

Trennungskultur in Unternehmen

Die Zeiten sind härter geworden in den Unternehmen, für Mitarbeitende wie für Führungspersonen. Es geschehen so viele Veränderungs- und Stellenabbau-prozesse, die Unsicherheiten auslösen und Neuorientierungen verlangen.



Beatrice Zeller,
Psychologin FH

Als selbstständige Unternehmensberaterin und dipl. Laufbahn- und Berufsberaterin bietet sie Beratungen, Coachings und Workshops an. Sie begleitet Einzelpersonen wie Firmen.

Individual- und Unternehmensberatung, Riehen.
www.zeller-beratungen.ch

Verliert eine Person die bisherige Arbeit oder ihren Aufgabenbereich, wirkt sich dies auf die Leute aus, die in den Firmen weiter arbeiten, wie auf die Führungspersonen, die die Gespräche führen. Es bleiben Fragen offen wie: Auf welche Werte setzt die Leitung? Wer positioniert sich wie? Wie stehe ich da? Welche Chancen bestehen noch? Wie gehe ich emotional mit der ganzen Situation um? Wie reagiere ich richtig? Wie bereite ich mich gut vor? Und dies ist nur eine Auswahl möglicher Fragestellungen.

Bedingt durch Reorganisationen, Sparmassnahmen, Stellenabbaupläne, Fusionen und Wettbewerbsorientierungen sind Unternehmen zunehmend gefordert, Trennungsvereinbarungen zu treffen und Trennungsgespräche zu führen.

Mit einer guten Vorbereitung, Begleitung und Schulung können viele Fehler vermieden werden. Betroffene Personen erleben den ganzen Ablauf wesentlich humaner und fairer, trotz der schwierigen und oft unveränderbaren Ausgangssituation.

Trennungen

Der Begriff umfasst nicht nur die klassische verhaltens- und betriebsbedingte Kündigung, sondern auch

- Versetzung innerhalb der Firma
- tiefer eingestufte Arbeit
- Lohnverzicht, Aufgabenverzicht und Rückstufung
- Freistellung, Frühpensionierung
- Arbeitszeitreduktion, Teilzeitarbeit
- alle Kündigungsarten

Die Zeiten sind vorbei, in denen schnell und unspektakulär gekündigt werden kann. Der Aufgabenbereich ist zu umfassend geworden. Verfahrensfehler führten zu teuren Gerichtsverfahren. Langwierige Verhandlungen absorbierten Zeit und Energien, die für den Aufbau und die Zukunftsgestaltung fehlten. Abgangsentschädigungsprozesse verursachten Imageverluste und förderten ungerechtfertigte Bedingungen und ungleiche Behandlungen von Personen. Falsches Vorgehen löste Frust und viele Enttäuschungen aus.

Trennungsprozesse

Auf Führungsleute kommen neue Aufgaben zu, die nebst dem Tagesgeschäft erledigt und meist nicht mit dem erworbenen Fachwissen gelöst werden können. Oft fehlt die Erfahrung, die Prozesse zu gestalten und gezielt zu planen. Angefangen bei der gerechten Auswahl von Personen mit objektiven Kriterien bis zu einem guten Abschluss und der Beruhigung der Situation.

