

Der faire Schnitt

Mit der Kündigung von Mitarbeitern sind viele Unternehmen überfordert. Dem unangenehmen Trennungsgespräch wird lieber aus dem Weg gegangen oder es wird an Dritte delegiert. Die Folge: Verunsicherung bei den Betroffenen und Unmut bei den verbleibenden Mitarbeitern. Dieser Beitrag zeigt, worauf man bei einem professionellen Trennungsmanagement achten sollte.

Petra Barsch

Susanne Winders (Name von der Redaktion geändert) Karriere ging steil nach oben: Nach abgeschlossener Ausbildung zur Industriefachfrau folgte der Einstieg in die Marketingabteilung in einem mittelständischen Pharmaunternehmen. Nach weiteren Stationen wurde ihr der Job als leitende Managerin für eine Produktparte mit globaler Verantwortung angeboten. Mit 38 ist sie weit oben angekommen und muss erleben, wie es ist, tief zu fallen. Eines Morgens wird sie zum Personalchef gebeten, der ihr stammelnd die Kündigung beibringt. Schockiert und ungläubig ob der ausgesprochenen Kündigung, kann die Managerin dem Personalchef kaum folgen. Zu sehr ist sie gedanklich mit dem Warum beschäftigt. Die Gerüchte um den Personalabbau sind nicht an ihr vorbeigegangen – trotzdem denkt sie fassungslos: Wieso trifft es mich?

So wie Winders geht es vielen Mitarbeitern im Top-Management. Gerade hoch bezahlte Jobs sind gefährdet, wenn aufgrund von Umstrukturierungen ganze Hierarchiestufen wegfallen. Noch nach Tagen sitzt der Schock bei der Managerin tief: Nicht nur, weil sie plötzlich an ihren Leistungen zweifelt, sondern vor allem, weil ihr direkter Vorgesetzter nicht persönlich mit ihr gesprochen hat.

Agilität und Selbstverwaltung sein – geht dem Gekündigten die Botschaft, den Arbeitsplatz räumen zu müssen, an die Nieren und kratzt an seinem Selbstwert. Der Vorgesetzte wiederum ist oft selbst sehr betroffen und hat mangels Erfahrung mit solchen Gesprächen Probleme, richtig zu argumentieren. Vermeidet er das Kündigungsgespräch oder wälzt er es auf andere ab, hinterlässt das bei dem Betroffenen einen schlechten Nachgeschmack. Bei den Mitarbeitern, die bleiben, ist wiederum die Verunsicherung groß.

Trennungskultur beugt Gerüchten vor

Sobald die erste Phase (Vorbereitungsphase, siehe Infobox) abgeschlossen ist, sollten möglichst schnell persönliche Gespräche mit dem Betroffenen und den verbleibenden Mitarbeitern geführt werden. Um Gerüchten und einer Demotivation der Mitarbeiter vorzubeugen, ist es ganz wichtig, eine Trennungskultur mit offenen Kommunikationsstrukturen zu etablieren und den Leistungsträgern zu vermitteln, wie es um die Zukunft des Unternehmens bestellt ist. Bei dem Erstgespräch mit dem Betroffenen geht es darum, die Tatsachen zu nennen, zu begründen und dabei klar und wertschätzend zu kommunizieren, damit er die Kündigung nicht als persönliche Abwertung empfindet.

Jobverlust schlägt auf den Selbstwert

Kaum ein Thema ist so heikel und gleichzeitig einschneidend wie die Kündigung eines Mitarbeiters. Unabhängig von den Ursachen – das können strategische Neuausrichtungen, Verkäufe von Geschäftsbereichen oder neue Strukturmodelle wie



An das Erstgespräch sollten sich Folge- bzw. Auffanggespräche (siehe Infobox, Trennungsphase) anschließen. Hierbei kommt es darauf an, dass sich der Vorgesetzte genügend Zeit für den Mitarbeiter nimmt, damit dieser die Entscheidung des Unternehmens nachvollziehen kann. Auch die Führungskraft selbst braucht Unterstützung, um solche Gespräche souverän zu führen. Außerdem spielt der Rückhalt durch die Geschäftsleitung eine wichtige Rolle, damit der Vorgesetzte die Kündigung überhaupt vertreten und glaubwürdig argumentieren kann. Viele Führungskräfte wissen nicht, wie sie mit dem Gekündigten bis zu dessen Austritt umgehen sollen: Wichtig ist, ihn bis zum letzten Tag einzubinden und sich für die geleistete Arbeit zu bedanken. Wertschätzung gehört zu einem würdigen Abschied.

