

»Trennungskultur«

Dr. Laurenz Andrzejewski
Personalabbau und Kündigung
wirtschaftlich, professionell und fair gestalten

Dipl.-Päd. Christiane Pape
Loslassen und Sich-einlassen-Können als
Ressourcen im Managen von Trennungsprozessen

Mag. Elke Hübner, Mag. Johanna Würth
Das Trennungsgespräch:
Unglücklich macht meist nicht das »Was«, sondern das »Wie«

Dipl.-Psych. Michaela Stark
Die Rolle der HR-Manager und PersonalentwicklerInnen
in Trennungsprozessen

Mag. Charlotte Ruminak
Wenn Dein Pferd tot ist, steig ab!

Peter Wagner im Gespräch mit der Mitarbeiterin
eines Callcenter-Betreibers
»Es war einfach fürchterlich«

Peter Wagner im Gespräch mit dem Personalleiter
eines Internetdienstleisters
Cultural Clash nach der Wachstumsphase



»Trennungskultur«

Editorial

Wenn sich ein Unternehmen von Mitarbeitern trennt, bringt dies neben den erwünschten leider oft auch unerwünschte Effekte mit sich. Obwohl Kündigungen in der Wirtschaftswelt normal sind, wird dem »Trennungsmanagement« in den meisten Unternehmen noch erstaunlich wenig Bedeutung beigemessen.

Im einleitenden Artikel bereitet Laurenz Andrzejewski das Thema »Trennungskultur« von ungewöhnlichen Perspektiven auf. Es geht nicht nur um den Gekündigten selbst, sondern auch um die Führungskräfte, die Kündigungsgespräche führen, sowie um die verbleibenden Mitarbeiter, die so genannten »Survivors«. Die zu meist erheblichen Auswirkungen der Trennungskultur auf die gesamte Organisation werden ebenfalls beleuchtet.

Mit der zentralen Frage »Wie gehen Mitarbeiter mit Kündigung um?« beschäftigt sich Charlotte Ruminak. Am Beispiel von Philips skizziert sie auch, was Unternehmen über den Sozialplan hinaus noch für Unternehmen tun können und welche zum Teil »lindernden« Auswirkungen dies auf die gekündigten Mitarbeiter hat.

Während manche Führungskräfte sich über die Bedeutung eines Trennungsgesprächs wenig Gedanken machen, wissen viele andere zwar darüber Bescheid, haben jedoch keine klaren Bilder über die richtige Art der Gesprächsführung, sodass diese Situation puren Stress für sie bedeutet. Wie ein Trennungsgespräch verlaufen sollte, welche Do`s & Don`ts zu beachten sind und was ein »gutes« Kündigungsgespräch ausmacht, behandeln Elke Hübner und Johanna Würth.

Christiane Pape lenkt den Fokus auf den Umgang von Führungskräften mit dieser schwierigen Beziehungssituation. Sie geht darauf ein, welchen Einfluss die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft auf das Trennungsgespräch hat, wie Führungskräfte sich trotz der unangenehmen Aufgabe mit ihrer Rolle identifizieren und wie sie mit Stress und ihren angelernten Verhaltensmustern besser umgehen können.

Abschließend geht Michaela Stark auf die Zielgruppe der Personalentwickler bzw. der Personalabteilungen und deren Berührungspunkte mit Kündigungen ein. Nicht selten übernimmt die Personalabteilung zusätzlich zur unterstützenden, arbeitsrechtlichen Rolle in diesem Prozess auch das Trennungsgespräch selbst, obwohl dies zu den zentralen Führungsaufgaben zählt.

Der aktuelle Hernsteiner beleuchtet für Sie einige bekannte, aber auch einige oft übersehene Aspekte des Trennungsprozesses.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

**Produkt- und
Trainermanagement**
Mag. Elke Hübner
Schwerpunkt-Autorin dieser Ausgabe



Für die Gesamtreaktion: Peter Wagner

Institutsleitung
Dr. Katharina Fischer-Ledenice



Trennungskultur

Thema

04 Personalabbau und Kündigung wirtschaftlich, professionell und fair gestalten

Dr. Laurenz Andrzejewski

In den meisten Unternehmen wird das Thema »Kündigung und Trennung« immer noch als Tabu behandelt und nicht offen besprochen. Niemand will sich in seiner Hilflosigkeit und mit seinen persönlichen Ängsten eine Blöße geben. Die Folgen: Es kommt in Trennungsprozessen zu Managementfehlern, die Unternehmen viel Geld kosten, die Produktivität senken, das Betriebsklima belasten und die Revitalisierung erheblich bremsen. Fazit: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem Personalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte werden durch die negativen Folgewirkungen teilweise wieder absorbiert.

10 Loslassen und Sich-einlassen-Können als Ressourcen im Managen von Trennungsprozessen

Dipl.-Päd. Christiane Pape

Für die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Anforderungen in Restrukturierungs- und Trennungsprozessen ist das Verständnis und Mitgefühl der eigenen Not ausschlaggebend. Die Annahme ist, dass nur über eigenes Mitgefühl und das Annehmen dessen, was ist, Wertschätzung und Menschlichkeit in Trennungssituationen möglich werden und dass die Fähigkeit zum Loslassen die Voraussetzung für den erfolgreichen Neubeginn des Einzelnen und der Organisation bildet.

15 Das Trennungsgespräch Unglücklich macht meist nicht das »Was«, sondern das »Wie«

Mag. Elke Hübner, Mag. Johanna Würth

Dieser Artikel beleuchtet das Kernstück des Trennungsprozesses: das Kündigungsgespräch. Durch intensive Vorbereitung auf diese schwierige Situation können bereits viele Fehler vermieden werden. Im Gespräch selbst prägt nicht nur die Haltung der Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber den Verlauf, sondern auch die Klarheit der Trennungsbotschaft, das Angeben der Gründe für diesen Schritt sowie das professionelle Umgehen mit den eigenen Gefühlen und den Gefühlsreaktionen des Gekündigten ermöglichen einen für beide Seiten »erträglichen« Prozess.

19 Die Rolle der HR-Manager und PersonalentwicklerInnen in Trennungsprozessen

Dipl.-Psych. Michaela Stark

Der Beitrag sensibilisiert für die Bedeutung von Trennungskultur in Unternehmen und die strategische Rolle der Personalmanager und Personalentwickler sowohl bei der Implementierung einer solchen Trennungskultur als auch beim konkreten Führen von Trennungsgesprächen.

Hernstein Institut

33 Literatur zum Thema

34 Hernstein Leistungen zum Thema

35 *Hernstein Seminare*

35 Business Ethics

Werte bekennen, einfordern und damit zum Geschäftserfolg führen.

36 Trennungskultur

Konstruktiv kündigen als Führungskompetenz

38 Selbstcoaching

Wie Münchhausen lernen Sie die Möglichkeiten, sich selbst aus dem »Sumpf« zu ziehen

43 Impressum

23 Wenn Dein Pferd tot ist, steig ab!

Mag. Charlotte Ruminak

Ein altes indianisches Sprichwort bringt es auf den Punkt: Wenn Unternehmen umstrukturieren und Arbeitsplätze abbauen, ist eine umfassende Neuorientierung gefragt – sowohl auf Seiten des Arbeitgebers, aber vor allem auch des Arbeitnehmers. »New Placement« stellt hier eine innovative und vorausschauende Alternative zu den üblichen Konzepten dar.

26 »Es war einfach fürchterlich«

Im Gespräch mit der Mitarbeiterin eines Callcenter-Betreibers in Deutschland, der im vergangenen Jahr einen beträchtlichen Mitarbeiterabbau zu bewältigen hatte.

30 Cultural Clash nach der Wachstumsphase

Im Gespräch mit dem Personalleiter eines Internetdienstleisters, der eine radikale Sanierung durchlebt und dabei von 1000 auf 200 Mitarbeiter abgebaut hat.

Erratum

In der vergangenen Ausgabe mit dem Thema »Führungsinstrumente« hat der Fehlerteufel in der Redaktion ganz gehörig gewütet. Wer als LeserIn die Ausgabe – ähnlich einem Bilderrätsel – genau unter die Lupe nahm, wurde leider viel zu oft fündig: Bereits am Cover wurden die Namen zweier Autoren unterschlagen. Der einleitende Artikel von Mag. Alexander Löwenstein über »die Werkzeugkiste von Führung« wurde Ihnen sogar komplett vorenthalten.

In der Einleitung des Beitrags »Lösungsorientierte Gesprächsführung im Führungsalltag« von Mag. Günter Rothbauer kam es durch eine Textkürzung zu einer sinnverfälschenden Aussage. Richtigerweise heißt es: »Der Artikel beschäftigt sich mit den in den letzten Jahren verstärkt in den Führungsbereich eindringenden Systemischen Interventionstechniken und im Vorfeld dazu mit dem komplexen systemischen Gedankengebäude. Des Weiteren wird zusätzlich die Technik der Fragenden Gesprächsführung sowie die Problemumformulierungsmethode angeführt.« Zudem fehlten die im Text vorgesehenen Fußnoten. Auch im Beitrag »Zielvereinbarung – ein moderner »Klassiker« der Unternehmenssteuerung« von Mag. Walter Dietl und Wolfgang Dehm fanden sich diverse Textfehler.

Die korrigierte, vollständige Ausgabe finden Sie unter www.hernstein.at in der Rubrik »Wissen für Manager«.

Personalabbau und Kündigung wirtschaftlich, professionell und fair gestalten

Dr. Laurenz Andrzejewski ist Gründer und Leiter der »1x1 Management- und Karriereberatung« in Usingen, Deutschland. Er begleitet als Trennungsexperte seit langem Change- und Personalabbauprozesse in Unternehmen und schrieb mit »Trennungs-Kultur« das bislang einzige Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management.¹

Faktum ist, in den meisten Unternehmen wird das Thema »Kündigung und Trennung« immer noch als Tabu behandelt und nicht offen besprochen. Niemand will sich in seiner Hilflosigkeit und mit seinen persönlichen Ängsten eine Blöße geben. Die Folgen sind: Es kommt in Trennungsprozessen zu Managementfehlern, die Unternehmen viel Geld kosten, die Produktivität senken, das Betriebsklima belasten und die Revitalisierung erheblich bremsen. Das Fazit: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem Personalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte werden durch die negativen Folgewirkungen teilweise wieder absorbiert.

4

Bis heute werden die Zusammenhänge von Un-Professionalität und wirtschaftlichen sowie menschlichen Folgeschäden immer noch nicht erkannt – oder man will sie nicht wahrhaben. Gerade bei Unternehmen, die mehrere Personalabbau-Wellen hintereinander durchgeführt haben, scheinen die negativen Folgewirkungen am stärksten zum Ausdruck zu kommen. Nicht selten erleiden diese Unternehmen eine Motivationslähmung, weil nicht frühzeitig genug auf eine Pflege der verbleibenden Mitarbeiter geachtet wurde.

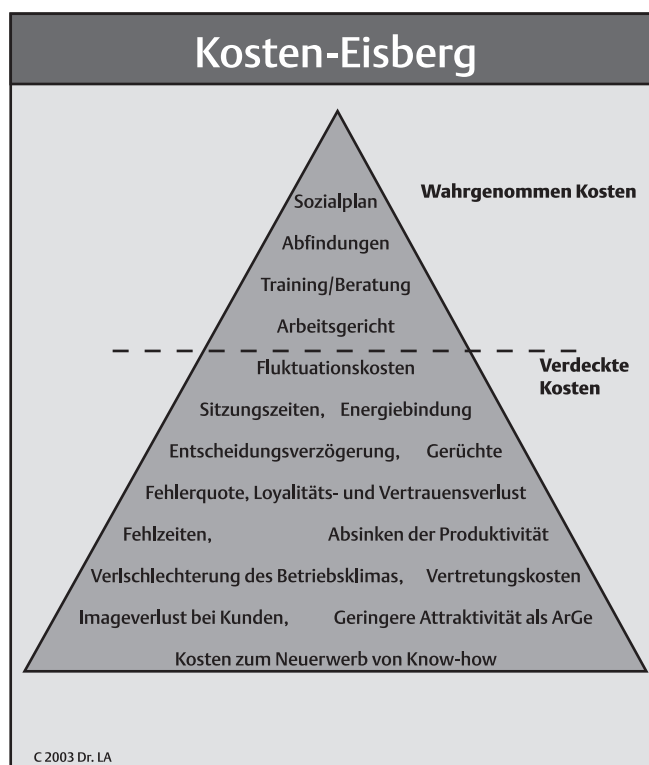
Einführung eines folgenminimierenden Trennungs-Managements

Ein Personalabbau gilt als schwerer Prüfstein für die Unternehmenskultur:

- Das Image nach innen und außen ist in Gefahr
- Das Krisendenken bei den Mitarbeitern nimmt zu
- Das Vertrauen zwischen CEO und den Führungskräften sowie den Mitarbeitern wird auf eine harte Probe gestellt
- Das Risiko des freiwilligen Abgangs von Leistungsträgern steigt an
- Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust führt zu geringerer Risikobereitschaft und damit zum Innovationsstau

Die anstehenden Aufgaben, meist unter wirtschaftlichem Druck und den kritischen Augen der Shareholder sowie einem engen Zeitplan abzuwickeln, stellen höchste Anforderungen an die Steuerungskompetenz, das Kommunikationsmanagement und an ein funktionierendes Projektmanagement im Unternehmen. Der Umgang mit dem komplexen Thema Personalabbau ist für die Mitarbeiter ein zentraler Gradmesser für die Integrität und Glaubwürdigkeit der Unternehmensführung. Dies hat insofern Bedeutung, als das Thema Trennungs-Kultur wegen der schwankenden Wirtschaftslage immer wieder ein Trendthema, als Teil der Organisationsentwicklung aber grundsätzlich ein Dauerthema darstellt.

In der Unternehmensleitung müssen daher frühzeitig die strategischen Aspekte des professionellen Trennungs-Managements behandelt werden. Die wirtschaftlichen und menschlichen Konsequenzen (sinkende Produktivität, Abwanderung der Leistungsträger, Demotivation der Verbleibenden etc.) müssen aufgezeigt sowie Wege gesucht werden, die drohenden Folgeschäden weitsichtig zu vermeiden.



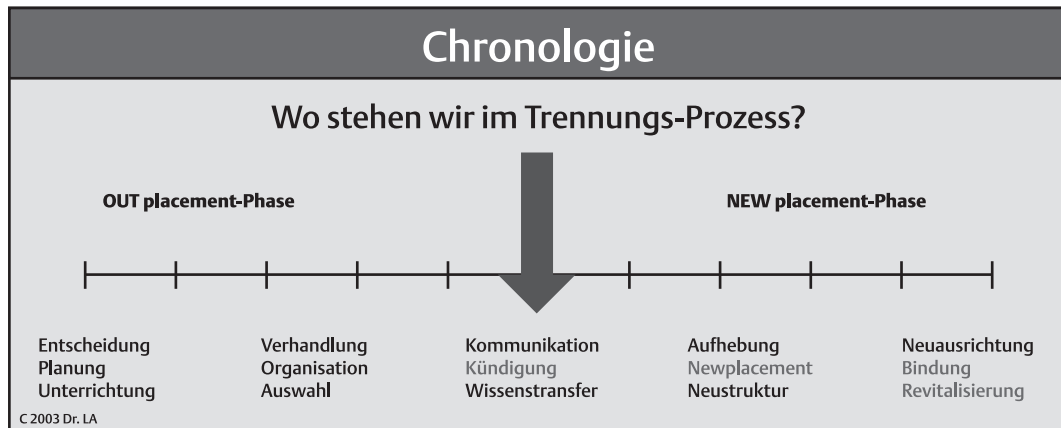
Die Kosten einer Trennung

Allein der Blick auf die wirtschaftlichen Schäden einer Un-Reflektiertheit und Un-Professionalität macht deutlich, dass gerade in einer wirtschaftlich angespannten Situation eines Unternehmens und im Hinblick auf die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft sofortiger Handlungsbedarf besteht (die Zahlen zu den direkten und versteckten Kosten beziehen sich auf ein mittelständisches Unternehmen oder eine Sparte eines Konzerns mit 400 Mitarbeitern).

Indirekte Kosten – 40.000 Euro pro Monat

Zu den indirekten Kosten zählen Sitzungszeiten im Management, die notwendig werden, um Problemfälle zu diskutieren und reparative Maßnahmen zu verhandeln. Des Weiteren zählen dazu unproduktive Zeiten der Mitarbeiter, die durch lange Gespräche und Telefonate über die geplanten Maßnahmen oder Kritik an der Vorgehensweise zustande kommen.

¹ Andrzejewski, L. Trennungs-Kultur; Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management; Luchterhand Verlag, Neuwied 2002



Versteckte Kosten – 4.000 Euro pro Tag

Durch die Bindung der Energie der kündigenden Führungskraft und deren Demotivation sowie die Konfusion und Apathie im Team leiden Effizienz und Produktivität. Die sinkende Motivation der Verbleibenden kann zu Fehlern und zum Ausbleiben von Innovation und sinkender Kreativität führen. Notwendige Entwicklungen werden verschleppt, Kunden wandern ab, neue Akquisitionen bleiben aus.

Ungeplante Folgekosten – 60.000 Euro pro Fall

Hierunter versteht man die ungewollte Kündigung von Leistungsträgern, mit denen man die Zukunft gestalten wollte, und den nachfolgenden Verlust von implizitem Wissen und fachlichen Ressourcen. Nicht selten kommt es durch die Mitarbeiterkündigungen zu einer Sogwirkung oder gar zur Abwerbung weiterer Kollegen durch einen ehemaligen Kollegen.

Direkte Kosten – bis zu 250.000 Euro pro Fall

Eine unprofessionelle Vorgehensweise kann zur Verzögerung der Aufhebungsvereinbarungen führen. Eine Eskalation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und der Weg durch die Instanzen der Gerichtsbarkeit führen zu immensen Kosten. Dazu gehören die Fortzahlung der Bezüge und Personalnebenkosten sowie erhöhte Abfindungen.

Definition Trennungs-Kultur

Trennungs-Kultur ist die Summe aller Regeln und Maßnahmen, die Trennungen (Personalabbau und Kündigungen) und Veränderungen (Versetzungen) in Unternehmen fair, human sowie professionell machen.

Trennungs-Kultur ist manifest, wenn Trennungen und Veränderungen mit möglichst geringen Verletzungen der Persönlichkeit aller Beteiligten einhergehen.

Personalabbau und Kündigungen sind nur wirtschaftlich, wenn sie professionell vorbereitet sowie human und fair durchgeführt werden!

Durch eine bewusste Reflexion und ganzheitliche Betrachtung des Themas sowie eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Trennungen können wirtschaftliche und menschliche Folgeschäden vermieden werden. Dies nützt denen, die gehen müssen, denen, die bleiben dürfen – und den Führungskräften, die Trennungen aussprechen müssen.

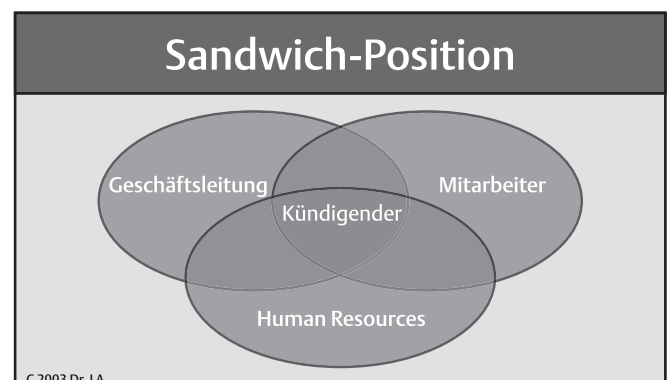
Ziele einer guten Trennungskultur

1. Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen sichern

Insbesondere in Phasen der Restrukturierung mit Personalabbau und auch bei Kündigung eines einzelnen Mitarbeiters geht es um die Schonung der Ressourcen. Hierbei handelt es sich um die Kräfte der Führungskräfte im Management sowie die Vermeidung von Ärger und Frustration auf allen Ebenen des Managements. Ebenso geht es um die Reduzierung von Folgekosten, konkret um die Vermeidung von arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen.

2. Ängste und Nöte der Führungskräfte im Trennungsprozess erkennen

Nur wenn sich die Unternehmensleitung der Situation sowie der Ängste und Nöte der Führungskräfte bei Personalabbau und Kündigung bewusst ist und diese respektiert, kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in dieser Situation zum Erfolg des Projektes führen. Trennungsgespräche gehören in die Hand des direkten Vorgesetzten! Die Führungskräfte, die Kündigungen aussprechen müssen, befinden sich in der Regel in einer Sandwich-Position.



Diese Sandwich-Position sowie die Rolle als »Täter« (Überbringer der negativen Nachricht) belasten die Führungskräfte erheblich. Erstmals liegen empirische Untersuchungen über die Ängste und Nöte der Führungskräfte vor². Demzufolge besteht ein erheblicher Bedarf nach einem professionellen Coaching sowie der Schaffung von firmeninternen und -übergreifenden Foren, um den Kündigenden mehr Sicherheit und Professionalität zu ermöglichen.

