

Der faire Schnitt

Mit der Kündigung von Mitarbeitern sind viele Unternehmen überfordert. Dem unangenehmen Trennungsgespräch wird lieber aus dem Weg gegangen oder es wird an Dritte delegiert. Die Folge: Verunsicherung bei dem Betroffenen und Unmut bei den verbleibenden Mitarbeitern. Worauf man bei einem professionellen Trennungsmanagement achten sollte.

Susanne Winders* (Name von der Redaktion geändert) Karriere ging steil nach oben: Nach abgeschlossener Ausbildung zur Industriefachfrau folgte der Einstieg in die Marketingabteilung in einem mittelständischen Pharma-Unternehmen. Danach Vorstandsassistentin und nach einer weiteren Station als Abteilungsleiterin leitende Managerin für eine Produktparte mit globaler Verantwortung. Mit 38 ist sie weit oben angekommen und muss erleben, wie es ist, tief zu fallen. Eines Morgens wird sie zum Personalchef gebeten, der ihr stammelnd die Kündigung beibringt und wenige Augenblicke später mit ihr über das Angebot einer Abfindung sprechen will. Schockiert und ungläubig ob der ausgesprochenen Kündigung, kann die Managerin dem Personalchef kaum folgen. Zu sehr ist sie gedanklich mit dem Warum beschäftigt. Die Gerüchte um den Personalabbau aufgrund geplanter agiler Strukturen sind nicht an ihr vorbei gegangen – trotzdem denkt sie fassungslos: Wieso trifft es mich?

So wie Winders geht es vielen Mitarbeitern im Top-Management. Gerade hoch bezahlte Jobs sind gefährdet, wenn in einem Unternehmen umstrukturiert wird und infolge ganze Hierarchiestufen wegfallen. Noch nach Tagen sitzt der Schock bei der Managerin tief: Nicht nur, weil sie plötzlich an ihren Leistungen zweifelt und nicht weiß, wie sie ihren Mitarbeitern gegenüber treten soll, sondern vor allem, weil der Personalchef sie mit dieser schwerwiegenden Nachricht überfahren hat und noch viel mehr, weil ihr direkter Vorgesetzte nicht persönlich mit ihr gesprochen hat.

ZÜ: Jobverlust schlägt auf den Selbstwert

Kaum ein Thema ist so heikel und gleichzeitig einschneidend wie die Kündigung eines Mitarbeiters. Unabhängig von den Ursachen – das können z.B. strategische Neuausrichtungen, Fusionen, Verkäufe von Geschäftsbereichen oder neue Strukturmodelle, z.B. Agilität und Selbstverwaltung, sein – geht dem Gekündigten die Botschaft, den Arbeitsplatz räumen zu müssen, an die Nieren und kratzt an der eigenen Persönlichkeit.

So verwundert es nicht, dass sich Vorgesetzte oftmals vor dem Gespräch drücken: Wie sage ich es meinem Mitarbeiter, und wie gehe ich mit dessen emotionalen Reaktionen um? Weinen und heftige Wutausbrüche sind durchaus üblich. Der Vorgesetzte wiederum ist oft selbst sehr betroffen und hat mangels Erfahrung mit solchen Gesprächen Probleme, richtig zu argumentieren. Vermeidet er dieses Gespräch oder wälzt es auf andere ab, hinterlässt das bei dem Betroffenen einen schlechten Nachgeschmack. Und bei den Mitarbeitern, die bleiben, ist die Verunsicherung groß. Trifft es mich als nächstes? Kommt jetzt Mehrarbeit auf mich zu? Wie steht es um die Zukunft des Unternehmens? Als Führungskraft muss man zuversichtlich und glaubwürdig vermitteln, wie es mit den Leistungsträgern im Unternehmen weitergehen wird.

ZÜ: Trennungskultur beugt Gerüchten vor

Sobald die Phase 1 abgeschlossen ist (sh. Kasten 1), sollten möglichst schnell persönliche Gespräche mit dem Betroffenen geführt werden. Um Gerüchten und demotivierten Mitarbeitern vorzubeugen, ist es ganz wichtig, eine Trennungskultur mit offenen Kommunikationsstrukturen zu etablieren. Bei dem Erstgespräch mit dem Betroffenen geht es darum, die Tatsachen zu nennen, zu begründen und dabei klar und wertschätzend zu kommunizieren, damit er die Kündigung nicht als persönliche

Abwertung empfindet. An das Erstgespräch sollten sich Folgegespräche anschließen, denn der Betroffene ist in dieser Situation nicht wirklich aufnahmefähig.

Hat er den ersten Schock überwunden, kommt es bei weiteren Gesprächen darauf an, dass sich der Vorgesetzte genügend Zeit für den Mitarbeiter und dessen Bedürfnisse nimmt. Denn für den Gekündigten ist es wichtig, die Entscheidung des Unternehmens nachvollziehen und einordnen zu können. Auch die Führungskraft selbst braucht Unterstützung, um solche Gespräche souverän führen zu können: Hierfür können spezielle Trainings angeboten werden, bei denen es u.a. um die klare Formulierung der Trennungsbotschaft geht. Aber auch der Rückhalt durch die Geschäftsleitung spielt eine wichtige Rolle, damit der einzelne Vorgesetzte die Kündigung überhaupt vertreten und glaubwürdig argumentieren kann. Viele Führungskräfte wissen nicht, wie sie mit dem Gekündigten bis zu dessen Austritt umgehen sollen: Wichtig ist, ihn bis zum letzten Tag einzubinden. Sich für die geleistete Arbeit zu bedanken und seine Wertschätzung zu zeigen, gehört zu einem würdigen Abschied.

