

## Professioneller Umgang mit Entlassungen

**Je mehr der Abbau von Personal und die Versetzung von Mitarbeitern zur ständigen Aufgabe sich wandelnder Unternehmen werden, desto mehr müssen die Organisationen eine Kultur des Trennens aufbauen und leben. Doch der Umgang mit Kündigungen und Trennungsgesprächen ist in den meisten Unternehmen noch immer ein Tabuthema. Wie man Trennungen professionell und konstruktiv bewältigt, war Thema eines DGFP-Workshops Anfang Juli in Frankfurt/M. Rainer Spies, freier Journalist in Marburg, hat die Veranstaltung besucht und stellt die wichtigsten Ergebnisse vor.**

Gemeinsam mit den Teilnehmern des Workshops spürten die Referenten Dr. Laurenz Andrzejewski (management1x1, Usingen) und Walter Hofmann (Institut für angewandte Betriebspädagogik, Viernheim) der Frage nach, wo und wann eine Trennungskultur beginnt und welche Werte, Strukturen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben damit verbunden sind.

Dass die Trennung von Mitarbeitern nicht nur eine Frage von Kultur im engen Sinn, sondern auch eine ökonomische Frage ist, kann nach Ansicht von Hofmann anhand von Rechenexemplen demonstriert werden. Danach entstehen den Unternehmen beim Abbau von Personal nicht nur die direkt sichtbaren Kosten (durch Abfindungen, langwierige Verhandlungen, Bindung von Ressourcen). Auch indirekt entstehen Kosten, etwa durch freiwillige Abgänge von leistungsfähigen Mitarbeitern, durch Produktivitätsverluste und Innovationsstaus aufgrund von Verunsicherungen der Verbleibenden, durch Imageverluste als Arbeitgeber sowie durch Abwanderungen von Kunden. „Bei persönlichen Dienstleistungsbeziehungen kommt es häufig vor, dass die freiwillig ausscheidenden Mitarbeiter ihre Kunden gleich mitnehmen“, sagte Hofmann.

Allein die ökonomischen Aspekte dürften Anlass genug sein, auf der Ebene des Topmanagements die notwendige, aber – so die Teilnehmer des Workshops – in der

Praxis nicht immer vorhandene Sensibilität für das Thema Trennungskultur zu wecken. Wie bei anderen Change-Projekten gilt auch beim Personalabbau: Je schlechter der Prozess als Ganzes geplant ist, umso schwieriger ist es für die Führungskräfte, die Folgen von Entlassungen zu minimieren. Die Devise „schnell, sauber und preiswert“ führt selten zum Ziel, wenn der Erfolg von Abbaumaßnahmen nicht nur anhand harter Kennzahlen gemessen wird.

### Elemente einer Trennungskultur

Für die Berater Andrzejewski und Hofmann fußen die wesentlichen Elemente einer „guten“ Trennungskultur auf drei Säulen: dem Kommunikationsmanagement, der qualifizierten Führung im Prozess des Personalabbaus und dem Angebot von begleitenden Maßnahmen (Karriereberatung, Retention). Bei der Kommunikation von Personalveränderungen sollten vor allem vier Grundsätze beachtet werden. Nach dem Grundsatz der Vollständigkeit ist die Belegschaft auch dann umfassend



zu unterrichten, wenn Endergebnisse noch nicht feststehen. „Es muss Klarheit über den Prozess vermittelt und darüber informiert werden, wann welche Entscheidungen fallen“, sagte Hofmann (Foto).

Daneben sind den Zielgruppen im Unternehmen die Informationen verständlich und authentisch zu vermitteln. „Es ist besser, eine negative Nachricht zu überbringen als keine oder gar eine falsche“, so Hofmann. Und um Gerüchten gezielt zu entgegnen, sollte jeweils unverzüglich der aktuelle Stand des Personalabbauprozesses kommuniziert werden (Grundsatz der Rechtzeitigkeit).

