

# Karriereknick Kündigung – unter einer Trennung leiden nicht nur die Betroffenen

**Personalabbau und Kündigung sind nicht nur für die freigesetzten Mitarbeiter ein Schock, auch die Vorgesetzten und verbleibenden Kollegen können Schaden nehmen. Eine professionelle Trennungskultur kann das vermeiden.**

Jede Störung des Gewohnten, jede Veränderung des Liebgewonnenen, jede Entwicklung, die mit Veränderungen zu tun hat, wird schnell als Krise wahrgenommen. Der Begründer der Krisenpädagogik, Professor Bijan Adl-Amini, definiert Krise jedoch als Chance zum Aufbruch und Durchbruch. „Die Krise lehrt uns, dass das Leben weder linear noch kontinuierlich verläuft, sondern im Prinzip in Brüchen, in Gabelungen, in Bifurkationen“, erklärt der Erziehungswissenschaftler an der Universität Kiel. Insofern kann auch eine Kündigung zum Positiven, also „nach oben“, führen. Allerdings nur, wenn in Trennungsphasen achtsam und respektvoll mit den Menschen umgegangen wird! Doch genau hier liegt das Problem. Denn oft ist es vor allem die Art und Weise der Trennung, die für Mitarbeiter das Schlimmste ist, und nicht so sehr der Jobverlust selbst. Es sind die persönlichen Verletzungen, die häufig so lähmend und niederschmetternd sind, dass es Monate dauert, bis die Betroffenen wieder richtig auf die Beine kommen. Dazu zwei Beispiele: Auf die Frage „Warum ich?“ antwortete der Chef einem 52-jährigen Facharbeiter lakonisch: „Na ja, du bist halt eine Pflaume! Du kommst nicht mehr so richtig mit ...“ Einer 36-jährigen Produktmanagerin sagte man in der Personalabteilung: „... eigentlich hätte Ihnen Ihr Chef es schon in der Probezeit sagen müssen: Sie sind einfach unfähig für den Job, suchen Sie sich doch lieber einen reichen Mann ...“ Wer so etwas zu hören bekommt, braucht nicht selten professionelle Hilfe, um mit den massiven Verletzungen fertig zu werden. Er ist verunsichert, deprimiert und eingeschüchtert und hat es auch dementsprechend schwer, bei der Jobsuche selbstbewusst aufzutreten und positiv über sich zu sprechen. Damit ist der Karriereknick quasi schon programmiert.

Hier ist die Professionalität des jeweiligen Personalmanagers gefordert. Zum einen kann er als Coach Einfluss nehmen auf die Art und Weise, wie Trennungsmangement im Unternehmen gehandhabt wird, und die Vorgesetzten gründlich darauf vorbereiten. Zudem kann

der HR-Bereich darauf drängen, dass den Betroffenen intern oder extern eine professionelle Beratung zur beruflichen Neuorientierung angeboten wird. Diese wird meist als Outplacement-Beratung bezeichnet, was von den Betroffenen allerdings oftmals als despektierlich und verletzend empfunden wird. Denn „Out“ bedeutet letztlich „weg vom Fenster“. Neutraler ist daher der Begriff Karriere-Coaching oder Newplacement-Beratung. Eine professionelle Beratung kann das Befinden, die Motivation, das Verhalten und die Kreativität des Betroffenen positiv beeinflussen. Der Coach hilft seinem Klienten dabei, seine eigenen Gefühle zu reflektieren (zum Beispiel Angst und depressive Verstimmungen nach Verlust des Arbeitsplatzes) und einen neuen Blickwinkel einzunehmen. Er zeigt ihm pro-aktive Wege der Jobsuche auf (Netzwerk nutzen, Direktansprache ausgewählter Zielfirmen) und erarbeitet mit ihm konkrete Vorgehensweisen. Anfänglich bestehende Blockaden werden aufgelöst, die Veränderungssituation wird als Chance begriffen. Dass dies nicht nur eine beschönigende Floskel ist, belegen zahlreiche Beispiele von gekündigten Mitarbeitern, die im Nachhinein bekunden, „dass ihnen eigentlich nichts Besseres hätte passieren können“. Denn in ihrem neuen Job machen sie oft das, was ihnen wirklich Spaß macht und bei dem sie sich wohlfühlen.

