



# ABSCHIED MIT ANSTAND

KÜNDIGUNGEN auszusprechen *gehört zu den unangenehmsten Aufgaben in einem Unternehmen*. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet. Ein professioneller Trennungsprozess bewahrt aber vor hohen Kosten und Imageverlust in der Öffentlichkeit.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Ryan Bingham überbringt die Botschaft höflich, aber bestimmt, und findet sogar aufmunternde Worte. »Ihre Position existiert einfach nicht mehr. Sie dagegen sind noch da, Sie sind die Zukunft. Darauf müssen Sie sich jetzt konzentrieren«, sagt er zu den Menschen, die er soeben gekündigt hat. Sein Mitgefühl hält sich trotzdem in Grenzen, denn Bingham ist professioneller Rausschmeißer. Er unterstützt große Unternehmen beim Personalabbau, dem sogenannten »Downsizing«, und entlässt Mitarbeiter wie am Fließband – routiniert und emotionslos.

Nun ist Ryan Bingham bloß eine Filmfigur, die in dem Blockbuster »Up in the Air« von George Clooney verkörpert wird und nach Hollywood-Manier stark überzeichnet ist. Zwecks größerer Glaubwürdigkeit wurden seine »Opfer« durchwegs von Laien gespielt, die auch in Wirklichkeit gerade ihren Job verloren hatten. Und nicht jeder Personalchef kann in Aussehen und Auftreten mit dem smarten Filmstar mithalten. Entlassungsprofis, die vor allem für internationale Konzerne die unangenehmen Aufgaben übernehmen, gibt es aber tatsächlich.

#### » Kündigung per E-Mail «

Während es an Seminaren und Fachliteratur zu Recruiting oder Organisationsentwicklung nicht mangelt, ist der Umgang mit Kündigungen ein Tabuthema, das auch von Führungskräften so lange wie möglich gemieden wird. Das Angebot von »Vollstreckern« (siehe Buchtipp) oder »Übergangsberatern«, wie sie in der Consulting-Branche beschönigend heißen, findet deshalb reichlich Abnehmer.

Laurenz Andrzejewski, der sich mit seiner Unternehmensberatung management 1x1 auf Trennungsprozesse spezialisiert hat, wirft den Firmen vor, sich damit aus der Verantwortung zu stehlen. Sein Buch »Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung« liegt inzwischen in der dritten Auflage vor und gilt als Standardwerk zum Thema Kündigung. Seit 1989 begleitet er Unternehmen in Wandlungsprozessen und schult Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Planung und Durchführung von Trennungsphasen.

Wie unprofessionell die Kündigungen vollzogen werden, findet Andrzejewski »erschreckend«: Leitfäden oder Checklisten existieren zwar für die Einstellung von Personal und für Mitarbeitergespräche, doch für die Entlassung gibt es meist keine einheitliche Vorgehensweise. Abteilungsleiter, oft selbst von der Entscheidung überrascht und bewegt, arbeiten Namenslisten ab und übermitteln den betroffenen Mitarbeitern die Botschaft am Telefon, auf dem Gang, per E-Mail, am Geburtstag oder Freitagnachmittag kurz vor Dienstschluss. Mit den teilweise heftigen Reaktionen von Tränen bis zu offener Aggression wissen die überforderten Führungskräfte kaum umzugehen – umso belastender empfinden sie diese undankbare Rolle.

#### » Feuer am Dach «

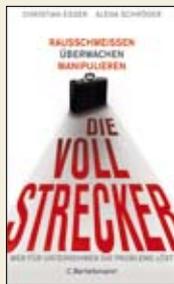
Wie Andrzejewski hat sich auch Unternehmensberaterin Astrid Ewald auf die konstruktive Gestaltung von Trennungsprozessen spezialisiert. Große Unternehm- ➔

⇒ men wie die VA Tech und die Bawag begleitete sie bei Change-Projekten, die jeweils mit Kündigungen einhergingen. »Oft werde ich gerufen, wenn schon Feuer am Dach ist«, kritisiert auch sie die weitgehende Verdrängung des Themas. 2003 gestaltete sie für die Österreichischen Post AG eine Workshop-Reihe, in die sämtliche Top-Führungskräfte eingebunden wurden. Für den ehemaligen Staatsbetrieb, in dem sich die Mitarbeiter noch vielfach mit dem Nimbus unkündbarer Beamten sahen, bedeutete der breite Personalabbau einen doppelten Tabubruch. Als Philips Austria 2001 mehrere Produktionsstätten schloss und innerhalb eines Dreivierteljahres 1.200 Mitarbeiter entlassen werden sollten, entwarf Ewald einen umfassenden Sozialplan und ein Newplacement-Programm. Bereits vier Monate nach dem letzten Produktionstag hatten mehr als 70 % der betroffenen Mitarbeiter einen neuen Job oder eine andere positive Perspektive gefunden. Die Fluktuationsrate in den bestehenden Philips-Werken blieb auf niedrigem Niveau.

Personalabbau wird insbesondere in Kri-

BUCHTIPP

»Unliebsame Mitarbeiter entlassen, die eigentlich unkündbar sind, Angestellte heimlich mit Wanzen und Kameras überwachen oder das ramponierte Image durch geschickte PR wieder aufpolieren? Eine wachsende Riege an Dienstleistern erledigt diese und andere Drecksarbeiten, mit denen sich in den Führungsetagen großer Konzerne niemand die Finger schmutzig machen will. Die deutschen Journalisten Christian Esser und Alena Schröder recherchierten penibel in einer Branche abseits des Rampenlichts, in der ausgebuffte Sicherheitsexperten und skrupellose Anwälte die Grenze zur Illegalität ausloten - was Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Telekom oder Lidl keineswegs davon abhält, die diskreten Dienste in Anspruch zu nehmen. Einige der Profis lassen in Interviews hinter die Kulissen blicken und fördern durchaus Überraschendes zutage, wie etwa eine IKEA-Personalmanagerin als Teilnehmerin des Seminars »Die Kündigung störender Arbeitnehmer«.



**CHRISTIAN ESSER/ALENA SCHRÖDER:** Die Vollstrecker. Wer für Unternehmen die Probleme löst. Verlag C. Bertelsmann, München 2012

senzeiten zum Prüfstein für jedes Unternehmen. Der Blick auf rasche Kostenreduktion ist dabei allzu kurz-sichtig. »Nur wenn Trennungen human und fair, das heißt mit Wertschätzung und Respekt für die Gehenden ablaufen, sind sie im betriebswirtschaftlichen Sinne ökonomisch«, sagt Trennungsexperte Andrzejewski. Unkoordinierte Kündigungen ziehen häufig arbeitsrechtliche Konflikte nach sich, ausgelöst durch unbedachte Äußerungen oder unklare Formulierungen. Noch gravierender sind jedoch die verdeckten Kosten: Die Entlassung von Mitarbeitern löst in der Belegschaft immer Irritationen, das sogenannte »Survivor-Syndrom«, aus. Der Fokus sollte deshalb immer auf beide Gruppen – die Gehenden und die Verbleibenden – gerichtet sein. Die verbleibenden Kollegen beobachten sehr genau, wie sich das Management gegenüber den Gekündigten verhält. Immerhin haben einige nicht nur bloß Kollegen, sondern enge Vertraute



**LAURENZ ADRZEJEWSKI:** »Nur faire Trennungen sind auch ökonomisch.«



**BARBARA RIEDL-WIESINGER:** »Trennungskultur im Unternehmen etablieren.«

oder gar Freunde verloren. Mit neuen Arbeitsstrukturen können sich nicht alle anfreunden, das Betriebsklima leidet. Die Folge sind massive Einbußen in der Produktivität durch Demotivation sowie in besonders drastischen Fällen eine Austrittswelle. Dem Unternehmen kommen dann mehr Mitarbeiter als geplant abhanden, und noch dazu die besten.

»Imageschaden «

Mitarbeiter fungieren aber auch als Meinungsbildner. Der Imageschaden in der Öffentlichkeit kann beträchtlich ausfallen. Scheidende Angestellte sind weiterhin potenzielle Kunden – gemäß dem Motto »Man trifft sich im Leben immer zweimal« vielleicht sogar als Entscheidungsträger bei der Konkurrenz. Zudem leidet

die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, wenn Geschichten über unsensible oder menschenverachtende Vorgänge die Runde machen.

Wie eine aktuelle Studie des Online- ⇒

JOBWECHSLER-STUDIE 2012

» Jeder fünfte Arbeitnehmer in Österreich überlegte in den letzten Monaten, den Arbeitsplatz zu wechseln. Ein Drittel davon denkt zumindest einmal wöchentlich daran, knapp zwei Drittel etwas seltener. »Eine Gruppe der wechsellaffinen Arbeitnehmer steht schon kurz vor dem Absprung«, erläutert Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager von Monster Worldwide Austria.

Das Karriereportal ließ vom IMAS-Institut in einer Face-to-Face-Befragung unter insgesamt 1.000 Österreichern, 538 davon unselbstständig erwerbstätig, die Arbeitszufriedenheit erheben. Österreich präsentiert sich dabei auf den ersten Blick als Insel der Seligen. Die Gesamtzufriedenheit zeigt seit nahezu 25 Jahren »ein fast wolkenloses Bild«, so Studienleiter Paul Eiselsberg. Zwei Fünftel der Arbeiter und Angestellten sind mit ihrer beruflichen Situation uneingeschränkt zufrieden, knapp jeder Zweite ist es zumindest einigermaßen. Vor allem Menschen mit höherer Bildung denken kaum an eine Veränderung.

Zu denken geben aber die Details der Studie: Als Hauptmotiv für einen möglichen Jobwechsel wurde mit Abstand am häufigsten das Gehalt genannt (49 %). Erst weit dahinter folgen fehlende Aufstiegs-möglichkeiten (29 %) und Perspektiven (21 %), schlechtes Betriebsklima (22 %) oder mangelnde Wertschätzung (19%). Weiterbildung, Mobbing und gefährliche Tätigkeiten rangieren unter den Motiven ganz unten. »Es spielen immer mehrere Gründe zusammen«, relativiert Eiselsberg, ein zu niedriges Gehalt sei jedoch häufig der ausschlaggebende Faktor. Monster-Chefin Riedl-Wiesinger führt dies darauf zurück, »dass in Österreich schon seit Jahren bei den unselbstständig Erwerbstätigen keine Reallohnzuwächse festzustellen sind«. Potenzial zeigt sich auch in der Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen: 19 % der Arbeitnehmer würden ihren Betrieb eher nicht weiterempfehlen. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte eine denkbar schlechte Position, meint Riedl-Wiesinger: »Die Unternehmen müssen sich auf dem Arbeitsmarkt stärker als Marke profilieren.«



**DUHU, KOLLEGE,  
KANNST MA  
SCHNELL 1300  
SERIENBRIEFE  
ERSTELLEN UND  
VERSCHICKEN?**

**BIN  
ICH  
DER  
HEROLD?**

**HEROLD druckt und versendet  
Ihre Mailings jetzt auf Knopfdruck.**

Mit der Online-Firmendatenbank HEROLD MDOnline können Sie ab sofort nicht nur B2B-Zielgruppen selektieren, sondern diese auch ganz bequem mit Mailings beschicken. Ein Mausklick und schon kümmert sich der HEROLD um die Erstellung des Layouts, den Druck und den Versand Ihrer Directmails. Mehr Infos: <http://marketingdaten.herold.at>, Tel. 02236/401-38161

**HEROLD.at**

# »Das ist nicht nur Gefühlsduselei«

PSYCHOLOGIN und Management-Trainerin **Astrid Ewald** über Mitleid am falschen Platz, Helden in der Chefetage und zerstörtes Vertrauen.



**TRENNUNGS-COACH ASTRID EWALD:** »Führungskräfte lernen wertschätzend und nett zu kommunizieren. Man muss Mitarbeitern aber auch die Wahrheit sagen.«

**(+) PLUS:** Warum ist ein professioneller Umgang mit Trennungen so schwierig?

**Astrid Ewald:** Es ist grundsätzlich ein averages Thema. Alle Menschen haben irgendwann Trennungen erlebt, das ist nicht angenehm. Deshalb schaut man lieber weg. Wer eine Trennung durchführt, wird zum Täter und keiner ist gerne Täter. Ich habe früher explizit Workshops zu diesem Thema angeboten, aber das funktioniert nicht. Die Unternehmen haben Angst, sich darauf einzulassen. Jetzt binde ich den Punkt »Den Abschied gestalten« in Führungskräftetrainings ein.

**(+) PLUS:** Welche Fehler werden in Trennungsprozessen häufig gemacht?

**Ewald:** Weil sie mit der Rolle und dem Thema nicht zurechtkommen, werden manche Führungskräfte kalt und hart. Sie ziehen es korrekt durch, aber ohne jede Menschlichkeit. Da zerbricht dann vieles. Für die Kultur des Unternehmens nach außen wie auch nach innen ist das ganz schlecht. Häufig re-

sultieren aus solchen missglückten Prozessen Gerichtsverfahren, weil die Betroffenen aus dieser Verletzung heraus mit Rachegefühlen reagieren.

Die andere Seite sehe ich oft in Unternehmen mit familiärer Kultur, in denen es breitere Kündigungsmaßnahmen noch nie gab. Da wurde bisher nur bei schweren Dienstverfehlungen gekündigt. Wird dann ein breiter Abbauprozess notwendig, ist das ein Kulturschock. Niemand hat brauchbare Strategien, wie man damit umgehen kann. Im Unterschied zur Verhärtung machen die Verantwortlichen vor lauter Mitleid Versprechungen, die sie nicht halten können. Daraus entsteht ein Rattenschwanz an Unklarheiten, Gesprächen und Verhandlungen, die für niemand befriedigend sind, viel Zeit kosten und letztlich auch der Integrität der Führungskraft nur schaden. Sehr harmonieorientierte Vorgesetzte trauen sich auch in »normalen« Zeiten nicht, jemanden zu kritisieren. Eine Führungskraft, die schon vorher gut führt, Mitarbeiter nicht ewig mitschleift

und Gespräche gut dokumentiert, tut sich leichter im Kündigungsprozess.

**(+) PLUS:** Wie sollte ein Trennungsprozess idealerweise ablaufen?

**Ewald:** Trennen ist keine gute Sache, aber es kann gut durchgeführt sein. Trennen verursacht Schmerzen. Aber die Frage ist, wie viele Schmerzen füge ich zu und auf welcher Ebene? Ich kann trennen, ohne die Leute in ihrem Selbstwert zu verletzen. Ich kann zum Beispiel sagen: Es tut mir leid, ich respektiere dich als Mensch – trotzdem musste ich diese Entscheidung treffen.

