

HR Today

Das Schweizer Human Resource Portal

[View](#)[Edit](#)[Translate](#)[Log](#)

Checkliste

Endlich mal die Klappe halten. Die menschlichen Aspekte des Trennungsgespräches

Kategorien: HR-Strategie und Organisation, Personal- und Managemententwicklung, Leadership |

Text: Laurenz Andrzejewski | 03.09.2012

Bei Trennungsprozessen in Unternehmen gibt es mehr Betroffene, als man denkt. Führungskräfte, HR-Manager, Mitarbeiter, Verbleibende. Alles Menschen mit ihren persönlichen Befindlichkeiten. Diese zu beachten ist ein wesentlicher Garant für den Erfolg im Trennungsprozess. Hinweise für HR-Manager als Wächter der Werte wie Fairness, Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit bei Trennungsprozessen.



Eine Kündigung ist nicht nur für den betroffenen Mitarbeiter schwer. (Bild: HP Schweiz)

«*Menschliches Versagen*» muss man vielen Vorständen, HR-Managern und Führungskräften attestieren. Nicht, wenn sie einen Autounfall oder einen Crash auf der Modelleisenbahn verursachen, sondern bei einer ihrer ureigensten Managementaufgaben: dem Führen von Trennungsgesprächen. Die Folgen: Blutige Nasen und geschundene Seelen bei allen Beteiligten, arbeitsrechtliche Eskalationen und wirtschaftliche (versteckte) Folgeschäden. All das muss nicht sein! Wer als Akteur den Schritt aus dem Kopf (Ratio) in den Bauch (Emotion) zulässt, hat schon gewonnen. Und wer hinter den FTEs und MAKs noch den Menschen entdeckt, der wird sich nachher noch im Spiegel anschauen können ohne rot zu werden. Zudem: «*Üben, Üben, Üben*» heisst das Erfolgsrezept.

Aber jetzt mal systematisch und sachlich bitte. Schauen wir die einzelnen Gruppen der Akteure und Betroffenen der Reihe nach an.

HR-Manager

Sobald in einem Unternehmen ein Projekt, das mit Personalumbau und –abbau einhergeht, in die Umsetzungsphase kommt, sind Sie, die HR-Kollegen gefragt. Als Vollstrecker des Topmanagements, als Coach der Führungskräfte, als Beichtvater der betroffenen Mitarbeiter. Und so sitzen Sie schnell zwischen allen Stühlen. Da gilt es, gut für sich sorgen und die eigene Psychohygiene zu pflegen.

Weisen Sie eine plumpe Delegation der Verantwortung für den Erfolg der Massnahme zurück, definieren Sie klar Ihre Rolle. So bleiben Sie leicht und klar.

Widerstehen Sie dem Helfersyndrom («*...bevor mir der Rütlisberger wieder alles versaut, mache ich es lieber selber...*»). Lassen Sie die Verantwortung dort, wo sie hingehört: im Linienmanagement.

Lehnen Sie Hau-Ruck-Verfahren strikt ab. Sie sollten Ihre Seele nicht belasten mit Aktionen, die Sie

menschlich nicht vertreten können.

Organisieren Sie für den HR-Bereich eine Supervision, um sich im vertraulichen Gespräch Erleichterung zu verschaffen und im Sharing der Erfahrungen neue Kraft zu schöpfen.

Führungskräfte

Die Tatsache, dass Führungskräfte zur Kerngruppe der «Betroffenen» zählen, wird oft übersehen. Seit vielen Jahren berichten Manager in meinen Workshops darüber, welche menschliche Not sie mit Trennungsgesprächen haben. Schlaflose Nächte und psychosomatische Beschwerden sind nicht selten die Folge. Aber auch vermeidbare, aggressive Überreaktionen als Selbstschutz sind zu beobachten. Manager (und Männer) fragen nicht nach Unterstützung, denn sie wollen sich keine Blöße geben. Hier sind HR-Manager als einfühlsamer Coach gefordert.

Sehen Sie *den Menschen im Manager* und helfen sie ihm zur Selbstreflexion der eigenen Betroffenheit und emotionalen Dynamik (Achterbahn der Gefühle).

Gerade Alpha-Tiere neigen zur Verdrängung der eigenen Angst und Unsicherheit. Durch praktische Simulationsübungen mit wörtlicher Rede und Durchspielen der Abläufe und Reaktionen gewinnen sie Sicherheit.