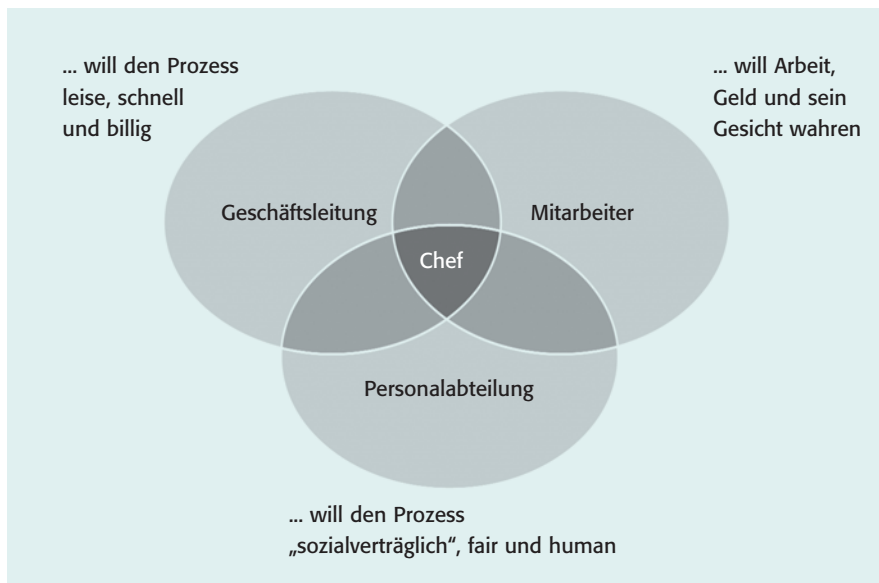
## Schaden für den Chef

Wenn der Restrukturierungsprozess nicht gut läuft und der Vorgesetzte mehr Zeit beim Arbeitsgericht als an seinem Arbeitsplatz verbringt, dann kann das auch für ihn zum – wenn auch indirekten – „Karriereknick“ führen. Personalmanager und Führungskräfte berichten immer wieder darüber, dass sie Kündigungen als schwere Belastung empfunden haben. Teilnehmer meiner

*Dr. Laurenz Andrzejewski,  
Gründer und Leiter der  
Management- und  
Karriereberatung management  
1x1 in Usingen/Taunus  
la@management1x1.de*



## Karriere



Im Zentrum des Geschehens: Für die Chefs ist diese Position nicht immer angenehm

Workshops erzählen, dass die oft lang dauernden und zehrenden Durchführungen von Personalabbau-Maßnahmen auch ihre berufliche Entwicklung negativ beeinflusst haben. Die Gründe dafür:

- Der Mensch hinter der Position (Personalmanager, Führungskraft) verliert durch die psychischen Belastungen an Dynamik und Zuversicht, was sich durchaus auf die Performance auswirkt. Manche ziehen daher auch nach mehreren Abbauwellen ihre persönlichen Konsequenzen und wechseln den Job.
- Das Team knickt ein. Wenn durch Managementfehler die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in den Chef verloren gehen, hemmt dies die Motivation des Teams – und nachfolgend dessen Leistung und damit nicht selten auch den Erfolg des gesamten Bereichs. Indirekt schadet das natürlich dem Chef und vermindert seine Aufstiegschancen.
- Für Personalabbau und Kündigung gibt es in aller Regel keine Anerkennung – weder von den Betroffenen noch vom Top-Management. Denn irgendwo hakt es immer. Wenn ein Vorgesetzter seine Abbauziele nicht oder nicht schnell genug erreicht, steht nicht nur sein Bonus, sondern auch sein Ansehen („nicht durchset-

zungsfähig“) und damit seine Karriere (Beförderung) auf dem Spiel.

Führungskräfte, die Trennungen, Versetzungen und Kündigungen aussprechen müssen, befinden sich in der Regel in einer doppelten Sandwich-Position (siehe Grafik oben). Sie sind einmal der „Täter“, der seinen Mitarbeitern die schlechte Nachricht überbringt und der dann mit ihren Erwartungen und Hoffnungen (Arbeitsplatz, Geld und Gesichtswahrung) konfrontiert wird. Zum anderen erwartet die Personalabteilung von ihnen einen möglichst fairen, humanen und „sozialverträglichen“ Prozess. Und schließlich ist es das Interesse der Geschäftsleitung, den Trennungsprozess möglichst schnell, leise und kostengünstig abzuwickeln.

Hier ist das Personalmanagement zum Handeln aufgerufen. Es sollte Führungskräfte dabei unterstützen, Trennungsgespräche professionell, das heißt human und fair, aber auch zielführend und stringent zu führen. Zudem besteht aufgrund der belastenden Situation bei den Führungskräften oft erheblicher Bedarf nach einem professionellen Coaching. Hilfreich kann auch die Schaffung von firmeninternen oder externen Foren sein, in denen sich betroffene Manager über ihre Erfahrungen austauschen.

