

# Kostbares Vertrauen verspielen

Wenn Manager ein Unternehmen umbauen, geht der Faktor Vertrauen oft vergessen. Das rächt sich. Denn eine Restrukturierung, die das Vertrauen der Mitarbeiter zerstört, droht fehlzuschlagen. Von Thomas Müller

Wie ein Blick in die Unternehmenswelt zeigt, sind die Ziele meist hoch gesteckt: Agiler möchten die Firmen werden, ihre Kunden wollen sie kompetenter bedienen und – in den meisten Fällen – günstiger produzieren. Stellenabbau, Fusion und Reorganisation sind zur Regel geworden. «21 Prozent der Arbeitnehmenden in der Schweiz geben an, dass sie in den zurückliegenden zwölf Monaten von einer Restrukturierung betroffen waren», sagt Alexandra Arnold vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich. Ist eine Restrukturierung die probate Fitnesskur für Firmen? Erstaunlicherweise nicht. Empirische Studien belegen, dass viele Restrukturierungen die gesteckten wirtschaftlichen und organisatorischen Ziele verfehlen. Die erwarteten Einsparungen lassen sich nur bei gut der Hälfte der Fälle verwirklichen, der erhoffte Produktivitätsschub nur in jedem dritten.

## Bruch des «psychologischen Arbeitsvertrags»

Für die hohe Zahl von Fehlschlägen ist ein Zusammenspiel mehrerer Gründe verantwortlich. Ein Schlüsselfaktor dabei ist das Vertrauen der Beschäftigten. Vertrauen sie ihrem Arbeitgeber, sind

1479 Arbeitnehmern, die für den im März erscheinenden «Schweizer HR-Barometer 2011» durchgeführt worden ist. Wer in den zurückliegenden zwölf Monaten nicht unter einer Restrukturierung litt, bezifferte seinen Vertrauenslevel in den Arbeitgeber mit durchschnittlich 4,05 auf einer Skala von 5. Bei Befragten mit Restrukturierungserfahrung liegt der Wert 11,1 Prozent tiefer (3,60).

Wie kommt es dazu? Durch Entlassungen bricht der Arbeitgeber die implizite Erwartungshaltung im «psychologischen Arbeitsvertrag», wonach voller Einsatz mit guten Karrierechancen, Weiterbildungsmöglichkeiten, einem interessanten, gut bezahlten Job vergolten wird. Die Mitarbeiter, die als vermeintlich glückliche «Survivors» (Überlebende) im Unternehmen verbleiben, realisieren: Dem ist nicht immer so. Sie machen sich Sorgen. Eine höhere Belastung droht, weil die Arbeit ja auf weniger Hände verteilt wird. Vielleicht kommen Wut auf den Arbeitgeber und Schuldgefühle gegenüber den Entlassenen auf.

Die möglichen Folgen dieser Emotionen sind vielfältig: Die Zufriedenheit mit dem Job leidet, das Vertrauen in den Arbeitgeber ist angeknackst.

*«Hat das Vertrauen gelitten, tragen die Beschäftigten eine Restrukturierung nicht mit, Spareffekte bleiben auf der Strecke.»* Alexandra Arnold, Betriebsökonomin

sie zufriedener mit der Arbeit, haben geringere Kündigungsabsichten, glauben den Informationen des Vorgesetzten eher. Das Resultat: Sie leisten mehr. «Hat das Vertrauen aber gelitten», so Arnold, «tragen die Beschäftigten eine Restrukturierung nicht mit, und die anvisierten Spar- und Effizienzeffekte bleiben auf der Strecke.»

Problematisch daran: Eine Restrukturierung ist per se Gift für das Vertrauen. Das belegen neueste Daten einer repräsentativen Erhebung unter

Manche ducken sich, arbeiten möglichst unauffällig, kündigen innerlich oder tatsächlich. Arbeitsleistung und Kreativität sinken, Absenzen und Fluktuation nehmen zu, es kommt womöglich zu Ressourcenkämpfen und Konflikten zwischen Gruppen, die das Betriebsklima vergiften. Diese Verhaltensänderungen werden unter dem Begriff «Survivor Syndrom» zusammengefasst.

Dass das Vertrauen der Mitarbeiter ein Wettbewerbsvorteil ist, hat inzwischen auch die Praxis

erkannt. «Unser primäres Ziel wird es sein, das Vertrauen der Kunden und übrigen Stakeholder zurückzugewinnen», schrieb der frisch angetretene UBS-Chef Oswald Grübel im Februar 2009 in einer E-Mail an die 70 000 Mitarbeiter der Grossbank, «damit wir dies erreichen, müssen wir uns selbst und einander vertrauen.» Aufmunternde Worte per E-Mail reichen dafür nicht aus. Vor allem die Unternehmensspitze hat Vertrauensverlust wettzumachen, wie die erwähnte Erhebung aufzeigt: Nach einer Restrukturierung vertrauen nur noch 11,8 Prozent dem Arbeitgeber «voll und ganz», beim direkten Vorgesetzten sind es 29,8 Prozent. Erklärbar ist die Differenz dadurch, dass Entlassungen meist «von oben» diktiert werden.

## Wer kassiert, wer bezahlt?

Vertrauensbildend wirkt Fairness, etwa bei Verteilungsfragen: Wer erhält bei einer Kündigung welche Abfindung? Wie fair wird die Mehrbelastung unter den «Survivors» verteilt? Kassieren die Chefs weiterhin hohe Boni? Entscheidend ist auch die Fairness der Verfahren. Je besser die Beschäftigten während und nach einer Restrukturierung informiert und in die Entscheide einbezogen werden, desto geringer fällt der Vertrauensverlust aus. Wer nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg bestimmt, sondern echte Möglichkeiten der Partizipation schafft, hat das erkannt. Ein weiteres Mittel, bei «Survivors» wieder Vertrauen zu schaffen, sind ehrliche Beurteilungsgespräche, die ein Vorgesetzter mit den Einzelnen führt. Sie zeigen Zukunftsperspektiven auf und kitten die Brüche im «psychologischen Arbeitsvertrag». Empowerment, also den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen, ist ebenfalls hilfreich. «Vertrauen ist rasch zerstört, es zurückzugewinnen, dauert lange und ist schwierig», betont Arnold. Oft bräuchten Restrukturierungen nur eine vorübergehende Entlastung der Firmenkasse, die finanziellen Folgen des Vertrauensverlustes machten sie auf längere Sicht zum Fehlschlag. Statt fitter ist ein Unternehmen dann apathischer. Oder fatter.

**Kontakt:** Alexandra Arnold, alexandra.arnold@business.uzh.ch



