



Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung

Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten

Laurencz Andrzejewski und Hermann Refisch
Luchterhand © 2015
517 Seiten

Bewertung

8 Umsetzbarkeit
7 Innovationsgrad
8 Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Ob Freistellung, Umstrukturierung oder Downsizing: Für den Mitarbeiter heißt das übersetzt: Rausschmiss. Deshalb ist eine Trennungskultur dringend nötig.
- Die Trennungskultur bietet Unterstützung im Trennungsprozess: bei den Abläufen, der Gesprächstechnik und der Argumentation.
- Es geht darum, den Trennungsprozess fair und human zu gestalten.
- Unprofessionell durchgeführte Trennungen kosten eine Menge Geld, oft mehr als Abfindung und Newplacement-Beratung zusammen.
- Planen Sie das Kündigungsgespräch minutiös: Wer kündigt, wann und wo findet das Gespräch statt, und wie lange darf es dauern?
- Verschanzen Sie sich nicht hinter „wir“ und „man“: Kündigen Sie in der Ich-Form und in maximal fünf Sätzen.
- Die Führungskraft hat beim Kündigungsgespräch keinen leichten Stand, denn oft ist sie in einer „Sandwichposition“ und bekommt Druck von allen Seiten.
- Analysieren Sie: Welchem Reaktionstyp entspricht der Gekündigte? Ist er der Selbstherrschte, Aufbrausende, Geschockte oder Verhandler?
- Kümmern Sie sich auch um die verbleibenden Mitarbeiter, die Angst um ihren Arbeitsplatz und vor Mehrarbeit haben.
- Newplacement kostet Geld, spart aber Gerichtsverhandlungen und rückt Ihr Unternehmen beim Thema Personalmanagement in ein sehr positives Licht.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung kennen Sie: 1) die einzelnen Phasen des Trennungsprozesses, 2) die wichtigsten Punkte, um ein Kündigungsgespräch so gut es geht über die Bühne zu bringen, und 3) die unterschiedlichen Reaktionen der Gekündigten.

Rezension

Kündigungen sind wohl das Unangenehmste im Berufsleben jeder Führungskraft. Wie stellt man sich dabei geschickt an, ohne einen Scherbenhaufen zu hinterlassen? Nicht nur um die Person des Gekündigten geht es, sondern auch um die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter, um das Image des Unternehmens – und nicht zuletzt um die Vermeidung eines Herzinfarkts beim Kündigenden selbst! Das Buch ist ein hervorragender Leitfaden für den gesamten Trennungsprozess, der alle Aspekte deutlich aufzeigt, ohne sich jedoch in arbeitsrechtlichen Fragen zu verlieren. Bei aller Sachlichkeit wenden sich die Autoren, manchmal etwas wortreich, in einer sehr kurzweiligen Sprache direkt an die Führungskräfte. Diese können so nicht nur Gesprächsführung inkl. konkreter Formulierungshilfen, sondern auch den Umgang mit typischen Reaktionen der Betroffenen lernen und eine Trennungskultur, die diesen Namen verdient, im Unternehmen verankern. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Führungskräften und Personalmanagern, die unvermeidliche Trennungen fair, human, aber auch wirtschaftlich über die Bühne bringen wollen.

Zusammenfassung

„Die vielen kleinen Mosaiksteinchen, die insgesamt das Bild einer humanen und fairen Trennungs-Kultur ergeben, dürfen als Beitrag eines professionellen Personal-Marketings verstanden werden.“

„Könnte es also um die ‚Pflege und Veredelung‘ von Personalabbau und Kündigungsprozessen gehen? Ja, das gefällt mir. Das geht in die Richtung, in die ich gehen will.“

Das Kündigungsgespräch – ein Horrorszenario?

Manager hassen es, und bei manchen ist es sogar die Ursache für einen Herzinfarkt: das Kündigungsgespräch. Mitarbeiter fürchten sich ebenso davor und erleben es oft als deprimierend, ungerecht und brutal. Doch während Ersterer immerhin den Härtefall mit „Freistellung“, „Change-Projekt“ oder „Downsizing“ wohlklingend umschreiben, ist es für die Betroffenen knallhart Rauschmiss, Kündigung oder Vor-die-Tür-Setzen. In jedem Fall bedeuten Entlassungen Stress auf beiden Seiten.

Kaum ein großes Unternehmen, das in den letzten 15 Jahren wegen wirtschaftlicher Engpässen oder strategischer und unternehmenspolitischer Überlegungen nicht tausende von Stellen gestrichen hat: Unilever 33 000, Siemens 10 000, Walt Disney 4000. Trennungsgespräche gehören zum täglich Brot von Führungskräften. Umso wichtiger ist es, dass sie dabei wissen, was sie tun: Bei jeder Entlassung steht nicht nur die Zukunft des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch das Image des Unternehmens und letztlich sogar die Gesundheit desjenigen, der Kündigungen aussprechen muss, auf dem Spiel.