Schwierigkeiten

Führungskräfte erleben Personalabbau als schwierig (Managementstudie n=600) aus folgenden Gründen:

Mangelnde Erfahrung mit Kündigungen
Eigene Betroffenheit (Loyalität mit Mitarbeiter und/oder eigene Kündigung)
Jedes Gespräch ist einzigartig
Argumentationsnotstand (Frage: »Warum gerade ich?«)
Harmonie nicht möglich
Zerstörung einer Existenz (Familie, soziale Situation)
Reaktionen der Verbleibenden Fehler

Die häufigsten Fehler im Trennungsprozess sind (Managementstudie n=600):

Mangelhafte Vorbereitung (Konditionen, Termine, Personalakte)
Delegation des Gesprächs (an Personalwesen oder Externe)
Fehlender Konsens in der Unternehmensleitung bez. Vorgehensweise
Unklare Kündigungsbotschaft
Den »starken Mann« markieren (Aggression)
Informationspolitik unbedacht (Gerüchte)
Verbleibende werden übersehen

3. Durchführung eines fairen Trennungsgesprächs

Ein wichtiges Ziel ist, Trennungen in einer Art und Weise durchzuführen, die es den betroffenen Mitarbeitern erlaubt, ihr Gesicht zu wahren, und die ihr Selbstwertgefühl so wenig wie möglich verletzt. Es geht um eine humane und faire Behandlung der Gekündigten, um die ohnehin meist

schon als Karriereknick und existenzielle Bedrohung empfundene Situation nicht zusätzlich zu belasten.

Im Zusammenhang mit Personalabbau, Kündigung und beruflicher Trennung dürfen Unternehmensleitung, Personalverantwortliche und Führungskräfte nicht nur an arbeitsrechtliche Fragen, Sozialplanverhandlungen und Abfindungskosten denken, sondern müssen menschliche und psychologische Aspekte sowie Themen, die sich mit der Beziehungsebene befassen, in den Vordergrund rücken. Ungeschicklichkeiten im Kündigungsgespräch und Verletzungen des Selbstwertgefühls bei den Gekündigten sowie massive Auswirkungen auf die Motivation der Verbleibenden dürfen nicht als systemimmanent in Kauf genommen werden.

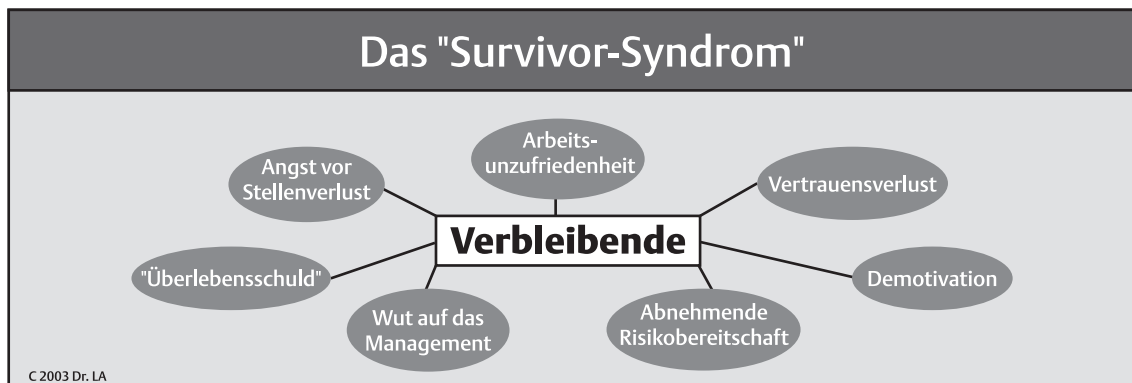
Unternehmensleitung, Führungskräfte und Personalmanagement sollten die typischen Reaktionsmuster der Gekündigten kennen. Durch eine bewusste Reflexion der möglichen Reaktionen des Betroffenen lassen sich Überraschungen weitestgehend vermeiden und eine individuelle Behandlung der Gekündigten erreichen. Wesentliche Inhalte des Trennungsgesprächs müssen vorbereitet und abgestimmt sein. Dazu gehören die nachfolgend aufgelisteten Themen. Zur professionellen Gestaltung des Trennungsgesprächs gehört eine authentische Trennungsbegründung.

Inhalte des Trennungsgesprächs:

Unternehmensentscheidung
Trennungsbegründung
Vertragliche Einzelheiten
Trennungskonditionen
Sicherheitsaspekte
Sprachregelung
Terminliche Abstimmung

4. Bindung (Retention) und Revitalisierung der Verbleibenden

Gerade in Krisenzeiten gilt es, dem Wohlbefinden der Verbleibenden (Survivors) besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Im Rahmen von Personalabbau und Kündigung geht es immer auch um die Bindung und Motivation derjenigen, mit denen man die Zukunft erfolgreich gestal-



ten will. Bei unprofessioneller Durchführung von Trennungen kommt es nachweislich zu einem sog. »Survivor-Syndrom« mit Ängsten, Trauer, Demotivation und innerer Kündigung. Ziel ist, in dieser Phase durch eine situationsgerechte Führung und professionelles Kommunikationsmanagement das Vertrauen der Verbleibenden wieder zu gewinnen und eine Erneuerung des psychologischen Kontraktes zu erreichen.

5. Best-Practice in der betrieblichen Praxis

Wesentliches Ziel aller Maßnahmen ist die Erhaltung der Loyalität der Verbleibenden (Imagepflege nach innen), die Bindung der Kunden und die Pflege des Ansehens in der Region (Imagepflege nach außen). Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Erhaltung der Attraktivität als Arbeitgeber für potenzielle neue Mitarbeiter (Personalrekrutierung). Darüber hinaus muss Ziel der Trennungs-Kultur sein, dass Eskalationen und Arbeitsgerichtsprozesse vermieden werden.

Grundvoraussetzung ist die Entscheidung im Topmanagement, die Vorgehensweise in Trennungsprozessen im eigenen Unternehmen kritisch zu hinterfragen und die Bereitschaft, die bisherige Praxis zu modifizieren. Nur eine ganzheitliche, systemische Sicht des Trennungsprozesses ermöglicht es, Zusammenhänge zu erkennen und auf die teilweise unkontrollierbare Dynamik angemessen zu reagieren. Trennungsprozesse müssen als Teil des dauerhaften Prozesses der Organisationsentwicklung verstanden werden. Die Einführung einer unternehmensspezifischen Trennungs-Kultur und die praktische Umsetzung eines folgenminimierenden Trennungs-Managements erfordern im Topmanagement den Mut, sich zur Anwendung von ethischen und humanistischen Grundprinzipien im unternehmerischen Alltag zu bekennen. Die Umsetzung und Durchdringung der Prinzipien brauchen Zeit und erfordern Ausdauer.

Nutzen/Vorteile

1. Geringere Kosten und Vermeidung unerwünschter Folgekosten

Durch die praktische Umsetzung eines folgenminimierenden Trennungs-Managements können erhebliche Kosten (siehe Thema Folge-

kosten, weiter oben) eingespart werden. Dies erfordert die Bereitschaft, die Entstehung von Folgekosten, die gemeinhin als systemimmanent in Kauf genommen werden, in den ursächlichen Zusammenhang mit einer mangelhaften Vorbereitung des Projektes Trennung, Un-Professionalität der Kündigenden und der inhumanen und verletzenden Art und Weise von Kündigungen zu stellen. Sämtliche, unter Folgekosten behandelte Kostenarten können durch ein professionelles, faires und humanes Trennungs-Management reduziert oder eingespart werden.

2. Ruhe im Markt und Erhalt der Kundenbindung

Bei professioneller Durchführung von Personalabbau- und Kündigungsprojekten gibt es weniger Unruhe im Markt. Unzufriedenheiten von Geschäftspartnern und Kunden, die durch Demotivation der eigenen Mitarbeiter hervorgerufen werden, werden vermieden. Die Übergabe von Zuständigkeiten und die Betreuung von Kunden sowie die Fortführung langfristiger Projekte laufen geregelt ab.

3. Die Produktivität im Unternehmen wird erhalten

Durch die frühere Einbindung der Führungskräfte mit umfassender Information der Hintergründe und Zusammenhänge wird deren Loyalität erhalten. Werden die Ängste und Nöte der Führungskräfte, die Kündigungen aussprechen müssen, durch die Unternehmensführung ernst genommen und respektiert, und werden geeignete Hilfen zur Unterstützung der Führungskräfte angeboten, so sind die Belastungen für die Kündigenden erheblich geringer. Bei einer fairen Behandlung der zu Kündigenden bleiben diese dem Unternehmen bis zum letzten Tag loyal verpflichtet.

4. Leistungsträger bleiben dem Unternehmen treu

Die Verbleibenden honorieren die Tatsache, dass mit ihren Kolleginnen und Kollegen respektvoll, wertschätzend und gerecht verfahren wird, durch die Erhaltung ihrer Motivation und Treue zum Unternehmen.

5. Führungskräfte können sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren

Eine übermäßige zeitliche Einbindung durch Reparaturaufgaben wird vermieden, die Konzentration auf die eigentliche Aufgabe und die Produktivität bleiben erhalten.

Nötige Rahmenbedingungen

Trennungs-Kultur neu definieren

Mittels der gemeinsamen Durchführung des Ist-Soll-Abgleichs werden die Elemente der unternehmensspezifischen Trennungs-Kultur neu definiert sowie Begrifflichkeiten (was heißt bei uns »sozialverträglich«?) geklärt. Die Führungskräfte leben ihre Vorbildfunktion, indem sie die Ethik im Alltag praktizieren. Hierzu gehört eine wahrhaftige Feedback-Kultur (Kritikgespräch, Jahresgespräch) mit klarem Korrektiv und überprüfbaren neuen Zielen, um nicht erst nach Jahren im Kündigungsgespräch dem Mitarbeiter eine »Normabweichung« oder Minderleistung vorwerfen zu müssen.

Transfermaßnahmen anbieten

Aufgrund der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter, von denen man sich trennen will, im Wesentlichen eine neue Arbeit brauchen, gilt es, diese Notwendigkeit angemessen zu unterstützen. Daher erscheint die Vereinbarung reiner Abfindungssozialpläne obsolet. Neben der Zahlung einer Abfindung für den Verlust des Arbeitsplatzes, möglicherweise sogar anstelle der Zahlung einer Abfindung, werden kreative Varianten der Unterstützung des Mitarbeiters erarbeitet und vereinbart (Qualifizierung, Umschulung, persönliches Coaching). Unternehmensübergreifende Jobbörsen erleichtern das Auffinden neuer Positionen, organisatorische Hilfen (Shuttle-Dienste) und Zuschüsse (Fahrkarten) unterstützen die Mobilität und die Wiedereingliederung der Mitarbeiter.

Kündigungsgespräche professionell führen

Der Vorbereitung von Trennungsgesprächen kommt eine besondere Bedeutung zu. Grundlage ist die Einsicht in die Personalakte und eine Besprechung des individuellen Falles mit der Personalbetreuung. Die vertraglichen Einzelheiten (Trennungs-Paket), die Trennungskonditionen, Sicherheitsaspekte sowie Sprachregelung und terminliche Abstimmungen müssen vorbereitet sein. Eine Reflexion der eigenen Befindlichkeit der kündigenden Führungskraft in Bezug auf den Mitarbeiter sowie die Reflexion über dessen mögliche Reaktionen dienen der professionellen Einstimmung im Sinne von Humanität und Fairness. Die schriftliche Vorbereitung von geeigneten Formulierungen für den Gesprächseinstieg (die ersten fünf Sätze) und das Gesprächsende sind hilfreich. Dies gilt ebenso für die individuellen Trennungsbegründungen (warum gerade ich?). Grundsätzlich sollte das Gespräch, in dem die

Trennungsbotschaft übermittelt wird (Kündigungsgespräch) von Seiten des Vorgesetzten in einem Vier-Augen-Gespräch geführt werden. Wegen der begrenzten Aufnahmefähigkeit des Betroffenen (Trennungsschock, Trennungstrauma) sollte das Gespräch kurz sein (7 bis 15 Minuten) und unmittelbar darauf ein Folgegespräch (Tandem-Gespräch) ggf. gemeinsam mit der Personalabteilung geführt werden. In diesem Gespräch werden die Einzelheiten erläutert.

Diese 5 Basis-Fragen sind vor jedem Trennungsgespräch zu klären:

Wer führt,

wann,

wie lange,

wo,

mit welchen Inhalten das Kündigungsgespräch?

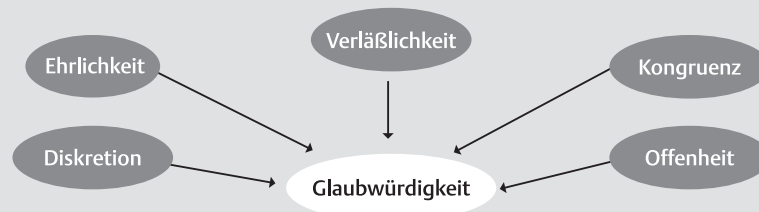
Führung und Motivation in Trennungsphasen

Führung und Motivation unterliegen in Phasen des Personalabbaus und Veränderungen in Unternehmen eigenen Gesetzmäßigkeiten. Ein besonderes Gewicht erhalten Beziehungs- und Vertrauensmanagement zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften sowie das Kommunikations-Management im Unternehmen. Vorstand und Geschäftsleitung müssen die Ursachen von Gerüchten hinterfragen und Gerüchten frühzeitig entgegen treten. Die direkten Vorgesetzten sind sorgsam darauf vorzubereiten, dass sie die Befindlichkeiten der Mitarbeiter (Gekündigten und Verbleibenden) beachten und die Dynamik des Trennungsprozesses respektieren. Die Würdigung des Gehenden sowie Raum für Betroffenheit und Trauer (Trauer-Rituale) helfen in der Phase der Ablösung und Neuorientierung.

Die Verbleibenden erfordern in dieser Phase eine besondere Aufmerksamkeit. Sie haben ein ausgesprochen feines Gespür, ob Trennungsprozesse fair oder unfair ablaufen, da sie selber zu der Gruppe der direkt Betroffenen gehören. Wichtig ist, dass sich das Top-Management und die jeweiligen Vorgesetzten den Fragen der Verbleibenden stellen und diese authentisch und wahrhaftig beantworten. Unbeantwortbare Fragen müssen ebenso offen behandelt werden. In individuellen Orientierungsgesprächen mit den Verbleibenden sowie eigens zum Thema Neuorientierung einberufenen Teamsitzungen sollten Perspektiven aufgezeigt,

Motivation der Verbleibenden

Vertrauen bildende Maßnahmen



© 2003 Dr. LA

neue Strukturen geschaffen und neue Beziehungen hergestellt werden. Investitionen in zukünftige Produkte sowie in die Personalentwicklung sind sichtbare und erlebbare Zeichen, die die Bindung und Revitalisierung der Verbleibenden unterstützen.

Kommunikationsmanagement in Trennungsphasen

Insbesondere in Phasen des Personalabbaus oder -umbaus ist eine offene, vollständige und aktive Kommunikations- und Informationspolitik der wesentliche Garant für den Erfolg der Maßnahmen. Das Kommunikationsmanagement ist Chefsache. Daher sollte im Top-Management sehr frühzeitig eine unternehmensspezifische Kommunikationsstrategie (Masterplan) definiert werden. Darin werden unter anderem Kommunikationsinhalte, Zuständigkeiten, Kommunikationsformen und – zeitpunkte definiert sowie das Informationscontrolling eingerichtet. Entscheidend ist, dass Informationen verständlich, wahrhaftig und authentisch sind und zum richtigen Zeitpunkt kommen. Durch ein proaktives Informationsmanagement werden die gestellten oder impliziten Fragen der Betroffenen aufgegriffen. Rechtzeitig wird über Sinn und Zweck des Personalabbaus, die Vorgehensweise, Kriterien noch offene Fragen informiert. Damit wird der Entstehung von Gerüchten vorgebeugt, und Kommunikationsfallen werden vermieden.

Proaktives Coaching/Karriereberatung für die Gekündigten

Der Begriff Outplacement, der fälschlicherweise und irrtümlich für die Beratung zur beruflichen Neuorientierung der Gekündigten Verwendung findet, sollte nicht mehr gebraucht werden. Er wird von den Betroffenen als despektierlich und verletzend empfunden. Richtigerweise sollte man von Newplacement, Replacement oder von persönlichem Coaching oder Karriereberatung sprechen. Im Rahmen von Einzelberatungen oder Gruppenberatungen werden die betroffenen Mitarbeiter dazu angehalten, ein eigenes Persönlichkeitsprofil im Sinne des einzigartigen Verkaufsargumentes herauszuarbeiten, ihre Visionen und Ziele zu definieren sowie mit professionell gestalteten Unterlagen und einer souveränen Argumentation in die Bewerbungskampagne hineinzugehen. Nachweislich kann die Suchzeit durch eine professionelle Karriereberatung erheblich verkürzt werden. Die Erfolgsquoten der Beratung, die Wahrung des sozialen Friedens, die positive Innen- und Außenwir-

kung sowie die Reduzierung von Konflikten rechtfertigen im Sinne der Trennungs-Kultur die Kosten für die Beratung.

Die professionelle Umsetzung und Einführung einer folgenminimierenden Trennungs-Kultur umfasst mehrere Schritte:

- Schritt 1: Installation eines Trennungs-Komitees
- Schritt 2: Ist-Soll-Abgleich zum Trennungs-Management
- Schritt 3: Durchführung von Management-Workshops
- Schritt 4: Erstellung eines Masterplanes zur Kommunikation
- Schritt 5: Professionelle Durchführung der Trennungsgespräche
- Schritt 6: Bindung und Revitalisierung der Verbleibenden
- Schritt 7: Evaluation des Prozesses

Wichtige Elemente eines professionellen Trennungs-Managements sind die Vorbereitung der kündigenden Führungskräfte, das Angebot qualifizierender Transfermaßnahmen für die Gekündigten sowie Methoden zur Bindung und Motivation der im Unternehmen Verbleibenden. Trennungs-Management darf in Zukunft nicht mehr als reparative Maßnahme verstanden und technisch oder instrumentell behandelt, sondern muss vielmehr als Teil der Organisationsentwicklung aktiv gestaltet werden. Nur ein folgenminimierendes Trennungs-Management und die Einführung einer humanen und fairen Trennungs-Kultur sind am Ende wirklich wirtschaftliche Formen von Personalabbau und Trennung.

Loslassen und Sich-einlassen-Können als Ressourcen im Managen von Trennungsprozessen

Dipl.-Päd. Christiane Pape ist lehrberechtigte Transaktionsanalytikerin und Supervisorin (PTSTA), Geschäftsführerin von Pape Consulting und begleitet seit über 15 Jahren Unternehmen in Veränderungsprozessen durch Beratung, Coaching und die Professionalisierung von Beratern/Coaches/Trainern.

Für die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Anforderungen in Restrukturierungs- und Trennungsprozessen ist das Verständnis und Mitgefühl der eigenen Not ausschlaggebend. Die Annahme ist, dass nur über eigenes Mitgefühl und das Annehmen dessen, was ist, Wertschätzung und Menschlichkeit in Trennungssituationen möglich werden und die Fähigkeit zum Loslassen die Voraussetzung für den erfolgreichen Neubeginn des Einzelnen und der Organisation bildet.

10

Im Rahmen von Veränderungsprozessen in Organisationen ist der Druck, den wirtschaftlichen Erfolg und damit das Überleben des Unternehmens möglichst schnell zu sichern, so stark, dass häufig nur sachlogische Prozesse gestaltet werden. Der emotionalen Logik wird nur wenig Beachtung geschenkt, obgleich Gefühle ein zentraler Motor zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen sind¹. 60–80 % der Veränderungsprozesse haben u.a. aus diesem Mangel an Beachtung, der bei den Betroffenen Widerstand erzeugt, nicht den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg oder scheitern ganz.²

Da aber Menschen in ihrem ganzheitlichen, d.h. emotionalem und rationalem Bezug diese Veränderungsprozesse zu (er)tragen haben und Veränderungsprozesse immer mit Abschiednehmen einhergehen – sei es von Menschen, Visionen, Strategien, Zielen, Vorgehensweisen, eigenen Vorstellungen, Ansichten oder Einstellungen – ist das Wissen um die Gefühle und ihre innere Logik, die solche Loslassprozesse begleiten, wie Schock, Aggression, Enttäuschung und Trauer, Voraussetzung für den Erfolg der einzuleitenden Maßnahmen.³

Es gilt zu beachten, dass die emotionale Logik ganz anderen Gesetzen folgt als die Sachlogik, dass Beziehungsebenen darüber entscheiden, ob und wie Sachlogiken umgesetzt werden, dass Gefühlsreaktionen bei Abschieden und Trennungen Zeit brauchen und andere Rhythmen haben als der Verstand. Eine Veränderung, im Kopf schon als notwendig erkannt und bejaht, muss gefühlsmäßig noch längst nicht vollzogen sein.

Anerkennend, dass eine Organisation keine Kultur *hat*, sondern mit all ihren gelebten Kommunikations- und Beziehungsgestaltungsprozessen eine Kultur *ist*, können dieses Wissen und die daraus notwendigerweise abzuleitenden Maßnahmen und Prozesse nur in einer Organisation Beachtung finden und sich herausbilden, in der eine Kultur der Wertschätzung gelebt wird. In einer wertschätzenden Organisationskultur formen Offenheit, Ehrlichkeit, Authentizität und die daraus entstehende Glaubwürdigkeit die Basis für Vertrauen und Sicherheit. Mitarbeiter fühlen sich hier dazugehörig, weil sie sich als ebenbürtige Menschen wertgeschätzt wissen, unabhängig von Hierarchie/Funktion.

In einer solchen Organisation ist das Wissen um die Bedeutung emotionaler Logiken bewusst, wird gelebt, auch in der Gestaltung des Umgangs mit Restrukturierungsprozessen – einschließlich der Techniken zur Gesprächsführung bei Trennungen und Kündigungen von Mitarbeitern. Sie etabliert Abschieds- und Neuanfangsrituale als feste Bestandteile des Personalmanagements.