Hilfe zur Selbsthilfe

Bereits in der Trennungsphase (siehe Infobox) können sich Unternehmen zur Etablierung des Trennungsprozesses und für das Training der Führungskräfte externe Unterstützung holen, um Gerüchten und Imageschäden vorzubeugen. Dem Betroffenen Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, steht im Mittelpunkt der individuellen Outplacement-Beratung mit dem Ziel, eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln und die Jobsuche zu erleichtern. Im Einzelgespräch arbeitet der Berater mit dem Betroffenen dessen Schlüsselkompetenzen, Wertvorstellungen, Ziele und persönliche Erfolge heraus. Daraufhin erhält dieser eine qualifizierte Rückmeldung zum Profil und zur persönlichen Wirkung sowie eine sorgfältige und marktorientierte Zielbestimmung in Branche, Position, Aufgabenspektrum und Gehalt. Wer sein Handwerk als Berater versteht, verfügt über umfangreiches Wissen in Bezug auf den Arbeitsmarkt und den Bedarf in verschiedenen Branchen. Im nächsten Schritt entwickeln beide gemeinsam eine Strategie, welche beruflichen Positionen entsprechend dem jeweiligen Profil und den Wünschen des Jobsuchenden (hierbei sollte man auch die Selbstständigkeit ins Auge fassen) sich eignen würden. Eine gute Outplacement- und Karriereberatung sollte darüber hinaus bei folgenden Prozessen unterstützen: bei der Entscheidungsfindung, der Recherche geeigneter Unternehmen, der Überarbeitung von Bewerbungsunterlagen und Strategie der Ansprache sowie bei der Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch.

Der Erfolg der Beratung hängt neben der Fachkompetenz des Beraters auch davon ab, ob sich im Lauf des Prozesses eine Vertrauensbasis entwickelt. Diese kann entstehen, wenn er dem Betroffenen Raum für die Empfindung seiner Verletzungen gibt, sich in seine Situation einfühlt und sie nachvollziehen kann. Wer seine Kündigung als Möglichkeit sieht, den Lebenssinn neu zu überdenken, kann aus dieser Krise gestärkt hervorgehen und sein Leben ganz neu ausrichten. Brüche können eine echte Chance für einen Neuanfang sein!

Phasen des Trennungsprozesses

Bei der Gestaltung des Trennungsprozesses kommt es auf eine faire und zukunftsgerichtete Planung an. Der Prozess in drei Phasen:

- 1) In der **Vorbereitungsphase** empfiehlt es sich, ein Trennungskomitee – dazu zählen in der Regel die Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalverantwortliche und Vorgesetzte der betroffenen Mitarbeiter – einzurichten. Das Komitee sollte sich zunächst grundsätzlich über die Etablierung einer Trennungskultur verständigen, bevor folgende Projektschritte vereinbart und vorbereitet werden: Wem wird gekündigt (Auswahlprozess durch HR)? Wer spricht die Kündigung wann aus, und wie wird sie begründet? Welche Rahmenbedingungen für den Sozialplan müssen mit dem Betriebsrat ausgehandelt werden? Wie können Führungskräfte auf Trennungsgespräche vorbereitet werden? Wie wird mit den verbleibenden Mitarbeitern umgegangen?
- 2) In der **Trennungsphase** werden die im Sozialplan vereinbarten Maßnahmen realisiert. Externe Outplacement-Berater werden eingesetzt, um die Mitarbeiter über Ziele und Maßnahmen der Beratung zu informieren. Im Mittelpunkt dieser Phase stehen die Trennungsgespräche mit den direkt Betroffenen, wobei nach einem Erstgespräch weitere Auffanggespräche durchgeführt werden sollten. Bei dem Auffanggespräch geht es unter anderem darum, den gekündigten Mitarbeiter bei der persönlichen Krisen- bzw. Trauerverarbeitung zu unterstützen und ihm Angebote für seine aktuelle Situation zu unterbreiten (das kann von einem einmaligen Weiterbildungsbudget zur beruflichen Neuorientierung bis zur Finanzierung einer Berufsausbildung reichen).
- 3) Die **Phase der Nachbereitung und Neuausrichtung** umfasst die Betreuung, Coaching- und Karriereberatung des Gekündigten. Ein guter Outplacement-Berater ist darauf spezialisiert, den Gekündigten psychologisch zu betreuen und ihm Mut zu machen, in die Zukunft zu schauen. Auch Führungskräfte sollten, zum Beispiel bei der Identifikation möglicher Angebote für den Betroffenen, unterstützt werden. Und es empfiehlt sich, verbleibenden Mitarbeitern ein Coaching im Einzel- oder Gruppengespräch anzubieten.