Es ist also nicht verwunderlich, dass viele Manager im Gedanken an diese unangenehme Situation kalte Füße bekommen. Den einen mangelt es schlicht noch an Erfahrung mit derartigen Gesprächen, den anderen ist dabei selbst regelmäßig zum Heulen, den nächsten fehlen die Argumente, und viele ahnen, dass Frust und Konflikte vorprogrammiert sind. Genau weiß der Vorgesetzte ja nie, was im Kündigungsgespräch auf ihn zukommt: Von der Selbstmorddrohung bis zum tätlichen Angriff ist alles drin. Und vor den verbliebenen Mitarbeitern steht man hinterher als Buhmann da, die eigene Glaubwürdigkeit leidet. Auch wenn der eine oder andere Chef dies damit kompensiert, dass er den starken Mann markiert, im Grunde braucht auch er Hilfe bei den Abläufen, der Gesprächstechnik, der Argumentation und dabei, selbst mit dem Trennungsprozess klarzukommen.

„Entscheidend für das Gelingen einer Outplacement-Phase ist die prospektive, systematische, umsichtige, höchst professionelle, gedankliche, konzeptionelle und organisatorische Planung und Realisierung des Trennungsprozesses.“

„Durch eine systematische Vorbereitung von Trennungsprozessen und durch eine professionelle Abwicklung lässt sich mehr Geld sparen als durch manche Restrukturierungsmaßnahme.“

„Die Trennungsbotschaft sollte in den ersten fünf Sätzen übermittelt werden! Haben Sie's gehört? Ich sagte: ‚In den ersten fünf Sätzen‘, nicht ‚in den ersten fünf Minuten!‘“

„Im Rahmen eines Trennungsgesprächs geht es nur darum, alles dafür zu tun, dass der Mitarbeiter sein Gesicht und Selbstwertgefühl heil über die Runden bringt.“

Die Phasen des Trennungsprozesses

Wenn Mitarbeiter entlassen werden, bricht fast automatisch eine Krise im Unternehmen aus, die schnell zum Chaos anwachsen kann, wenn sie auf eine unvorbereitete Führungsmannschaft trifft. Deshalb sollten Sie sich im Vorfeld klarmachen, wie Trennungsprozesse ablaufen, ihre Dynamik verstehen und ihre Phasen kennen.

- **Entscheidungsphase:** Die Unternehmensleitung entschließt sich, etwa aufgrund einer strategischen Neuausrichtung, zu Entlassungen und informiert den Betriebsrat.
- **Vorbereitungsphase:** Man erstellt einen Sozialplan, wählt die Mitarbeiter aus, denen gekündigt wird, klärt den Trennungsgrund, überlegt die Argumentation und plant die Gespräche.
- **Gesprächsphase:** Nun wird festgelegt, wer wann welches Kündigungsgespräch führt, was dem Mitarbeiter angeboten werden kann. Hier ist besonders der Einsatz des Personalprofis gefragt.
- **Nachsorgephase:** Es geht darum, den gekündigten Mitarbeiter jetzt nicht alleine zu lassen, sich auch auf mögliche Klagen vorzubereiten und dafür zu sorgen, dass die Situation nicht eskaliert.
- **Neuausrichtungsphase:** Das Leben im Betrieb geht weiter, Sie müssen sich um die verbliebenen Mitarbeiter kümmern, ihnen neue Perspektiven bieten. Achtung: Verlieren Sie aber auch die Gekündigten aus den Augen; bieten Sie Ihnen weiterhin Coaching und Beratung.

Sie tun allen Beteiligten einen großen Gefallen, wenn Sie in Ihrem Unternehmen ein Trennungskomitee einrichten, das den gesamten Trennungsprozess managt. Vielleicht gelingt es diesem Komitee ja sogar, die eine oder andere Kündigung zu vermeiden, weil ihm passende Alternativen wie Job-Rotation oder Sabbaticals einfallen.

Trennen tut weh – Nichttrennen kostet zusätzlich Geld

Kaum ein Unternehmen kann es sich heute leisten, Mitarbeiter einfach vor die Tür zu setzen, denn jede Trennung verursacht auch Kosten. Trotzdem darf man Kündigungen nicht nur unter dem Aspekt der Abfindungskosten sehen: Unter Umständen sind die Kosten einer hinausgezögerten oder unprofessionell durchgeführten Kündigung wesentlich höher. Meist ahnen die Mitarbeiter ja bereits, dass sich etwas anbahnt. Dann sinkt schon mal die Motivation und somit die Produktivität, das Betriebsklima leidet. Verpasste Termine und nicht eingehaltene Fristen gehen zudem gewaltig ins Geld, und zur Abfindung addieren sich Gehaltsfortzahlung plus Anwaltskosten. Wenn Sie Pech haben, führt die schlechte Stimmung dazu, dass auch noch diejenigen Mitarbeiter kündigen, die Sie überhaupt nicht verlieren wollten.

