

«Verdrängen ist einfacher»

André Schläppi, Partner beim Outplacementberater Grass Group, über Stellenabbau und Alarmstufe Rot für eine bevorstehende Kündigung

Herr Schläppi, diese Woche haben Manor und Kuoni einen happigen Stellenabbau bekannt gegeben. Erhalten Sie eine Entlassungswelle im Herbst? Die Unternehmen bereiten sich auf Abbauszenarien vor, ja. Allein im Juli, bei uns sonst ein ruhiger Monat, hat sich die Zahl unserer Mandate verdoppelt. Muss Corona nicht für Restrukturierungen herhalten, die eh fällig waren? Unter Covid-19 kann man tatsächlich Versäumnisse der Vergangenheit verstecken, ja. Aber die Pandemie verändert auch Geschäftsmodelle. Wie stark, wird sich zeigen. Das macht die Planung für Firmen schwer.



«Viele wiegen sich in der Hoffnung, dass es am Ende nicht sie treffen werde, sondern andere»

Viele Menschen ignorieren selbst offensichtliche Anzeichen für eine bevorstehende Kündigung. Warum?

Verdrängen ist einfacher. Sonst müsste man ja in den Handlungsmodus wechseln. Davor fürchten sich die meisten. Viele wiegen sich typischerweise auch in der Hoffnung, dass es am Ende eben nicht sie treffen werde, sondern andere. Was ist das krasseste Zeichen, dass man auf der Abschlusssliste steht?

Wenn keine Einladungen mehr zu Meetings erfolgen, die den eigenen Verantwortungsbereich betreffen, dann ist Alarmstufe Rot. Was sollte man tun, wenn man das Gefühl hat, man werde Opfer einer Kündigung?

Ich würde den Chef konkret darauf ansprechen. Vielleicht ist ja alles nur ein Missverständnis, das sich so aufklären lässt. Schützen gute Leistungen vor Entlassung?

Bis jetzt war das so, ja. Corona relativiert das. Wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung einfach nicht mehr verkauft werden kann, nützen auch die besten Leute nichts. Beispiel Reisebranche. Firmen werden in so einem Fall aber immer versuchen, ihre Leistungsträger woanders einzusetzen.

Karin Kofler

Sieben Alarmzeichen für eine baldige Kündigung

Auf die Schweizer Wirtschaft rollt wegen Corona eine Entlassungswelle zu. Bin auch ich gefährdet?, fragen sich viele Angestellte. Diese Signale sollten Sie beachten

Karin Kofler

Die Meldungen häufen sich: Manor gab diese Woche den Abbau von fast 500 Stellen bekannt, das Reiseunternehmen DER Touristik streicht 140 Jobs, das Berner Textilunternehmen Lantal reduziert die Zahl der Stellen um fast 30 Prozent und verlagert einen Grossteil der Produktion in die USA. Corona führt in der Schweizer Wirtschaft zu einer Entlassungswelle.

«Wird es auch mich treffen?»: Das fragen sich in dieser unsicheren Situation viele Angestellte. Die wirtschaftlichen Zeichen sind das eine: Wer in der Reisebranche arbeitet, sieht, dass derzeit keine Buchungen hereinkommen, und kann eins und eins zusammenzählen. Häufig ist aber nicht so klar, ob eine Restrukturierung ansteht und in welcher Form. Aber auch dann gibt es meist interne Warnsignale, die gefährdeten Personen zeigen, dass sie auf der «Abschlusssliste» landen könnten. Doch sie werden gerne ignoriert.

