

## PERSÖNLICH

Schreiben Sie uns an: [redaktion@personalmagazin.de](mailto:redaktion@personalmagazin.de)

74

KOLUMNE

# Personaler voran! Raus aus der Krise

**TIPP.** Gerade jetzt ist es wichtig, Gestaltungsräume zu nutzen und den Dingen die eigene Handschrift zu geben. Kommunikation ist dazu der Schlüssel.



**Das letzte Jahr hat die Spreu vom Weizen getrennt.** Auch wir haben ein schweres Jahr hinter uns, jeder spricht von der Krise und wir stecken noch mittendrin. Diese Krise kam aber nicht überraschend, sie hat sich seit Langem angekündigt. Zu begehrt waren die Manager geworden und deshalb immer größere Risiken eingegangen, bis die Finanz- und Immobilienblase in den USA platzte.

**In schlechten Zeiten fragt der Vorstand oder die Geschäftsführung nach den Personalverantwortlichen.** Wir sollen den Personalabbau gestalten, sodass die Kostenziele erreicht werden. Dabei haben doch vorherige Krisen sehr oft gezeigt, dass nach einer Welle des Abbaus oft der Mangel folgt.

### Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.  
[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)



personalmagazin 12/09

**Aber genau das ist unsere Chance! Gerade jetzt ist es wichtig, den kleinsten Gestaltungsspielraum zu nutzen und die Prozesse zu gestalten.**

Es ist an uns, ihnen jetzt unsere Handschrift zu verleihen. Jeder gerettete Arbeitsplatz ist eine Chance für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

**Jetzt heißt es auch: Offen die Konsequenzen aufzeigen! Ich habe in unserem Unternehmen durch Offenheit und Ehrlichkeit für Klarheit gesorgt, die Tatsachen weder beschönigt noch dramatisiert.** Natürlich hört niemand gern, wenn Sie über mögliche Umsatzeinbrüche und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Unternehmen sprechen. Vor allem dann, wenn nur wenige Monate zuvor noch alles in Ordnung schien.

**Ich habe versucht, die Mitarbeiter an möglichen Maßnahmen aktiv zu beteiligen und alternative Vorschläge ohne Denkverbote zuzulassen.** Sicher hat dies nicht dazu geführt, die großen Maßnahmen komplett abzuwenden. Aber jeder gewonnene Arbeitsplatz war ein kleiner (Tages-) Sieg.

**Es gilt außerdem: Worte prägen das Denken! In unserer Managementkommunikation habe ich sehr genau auf die Wortwahl geachtet.** Im Wissen, dass das Gehirn „nicht“ nicht denken kann, habe ich Verneinungen vermieden. Statt „Habt keine Angst!“ habe ich zum Beispiel Formulierungen gewählt, die die positive Nachricht in den Vordergrund stellen, wie: „Wir werden diese Menge an Arbeitsplätzen erhalten.“

**Wichtig ist: Geben Sie Anhaltspunkte! Wir haben versucht, durch Ankündigungen der kommenden Ereignisse die Krise planbar(er) zu machen.** Wir wollten nicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Krise als ein diffuses Schreckgespenst erleben, von dem man nicht weiß, wann es einem direkt begegnet und wann es wieder geht. Vielmehr sollte sie als eine besondere wirtschaftliche Herausforderung wahrgenommen werden, der alle mit koordinierten Kräften wirkungsvoll entgegenzutreten können. Auch wenn wir unsere Zeitplanung mehrfach korrigieren mussten, so gab es durch die Kommunikation mehr Planungssicherheit für alle.

**Zu guter Letzt: Wägen Sie ab und leben Sie selbst konsequent. Wir haben uns über alles gefreut, was wir trotz widriger Umstände erreichen konnten,** mit den Verlierern geweint und mit den Gewinnern gefeiert. Und als ich dann merkte, dass das Pferd gestorben ist, auf dem ich geritten bin, bin ich abgestiegen und mit den anderen zu Fuß gegangen.



**Isabell C. Krone**

Director Human Resources  
DACH, Tele Atlas Deutschland  
GmbH & Co KG

## Personaler voran! Raus aus der Krise

**TIPP.** Gerade jetzt ist es wichtig, Gestaltungsräume zu nutzen und den Dingen die eigene Handschrift zu geben. Kommunikation ist dazu der Schlüssel.