Unternehmen mit Trennungskultur bieten ihren Mitarbeitern nicht nur Zeit für die Neuorientierung und eine angemessene Abfindung, sondern dazu eine Newplacement-Beratung, eine Begleitung „zu neuen Ufern“. Aber Achtung: Lassen Sie sich nicht drauf ein, diese bar auszubezahlen. Sie müssen sonst damit rechnen, dass der Mitarbeiter nach Monaten vor der Tür steht, ohne Geld und ohne neuen Job, und um ein Coaching bittet.

„Im Altertum wurden die Überbringer einer schlechten Nachricht geköpft. Ganz so schlimm ist es in der betrieblichen Praxis heute nicht mehr.“

„Grundsätzlich sind bei einer unfreiwilligen, also durch den Arbeitgeber ausgelösten beruflichen Trennung ähnliche emotionale Mechanismen zu beobachten wie beim Verlust eines geliebten Menschen durch Tod oder Trennung.“

„Im Kündigungs- und Trennungsgespräch selber gilt es, die unmittelbaren Reaktionen der Betroffenen zu erkennen, richtig einzuschätzen und angemessen damit umzugehen.“

„Das Auffanggespräch soll unbedingt im unmittelbaren Anschluss an das Kündigungsgespräch stattfinden, noch bevor der Betroffene die Gelegenheit hat, mit den berühmten ‚guten Freunden‘ zu telefonieren.“

Trennungsgespräche sauber planen

Machen Sie nicht den Fehler und rufen Sie den Mitarbeiter zwischen Mittagspause und Betriebsratsitzung ad hoc in Ihr Büro – das ist schlechter Stil. Denn erstens fehlen Ihnen auf die Schnelle vernünftige Argumente und zweitens kommt sich der Mitarbeiter dann ziemlich abgekanzelt vor. Jedes Trennungsgespräch muss sehr gut vorbereitet sein:

- Wer führt das Trennungsgespräch? Die Antwort: Grundsätzlich der direkte Vorgesetzte und nur im Ausnahmefall im Beisein einer dritten Person, z. B. des Betriebspsychologen.
- Wann? Nicht am Freitag, nicht kurz vor Weihnachten und nicht um fünf vor sechs, wenn der Mitarbeiter anschließend über die Autobahn nach Hause fährt.
- Wo? in Ihrem Büro, bei umgeleitetem Telefon und ausgeschaltetem Handy, in angenehmer Atmosphäre (Glas Wasser und Taschentücher bereithalten).
- Wie lange soll das Gespräch dauern? 7-15 Minuten genügen, um die Trennungsbotschaft, die Konditionen und das Prozedere klar und deutlich zu vermitteln. Lassen Sie sich auf keine Diskussionen ein und begleiten Sie den Mitarbeiter direkt anschließend zu einem Gespräch mit seinem Coach.

Überlegen Sie genau, was Sie sagen

Auf den ersten Blick erscheint es einfacher, aber die Wirkung ist miserabel: Formulierungen wie „wir wollten, möchten, beabsichtigen, man hat beschlossen“ etc. sind untauglich. Drücken Sie sich klar und deutlich aus, verzichten Sie auf lange Einleitungen und brauchen Sie nie mehr als fünf Sätze, um das zu sagen, was Sie sagen müssen. Die Ich-Form ist hierbei die einzige Alternative.

Natürlich will der Mitarbeiter genau wissen, weshalb er gekündigt wird, ob es eine verhaltens- oder betriebsbedingte Kündigung ist. In keinem Fall sollten Führungskräfte die Situation dazu nutzen, dem unliebsamen Mitarbeiter endlich einmal ordentlich den Marsch zu blasen und ihm die gesammelten Versäumnisse der letzten Jahre vorzuhalten. Bleiben Sie so nah an der Wahrheit wie möglich, ohne den Menschen zu verletzen. Einfühlungsvermögen ist in jedem Fall von Vorteil, u. U. hört der Mitarbeiter nämlich nach dem zweiten Satz schon gar nicht mehr richtig zu. Dann müssen Sie richtig reagieren, z. B. mit einer längeren Pause oder indem Sie das Gesagte so oft wiederholen, bis Sie sicher sein können, dass es im Kopf des Mitarbeiters angekommen ist.

Die Kündigung: Womit müssen Sie rechnen?