Es ist wie in Beziehungen: Lies die Zeichen

«Alle tun immer sehr überrascht, wenn sie die Kündigung erhalten. Doch im Nachhinein realisieren sie oft, dass sie die Zeichen nicht richtig gelesen haben. So wie das auch in Beziehungen manchmal passiert», sagt André Schläppi, Partner beim Zürcher Outplacement-Spezialisten Grass & Partner. Das Unternehmen betreut entlassene Mitarbeiter – meist Kaderleute – und hilft ihnen bei der Suche nach einem neuen Job. Schläppi hat jeden Tag Kandidaten und Kandidatinnen in seinem Büro und weiss, wie Firmen ihre Mitarbeitenden typischerweise ins Abseits manövrieren, bevor sie die Kündigung aussprechen:

Der Vorgesetzte macht sich rar und schaltet auf formellen Umgang

Wenn Chefs jemanden entlassen müssen oder gar wollen, weichen sie den Betroffenen im Vorfeld ger-



Unter Druck: Arbeiter in einer Textilfabrik. Foto: KeyStone

ne aus und schalten auf einen formellen Umgang um. Der früher übliche Schwatz über Privates entfällt, kommuniziert wird bevorzugt schriftlich und distanziert.

Teilmachtung in Projekten

Wichtige Aufträge sind ein guter Hebel, um unerwünschte Mitarbeitende zu marginalisieren. Entlassene Kader berichten häufig davon. «Neue Projekte, für die ich Verantwortung getragen hätte, versandten plötzlich», sagt Mario Z. Er wurde im Frühjahr, mitten im Lockdown, bei einem Dienstleister im Bereich Tourismus aufgrund von Sparmassnahmen entlassen. Noch schlimmer: Man lässt die Betroffenen bewusst mit schwierigen Aufträgen auflaufen. So erging es Andreas S., der letzten Dezember sein Pult bei einem grossen Unternehmen in der Westschweiz wegen Umstrukturierungen räumen musste. «Ich war riesig unter Druck in einem wichtigen Projekt und hätte die Rückendeckung und Unterstützung des Chefs gebraucht. Doch er liess mich beissen», erinnert sich der Mitfänger. Mario Z. hat auch einen Tipp, wie man mit solchen Situationen umgehen soll: «Wer merkt, dass er nur noch geduldet wird, sollte sich eine Deadline setzen, bis wann er oder sie die Leidszeit aushalten will.»

Der Chef ignoriert die Zuständigkeiten

Ein erprobtes Mittel: Wenn Vorgesetzte jemanden loswerden wollen, übergeben sie die Person plötzlich. Virginia B., bis vor wenigen Monaten Finanzmanagerin bei einem grossen Nahrungsmittelverarbeiter, verwaltete ein Milliardenbudget. Die Kündigung kam für sie überraschend. Aber ein Warnsignal erhielt sie von ihrem Vorgesetzten: Er ging ihr Team in der Phase vor der Entlassung plötzlich direkt an. «Das machte mich total wütend.» Im Falle von Andreas S. initiierte der Chef sogar einen Wechsel im Team, ohne S. als Verantwortlichen dabei miteinzube-

ziehen. «Da wusste ich, dass etwas im Busch ist. So etwas ist ein No-go», sagt der Betroffene.

Einladungen zu Sitzungen gehen «vergessen»

Es ist etwas vom Demütigsten, was man im Büro erleben kann: zu wichtigen Gesprächen nicht mehr zugelassen werden. Sitzungen und Konferenzen sind ein wichtiger Ort, um seine Leistungen sichtbar zu machen. Wenn Einladungen zu bestimmten Besprechungen mehr als bloss ein Mal «vergessen» gehen, ist Skepsis angebracht. Jetzt, wo virusbedingt viele im Homeoffice sitzen, sind solche Spielchen noch einfacher. «Corona vereinfacht diese Art der Entmachtung», sagt Personalexperte André Schläppi. Alarmstufe Rot sei angesagt, wenn Einladungen zu Sitzungen ausblieben, die den eigenen Verantwortungsbereich betrafen.

Der Informationsfluss wird gestoppt

Informationen sind Macht. Wer die relevanten Berichte oder Zahlen plötzlich nicht mehr zugestellt bekommt, hat keine Chance. Personen, die auf der Kündigungsliste stehen, können so gezielt geschwächt werden.

Diffuse Andeutungen und Anschuldigungen

Sie werden vom Chef oder der Chefin immer mal wieder mit spitzigen Bemerkungen über die eigenen Leistungen konfrontiert? Ein schlechtes Zeichen. In solchen Momenten werden gerne kritische Aussagen von ehemaligen oder gerade abwesenden Drittpersonen über die Betroffenen zitiert. Gegen Angriffe aus dem Hinterhalt ist kein Kraut gewachsen.

bleib doch zu Hause!