Helfen Sie den Führungskräften, den betroffenen Mitarbeiter *als Menschen* in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken. Er ist nicht eine Zahl, ein FTE = full-time-equivalent oder eine MAK = Mitarbeiterkapazität. Er ist ein Individuum aus Fleisch und Blut.

Erinnern Sie die Führungskräfte an ihre guten Manieren. Wenn sie Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit vor dem «Humankapital» gerade beim Abschied an den Tag legen, tut ihnen das auch selber gut.

Ermuntern Sie die Führungskräfte, im entscheidenden Moment auch mal die Klappe zu halten. Dann, wenn der Mitarbeiter im Trennungsgespräch mit seinen Emotionen und dem inneren Dialog zu tun hat. Es ist ok, lange Pausen, Schweigen und Tränen auszuhalten.

Betroffene Mitarbeiter

Seit zwei Jahrzehnten höre ich von Betroffenen immer wieder die gleiche Forderung: sie wollen in ihrer Menschenwürde unangetastet bleiben. Wenn es gut gemacht ist, dann hört man von ihnen: «...*es war zwar ein Schock, aber die haben es wenigstens anständig gemacht*». Aber was ist «anständig» in diesem Zusammenhang? Im Buch *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung* ist es beschrieben. Sie als HR-Manager sind die Wächter der Unternehmenskultur, auch und gerade in Trennungsphasen.

Das Beste, was Sie für die gehenden Mitarbeiter tun können, ist, mit den Vorgesetzten die fünf Kernfragen vorzubereiten: *Wer führt wann und wo mit welchen Inhalten über welche Dauer* das Trennungsgespräch. Dann ist an alles gedacht, beispielsweise an die Diskretion des Raumes ebenso, wie an vollständige Unterlagen und Taschentücher.

Bereiten Sie mit dem Chef die ersten fünf Sätze vor, damit er die Kernbotschaft verständlich und klar rüberbringt. Und wenn die Botschaft raus ist, soll er eine Pause machen. Bitte! («...*ich hatte nur noch Nebel im Kopf – habe nix mehr mitgekriegt*») sagen viele Betroffene)

Keine Floskeln bitte («...*Sie sind ja noch jung...*»). Die Frau war 48 Jahre und alleinerziehende Mutter und wusste überhaupt nicht, wie es weiter gehen soll) und keine verletzenden Formulierungen («*Sie sind halt ä Pflümli, das het ich ihne scho vor drüü Johr segä söllä*»).

Denken Sie an die Planung der Stunden und Tage danach. Nachsorge und Fürsorge sind angebracht. Nachhaltigkeit ebenso.

Verbleibende

Da die gesamte Belegschaft im Unternehmen oft über lange Zeit nicht weiss, wer gehen muss und wer bleiben darf, plagt nahezu *alle Menschen* die bange Frage nach ihrer beruflichen Zukunft. Und wenn dann raus ist, wer gehen muss, geht es denen, die bleiben dürfen, manchmal sagen sie «*bleiben müssen*», oft gar nicht so gut. Sie haben mit ihrer «Überlebensschuld» zu kämpfen, denken bange an die Frage der wachsenden Work-Load und wollen wissen, wann «die nächste Welle» kommt. Und so ist wiederum das HR-Management in besondere Weise gefordert, frühzeitig an die Menschen zu denken, an die oft keiner denkt: die «Survivor».

Sagen Sie den Führungskräften, dass sie es sagen müssen: «*Du bist mir wichtig. Bitte bleib!*» (Leistungsträger haben mir immer wieder gesagt, dass sie die Klarheit vermissen).

Die Bleibenden wollen wissen, warum es sich lohnt zu bleiben und sich weiterhin «*den Ar... aufzureissen für diesen Laden*». Sagen sie es Ihnen!

Und überhaupt: gerade die Verbleibenden beobachten genau, wie man in dieser Phase mit *den Menschen* im Unternehmen umgeht. Ruppig und konfrontativ, oder respektvoll und achtsam.

Despektierlich und verletzend, oder fair und wertschätzend. Danach richten sie ihre innere Loyalität aus.

