

Beziehungsbruch ohne Schrammen

Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer auseinander gehen müssen/wollen/können

Einer der Geschäftsprozesse, dem am wenigsten Positives abgewonnen werden kann ist der, wenn sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber trennen. **Eva Selan** berichtet über Trennungsmanagement.

Auch wenn es den klingenden Namen „Trennungsmanagement“ trägt bedeutet es meist, dass eine eingegangene Beziehung einseitig aufgehoben werden soll und zumindest für eine Seite „Unannehmlichkeiten“ entstehen.

Trennungen haben viele Gesichter

Die Gründe, Hintergründe und Auswirkungen von Trennungen sind mannigfaltig:

- Ein für den Arbeitnehmer positiver Schritt, wenn die Kündigung mit einem Karrieresprung in einer andern Firma verbunden ist; dies bedeutet einen Rattenschwanz an Konsequenzen für den Arbeitgeber.
- Eine Trennung von Seiten des Arbeitgebers lässt einen arbeitslosen ehemaligen Mitarbeiter zurück, was weitreichende soziale Auswirkungen haben kann.
- Hire and Fire ist in manchen Positionen möglich, in manchen Firmen Usus: Neue Mitarbeiter ohne langmächtigen Auswahlprozess aufnehmen, ausprobieren und wenn er nicht innerhalb kurzer Zeit Erfolge liefert, trennt man sich wieder von ihm oder der Mitarbeiter sucht selbst das Weite. Für diese Variante allerdings ist selten ein geordnetes Trennungsmanagement vorgesehen.
- Breite Kündigungswellen durch den Arbeitgeber müssen gut geplant und koordiniert durchgeführt werden.

Es ist völlig klar und unausweichlich, dass Trennungen von Mitarbeitern unumgänglich sind. Wichtig ist allerdings, dass diese Trennung für beide Seiten so positiv wie möglich verläuft, sonst kann es zu unnötigen Verletzungen – ebenfalls für beide Seiten – kommen. Egal von welcher Seite – Arbeitnehmer oder Arbeitgeber – die Trennung angestrebt wird: sie sollte bestimmten



durchdachten Mustern folgen. Und wenn es nur bedeutet, ein gutes Trennungsgespräch zu führen.

Arbeitgeberseite

Wird die Trennung vom Arbeitgeber ausgesprochen, so sollte das Trennungsgespräch „der direkte Vorgesetzte führen – es ist Teil professionellen Managements, die HR-Abteilung unterstützt bei der Abwicklung und in allen arbeitsrechtlichen Fragen. Bei Recruiting neuer Mitarbeiter wird ja analogerweise verfahren“, erklärt Dr. Michael Hutter (Geschäftsführer, DBM Karriereberatung GmbH) und meint weiter: „In einem professionellen Trennungsgespräch soll der Vorgesetzte vor allem

- gut vorbereitet sein,
 - schnell zum Punkt kommen,
 - die Entscheidung erklären,
 - über das Ausstiegspaket (schriftlich vorbereitet) sowie weitere Gesprächstermine informieren,
 - Zeit für Reaktionen und Fragen lassen.
- Eine Kündigung ist dann für den Betroffenen möglichst ‚schonend‘, wenn der Vorgesetzte auf eine faire und klare Gesprächsführung achtet, er damit Selbstachtung und Integrität des Mitarbeiters respektiert, Verständnis zeigt und auch emotionale Reaktionen des Mitarbeiters annehmen kann.“

„Einer Trennung vorangehen muss eine entsprechende Planung der Kosten, der Folgen, der sozialen Veränderungen und der entsprechenden juristischen Maßnahmen“, erklärt Dr. Karl Piswanger (Geschäftsführer Dr. Pendl & Dr. Piswanger GmbH). Das ist natürlich umso dringlicher, je weitreichender die Kündigungen sind.

Groß angelegte Reorganisation

Ist die Trennung von Mitarbeitern Teil einer umfangreichen Reorganisation eines Unternehmens, so ist „professionelles Trennungsmanagement als Teilprojekt des gesamten Change-Prozesses zu definieren und enthält“, laut Michael Hutter, „vor allem folgende Teilschritte:

- Festlegung des Projektteams und der Projektorganisation,
- Definition der Ziele und Visionen der Personalmaßnahmen, gemeinsames ‚Wording‘ wird erarbeitet und eine einheitliche Kommunikation nach innen und nach außen festgelegt,
- Eckdaten werden definiert: Welche Unternehmensbereiche sind betroffen? Wie



Michael Hutter



Gabriele Riedl



Karl Piswanger

viele Personen insgesamt? Wie sichert man vorhandenes Know-how? Wie funktioniert die verkleinerte Struktur usw.,