Corona hat dem Homeoffice Schub verliehen. Doch Vorsicht: Es dient derzeit auch dazu, nicht mehr erwünschte Angestellte auszuschleppen. Wer von der Firma allzu oft freundlich ins Homeoffice komplementiert wird, sollte sich Gedanken über seine Position machen.

Plötzlich Geld im Überfluss für Swiss und Edelweiss

Die Kreditlinie über 1,5 Milliarden Franken steht endlich bereit. Doch die Prognosen für die Branche haben sich deutlich verschlechtert

Monate hat es gedauert. Jetzt ist der Milliarden-Deal zustande gekommen. Die eidgenössische Finanzverwaltung bestätigte am Freitagabend der Sonntagszeitung, dass «die Verträge mit Swiss und Edelweiss unterzeichnet sind».

Weiter heisst es: «Nachdem der Wirtschaftsstabilisierungsfonds in Deutschland das Rettungspaket für die Lufthansa genehmigt hat, konnten in der Schweiz die Verträge zwischen Bund, Banken und Swiss/Edelweiss nun unterzeichnet werden.»

Damit steht der Swiss eine Kreditlinie von maximal 1,5 Milliarden Franken zur Verfügung. «Welche Beträge die Swiss/Edelweiss zu welchem Zeitpunkt vom vereinbarten Maximalbetrag beziehen, entscheiden die Fluggesellschaften aufgrund ihres Bedarfs», teilt die eidgenössische Finanzverwaltung mit.

Deutschland stimmte dem Hilfspaket am Montag zu

Der Bundesrat hatte Anfang April 2020 entschieden, die Swiss und ihre Schwestergesellschaft Edelweiss bei der Überbrückung von Liquiditätsengpässen zu unterstützen. Damals bezifferte er den Li-

quiditätsbedarf der Fluggesellschaften auf rund 1,5 Milliarden Franken bis Ende 2020.

Zusammen mit einem Banken-konsortium erarbeitete der Bund ein umfassendes Hilfspaket. In Anlehnung an die Covid-plus-Kredite sollten 85 Prozent der in Anspruch genommenen Mittel, also 1,275 Milliarden Franken, durch Garantien des Bundes gesichert werden. Mit dem Rest würden die Banken ins Risiko gehen.

Eine Beteiligung an der Swiss oder an Edelweiss strebte der Bund nicht an. Dies im Unterschied zum deutschen Staat, der mit seiner Kapitalspritze von neun Milliarden Euro zu einem dominierenden Aktionär der Lufthansa-Gruppe geworden ist und indirekt auch bei der Swiss mitredet. So blockierte Deutschland lange die Hilfgelder an die Swiss. Diesen Montag stimmte der Wirtschaftsstabilisierungsfonds, der die Corona-Hilfen für deutsche Unternehmen koordiniert, dem Rettungspaket doch noch zu.

Wie gross der Liquiditätsbedarf der Swiss heute noch ist, lässt sich nur schwer abschätzen. Swiss-Chef Thomas Klühr sagte bei der Präsentation der Halbjahreszahlen

Anfang August, dass die Airline heute weniger als eine Million Franken pro Tag verliere. Auf dem Höhepunkt der Krise waren es drei Millionen pro Tag. Steigende Passagierzahlen und eine gute Auslastung während der Sommerferien dürften die finanzielle Lage nun leicht entspannt haben.

Konjunktur-Prognostiker rechnen jetzt mit einem U

Doch von einer Normalisierung ist die Swiss und mit ihr die gesamte Flugbranche noch weit entfernt. Ende Juli hat die Iata, der Weltverband der Fluggesellschaften, ihre Prognosen korrigiert. Der Verband geht nun davon aus, dass es ein Jahr länger dauert, bis die Flugindustrie wieder das Vorkrisenniveau erreichen wird. Statt 2023 rechnet die Iata erst 2024 mit einer Normalisierung der Lage.

