

Arbeitspsychologin über die dritte Galeria-Kaufhof-Insolvenz**S+ »Viele verfallen in Schockstarre, statt sich zu fragen: Was will ich gern beruflich machen?«**

Ende Mai entscheiden die Gläubiger über den Insolvenzplan für den Kaufhauskonzern Galeria. Die Angestellten fürchten um ihre Jobs – und ganz Deutschland schaut zu. Wie jetzt noch motiviert zur Arbeit erscheinen?

Ein Interview von **Maren Hoffmann**

11.04.2024, 19.57 Uhr

S+ Artikel zum Hören • 5 Min



Wissenschaftlerin Claudia Kitz Foto: Romy Müller

Zur Person

Claudia Kitz, Jahrgang 1993, arbeitet an der Abteilung für Organisationspsychologie der Universität Groningen in den Niederlanden. Die Psychologin promovierte in Sozial- und

Wirtschaftswissenschaften. Sie forscht zu Kommunikation von schlechten Nachrichten am Arbeitsplatz, (Massen-)Kündigungen und Führung in herausfordernden Situationen.

SPIEGEL: Die Kaufhauskette Galeria Kaufhof hat zum dritten Mal in dreieinhalb Jahren Insolvenz angemeldet. Jetzt gibt es neue Eigentümer, aber der Insolvenzplan ist noch in der Schwebe. Was macht eine solche Situation mit Mitarbeitenden?

Kitz: Unabhängig davon, wie oft das passiert, ist das natürlich immer schlimm. Viele Angestellte müssen ihre Karriereperspektiven überdenken, schauen weniger optimistisch in die Zukunft – und es fällt natürlich auch viel schwerer, Motivation für die Arbeit aufzubringen. In solchen Fällen wechseln viele freiwillig das Unternehmen.

SPIEGEL: Die öffentliche Wahrnehmung der Galeria-Angestellten ist die von Opfern: »Die Beschäftigten bangen wieder«, heißt es.

Kitz: In der Forschung unterscheiden wir bei Massenentlassungen zwischen »victims« und »survivors«, also Opfern der Entlassungen und Überlebenden, die im Unternehmen bleiben können. Wer unverschuldet seinen Job verliert, hat wenig Handlungsmöglichkeiten, da fühlt man sich schon als Opfer. Aber bei einer Insolvenz ist es oft lange unklar, wer zu welcher Gruppe gehört. Diese Schwebe ist besonders schwer auszuhalten.

Mehr zum Thema

Insolvente Kaufhauskette: Mehr als 70 Galeria-Filialen sollen gerettet werden

Schwankende Prognosen: Wie viele Galeria-Filialen haben eine Zukunft?

Die Lage am Morgen: Die Gescheiterten sollen das deutsche Kaufhaus retten

Von Philipp Wittrock

S+ Branchenkenner über die Zukunft der Galeria-Filialen:

»Zwei Jahre. Dann ist die vierte Insolvenz leider da« Von

Maria Marquart

S+ Erneut insolvente Warenhauskette: »Wie ich über René Benko denke? Das wollen Sie gar nicht wissen«

Aufgezeichnet von Larena Klöckner und Florian Gontek

S+ Insolvente Galeria Karstadt Kaufhof: »Was sollen wir noch opfern, um Filialen am Leben zu halten?«

Aufgezeichnet von Franca Quecke und Florian Gontek

SPIEGEL: Und dann arbeitet man quasi noch auf dem Präsentierteller – jede Kundin kann einen unvermittelt auf die Situation ansprechen, der Freundeskreis weiß auch Bescheid. Gibt es eine gute Strategie, mit dieser Ausgesetztheit umzugehen?

Kitz: Es wird umso schwieriger für die Betroffenen, je mehr mediale Aufmerksamkeit es gibt. Es gibt zwei wichtige Faktoren, die helfen können: Einerseits die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen – es hilft, wenn man regelmäßig mit Gleichgesinnten sprechen kann. Andererseits eine eigene optimistische Grundhaltung. Wenn es gelingt, sich selbst zu sagen: Die Zukunft mag unsicher sein, aber im Moment arbeite ich noch hier, und das tue ich gern.

SPIEGEL: Das klappt vielleicht bei der ersten Insolvenz noch ganz gut. Aber wenn man jetzt die dritte erlebt, geht das ganz anders an die Substanz, haben uns Betroffene berichtet S+.

Kitz: Das zeigen Studien auch: Je länger so eine Situation andauert, umso zynischer werden die Menschen – und umso mehr distanzieren sie sich von Kollegen, von Führungskräften, von der Arbeit. Etlichen gelingt es aber auch, aus der passiven Rolle herauszukommen und sich aktiv woanders zu bewerben.

SPIEGEL: Wie kann denn eine Abteilungs- oder Filialleitung in so einer Situation die verbliebene Belegschaft überhaupt noch motivieren?

