einen besseren Umgang mit den «Überlebenden» zu sensibilisieren. Vorgesetzte seien hier in einer schwierigen Rolle, erklärt Mäder. «Bei der Kommunikation von Kündigungen begibt man sich in eine kritische Interaktion mit den Angestell-

ten, man ist ihnen näher als sonst. Das muss man trainieren.» Viele hätten aber das Gefühl, sie könnten es bereits.

In der Schweiz schreibt das Gesetz vor, dass Mitarbeitende bei Massentlassungen konsultiert werden müssen. Kündigungen können dadurch zwar in den meisten Fällen nicht vermieden werden, aber immerhin lassen sich oft gemeinsame Lösungen für sozial besonders gefährdete Personen finden.

Laut Mäder und Renggli sollten Unternehmen aber von sich aus noch weiter gehen und Entlassungen holistischer denken. Dazu gehört nicht nur, sich

anständig von Mitarbeitenden zu trennen, sondern auch die Zurückbleibenden zu halten und zu motivieren. Denn die Art und Weise, wie Entlassungen kommuniziert werden, entscheidet darüber, wie die damit einhergehenden Veränderungen bei den Verbleibenden ankommen, und vor allem, ob sie als fair empfunden werden.

Bei einem unprofessionellen Trennungsmanagement droht das Vertrauen in die Unternehmensführung zu sinken, es machen Gerüchte und Spekulationen die Runde und schlimmstenfalls kommt es zu gewichtigen Abgängen – was den Betrieb in

einer Transformationsphase zusätzlich belastet.

Zur Überwindung des «Survivor»-Syndroms schlagen Mäder und Renggli in ihren Schulungen unter anderem folgende Massnahmen vor:

- Zeit geben, um loszulassen und sich zurechtzufinden
- Würdigung der Leistung der Ausgetretenen
- Klarheit geben, wo «die Reise hingeht»
- Sinn und Zweck der Veränderungen thematisieren

«Ich staune, wie selbst grosse und gut geführte Unternehmen sich viel zu wenige Gedanken um das «Danach» machen.»



Nicole Renggli
Mäder & Partner

— So weit wie möglich Struktur geben, Aufgaben neu verteilen

— Ängste zulassen, ansprechen

— Zeitgerecht, klar und vollständig informieren

— Unterstützung anbieten (zuhören)

— Wir-Gefühl Raum geben

Solche Massnahmen klängen «in der Theorie vielleicht trivial», ist sich Renggli bewusst. In der Praxis würden sie aber leider noch immer nur unzureichend umgesetzt.

Anlagefonds

ANZEIGE

Erklärung Anlagefonds

Konditionen bei der Ausgabe und Rücknahme von Anteilen:

- keine Ausgabe- und Rücknahmegebühren zugunsten des Fonds (Ausgabe erfolgt zum Inventarwert).
- Ausgabekommission zugunsten der Fondsleitung und/oder des Vertriebssträgers (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein).
- Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Beitrag zur Deckung der Spesen bei der Anlage neu zufließender Mittel).
- Kombination von 2) und 3).
- Besondere Bedingungen bei der Ausgabe von Anteilen.

Die zweite, kursiv gedruckte Ziffer verweist auf die Konditionen bei der Rücknahme von Anteilen:

- Keine Rücknahmekommission und/oder Gebühren zugunsten des Fonds (Rücknahme erfolgt zum Inventarwert).
- Rücknahmekommission zugunsten der Fondsleitung und/oder des Vertriebssträgers (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein).
- Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Beitrag zur Deckung der Spesen beim Verkauf von Anlagen).
- Kombination von 2) und 3)
- Besondere Bedingungen bei der Rücknahme von Anteilen.

Besonderheiten:

- a) wöchentliche Bewertung, b) monatliche Bewertung, c) quartalsweise Bewertung, d) keine regelmäßige Ausgabe und Rücknahme von Anteilen, e) Vortagespreis, f) frühere Bewertung, g) Ausgabe von Anteilen vorübergehend eingestellt, h) Ausgabe und Rücknahme von Anteilen vorübergehend eingestellt, i) Preisindikation, j) in Liquidation, x) nach Ertrags- und/oder Kursgewinnausschüttung

Sponsor

SWISS EXCHANGE
www.sfx-swiss-exchange.com

Bezeichnung	Währung	Ind.	Wert	±	2024
Luzerner Kantonalbank 0844 822 811 www.lukb.ch					
Strategiefonds					
LUKB Expert-Ertrag	CHF	2/1	e	150.10	5.5
LUKB Expert-Zuwachs	CHF	2/1	e	213.20	8.0
LUKB Expert-Wachstum	CHF	2/1	e	117.00	10.5
Aktiefonds					
LUKB Expert-TopGlobal	CHF	2/1	e	285.00	19.4
LUKB Expert-TopSwiss -P-	CHF	2/1	e	178.30	10.6
LUKB Expert-Aktien Schweiz -P-	CHF	2/1	e	135.00	9.9
LUKB Expert-Teil	CHF	2/1	e	124.50	1.6
LUKB Expert-Aktien Euroland -P-	EUR	2/1	e	131.50	9.8
LUKB Expert-Aktien Euroland S/M	EUR	2/1	e	139.20	5.8
LUKB Expert-Aktien Nordamerika -P-	USD	2/1	e	208.30	15.7
LUKB Expert-Aktien Ausland -P-	CHF	2/1	e	126.90	17.2
Vorsorgefonds					
LUKB Expert-Vorsorge 25-E-	CHF	2/1	e	112.60	5.0
LUKB Expert-Vorsorge 45-E-	CHF	2/1	e	180.60	7.2
LUKB Expert-Vorsorge 75-E-	CHF	2/1	e	145.90	10.6
LUKB Expert-Vorsorge 100-E-	CHF	2/1	e	112.20	13.3
Obligationenfonds					
LUKB Expert-Obligationen CHF -P-	CHF	2/1	e	95.60	1.3
Zuger Kantonalbank 041 709 11 11 www.zugerkb.ch					
Aktiefonds					
ZugerKB Aktien ESG Schweiz (CHF) A	CHF	2/1	f	147.09	10.6
ZugerKB Aktien ESG Europa (EUR) A	EUR	2/1	f	143.06	9.5
ZugerKB Aktien ESG USA (USD) A	USD	2/1	f	214.66	15.9