Die Flugbranche wird sich also nicht so schnell erholen wie erhofft. Ein sogenanntes V-Szenario mit einem heftigen Einbruch und einer schnellen Erholung entpuppt sich als unwahrscheinlich. Konjunktur-Prognostiker hantieren längst mit anderen Buchstaben, mit einem in die Breite gezogenen U oder gar mit einem L.

Aufgrund des trüben Ausblicks haben die meisten Fluggesellschaften ihre Strukturen angepasst – und Personal entlassen. Gemäss einer Zusammenstellung der Wirtschaftsnachrichtenagentur Bloomberg haben weltweit 400'000 Airlineangestellte den Job verloren oder müssen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes rechnen, davon 117'000 in Europa. So hat beispielsweise die Lufthansa einen Abbau von 22'000 Stellen angekündigt.

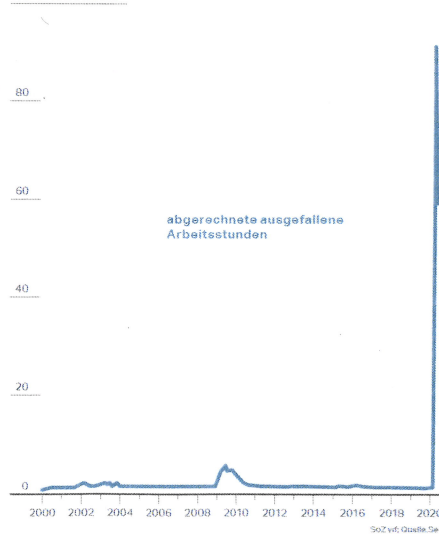
Eine Ausnahme bildet die Swiss, die bisher noch keine Entlassungen angekündigt hat. Warum das? Der Airline geht es ja nicht besser als den anderen. Wie aus dem Umfeld des Bundes zu hören ist, habe es die Swiss wohl für unklug gehalten, vor Unterzeichnung des Milliardenkredits einen Stellenabbau anzukündigen.

Das mag stimmen. Andererseits besteht für die Swiss auch kein unmittelbarer Druck. Der grosszügigen Kurzarbeitsentschädigung aus dem Topf der Arbeitslosenkasse sei Dank. Die Swiss hat für sämtliche Mitarbeiter Kurzarbeit angemeldet, wie ein Sprecher bestätigt. Bei einer geschätzten Lohnsumme von einer Milliarde Franken pro

Kurzarbeit nimmt explosionsartig zu

provisorische Angaben für 2019 und 2020

100 in Mio. Stunden



Jahr dürften monatlich Dutzende Millionen Franken vom Bund in die Kassen der Swiss gelangen.

Die Swiss kompensiert seit Juli Lohnanteile nicht mehr

Diese Gelder fliessen unabhängig von dem jetzt abgeschlossenen Kreditvertrag weiter. Die Swiss kann wie jedes andere von Kurzarbeit betroffene Unternehmen innerhalb von zwei Jahren während maximal 18 Monaten Kurzarbeitsentschädigung beziehen. Es ist ihr also möglich, noch bis im Herbst 2021 von der Regelung zu profitieren.

Da Löhne bis zu einer Höhe von monatlich maximal 12'350 Franken versichert sind, dürfen die Saläre von nahezu allen Angestellten gedeckt sein. Der Swiss entstehen auch keine weiteren Zusatzkosten, da sie seit dem Juli die Lohnanteile, die durch die Kurzarbeitsentschädigung nicht gedeckt sind, nicht mehr kompensiert. Insgesamt können die Swiss und die Edelweiss, die beiden Schweizer Töchter des deutschen Lufthansa-Konzerns, bis zum Ablauf der Frist mehrere Hundert Millionen Franken an Kurzarbeitsentschädigung erhalten. Beat Schmid

Bürohr

Nestlé-Chef Mark Schneider setzt voll auf Pflanzen. Nach dem fleischlosen Burger, Poulet und Speck bringt der Multi aus Vevey nun auch Thon auf pflanzlicher Basis auf den Markt. Den Fisch-Fake nennt Nestlé «Sensational Vuna»



– eine Anspielung auf das englische Wort «tuna». Das Produkt richtet sich an Kunden, die ihren Fischkonsum wegen der Überfischung der Meere bewusst reduzieren. Die Schweiz ist weltweit der erste Markt, in dem das Unternehmen den Fischersatz lanciert. Die Website www.vuna.ch ist allerdings bereits vergeben. Dabei geht es nicht um die Nahrungsaufnahme, sondern darum, was sich danach vollzieht. Das Unternehmen Vuna bereitet Urin auf. «Wir stellen Dünger aus menschlichem Urin her und haben Lösungen zur Aufbereitung von separierten Abwasserströmen.»