Die Hauptperson im Kündigungsprozess, der Gekündigte selbst, hat zweifellos das schwerste Päckchen zu tragen. Oft genug bringt es ihn an seine psychischen Grenzen. Als wenn das Gefühl, alles verloren zu haben, nicht schon massiv genug wäre, reagiert der Körper auch noch mit Panikattacken, Schlafstörungen oder gar Depressionen. Gerade Männer, die mit dem Job auch ihre Statussymbole verlieren, fallen in ein tiefes Loch, ziehen sich von der Außenwelt zurück, verlieren ihr Selbstwertgefühl und sind sogar selbstmordgefährdet. Grundsätzlich aber reagiert jeder Mensch anders:

- Der Selbstbeherrschte: Er tut so, als könnte ihn das alles gar nicht kratzen. Der Kündigende selbst glaubt, alles sei in Ordnung. Das kann ein Trugschluss sein: Sie müssen sich vergewissern, dass er die Trennungsbotschaft wirklich verstanden hat.

„Das Angebot einer Newplacement-Beratung gehört zu einem fairen und humanen Trennungsangebot und zur Trennungs-Kultur.“

- Der Aufbrausende: Machen Sie sich auf einen Vulkanausbruch gefasst, möglicherweise fliegt auch die Tasse an die Wand. Behalten Sie unbedingt die Situation im Griff, reagieren Sie ruhig, hören Sie zu.
- Der Geschockte: Er macht den Eindruck, als breche er jeden Augenblick zusammen, oder er sagt überhaupt nichts mehr. Er braucht Zeit und Verständnis für seine Reaktion und eine Person, die sich um ihn kümmert.
- Der Verhandler: Wenn die Kündigung nicht professionell geplant ist, treibt er Sie mit seinen spontanen Detailfragen in die Enge. Hören Sie sehr genau hin und sagen Sie im Zweifelsfall lieber gar nichts, sonst werden Ihre Zugeständnisse später sehr teuer.

Viele Vorgesetzte fühlen sich nach einem Kündigungsgespräch hundeelend. Der Grund ist oft darin zu suchen, dass der Kündigende selbst gleichzeitig Führungskraft, Mitarbeiter, Vorgesetzter und Untergebener ist, also eine „Sandwichposition“ innehat. Personalverantwortliche und Betriebsratsmitglieder sind übrigens nicht besser dran, sie sollten allerdings genau prüfen, welche Rolle sie bei Trennungsprozessen haben. In Unternehmen mit Trennungskultur sollten sie Berater sein und die Führungskräfte unterstützen, sich aber nicht das Trennungsgespräch aufdrängen lassen. Das ist Aufgabe des Vorgesetzten.

Letztlich darf man auch die nicht vergessen, die im Unternehmen verbleiben: Sie verlieren nicht nur einen Kollegen, sie entwickeln evtl. auch Schuldgefühle und die Angst, künftig mehr Arbeit leisten zu müssen, zu versagen und als Nächste auf der Abschlusliste zu stehen. Und falls die Verbleibenden bei der Kündigung des Kollegen Ungerechtigkeit wittern, hat das Management künftig einen schweren Stand.

„Die Aufklärung des Gekündigten über die arbeitsrechtlichen Konsequenzen gehört zur Trennungs-Kultur.“

Augen auf, die Zukunft wartet

Es hat wenig mit Trennungskultur zu tun, den Mitarbeiter seinen Schreibtisch räumen und ihn hängenden Kopfes ziehen zu lassen: Ein Newplacement sollte selbstverständlich sein. Erster Schritt ist das Auffanggespräch unmittelbar nach der Kündigung, damit der Gekündigte Gelegenheit hat, mit seinen Gefühlen ins Reine zu kommen. Dann folgen Coaching-Gespräche, und das Ganze endet für den Mitarbeiter hoffentlich mit einer Neuanstellung in einem anderen Unternehmen. Die Frage, was Ihr Unternehmen davon hat – außer Kosten – ist ebenso gerechtfertigt wie schnell beantwortet: Sie beweisen u. a. soziale Verantwortung und professionelle Personalpolitik, sparen sich langwierige Trennungsverhandlungen und teure Arbeitsgerichtsprozesse. Und Sie zeigen, dass es in Ihrem Unternehmen schon etwas gibt, wovon andere noch träumen: gelebte Trennungskultur.

Über die Autoren

Laurenz Andrzejewski hat im Jahr 2000 die 1 x 1 Management- & Karriereberatung gegründet mit dem Schwerpunkt Trennungsmanagement und berufliche Neuorientierung. Er blickt auf viele Jahre im Management der Pharma- und Markenartikelindustrie zurück und begleitet seit 1989 als Trennungsexperte zahlreiche Unternehmen und gekündigte Mitarbeiter. **Hermann Refisch** ist Berater, Coach und Kommunikationsexperte. Seit 1988 leitet er sein eigenes Unternehmen.