Bindung – ein Modell zum Verständnis und wirksamen Umgang mit Trennungsprozessen

In Veränderungs- und erst recht in Trennungsprozessen kommt es zum Bruch von Bindungen an Personen und an Ziele. Dieser Bruch löst höchsten Stress aus, der sich Ausdruck verschafft durch: fehlende Motivation, Überforderungs- und Ohnmachtgefühle, Aggressionen, Zynismus, Stressreaktionen wie unkontrollierte Gefühlsausbrüche und Unfälle, Gewalt, Sabotage, Depressionen, Verzweiflung, Sucht, vor allem auch Arbeitssucht, Ausbrennen und psychosomatische Erkrankungen bis hin zum Tod. Im Zusammenhang mit der Frage, weshalb häufig gerade die engagiertesten Manager ausbrennen, bin ich George Kohlrieser⁴ für die in zahlreichen Veränderungsprozessen bestätigte Erkenntnis dankbar, dass die Fähigkeit, sich gleichermaßen an Personen und Ziele zu binden, nicht nur ausschlaggebend für die Zufriedenheit eines Menschen ist, sondern auch für die Minimierung von Stress und die Abwesenheit der oben genannten Erscheinungsformen.

Weshalb hat das Unterbrechen von Bindung so weitreichende Auswirkungen?

Der Wunsch nach Bindung ist ein menschliches Grundbedürfnis der Psyche. Jedes menschliche Wesen möchte sich zugehörig fühlen. Dazugehören, sich angenommen wissen, zu erfahren, es wert zu sein, so geachtet und geliebt zu werden, wie man ist, ist entwicklungspsychologisch die Basis von Selbstsicherheit und Vertrauen. Gleichzeitig ist es die Voraussetzung dafür, sich selbst mit allen Stärken und Schwächen und damit auch andere annehmen zu können. Bindung ist durch die Balance von Nähe und Distanz gesteuert. Auch im beruflichen

¹ siehe Heitger, B.; *Die Logik der Gefühle*, Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 1/2000.

² vgl. Steingraber, G.; CEO A.T. Kearney Inc. in M. Lohmer, *Culture Change – esoterischer Mythos oder zwingende Notwendigkeit?*, Hernsteiner – Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 3/2000.

³ vgl. Königswieser, *Die Auswirkung schockierender Nachrichten: psychische Bewältigungsmechanismen und Methoden der Überbringung*, in *Best of Neuwaldegg*, Beratergruppe Neuwaldegg, Austria 2001 und Hübner, Elke, Würth Johanna: *Das Trennungsgespräch*, in diesem Heft

⁴ vgl. Kohlrieser, G.; *Mitschriften von Vorträgen auf der VIII. Europäischen Transaktionsanalytischen Konferenz in Willigen/Sauerland im Juli 1982.*

Tabelle: Grundhaltungen⁵

I. Ich bin nicht ok/Du bist ok (-/+) Vertritt nicht die eigenen Interessen, »Opferrolle«.	IV. Ich bin ok/Du bist ok (+/+) Übernahme der Verantwortung für sich und seine Bedürfnisse, wissend, dass die eigene Realität sich von der anderer unterscheidet; Anerkennung dafür, dass andere ebenfalls selbstverantwortlich handeln.
II. Ich bin nicht ok/Du bist nicht ok (-/-) Erkennt weder die eigene Verantwortlichkeit noch die der anderen an.	III. Ich bin ok/Du bist nicht ok (+/-) Die eigenen Erfahrungen werden für die Realität gehalten; die der anderen nicht ausreichend bedacht.

Alltag ist Nähe wichtig. Jeder Mensch braucht andere, die zuhören, ohne gleich zu bewerten, und Menschen, denen man vertrauen kann. Manager sind in ihrer Position oft einsam. Sie gehören selten zur Gemeinschaft des Teams. Aufgrund von unterschiedlichen Aufgabengebieten ist direkte Zusammenarbeit mit ihresgleichen eingeschränkt, Konflikte sind häufig, Feedback eher selten, und Persönliches ist tabu. Konkurrenzdenken unter Führungskräften verstärkt die Einsamkeit. Nicht selten führt dieser nicht befriedigte Wunsch, dazuzugehören, zu der Schwierigkeit, gegenüber den Mitarbeitern klar zu sein, wenn es um die Notwendigkeit zu fordern oder zu konfrontieren geht.

Wenn auch die gelungene Bindung an Personen die Basis für ein gesundes Selbstwertgefühl und für ein selbstbestimmtes Handeln ist, so ergibt sich aus ihr allein noch kein Erfolg. Für ihn brauchen wir Bindungen an Ziele. Die Erfüllung von Zielen, mit denen wir uns verbunden wissen, gibt unserem Leben Sinn. Sie dient dazu, die eigenen Begabungen zu entdecken, Kompetenzen zu erwerben, zu prüfen, ob man den Herausforderungen des Lebens gewachsen ist, sowie Neugierde und Freude an der eigenen Entwicklung und Leistungen zu leben. Auch wenn erfolgreiche Menschen feste Ziele haben, ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Bindung an Ziele nicht zum Ersatz für die fehlende Bindung an Personen wird, wie z.B. bei der Arbeitssucht, die einsam und auch krank macht.

Für das Erreichen von Zufriedenheit und das Minimieren von Stress ist es wichtig, dass die Bindung an Personen und an Ziele mittelfristig ausgewogen sein muss. Die Balance von Bindung an Ziele und Bindung an Personen ist dabei keine Frage der Zeit, die Menschen miteinander verbringen, sondern primär eine Frage der Qualität einer ebenbürtigen Haltung in der Begegnung (+/+ -Haltung).

Die Basis hierfür ist die sicher nicht leicht zu erwerbende gesunde Selbstliebe. Nur der kann wertschätzende und konstruktive Bindungen eingehen, der die Verantwortung für sich selbst, das eigene Denken, Fühlen und Verhalten übernimmt und sich angemessen vertritt; und der gleichzeitig gelernt hat, sich selbst zurückzunehmen, um den anderen in seinem Anderssein zu verstehen und zu respektieren. Dazu gehört auch, diese Selbstverantwortung vom anderen notfalls einzufordern. Damit ist er bereit zum Dialog und zum Verhandeln und etabliert so die oben beschriebene Wertschätzungskultur.

Der Zyklus von Bindung und Trennung – oder wie es gelingt, neue Bindungen einzugehen und alte loszulassen

Der energetische Kreislauf und Austausch von Bindung setzt die Fähigkeit voraus, Bindung herstellen zu können, sie aufrecht zu erhalten und dann wieder loslassen zu können. Menschen können an verschiedenen Stellen in diesem Kreislauf von Bindung und Trennung stecken bleiben:

- Sie nehmen den Wunsch nach Nähe nicht mehr wahr,
- sie sind nicht fähig, eine Bindung herzustellen,
- sie können eine Bindung nicht halten,
- sie können eine Bindung nicht lösen, oder
- sie sind unfähig, mit der Trauer umzugehen.

Die Fähigkeit, sich einzulassen, geht verloren, wenn man nicht loslassen kann. Voraussetzung für Loslassen ist die generelle Fähigkeit, Gefühle der Angst, Wut, Trauer und Liebe zu fühlen und auszudrücken. Der Verleugnung und dem Nicht-wahrhaben-Wollen, die den Schock nach dem Verlust begleiten und die als Schutz zunächst gesund sind, folgen Wut, Protest, die Suche nach Schuldigen, Resignation, Depression, Verzweiflung, so lange bis der Verlust angenommen und über ihn getrauert wird. Unterbleibt das emotionale Durchleben der Trauer und des Loslassens, führt dies dazu, dass Menschen sich zurückziehen, kaum mehr Bindungen eingehen und aufrecht erhalten und so in einen chronischen Zustand kräftezehrender Einsamkeit kommen.

Nicht gelungene Abschiede wirken wie angezogene Handbremsen. Die darin gebundenen Energien stehen nicht zur Verfügung, und es bedarf bei jedem neuen Abschied eines erheblichen Kraftaufwandes, die alten Trennungen nicht energetisch wieder aufleben zu lassen. In dem Maße aber, wie Menschen um das Verlorene trauern, wird die gebundene Energie wieder frei. Allmählich kann so der rationalen Akzeptanz die emotionale Akzeptanz folgen und danach das Erkennen, dass wir ohne das, was wir verloren haben, leben können. Haben wir dann wieder neue Bindungen als Quellen für unser Wohlergehen gefunden, dann können wir Vergebung lernen – eine der tiefsten heilenden Erfahrungen, die ein Mensch in seinem Herzen erleben kann. Vergeben heißt fähig zu sein, für jemanden etwas zu geben.

⁵ vgl. auch Franklin H. E.: *The OK Corall: The Grid For Get-on-with*, 1971, TAJ 3, pp 95-99.

Die letzte Stufe des Trennungsprozesses ist die Würdigung dessen, was verloren wurde, und die Dankbarkeit für die in der Vergangenheit erfahrene Bereicherung. Sie ist das Signal, dass der Trauerprozess vollendet ist.

»Jedes Mal, wenn wir durch einen Trennungsprozess gehen, werden wir daran erinnert, dass wir getrennte Individuen sind. In der Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, in der Fähigkeit, mit Trennungen umzugehen, bilden wir unsere Identität, weil sie uns auf uns selbst zurückwerfen und uns zu uns selbst zurückbringen, zu dem, wer wir sind.«
(George Kohlrieser).

Sich zutiefst engagieren und sich wieder lösen können ist der Kern dessen, was Menschen lebendig, beweglich und kreativ macht. Wichtig ist zu verstehen: Wer oder was sind derzeit unsere Anker? Was gibt uns Zufriedenheit und Sicherheit? Was tut uns gut und spendet uns Trost oder Freude?

Diese emotionale Kompetenz des Loslassens und des Sich-wieder-Einlassens auf Neues ist also eine wichtige und unabdingbare Ressource in Veränderungsprozessen: Denn Verständnis und Durchlaufen des obigen Zyklus ist die Voraussetzung, sich an eine ändernde Realität ankoppeln und sich selbst, dem Anderen und der Situation gemäß handeln zu können.

Womit sich Manager noch im Umgang mit Trennungsprozessen schwer tun

Managern, die durch ihre Führungsqualitäten erfolgreich ihre Positionen erreicht und behauptet haben, fällt es meist schwer, ange-

messenden mit den Gefühlen der Entwurzelung und Verunsicherung umzugehen, die sich durch den heutigen allgegenwärtigen, rasanten Wandel breit machen. Sie fallen in solchen Situationen häufig in alte Überlebensmuster zurück. Sei es in die Rolle des Übersicheren, der, um Hilflosigkeit nicht wahrzunehmen, eher die Haltung des Starken einnimmt (+/- -Haltung) und damit den Schein aufrecht zu erhalten sucht, er habe die Situation vollends im Griff; oder sei es die des Unsicheren (-/+ -Haltung), der sich eher zurücknimmt, seine eigenen Interessen nicht ausreichend wahrnimmt und sich in eine Opferrolle manövriert, aus Angst, andere Menschen zu verlieren.⁶

In beiden Fällen schwinden die Leistungsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität, Frustrations- und Stresstoleranz sinken, und die emotionale und kommunikative Kompetenz lässt nach. Existenzielle, meist unbewusste Ängste bestimmen in dieser Situation zunehmend die Handlungen und Entscheidungen der Führungskräfte:

- Ängste vor der durch Sozialpläne erzwungenen Trennung von Hoffnungsträgern, die sie jahrelang förderten und die im Tagesgeschäft eine wesentliche Entlastung für sie waren.
- Ängste vor der Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes durch die selbst eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen und davor, dass das auf sie zukommt, was sie anderen zumutet, wenn sie eine Trennung ankündigen.
- Ängste vor dem Umgang mit den eigenen Gefühlen und denen der Betroffenen: »Was mache ich denn, wenn der Mann zusammen-

bricht und weint, das halte ich nicht aus!«

- Ängste, dass mit dem Wegrationalisieren von Arbeitsplätzen oder deren Verlagerung ins Ausland auch die Zukunft der eigenen Kinder gefährdet ist.

Manager verdrängen häufig diese Bedrohungen und Ängste, spalten ihre Gefühle ab und reagieren in ihrer Hilflosigkeit mit Zynismus, um sich zu schützen und Distanz herzustellen.

Was hilft Managern, mit dem Trennungsthema gut umzugehen?

Wie jemand mit den Anforderungen, Kündigungen aussprechen zu müssen oder selbst gekündigt zu werden, umgeht, hängt weniger von der Funktion und Hierarchieebene ab, sondern viel mehr von der Fähigkeit und Reife des Menschen,

- sich zu binden und loszulassen
- autonom in Verbundenheit zu leben
- Gefühle zu fühlen und ausdrücken zu können
- Halt in der eigenen Person zu finden und
- die drei Lebenswelten (Privatwelt, Professionswelt und Organisationswelt) in Balance zu leben.

Die Fähigkeit, sich zu binden und loszulassen ist wesentlich von der Erfahrung gelungener Abschiede in der eigenen Biographie und von der erlebten Bezogenheit in Trennungen bestimmt. Trauer ist etwas Soziales, und deshalb ist es notwendig, sie mit anderen zu teilen, Trost zu erfahren und anzunehmen: Loslassen ist mit Angst verbunden; Angst erinnert uns an unser Getrenntsein. Deshalb können Menschen, wenn sie einem Verlust gegenüberstehen, eine sehr tiefe Angst fühlen.

6 siehe dazu: Tabelle »Grundhaltungen«, Quadranten I und III.



Diese kann durch gelebte Bindung zu Menschen, deren Präsenz, ihr Da-Sein, ihr eher stumm durch einen Blick oder eine Geste ausgedrücktes Mitgefühl gelindert werden.

Das ist für mich Trost: das Gesehenwerden, in dem, was für die Person der jeweilige Verlust bedeutet. Für jemand, der tröstet, ist es oft schwer, zu sehen, wie jemand leidet, wissend, dass er nichts tun kann, außer den anderen in seinem Schmerz, mit seinen Gefühlen sein zu lassen.

Es gibt Menschen, die aufgrund biographischer Erfahrungen nicht gelernt haben, wie sie einer Person in guter Weise nahe sein können, und sich deshalb entscheiden, sich übermäßig auf sich selbst zu verlassen. Diese Personen investieren keine oder wenig Energie in andere Menschen, sie sind unverbindlich, halten Distanz aufrecht, aus Angst, dass auch sie ein Bedürfnis danach haben, jemand anderem nahe zu sein. Sie zeigen keine Gefühle, wirken überstark und übersicher, empfinden wenig Freude, Liebe, Dankbarkeit. Sobald sie in Beziehung zu jemand anderem eintreten, müssen sie kämpfen.

Manch andere haben den Stolz, niemand zu brauchen, an die Stelle ihres Bedürfnisses nach Nähe, Verbundenheit und Unterstützung gesetzt. Sie nehmen Zuwendung nicht an, weil sie ja damit zugeben würden, dass auch sie Unterstützung, Anerkennung, Hilfe und Trost brauchen. Es erfordert Mut, sich zu entscheiden, sich wieder binden zu wollen und zu lernen, sich wieder Menschen zum Trost zu nehmen. Es gilt die Angst vor Zurückweisung und die Angst, sich mit diesem Wunsch abhängig

zu machen, zu überwinden und zuvor die abgewehrten Gefühle von Überforderung, Leere, Einsamkeit anzunehmen.

Autonom in Verbundenheit leben

Die Fähigkeit, den Wunsch nach Dazugehören und Selbstbestimmtheit in Einklang zu bringen, Nähe und Distanz in Balance zu leben, ist hier bedeutsam und inwieweit die Person sich zutiefst berechtigt fühlt, sich zu erlauben, sie selbst zu sein, eigene Empfindungen, Gefühle, Bedürfnisse zu spüren, emotional und räumlich anderen nah zu sein, dem Alter gemäß zu leben und Erfolg haben zu dürfen.

Gefühle fühlen

Das meint, sich zu erlauben, Gefühle zuzulassen (z.B. Angst, um Gefahren erkennen zu können; Ärger, um seine Bedürfnisse identifizieren und sich abgrenzen zu können; Trauer, um loslassen zu können; Freude als Ausdruck von Dankbarkeit und Liebe) und fähig zu sein, diese auch situationsangemessen ausdrücken zu können, um das Durchleben der für Trennungen notwendigen Gefühle und die Anerkennung, dass je mehr ich mir und dem anderen für das Durchleben Raum gebe, die gebundenen Energien wieder frei werden und Motivation für Neues entstehen kann.

Halt in der eigenen Person finden

Eine gesunde Stabilität, eine persönliche Integrität entwickelt zu haben, die aus kreativ bewältigten Dilemma-Situationen erwachsen ist und die selber lernend von innen heraus weiterwächst in einer Haltung, in der auch ein Gespür für das Wesentliche erwächst, schützt vor Gefühlen des Ausgeliefertseins im Umgang mit Veränderungsdruck.

Balance der Bindung an Ziele und Personen in den drei Lebenswelten

Um den Herausforderungen des Abschiednehmens in Veränderungsprozessen professionell wie auch persönlich wirksam begegnen zu können ist es wichtig, in den drei Lebenswelten, der Privatwelt, Organisationswelt und Professionswelt⁷ für eine Ausgewogenheit zu sorgen:

Die **Privatwelt** besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld mit Familie, Verwandten, Freunden und Bekannten. Hier spielen Vorstellungen von der Gestaltung der privaten Zukunft, die bisherigen Lebenserfahrungen und der Lebensstil, die Verpflichtungen und Bindungen in der Familie, mit Freunden und Bekannten eine Rolle.

Beispiele hierfür: Familienvater, Ehemann, Freund.

Mit der **Organisationswelt** ist die Welt der gesellschaftlichen Organisation, insbesondere die der Arbeitswelt, mit den aus der jeweiligen Position erwachsenden vielfältigen Verpflichtungen, Gestaltungsmöglichkeiten, offiziellen Regularitäten und ungeschriebenen Gesetzen gemeint. Meist existiert die eigene Funktion unabhängig von der Person. Die Gestaltung der eigenen Rolle in diesem Kraftfeld macht die Organisationspersönlichkeit aus. Beispiele hierfür: Bereichsleiter, Abteilungsleiter.

In der **Professionswelt** spielen Vorbildungen, fachliche Qualifikationen und berufliche Abschlüsse, Zugehörigkeit zu Fach- bzw. Berufsverbänden sowie Vorstellungen von Karriere

⁷ vgl. Schmid, B. und Hipp J.: Varianten des Coachingbegriffs, und Schmid, B.: Persönlichkeitscoaching – Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt, beide in www.coaching-magazin.de.

und professioneller Lebensqualität eine Rolle. Dabei sind die Kompetenzvorstellungen der eigenen Profession bzw. der Professionalität, in die man hineinwächst, von Bedeutung. Durch Tagungen und Weiterbildungen können Profile professioneller Persönlichkeit verstärkt werden, die sich nicht nur aus dem Anforderungskatalog der bekleideten Position in einem Unternehmen ableiten lassen. Diese professionelle Entwicklung kann dazu beitragen, eigene, vom jeweiligen Arbeitsplatz unabhängige professionelle Selbstverständnisse, Standards und Qualifikationsregeln zu etablieren und neue Spielräume für die Positionierung in Organisationen zu finden.

Eine ausgewogene Balance der Bindungen an Ziele und Personen in den jeweiligen Lebenswelten stabilisiert die Person. Die ausgewogene Balance der drei Lebenswelten ist Grundlage für das gelungene Abschiednehmen. Sind dagegen die Bindungskräfte z.B. einseitig auf die Organisationswelt ausgerichtet, fehlen bei Wegfall der Arbeitsstelle wichtige Ressourcen, um aus den anderen beiden Lebenswelten Sinn, Kraft und Kontakte zu aktivieren, die einem helfen, diese Situation leichter zu bewältigen.

Bevorstehende Trennungsprozesse rufen auch immer die Sinnfrage, also die Frage nach der Richtschnur für das Handeln auf. Hierin liegt eine große Chance. Ist man gut in den drei Lebenswelten verankert, fällt es leichter, Zugang zu Sinnressourcen zu finden und Kraft zu schöpfen für eine Überprüfung auch des bisherigen Lebensweges und der Wertewelt.

Impulse für eine gelebte Trennungskultur

Eine gelungene Trennungskultur ist immer in eine Unternehmenskultur eingebettet, die sich durch dialogische Kommunikation auszeichnet, die Bedeutung persönlicher Visionen und den Wert reifer Führungspersönlichkeiten⁸ erkennt und dies im betrieblichen Alltag, d.h. in den alltäglichen menschlichen Begegnungen praktiziert und lebt. Gelebte Trennungskultur bezieht sich auf Begegnung und wächst mit deren Qualität:

• Einführung und Förderung wertschätzender Kommunikation:

Dies gilt für die Etablierung von Informations- und Prozessketten und auch von vertrauensvollen Settings (Coaching, Kollegiale Beratung, Training), in denen Manager die Fähigkeit erlernen, situationsgemäß zu unterstützen, zu steuern oder auch Hilfe anzufordern, ohne sich kleiner

oder größer zu machen. Sachliches im guten Sinne zu emotionalisieren und unangenehme Emotionen in einer der Situation und den Personen angemessenen Weise zum Ausdruck zu bringen setzt die liebevolle Annahme der eigenen Person mit ihren Stärken und Schwächen und damit Demut voraus.

• Schärfung des Bewusstseins für die eigene Not:

Wesentlich ist, die Bewusstheit über eigene Ängste und Empfindungen gegenüber den eigenen Routinen im Umgang mit dem Thema Abschied und Trennung zu schärfen, eventuelle Blockaden zu lösen und wieder zu lernen, Trost und Hilfe anzunehmen.