## Survivor-Syndrom

Dass nach einem Personalabbau auch die verbleibenden Mitarbeiter Schaden an ihrer beruflichen Laufbahn nehmen könnten, erscheint zunächst abwegig. Schließlich haben sie es ja geschafft, ihren Arbeitsplatz zu behalten. Bei näherer Betrachtung sieht man jedoch, dass auch sie massiv darunter leiden. Über lange Zeit, oft monatelang, haben sie eine „Achterbahn der Gefühle“ erlebt, während der sie nicht wussten, ob sie bleiben oder ebenfalls ihren Job verlieren. Dabei haben die Verbleibenden meist ein ausgesprochen feines Gespür dafür, ob Veränderungs- und Trennungsprozesse fair oder unfair abgelaufen sind, und ziehen daraus ihre persönlichen Konsequenzen. So kommt es bei unprofessionellen Trennungsprozessen nachweislich zum sogenannten Verbleibenden-Syndrom mit Angst, Trauer, Demotivation bis hin zur inneren Kündigung. Gerade in Krisenzeiten gilt es daher, dem Wohlbefinden der Verbleibenden („Survivor“) besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn es geht ja immer auch um die Bindung und Motivation derjenigen, mit denen man die Zukunft gestalten will. Ziel muss es daher sein, in der Phase der Unsicherheit und des Neubeginns durch eine situationsgerechte Führung und ein professionelles Kommunikationsmanagement das Vertrauen der Verbleibenden zurückzugewinnen und eine Erneuerung des „psychologischen Kontrakts“ (innere Bindung und Loyalität) zu erreichen. Dazu sollten bereits früh im Planungsprozess einer Reorganisation entsprechende Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung (Teambuilding) eingeleitet werden.

## Herausforderung für den HR-Bereich

Ob und bei welcher der handelnden oder betroffenen Gruppen es infolge eines Personalabbaus zu einem direkten oder indirekten Karriereknick kommt, hängt maßgeblich von der Art und Weise ab, wie der Trennungsprozess gestaltet wird. Das Personalmanagement kann und muss dabei maßgeblich dazu beitra-

## L. Andrzejewski Karriereknick Kündigung

gen, dass die Folgeschäden für die berufliche Laufbahn der Beteiligten und Betroffenen so gering wie möglich gehalten werden. Einige Impulse dazu:

- Die Hauptgruppe der Betroffenen, also Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen müssen, kann durch eine gute Vorbereitung der Trennungsgespräche zwischen HR und den Vorgesetzten vor unnötigen Fehlern, die ihr Selbstwertgefühl verletzen und ihre berufliche Zukunft negativ beeinflussen, geschützt werden.
- Auf Initiative des HR-Bereichs kann das Aufhebungspaket ein persönliches, individuelles Karriere-Coaching (Out- oder Newplacement-Beratung) beinhalten. Das hilft den Betroffenen, die eigene Zukunft neu zu gestalten.
- Zum Schutz der Führungskräfte als Überbringer der schlechten Nachricht muss das Personalmanagement ihnen gegenüber einerseits als persönlicher Coach, andererseits als strenges Kor-

rektiv zur Einhaltung der Regeln des professionellen Trennungsmanagements auftreten. Nur so lassen sich Image und Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten erhalten und schützen, und es wird vermieden, dass der Personalabbau Folgen für deren Karriere hat.

- Damit es bei den Verbleibenden nicht zu einem Karriereknick – sei es durch Kündigung oder geringe Motivation – kommt, sollte das Personalmanagement frühzeitig gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung und Teambildung einleiten.

Gerade die HR-Abteilung steht also vor vielfältigen Herausforderungen. Zur professionellen Gestaltung eines Personalabbaus und Trennungsprozesses gehört die Berücksichtigung der „acht Elemente“ der Trennungskultur (siehe Grafik unten). Ein HR-Bereich, der dies tut, leistet – gemeinsam mit den Führungskräften – einen maßgeblichen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Eine

reflektierte Vorgehensweise und eine faire Trennungskultur lohnen sich in jedem Fall – menschlich und wirtschaftlich.

### Weiterführende Literatur

**Adl-Amini, B.** (2002). *Krisenpädagogik. Veränderung und Sinn* (Band 1). Hanau: Syllabus.

**Adl-Amini, B.** (2004). *Krisenpädagogik. Krise und Entwicklung* (Band 2). Hanau: Syllabus.

**Andrzejewski, L.** (2008). *Trennungskultur und Mitarbeiterbindung. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management* (3. Aufl.). Köln: Wolters Kluwer.

**Brenner, D., Andrzejewski, L. & Refisch, H.** (Hrsg.). (2004). *Karriere-Spots*. Frankfurt am Main: Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung.

**Brenner, D., Andrzejewski, L. & Refisch, H.** (Hrsg.). (2006). *Karriereberatung live*. Frankfurt am Main: Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung.

Das Trennungsgeschehen hat viele Aspekte – sich mit ihnen zu beschäftigen lohnt sich für alle Beteiligten