**Das letzte Jahr hat die Spreu vom Weizen getrennt.** Auch wir haben ein schweres Jahr hinter uns, jeder spricht von der Krise und wir stecken noch mittendrin. Diese Krise kam aber nicht überraschend, sie hat sich seit Langem angekündigt. Zu begerlich waren die Manager geworden und deshalb immer größere Risiken eingegangen, bis die Finanz- und Immobilienblase in den USA platzte.

**In schlechten Zeiten fragt der Vorstand oder die Geschäftsführung nach den Personalverantwortlichen.** Wir sollen den Personalabbau gestalten, sodass die Kostenziele erreicht werden. Dabei haben doch vorherige Krisen sehr oft gezeigt, dass nach einer Welle des Abbaus oft der Mangel folgt.

### Kollegentipp

Wer sich, seine Abteilung und seine Arbeit voranbringen will, muss Wirkung entfalten. Gute Ideen und Ansätze, wie das gelingt, präsentieren Ihnen hier Mitglieder der Personalinitiative „Wege zur Selbst-GmbH“. Von Kollegen für Kollegen.  
[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

Initiative  
» Wege zur  
**Selbst GmbH e.v.**

**Aber genau das ist unsere Chance! Gerade jetzt ist es wichtig, den kleinsten Gestaltungsspielraum zu nutzen und die Prozesse zu gestalten.**

Es ist an uns, ihnen jetzt unsere Handschrift zu verleihen. Jeder gerettete Arbeitsplatz ist eine Chance für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

**Jetzt heißt es auch: Offen die Konsequenzen aufzeigen! Ich habe in unserem Unternehmen durch Offenheit und Ehrlichkeit für Klarheit gesorgt, die Tatsachen weder beschönigt noch dramatisiert.** Natürlich hört niemand gern, wenn Sie über mögliche Umsatzeinbrüche und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Unternehmen sprechen. Vor allem dann, wenn nur wenige Monate zuvor noch alles in Ordnung schien.

**Ich habe versucht, die Mitarbeiter an möglichen Maßnahmen aktiv zu beteiligen und alternative Vorschläge ohne Denkverbote zuzulassen.** Sicher hat dies nicht dazu geführt, die großen Maßnahmen komplett abzuwenden. Aber jeder gewonnene Arbeitsplatz war ein kleiner (Tages-) Sieg.

**Es gilt außerdem: Worte prägen das Denken! In unserer Managementkommunikation habe ich sehr genau auf die Wortwahl geachtet.** Im Wissen, dass das Gehirn „nicht“ nicht denken kann, habe ich Verneinungen vermieden. Statt „Habt keine Angst!“ habe ich zum Beispiel Formulierungen gewählt, die die positive Nachricht in den Vordergrund stellen, wie: „Wir werden diese Menge an Arbeitsplätzen erhalten.“



**Wichtig ist: Geben Sie Anhaltspunkte! Wir haben versucht, durch Ankündigungen der kommenden Ereignisse die Krise planbar(er) zu machen.** Wir wollten nicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Krise als ein diffuses Schreckgespenst erleben, von dem man nicht weiß, wann es einem direkt begegnet und wann es wieder geht. Vielmehr sollte sie als eine besondere wirtschaftliche Herausforderung wahrgenommen werden, der alle mit koordinierten Kräften wirkungsvoll entgegentreten können. Auch wenn wir unsere Zeitplanung mehrfach korrigieren mussten, so gab es durch die Kommunikation mehr Planungssicherheit für alle.

**Zu guter Letzt: Wägen Sie ab und leben Sie selbst konsequent. Wir haben uns über alles gefreut, was wir trotz widriger Umstände erreichen konnten,** mit den Verlierern geweint und mit den Gewinnern gefeiert. Und als ich dann merkte, dass das Pferd gestorben ist, auf dem ich geritten bin, bin ich abgestiegen und mit den anderen zu Fuß gegangen.



**Isabell C. Krone**

Director Human Resources  
DACH, Tele Atlas Deutschland  
GmbH & Co KG