• Aneignung des Wissens über die Voraussetzung des Loslassens:

Menschen benötigen ähnlich viel Energie für das Loslassen wie für das Eingehen von Bindungen. Nur das, was gewürdigt ist, kann losgelassen werden. Dabei müssen Geben und Nehmen im subjektiven Empfinden dauerhaft ausgeglichen sein.

Es gilt

- die Verantwortung zu übernehmen für das, was jemand braucht, um loslassen zu können, und die entsprechenden Menschen spezifisch darum zu bitten (Würdigung vom Chef, Entschuldigung, Wiedergutmachung). Denn Wertschätzung (+/+) setzt voraus, dass die Person sich vertritt und dafür engagiert, den anderen weiterhin wertschätzen zu können. Großzügigkeit im Sinne von »da stehe ich doch drüber« verweigert die Ebenbürtigkeit und unterbricht so Bindung.
- institutionalisierte Abschiedsrituale/-räume zu schaffen. Hier können der Zeitpunkt des Dazugekommenseins und die Beiträge aller an einem Projekt Beteiligten in ihrer Bedeutung für den Erfolg gewürdigt werden. Geschehen kann dies neben der inhaltlichen Auswertung durch das Rückerinnern und Erzählen der gemeinsam erlebten Geschichte in dem Projekt (Wie hat es angefangen? Wer hatte die Idee? Höhen und Tiefen etc.) und der Reflexion, wie jeder durch das gemeinsame Tun und die Begegnung mit den anderen ein anderer geworden ist. Dies zu tun ist Teil des möglicherweise noch ausstehenden Ausgleichs von Geben und Nehmen: Was ist noch offen? Was bin ich Ihnen und was sind Sie mir noch »schuldig« geblieben? Feedback, das Ansprechen von Kränkungen, Missverständnissen, Enttäuschungen etc. in einer angemessenen Weise ist nötig, damit alles, was auf der Beziehungsebene zu klären ist, um sich lösen zu können, angesprochen, verhandelt und losgelassen werden kann.

⁸ diese stehen im Gegensatz zu den von Klaus Eidenschick in seinem Artikel »Das narzisstisch infizierte Unternehmen«, Zeitschrift Organisationsentwicklung 2003, Heft 1, S. 4–15 beschriebenen Führungskräften

Das Trennungsgespräch: Unglücklich macht meist nicht das »Was«, sondern das »Wie«

Mag. Elke Hübner ist Produkt- und Trainermanagerin im Hernstein International Management Institute.

Mag. Johanna Würth ist Partnerin von Teamtraining Austria, Beraterin, Trainerin und Coach mit dem Schwerpunkt Führung.

Dieser Artikel beleuchtet das Kernstück des Trennungsprozesses: das Kündigungsgespräch. Durch intensive Vorbereitung auf diese schwierige Situation können bereits viele Fehler vermieden werden. Im Gespräch selbst prägt nicht nur die Haltung der Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber den Verlauf, auch die Klarheit der Trennungsbotschaft, das Angeben der Gründe für diesen Schritt sowie das professionelle Umgehen mit den eigenen und den Gefühlsreaktionen des Gekündigten ermöglichen einen für beide Seiten »erträglichen« Prozess.

Unglücklich macht meist nicht das »Was«, sondern das »Wie«. Diese altbekannte Weisheit gilt besonders für das Trennungsgespräch. »Wie« eine Kündigung ausgesprochen und durchgeführt wird hat direkte Auswirkungen darauf, ob und wie der Gekündigte seelische und praktische Unterstützung erfährt oder aber ob sein ohnehin belastetes Selbstbewusstsein noch zusätzlich untergraben wird. Dieses »Wie« hat auch den größten Einfluss auf die Mitarbeiter, die weiterhin im Unternehmen bleiben und arbeiten sollen. Sie beobachten sehr genau, wie mit Kollegen umgegangen wird, von denen sich das Unternehmen trennen will, und ziehen daraus ihre Schlüsse. Doch auch ihnen selbst hilft ein geglücktes »Wie«, den Verlust besser zu verarbeiten.

Was Trennungsgespräche für Führungskräfte so überaus unangenehm macht, ist die unausweichliche Konfrontation mit Gefühlen und Beziehungskonflikten – denen des zu Kündigenden und den eigenen. Der bewusste oder unbewusste Versuch, diese Konfrontation zu vermeiden, führt zu den Katastrophenbeispielen, die zerbrochene Beziehungen, schwer beschädigtes Selbstwertgefühl, Verärgerung, Demotivation, zerstörtes Betriebsklima und schwere Imageschäden für Personen und Unternehmen nach sich ziehen.

Dieser Artikel möchte Führungskräften eine Hilfestellung bieten, um den eigenen Stil von Trennungsgesprächen kritisch zu hinterfragen und zu verbessern, er kann aber die notwendige intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen und Einstellungen und das Training nicht ersetzen.

Grundsätzliches:

Aufgabe des Trennungsgesprächs ist es schlicht, die Trennung oder Kündigung auszusprechen und dafür zu sorgen, dass sie als unumkehrbare Tatsache vom Betroffenen verstanden wird. Darüber hinaus soll der/die Betroffene Zeit, Raum und Aufmerksamkeit haben, um den ersten Schock zu durchleben. Und schließlich soll eine erste Kommunikationsstrategie gegenüber Mitarbeitern und Kunden sowie ein nächstes Gespräch für die weiteren Schritte und Details vereinbart werden. Für mehr ist in der Ausnahmesituation Trennungsgespräch aufgrund

seiner emotionalen Über- und Belastung und des post-traumatischen Stresssyndroms, das beim Betroffenen ausgelöst wird, kein Platz. Daher sollte das Gespräch selbst nie länger als 15 Minuten dauern.

Es gilt, die schockierende Nachricht zu vermitteln, mit der Reaktion angemessen umzugehen, schlicht »da zu sein« und zu vermitteln, dass man als Führungskraft auch weiterhin zur Verfügung steht.

Andrzejewski¹ definiert vier Eckpunkte für das Trennungsgespräch:

- Wer: Das Trennungsgespräch ist ein 4-Augen-Gespräch, das vom direkten Vorgesetzten (und nicht von der Personalabteilung!) mit dem betroffenen Mitarbeitern geführt wird.
- Wann: Es findet nach guter Vorbereitung, tagsüber, nicht am Freitag, sondern so früh wie möglich nach der Entscheidung und ohne große Vorankündigung statt.²
- Wo: Es findet, für andere uneinsehbar, im Büro des Vorgesetzten statt, der auch für »Service« wie Wasser und Papiertaschentücher sorgt.
- Wie lange: Es dauert 7 bis 15 Minuten und endet mit der Vereinbarung eines Folgetermins und der Überleitung zu einem Aufganggespräch.

Die Vorbereitung:

»Für mich ist das Wichtigste die Vorbereitung – Ich bereite mich auf ein Trennungsgespräch noch intensiver vor als auf ein Mitarbeitergespräch. Ich setze mich ein bis zwei Tage in Abständen hin und bereite mich schriftlich vor.«
U. Messner, Marketing-Managerin Care Österreich.

Das Trennungsgespräch ist das schwierigste Mitarbeitergespräch, das die Führungskraft führen muss. Dementsprechend gut sollte es auch vorbereitet werden, da sonst ein Scheitern vorprogrammiert ist. Die Gesprächsinhalte und die Art der Gesprächsführung werden in der Vorbereitung festgelegt und mit Unternehmensleitung, nächstem Vorgesetzten, Personalleitung und Betriebsrat abgestimmt. Dazu gehört auch eine klare Zielsetzung, eine Gesprächstaktik und ein Spickzettel.³

1. Formale Vorbereitung

Auf der Sach- oder rationalen Ebene gilt es Personalakten, Verträge und Unterlagen zu studieren, sich über die genauen rechtlichen Rahmen-

¹ **Laurenz Andrzejewski**, *Trennungs-Kultur, Handbuch für ein professionelles wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement*, Luchterhand, 2002.

² Dem Gekündigten kommt es entgegen, wenn am selben Tag oder an den nachfolgenden Tagen spontane Gespräche mit der Führungskraft möglich sind – daher sollte das Gespräch nicht am Freitag und auch nicht nach Dienstschluss stattfinden; sondern zu einem Zeitpunkt, an dem die Führungskraft kurzfristig Folgegespräche vereinbaren kann.

³ ebenda



bedingungen und Fristen zu informieren und die nötigen Abstimmungsgespräche zu führen, um während des Gespräches keine Überraschungen zu erleben sowie professionell Auskunft geben zu können. Einerseits ist der Betriebsrat rechtzeitig (5 Tage davor) zu informieren und mit der Personalabteilung Kontakt aufzunehmen, andererseits müssen auch die eigenen Vorgesetzten über den Schritt Bescheid wissen, um im Zweifelsfall hinter der Führungskraft zu stehen.

2. Inhaltliche Vorbereitung

- Die ausformulierten ersten 5 Sätze, in denen die Kündigung ausgesprochen wird
- Ausformulierter Trennungsgrund
- Mögliche Argumente des Gekündigten und angemessene Reaktionen darauf
- Die Angebote, die man dem Gekündigten machen möchte
- Überlegungen zur Kommunikationsstrategie und zum weiteren Vorgehen, das man vereinbaren will

(Wir gehen später darauf ein).

3. Rahmen

- Die Ankündigung: Wenn möglich, sollte das Gespräch relativ »spontan« vereinbart werden; ist das nicht möglich, ist eine Einladung »zu einem persönlichen Gespräch« ohne Angabe des Grundes ratsam.
- Die Führungskraft sollte sich bereits vor dem Gespräch weitere Termine für die so genannten »Nachsorgegespräche« blockieren, um dann auch wirklich zur Verfügung zu stehen.
- Im Fall einer (im Sinne der Trennungskultur äußerst ratsamen) New-Placement-Beratung findet sofort nach dem Trennungsgespräch das Auffanggespräch mit dem Berater statt – auch das gilt es zu organisieren. Anderenfalls sollte dafür gesorgt sein, dass ein dem Betroffenen nahe stehender Kollege nach dem Gespräch als Auffangperson fungiert.

4. Innere Vorbereitung

Die so genannte innere Vorbereitung betrifft die Einstellung und Haltung der Führungskraft dem betroffenen Mitarbeiter gegenüber:

»Eines der persönlichen Motive für Arbeit ist die Zugehörigkeit. Für viele ist die Identifikation mit ihrer Firma und ihrem Beruf wichtiger Bestandteil

teil ihrer gesamten Identität und Quelle für ihr Selbstwertgefühl. Sie nehmen Organisation als symbolische Familie wahr, was bei Entlassung die logische Folge von Trennungs- und Verlustgefühlen hat.«⁴

Aus dieser symbolischen Familie, aus dieser Zugehörigkeit reißt die Führungskraft den Mitarbeiter heraus. In diesem Akt agiert die Führungskraft als Täter, und der Mitarbeiter ist das Opfer. Dieser unausweichlichen Rolle muss sich die Führungskraft klar sein und sie bewusst annehmen. Diese Täterschaft ist untrennbar mit den unterschiedlichsten Gefühlen verbunden: schlechtes Gewissen, Aggression, Angst, Schuldgefühle auf beiden Seiten – sie gilt es zu spüren und zuzulassen. (vgl. Artikel von Christiane Pape).

Die Mehrzahl der Führungskräfte steckt viel Energie in das Hinausdrängen solcher und ähnlicher Gefühle aus dem Businesskontext. Die ausgerufenen Rationalität ist hier fehl am Platz. Was bereits Paul Watzlawick für jede Art von Kommunikation ausgesagt hat – wir kommunizieren immer auf zwei Ebenen, der rationalen und der emotionalen –, gilt umso mehr für das Trennungsgespräch: Die emotionale Ebene ist immer die bestimmende. »Denn in diesem Gespräch geht es nicht nur um die Sache, sondern auch um die Gefühle, die die beiden Gesprächspartner mit dem Thema »Kündigung« verbinden. Sie sind es, die das Gespräch schwierig machen.«⁵

Die Vorbereitungsaufgabe besteht also darin, sich bewusst auf die eigenen Gefühle und auf die des/der Anderen vorzubereiten. Dazu gehört auch sich zu überlegen, wie der einzelne Mitarbeiter reagieren könnte und welche spezielle Nachbetreuung er benötigt, um den ersten Schock einigermaßen zu überwinden.

*»Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, die persönliche Situation des zu Kündigenden zumindest zu kennen. Man sollte wissen, was man anstellt – ohne es natürlich verhindern zu können –, aber man sollte es wissen.«
E. Hayek, Geschäftsführerin AOSA Telecom.*

Alle möglichen Informationen über die persönliche Situation des Betroffenen sollten eingeholt sein, wenn man sie als direkter Vorgesetzter nicht ohnehin hat, um so gut wie möglich abschätzen zu können, wie hart die Kündigung den Mitarbeiter trifft.

4 Manfred Kets de Vries, Katharina Balazs: Die menschliche Seite des Personalabbaus, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/96, S.4–16

5 Einhar Schrader, Ulrich Küntzel: Kündigungsgespräche, Über den menschlichen Umgang mit persönlichen Katastrophen, Verlag Windmühle, Hamburg 1995

Das Gespräch ist nun bestmöglich vorbereitet: Alle Personalunterlagen liegen vor und sind bekannt, die Trennungskonditionen sind abgeklärt, der Verlauf sowie der Inhalt des Gesprächs festgelegt, und die Führungskraft hat sich mental auf die Situation vorbereitet.

Das Gespräch⁶

1. Die Einleitung:

Der Mitarbeiter und die Führungskraft sitzen sich gegenüber – das Gespräch beginnt. An dieser Stelle sei von ansonsten auflockernden Fragen wie nach dem Befinden der Familie oder einer Bemerkung zum Wetter absolut abgeraten. Jeder Smalltalk würde im Nachhinein, wenn dem Mitarbeiter das Ziel des Gesprächs bekannt ist, als Affront empfunden werden. Auch wenn dies zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft zählt, gilt es nicht um den heißen Brei herumzureden, sondern die Trennungsbotschaft gleich zu übermitteln.

2. Trennungsbotschaft:

»Es ist das A und O des Trennungsgesprächs, dass Sie die beschlossene Trennung bzw. Kündigung klar, eindeutig und verständlich aussprechen«, meint Laurenz Andrzejewski.

Die Erfahrung zeigt, dass die Botschaft in den ersten drei bis fünf Sätzen deponiert werden sollte, und zwar klar und deutlich. Diese fünf Sätze sind wahrscheinlich der kritischste Punkt im Rahmen des Gesprächs, da zum einen der Mitarbeiter mit der Kündigung konfrontiert wird, zum anderen es für die Führungskraft meist eine schwierige Herausforderung darstellt, die Botschaft »hart« bezüglich des Inhalts, aber fair in Bezug auf den Menschen rüberzubringen.

Oftmals greift man zu ungeeigneten Formulierungen wie »Sehen Sie, die wirtschaftliche Lage ...«, »Wir möchten uns von Ihnen trennen ...« oder »Ich wollte Ihnen sagen ...« im Glauben, dadurch den Inhalt abzumildern oder leichter verträglich zu machen. Doch diese relativierenden Aussagen verwirren nur den Betroffenen und führen zu unklaren Auslegungen der Botschaft.

Je eindeutiger die Trennungsbotschaft formuliert ist, desto besser kann sie der Mitarbeiter nehmen – zumindest mittelfristig. »Ich beende die Zusammenarbeit mit Ihnen zum ...« oder »Ich habe eine unangenehme

Nachricht für Sie: Ich habe mich entschieden, Sie zum ... zu kündigen.« stellen klar, dass an der Entscheidung nicht mehr zu rütteln ist. Dazu ist es oft notwendig und hilfreich, diese Trennungsbotschaft mehrmals zu wiederholen, damit sie der Betroffene auch wirklich versteht.

Die ersten fünf Sätze werden – wie schon erwähnt – vorbereitet und idealerweise auch niedergeschrieben.

Um die Verantwortung der Kündigung klar zu machen, sollte die Botschaft in der Ich-Form kommuniziert werden. Dadurch entsteht ein Gespräch auf der Ebene von Person zu Person (und nicht: das anonyme Unternehmen steht dahinter).

Die Eindeutigkeit kann auch durch andere Mittel der Kommunikation wie jene der Mimik und Gestik unterstrichen werden. Durch die Körpersprache wird die innere Einstellung mittransportiert: Die Wertschätzung und der Respekt dem Menschen gegenüber wird dadurch vom Mitarbeiter und seiner akuten Freisetzung differenziert.

»Meine Erfahrung ist, dass das Gespräch den Managern so unangenehm ist, dass sie viel härter, unkooperativer, ungeschickter und rauer vorgehen. Sie sind manchmal viel unklarer und machen in der Situation Zugeständnisse, die sie dann nicht halten können, und machen wirklich einen Fehler nach dem anderen. Da denk ich schon, das müsste man eigentlich lernen.«

R. Linke, Vice President Human Resources Frantschach.

Da das Trennungsgespräch hoffentlich nicht zum Alltagsgeschäft einer Führungskraft gehört, macht es Sinn, die Übermittlung der Kündigung zu üben: mit einem Coach oder Berater, mit dem zuständigen Personalentwickler oder einfach nur vor dem Spiegel.

3. Die Trennungsbegründung:

Nachdem die Kündigung ausgesprochen ist, folgt die Erklärung, weshalb es zu dieser Trennung gekommen ist. Dies kann aus persönlichen oder betriebsbedingten Umständen resultieren. Bei persönlichen Faktoren stellt sich die Begründung als schwieriger dar, als wenn die Freisetzung auf wirtschaftliche oder andere allgemeine Ursachen zurückzuführen ist.

⁶ in Anlehnung an Laurenz Andrzejewski: *Trennungs-Kultur, Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement*, Luchterhand, 2002



Wichtig dabei ist es, die individuelle Situation des Gekündigten zu berücksichtigen und die Begründung spezifisch zu formulieren, so dass er nachvollziehen kann, »warum es gerade ihn trifft«.

Der Mitarbeiter hat auch ein Anrecht darauf zu erfahren, wer im Entscheidungsprozess involviert war und ob Alternativen, ihn in anderen Bereichen des Unternehmens unterzubringen, gesucht wurden. Aus professioneller Sicht darf auch der Hinweis nicht fehlen, dass alle Vorgesetzten, der Betriebsrat sowie die Personalabteilung von dieser Entscheidung informiert wurden bzw. involviert waren.

4. Schockreaktionen:

Die meisten Mitarbeiter sind aufgrund der Tatsache sowie der klaren und damit »harten« Aussage sehr getroffen und irritiert. Sie reagieren entsprechend ihrer Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich.⁷

Die einen brechen in Tränen aus, wollen die Kündigung nicht wahrhaben, ziehen sich völlig zurück und sagen kein Wort mehr, andere machen sich durch einen Wutausbruch bemerkbar oder fangen sofort mit Verhandlungen bezüglich Abfertigung etc. an. Die Führungskraft muss auf all diese unterschiedlichen Reaktionen vorbereitet sein und entsprechend professionell damit umgehen können. Dies bedeutet, zum einen Klarheit darüber zu haben, zu welchem Reaktionstyp man selbst neigt und die eigenen Gefühle auch entsprechend im Griff zu haben; zum anderen heißt es, mit den unterschiedlichen Reaktionsmustern seiner Mitarbeiter zurecht zu kommen, ohne dabei aus dem Rahmen zu fallen, das Gespräch abbrechen zu müssen, auf die Mitleidsschiene zu geraten oder ungewollte Zugeständnisse anzubieten.

Auch Einwandbehandlungen gehören vorbereitet, da sie unter diesen Umständen nicht so einfach aus dem Ärmel zu schütteln sind – am besten vorher durchspielen und notieren.

Wenn es der Wahrheit entspricht und nicht nur ein Ventil für die eigene Befindlichkeit darstellt, ist es auch angebracht, eigenes Verständnis zum Ausdruck bringen: »Dieser Schritt belastet mich selber und tut mir sehr leid.«

Was der Betroffene jetzt braucht, ist vor allem Zeit – Zeit, die Botschaft aufzunehmen, sie als Tatsache zu begreifen; Zeit, mit den eigenen Gefühlen zurechtzukommen; Zeit, zu reagieren.

5. Abschluss:

Schock ist der denkbar schlechteste Zustand, um Verhandlungen zu führen. Daher haben sie auch im ersten Gespräch selten Platz, müssen aber für alle Fälle vorbereitet sein. Was Platz hat, ist die Mitteilung, dass die Führungskraft ein faires und großzügiges Trennungsangebot machen möchte. Dies ist jedoch Thema des Folgegesprächs, das kurz danach stattfinden sollte. Es ist vor allem für die Führungskraft wichtig, sich zu diesem Zeitpunkt auf keine Diskussionen einzulassen und damit die Gesprächsführung in der Hand zu behalten.

Um ein faires Trennungspaket anbieten zu können, muss die Führungskraft vorab ihren eigenen Verhandelungsspielraum abchecken. Gerade bei der Großzügigkeit des Trennungspaketes zeigt sich die Trennungskultur des Unternehmens, die sich positiv auf das Image im und außerhalb des Unternehmens auswirkt. Hierzu gehören nicht nur die Abfertigung, sondern vor allem auch freiwillige Leistungen wie New-Placement-Beratung, Zeit und Unterstützung für die berufliche Neuorientierung.

Abschließend sollte die Sprachregelung festgelegt werden: Wann kommuniziert wer was den Kollegen oder Kunden? Im Anschluss an das Gespräch wird der gekündigte Mitarbeiter dem Berater oder einem nahe stehenden Kollegen zur weiteren Betreuung übergeben. Das Kündigungsgespräch dauert wie schon erwähnt nicht länger als 7–15 Minuten – und das sollte auch eingehalten werden! Bis zu diesem Zeitpunkt müssen die wesentlichen Informationen übermittelt worden und die Botschaft beim Mitarbeiter angekommen sein.