Die Frage, über was die Mitarbeiter nach diesen Grundsätzen zu informieren sind, beantwortet sich schnell, wenn man sich in die Rolle der Mitarbeiter versetzt. Danach möchten die Beschäftigten vor allem wissen, was die Gründe und die Ziele

der Maßnahmen sind, welche einzelnen Schritte geplant sind, nach welchen Kriterien die zu Entlassenden ausgewählt werden, welche unterstützenden Maßnahmen für die Betroffenen geplant sind und wer das Unternehmen verlassen soll. Werden diese Spielregeln bereits auf der Topmanagement-Ebene umgesetzt, wird den Führungskräften die Trennungsarbeit vor Ort erleichtert. Denn diese müssen in den Trennungsgesprächen den einzelnen Mitarbeitern mitteilen, warum sie das Unternehmen verlassen sollen.

### Führungskräfte qualifizieren

Wie belastend eine solche Aufgabe ist, haben Hofmann und Andrzejewski in ihrer Beratungsarbeit erfahren. „Nicht selten reagieren Führungskräfte psychosomatisch und mit einem erhöhten Risiko von Herzkreislauf-Erkrankungen darauf“, fasste Andrzejewski seine Erfahrungen zusammen. Umso wichtiger ist es seitens des Unternehmens, die Führungskräfte durch Qualifizierungsmaßnahmen auf die Trennungssi-



tuationen vorzubereiten. „Ein Trennungsgespräch ist eine hochemotionale Situation, in der die Mitarbeiter je nach Typ aggressiv, bestürzt oder aber vermeintlich unbeteiligt reagieren“, sagte Andrzejewski (Foto).

Auf die Fragen, wer das Gespräch führt, wann und wo es geführt wird und wie lange es dauern sollte, gibt es – den Diskussionen der Workshop-Teilnehmer zufolge – in der Praxis offensichtlich ganz unterschiedliche, allerdings nicht immer erfolgreiche Lösungen. Umso wertvoller war es für die Personalverantwortlichen, von den Beratern konkrete Empfehlungen für die Vorbereitung und Gestaltung der Trennungsgespräche zu erfahren sowie Checklisten für die Kommunikation an die Hand zu bekommen. Wie wertschätzend die Trennungsgespräche gestaltet werden, bleibt letztlich eine Frage der Kultur und des Stils der jeweiligen Organisation.

Dabei haben die Unternehmen jedoch eins zu bedenken: Beim Thema Trennung geht es nicht allein um die zu Entlassenden, sondern auch um die verbleibenden Mitarbeiter. „Da diese befürchten, in einer nächsten Kündigungswelle selbst betroffen zu sein, beobachten sie genau, wie die Trennung von Kollegen inhaltlich und kommunikativ abläuft“, erläuterte Andrzejewski. Daneben haben die Führungskräfte innerhalb der Phase der Revitalisierung zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter um ihre ehemaligen Kollegen trauern, sich Teams

erst wieder neu finden und motiviert werden müssen. Grundsätzlich wies Andrzejewski darauf hin, dass eine Trennungskultur letztlich nur „negative Folgen minimieren, nicht aber ganz vermeiden“ könne.

Maßnahmen zur Bindung des verbleibenden Personals wie gemeinsame Zukunftsplanungen, Beschäftigungsgarantien, Orientierungsgespräche, Investitionen in die Personalentwicklung und Teamentwicklung gehören daher ebenso mit zur Trennungskultur eines Unternehmens wie Aktionen, die den Gekündigten den Übergang in ei-

nen neuen Job erleichtern können. Out- oder Newplacement-Maßnahmen (wie Qualifizierungen, Bewerbungstrainings, Kontaktvermittlungen) signalisieren nicht nur gelebte Wertschätzung gegenüber den entlassenen Mitarbeitern, sondern sie erhöhen auch die Flexibilität eines Unternehmens. In diesem Sinne, darin waren sich die Teilnehmer einig, werde Trennungskultur auch zum wichtigen Bestandteil der Organisationsentwicklung (der nächste Workshop zum Thema „Trennungskultur“ findet am 27./28. November in Frankfurt/M. statt).