Alte Werte neu beleben

In aller Regel sind Leitende Manager im Business eher Kopfmenschen. Trennung ist aber eine Sache, die auf der Bauebene stattfindet – und auch dort entschieden wird. Menschen reagieren bisweilen menschlich. Sie als HR-Manager, die Sie im *Human Resources-Management* engagiert sind (lassen Sie den Namen im Herzen aufgehen), weil Sie neben anderen Themen offensichtlich im Besonderen Masse *am Menschen* interessiert sind (oder?), Sie haben die Verantwortung, alte Werte neu zu beleben. Lehren Sie die Führungskräfte den Nutzen von Respekt, Achtsamkeit, Fairness und Wertschätzung. Es lohnt sich, Brust raus, nur Mut.

Buch zum Thema

Laurenz Andrzejewski: **Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten.** Personalwirtschaft Buch, ISBN 978-3-472-07291-1, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage 2008, Wolters Kluwer Verlag, Köln.

Weitere Checklisten

[Der Umgang mit Bewerbungsunterlagen](#)

[Jobsharing für HR-Verantwortliche](#)

[Frischgebackene Eltern am Arbeitsplatz](#)

[Ferienguthaben können verjähren](#)

[Was ist ein Burnout?](#)

[Ferienzeit - Ferienjob: Die Anstellung von Jugendlichen](#)

[Social Media Konzept: Grundlegende Fragen](#)



Text: Laurenz Andrzejewski

Laurenz Andrzejewski ist Gründer und Inhaber der management1x1, einer spezialisierten Management- & Karriereberatung. Er wird als Deutschlands Trennungspapst bezeichnet. Als Trennungsexperte begleitet er seit 1989 Veränderungs- und Personalabbauprozesse in Unternehmen. Sein Buch «Trennungskultur und Mitarbeiterbindung» ist inzwischen in der 3. Auflage erschienen. www.management1x1.de (mit Literatur zum kostenlosen Download).

Weitere Artikel von [Laurenz Andrzejewski](#)

[E-Mail](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

KOMMENTARE SCHREIBEN

Username

sts

Kommentar *

Geben Sie hier Ihren Kommentar ein

Speichern

NEWTICKER

News [Sesselrücken](#)

[Arbeitgeber für längere Arbeitszeiten](#) | 03.09.2012

[Gewerkschaftsbund fordert bis zu 2.5 Prozent mehr Lohn](#) | 03.09.2012

[EDV-Datenvernichtung: KMUs zu nachlässig](#) | 03.09.2012

[Facebook und Twitter für Marken tückisch](#) | 03.09.2012

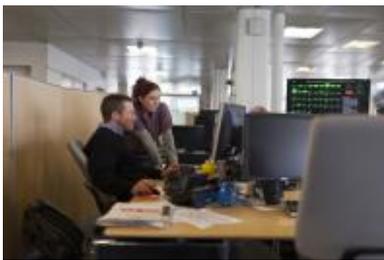
[Kein GAV für Bündner Spitalpersonal](#) | 31.08.2012

[» zum News Archiv](#)



Der Umgang mit Bewerbungsunterlagen

Unsere Checkliste gibt einen Überblick, wie Unternehmen mit Bewerbungsdaten umgehen müssen und welche Daten sie erheben dürfen. »



Jobsharing für HR-Verantwortliche

Flexible und teamorientierte Arbeitsformen sind immer mehr verbreitet. Doch wann ist eine Stelle für Jobsharing geeignet? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit ein Jobsharing erfolgreich sein kann? »



Frischgebackene Eltern am Arbeitsplatz

Elternschaft bedeutet Herausforderung, auch am Arbeitsplatz. Bei der Rückkehr von Müttern ins Berufsleben sind gesetzliche Rahmenbedingungen zu beachten. Auch bei Vätern stellen sich viele Fragen. »



Ferienguthaben können verjähren

Wenn einer eine Reise tut, dann kann er was erzählen. So lautet eine Redensart. Tatsächlich können Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Thema Ferien sehr viel erzählen – vor allem dann, wenn es Ärger gibt. »



Was ist ein Burnout?

Burnout kommt durch chronischen, negativen Stress zustande und führt zu zunehmender Erschöpfung. Vorgesetzte oder Bürokollegen können ein Burnout an gewissen Symptomen und Warnzeichen erkennen. »