»Man soll sich Zeit nehmen und ihm mit Achtung entgegenreten. Das halte ich für absolut wichtig und notwendig. Man kann und darf sich aus dem Prozess nicht verabschieden oder sich nicht hineintrauen, das ist für keinen der Beteiligten zielführend.«

E. Hayek, Geschäftsführerin AOSA Telecom.

Folgegespräche

Die Folgegespräche haben zweierlei Ziele: Zum einen sollte die Führungskraft für den Mitarbeiter einfach nur als Ansprechperson da sein. Er steht dem gekündigten Mitarbeiter zur Verfügung, um über die Kündigung, die damit auftretenden Gefühle wie Wut oder Enttäuschung, Hilflosigkeit oder Angst und die damit verbundenen Konsequenzen zu reden – sofern dies der Mitarbeiter wünscht.

Zum anderen dienen die Nachfolgegespräche zum Ausverhandeln des schon erwähnten Kündigungspaketes. Diese Gespräche können je nach Bedarf des Gekündigten mit der Führungskraft allein oder auch im Beisein eines Vertreters der Personalabteilung oder Betriebsrates stattfinden und haben vor allem den sachlichen Aspekt der Trennung im Fokus. So geht es um das Ausverhandeln des Trennungspaketes, welche vertraglichen Bedingungen zur Anwendung kommen, wie lange der Mitarbeiter noch im Unternehmen bleibt oder ob er gleich freigestellt wird, wie hoch die Abfertigung ist, ob ein New-Placement-Berater zur Verfügung gestellt wird bzw. welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.

Leider ist es kaum üblich, dem ausscheidenden Mitarbeiter ein »großzügiges« Angebot zu unterbreiten. An dieser Stelle sollte sich eine Führungskraft bzw. ein Unternehmen überlegen und auch durchkalkulieren, welche Auswirkungen eine professionelle und faire Trennungskultur auf seine internen und externen Kunden hat.

⁷ Vgl. u.a. Roswitha Königswieser, Hernsteiner 2/2003: Das Überbringen schlechter Nachrichten, Seite 25–30; und Elisabeth Kübler-Ross: On death and dying, Grundlegende Arbeit über Ergebnisse der Trauer und Verlustforschung, New York, 1997.

Die Rolle der HR-Manager und PersonalentwicklerInnen in Trennungsprozessen

Dipl.-Psych. Michaela Stark ist selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach sowie Hernstein-Trainerin mit dem Schwerpunkt »Trennungskultur«.

Dieser Beitrag sensibilisiert für die Bedeutung von Trennungskultur in Unternehmen und die strategische Rolle der Personalmanager und Personalentwickler sowohl bei der Implementierung einer solchen Trennungskultur als auch beim konkreten Führen von Trennungsgesprächen.

»Personalfreisetzung mit Entlassung gleichzusetzen hieße nur eine Verwendungsalternative für nicht mehr benötigtes Personal zuzulassen. Die Menge der Verwendungsalternativen wächst, je früher man als Konsequenz aus Bedarfs- und Bestandsplanung nicht mehr benötigtes Personal identifiziert. Personalfreisetzungsplanung erschöpft sich daher nicht in der Saldierung von geringem Bedarf und zu hohem Bestand je Personalkategorie. Sie ist vielmehr schwerpunktmäßig eine Planung von Verwendungsalternativen für das freigesetzte Personal auf geeigneter Informationsbasis ...«¹

So technokratisch las sich vor 10 Jahren der erste Absatz zum Thema Personalfreisetzungsplanung in einem Fachbuch für Personalwirtschaftslehre. Unter dem Stichwort Kündigung fand sich nur eine Erklärung zum Mitbestimmungsrecht von Betriebsräten bei Kündigungen, ansonsten hatte dieser Begriff keine Bedeutung, und Kündigungen hatten damit auch keinen Stellenwert im Bereich der Personalabteilungen.

Spricht man mit PersonalentwicklerInnen und PersonalistInnen, so gehören sowohl Personaleinstellungen als auch -freisetzungen heute zum daily business. Während man dem leistungsanforderungsbezogenen Personalrecruiting schon lange eine große Bedeutung beimisst – gemessen an dem hohen finanziellen, aber auch personellen Aufwand, der für diverse Potenzialanalysen und Einstellungsverfahren betrieben wird –, so liegt die Begleitung und Durchführung von Personalkündigungen eher im Argen. Die Art und Weise der Durchführung von Trennungen und Kündigungen in Unternehmen spielt kaum eine Rolle, d.h. solche Prozesse werden kaum einer kritischen Betrachtung und Reflexion unterzogen. Vielmehr scheint es eher ein leises oder auch lautes Aufatmen zu geben, wenn diese lästige Tätigkeit endlich hinter sich gebracht wurde.

Unbewusst wirkt möglicherweise auch erleichternd, einen schwachen oder lästigen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin endlich los zu sein, während sich das erfolgreiche Recruiting eines viel versprechenden Newcomers besser vermarkten lässt und die Hoffnung nährt, dieser möge dem Unternehmen einen größeren Value stiften als ein Low-performer.

Nicht nur Kündigungen bedeuten Trennung

Die eher indifferente Einstellung zu Kündigungen und Trennungsprozessen hat sich in den letzten Jahren in der Welt der Personaler kaum verändert, auch wenn sich die Anzahl von auszusprechenden Kündigungen auf Grund der wirtschaftlichen Lage deutlich erhöht hat.

Es wäre zu einseitig gedacht, Trennungen auf Kündigungen, sei es auf die ordentlichen und fristgerechten, auf die fristlosen, die außerordentlichen oder Änderungskündigungen zu beschränken. Zu beruflichen Trennungen gehören auch Versetzungen innerhalb der Organisation, Reduzierung von Voll- auf Teilzeit, das Angebot von Teilzeit oder Vorruhestand, Aufhebungsverträge sowie Outsourcing zu einer externen oder unternehmensinternen Teilzeitfirma.

All diese Trennungen haben auf jeden Fall eines gemeinsam: Der Mitarbeiter verliert einen ihm vertrauten Arbeitsplatz, eine ihm in den meisten Fällen in Fleisch und Blut übergegangene Tätigkeit und nicht zuletzt einen ihm bekannten und oft sogar ans Herz gewachsenen Kollegenkreis; und was sehr oft vernachlässigt wird: Neben dem Gekündigten sind auch seine verbleibenden Kollegen betroffen, bei denen eine Trennung unterschiedlichste Gefühle auslöst, von Ängsten vor dem eigenen Arbeitsplatzverlust über Trauer um den Verlust eines Kollegen bis zu Schuldgefühlen, etwas für das mögliche Bleiben verabsäumt zu haben.

Im Bereich Human Resources (HR) bzw. Personalentwicklung erscheinen drei Aspekte in diesem Zusammenhang als wesentlich:

1. **der Stellenwert, der Kündigungen und Trennungsprozessen in Unternehmen eingeräumt wird** und der ihnen auch insbesondere von den PersonalentwicklerInnen, in deren Oberhoheit sie von der Ausführung bzw. Begleitung oftmals her liegen, beigemessen wird
2. **die Rolle der HR / PersonalentwicklerInnen im Bezug auf Kündigung und Trennung generell**
3. **die individuelle Beratung und Begleitung von Führungskräften in Trennungsprozessen durch HR bzw. die Personalentwicklung (Coaching).**

1 H. J. D r u m m : »Personalwirtschaftslehre«, Springer-Verlag, 1993



1. Der Stellenwert von Trennungskultur in der Personalentwicklung

Trennungskultur ist ein solches Fremdwort wie das Verständnis, das es impliziert, dem Management und den Personalern fremd ist – und zwar nicht aus böser Absicht oder bewusster Missachtung, sondern weil es im täglichen Erleben auch gut ohne geht. »Normale« Entlassungsgespräche führen die Führungskräfte oder gleich der Personalist, »schwierige« Gespräche werden meist direkt an die Personalabteilung delegiert, und bei größerem Personalabbau (auch »Downsizing« genannt) wird in Abstimmung mit dem Betriebsrat ein Sozialplan erstellt, der anschließend systematisch und technokratisch abgearbeitet wird. Will man den zu entlassenden MitarbeiterInnen noch etwas Gutes tun, übergibt man sie anschließend in die Obhut von New-Placement-BeraterInnen, die die geschassten MitarbeiterInnen dann bei der Qualifizierung, Arbeitsplatzbeschaffung, Bewerbung und beruflichen Neuorientierung begleiten.

Was aber versteht man nun unter Trennungskultur? Laurenz Andrzejewski, ein deutscher Berater, ist der erste, der sich intensiv mit diesem Begriff und seiner Bedeutung im unternehmerischen Kontext auseinandergesetzt hat. Er definiert Trennungskultur als »die Summe aller Regeln und Maßnahmen, die Trennungen und Veränderungen in Unternehmen fair und professionell machen. Trennungskultur ist manifest, wenn Trennungen und Veränderungen mit möglichst geringen Verletzungen der Persönlichkeit aller Beteiligten einhergeht.«²

Folgerichtig beinhaltet Trennungskultur einerseits eine gelebte wertschätzende Einstellung gegenüber den zu Kündigenden und eine ressourcenorientierte und klare Haltung der Führungskräfte im Gespräch sowie andererseits auch einen offenen und transparenten Umgang mit Kündigungen den Bleibenden gegenüber.

Aber was bringt der ganze Aufwand tatsächlich? Unprofessionelles Trennungsmanagement hat nachhaltige direkte und indirekte Auswirkungen auf eine Organisation, angefangen bei langwierigen und mühsamen Arbeitsgerichtsprozessen, über Unruhe im Markt und auch im Haus, aufgrund der entstehenden Verunsicherung, bis zu den entstehenden direkten und indirekten Kosten beispielsweise durch Beratungs-

kosten, Abfindungen und Freistellungen sowie Innovationsstaus. Gute MitarbeiterInnen verlassen das Unternehmen aufgrund von Vertrauensverlust, und bei den verbleibenden MitarbeiterInnen sinkt die Motivation, und die Aufmerksamkeit wendet sich dem internen Unternehmenstratsch über Fairness und Unfairness der durchgeführten Kündigung(en) zu.

Dabei dürfen insbesondere die Führungskräfte in Trennungsprozessen nicht vergessen werden, auf denen teilweise ein unbändiger Druck lastet. Nicht immer ist man froh, einen lästigen oder schlechten Mitarbeiter endlich los zu werden. Oft kennt der Vorgesetzte familiäre und finanzielle Hintergründe der Gehenden, hat 20 Jahre mit und neben dem Kollegen gearbeitet, und nun bereitet das bevorstehende Gespräch Schlaflosigkeit und Magenbeschwerden bei dem Gedanken, wie man die Kündigung denn nur möglichst schonend oder am besten sehr schnell überbringt, damit sie endlich ausgesprochen und damit vollbracht ist. Und noch schwieriger sind Gespräche, die im Zuge von Personalabbau und -einsparung geführt werden müssen, vor allem, wenn man den Mitarbeiter Wochen vorher noch für seinen Einsatz und sein Engagement gelobt und gefördert hat.

Viele Trennungen bringen aber auch klare Management- und Führungsfehler ans Licht, vor allem, wenn allen unausgesprochen klar ist, dass diese Entscheidung eigentlich schon seit Jahren oder Monaten fällig war und aus Angst vor Konflikten und Emotionen ausgesessen wurde. Damit Trennungskultur in einer Organisation überhaupt thematisiert wird, d.h. auch in all ihren Facetten in das Bewusstsein der Entscheidungsträger und Handelnden dringt, muss sie Befürworter finden, und diese sollten aus dem Human-Resources-Bereich kommen.

2. Die Rolle der Personalentwicklung

Die Implementierung einer gelebten Trennungskultur im Sinne eines folgenminimierenden Trennungs-Managements in einem Unternehmen stellt im Zeitalter von Balanced Scorecard und ganzheitlichem Qualitätsmanagement eine besondere Aufgabe für eine innovative Personalentwicklung dar. Die Herausforderung ist, Bewusstsein und Akzeptanz für den Nutzen einer solchen Kultur quer über alle Hierarchien im

Sinne einer Einstellungsveränderung zu schaffen und weiterhin die Einführung der entsprechenden Tools sowie die Ausbildung und Begleitung der Führungskräfte zu initialisieren, zu begleiten und zu evaluieren. Hier kann und muss der HR-Bereich Initiator sein, Impulsgeber gegenüber der Geschäftsführung, dem Management und den Führungskräften und nachhaltig für den Bedarf und auch den Nutzen sensibilisieren.

Im klassischen Sinne geht die PE bei Kündigungen in die Exekutive, führt Gespräche und veranlasst gegebenenfalls die Suche nach einem geeigneten New-Placement-Berater. Das mögliche Rollenspektrum ist jedoch ein wesentlich größeres. Es reicht von der Prozessbegleitung bei der Implementierung einer Trennungskultur im Sinne von Organisationsentwicklung über das Training von Führungskräften für das Führen von Trennungsgesprächen bis hin zum individuellen Coaching von Führungskräften in kritischen Einzelfällen.

Wesentlich ist hierbei das grundsätzliche Verständnis, in wessen Aufgabenbereich das Führen von Trennungsgesprächen fällt. Gerade die Personalleiter der alten Schule übernehmen pflichtgetreu die Ausführung solcher Gespräche. Damit ist Kündigungsmanagement und damit Trennungskultur in ihrer Wahrnehmung auch nichts Neues, weil sie es so wieso schon seit Jahr und Tag tun.

Das Führen von Kündigungsgesprächen ist jedoch eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften, vergleichbar mit dem Führen von Einstellungsinterviews oder Mitarbeiterzielvereinbarungsgesprächen (die ja auch nicht an die HR-Abteilung delegiert werden). Zweierlei wird dabei vorausgesetzt: erstens, dass die Personlisten und PersonalentwicklerInnen die Sinnhaftigkeit und auch den immateriellen und den materiellen Mehrwert für die Organisation erkennen, im Sinne einer wertorientierten Unternehmenskultur sowie direkten wie indirekten Kosteneinsparungen; und zweitens die Bereitschaft, die eigene Rolle nicht über den operativen Erfüllungsgehilfen zu definieren, der einspringt, wenn's für alle anderen eng wird und auch weil es bisher ein Teil des Rollenverständnisses war, sondern sich als interner, strategisch denkender Dienstleister zu verstehen, der die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben qualifizierend unterstützt und begleitet. Das ist die große Challenge an die HR-Manager: sich operativ zurückzunehmen und stattdessen strategische Führungskräfteentwicklungsarbeit zu leisten, d.h. die entsprechenden Konzepte zu entwickeln, Maßnahmen zu implementieren und auch aktiv zu kommunizieren.

Trennungskultur als Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) beinhaltet die Initiierung eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen und bei den dort tätigen Menschen, mit der Zielsetzung einer Systemqualifizierung, in der die Menschen aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Trennungskultur als OE-Prozess beinhaltet die Auseinandersetzung mit z.B. folgenden Fragen und deren Beantwortung:

- Was heißt für uns Trennungskultur und welchen Stellenwert genießt sie im Unternehmen?
- Wie gehen wir mit Trennungen um? Und welche Haltung haben wir gegenüber Trennungen? Sind wir stolz auf eine geringe Prozentquote, auch um den Preis, sinnvolle Schnitte nicht zu machen und »kritische« Mitarbeiter jahrelang mitzuschleppen? Oder trennen wir uns nach dem System »hire and fire«, ohne die Kosten und Konsequenzen zu bedenken?
- Welche Kündigungsstrategie wollen wir in unserem Unternehmen verfolgen?
- Welche Werte sind uns diesbezüglich wichtig?
- Wer sind die betroffenen, relevanten Umwelten (Führungskräfte, Gehende, oder auch die Bleibenden (auch Survivor genannt)?
- Welchen grundsätzlichen Umgang wollen wir mit Gekündigten pflegen, und zwar in allen Phasen, d.h. vor der Kündigung, im Gespräch und danach, bis zum definitiven Austritt?
- Wie unterstützen wir unsere Führungskräfte in den einzelnen Phasen?
- Wie gehen wir mit den Bleibenden/Survivern um?
- Wie kommunizieren wir über das Thema: offen – oder ist es ein Tabu? (Kommunikationskultur)

Hierbei kann der HR-Bereich begleitend, beratend und unterstützend bei der Schaffung eines neuen Trennungsverständnisses tätig sein. Im Zuge der Auseinandersetzung mit oben genannten Fragen wird die Schnittstelle von der OE zur PE deutlich, nämlich dann, wenn es um die Unterstützung und Qualifizierung der Führungskräfte geht.

Trennungskultur und Führungskräfteentwicklung/Training

Für Führungskräfte stellt ein Kündigungsgespräch oft eine immense Herausforderung dar, insbesondere in Organisationen, die von einer starken Nähekultur geprägt sind (man kennt sich seit Jahren, trifft sich



auch privat bzw. ist befreundet, duzt sich etc.). Spätestens beim Kündigungsgespräch ist man als Führungskraft wirklich in seiner Rolle gefordert und nicht mehr der kollegiale Kumpel, der sich im Prinzip nicht von den anderen Kollegen unterscheidet. Hier gilt es ganz klar Standpunkt zu beziehen, eine klare und kongruente Botschaft zu vermitteln und möglicherweise Sarkasmus, Ärger, Tränen und Wutausbrüche der Betroffenen auszuhalten.

Führungskräfte auf alle Aspekte eines Trennungsprozesses im Allgemeinen und das Führen von Trennungsgesprächen im Besonderen vorzubereiten sollte, ebenso selbstverständlich ein Bestandteil der Führungskräfteentwicklung sein wie die Schulung für das Führen von Mitarbeitergesprächen oder der Workshop für das Leiten von Besprechungen. PersonalentwicklerInnen können die Integration eines solchen Trainingsprogramms im Sinne eines ganzheitlichen Leadership-Entwicklungsplans vornehmen, Trainingsanforderungen und Ziele definieren, Trainer aussuchen oder sogar selbst trainieren.

3. Coaching von Führungskräften in Trennungsprozessen

Neben der hierarchieübergreifenden Qualifizierung von Führungskräften entsteht auch immer wieder in konkreten Einzelfällen Beratungsbedarf. Man muss sich vorstellen, in welche seelischen Nöte eine Führungskraft kommen kann, wenn ihr bewusst wird, dass sie sich von einem Mitarbeiter trennen sollte, der seit

Jahren durch verschiedene Abteilungen geschoben wurde, weil niemand den Mut hatte, den entscheidenden Schritt zu tun, nachdem alle PE-Maßnahmen und Interventionen vergeblich waren. Oder was es heißt, 10% der MitarbeiterInnen abzubauen und damit darüber zu entscheiden, wer gehen muss, und sich mit der Frage auseinander zu setzen, wie man das den Betroffenen beibringt.

Hierbei geht es um konkrete Coachingmaßnahmen, um die individuelle Begleitung einer Führungskraft bei diesen Schritten. Nicht, dass es solche Coachings nicht schon gäbe, aber sie werden nicht offiziell benannt, und die Themen entstehen eher verschämt im Coachingsetting aus der generellen Führungsthematik heraus. Für viele Führungskräfte ist es immer noch ein Tabu, ihre Ängste und auch Sorgen anzusprechen bzw. für sich selbst zuzulassen, weil es nicht zum Image einer toughen und entscheidungsstarken Führungskraft passt. Wer solche Coachingthemen schon behandelt hat, weiß um die inneren Sorgen und Nöte von Führungskräften vor, während und nach Kündigungen und kennt den Bedarf nach feinfühligere Unterstützung und Verständnis, nach Hilfe beim klaren Ausformulieren der Trennungsbotschaft, nach handfesten Argumenten und nach Ressourcen beim Überwinden der eigenen Ängste und Befürchtungen und im Umgang mit der persönlichen Wertehierarchie der Führungskraft, die manchmal massiv angegriffen wird und somit kognitive und emotionale Dissonanz erzeugt.

Aufgabe ist es, Tabus zu brechen, offene Erlaubnis zur Unterstützung in Trennungssituationen zu geben, nicht nur bei Personalabbau, und auch hier sind HR und PE wieder als Wegbereiter, Erlaubnisgeber, Anlaufstelle bei der Suche nach einem geeigneten Coach oder auch möglicherweise selbst in dieser Rolle gefragt.

Abschlussbemerkung

HR-Manager und PersonalentwicklerInnen profilieren sich in ihrer Unternehmensrolle durch eine aktive und strategisch ausgerichtete Unterstützung bei der Implementierung einer bewussten Trennungskultur (Organisationsentwicklung) sowie durch die Initiierung entsprechender PE-Maßnahmen wie Trainings und Coachings für Führungskräfte.

Wenn Dein Pferd tot ist, steig ab!

Mag. Charlotte Ruminak ist Beraterin bei HeptaCon Management Training&Consulting mit den Schwerpunkten Personalentwicklung und Personalmanagement. Von April 2001 bis Mai 2002 begleitete sie das „New Placement Projekt« bei Philips Österreich als Projektleiterin.

Das alte indianische Sprichwort bringt es auf den Punkt: Wenn Unternehmen umstrukturieren und Arbeitsplätze abbauen, ist eine umfassende Neuorientierung gefragt – sowohl auf Seiten des Arbeitgebers, aber vor allem auch des Arbeitnehmers. »New Placement« stellt hier eine innovative und vorausschauende Alternative zu den üblichen Konzepten dar.