- Erstellung eines Projektstrukturplans mit allen Meilensteinen und einem detaillierten Ablauf-, Termin- und Kostenplan für die Trennungsmaßnahmen,
- begleitend Definition und Planung von Maßnahmen für die verbleibenden Mitarbeiter (Kündigungsphase offiziell beenden, Neuorientierung geben, ‚Normalbetrieb‘ definieren).“

„Weiters ist zu bedenken“, führt Karl Piswanger aus, „dass grundsätzlich ein relativ positives Klima in der Trennungssaktion herrscht, um am Arbeitsmarkt keine Irritationen aufkommen zu lassen und dass alle Führungskräfte im Trennungsmanage-

ment-Prozess trainiert sind. Auch ist auf juristische Exaktheit bedacht zu nehmen und auf offene Kommunikationswege bzw. Krisenmanagement und Kommunikation zu achten. Nicht zuletzt sind Austrittsgespräche bzw. Outplacement-/Coachingberatungen in Betracht zu ziehen.

Bei Massentrennungen ist der Imageschaden durch vorbeugendes Krisenmanagement in Grenzen zu halten. Bei Eigenkündigungen höher qualifizierter Mitarbeiter ist sehr schnell und positiv mit hoch qualifizierten Gesprächen zu reagieren.

Für eine professionelle Trennung sollte ein Regelwerk bestehen – dieses beinhaltet mindestens die Vorbereitung auf die Begründungen, die konkrete Vorgehensweise und die entsprechenden Planungsmaß-

Zertifizierter
RedEd
Intensiv-Lehrgang

LEHRGANG
NOVEMBER 2007

Der Personalentwickler-Profi

Zertifizierter Intensiv-Lehrgang

Lernen Sie in nur drei Tagen – kompakt und praxisnah – die relevanten Instrumente der Personalentwicklung kennen und erfolgreich einsetzen

Frühbucherbonus

bei Anmeldung bis 5. Oktober 2007: € 100,-! (exkl. USt)

- In diesem Lehrgang lernen Sie die Personalentwicklung als strategische Führungs- und Managementaufgabe kennen.
- Sie erhalten einen Überblick über die Funktion und Struktur eines Personalentwicklungssystems und lernen die entsprechenden Instrumente kennen.
- Durch Reflexion der Lehrgangsinhalte in der Gruppe, durch das Einbringen von Fallbeispielen aus der Praxis und Teilnehmerfallstudien ist Ihnen eine optimale Übertragung des Gelernten in Ihr berufliches Umfeld garantiert.

Termin: 5. bis 7. November 2007
Ort: Vienna All Suites Modul, Wien
Pauschale: € 1.690,- (exkl. 20 % USt)

Anmeldung und nähere Informationen:
Nikola Ticha
 E n.ticha@RedEd.at • T (+43 1) 546 64-140
 F (+43 1) 546 64-143 • AGB unter www.RedEd.at

www.RedEd.at

RedEd

BUSINESS-TO-BUSINESS EDUCATION

nahmen. Bevor es zur Gerüchtebildung kommt sind alle entsprechenden Stellen im Unternehmen (Betriebsrat) zu informieren und sofort das Gespräch mit dem Mitarbeiter zu suchen, ebenso sollte sofort ein Gespräch mit dem bestehenden Rest-Team erfolgen und die Informationen aller Führungskräfte und MA erfolgen. Auf die konkrete Kündigung folgt sofort ein mindestens einstündiges positives Trennungsgespräch, welches insbesondere Fragen zur Organisation des Unternehmens, der Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen und die Festlegung der weiteren Trennungsmaßnahmen enthält.“

Tipps für das Trennungsgespräch

„Die Person, die die Trennung ausspricht, sollte sich auf das Trennungsgespräch sehr gut vorbereiten und“, so Karl Piswanger, „es möglichst vormittags während des geistigen Hochs führen, den Zeitpunkt ehestmöglich ansetzen und – wenn das Gespräch besonders schwer fällt – ein kurzes Coaching-Gespräch vorher führen. Im Trennungsgespräch bewährt es sich, nur kurz von der Vergangenheit zu sprechen und sich schnell der Zukunft zuzuwenden, sentimentale Killerformulierungen wie ‚Sie werden das schon schaffen, nehmen Sie es nicht so ernst, da können wir nichts machen‘ vermeiden.“ Durch Fragen sollten die positiven Zukunftsaspekte für die Trennungsperson herausgearbeitet werden. Michael Hutter ergänzt: „Im Trennungsgespräch sollte man

- sich an die vorbereitete Themenliste halten,
 - auf eine faire und klare Gesprächsführung achten,
 - Struktur geben,
 - zuhören und abwarten können.
- Vermeiden sollte man
- lange Diskussionen, Verteidigung und Rechtfertigung,
 - Versprechen geben, die man nicht halten kann (falsche Hoffnungen erwecken),
 - Verharmlosungen, Kündigung als ‚normales‘ Vorkommnis abtun.“