Petra Barsch, Dipl.-Ökonomin

Expertin für zukünftige Arbeitswelten und Outplacement-Beratung. Im strategischen Consulting berät sie Unternehmen, wie diese das Arbeitsumfeld so gestalten, dass ihre Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten und vor allem bereit sind, an der Unternehmenszukunft mitzuwirken.



„Wer die Folgen der Trennung unterschätzt, schadet seinem Image“

Outplacement-Beraterin Petra Barsch im Gespräch mit der freien Journalistin Annette Neumann

Eine fehlende Trennungskultur schadet nicht nur dem betroffenen Mitarbeiter, sondern auch dem Unternehmen: Imageverlust, Fluktuation und ein gestörter Workflow sind die Folge.

Frau Barsch, wie gehen Unternehmen mit Trennungen von Mitarbeitern um?

Petra Barsch: Viele schenken diesem Thema noch zu wenig Beachtung, obwohl es ein wesentlicher Bestandteil für die Mitarbeiterbindung und das Employer Branding der Unternehmen ist – beides Themen, die in Zeiten des Fachkräftemangels noch wichtiger geworden sind. Laut einer aktuellen Studie von Hauff & Alewell haben nur circa 26 Prozent der Unternehmen eine professionelle Trennungskultur, lediglich in den Führungsetagen liegt dieser Prozentsatz etwas höher, weil Einzeloutplacement hier eher mitverhandelt werden kann.

Warum wird das Trennungsmanagement vernachlässigt?

Petra Barsch: Die Trennung ist für viele Personalverantwortliche und Führungskräfte eine unangenehme, oftmals mit Angst besetzte Aufgabe, der man gern aus dem Weg geht. Und häufig macht man sich schlichtweg keine Mühe um den, der geht. Aber genau hier liegt der Fehler: Was ist, wenn sich die Arbeitsmarktbedingungen ändern und ich zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf den gekündigten Mitarbeiter zurückgreifen muss? Es fehlt vielfach die Einsicht, dass ein kritisches Trennungsmanagement allen Bemühungen entgegenwirkt, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und die besten Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Unternehmen schaden sich also selbst?

Petra Barsch: Ja, oftmals bekommen sie dafür die Quittung, denn heutzutage gibt es genug Möglichkeiten für enttäuschte Mitarbeiter, sich zu rächen, und zwar ohne Gericht oder Gewerkschaft. Via Blogs und Bewertungsportalen, zum Beispiel Kununu, können sich Mitarbeiter über das von ihnen als negativ empfundene Arbeitgeberverhalten und entsprechende Praktiken im Trennungsprozess auslassen, und das Netz vergisst nicht. Negative Bewertungen schaden dem Image

ungemein und damit der Suche nach den besten Talenten. Zudem richten diese – falls sie auch von Kunden gelesen werden – einen Imageschaden auf den Märkten an.

Wie wirkt sich dieser Umgang auf die verbleibende Mitarbeiterschaft aus?

Petra Barsch: Auch diesen Schadensaspekt sollte man nicht unterschätzen: Gerüchte über Trennungen entstehen schnell und machen noch schneller die Runde. Sie können zur Folge haben, dass gerade die Mitarbeiter, die man halten möchte, zuerst das Unternehmen verlassen. Auch auf die Produktivität und die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter kann sich der unprofessionelle Umgang mit Trennungen negativ auswirken.

Wie kann man es besser machen?

Petra Barsch: Essenziell sind eine offene und transparente Kommunikationskultur vom ersten Moment an sowie eine genaue Planung und Umsetzung der festgelegten Prozessschritte unter Einbeziehung aller Beteiligten. Jeder muss wissen, wer welche Verantwortung für welche Aufgabe übernimmt: Soll der Personalverantwortliche oder die beteiligte Führungskraft dem Betroffenen die Kündigung erklären, und welche Kommunikationsregeln sollten dabei wie eingehalten werden? Auch für einen respektvollen Abschied sollte man sich Zeit nehmen: Wichtig sind gelebte Abschiedsrituale, zum Beispiel ein gemeinsames Abendessen, wodurch Wertschätzung für die geleistete Arbeit zum Ausdruck gebracht wird.