Wer seinen Arbeitsplatz verliert, soll mit Unterstützung seines ehemaligen Arbeitgebers einen neuen finden. So einfach der Begriff »New Placement« (Outplacement) auf der einen Seite zusammengefasst werden kann, so komplex ist auf der anderen Seite die Methode, die reibungslose Auflösung von Dienstverhältnissen auch in der Praxis umzusetzen.

Perspektiven schaffen

Wenn Mitarbeiter außerhalb der Firma »neu platziert« werden müssen, sind an diesem Prozess in der Regel drei Partner beteiligt: die entlassende Firma als Auftraggeber, die New-Placement-Berater als Beauftragte und der oder die Arbeitnehmer, die das Unternehmen verlassen müssen. Ziel der Beratung ist es sicherzustellen, dass der Betroffene seine berufliche Laufbahn bestmöglich außerhalb des Unternehmens fortsetzen kann und dazu mit Hilfe des bisherigen Arbeitgebers lernt, für sich selbst und seine Karriere neue Perspektiven zu entwickeln.

Im Gegensatz zur klassischen Jobvermittlung über das Arbeitsmarktservice wird bei der New-Placement-Beratung bereits in einem viel früheren Stadium der Prozess der Neuorientierung initiiert und unterstützt. Noch während der Mitarbeiter in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis für seinen bisherigen Arbeitgeber tätig ist, werden mit ihm gemeinsam die Weichen für die Zukunft gestellt.

Das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe und die Bezeichnung der Dienstleistung stammen aus den USA. In der Schweiz wurde die erste reine Outplacement-Gesellschaft bereits im Jahre 1982 gegründet. Inzwischen gibt es hierzulande etwa zehn Unternehmen, die sich auf Outplacement-Beratung spezialisiert haben. Aufgrund der gegenwärtig angespannten Arbeitsmarktlage bieten auch Headhunter sowie Personalberater ihre Dienste in diesem Bereich an. Trotz der hohen Erfolgschancen, die eine New-Placement-Beratung für die Betroffenen verspricht, steckt auf Seiten der Unternehmen der Einsatz des Instrumentes noch in den Kinderschuhen.

Aktives Krisenmanagement

Was in internationalen Unternehmen bereits vielfach und nicht mehr ausschließlich auf der Ebene des Top-Managements erprobt wird, entwickelt sich in Österreich erst langsam. Die Kündigung von Mitarbeitern

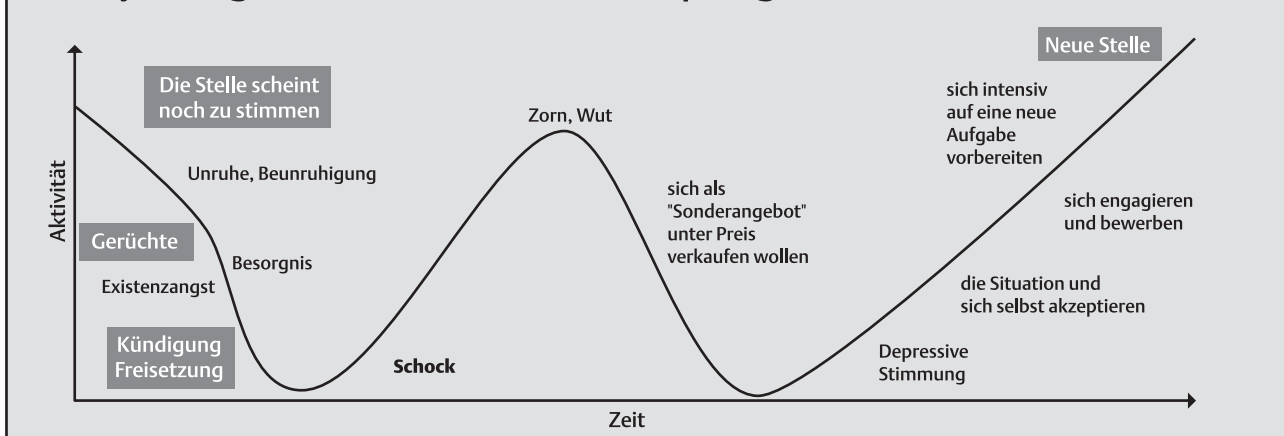
ist – sowohl für die Betriebe als auch für die Betroffenen – noch immer ein Tabuthema. Ein Umstand, der aber angesichts der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung und rasch wechselnder Krisenszenarien nicht mehr lange so bleiben kann. Die wenigsten Firmen können ihren Arbeitnehmern eine Stelle bis zur Pensionierung garantieren. Sie können aber ihr soziales Engagement im Freisetzungsfall durch eine entsprechende Unterstützung und den Einsatz von New-Placement-Beratern demonstrieren und den Mitarbeitern helfen, eine neue Stelle zu finden, die ihren Fähigkeiten optimal entspricht.

Unternehmen sind heute mehr denn je gezwungen, kurzfristige Personalanpassungen mit entsprechender sozialer Verantwortung zu managen. Durch eine professionelle New-Placement-Beratung wird diesen Trennungen die Dramatik und die unerwünschte Eigendynamik genommen und gleichzeitig eine positive Zukunftsperspektive eröffnet. Der innovative Ansatz spart die Zahlung hoher Abfindungen, vermeidet leidige Klagen vor dem Arbeitsgericht und den Imageverlust, den die Abgänge inner- und außerhalb des Unternehmens bewirken. Der innerbetriebliche Arbeitsfrieden und ein effizientes Arbeitsklima bleibt damit ebenso erhalten wie eine auf gegenseitige Wertschätzung beruhende Kommunikation. Vorgesetzte, die für die Personalentscheidungen verantwortlich sind, werden bei der erforderlichen »Trennungsarbeit« aktiv unterstützt und damit auch für die Weiterentwicklung und Konsolidierung der Situation entlastet. Last, but not least wirkt sich die New-Placement-Beratung auch positiv auf das Unternehmensbudget aus: Die Kosten für die Beratung, die bei der individuellen Outplacement-Beratung zwischen 17–23% des Jahresbruttoeinkommens liegen, sind im Vergleich zu den Summen, die für »golden handshakes« oder im Rahmen von Sozialplänen bezahlt werden müssen, vergleichsweise gering. Und auch die Erfolgsquote kann sich sehen lassen: Erfahrungen aus dem In- und Ausland zeigen, dass etwa 80% der Kandidaten einen gleichwertigen Job finden und lediglich 20% nach dem New-Placement-Prozess beruflich finanziell schlechter gestellt sind oder keine Anstellung finden.

Schritt für Schritt zum neuen Job

Hat sich ein Unternehmen, das Entlassungen plant oder schon durchgeführt hat, für den Einsatz eines New-Placement-Beraters entschieden, so startet das Projekt mit der Definition des Auftrages. Im Idealfall wird der Berater bereits vor der Bekanntmachung der Kündigungen beigezogen und unterstützt hier das Management bei der Festlegung der betroffenen Personenkreise. Wird dann die Entlassung ausgesprochen, so

Psychologische Reaktionen beim Empfänger "schlechter Botschaften"



24

steht der New-Placement-Experte dem Betroffenen sofort als Ansprechpartner zu Verfügung. In der Obhut des Verantwortlichen wird mit dem Arbeitslosen eine Standortbestimmung durchgeführt. Zu den Methoden zählen verschiedene psychologische Tests sowie eine genaue Analyse der beruflichen Biographie und die Entwicklung einer persönlichen Zielvorstellung. Diese Ist-Analyse dient dazu, die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters ausfindig zu machen und das berufliche und persönliche Potenzial sowie seine Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt auszuloten. Erst in einem zweiten Schritt folgt die eigentliche Stellensuche. Dem Kandidaten werden die notwendigen Techniken zur optimalen Selbstvermarktung beigebracht, er erhält Unterstützung bei der Zusammenstellung seiner Bewerbungsunterlagen, ein Videotraining zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen sowie die Unterstützung beim Aufbau eines Netzwerkes zum Knüpfen erforderlicher Kontakte. Üblich ist auch, dem Arbeitslosen die erforderliche Infrastruktur – wie Arbeitsplatz, Nachschlagewerke, Zeitungen, Sekretariatsdienste oder Internet – für eine effiziente Stellensuche zur Verfügung zu stellen. In einem dritten Schritt schließlich bewirbt sich der Klient selbständig um eine neue Stelle, wobei er regelmäßig mit seinem Berater in Kontakt ist, um die Vorstellungsgespräche zu besprechen und auszuwerten. In der Folge werden Absagen und deren mögliche Gründe reflektiert sowie mit Ratschlägen emotional und fachlich zur Seite gestanden. Optional werden Kandidaten auch während der Vertragsverhandlungen und in der Probezeit weiterbegleitet.

Hilfe bei der persönlichen Problembewältigung

Die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber ist emotional meist sehr stark belastet. Eine möglichst einvernehmliche, faire und soziale Lösung zu finden ist daher im Sinne aller Beteiligten, vor allem aber für den betroffenen Mitarbeiter wichtig. Die Strategien, die von den Gekündigten gewählt werden, um mit der Situation umzugehen, hängen von unterschiedlichen Rahmenbedingungen ab, wie etwa der persönlichen Lebenssituation, der Dauer der Firmenzugehörigkeit, der bisherigen Stellung im Unternehmen oder der individuellen Frustrationstoleranz. An den Vergleich mit dem toten Pferd, von dem abgestiegen werden soll, anknüpfend bedeutet das für den gekündigten Arbeitnehmer: die Situation akzeptieren wie sie ist und rasch auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz gehen.

So einfach das klingt, die Bewältigung der Trennung ist in der Praxis meist nicht leicht. Die Wenigsten schaffen es ohne professionelle Hilfe, ihre Kündigung als Chance zu begreifen und sich frei für eine neue Berufs- und Lebensentscheidung zu fühlen. Vor allem ältere Mitarbeiter oder Arbeitnehmer, die bereits viele Jahre im Unternehmen beschäftigt waren, haben damit Schwierigkeiten.

Die psychologischen Reaktionen, die bei den Empfängern einer schlechten Botschaft wie der Kündigung ablaufen, sind ident: Das hohe Aktivitätsniveau beim Auftreten der ersten Kündigungsgerüchte sinkt rasch ab und ist begleitet von Unruhe, Beunruhigung, Besorgnis und Existenzängsten. Wird die tatsächliche Freisetzung ausgesprochen, befindet sich der Mitarbeiter zunächst in einem inaktiven Schockzustand, der in Wut und Zorn übergeht und darin endet, dass er sich – um möglichst rasch wieder einen Job zu haben – auch unter seinem Preis anbietet. Die Folge ist eine depressive Stimmung und das Gefühl, versagt zu haben. Erst wenn diese »Wellen« durchlaufen sind, hat der Mitarbeiter gelernt, seine Situation und vor allem sich selbst zu akzeptieren, und kann sich auf seine Bewerbungsgespräche konzentrieren. Wird dieser Prozess von einem professionellen Berater begleitet, gelingt es meist rascher, von der Kündigung als Tabuthema wegzukommen und zu akzeptieren, dass Arbeitslosigkeit keine Schande ist oder mit schlechter Leistung verglichen werden muss. Viele Gespräche über die Situation und künftige Entwicklungen helfen mit, dem Arbeit Suchenden rascher seine depressiven und inaktiven Phasen überwinden zu helfen und für den Wiedereinstieg in ein neues Arbeitsumfeld gerüstet zu sein.

Vorreiter in Sachen New Placement

Philips Österreich war eines der ersten heimischen Unternehmen, die im großen Stil vorzeigten, wie der Abbau von 1.000 Mitarbeitern nicht nur mit einer großen Portion sozialer Verantwortung, sondern auch dem nötigen Stil und Anstand über die Bühne gebracht werden kann. In den Jahren 2001 und 2002 wurde mit Hilfe der HeptaCon Management Training und Consulting GmbH eines der vorbildlichsten New-Placement-Projekte der heimischen Unternehmenslandschaft abgewickelt. Der Firmenstandort in Wien sollte vom Produktions- zum Innovationsstandort umgebaut werden. Hand in Hand mit der Umstrukturierung von einem



Industriebetrieb zu einer High-Tech-Hochburg ging der Abbau von rund der Hälfte der Belegschaft. Von vielen der Betroffenen wurde erwartet, bis zum Tag der Werkschließung mit vollem Arbeitseinsatz dabei zu bleiben. Grund genug für das Management, sich eine innovative Lösung für die Trennungsphase von den Mitarbeitern zu überlegen. In Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung und den Beratern von Hepta-Con wurde von Seiten der Firmenleitung das New-Placement-Programm konzipiert.

Die Ziele waren

- die Schaffung von Zukunftsszenarien für ausscheidende Mitarbeiter,
- die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber,
- die Suche nach »neuen Wegen« im Umgang mit freizusetzenden Mitarbeitern,
- die Verhinderung des Abgangs wichtiger Know-how-Träger und Potenziale,
- die Aufrechterhaltung der Motivation der verbleibenden Mitarbeiter,
- die Aufrechterhaltung einer positiven Beziehung zu ausscheidenden Mitarbeitern,
- die harmonische Umstrukturierung des Standortes,
- die effiziente Vermittlung freiwerdender Mitarbeiter,
- den Kandidaten zu einer Verbesserung ihrer relativen Position auf dem Arbeitsmarkt zu verhelfen
- das positive Image von Philips zu bewahren und schließlich
- wirtschaftliche Faktoren.

Den ausscheidenden Mitarbeitern wurde eine umfassende Skills-Analyse angeboten, um ihre vorhandenen Kompetenzen mit strategischen Arbeitsmarktanforderungen und etwaige mögliche Qualifizierungsmaßnahmen zu eruieren. Jene Führungskräfte, die für die Kündigungsgespräche verantwortlich waren, wurden mit Hilfe spezieller Trainings und Coachings optimal auf ihre Rolle vorbereitet. Die Begleitung und Betreuung der Kandidaten umfasste eine Kompetenzanalyse, Bewerbungstrainings, die Einrichtung von Bewerbungszentren mit persönlicher Beratungsmöglichkeit, die Beratung zur Weiterqualifizierung, persönliche Coachings und die Vermittlung von Kontakten für die weitere Stellensuche. Mit der Inkludierung der Jobvermittlung ging das New-

Placement-Projekt bei Philips über herkömmliche Beratungen hinaus. Besonders erfolgreich war das Bemühen des Philips-Managements durch aktives Networking Mitbewerber dazu einzuladen, im Rahmen ihrer Personalsuche auf die hochqualifizierten Philips-Fachkräfte zurückzugreifen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Das Philips-New-Placement-Projekt erforderte innerbetrieblich eine Reihe von Marketingmaßnahmen zum Abbau der Schwellenangst, die vor allem Angestellte des mittleren Managements davon abhielt, die Unterstützungsleistungen des Betriebs optimal in Anspruch zu nehmen. Insgesamt etablierte das Projekt eine »Kultur des Begleitens« im Unternehmen, die auch in Zukunft das innerbetriebliche Klima mitprägen wird. Die gute Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung und das rege Interesse des Mitbewerbes an der Übernahme von Mitarbeitern von Philips führten dazu, dass der Stellenabbau bis zum Schluss von einem kooperativen Miteinander geprägt war. Wesentliche Erfolgsfaktoren waren zudem die Bereitstellung der erforderlichen Kapazitäten und Ressourcen zur Projektabwicklung und Betreuung der Mitarbeiter, die transparente interne und externe Kommunikation sowie das Vertrauen in die Kompetenz der externen Berater.

»Es war einfach fürchterlich«

Peter Wagner Gespräch mit der Mitarbeiterin eines Callcenter-Betreibers in Deutschland, der im vergangenen Jahr einen beträchtlichen Mitarbeiterabbau zu bewältigen hatte.

26

Wie groß ist bzw. war Ihr Unternehmen?

Das Unternehmen hat mehrere Standorte mit früher 1800 Mitarbeitern, von denen heute noch ca. 1500 im Unternehmen sind. Die Zentrale ist gleichzeitig auch ein Standort, allerdings ein relativ kleiner, weil die anderen Standorte günstiger produzieren.

Wie steht es aus Ihrer Sicht um das Thema Trennungskultur, wie lief das bei Ihnen wirklich ab?

Was mir am meisten aufgefallen ist, war diese positive Formulierung – man spricht von Restrukturierung –, aber es war eine Kündigungswelle. Teilweise war es sicher notwendig, es hatten sich über die Jahre einige Abteilungen angesammelt, die inzwischen überflüssig waren. Dass man die quasi chirurgisch herausgenommen hat, ist noch verständlich. Genauso, dass man bei Abteilungen, in denen viele die gleiche Aufgabe machten und dabei immer wieder Leerlauf hatten, gekürzt hat.

Dann hieß es aber auch, wir müssen eine bestimmte Summe einsparen, dazu müssen wir X Leute entlassen, also macht einmal eine Liste. Das ging durch alle Bereiche, von der Verwaltung bis zu den Agents. Also wurden Listen aufgestellt. Dabei wurde einerseits geguckt, wer arbeitet effektiv, wer nicht, und andererseits eine zweite Liste nach sozialen Gesichtspunkten aufgestellt. Es gibt in Deutschland gesetzliche Vorgaben, wo je nach Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit und Ähnlichem für jeden Mitarbeiter so genannte Sozialpunkte ausgerechnet werden. Wer am meisten Sozialpunkte hat, der darf erst zuletzt entlassen werden. Und je mehr Sozialpunkte ein Mitarbeiter hat, desto größer sind seine Chancen, wenn er auf Wiedereinstellung klagt.

Ein 20-jähriger Student, der erst seit fünf Monaten im Betrieb ist, hat wenige Sozialpunkte. Ein älterer Arbeitnehmer über 50, der eine Familie zu ernähren hat und der schon lange dabei ist, hat viele Punkte. Das Dumme dabei ist, dass vom Effektivitätsgesichtspunkt her die Jüngeren, die flexibler arbeiten und sich leichter und schneller in verschiedene Projekte einarbeiten können, so gesehen natürlich die »wertvolleren« Mitarbeiter sind. Aber gerade die muss man dann im Rahmen eines Sozialplanes entlassen, während man die älteren Arbeitnehmer behält. Wenn es hart auf hart kommt, erhält man dann den Betrieb mit denjenigen Arbeitnehmern aufrecht, die am meisten Betreuung und Führung brauchen, während man die, die man behalten wollte, entlassen musste.

War der Marktdruck so hoch, dass die Entlassungen notwendig wurden?

Einerseits das, andererseits hatten wir in der Verwaltung einen ziemlich hohen Wasserkopf aufgebaut. Wir waren nicht kostenoptimal aufgestellt. Es war bereits soweit, dass es geheißen hat, wenn nicht etwas Grundlegendes passiert, dann können wir den Laden dichtmachen. Mittlerweile sind wir langsam wieder in der Situation, kostendeckend zu arbeiten und wieder anzufangen, Gewinne zu machen. Aber es war ein harter Weg. Dazwischen hatten wir drei Kündigungswellen, in Summe rund 300 Arbeitsplätze. Angefangen hat das letzten Herbst.

Wer hat damals die Listen erstellt, an wen erging dieser Auftrag?

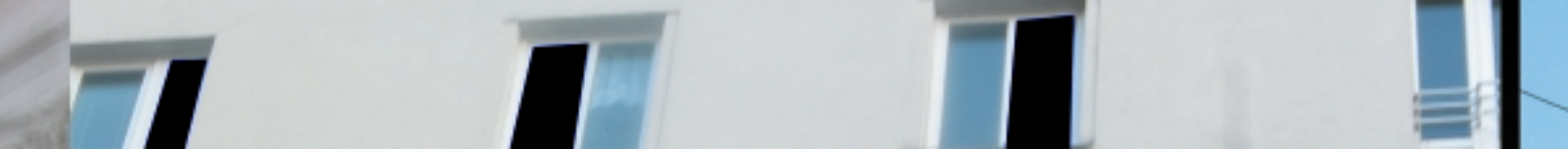
Die Vorgabe kam vom Vorstand an die Abteilungen, an deren Führungspersonen.

D.h. jede Führungskraft für ihre Abteilung?

Ganz genau. Ich habe zwei Kündigungswellen miterlebt. Dabei musste ich teilweise Listen von allen Mitarbeitern der Produktion des Standortes erstellen, in Bezug auf ihre Funktion. Dazu überlegte man dann Fragen wie: Ist der Mitarbeiter effektiv oder nicht, ist er ein Gewinn für das Projekt, ist er flexibel oder unflexibel? Die Personalabteilung machte inzwischen die Sozialliste, und dann musste man diese beiden Listen in irgendeiner Weise zusammenführen, damit man auch die »richtigen« Leute auswählt.

Natürlich muss man dabei auch schauen, wie lange haben die jeweiligen Mitarbeiter eigentlich Kündigungsfrist? Damit stehen Sie dann in der Praxis plötzlich unter unheimlichen Zeitdruck, weil Sie vielleicht draufkommen, oh, ich muss in dieser Woche noch 30 Kündigungsgespräche führen, um die Kündigungsfristen einzuhalten. Das kann sehr unangenehm für den direkten Vorgesetzten sein, der diese Gespräche dann führen muss. Im Rahmen solcher betriebsbedingten Kündigungen – das sind ja keine verhaltensbedingten Kündigungen – ist auch immer der nächsthöhere Vorgesetzte involviert. Die projektverantwortlichen Vorgesetzten wollen die Mitarbeiter ja gar nicht entlassen. Von daher sind diese Gespräche erstens relativ kurzfristig, und jeder Vorgesetzte steht fürchterlich unter Druck. Eigentlich will er den Mitarbeiter behalten, muss ihn aber entlassen.