Kitz: Meist gelingt das nicht sonderlich gut. Die meisten Führungskräfte haben erfreulicherweise wenig Übung mit einer solchen Lage. Die mittlere Führungsebene ist meist nur der Überbringer der schlechten Nachricht, ohne viel eigenes Gestaltungspotenzial zu haben – bekommt aber das geballte negative Feedback ab.

SPIEGEL: Macht es einen Unterschied, wie man Hiobsbotschaften überbringt?

Kitz: In der Forschung hat sich gezeigt: Transparenz ist ungemein wichtig. Man muss die Gründe klar benennen können, warum etwas passiert, und die sollten hieb- und stichfest sein. Es sollte bei Kündigungen fair und gerecht zugehen. Und die Kommunikation sollte im ganzen Unternehmen im Idealfall einheitlich sein – und auf die Betroffenen eingehen. Da hat man dann wieder in der mittleren Führungsebene mehr Spielraum, weil man seine Leute persönlich kennt.

SPIEGEL: Im Fall Galeria Kaufhof gibt es mit René Benko für viele einen klaren Schuldigen.

Kitz: Das kann den Betroffenen sogar helfen. Weil sie besser nachvollziehen können, wie es zu der Situation gekommen ist. Kritische Faktoren sind dann eher: Wie lange hängen Mitarbeitende jetzt in der Schwebe? Wie viel Informationen bekommen sie, und reichen die aus?

SPIEGEL: Wie geht man mit der Wut und dem Frust der Belegschaft um – gerade wenn man sie gut verstehen kann?

Kitz: So viel wie möglich antizipieren. Ganz schlecht ist es, wenn Personen aus der Presse mehr Informationen bekommen als von ihrem Arbeitgeber selbst. Ein wichtiger Faktor ist Überkommunikation.

SPIEGEL: Was ist das?

Kitz: Unternehmen sollten mehr Details und mehr Informationen als nötig bekannt geben. Es wird meist drastisch unterschätzt, wie viel die Mitarbeitenden wissen wollen. Da geht es oft um Dinge, die vor allem der oberen Führungsebene viel zu klein erscheinen: Was passiert mit den Firmenlaptops? Wo und wann müssen die abgegeben werden? Es ist wichtig für die Betroffenen, die nächsten konkreten Schritte zu kennen.

Immer auf dem Laufenden bleiben?

Arbeitsrecht, Coaching, aktuelle Nachrichten und menschliche Geschichten: So verpassen Sie keine Artikel aus dem Bereich Job & Karriere des SPIEGEL.

So aktivieren Sie Ihre Benachrichtigungen

SPIEGEL: Erst Ende Mai entscheiden die Gläubiger über den Insolvenzplan. Wie erträgt man das Warten?

Kitz: Menschen haben da unterschiedliche Strategien. Manche ziehen sich in ihre Arbeit zurück und blenden das alles so weit wie möglich aus. Andere machen Wenn-dann-Pläne und bereiten sich auf mögliche Szenarien vor. Je länger man im Unternehmen ist, desto schwerer ist das. Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt schrumpfen. Da verfallen viele in eine Schockstarre, statt sich zu fragen: Was will ich denn eigentlich gern beruflich machen?

SPIEGEL: Wer und was könnte den Mitarbeitenden gut helfen?

Kitz: Vor allem direkte Führungskräfte sollten nicht nur ansprechbar sein, sondern selbst aktiv werden und auf ihre Leute zugehen. Die Personalabteilung sollte von sich aus Bewerbungstrainings anbieten und Referenzschreiben. Aber es geht ja nicht nur um die, die das Unternehmen verlassen müssen, sondern auch um die, die bleiben. Die sind oft viel zu wenig im Fokus.

SPIEGEL: Inwiefern?

Kitz: Die müssen ja auch mit der neuen Situation klarkommen. Die haben Kolleginnen und Kollegen verloren und fühlen sich vielleicht schuldig. Gerade wenn es bei Kündigungen nicht transparent und gerecht zugegangen ist, fühlen diejenigen, die noch da sind, sich oft mit den Gekündigten solidarisch und entwickeln negative Gefühle gegenüber dem Arbeitgeber. Gerechtigkeit ist ein zentraler Wert. Wenn sie scheitert, zieht sich das lange hinterher – und die Gekündigten nehmen ihren Zynismus mit an den neuen Arbeitsplatz. **S**

Mehr lesen über

[Galeria Karstadt Kaufhof](#)[Einzelhandel](#)[Kündigung](#)

Verwandte Artikel

- Insolvente Kaufhauskette: Mehr als 70 Galeria-Filialen sollen gerettet werden 
-  Erneut insolvente Warenhauskette: »Wie ich über René Benko denke? Das wollen Sie gar nicht wissen« 