

# Steuermann ahoi!

**In boomenden Zeiten ist es leicht, vom Personal als dem wichtigsten Kapital eines Unternehmens zu predigen. Erst in stürmischen Zeiten zeigt sich, wie ernst solche Zitate zu nehmen sind. Wetterfahnen entpuppen sich als Kreateure blosser Lippenbekenntnisse, gestandene Unternehmer hingegen bewähren sich als Kapitäne bei hohem Wellengang, vor allem wenn sie rechtzeitig einen wettererprobten Steuermann angeheuert haben.**



## Othmar Schär

Geschäftsführer von schärpartners ag, startete vor mehr als zwanzig Jahren, nach ausgedehnter Erfahrung als Personalverantwortlicher in der Industrie, sein eigenes Beratungsunternehmen, das Akzente setzt im Bereich Out- und Newplacement-Programme, Kaderselektion sowie Outsourcing von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Human Resources. Das Unternehmen ist deutschschweizweit tätig und verfügt über Arbeitsstandorte in Bern, Solothurn, Basel, Luzern und Zürich. Die «Business News»-Redaktion befragte den Routinier zu aktuellen Themen im Bereich Human Resources.

[www.schaer.ch](http://www.schaer.ch), [othmar.schaer@schaer.ch](mailto:othmar.schaer@schaer.ch)

Luv und Lee weiss er bestens zu unterscheiden. Wetterleuchten hat er schon etliche bestanden. Boote, Kreuzer, Schaluppen, Yachten und Windjammer aller Art hat er schon zuhauf sicher in den schützenden Hafen gelotst: Die «Business News»-Redaktion befragte Othmar Schär, schärpartners ag, Burgdorf, wie er die aktuelle Situation erlebt.

«Als durchaus bewegt», tönt die Antwort, «wir befinden uns in einer eigentlichen Umbruchsituation. Sie ist gekennzeichnet von drei hauptsächlichen Elementen: Erstens stellen wir eine generelle Unsicherheit fest. Sie rührt von einer starken Nachfrageabschwächung bei wichtigen Industrie- und Konsumgütern her. Das beeinflusst zahlreiche Zulieferbetriebe erheblich, zum guten Teil mittelgrosse Betriebe, die sich stark auf eine beschränkte Zahl von Abnehmern, beispielsweise in der Autoindustrie, konzentrierten oder Exklusivverträge abschliessen mussten. Zum andern bestehen Unsicherheiten bezüglich der Finanzierungsbereitschaft der Banken, mittelfristig drohender Inflationszenarien und weiterer Globalisierung der Beschaffungsmärkte für Halbfabrikate und Komponenten. Drittens wissen wir alle noch zu wenig, welche grundlegenden Strukturänderungen und auch Werteveränderungen die derzeitige Finanzkrise auslösen wird. Sie hat und wird sich ja zweifelsfrei zu einer

spürbaren Rezession ausweiten. Angesichts dieser Ausgangslage sind Umstrukturierungen voraussehbar und unumgänglich.»

### Da ist die Personalabteilung gefordert...

Othmar Schär: «Und wie. Dazu kommt noch, dass wenig Zeit bleibt, sich auf die veränderte Situation einzustellen. Ruhiger sein können Betriebe, die sich schon vorgängig und prophylaktisch, beispielsweise begleitet durch einen erfahrenen Berater, auf Veränderungen eingestellt haben. Wer diese «Hausaufgabe» noch zu lösen hat, tut gut daran, sofort damit zu beginnen.»

### Was bedeutet das konkret?

«Ein festes Fundament schaffen und sichern. Jetzt zeigt sich eben, wem es ernst war mit «dem wichtigsten Kapital des Unternehmens». Gerade weil es um Menschen geht, die vielfach über lange Zeit wertvolle Arbeit geleistet und volles Engagement bewiesen haben, heisst die oberste Devise Ehrlichkeit. Dazu kommen Anstand und Transparenz. Denn eines ist klar: Wer immer schon offen und klar informiert hat, bleibt auch in der Krise glaubhaft. Genau das zahlt sich zudem auf Dauer aus, weil auch bezüglich Konjunkturschwankungen gilt: Nach dem Aufschwung ist gleich-

zeitig vor dem Aufschwung. Damit will ich sagen: Wer in schwierigen Zeiten mit seinen MitarbeiterInnen korrekt umgeht, ist in einer spätern Wachstumsphase erst recht ein begehrter Arbeitgeber.»

### Vorerst müssen wir uns aber wohl noch auf härtere Zeiten gefasst machen. Was raten Sie bei Umstrukturierungen, die einen Arbeitsplatzabbau zur Folge haben?