Die Mitarbeiter merken natürlich, dass was im Busch ist. Es wird ja auch



kommuniziert, dass eine Restrukturierung ansteht. Die Stimmung sackt ins Bodenlose, jeder hat Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, es ist von der Stimmung her einfach nur grässlich. Die Mitarbeiter ducken sich, psychologisch gesehen, und hoffen, die Welle geht an ihnen vorbei. Das dauert ungefähr zwei Wochen, bis die Listen aufgestellt sind, bis die Gespräche geführt sind, die Anhörung beim Betriebsrat, das habe ich jetzt zweimal mitgemacht, und es ist nur fürchterlich!

Wie wurden die Führungskräfte am Anfang informiert?

Es gibt ja regelmäßige Meetings in verschiedenen Führungsebenen, wo einmal der Vorstand der nächsten Ebene mitteilt, welche Beschlüsse gefasst wurden, und das geht dann die Ebenen hinunter. Ganz unten sind die Agents.

D.h. die Führungskräfte haben zusammen mit der nächsten Führungsebene entschieden, wer gekündigt wird?

Ja, genau. Die, die Menschen auch wirklich geführt und mit ihnen täglich zusammengearbeitet haben.

Wie haben die Projektleiter beim ersten Mal reagiert, haben sie revoltiert oder resigniert?

Ich bin stolz, dass mein Chef die Mitarbeiter mit Zähnen und Klauen verteidigt hat. Er hat sich immer als Dienstleister betrachtet, der sich um seine Mitarbeiter kümmert. Aber letztendlich musste er genauso wie die anderen seine Vorgaben erfüllen.

War das eine Rasenmähermethode, jeder 10 Mitarbeiter, oder wurde sehr unterschiedlich gekündigt?

Teils, teils. In Abteilungen, die nicht unmittelbar mit der Produktion zu tun hatten, wurde schon gesagt, wie müssen so und so viele Leute einsparen. In der Produktion wurde geschaut, welche Projekte gibt es, was sind hier die Vorgaben, wie effektiv laufen sie. Bei manchen Projekten haben ja auch die Kunden vorgegeben, wie viele Leute sie da sitzen haben wollen.

Es wurde sehr genau geschaut, wo man was verbessern kann. Das ist immer eine Gratwanderung, eine gute Mischung von Leuten und Vertragsformen zu finden, um jede Minute kostengünstig und personal-

günstig abzudecken. Man hat quasi die Karten neu gemischt, ausgehend von den Anforderungen der Projekte, um das kostengünstig zu erfüllen.

Wie viele wurden in der ersten Welle gekündigt?

Da wurden vor allem jene gekündigt, die qualitativ nicht gut waren oder extrem hohe Ausfallszeiten hatten. Bei der zweiten Welle hat man Projekte in andere Standorte verlagert, die kostengünstiger arbeiten und dann teilweise ganze Abteilungen geschlossen. In der dritten Welle hat man das zum Abschluss gebracht und so wie schon in den beiden ersten Wellen in der Verwaltung sehr heftig restrukturiert. Insgesamt haben wir 300 Mitarbeiter abgebaut, in der Verwaltung etwa 60 Leute, der Rest waren Agents.

Wurde bei den Führungskräften auch eingespart?

Ja. Durch die Verlagerung von Arbeit an andere Standorte wurde dort dafür wieder etwas aufgestockt. Es wurden meiner Schätzung nach im gesamten Unternehmen ca. 500 Leute verschoben, davon ca. 300 ganz abgebaut.

Wo waren die größten Schwierigkeiten?

Das Unangenehmste ist, es den Leuten sagen zu müssen. Teilweise haben sie es sich schon gedacht und sich anderweitig bereits umgeschaut. Gerade junge Leute müssen sich da nicht so viel denken, aufgrund unserer guten Ausbildung werden sie gerne in anderen Callcentern eingestellt. Schwierig ist es bei den älteren Arbeitnehmern. Da ist es auch in den Gesprächen emotionaler. Wir hatten eigentlich immer ein ganz gutes Betriebsklima gehabt, man kannte sich sehr gut und es gab ein vertrauensvolles Verhältnis. Wenn der Vorgesetzte einen Mitarbeiter dann kündigen muss, wird das sehr emotional. Dann fließen eben auch Tränen. Wenn man davon vier bis fünf Gespräche am Tag machen muss, dann ist das schon sehr belastend. So eine Situation ist für alle Seiten ungemein betreuungsintensiv, sehr anstrengend und sehr stressbelastend und um es irgendwie durchzuhalten, muss man eine Haltung finden, die meist bedeutet, dass man sich verhärten und verschließen muss, um das durchzustehen. Das fand ich persönlich am allerschlimmsten, denn das hat ja auch Auswirkungen auf die eigene Persönlichkeit. Das dauert lange Zeit, bis man sich davon wieder freimacht.



Wie schafft man das konkret?

Man wird extrem sachlich, denkt nur noch in Zahlen, und nicht mehr in Menschen. Wenn man das vorher jahrelang anders gemacht hat, ist das extrem hart. Gerade um gut führen zu können, muss man ja auf die Menschen als Person eingehen und auf ihre individuellen Bedürfnisse, damit das ein gegenseitiges Geben und Nehmen ist. Wenn man dann plötzlich den harten Vorgesetzten herauskehren muss, ist das bitterböse. Aber man kann es nicht anders machen.

Wurden die Mitarbeiter vorinformiert oder plötzlich zum Gespräch gebeten?

Die Mitarbeiter der Produktion wussten ja, dass eine Kündigungswelle kommt. Es wurde ihnen in Anwesenheit des direkten Vorgesetzten und dessen eigenen Vorgesetzten mitgeteilt. Die Gespräche dauerten teilweise bis zu einer halben Stunde. Wenn Mitarbeiter schon damit gerechnet haben, z.B. junge, die sich inzwischen schon anderwärtig umgesehen hatten, dann ging das auch relativ schnell und schmerzlos. Die haben dann gesagt: ja, ja, ich habe mir das schon gedacht, und ich habe schon was Neues. Bei anderen, die nun gar nicht damit gerechnet hatten, war das natürlich viel schwieriger.

Also wer ins Büro musste, wusste, er ist fällig?

Ja, meistens, denn in der Zeit ging es fast nur um Kündigungsgespräche. Die Kündigungsfristen waren teilweise unterschiedlich, und die Mitarbeiter sind dann ja noch eine ganze Weile da.

Was hatte das für eine Auswirkung auf ihre Leistung?

Das kommt auf ihre Einstellung an. Bei manchen erhöhte sich die Krankheitsquote. Andere haben gesagt, ich bin ein Profi, ich mache hier weiter, wie ich es immer gemacht habe. Das ist mein Job, dafür werde ich bezahlt, und zwar bis zu dem Zeitpunkt, wo der dann zu Ende ist. Die gleichen Verhaltensweisen gab es auch bei den Führungskräften und den Verwaltungsangestellten. Teilweise war es wirklich schwierig, die Produktion aufrecht zu erhalten. Wenn einem in einer Schicht von zehn Leuten acht in der Früh wegen Krankheit absagen, dann kann man nicht mehr gut produzieren.

Muss man erst alle Mitarbeiter mit niedrigen Sozialpunkten kündigen, bevor man jemanden mit hohen Punkten kündigen darf?

An sich ja, aber es war auch auftragsbedingt. Zu der Zeit mussten wir auch Leute mit hohen Sozialpunkten produktionsbedingt kündigen, denn es gab einfach keine Projekte mehr, wo wir sie zusätzlich hätten einsetzen können. Natürlich mit entsprechenden Abfindungen und den ganzen Leistungen, die ihnen zustehen.

Es wird ja auch für jede Kündigung eine Anhörung beim Betriebsrat gemacht, vorher bekommt der Mitarbeiter selbst auch noch einen Gesprächstermin mit dem Betriebsrat. Da wird dann in vertrauter Runde vom Betriebsrat eruiert, ob es vielleicht noch irgendwelche Gründe gibt, die eine Kündigung des Mitarbeiters unmöglich machen. Z.B. pflegt der Mitarbeiter vielleicht seine alten Eltern oder es gibt sonst soziale Gründe, von denen die Firma nichts weiß, oder es gibt sonst irgendwelche Gründe.

Nun gibt es in Firmen neben dem Sozialplan mitunter noch andere Maßnahmen – gab es da bei Ihnen auch was?

Eigentlich nicht. Das läuft eher unter der Hand, unter den Mitarbeitern selbst, wenn der eine gerade woanders einen Job gefunden hat, dann zieht der bei einem guten Projekt mitunter 10–15 Leute nach. Das kann man als Firma, wenn man Leute abbauen muss, kulant unterstützen, etwa indem man ihn früher gehen lässt, obwohl man ihn noch eine Zeit lang brauchen würde. Man kann so u.U. einen Aufhebungsvertrag machen statt einer betriebsbedingten Kündigung. Das nützt dann auch dem Unternehmen, weil es sich die Abfindung erspart.

Gab es eine Vorbereitung und Unterstützung für die Führungskräfte? Ein Seminar, einen Workshop?

Nicht dass ich es mitbekommen hätte. In den ersten beiden Kündigungswellen passierte die einzige »psychologische Betreuung« quasi durch mich, indem die Manager dann in meinem Büro standen und sich dort ausgeweidet haben.

Was hat ihnen am meisten zu schaffen gemacht?

Dass sie einen Mitarbeiter entlassen müssen, den sie nicht entlassen wollen, den sie sehr mögen, der gut arbeitet. Es ist die Gratwanderung

zwischen Erfüllen der Vorgaben und hart bleiben und gleichzeitig selber ein Ventil zu haben, um selber mal loslassen zu können. Das war kaum gegeben.

War das Thema Kündigung für die Führungskräfte neu?

Nein, es gab auch Kündigungen im normalen Betrieb, aber nicht in dieser Menge und aus anderen Gründen. Verhaltens- oder qualitätsbedingte Kündigungen. Da wir Leute immer erst auf Probe einstellen, also befristet, führt man – wenn jemand nicht übernommen wird – ein Befristungsgespräch und teilt ihm mit, dass und warum er eben nicht übernommen wird. Aber das ist nicht so schwierig wie eine betriebsbedingte Kündigung.

D.h., da gibt es nicht das Dilemma und den Druck, jemand kündigen zu müssen, den man von seiner Leistung her eigentlich gar nicht kündigen will?

Ja, es ist viel einfacher, mit jemandem ein Gespräch zu führen, den man eventuell sogar nicht mag, der nicht gut arbeitet oder das Betriebsklima stört. Das ist eine ganz andere emotionale Haltung.

War es von Anfang an klar, dass es drei Wellen geben wird?

Die Entwicklung, dass es zu Kündigungen kommen wird, zeichnete sich bereits vor zwei Jahren ab, und letztes Jahr ging es dann los. Es wurde auch von vornherein kommuniziert, an die Führungskräfte bis runter zu den Teamleitern, dass der ersten Welle noch weitere Restrukturierungen folgen würden. Das hatte zur Folge, dass die Führungskräfte unter einem unheimlichen Druck standen. Einerseits müssen sie auf den eigenen Arbeitsplatz aufpassen, andererseits müssen sie dafür sorgen, dass die Produktion weiter läuft und die Stimmung unter den Mitarbeitern nicht in den Keller fällt.

Lange Zeitdauer, ständige Unsicherheit, wie schafft man es da noch, Leistung aufrecht zu erhalten?

Einerseits ist das ein Problem für das Betriebsklima, andererseits war das Verhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern immer sehr locker und persönlich. In der Vergangenheit war es oft so, dass Leute, die von sich aus gekündigt hatten, nach einiger Zeit wieder zurückkamen, obwohl sie hier weniger verdient hatten als anderswo. Eben weil das Klima hier besser war als anderswo, und ein solches Klima ist die Grundvoraussetzung für gute Leistungen. Es gab immer wieder gute Feedbackgespräche mit den Vorgesetzten, ein offenes Gesprächsklima. Es gab also einerseits einen großen Zusammenhalt in den Teams, was es natürlich andererseits umso schwieriger macht, wenn man dann Leute entlassen muss.

Wie schätzen Sie die Gefahr ein, dass die Besten am schnellsten abspringen?

Ja, die Gefahr ist da. Die Besten werden abgeworben. Oft sind es die mit den wenigsten Sozialpunkten, die auf der Liste stehen und die man entlassen muss. Beim Halten guter Leute ist es sicher nicht optimal gelaufen, denn was das ausmacht, wenn gute Leute von sich aus kündigen, merkt man spätestens dann, wenn man sieht, wie der Betrieb läuft, wenn sie nicht mehr da sind.

Cultural Clash nach der Wachstumsphase

Peter Wagner im Gespräch mit dem Personalleiter eines Internetdienstleisters, der eine radikale Sanierung durchlebt hat.

30

Wie hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt?

Als ich Ende 1997 begonnen habe, waren wir weniger als 100 Mitarbeiter an zwei Standorten in Deutschland. Im Jahr 2000 hatten wir 13 Standorte in neun Ländern. Das Unternehmen ist rasant gewachsen, um dem Anspruch an Internationalität gerecht werden zu können, der damals vom Markt gefordert wurde. Ab 2000 wurde das Geschäft in unserem Marktsegment immer schwieriger, im Herbst 2001 verschlechterte sich zudem die gesamtwirtschaftliche Situation. Der Personalabbau, der infolge dessen durchgeführt werden musste, war radikal: Von über 1000 Mitarbeitern sind 200 geblieben, die nunmehr im deutschsprachigen Raum tätig sind. Jetzt, da die Sanierung abgeschlossen ist, wollen wir schnellstmöglich profitabel werden und danach gesund wachsen. Das schließt auch die Neueinstellung einiger Mitarbeiter ein.

Wie wurde dieser Abbau vorbereitet, was waren die ersten Schritte und Maßnahmen?

Das erste war, dass man die einzelnen Standorte überprüft hat und sich den Skill-Mix angeschaut hat: Wie viele Mitarbeiter pro Berufsgruppe und Standort haben wir? Welchen Auslastungsgrad gibt es? In welchen Geschäftsfeldern ist der Standort vor allem tätig? Daraus ergab sich dann der Abbaubedarf, je nach Auslastungsgrad, Sales-Forecast etc. Dabei wurde deutlich, wo es Standorte gibt, die überlebensfähig sind und wo es Standorte gibt, die nicht überlebensfähig sind. Entsprechend diesen Vorgaben wurde der Personalabbau dann umgesetzt.

D.h. eher differenziert?

Ja, sehr individuell, je nach Auslastungsgrad und prognostiziertem Geschäft. Dieses Durchleuchten war aber keine einmalige Aktion. Aufgrund unseres kontinuierlichen Reporting-Systems wissen wir, wie die Standorte stehen, kennen die Mitarbeiter und deren Personalkosten usw. Auf dieser Grundlage wurde die sachbezogene Entscheidung gefällt, aber natürlich fällt es jedem Standortleiter schwer, sein eigenes Team zu minimieren oder gar den Standort zu schließen. Außerdem müssen Sie bedenken, dass solche Entwicklungen immer auch ein Machtthema sind: Wie viel Einfluss habe ich, wie viele Mitarbeiter führe ich? Wie wirkt sich das auf mein Prestige, mein Gehalt aus? Das alles spielt eine Rolle. Natürlich waren die Standortleiter für das Konzept verantwortlich, aber es wurde vom Vorstand, dem Finanzchef und der Personalabteilung auf Plausibilität geprüft.

Einer der Auslöser war, dass die prognostizierten Umsätze nicht eingetroffen sind?

Ja, wenn der Auftragseingang nicht mit dem erwarteten Umsatz übereinstimmt und zudem bei den Kunden eine große Investitionszurückhaltung zu verzeichnen ist, dann ist klar, dass das großen Einfluss auf das Unternehmen hat.

Wann war die erste Kündigungswelle?

Im ersten Quartal 2001 wurden 220 Stellen innerhalb des Unternehmens abgebaut. Damals glich das natürlich einem radikalen Kulturwandel. Wir kamen aus einer Wachstumsphase. Die Mitarbeiter kannten bis dahin nur Probezeit-Kündigungen, und selbst die wurden nicht besonders häufig angewandt.

Bei der ersten Kündigungsrunde gab es da nur die Kündigungen oder auch begleitende Maßnahmen?

Von Anfang an haben wir Maßnahmen ergriffen, die neben den formalen Anforderungen des Stellenabbaus auch die betroffenen Mitarbeiter und deren Gefühle und Anliegen berücksichtigten. Vom Ablauf her muss man sich das folgendermaßen vorstellen: Die Mitarbeiter des gesamten Unternehmens wurden über den Stellenabbau und alle Maßnahmen und Regelungen, die damit zusammenhingen, informiert. Danach gab es Einzelgespräche zwischen den Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern. Dieser Prozess wurde natürlich von der Personalabteilung unterstützend begleitet. Je nach Bedarf konnten sich die betroffenen Mitarbeiter individuell beraten lassen. Zudem gab es ein Führungskräfte-Coaching, um die Führungskräfte auf diese schwierigen Gespräche vorzubereiten.

Kann man eigentlich diejenigen kündigen, die man kündigen will?

Es gibt natürlich speziellen Kündigungsschutz für bestimmte Berufsgruppen, andererseits muss man auch sagen: Wenn sich ein Unternehmen von einem bestimmten Mitarbeiter trennen will, kann es das auch. Hier muss die Vorgehensweise aber sehr gut abgewogen werden. Es ist einzuschätzen, wie hoch beispielsweise das Klagerisiko ist. Man betrachtet Kriterien wie Betriebszugehörigkeit, Alter, Anzahl von Kindern, Anzahl der Personen, die von dem Arbeitnehmer mitversorgt werden müssen.

Wie viele Kündigungswellen gab es?

Wir haben in fünf Etappen insgesamt ca. 800 Mitarbeiter abbauen müssen.

Wenn Kündigungen einmal anfangen, ist immer die Frage, wer ist der Nächste? Wie geht man mit der Verunsicherung um?

Das ist eine schwierige Situation, bei der Kommunikation eine bedeutende Rolle spielt. Jeder Mitarbeiter fällt ein Urteil über die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens: Hat man genug Arbeit oder nicht? Wie ist die öffentliche Diskussion über das Unternehmen, zum Beispiel in den Medien usw.? Damit wird jeder Mitarbeiter konfrontiert. Hier lässt sich nur mit ausreichender und umfassender Kommunikation Einfluss nehmen. Wir haben versucht, die Mitarbeiter so gut wie möglich zu informieren; z.B. indem wir denen, die vom Stellenabbau nicht betroffen waren, so früh wie möglich gesagt haben, dass sie bleiben. Ein weiterer Aspekt ist Transparenz. Es ist sehr wichtig zu erklären, warum der Abbau in dieser Form stattgefunden hat, was die Gründe, was die Ziele sind. Und: Es macht keinen Sinn, etwas zu versprechen, was man dann nicht halten kann.

Eine Frage ist immer, wie transparent sind die Kriterien, nach denen ausgewählt wird?

Das Schwierigste ist, wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, hier wird eine willkürliche Wahl getroffen. Wenn man die Kriterien versteht, die dem zugrunde liegen, dann verschwindet zwar nicht die Angst, aber ich kann mich besser damit auseinander setzen.

Die Gefahr ist doch, dass die zentralen Leistungsträger oft als Erste gehen.

Die Gefahr gibt es. Aus meiner Praxis kann ich aber sagen, dass sich die Befürchtung so glücklicherweise nicht bewahrheitet hat. Das liegt zu einem Teil an der Marktsituation. Wir waren kein Einzelfall, sondern auch die Konkurrenz hatte mit ähnlichen Problemen zu kämpfen. Daher war und ist die Situation auf dem Stellenmarkt angespannt. Daneben ist die persönliche Arbeitszufriedenheit maßgeblich von der Aufgabe abhängig, selbst wenn Kollegen das Unternehmen verlassen müssen. So ist zwar das Umfeld ein anderes, aber die Arbeit selbst kann immer noch als positiv und zufriedenstellend erlebt werden. Dass man traurig ist und

dass der Abschied von Kollegen schwer fällt, ist klar. Aber das führt nicht automatisch dazu, dass ich demotiviert bin. Wenn der Mitarbeiter merkt, dass die Abbaumaßnahmen dazu führen, dass sich das Unternehmen wieder stabilisiert, dann werden diese Entscheidungen auch nachvollziehbar.

Wo sehen Sie den Unterschied zwischen guter und schlechter »Trennungskultur«?

An allererster Stelle steht gute Kommunikation, ständig Informationen zu geben. Wir haben einerseits die persönlichen Termine des Vorstands vor Ort gemacht. Davon kann man sich nicht erwarten, dass tolle Reaktionen kommen. Aber sie sind trotzdem sehr wichtig, weil man sieht, dass Unternehmensführung und Personalabteilung Verantwortung für den Abbau übernehmen, dass sie sich zeigen und sich dem stellen. Das gehört einfach dazu.

Diese Termine wurden von der Kommunikations- und Personalabteilung vorbereitet, und die Betriebsräte waren im Vorfeld eingebunden. Wir haben eine Trainingsmaßnahme für die Führungskräfte durchgeführt und sie für das »Trennungsgespräch« geschult: einerseits in der Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Rolle, andererseits durch konkrete rechtliche Infos. Dazu haben wir positives Mitarbeiter-Feedback erhalten: Diese ausführliche Information ist bei ihnen sehr gut angekommen.

Ein weiterer Service: Wir haben versucht, alle Fragen, die im Zusammenhang mit dem Stellenabbau entstehen könnten, umfassend zu sammeln und zu beantworten, beispielsweise vom Aufhebungsvertrag bis zu den gesetzlichen Regelungen, der Kontakt zum Arbeitsamt, der Inhalt des Sozialplans u.Ä.

