

Wenn Mitarbeiter und Chef aus einander gehen müssen/wollen

Wenn Trennungen vom Arbeitgeber ausgehen, sind „Opfer“ von schlecht gelaufenen Trennungsgesprächen oft die Folge. Klienten sind nicht nur von der Trennungsentscheidung selbst erschüttert, sondern zusätzlich über die Art der Übermittlung verbittert. Diese Verbitterung führt oft dazu sich mit Rachegedanken zu beschäftigen, anstatt sich auf die berufliche Zukunft zu konzentrieren. Eine gefährliche Mischung für Arbeitgeber und Ex-Angestellte zugleich...

Trennungen von Mitarbeitern sind manchmal unumgänglich, fast immer unangenehm, sollten daher gut vorbereitet sein und die Selbstachtung des Mitarbeiters respektieren und so positiv wie möglich für alle Beteiligten ablaufen. Was man gerne vergisst: Eine Trennung vom Unternehmen betrifft nicht nur den Betroffenen selbst, sondern auch den „Kündiger“, also uns Manager. Fachvorgesetzte fühlen sich zumeist überfordert und selbst nach einigen Erfahrungen mit Kündigungen empfinden viele Führungskräfte diese Gespräche als extrem belastend.

Führungsaufgabe Trennung

Man kann natürlich leicht argumentieren, Kündigungen sind Führungsaufgaben und gehören daher zu den Aufgaben eines direkten Vorgesetzten. Nur wie werden sie auf die Härte dieser Aufgabe vorbereitet? Machen wir uns nichts vor: Trennungen sind in vielen Firmen ein Tabuthema. Aus eigener Praxis weiß ich, dass nur bei ganz vereinzelt österreichischen Firmen zum Thema Trennung ein eigenes Modul in der Führungskräfte-Entwicklung vorgesehen ist. Bei einigen wenigen sind sie verschämt im Themenkreis „Konfliktgespräche“ enthalten.

Inwieweit wird dieses Thema in den universitären Ausbildung von Managern abgedeckt? So gut wie gar nicht, weder in den auf den Unis angebotenen „social skills“ noch als essentieller Bestandteil der speziellen BWL Personalwirtschaft.

Ist es also so, dass sich Personalisten dieses Thema vorbehalten?

„Scheidung im Berufsleben“

Vielleicht ist es nur die Tradition, dass in einem Klima von lebenslangem Arbeitsplatz Kündigungen nur dann ein Thema sind wenn Regeln von Mitarbeitern gravierend verletzt wurden. Doch der lebenslange Arbeitsplatz ist inzwischen Geschichte. In unserer globalen Welt werden im Laufe eines Lebens einige Arbeitsverhältnisse eingegangen und

nicht immer nur durch den Arbeitnehmer beendet. Krisenbedingte Restrukturierungen, sowie Fusionen und Übernahmen mit vielfältigen Reorganisationsmaßnahmen führen zu betriebsbedingten Kündigungen. Trennungen gehören heutzutage zu jedem Unternehmen dazu, nicht anders als in der privaten Partnerschaft die hohe Zahl an Scheidungen.

Absolute Dont's bei Kündigungen

Was sind nun Beispiele von verletzenden Trennungsgesprächen? In unserer Praxis als Outplacementberater erleben wir eine Fülle von absoluten Dont's die sich bei entsprechender Vorbereitung vermeiden lassen:

- Kündigungen ohne persönliches Gespräch z.B.: per e-mail.
- Kündigungsgespräche im Großraumbüro, im einsehbaren Büro.
- Kündigungsgespräche kurz vor Feierabend, am letzten Arbeitstag der Woche, vor Feiertagen, vor & nach Feiern oder Firmenfesten.
- Kündigungen ohne Zweitgespräch
- Kündigungen von anderen als den direkten Vorgesetzten
- Keine Zeit für Reaktionen des Gekündigten vorsehen.
- Verharmlosungen, Kündigungen als „normales“ Vorkommnis abtun.
- Lange Diskussionen, Verteidigung und Rechtfertigung
- Falsche Hoffnungen wecken

Aber auch wenn Trennungen vom Arbeitnehmer ausgehen, lässt sich einiges Porzellan zer-

schlagen. Für viele Führungskräfte ist etwa ein Austrittsgespräch reine Zeitverschwendung. Dabei ist dies die letzte, vielleicht auch die einzige Gelegenheit, ein angstfreies Feedback von seinem ehemaligen Mitarbeiter zu bekommen. Dabei geht es nicht nur über die Beweggründe des Austritts. Die Chefs sind jedoch meist beleidigt und vermeiden dieses Gespräch und erfahren nichts über das Warum und Wieso. Ohne diese Information werden das nächste mal aber genau die gleichen Fehler gemacht.

Aus langjähriger Erfahrung wären vor allem folgende Punkte einer näheren Betrachtung in einer „Abschiedsrunde“ wert:

- Wie war das Arbeitsklima?
- Wodurch wurde die Selbstmotivierung behindert?



Zur Person

Dr. Michael Hutter ist seit über 20 Jahren bei DBM, einem führenden weltweiten Anbieter von Human Resource Management Beratung. DBM berät weltweit jährlich mehr als 7000 Organisationen und 250.000 Personen in 28 Sprachen, 85 Ländern und über 240 Büros. Seit 2006 leitet er das österreichische Team (www.dbm.co.at) als Geschäftsführer. Neben Outplacement beschäftigt sich der promovierte Psychologie u. a. intensiv mit Potenzialanalysen und Burnout-Prävention.

KICK OFF

DAS MASTERCOACHING

EINE INTENSIVWOCHE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
GRENZBEREICHE DES MANAGERSTANDARDS AUSLOTEN

- Schwierige Situationen des Führens lösen
- Entscheidungs- und Handlungsschnelligkeit erhöhen
- Quelle der eigenen Kompetenzen öffnen und voll nutzen
- **Persönliches Potenzial steigern** und sinnvoll im Management einsetzen
- Von Konflikten zu **Win-Win-Lösungen**

TERMINE:

20. – 24. JULI 2009 (in Deutsch)

17. – 21. AUGUST 2009 (in Englisch)

KICK OFF Management Consulting GmbH | A-1120 Wien | Gaßmannstraße 25 | Telefon: +43 1 710 78 54-14 | E-Mail: eva.fuchs@kick-off.at | www.kick-off.at