Betroffene Personen

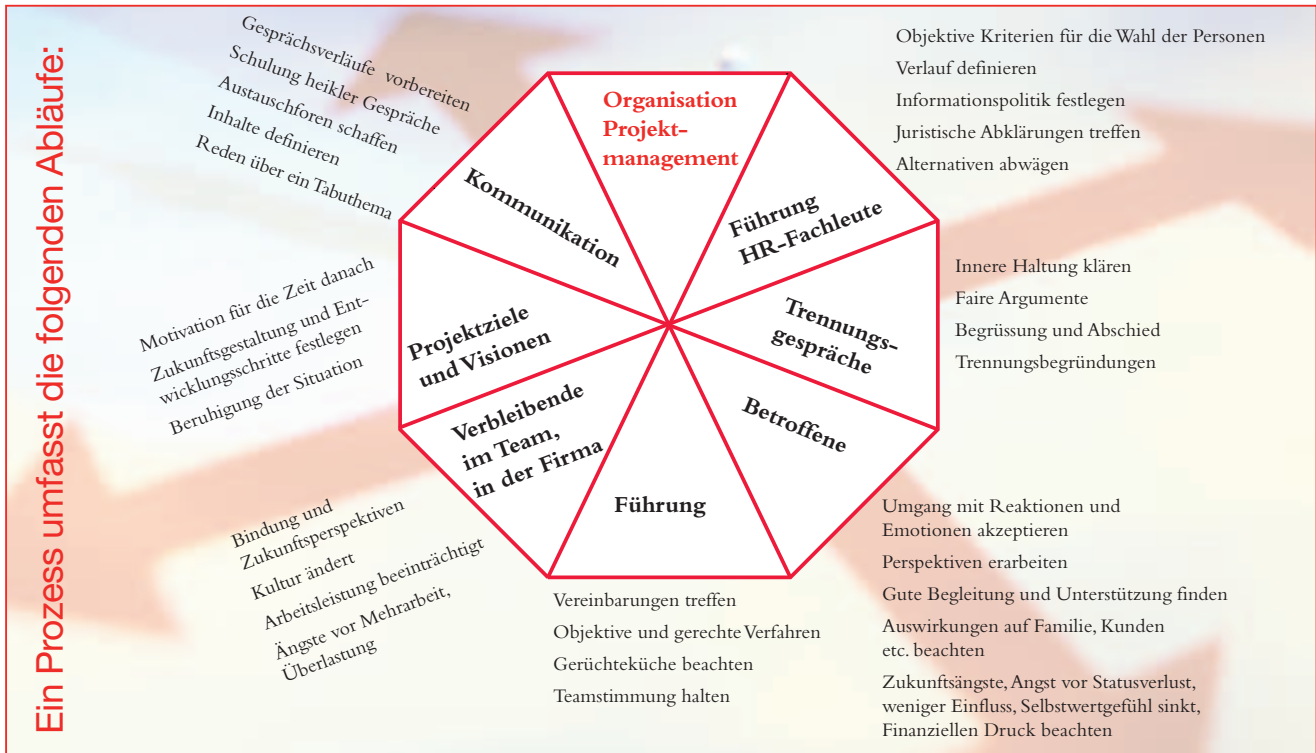
Für die von einer Trennung betroffenen Personen wird einiges unternommen, um sie nach dem Entscheid zu begleiten. Coachings, Zielvereinbarungen, Abgangsentschädigungen, Outplacement, Karriereberatung, Jobbörsen, Ausbildungsbeiträge und Newplacement sind



Oft fehlt die Erfahrung, Trennungsprozesse gezielt zu planen.

Die Zeiten sind vorbei,

in denen schnell und unspektakulär gekündigt werden kann.



einige der Instrumente, die zur Verfügung stehen. Trotzdem fühlen sie sich oft «wie im Regen stehengelassen» und sind auf Unterstützung angewiesen, um mit allem fertig zu werden und neue Lebens- wie Berufsperspektiven zu finden.

Vergessen werden oft die leitenden Personen, die Trennungsgespräche führen und Entscheide mitteilen müssen. Gemäss der Studie eines Herzspezialisten aus den USA, der Überlebende eines Herzinfarkts über die Ursachen des Auslösers befragte, ergeben sich zwei Hauptursachen:

- hoher Zeitdruck
- die Notwendigkeit, eine Kündigung auszusprechen!

Nur wenige der befragten Personen waren selber von einer Kündigung betroffen, und das lässt aufhorchen! Kündigungen in Amerika sind nicht zu vergleichen mit dem Vorgehen in Europa. Trotzdem sind die Befürchtungen, Ängste und Befindlichkeiten von Führungspersonen und HR-Verantwortlichen ernst zu nehmen.

Schwierigkeiten sind:

- mangelnde Erfahrung und mangelnde Schulung
- hoher Druck
- eigene Betroffenheit
- Entscheide und Abbaumassnahmen müssen vollzogen werden
- Argumentationsnotstand, Konfrontation mit Unerwartetem
- Aggressionen, Wut, Ärger, Frust sind spürbar
- Situation kann eskalieren
- Harmonie ist nicht möglich; Betroffene sind verletzt, schockiert, frustriert
- Zerstörung einer Existenz, Gesichtsverlust
- Gefahr, qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren
- Gefahr, ein ungutes Klima zu schaffen; Unruhe im Betrieb; Leistungsverlust
- Emotionen müssen verarbeitet werden
- Unwohlsein, Schlaflosigkeit, flau Gefühle entstehen
- Ansprechpartner, Erfahrungsaustausch, Selbstreflexionsgefässe fehlen

Nutzen

Vor allem negative Emotionen sind körperlich spürbar und setzen allen beteiligten Personen zu. Nebst einer guten Planung müssen die eigenen Vorstellungen und Befürchtungen überprüft werden, um humane und faire Bedingungen zu schaffen. Erst die Klärung der eigenen Werte und die kritische Überprüfung der persönlichen Einstellung ermöglichen einen guten Gesprächsverlauf.

Softfacts werden gerne übergangen, sind aber genau die Gründe, die vielen Betroffenen das Leben erschweren.

Mit einem professionell gestalteten Ablauf werden Konflikte eher vermieden. Personen fühlen sich ernst genommen und erkennen neue Verhaltens- wie Handlungsebenen.

Dank praktischer Arbeitsmittel und konkret umsetzbarer Unterlagen gestaltet sich der Trennungsprozess befriedigender und angenehmer.

Literaturquelle: Trennungskultur, Laurenz Andrezejewski
Miteinander reden 3 (das innere Team), Schulz von Thun