

Trennungen sollten professionell, fair und menschlich gestaltet werden.



Spagat zwischen Trennung, Bindung und Motivation

Noch immer ist das Thema Kündigung ein Tabuthema in vielen Unternehmen. Führungskräfte tun sich oft schwer damit, weil es kaum Anleitungen für ein professionelles Trennungsmanagement gibt. Trennungsfehler können aber im Betrieb hohe Kosten und beim Menschen seelische Verletzungen verursachen.

Meist müssen Führungskräfte die Aufgabe «Kündigung» unter einem enormen Zeitdruck abarbeiten. Das Thema ist aber sehr komplex und vielschichtig – und eine echte innere Zerreißprobe für jede Führungskraft. Zeitdruck und mangelnde Vorbereitung führen in Trennungsprozessen oft zu Managementfehlern. Sie belasten das Unternehmen betriebswirtschaftlich, senken die Produktivität, stören das Betriebsklima und bremsen die Motivation der Verbleibenden beachtlich. Die Erfahrung lehrt: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Arbeit des Wiederaufbaus nach einem Personalabbau sind enorm (und unnötig) hoch. Ganz zu schweigen

von den seelischen Verletzungen, die alle Beteiligten davontragen.

Wichtige Aspekte beachten

Gerade in der Zeit von engen Märkten und hohem Globalisierungsdruck ist es wichtig, Trennungen professionell zu managen. Führungskräfte sollten deshalb schnell lernen, dass es immer auch ihr eigenes Image und ihre eigene Glaubwürdigkeit betrifft, wenn es um dieses anspruchsvolle und heikle Management-Thema geht. Drei Dimensionen muss man bei Trennungen beachten:

- **Menschliche Aspekte:** Nur wenn Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden auch in Phasen des Abschieds respektvoll und

wertschätzend behandeln, können sie den inneren Frieden im Unternehmen, das Image als guter Arbeitgeber sowie die Motivation bei den verbleibenden Mitarbeitern bewahren.

- **Wirtschaftliche Aspekte:** Nur wenn Unternehmen notwendige Versetzungen und Trennungen reflektiert und mit möglichst minimalen Irritationen planen und abwickeln, können sie die direkten und indirekten Folgekosten der Veränderungen im Betrieb vermeiden beziehungsweise gering halten.

- **Arbeitsrechtliche Aspekte:** Nur wenn Arbeitgeber die rechtlichen und menschlichen Aspekte umsichtig miteinander verknüpfen, gewährleisten sie am Ende,

dass die Betroffenen die Veränderung als «wenigstens anständig durchgeführt» empfinden. Eskalierte Verhandlungen mit Gekündigten belasten das Betriebsklima und kosten im Management unnötig viel Sitzungszeit und Anwaltshonorare.

Verantwortung liegt beim Chef

Kein Unternehmen sollte es sich heute noch leisten, unbedacht, unprofessionell oder ignorant zu handeln. Damit vergraulen sie (verbleibende) Leistungsträger und lassen wirtschaftliche Potenziale zum Einsparen ungenutzt, was verdeckte/indirekte Folgekosten verursacht. Verantwortlich dafür, dass Trennungsmanagement professionell gelingt, sind die grossen und die kleinen Chefs.

Die gute Nachricht: Sie können was tun! Hier einige Aspekte und erprobte Praxistipps, mit denen Sie als Vorgesetzter Trennungsfehler vermeiden können:

- Planen und organisieren Sie ein Projekt minuziös, gehen Sie nicht übereilt und in unrealistischen Zeiträumen vor. Dies gilt auch bei einer einzelnen Kündigung!
- Berücksichtigen Sie in jedem Fall die arbeitsrechtlichen Aspekte, insbesondere Beteiligungsrechte des Betriebsrates, tarifvertragliche Schranken, wie zum Beispiel Rationalisierungsschutz, Sonderkündigungsschutz älterer oder behinderter Mitarbeitenden und solcher während Krankheit oder in Elternzeit.
- Bereiten Sie sich als kündigende Führungskraft und Personalverantwortlicher vor. Beachten Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten, insbesondere dann, wenn Sie sich in einer Sandwichposition befinden. Als Übermittler der Botschaft können Sie in Loyalitätsprobleme geraten.
- Kommunizieren und informieren Sie ausreichend zeitig, klar und wahrhaftig. Verhindern Sie, dass die Gerüchteküche brodelt oder Prozesse monatelang unklar sind, indem Sie über den Stand der Dinge berichten.
- Übermitteln Sie im Kündigungsgespräch die Botschaft und die Konditionen der Trennung klar und eindeutig. Vermeiden Sie mögliche Irritationen für die Betroffenen und deren Angehörigen.

- Würdigen Sie die Gehenden, sprechen Sie Wertschätzung und Dank aus. Sonst riskieren Sie, dass sich eine Trennung auf die Verbleibenden demotivierend auswirkt im Sinne von «Was ist der Mensch hier noch wert?»
- Beachten Sie die Ängste und Bedürfnisse der Verbleibenden. Ergreifen Sie Massnahmen, um die Mitarbeitenden nach grösseren Restrukturierungen zu binden und zu revitalisieren beziehungsweise zu motivieren. Seien Sie präsent.

Beide Parteien im Auge behalten

Bei Trennungen sollten Sie den Fokus stets auf beiden Gruppen halten: die Gehenden ebenso wie die Verbleibenden. Die Gehenden spielen auch nach der Trennung eine wichtige Rolle als Meinungsbildner und als mögliche Kunden. Mit den Verbleibenden müssen Sie die Zukunft erfolgreich gestalten. Als Leistungsträger sollten diese daher stets motiviert und mit dem Unternehmen loyal

und identifiziert bleiben. Gerade die Verbleibenden beobachten genau, wie Sie als Management mit den Menschen umgehen. Sind sie nicht einverstanden mit der Art und Weise, wie Sie sie behandeln, so quittieren sie dies durch Demotivation oder durch innere, gegebenenfalls auch reale Kündigung. Die Folgen schlagen sich auf den Know-How-Transfer und das Betriebsergebnis nieder. ●

LAURENZ ANDRZEJEWSKI ist Gründer und Inhaber der **Management1x1**, einer spezialisierten Management- & Karriereberatung in Deutschland. Als Trennungsexperte begleitet er seit 1989 Veränderungs- und Personalabbauprozesse in Unternehmen. Sein Buch **Trennung und Mitarbeiterbindung**, soeben in der 3. Auflage erschienen, gilt als Pflichtlektüre für jeden Manager.



Tel. +49 6081 686590
 LA@management1x1.de
 www.management1x1.de

Bank Coop: Exklusive Vergünstigungen für SKO-Mitglieder

Sie profitieren von:

- Vorzugszinsen auf Hypotheken
- Rabatten im Wertschriftengeschäft
- Reduktionen bei Kartengebühren

sowie von weiteren attraktiven Produkten und Dienstleistungen zu fairen Konditionen.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf:
 0800 88 99 66, www.bankcoop.ch/sko-mitglieder

fair banking
bank coop