

## Wie Sie harte Trennungen fair gestalten

Trotz des allgemeinen Wirtschaftswachstums gibt es Branchen, die Mitarbeiter abbauen. Dies erlebe ich z.B. im Energiesektor und auch in Produktionsunternehmen. Fusionen, Stilllegungen und Reorganisationen führen oft dazu, dass Arbeitsplätze reduziert werden. Führungskräfte haben meist keine oder wenig Erfahrung mit betriebsbedingten Kündigungen. Aus Unsicherheit oder Unachtsamkeit können sie Fehler machen, die nicht nur die Betroffenen frustrieren, sondern auch die Verbleibenden. Sie erhalten in diesem Newsletter meine eigenen Erfahrungen aus Coachings, Workshops und Seminaren. Zur Ergänzung empfehle ich Ihnen das Buch „Trennungskultur“ von Laurenz Andrzejewski. Im Weiteren konzentriere ich mich auf die wesentlichen Fehler, zeige auf, wie Sie es besser machen und worauf es im Trennungsprozess ankommt, damit er zielorientiert und menschlich gestaltet wird.

Eine erfolgreiche Umsetzung wünscht Ihnen

Ihr



Alois Summerer

### 1. Trennungen zeigen das wahre Gesicht des Unternehmens

Betriebsbedingte Kündigungen sind in bestimmten Situationen notwendig, um das Unternehmen nicht zu gefährden und die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu halten. Dabei gibt es leider auch immer wieder Verlierer, die den Arbeitsplatz verlassen müssen. Topmanagement und operative Führungskräfte haben mit diesen Prozessen oft wenig Erfahrung und bekommen eine geringe Unterstützung von der Personalabteilung. Teilweise fehlt es auch an Empathie für die Betroffenen. Der Umgang mit den Verlierern von Veränderungen ist ein wichtiger Hinweis, wie das Unternehmen wirklich zu seinen Mitarbeitern steht. Auch die Menschen, die nicht direkt betroffen sind, beobachten die Entscheider und deren Verhalten. Einerseits aus Neugier und andererseits mit der vagen Ahnung, dass dies bei der nächsten Veränderung auch ihr Schicksal sein kann. Dies beeinflusst ihre Loyalität und Identifikation. Jedoch genau diese benötigt das Unternehmen, um aus dem „Tal der Tränen“ wieder herauszukommen.

### 2. Faire Trennung ist auch eine Frage der Planung

Ein guter Trennungsprozess braucht eine fundierte Planung mit vielen notwendigen Meilensteinen. Gehen Sie auf die Leistungsträger rechtzeitig zu und versuchen Sie, diese an das Unternehmen zu binden. Meist werden dafür Sonderprämien angeboten und dies vertraglich vereinbart.

Die Trennung von Mitarbeitern ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Wenn im Führungskreis entschieden wurde, von welchen Personen sich das Unternehmen trennt, dann sollten zeitgleich in allen Abteilungen Trennungsgespräche geführt werden. Dafür müssen konkrete Termine eingeplant werden, auch für das Zweitgespräch zur Klärung der Trennungsdetails (zeitlicher Ablauf, mögliche Abfindung, Freistellung, Anmeldung beim Arbeitsamt, Arbeitszeugnis, Informationsgestaltung an das Team, Outplacement-Beratung). Dies sollte die direkte Führungskraft kompetent umsetzen. Evtl. benötigen diese vorab eine Schulung, wie sie diese Gespräche führen müssen und für eine stabile juristische Absicherung sorgen. Es sollte nicht nur Einzelgespräche mit den Verlierern sondern auch ein Teammeeting mit den Verbleibern geben. Der „Flurfunk“ wird sowieso Infos schnell weiterleiten. Verantwortungsvolle Führungskräfte gestalten diesen Prozess und schaffen innerhalb von 1 – 2 Tagen bei allen Betroffenen Klarheit.

### **3. Das Trennungsgespräch – Herausforderung für alle Beteiligte**

Bereiten Sie sich für das Trennungsgespräch gut vor. Vertragliche Einzelheiten müssen vorab abgestimmt sein (z.B. Regelungen eines Auflösungsvertrages). Jeder Mitarbeiter ist anders und nimmt die Trennung unterschiedlich auf. Überlegen Sie sich eine plausible und ehrliche Antwort auf die Frage „Warum gerade ich?“ Achtung: Sie müssen hier sehr konkret und individuell vorgehen. Ich empfehle z.B.: „Die Regularien des vereinbarten Sozialplans, vor allem Ihre Betriebszugehörigkeit und Ihre soziale Situation, lassen keine andere Wahl zu“. „Sie finden am schnellsten wieder eine angemessene Beschäftigung“. Kommen Sie schnell und überzeugend auf den Punkt. Vermeiden Sie allgemeine Aussagen und Diskussionen. Ihre Entscheidung steht fest. Planen Sie die Gespräche an einem „neutralen“ Ort und möglichst zügig hintereinander. Nutzen Sie die Vormittage, damit der Betroffene Zeit hat, den ersten Schock etwas zu verdauen. Freitage, sowie Geburtstage und Dienstjubiläen sind als Termin völlig ungeeignet.

Kommen Sie im Gespräch schnell zur Sache. Formulieren Sie die Mitteilung an den Mitarbeiter klar und verbindlich: „Herr Schulze, ich habe Sie zu mir gebeten, um Ihnen die Aufhebung Ihres Arbeitsvertrages zum Jahresende zu verkünden. Die Trennung ist durch die wirtschaftliche Situation im Unternehmen notwendig geworden und erfolgt in Absprache mit der Geschäftsleitung und des Betriebsrates. Gerne möchte ich mit Ihnen eine einvernehmliche Trennung vereinbaren. Sollte dies jedoch nicht gelingen, dann kündige ich Ihnen fristgerecht zum ... Ich würde Ihnen jetzt gern zeigen, was die nächsten Schritte sind.“

Je nach Reaktion des Mitarbeiters kann es sein, dass noch weitere Details geklärt werden müssen oder dies im Zweitgespräch geschieht. Sie sollten sich jedoch sehr gut vorbereiten, so dass Sie auch gleich alle weiteren Fragen und Vorgehensweisen besprechen können. Treten Sie in Stimme und Körperhaltung entschlossen und klar

auf. Machen Sie deutlich, dass die Entscheidung endgültig und verbindlich ist. Notfalls üben Sie vorab Ihre Sätze und filmen sich dabei.

Geklärt werden soll auch, wann und wie eine Information im Team bekannt gegeben wird. Meist braucht der Mitarbeiter etwas Zeit, bis eine wahrheitsmäßige und für alle Seiten förderliche Formulierung gefunden wird. Hierbei ist auch zu bedenken, ob der Mitarbeiter die Trennungsabsicht auf sich „nimmt“, auch wenn der Anstoß vom Arbeitgeber kam. Dadurch verbessern sich seine Chance bei neuen Bewerbungsgesprächen. Außerdem ist die persönliche Kränkung geringer, wenn der Mitarbeiter die Kündigung offiziell ausspricht. Die Abstimmung der Formulierung der Trennungsbegründung in die betriebliche Öffentlichkeit sollte für den Betroffenen förderlich sein und stimmig für die Verbleibenden.

#### **4. Neustart mit den verbleibenden Mitarbeitern**

Diese Zielgruppe findet oft wenig Beachtung und ist sich selbst überlassen. Mit diesen Mitarbeitern soll jedoch jetzt der Neustart glücken und eine erhebliche Verbesserung erreicht werden. Die Verbleibenden haben im Wesentlichen mit folgenden Themen zu tun: der Verlust „liebgewordener“ Kollegen, Erleichterung, dass es sie nicht getroffen hat, Schuldgefühle, dass sie bleiben können, Betroffenheit über mögliche eigene Konsequenzen in naher Zukunft, Übernahme zusätzlicher und neuer Aufgaben, steigende Belastungen, sinkendes Vertrauen ins Management.

Nach Umsetzung der Trennungsgespräche sollten Sie unmittelbar mit den Verbleibenden eine Teambesprechung führen und sie informieren. Wenn sie zu lange warten, ist der „Flurfunk“ schneller. Diesen können Sie nicht beeinflussen. Ob die Entlassenen mit eingebunden werden, sollten Sie entscheiden. Sie können es diesen auch freistellen.

Sie brauchen jetzt auch Zeit für die einzelnen Mitarbeiter, nicht nur für die neuen Strukturen und Aufgaben. Führen Sie mit den Verbleibenden auch Einzelgespräche, wie es Ihnen geht und gehen Sie auf Ihre Gefühle ein. Je nach Offenheit werden sie Ihnen ihre Sichtweisen und Empfindungen mitteilen. Hören Sie gut zu und stellen Sie passende Fragen. Stellen Sie dar, was sind Realitäten und Tatsachen und was sind Phantasien und übertriebene Befürchtungen. Sie müssen und können die Ängste und Probleme der Mitarbeiter oft nicht völlig lösen, jedoch verringern. Die Verbleibenden sollen wieder Zutrauen zum eigenen Team, zu Ihnen und zur Geschäftsleitung fassen. Geben Sie für die „neue Zeit“ klare Strategien aus dem Topmanagement bekannt. Wie soll es besser werden, damit sich nicht weitere betriebsbedingte Kündigungen wiederholen? Laden Sie die Mitarbeiter zu einem Workshop ein mit einem klaren Konzept für eine bessere Zukunft. Erarbeiten Sie, was dies für Ihre Mitarbeiter bedeutet und wie diese aktiv daran mitwirken. Achten Sie auf eine Erneuerung von Innen. Die Verbleibenden erwarten eine klare Orientierung vom Management, wie es jetzt besser werden kann und was sie dazu beitragen können. Bitten Sie um Loyalität und Unterstützung. Sagen Sie klar, dass Sie auf alle Mitarbeiter zählen. Informieren Sie die Mitarbeiter über erste Erfolge durch die neue Struktur oder die Veränderungen. Erzeugen Sie eine Aufbruchstimmung.

Als die Firma ABB vor einer einschneidenden Reorganisation mit starkem Stellenabbau stand, hat der CEO jede Woche eine Freitagsmail an alle über 100.000 Mitarbeiter senden lassen. Darin wurden kurz die Aktivitäten geschildert, die unternommen wurden, um wieder mehr Gewinne zu erzielen. Es wurde sehr darauf geachtet auch über erste Erfolge zu berichten, damit sich die Stimmung verbessert. Es gab dadurch einen emotionalen Umschwung trotz starker Einschnitte und die Mitarbeiter glaubten wieder an eine gemeinsame Zukunft. Die Freitagsmail war ein wesentlicher Beitrag neue Energien zu mobilisieren und den Umschwung zu schaffen.

Natürlich kann die Geschäftsleitung bei kleineren Unternehmen einen regelmäßigen persönlichen Brief zum aktuellen Stand und zur Entwicklung durch die direkten Führungskräfte an die Mitarbeiter aushändigen lassen. Wichtig: Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Dialog.

## **5. Entwickeln Sie Ihre eigene Resilienz**

Auch als Führungskraft sind Sie emotional genauso betroffen, wie die Mitarbeiter. Sorgen Sie für sich. Auch Sie selbst können von einem Stellenabbau betroffen sein.

Entwickeln Sie rechtzeitig einen Plan B für sich, wenn sich die Situation im Unternehmen nicht verbessert. Wie steht es mit Ihrer Beschäftigungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt? Welche beruflichen Alternativen gibt es? Testen Sie Ihren Marktwert, ohne dass Sie sich auf dem Stellenmarkt „verbrennen“.

Zeigen Sie alle Ihre Gefühle bei Ihrem Lebenspartner, Coach oder bei einem guten Freund. Auch Sie brauchen ein „Ventil“, um über Ihre Sorgen und Nöte zu sprechen. Überlegen Sie sich, wie Sie gut entspannen können. Fangen Sie an Sport zu betreiben, reaktivieren Sie alte Freunde, suchen Sie sich ein Hobby und stärken Sie damit Ihre Resilienz.

Achten Sie sehr darauf, dass Sie mit Ihrem Team einen messbaren Mehrwert für das Unternehmen erzeugen und kommunizieren Sie diesen. Sie erhalten dafür keine Kündigungsgarantie, verbessern jedoch Ihre eigenen Arbeitsplatzchancen und die der Mitarbeiter beim Topmanagement, falls es weitere Entlassungen gibt. Außerdem erreichen Sie damit ein gutes Selbstbewusstsein, was in herausfordernden Zeiten besonders wertvoll ist.

Wie Sie erkennen ist dieses Thema eine Herausforderung für viele Unternehmen. Das falsche Vorgehen kann sehr viel Geld und Zeit kosten. Gerne unterstütze ich Sie mit meiner langjährigen Erfahrung als Trainer, Coach und Berater bei der Vorbereitung und Durchführung von Trennungsgesprächen. Bitte nehmen Sie bei Bedarf mit mir Kontakt auf (Mail: [alois.summerer@as-team.net](mailto:alois.summerer@as-team.net), Tel. 0049 8036 308333)

Diese Themenfelder haben viel mit Vertrauen und Führung zu tun. Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.as-team.net](http://www.as-team.net). Sie können sich gerne unsere Vertrauensstudie und weitere Newsletter herunterladen.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie möglichst wenig Trennungsgespräche führen müssen und wenn doch, dass diese fair und menschlich verlaufen.