Propos Nestlé: Der Konzern hat bis Ende August einen völligen Stopp für Geschäftsreisen für alle Angestellten verhängt. Der gilt auch fürs Topmanagement und damit für CEO Mark Schneider. Statt die Länderchefs in Asien, Amerika und Afrika besuchte der Unternehmensleiter deshalb in letzter Zeit vermehrt die Schweizer Fabriken. Das wird sich auch im September nicht ändern. Die Nestlé-Manager beschlossen diese Woche, die Reisebeschränkungen «bis auf weiteres» zu verlängern.

Die Immobilie ist standesgemäß: Ende dieses Jahres will die Genfer Privatbank Pictet ihren Standort in Zürich ins historische Gebäude im Leuenhof an der Bahnhofstrasse verlegen. Pictet-Partner Boris Collardi arbeitet dann quasi in Rufweite zu seinem früheren Arbeitgeber Julius Bär. Von einem Kunden-Fischzug an der Limmat durch Starbanker Collardi ist aber bisher nichts zu sehen. «Seit er bei Pictet arbeitet, ist Collardi in Zürich kaum mehr gesichtet worden», wundert sich ein Banker von der Konkurrenz.

SRF-Direktorin Nathalie Wappler stellt beim gegenüberlichen Sender einiges auf den Kopf. Unter anderem setzt sie die von Reto Lipp moderierte Wirtschafts-

sendung «Eco Talk» ab. Die Interviewreihe «Eco Talk» hatte Wappler bereits eingestellt. Nun kommt die Kehrtwende. Ein neues Wirtschaftstalk-Format soll kommen. Diesmal digital statt linear und für ein jüngeres Publikum. Die Verjüngung bleibt dabei auf die Zuschauer beschränkt. Leiter der neuen Sendung soll wiederum Reto Lipp sein, der im August 60 Jahre alt wurde.



Da wird Migros-Chef Fabrice Zumbrunnen keine Freude haben. Ein Kunde wollte auf Twitter wissen, warum denn Braeburn-Äpfel derzeit aus Neuseeland importiert werden. Die Antwort der Twitter-Crew der Migros: «Wir unterstützen und beschäftigen lokale Produzenten, tragen aber auch eine internationale Verantwortung und leisten einen wichtigen Beitrag zur Entwicklungshilfe von Drittweltländern.» Die Migros machte also Neuseeland kurzerhand zum Drittweltland. Etwas später kam dann das Dementi. Es sei noch früh am Morgen gewesen, als man auf den Tweet reagiert habe. Neuseeland sei natürlich kein Drittweltland, liess die Migros wissen.

Ein wenig gewundert haben wir uns über die Einladung zum 15. Jahrestreffen des Swiss Finance Instituts. Überrascht hat uns weniger das Thema

«Finance and the Green Transition» – die grüne Welle ist ja das trendy Thema der Geldbranche. Nein, erstaunt hat uns, was wir zu den aufgeführten Referenten lesen konnten: Dem scheidenden CS-Verwaltungsratspräsidenten

Urs Rohrer wird auf dem Einladungsschreiben nämlich das nicht unbegründete Kürzel Dr. vorangestellt. Steht das Präfix zu Recht dort, oder handelt es sich um ein Versehen? Wir vermuten Letzteres. Denn in sämtlichen öffentlich verfügbaren Beschreibungen zu Rohners Lebenslauf sind wir nie auf Doktorwürden gestossen. Zeit allerdings, eine Dissertation zu schreiben, hätte der Schnelldenker wohl mehr als genug gehabt in den letzten zehn Jahren als Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse.