Ob man es Outplacement nennt oder nicht, wir haben uns natürlich auch bemüht, für die vom Stellenabbau Betroffenen neue Jobangebote zu vermitteln. Wir haben diesen Service jedem Mitarbeiter angeboten, ca. 40% haben ihn genutzt. Daran zeigt sich, dass nicht jeder diese Form der Unterstützung will oder braucht. Diejenigen, die diesen Service genutzt haben, haben sich darüber sehr positiv geäußert.

Darüber hinaus haben wir Räume als eine Art Bewerbungszentrum zur Verfügung gestellt, die technisch so ausgerüstet waren, dass die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter sowohl Jobs recherchieren als

auch Bewerbungsunterlagen erstellen konnten. Dort wurden auch Jobangebote anderer Unternehmen ausgehängt.

Schließlich hatten die Mitarbeiter auch die Möglichkeit, Bewerbungsfotos von einem professionellen Fotografen machen zu lassen. Zudem gab es eine individuelle Lebenslaufberatung durch die Personalabteilung. Wir haben mit den Mitarbeitern die Lebensläufe analysiert und mit ihnen die Aufbereitung optimiert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass all diese Leistungen nicht nur für die Betroffenen wichtig sind. Es hat einen großen Einfluss auf die Bleibenden, wie man mit den gehenden Mitarbeitern umgeht.

Wie waren die Auswirkungen auf die Personalabteilung, wenn die Firma von 1000 auf 200 Mitarbeiter schrumpft?

Auch in der Personalabteilung mussten wir uns von Mitarbeitern trennen. Mittlerweile haben wir die Personalabteilung bis auf die Stelle des Personalleiters komplett outgesourct.

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, die auf die bleibenden Mitarbeiter abzielen?

Wir haben beispielsweise jede geschäftliche Erfolgsmeldung über neue Kunden oder erfolgreich realisierte Projekte vor allem intern kommuniziert, damit sich der Fokus der Mitarbeiter nicht nur auf das Negative richtet – und damit auch das Gefühl für die Perspektiven nicht verloren geht. Dass sich die Leute nicht innerlich abkapseln, kann letztlich nur die Führungskraft zusammen mit den Mitarbeitern erreichen, indem sie sich im Gespräch über die eigene Haltung und die eigenen Werte austauschen.

Eine Anforderung ist klare Kommunikation von oben – das klappt aber keineswegs immer ...

Ein Unternehmen muss, gerade wenn es durch eine Sanierung geht, sehr genau darauf achten, mit welchem Ruf, welchem Image es am Markt agiert und wie dieses möglicherweise durch die Sanierung positiv oder negativ beeinflusst werden kann. Wenn man z.B. einen Standort schließt, sind auch Kunden eben dieses Standorts betroffen, genau

wie die Mitarbeiter, die die Kunden betreut haben. Hier sind Netzwerke entstanden, durch die Informationen nach außen fließen. Mögliche positive oder negative Auswirkungen auf das Image sind Argumente, denen sich das Top-Management nicht verschließt. Wenn ein Kunde über die Mitarbeiter hört, das ist ein Unternehmen, das extrem unfair agiert, dann kann es durchaus sein, dass damit das nächste Kundenprojekt verhindert wird. D.h. jedes Mitarbeitergespräch, das ich führe, strahlt aus. Wenn ich einem Mitarbeiter kündige, dann verabschiedet er sich ja auch von seinen Kunden. Der Mitarbeiter kann z.B. sagen, das ist eine schlimme Zeit, aber das Unternehmen hat sich bemüht, fair mit mir umzugehen. Oder er schimpft auf das Unternehmen. Es ist Teil der unternehmerischen Aufgabe, darauf zu achten, wie wir mit vom Abbau betroffenen Mitarbeitern umgehen.

Warum kümmern sich Unternehmen dann so selten um diesen Faktor? Wenn man sich im Bekanntenkreis umhört, sind die positiven Erfahrungen mit Kündigungen eher die Ausnahme.

Das eine ist das Bemühen des Unternehmens, das andere ist die Wahrnehmung durch den Mitarbeiter. Das muss sich leider nicht immer decken. Bei manchen gekündigten Mitarbeitern kommt es beispielsweise nicht gut an, wenn man sich für die geleistete Arbeit bedankt, andere finden es positiv.

Wenn Personalisten in anderen Unternehmen vor einer ähnlichen Situation stehen würden, was würden Sie denen raten?

Worauf man unbedingt achten sollte, ist so schnell wie möglich mit allen Betroffenen zu kommunizieren. Binden Sie leitende Mitarbeiter eng in den Prozess mit ein. Und als Personalabteilung muss man versuchen, den Fokus nicht nur auf dem Abbau zu haben, sondern – auch um die eigene Identität nicht zu verlieren – auf die Beratungstätigkeit gegenüber den Mitarbeitern.

Seit 36 Seminar

Personalabbau stellt eine immer größere Herausforderung für alle Beteiligten im Unternehmen dar. Fehler und Versäumnisse in der Vorbereitung, dem Aussprechen und der Nachbereitung von Kündigungen belasten nicht nur die Gekündigten und deren Führungskräfte, sondern auch die verbleibende Mannschaft sowie die gesamte Organisation. Ziel des Seminars ist es, Führungskräfte dabei zu unterstützen, Trennungskultur als selbstverständlichen Bestandteil ihres persönlichen, professionellen Führungsverständnisses zu leben. Details zu diesem Seminar finden Sie auf Seite 36.

Termine:

Trennungskultur: 23.–25. 6. 2004
22.–24. 9. 2004

Kostenloses Beratungsgespräch

Wir bieten Ihnen jederzeit gerne ein unverbindliches, kostenloses Beratungsgespräch an, um Ihren konkreten Bildungsbedarf zu erheben – telefonisch oder persönlich.

Bitte kontaktieren Sie dazu Frau Mag. (FH) Michaela Kreitmayer unter T +43/1/317 56 11-25 oder unter 0664/545 21 40, oder senden Sie Ihre Anfrage einfach per E-Mail an: michaela.kreitmayer@hernstein.at

Weiterbildungsförderung

Wussten Sie, dass bis zu 2/3 Ihrer Weiterbildungsausgaben in Österreich jetzt gefördert werden?

Unsere Förderungsspezialisten von Coop Consulting beraten Sie gerne exklusiv und kostenlos.

T +43/1/402 42 52; E-Mail: office@coop-consulting.net

Inhouse Trainings

Sie können unsere Seminare selbstverständlich auch als Inhouse Training buchen. Nähere Informationen erhalten Sie bei Frau Mag. Judith Weberhofer unter

T +43/1/317 56 11-27;

E-Mail: judith.weberhofer@hernstein.at

Brain-Trust Personalentwicklung

Tagesveranstaltung für PersonalentwicklerInnen

»Trennungskultur« – als PersonalentwicklerIn Trennungsprozesse gestalten und unterstützen

Personaleinstellungs- und Kündigungsgespräche zu führen fällt heute noch häufig in den Aufgabenbereich der Personalisten und wird, da unangenehm, gerne von Führungskräften an die Personalabteilung delegiert.

Gleichzeitig bekommen Kündigungen – und damit auch die entsprechenden Gespräche – vor dem Hintergrund der steigenden Kündigungsraten ein immer größeres Gewicht, zumal sie neben viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen auch eine klare Sprache und definitive Entscheidung verlangen.

Wie gestalten Sie Kündigungsprozesse?

Welche Rolle können Sie als PersonalistIn einnehmen?

Welche Konsequenzen können unprofessionelle Trennungsgespräche nach sich ziehen?

Diesen und ähnlichen Fragen widmet sich der nächste Hernstein Brain-Trust Personalentwicklung. Nähere Details zur Veranstaltung, die am 11. November 2003 stattfinden wird, finden Sie unter www.hernstein.at.

Anmeldung: gabriele.schauer@hernstein.at;

T: +43/1/317 56 11-24

Brain-Trust Personalentwicklung

11. November 2003; 13–18 Uhr

Palais Festetics, Berggasse 16

1090 Wien

Preis: € 350,– exkl. USt.

Business Ethics – Werte bekennen, einfordern und damit zum Geschäftserfolg führen.

Nach den wirtschaftlichen Skandalen der letzten Zeit ist bei Führungskräften wieder eine Qualität gefragt: die Integrität der eigenen Persönlichkeit. Eigentümer, Kollegen, Mitarbeiter und die breite Öffentlichkeit suchen nach Managern, deren Haltung Vertrauen gibt. Während die Anforderungen an Effizienz und Durchsetzungskraft nicht geringer werden und Ergebnisse auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen im Vordergrund stehen, wird von Führungskräften nun klar erwartet, dass sie ein ethisches Fundament mitbringen, das sie durch schwierige Zeiten trägt. Wo aber beginnt die Ethik, und wo sollen Manager »fünfe grade sein lassen«, um die Unternehmensziele zu erreichen? Sind Rücksichtnahmen auf Mitarbeiteransprüche, Konsumentensicherheit, Umweltschutz etc. letztlich nicht nur eine Belastung des Geschäfts?

Dieses Seminar macht Ihnen die eigene Wertewelt bewusst und bietet Ihnen den Vergleich mit aktuellen Konzepten der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sie gewinnen damit Anhaltspunkte zur eigenen Orientierung, insbesondere dort, wo Ihnen angebliche Sachzwänge die Hände binden. Sie diskutieren Methoden, wie Wertebewusstsein in Ihrem Unternehmen und darüber hinaus verankert bzw. nachhaltig verändert werden kann. Nicht mit Patentrezepten, aber mit neuen Orientierungen und Entwürfen, ethisches Handeln als Chance zu sehen, werden Sie das Seminar verlassen.

Lernziele

- Klären der eigenen Begriffe von Ethik und Moral
- Kennenlernen der wichtigsten Konzepte zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Vergleich mit der Wertekultur im eigenen Unternehmen/Bereich
- Erkennen ethischer Handlungsräume als wirtschaftliche Chance und Setzen neuer Ziele
- Methodendiskussion zur Verankerung und Veränderung von Werten im eigenen Unternehmen

Schwerpunkte

Das Seminar beginnt mit der Orientierungsphase, in der eigene ethische Normen mit aktuellen Konzepten der Wirtschafts- und Unternehmensethik abgeglichen werden. Im zweiten Schritt – der Planungsphase – werden Möglichkeiten der Umsetzung im eigenen Unternehmen erarbeitet.

Wer sollte teilnehmen?

Führungskräfte und OrganisationsentwicklerInnen

Trainer

Univ.-Prof. Dr. Elmar Bartsch
Egbert Deekeling

Nächste Termine

19. 04. 2004–21. 04. 2004
20. 10. 2004–22. 10. 2004

Nähere Informationen

zu diesem Seminar erhalten Sie bei unserem Kundenservice:
T +43/1/317 56 11-11 (Frau Edith Radakovits),
edith.radakovits@hernstein.at

Trennungskultur – Konstruktiv kündigen als Führungskompetenz

36

... Entscheiden müssen, wer von Ihren Mitarbeitern dem Personalabbau als nächstes zum Opfer fällt,
... Ihrem Mitarbeiter mitteilen, dass Sie ihn gekündigt haben,
... wissen, was Sie ihm damit antun,
... irgendwie die Stimmung in der Mannschaft aufrecht erhalten,
... es dem Nächsten mitteilen,
... die Trennung von Mitarbeitern bleibt eine der unangenehmsten Führungsaufgaben!

Wenn Sie sich mit dem Thema »Trennung« persönlich und professionell auseinander setzen wollen, um im Sinne Ihrer Führungskompetenz einen neuen und konstruktiven Umgang damit zu entwickeln, dann laden wir Sie herzlich zu diesem Seminar ein!

Worum geht es in diesem Seminar?

Personalabbau ist beherrschendes Thema in Unternehmen und immer größere Herausforderung für (die Kündigung aussprechende) Führungskräfte, aber auch für das (den Personalabbau planende) Management sowie (betroffene wie nichtbetroffene) MitarbeiterInnen. Fehler und Versäumnisse in der Vorbereitung, beim Aussprechen und der Nachbereitung von Kündigungen belasten nicht nur die Gekündigten und deren Führungskräfte.

Mangelnde Trennungskultur verletzt die, die gehen, verunsichert die, die bleiben, und senkt deren Arbeitsmoral. Sie fördert freiwillige Abgänge leistungswilliger MitarbeiterInnen, führt zu einem Vertrauensverlust ins Management, senkt die Produktivität und führt zu langanhaltenden Innovationsstaus im Unternehmen.

Dieses Seminar möchte dem entgegenwirken und wirksam dazu beitragen, Ihnen als Führungskraft Trennungskultur als Haltung wie auch ein Repertoire an Fähigkeiten und Fertigkeiten näher zu bringen bzw. zu vermitteln.

Welche Lernziele verfolgt dieses Seminar?

Primäres Ziel des Seminars ist es, Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft dabei zu unterstützen, Trennungskultur und -arbeit als selbstverständlichen Bestandteil Ihres persönlichen, professionellen Führungsverständnisses zu leben.

Dieses stark auf Reflexion, Auseinandersetzung und Übung basierende Seminar beschäftigt sich mit den vier Grundaspekten der Trennungsarbeit:

Der größte Schwerpunkt liegt dabei auf Ihnen als Führungskraft – Ihren inneren Bildern, Prozessen und Rollenzuschreibungen und deren Veränderung im Sinne einer hinzuwachsenden Kompetenz und Sicherheit.

Der zweite Schwerpunkt liegt auf dem konkreten Umgang mit denen, die gehen (d.h. in der Auseinandersetzung und Übung des Kündigungsgesprächs), um den Betroffenen einen Abschied zu ermöglichen, der einerseits ihren Selbstwert wahrt und ihnen einen möglichst raschen Neustart ermöglicht und andererseits Ihr Image als Führungskraft und das Ihres Unternehmens stärkt.

Den dritten Schwerpunkt bilden die, die bleiben, denn auch sie müssen mit der Trennung fertig werden, und sie sind es, die weiterhin den Erfolg der Abteilung und des Unternehmens gewährleisten sollen.

Die Klammer bildet der vierte Schwerpunkt: zu verstehen, welche systemischen Wirkfaktoren der Organisation in dieser besonderen Situation am Werk sind und Beachtung verdienen.

Welche Fragen sollen im Seminar beantwortet werden?

- Was sind meine Rolle und Aufgaben als Führungskraft bei der Trennung?
- Welche (latente) Dynamik lösen Kündigungen in der Organisation, bei den Gehenden, den Bleibenden und bei mir aus?
- Wie kann ich diese »Krise im System« verstehen und damit umgehen?
- Wie können wir Trennungsprojekte so gestalten, dass sie nicht nur Wunden reißen, sondern ein Beitrag unserer Organisationsentwicklung sein können? Wie können wir die unterschiedlichen Phasen des Trennungsprozesses bewusst gestalten?
- Wie kann ich das Trennungsgespräch konkret, sicher und wertschätzend führen?
- Wie kann ich in Zeiten der Unsicherheit Sicherheit in mir selbst generieren und authentisch vermitteln? Wie kann ich mit Emotionen und Ängsten – den eigenen, denen der Gekündigten und denen der Bleibenden – gut umgehen?

Wie wird im Seminar gearbeitet?

Ein wesentliches Erfolgsmerkmal liegt in der direkten Umsetzbarkeit in die persönliche Praxis. Nur durch das Integrieren in die eigene Situation oder den eigenen Unternehmenskontext können die Inhalte des Seminars nachhaltig vermittelt werden. Aus diesem Grund wird in diesem Seminar neben theoretischem Input, Diskussionen im Plenum, Gruppen-, Paar- und Einzelarbeit besonders Wert auf die Arbeit an konkreten Praxisfällen aus Ihrem Führungsalltag gelegt wie auch auf die Umsetzung des Erfahrenen in Rollenspielen und auf Feedback.

Wer sollte teilnehmen?

Führungskräfte aller Ebenen, zu deren Aufgabe es gehört, Personalabbau zu planen und/oder Kündigungen (aufgrund der Leistung oder im Rahmen von Personalabbau) auszusprechen.

Trainerinnen

Dipl.-Psych. Michaela Stark, Partnerin von Team Training Austria; Beraterin, Trainerin, Coach und Supervisorin mit dem Schwerpunkt Führung

Mag. Johanna Würth, Partnerin von Team Training Austria; Beraterin, Trainerin und Coach mit dem Schwerpunkt Führung

Nächste Termine

23.–25. 06. 2004

22. –24. 09. 2004

Nähere Informationen

zu diesem Seminar erhalten Sie bei unserem Kundenservice:
T +43/1/317 56 11-11 (Frau Edith Radakovits),
edith.radakovits@hernstein.at

Selbstcoaching

Wie Münchhausen lernen Sie die Möglichkeiten, sich selbst aus dem »Sumpf« zu ziehen

38

Worum geht es in diesem Seminar?

Für Führungskräfte ist es wichtig, in komplexen und schwierigen Situationen rasch Entscheidungen zu treffen und trotz hohen Drucks handlungsfähig zu bleiben. Oftmals sind dabei Zeit- und Geldressourcen für eine externe Unterstützung (z. B. durch einen Coach oder andere Kollegen) nicht gegeben bzw. möglich. Um sich in solchen Situationen Spielräume zu schaffen und »in die eigene Kraft« zu kommen, bietet Selbstcoaching eine gute Form der Unterstützung.

Was sind die Lernziele?

- Instrumente und Methoden kennen lernen, um in schwierigen Führungssituationen:
 1. die eigene Reflexionsfähigkeit zu bewahren
 2. entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben
 3. sie emotional durchzustehen
- den eigenen »Verrücktmachern«, Verführbarkeiten und Fallen auf die Spur zu kommen und mit ihnen umgehen lernen
- mit der Einsamkeit an der Führungsspitze selbstverantwortlich umgehen können.

Was sind die Schwerpunkte?

Das Seminar hat drei Schwerpunkte: Zunächst geht es darum, unterschiedliche Techniken und Methoden kennen zu lernen, zu üben und in den Führungsalltag zu integrieren. Diese »Tools« bieten die Möglichkeit, in schwierigen Situationen rasch den Überblick wieder zu gewinnen: Was ist das eigentliche Problem? Worum geht es hier? Wer ist beteiligt? Was ist mein Anteil? Was ist der versteckte Gewinn? Welche Optionen gibt es? Weiters geht es darum, einzelne Handlungsoptionen auszutesten, um rasch entscheiden zu können. Die Teilnehmer lernen Techniken kennen, um sich in emotional belastenden Situationen, wie z.B. Veränderungsprozesse, Personalabbau etc. selbst zu unterstützen und Zugang zu den eigenen Kraftressourcen zu finden.

Der zweite Schwerpunkt liegt in der Selbstreflexion – die Teilnehmer sollten daher eine gewisse Bereitschaft mitbringen, an ihren eigenen Problemen arbeiten zu wollen. In schwierigen Situationen funktionieren wir nach unseren eingespielten, vielleicht nicht immer zielführenden Mustern. In diesem Seminar geht es darum, konstruktive von hinder-

lichen Mustern zu unterscheiden und einen neuen Umgang mit eigenen »Verrücktmachern« zu finden.

Der dritte Schwerpunkt liegt darin, Selbstcoaching als einen Teil der Führungsprofessionalität wahrzunehmen und in den Führungsalltag zu integrieren. Dabei geht es auch darum, mit der Einsamkeit an der Führungsspitze selbstverantwortlich umzugehen.

Welche Methoden stehen im Mittelpunkt?

In diesem Seminar werden Instrumente aus dem systemischen Coaching, der Intuitionsforschung und der systemischen Aufstellungsarbeit angewendet. Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über die verschiedenen Tools und erfahren, wann welche Übungen gut einsetzbar sind. Durch das intensive Üben können die Teilnehmer die verschiedenen Selbstcoaching-Methoden in den Führungsalltag integrieren, leicht und rasch der jeweiligen Situation entsprechend abrufen und einsetzen.

Wer sollte teilnehmen?

Führungskräfte und Manager, die ihren Coach in sich entdecken und weiterentwickeln möchten.

Trainerinnen

Mag. Nina Schüssel,
Dr. Christiane Müller

Nächste Termine

9.–11. 12. 2003
12. –14. 5. 2004

Nähere Informationen

zu diesem Seminar erhalten Sie bei unserem Kundenservice:
T +43/1/317 56 11-11 (Frau Edith Radakovits),
edith.radakovits@hernstein.at

Impressum

Hernsteiner
Fachzeitschrift für
Managemententwicklung

Herausgeber, Medieninhaber
und Redaktion
Hernstein International Management Institute
der Wirtschaftskammer Wien
Berggasse 16, A-1090 Wien
Telefon +43/1/317 56 11-0
Telefax +43/1/317 56 11-17
<http://www.hernstein.at>
E-Mail: hernstein@hernstein.at

Copyright
©2003 alle Rechte bei
Hernstein International Management Institute,
Wien

Grafische Konzeption
und Gestaltung
team too, Wien

Redaktion und Anzeigenakquisition
Peter Wagner
Bäckerstraße 14/13
1010 Wien
T +43/1/513 47 97-0
E-Mail: ue@netway.at

Lektorat
New Media Services, Wien

Hersteller
Holzhausen, Wien

Papier
Bilderdruck, matt

Grundlegende Richtung
Information über
Managemententwicklung

Offenlegung der Eigentums-
verhältnisse nach dem Mediengesetz
Hernstein International Management Institute
der Wirtschaftskammer Wien
Berggasse 16, A-1090 Wien
Der »Hernsteiner – Fachzeitschrift für
Managemententwicklung«
erscheint 3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge gibt die Meinung
der Autoren wieder, deckt sich aber
nicht unbedingt mit der Meinung
des Herausgebers.