ZÜ: Hilfe zur Selbsthilfe

Bereits in der Trennungsphase (sh. Kasten 1) können sich Unternehmen zur Etablierung des Trennungsprozesses und für das Training der Führungskräfte externe Unterstützung holen, um Gerüchten und Imageschäden vorzubeugen. Den Betroffenen Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, steht im Mittelpunkt der Outplacement-Beratung: Durch individuelle Beratung soll er eine neue berufliche Perspektive entwickeln und ihm die Jobsuche erleichtert werden. Im Einzelgespräch erarbeitet der Berater mit dem Betroffenen dessen Schlüsselkompetenzen, Wertvorstellungen, Ziele und persönlichen Erfolge heraus. Daraufhin erhält er eine qualifizierte Rückmeldung zum Profil und der persönlichen Wirkung sowie eine sorgfältige und marktorientierte Zielbestimmung in Branche, Position, Aufgabenspektrum und Gehalt. Wer sein Handwerk versteht, verfügt über umfangreiches Wissen in Bezug auf den Arbeitsmarkt und den Bedarf in verschiedenen Branchen. Im nächsten Schritt arbeiten beide gemeinsam eine Strategie aus, welche beruflichen Positionen entsprechend des jeweiligen Profils und der Wünsche (hierbei sollte man auch die Selbstständigkeit ins Auge fassen) sich eignen würden. Auch bei der Recherche geeigneter Unternehmen und der Strategie der Ansprache kann die Outplacement- und Karriereberatung Petra Barsch unterstützen. Die Überarbeitung der Bewerbungsunterlagen, die Gesprächsvorbereitung für eine Bewerbung und die Entscheidungsfindung zählen zu den Kernkompetenzen eines professionellen Outplacement-Beraters.

Der Erfolg dieser Beratung hängt neben der Fachkompetenz auch davon ab, ob beide Parteien im Lauf des Prozesses eine Vertrauensbasis entwickeln. Diese kann entstehen, wenn man dem Betroffenen Raum für seine Verletzungen gibt, sich in seine Situation einfühlt und sie nachvollziehen kann. Wer die Kündigung als Möglichkeit sieht, den Lebenssinn neu zu überdenken, kann aus dieser Krise gestärkt hervorgehen und sein Leben ganz neu ausrichten. Brüche können eine echte Chance für einen Neuanfang sein!

Phasen des Trennungsprozesses

Bei der Gestaltung des Trennungsprozesses kommt es auf die faire und zukunftsgerichtete Planung an. Der Prozess in drei Phasen:

1) In der Vorbereitungsphase sollte ein Trennungskomitee als Steuerungsgruppe eingerichtet werden. Dazu zählen in der Regel die Geschäftsleitung, Betriebsrat, Personalverantwortliche und Vorgesetzte der betroffenen Mitarbeiter. Das Komitee sollte sich zunächst grundsätzlich über die Etablierung einer Trennungskultur verständigen, bevor einzelne Projektschritte vereinbart und vorbereitet werden: Wem wird gekündigt (Auswahlprozess durch HR)? Wer spricht die Kündigung

wann und wo aus, und wie wird sie begründet? Welche organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen für den Sozialplan müssen mit dem Betriebsrat ausgehandelt werden? Wie können Führungskräfte in Zusammenarbeit mit dem Personalverantwortlichen auf Trennungsgespräche vorbereitet werden? Wie gehen wir mit den verbleibenden Mitarbeitern um?

2) In der Trennungsphase werden die im Sozialplan vereinbarten Maßnahmen umgesetzt. Externe Outplacement-Berater werden eingesetzt, um sich den Mitarbeitern z.B. bei einer Betriebsversammlung vorzustellen und über Ziele und Maßnahmen der Outplacement-Beratung zu informieren. Im Mittelpunkt dieser Phase stehen die Trennungsgespräche mit den direkt Betroffenen, wobei nach einem Erstgespräch weitere Auffanggespräche in Zusammenarbeit mit Beratern durchgeführt werden sollten. Bei dem Auffanggespräch geht es u.a. darum, den Mitarbeiter bei der persönlichen Krisen- bzw. Trauerverarbeitung zu unterstützen und ihm Angebote für seine jetzige Situation zu machen (das kann von einem einmaligen Weiterbildungsbudget zur beruflichen Neuorientierung bis zur Finanzierung einer Berufsausbildung reichen).

3) Die Phase der Nachbereitung und Neuausrichtung umfasst die Betreuung, Coaching- und Karriereberatung des Gekündigten. Ein guter Outplacement-Berater ist darauf spezialisiert, den Gekündigten psychologisch zu betreuen und ihm Mut zu machen, in die Zukunft zu schauen und sich beruflich neu zu orientieren. Sowohl Führungskräfte sollten unterstützt werden, z.B. bei der Identifikation möglicher Angebote für den Betroffenen, als auch die Betreuung der verbleibenden Mitarbeiter durch Coaching im Einzel- oder Gruppengespräch. Wichtig in dieser Phase ist es, den Trennungsprozess mit den vereinbarten Maßnahmen zu evaluieren.

Annette Neumann