

## Leseprobe Kapitel 4: Die Verbliebenen (Survivor)

---

Diejenigen, die nach einem Personalabbau in einer Organisation zurückbleiben werden als Verbliebene oder Survivor bezeichnet. Sie sind ebenfalls direkt vom Personalabbau betroffen. Sie verlieren beispielsweise einen langjährigen Arbeitskollegen und Freund. Sie sollen die Aufgaben ihres Kollegen im Team übernehmen und die neuen Ziele und Visionen der Organisation in Zukunft mittragen. An diesen Beispielen lässt sich bereits erkennen welche Bedeutung dieser Gruppe im Trennungsmanagement zukommt. In einer Untersuchung von Tomasko (1993) bei über 1.000 amerikanischen Firmen, die Personal freigesetzt haben, zeigte sich, dass von 90% der Organisationen, die Kostenreduktion zum Ziel hatten, nur 50% dieses Ziel erreichten. 75% strebten eine Produktionssteigerung an und nur 22% erreichten diese auch. 50% dieser Organisation wollten ihre Hierarchie verflachen und Entscheidungswege verkürzen und nur 15% schafften eine tatsächliche Verbesserung in diesem Bereich. Die Reaktionen der Verbliebenen sind maßgeblich dafür verantwortlich, ob die zukünftigen Ziele/Visionen der Organisation, die mit einem Personalabbau verfolgt werden auch erreicht werden können.

### **Die Reaktionen der Verbliebenen**

Je nachdem wie der Personalabbau von dieser Fokusgruppe wahrgenommen und bewertet wird können deren Reaktionen sehr unterschiedlich ausfallen. Die Bandbreite reicht von passiv bis aktiv und von destruktiv bis konstruktiv.

### **Destruktive Reaktionen sind zum Beispiel:**

- Verminderte Kooperationsbereitschaft gegenüber Vorgesetzten und KollegInnen und dadurch vermehrtes Konfliktpotenzial;
- Innere Kündigung und steigende Bereitschaft die Organisation zu verlassen;
- Sinkende Leistungsbereitschaft, Commitment und Entscheidungsfreude, stattdessen Dienst nach Vorschrift;
- Steigende Krankmeldungen und Burn out Gefährdung;

Neben destruktiven Reaktionen treten im Zusammenhang mit Personalabbau jedoch auch konstruktive Reaktionen bei den Verbliebenen auf. Manche sehen die Situation als Chance für ihre persönliche Entwicklung, ihr Commitment zur Organisation nimmt keinen Schaden und ihre Leistungsbereitschaft steigert sich. Sie nehmen die Veränderung an und wollen diese auch aktiv mitgestalten. Mishra/Spreitzer<sup>1</sup> haben aus den Reaktionen aktiv/passiv sowie konstruktiv/destruktiv 4 verschiedene Survivor Arche-Typen abgeleitet:

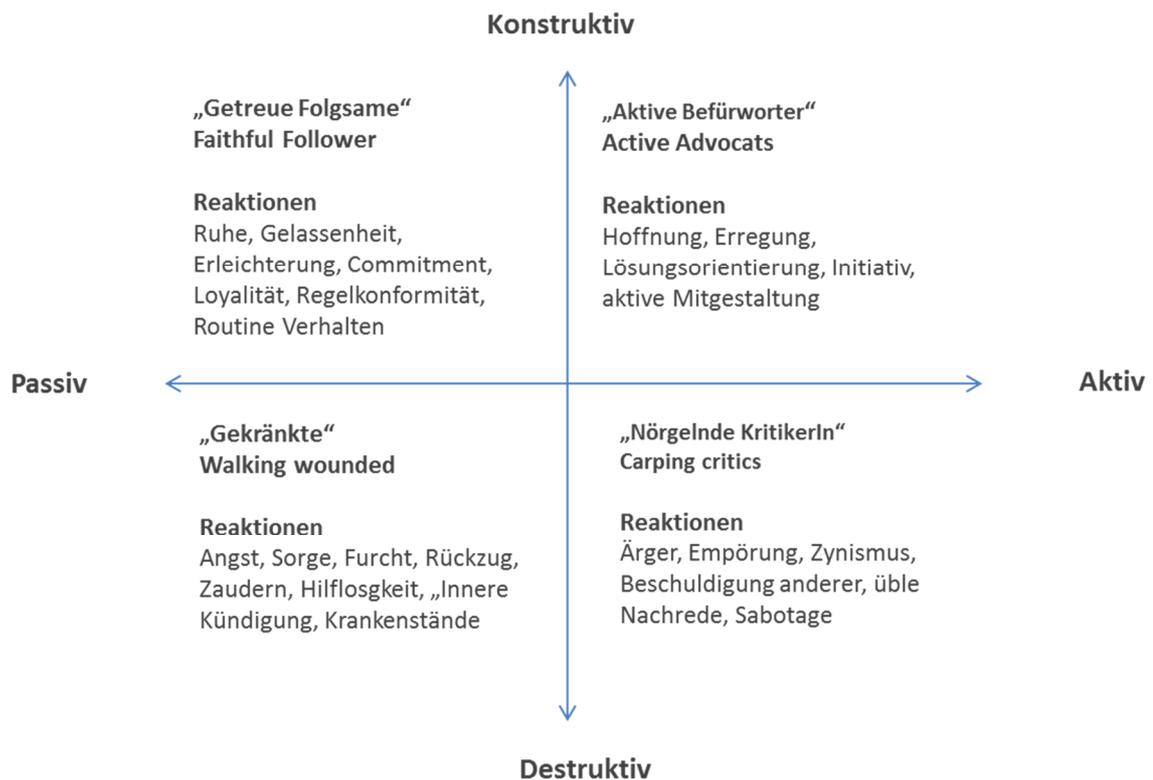


Abbildung 1: Archetypische Survivorreaktionen nach Mishra/Spreitzer

... Lesen Sie mehr dazu in:

Trennungsmanagement – New Placement  
 10 Impulse wie Personalabbau gelingen kann ...  
 von Mag.(FH) Michael Hanschitz

<sup>1</sup> Vgl. Mishra/Spreitzer, 1998, in Explaining how Survivors respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign