

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 15./16. JUNI 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Trennungsgespräche

Fair Abschied nehmen

Entlassungen, Kündigungen, Frühpensionierungen. Trennungen gehören in der Arbeitswelt zum Alltag. Das Trennungsgespräch ist dabei ein zentrales Element, dessen Vorbereitung mit Sorgfalt erfolgen muss.

von Beatrice Zeller (*)

Die Zeiten sind für Mitarbeitende wie für Führungspersonen in den Unternehmen härter geworden. Die schnellen Wechsel und das Akzeptieren von Entscheidungen ohne eigene Einflussmöglichkeiten strapazieren die Arbeitsmotivation. Die Wirtschaftssituation fordert (extrem) viele Anpassungen, verbunden mit Veränderungs- und Stellenabbauprozessen, die Unsicherheiten auslösen und Neuorientierungen verlangen.

Verliert eine Person die bisherige Arbeitsstelle oder verändert sich das Aufgabengebiet oder der Verantwortungsbereich, wirkt sich dies sehr vielfältig aus. Betroffen ist nicht nur die Person mitsamt den Familienangehörigen, sondern auch die Kolleginnen und Kollegen des Teams, die im Unternehmen weiter arbeiten und die Führungspersonen,

welche die Trennungsgespräche führen. Es bleiben Fragen offen wie: Auf welche Werte setzt die Unternehmensleitung? Wer positioniert sich wie? Wie bereite ich mich auf das Gespräch vor? Wie und was sage ich zuhause? Wie reagieren wohl die Leute aus der engsten Umgebung? Welche Chancen habe ich noch?

Die Vielfalt der Trennungen

Bedingt durch Reorganisationen, Sparmassnahmen, Stellenabbaupläne, Fusionen und neuen Wettbewerbsorientierungen sind Unternehmen zunehmend gefordert, Trennungvereinbarungen zu treffen und Trennungsgespräche zu führen. Mit einer guten Vorbereitung, Begleitung und Schulung können viele Fehler vermieden werden. Betroffene Personen erleben den Ablauf dann humaner und fairer, trotz der schwierigen und oft unveränderbaren Ausgangssituation. Der Begriff «Trennung» umfasst nicht nur die klassische verhaltens- und betriebsbedingte Kündi-

Beatrice Zeller

gung, sondern auch

- eine Versetzung innerhalb der Firma
- tiefer eingestufte Arbeit, Rückstufung
- Lohn- oder Aufgabenverzicht
- Freistellung
- Frühpensionierung
- Arbeitszeitreduktion, Teilzeitarbeit
- alle Arten von Kündigungen

Erfahrungen fehlen

Die Zeiten sind vorbei, in denen schnell und unspektakulär gekündigt werden konnte. Der Aufgabenbereich bei Trennungs- und Rückstufungsverfahren ist zu umfassend geworden. Verfahrensfehler führen zu teuren Gerichtsverhandlungen. Langwierige Verhandlungen absorbieren viel Zeit und Energien, die für den Aufbau und die Zukunftsgestaltung fehlen. Abgangsentschädigungsprozesse verursachen Imageverluste und fördern ungerechtfertigte Bedingungen und die ungleiche Behandlungen von Personen. Vor allem löst das falsche Vorgehen viel Frust und grosse Enttäuschungen aus. Das kann vermieden werden.

Auf Kaderpersonen kommen neue Aufgaben zu, die nebst dem Tagesgeschäft erledigt und

meist nicht mit dem erworbenen Fachwissen gelöst werden können. Oft fehlt die Erfahrung, die Trennungsprozesse zu gestalten und gezielt zu planen. HR-Fachpersonen liefern wertvolle Unterstützung und fachliche Kenntnisse, können aber oft nicht mehr im ganzen Umfang mitarbeiten und übergeben den Führungspersonen Aufgaben, die diese besser beurteilen und einschätzen können. Angefangen bei der Personalselektion bis zum Austritts- oder Trennungsgespräch und der Beruhigung im Team.

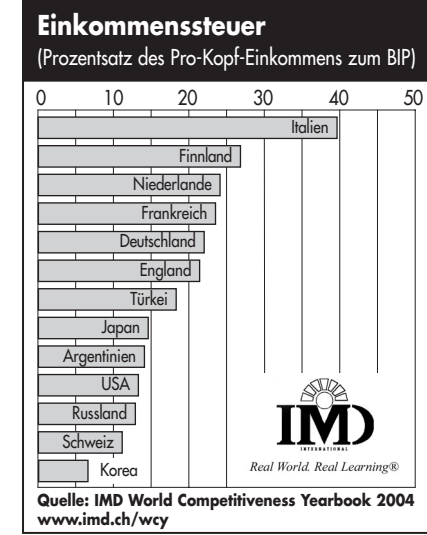
Um einen Trennungsprozess vorzubereiten, gilt es den Prozess zu definieren, die Informationspolitik festzulegen, die juristischen Abklärungen zu treffen und Alternativen zu klären. Wichtig ist der Umgang mit unvorgeesehenen Reaktionen und Emotionen zu antizipieren. Sowohl für die Betroffenen als auch die Zurückbleibenden gilt es Zukunftsperspektiven aufzuzeigen.

Kündigungen aussprechen

Für die von einer Trennung betroffenen Personen wird einiges unternommen, um sie nach dem Entscheid zu begleiten. Coachings, Zielvereinbarungen, Abgangsentschädigungen, Karriereberatung, Jobbörsen, Ausbildungsbeiträge und Newplacement sind einige der Instrumente, die zur Verfügung stehen. Trotzdem fühlen sich die Betroffenen oft «wie im Regen stehengelassen» und sind auf Unterstützung angewiesen, um mit allem fertig zu werden und neue Lebenswie Berufsperspektiven zu entwickeln. Ver-

gessen werden oft auch Vorgesetzte, die Trennungsgespräche führen und Entscheide mitteilen müssen. Gemäss der Studie eines Herzspezialisten aus den USA, der Überlebende eines Herzinfarktes über die Ursachen des Auslösers befragte, ergaben sich zwei Hauptursachen: Hoher Zeitdruck und 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. Dennoch sind die Befürchtungen, Ängste und Befindlichkeiten von Führungspersonen und HR-Ver-

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

antwortlichen ernst zu nehmen. Schwierigkeiten sind mangelnde Erfahrung und mangelnde Schulung, eigene Betroffenheit, Argumentationsnotstand, Aggression, Wut, Ärger und Frust. Zudem besteht die Gefahr qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren und ein schlechtes Klima sowie Unruhe im Betrieb zu schaffen. Die Situation kann eskalieren. Für die Betroffenen ist ein Arbeitsplatzverlust mit Zukunftsängsten und Statusverlust verbunden. Das Selbstwertgefühl kann vermindert werden.

Befürchtungen überprüfen

Vor allem negative Emotionen sind körperlich spürbar und setzen allen beteiligten Personen zu. Gemäss neuester Forschungsergebnisse hinterlassen negative Empfindungen nachweisbare Spuren im Körper, die mittels Tests nachweisbar sind und Langzeitschäden verursachen. Depressionen und Erschöpfungszustände sind häufige und bekannte Folgen. Je besser Personen unterstützt und begleitet werden, um so geringer ist diese Gefahr.

Nebst einer sorgfältigen Vorbereitung müssen die eigenen Befürchtungen überprüft werden, um humane und faire Bedingungen zu schaffen. Erst die Klärung der eigenen Haltung und die kritische Überprüfung der persönlichen Einstellung ermöglichen einen guten Prozessverlauf und Gespräche.

Weiche Faktoren werden gerne übergangen, sind aber genau die Ursache, die vielen Betroffenen das Leben erschwert. Mit einem professionell gestalteten Ablauf können Konflikte vermieden werden. 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 für alle Beteiligten.

() Beatrice Zeller, Psychologin FH, ist Organisationsberaterin und dipl. Laufbahn- und Berufsberaterin.
(www.zeller-beratungen.ch, info@zeller-beratungen.ch)*