Anlagestrategiefonds

ZugerKB Str ESG Ausgewogen (CHF) B CHF 2/1 f 121.24 5.3
ZugerKB Str ESG Dynamisch (CHF) B CHF 2/1 f 121.94 7.7
ZugerKB Str ESG Konservativ (CHF) B CHF 2/1 f 102.98 2.8

Vorsorgefonds

ZugerKB Str ESG Ausgewogen (CHF) BV CHF 2/1 f 112.87 5.3
ZugerKB Str ESG Dynamisch (CHF) BV CHF 2/1 f 125.06 7.7
ZugerKB Str ESG Konservativ (CHF) BV CHF 2/1 f 100.72 2.8

Obligationenfonds

ZugerKB Obligationen ESG (CHF) A CHF 2/1 f 104.36
ZugerKB Obligationen ESG (CHF) B CHF 2/1 f 104.35

sparkasse schwyz 041 819 02 50
Ihre Bank. Seit 1812. www.sparkasse.ch

Sparkasse Schwyz Fonds

Fronalstock BVV-BVG (CHF) A CHF 2/1 e 108.61 3.5
Fronalstock Wachstum (CHF) A CHF 2/2 e 111.93 6.1
Fronalstock Europa (EUR) A EUR 2/1 e 167.40 9.9

Schwyzer Kantonalbank www.szkb.ch/fonds

Strategiefonds

SZKB Strat. ESG Zinsertrag Plus A CHF 2/1 e 100.37 3.3
SZKB Strat. ESG Einkommen A CHF 2/1 e 106.52 5.5
SZKB Strat. ESG Ausgewogen A CHF 2/1 e 124.07 8.8
SZKB Strategiefonds Wachstum A CHF 2/1 e 143.95 13.5

Strategiefonds ESG

SZKB Strat. ESG Einkommen A CHF 2/1 f 101.41
SZKB Strat. ESG Ausgewogen A CHF 2/1 f 101.37
SZKB Strat. ESG Wachstum A CHF 2/1 f 104.48
SZKB Strat. ESG Kapitalgewinn A CHF 2/1 f 105.38

Ethikfonds

SZKB Ethikfonds Einkommen A CHF 2/1 e 104.66 3.9
SZKB Ethikfonds Ausgewogen A CHF 2/1 e 120.86 7.2

SZKB Ethikfonds Wachstum A	CHF	2/1	e	102.15	12.0
SZKB Ethikfonds Kapitalgewinn A	CHF	2/1	e	137.14	18.3
Obligationenfonds					
SZKB Obligationenfonds CHF ESG A	CHF	2/1	e	95.87	1.1
Aktien- und Dividendenfonds					
SZKB Aktienfonds Schweiz ESG A	CHF	2/1	e	123.31	12.7
SZKB Dividendenfonds CH Plus ESG A	CHF	2/1	e	97.72	8.0
Indexanlagen					
SZKB Indexanlagen Ausgewogen A	CHF	2/1	f	102.74	6.7
SZKB Indexanlagen Wachstum A	CHF	2/1	f	99.54	11.0
SZKB Indexanlagen Kapitalgewinn A	CHF	2/1	f	127.60	15.7

CREDIT SUISSE

Vermögensverwaltungsfonds					
CS (CH) Int. & Div. Focus Yld CHF UB	CHF	2/1	e	100.14	2.0
CS (CH) Int. & Div. Focus Bal CHF UB	CHF	2/1	e	115.59	5.0
CS (CH) Int. & Div. Focus Growth CHF UB	CHF	2/1	e	131.65	7.4
CS (CH) Privilege 20 CHF UB	CHF	1/1	e	105.67	2.9
CS (CH) Privilege 45 CHF UB	CHF	2/1	e	127.64	6.6
CS (CH) Privilege 35 CHF UB	CHF	1/1	e	110.61	5.7
CS (CH) Privilege 75 CHF UB	CHF	1/1	e	119.38	9.9
CS (Lux) Global High Income USD UB	USD	1/1	e	200.75	4.1
CS (Lux) Sys Index Fund Yld CHF UB	CHF	2/1	e	108.70	4.1
CS (Lux) Sys Index Fund Bal CHF UB	CHF	2/1	e	124.06	6.7
CS (Lux) Sys Index Fund Growth CHF UB	CHF	2/1	e	142.44	9.7

Fondseinträge können bei CH Regionalmedien AG, 041 429 52 52 oder inserate-lzmedia@chmedia.ch disponiert werden.

Kursquelle

Infront
Kurse ohne Gewähr