**(+) PLUS:** Wie bereiten Sie Führungskräfte darauf vor?

**Ewald:** Ich ermögliche ihnen, sich mit ihren Gefühlen auseinanderzusetzen. Trennungsphasen sind auch für Führungskräfte belastend. Sie wollen die Helden sein und das möglichst ohne Hilfe schaffen, dann bekommen sie auf einmal Herz-Kreislauf-Probleme. Im Workshop müssen sich die Manager auch in die Lage der Betroffenen versetzen. Wenn jemand mit Aggressionen reagiert, ist das absolut verständlich. Aber man darf sich als Führungskraft nicht persönlich angegriffen fühlen. Manche unterliegen auch der Versuchung, Trost zuzusprechen. Für die Betroffenen ist das ein Witz, die fühlen sich in ihrer Verzweiflung nicht ernst genommen. Oder die Führungskräfte fangen selbst zu jammern an, wie schlecht es ihnen dabei geht. Es gilt einen Mittelweg zwischen Mitgefühl und Mitleid zu finden. Ohne Vorbereitung passieren die abenteuerlichsten Dinge. Man redet sich in eine Spirale hinein. Das Gespräch beginnt zum Beispiel mit »Wir müssen über ihre berufliche Weiterentwicklung reden«, obwohl es eigentlich um eine Kündigung geht – und die betroffene Person glaubt, ihr steht ein Karriereschritt bevor. Es muss verständlich ausgedrückt werden. Ein klarer Schnitt ist für beide Seiten besser zu verarbeiten.

**(+) PLUS:** Viele Führungskräfte scheuen das persönliche Gespräch. Ist das Delegieren nach außen eine Lösung?

**Ewald:** Es gibt natürlich Unternehmen, die das übernehmen. Aber wenn wir von

Trennungskultur sprechen, finde ich das nicht akzeptabel. Wenn es um die Trennungsbotschaft geht, hat der unmittelbare Vorgesetzte dazusitzen und der Mitarbeiter und sonst niemand. Zur Klärung der Konditionen etc. ist dann normalerweise jemand vom Personalmanagement oder der Betriebsrat dabei. Aber die Person, die die Entscheidung getroffen hat, muss auch die Verantwortung übernehmen. Wenn ich jahrelang für jemanden arbeite und der ist nicht imstande, mir ins Gesicht zu schauen, dann ist das ein Armutzeugnis.

**(+) PLUS:** Kann Geld die Trennung erleichtern?

**Ewald:** Manchmal bekommen die Mitarbeiter Geld oder Unterstützung bei der Arbeitssuche angeboten, aber wählen dann das Geld. Dann stehen der Audi oder die Ewe-Küche als Belohnung im Vordergrund, auch wenn sich die Arbeitssuche für viele dann nicht so leicht gestaltet.

Was auch interessant ist: Im Coaching erzählen viele, dass sie bis zur Kündigung nie irgendeine Kritik gehört hatten. Wenn jemand nicht mehr die Leistung bringt oder nicht ins Team passt, sollte das frühzeitig und ohne Umschweife angesprochen werden. Das verabsäumen viele Führungskräfte. Zum Teil werden sie auch in Trainings »verbildet«. Sie lernen zwar, wertschätzend und nett zu kommunizieren, aber zur Professionalität gehört auch eine gewisse Nüchternheit. Man muss den Mitarbeitern die Wahrheit sagen, das ist ebenso eine Frage des Respekts. Alles, was in einem Unternehmen über eine Person geredet wird, sollte auch mit ihr geredet werden.

**(+) PLUS:** Warum zahlt sich eine positive Trennungskultur für Unternehmen aus?

**Ewald:** Das ist nicht nur Gefühlsduselei. Schlechte Trennungen verursachen einen Imageschaden in der Öffentlichkeit, Prozesskosten und eine Lähmung im Unternehmen selbst. Es gibt unter den verbliebenen Mitarbeitern wenig Glauben an die Zukunft. Einmal zerstörtes Vertrauen braucht lange, bis es wieder aufgebaut wird. Das darf man nicht unterschätzen. Die Produktivität sinkt. Das merkt man auch an Fehlzeiten und Krankenständen. Die Leistungsträger sind die Ersten, die gehen. ■

**ASTRID EWALD** ist Geschäftsführerin der leadership.consulting und hat sich als Coach und Beraterin im Bereich Unternehmensentwicklung auf den Schwerpunkt Übergänge spezialisiert.