Für Vorgesetzte, die eine Kündigung aussprechen müssen, kann die Situation sehr belastend sein, vor allem wenn es sich um umfassende Kündigungen handelt oder um einen Menschen, der ihm persönlich nahe steht. Dennoch: Kündigungen sind Führungsaufgabe und daher vom direkten Vorgesetzten wahrzunehmen. Natürlich muss diese Führungsaufgabe auch Teil des Führungskräfte trainings ein. Daher sollte

kein Vorgesetzter unvorbereitet in dieser Situation stehen. Zusätzliche Coachings können natürlich eine große Unterstützung darstellen und die individuelle Vorbereitung ist unablässlich.

Arbeitnehmerseite

Auch nach der Kündigung von Arbeitnehmerseite ist das Trennungsgespräch

ein zentrales Element, das der Arbeitgeber unbedingt einfordern sollte. „Für viele Führungskräfte ist ein Austrittsgespräch reine Zeitverschwendung. Dabei hätte es so viele Vorteile, wenn man noch ein letztes Mal mit dem scheidenden Mitarbeiter spricht. Verlässt ein Mitarbeiter die Firma, gibt ein letztes Gespräch nicht nur

Auskunft über die Beweggründe. Der Chef erfährt auch, so die Befragung wertschätzend auf beiden Seiten abläuft, was punkto Führungsstil schief gelaufen ist“, erläutert Gabriele Riedl (Geschäftsführerin von trilog G. Riedl KEG), „die Gründe für ein fehlendes Austrittsgespräch liegen oft darin, dass die meisten Chefs eher beleidigt sind, wenn sich ein Mitarbeiter verabschiedet. Die Gründe für den Austritt werden nicht oder oftmals zu wenig beleuchtet. Als Ausrede wird häufig Zeitmangel genannt, da ein gut geführtes Gespräch locker eine Stunde dauert.

Kündigt der Mitarbeiter aufgrund von Unstimmigkeiten, stellen sich manche Chefs eher ungerne der Konfrontation. Findet die Kündigung in beiderseitigem Einvernehmen statt, ist die Gesprächsbereitschaft selbstverständlich etwas größer. Problem: Wer bei einer Kündigung nicht nach dem Warum, Wieso und Weshalb fragt, macht beim nächsten Mal haargenau die gleichen Fehler. Es ist wichtig, einen Mitarbeiter wertschätzend zu ‚entlassen‘. Solche Gesten sagen nämlich einiges über die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten aus.“

Reflexion

Vor dem Austrittsgespräch sollte sich der Arbeitgeber folgendes überlegen und auch hinterfragen – Gabriele Riedl gibt Tipps:

- „Arbeitsklima: Wie gut konnten Sie Ihre Vorstellungen und Ideen realisieren? Was

waren hemmende Faktoren beim Arbeitsklima? Wodurch wurde Ihre Selbstmotivation beeinträchtigt?

- Team: Für wie entwicklungsfähig halten Sie das Team, das Sie verlassen? Wie ist das Klima? Welche Schwierigkeiten konnten nicht überwunden werden?
- Karrieremöglichkeiten: Wie intensiv konnten Sie Ihre Vorstellungen realisieren? Wer hat Sie gefördert? Was war Ihrer Meinung nach hinderlich in der persönlichen Entwicklung? Gesetz den Fall Sie würden bleiben, was müsste verändert werden?
- Leistungsorientierung: Inwieweit entsprach die Entlohnung der Aufgabenstellung? Wie zufrieden waren Sie mit den Mitarbeitergesprächen des Vorgesetzten?
- Führungsverhalten: Was waren die größten Schwächen Ihres Vorgesetzten? Was hätten Sie anders gemacht?“

Schrammenfrei

Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben idealerweise die Möglichkeit, aus der Trennung zu profitieren, indem ein Feedback gegeben wird, zu dem es während des gesamten Arbeitsverhältnisses nicht kam. Noch idealer wäre es, wenn dieses Feedback auch bereits im Zuge von Mitarbeitergesprächen ausgetauscht werden könnte, doch zu diesem Zeitpunkt sind die möglichen Konsequenzen oft noch zu drohend. Eine gute Vorbereitung, wohldurchdachte Schritte, glaubhafte und wahre Begründungen ohne Ausreden sollen die Grundlage für die Trennung darstellen. **T**

Info

DBM Karriereberatung GmbH
www.dbm.co.at

Dr. Pendl & Dr. Piswanger GmbH
www.pendlpiswanger.at

trilog G. Riedl KEG www.trilog.at

Literatur

Daniela Kausch(2006): Zukunftstrends im Trennungsmanagement, VDM Verlag, ISBN 978-3-86550-788-4