«Wenn Entlassungen unumgänglich sind, geht es um umfassende Informationen für die Betroffenen, alle ändern MitarbeiterInnen, die Sozialpartner und Behörden, um Newplacement-Massnahmen und um eindeutige Zielvorgaben für die weiter Beschäftigten. Gerade sie sind äusserst wichtig, weil ihre Erfahrung und ihr persönlicher Einsatz eine entscheidende Basis für den Weg zurück zum Erfolg bilden. Unsicherheit, Demotivation und Fluktuationen wären in dieser Situation Gift. Sie würden weitere dringend für die Zukunft benötigte Kräfte binden, enorme Zeit beanspruchen und zudem Kosten verursachen statt die Ertragskraft zu stärken. Das ist umso bedeutungsvoller als ja auch Newplacements mit Aufwand verbunden sind, für die genügend Mittel zur Verfügung stehen müssen. Bei grössern Umstrukturierungen, bei denen ein Sozialplan nötig wird, gilt das erst recht.»

### Wie sehen Sie hier die Rolle des HR-Beraters? Wo und wie kann er helfen?

«Der HR-Berater ist kraft seiner Erfahrung in der Lage, das Unternehmen umfassend zu beraten. Fragen, wie geplante Abbaumassnahmen zu realisieren sind, nach welchen Kriterien Mitarbeitenden gekündigt werden muss, wie der eigentliche Kündigungsprozess realisiert werden soll usw. sind wichtige Punkte, die es zu beachten gibt. Bei Abbaumassnahmen, die 10% der Belegschaft überschreiten, sind zwingend vorgängige Abklärungen mit den Sozialpartnern und der RAV-Organisation notwendig. Müssen ganze Abteilungen resp. Gruppen von Mitarbeitenden abgebaut werden, empfiehlt sich die Planung eines Gruppen-Newplacements mit betriebsinternem Job-Center. Die Menschen, die sich einer neuen Aufgabe zuwenden «müssen», haben damit die Gelegenheit, sich ganz spezifisch, professionell und kompetent in Workshops und Einzel-Coachings beraten zu lassen. Die Chancen eine neue Aufgabe zu finden, steigt nachweislich markant. Sind einzelne Kaderpositionen vom Stellenabbau betroffen, empfehlen wir Einzel-Newplacement-Programme, welche den Bedürfnissen angepasst abgegeben werden. Im Einzel-Coaching werden Führungskräfte für den – schwierigen – Arbeitsmarkt fit gemacht. Auch hier bestätigt die

Statistik, dass Menschen, die ein professionelles Einzel-Newplacement geniessen können, wesentlich höhere Chancen haben, sich innert nützlicher Frist einer neuen Aufgabe zuwenden zu können.»

### Kehren wir zurück zu den verbleibenden Arbeitskräften. Wie lautet Ihr Rezept für deren Motivation und Förderung?

«Information und nochmals Information. Die «Survivors» werden oft vergessen. Sie sind es, die weiterhin für die Firma tätig sein können. Bei ihnen heisst es, durch Information Vertrauen zu schaffen. Wenn der Aderlass an Personal sehr gross gewesen ist, sind die neuen Teams in Teambildungsprozessen zusammenzuschweissen, die Mitarbeitenden sind für ihre allenfalls zum Teil neuen Aufgaben zu schulen.»

### Wie gross war in der Vergangenheit die Bereitschaft von Unternehmen, sich auf stürmische Zeiten HR-mässig zu rüsten, wächst nun allenfalls die Einsicht dafür? Haben andererseits Unternehmen bisher genügend zur Mitarbeiterförderung unternommen? Werden sie ihre Haltung, wo nötig, revidieren?

«Unternehmen mit höheren ethischen und moralischen Grundsätzen sind für die Situa-

tion gerüstet. Sie verfügen über einen Sozialplan, die finanziellen Ressourcen sind vorhanden. Diese Unternehmen sind es, die dank Vorbereitung in guten Zeiten nun für den Abresp. Umbau vorbereitet sind. Andere Firmen werden sicher mehr Mühe bekunden, weil sie der Wichtigkeit der Ressource Mensch effektiv zu wenig Rechnung tragen. Dabei sind gerade in stürmischen Zeiten Massnahmen der Mitarbeiterförderung angesagt. Die Realität hingegen sieht jedoch oft anders aus.»

### Jetzt gibt's Firmen, die von der Geschwindigkeit und Heftigkeit des Umschwungs überrascht worden sind. Alles lässt sich auf die Schnelle nicht (mehr) nachholen. Wie lautet Ihr Rezept für Sofortmassnahmen?

1. Anhand der finanziellen Situation des Unternehmens beurteilen, in welchem Ausmass der Personalabbau stattfinden soll.
2. Frage der Kurzarbeit prüfen.
3. Wenn über 10 % der Mitarbeitenden abgebaut werden müssen, Kontakt mit Sozialpartnern und RAV-Organisation.
4. Kontakt mit Outplacement/Newplacement-Firma.
5. Planung der Unterstützungsmassnahmen (Gruppen- resp. Einzel-Newplacement, Mischformen, Job-Center usw.).
6. Unmittelbar nach Bekanntgabe des Abbaus Start mit Workshops resp. Einzel-Coachings.
7. Information gegen innen (Survivors!).