**UP IN THE AIR:** George Clooney zeigt, wie professionelles Rausschmeißen geht – klar, direkt, höflich, aber ohne emotionale Anteilnahme.

⇒ Karriereportals Monster Worldwide ergab, erwägt immerhin jeder fünfte unselbstständig Erwerbstätige in Österreich einen Jobwechsel. Ein Drittel davon denkt zumindest wöchentlich daran, hat also innerlich bereits gekündigt. Die Unzufriedenheit mit dem Job tragen die Beschäftigten auch nach außen: Nur 27 % der rund 538 Befragten würden ihren Arbeitsplatz ganz sicher weiterempfehlen. Fast zwei Drittel der wechselbereiten Mitarbeiter würden eine solche Empfehlung aber keinesfalls oder eher nicht abgeben. »Unternehmen sollten daher den professionellen Umgang mit Jobwechslern in ihre Unternehmenskultur implementieren«, empfiehlt Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager & Sales Director bei Monster Worldwide Austria. »Es ist wichtig, an einer Trennungskultur zu arbeiten, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist.«

Bedarf ortet Trainerin Astrid Ewald auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit familiärer Firmenkultur: »In Unternehmen, in denen Menschlichkeit ganz hoch oben steht, ist es umso schwieriger, weil Kündigungen völlig im Gegensatz zu

## TRENNUNGSFEHLER

- >> **Überhastete und ungeplante** Vorgehensweise
- >> **Mangelhafte Berücksichtigung** arbeitsrechtlicher Aspekte
- >> **Fehlende Vorbereitung** der Personalverantwortlichen (Loyalitätsprobleme)
- >> **Unzureichende Kommunikationspolitik** (Gerüchteküche)
- >> **Unklare Übermittlung** der Trennungsbotschaft
- >> **Fehlende Würdigung**, Wertschätzung und Dank an die gekündigten Mitarbeiter
- >> **Fehlende Beachtung** der Ängste und Bedürfnisse der verbleibenden Mitarbeiter

QUELLE: LAURENZ ANDRZEJEWSKI: TRENNUNGS-KULTUR UND MITARBEITERBINDUNG. KÜNDIGUNGEN FAIR UND NACHHALTIG GESTALTEN. VERLAG LUCHTERHAND, KÖLN 2008

## TRENNUNGSPROZESS

>> **Laurenz Andrzejewski**, Experte für Trennungsmanagement, gliedert den Trennungsprozess in vier Phasen:

### 1. Outplacement-Phase:

- > Unternehmerische Entscheidung, Festlegung des Projekttitels
- > Verhandlung von Interessensausgleich und Sozialplan
- > Minutiöse Vorbereitung der Trennungsgespräche
- > Mitarbeiterauswahl (Qualifizierung oder Trennung)

### 2. Trennungsphase:

- > Gespräche über Versetzung, Veränderung, einvernehmliche Lösung
- > Klare Botschaft: Trennung/Kündigung
- > Gespräche über Bindung und Teambildung mit den Verbleibenden

### 3. Newplacement-Phase:

- > Karriere-Coaching für die Gehenden
- > Neuorganisation und Teambildung der Verbleibenden
- > Bindung und Revitalisierung des (neuen) Teams

### 2. Evaluationsphase:

- > Kritische Würdigung des Personalabbaus
- > Kritische Betrachtung der Projektentwicklung
- > Ableitung von Erkenntnissen zur Trennungskultur

den vertretenen Werten stehen. Mit Kritik und Trennung wird nicht bewusst umgegangen.« Wer Trennung und Abschied als normale Unternehmensprozesse begreift, könne dagegen auch gekündigten Mitarbeitern respektvoll in die Augen sehen. Monster-Chefin Riedl-Wiesinger plädiert generell für mehr Sachlichkeit: »Immerhin ist es keine Ehe, die beendet wird, sondern ein Arbeitsverhältnis.« ■