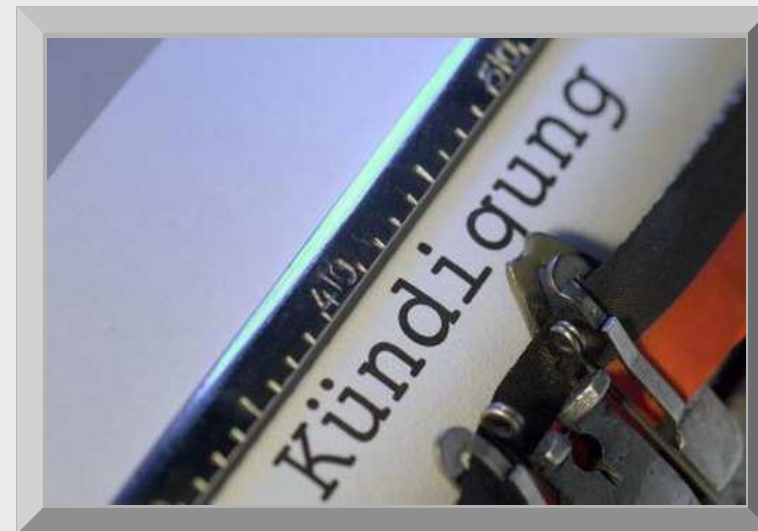


„Ex und Hopp?“

Bausteine professioneller Trennungsprozesse

Strategie-Werkstatt
Hans-Jürgen Krieg



Inhalt

1. Ausgangssituation
2. Verständnis zu professionellen Trennungsprozessen
3. Die Folgen unprofessioneller Trennungen
4. „Outplacement-Phase“ im Trennungsprozess
5. „Newplacement-Phase“ und Neuanfang der „Verbliebenen“
6. Wer geht und wer bleibt?
7. Was ist in der Informationspolitik zu bedenken?
8. Denkbare Angebote für ein „Trennungspaket“
9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche
10. Die Rolle der Vorgesetzten
11. Wenn es dennoch zu Konflikten kommt...
12. Was kommt danach
13. Benefits eines professionellen Trennungsmanagements
14. Unsere Leistungen im Trennungsmanagement
15. Unsere Erfahrungen + Literaturhinweise
16. Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt
17. Beraterprofil

1. Ausgangssituation

- Auch wenn in der jüngsten Wirtschaftskrise der Stellenabbau durch die im Konjunkturpaket II modifizierte Kurzarbeit gemildert werden konnte – Trennungen kommen zunehmend häufiger und oft kontinuierlich vor.
- Meistens geht es dabei um Ergebnisverbesserung durch Kostenreduktion. Die Anlässe können aber sehr verschieden sein: Wirtschafts- bzw. Konjunkturkrisen, Mergers & Akquisitions, Umstrukturierungen oder Gründe, die in der Person liegen.
- Nicht in allen Unternehmen besteht die Erkenntnis, dass ein Trennungsgespräch eine Führungsaufgabe ist. Vielfach wird diese unangenehme Aufgabe an das „Personalwesen“ delegiert. Wenn dann einmal im größeren Maße abgebaut werden muss und es auch organisatorisch gar nicht anders möglich ist, dass die Führungskräfte die Trennungsgespräche führen, sind sie extremen Druck ausgesetzt.
- In vielen Unternehmen werden Trennungsprozesse größeren Umfangs nicht mit einem „Change-Projekt“ in Verbindung gebracht.

2. Verständnis zu professionellen Trennungsprozessen (1)

Trennungsprozesse größeren Umfangs sind Change-Prozesse

- Personalabbau, Restrukturierung, Downsizing bedeutet eine Krise des Systems.
- Die Krise mobilisiert Energien, die das System in vielfältiger Weise in Bewegung setzt.
- Die entstehende Dynamik im System ist in ihrer Richtung und Wirkung nicht vorhersehbar.
- Ein Trennungsprozess ist zwar als Projekt mit Methoden des Projektmanagements zu planen – es sind jedoch besondere Prinzipien und Methoden, wie sie aus Changeprojekten bekannt sind, anzuwenden.

2. Verständnis zu professionellen Trennungsprozessen (2)

Die Erkenntnisse aus systemischen Beratungsprozessen sind daher übertragbar:

- Alle Abhängigkeiten und potenzielle Reaktionsmöglichkeiten im System (Abb 1, nächste Seite) sind im Auge zu behalten.
- Das Projektmanagement ist durch eine rollierende Planung geprägt, in die Review-Schleifen (Bestandsaufnahme – Arbeitshypothesen – Interventionen) integriert werden.
- Der gesamte Trennungsprozess durchläuft verschiedene Phasen, deren Kenntnis für die Einschätzung von Reaktionen und für die Interventionsplanung wichtig ist.

2. Verständnis zu professionellen Trennungsprozessen (3)

Die direkten Vorgesetzten und die Mitarbeiter, von denen man sich trennen will, sind nicht die einzigen Beteiligten in dieser schwierigen Phase eines Unternehmens.

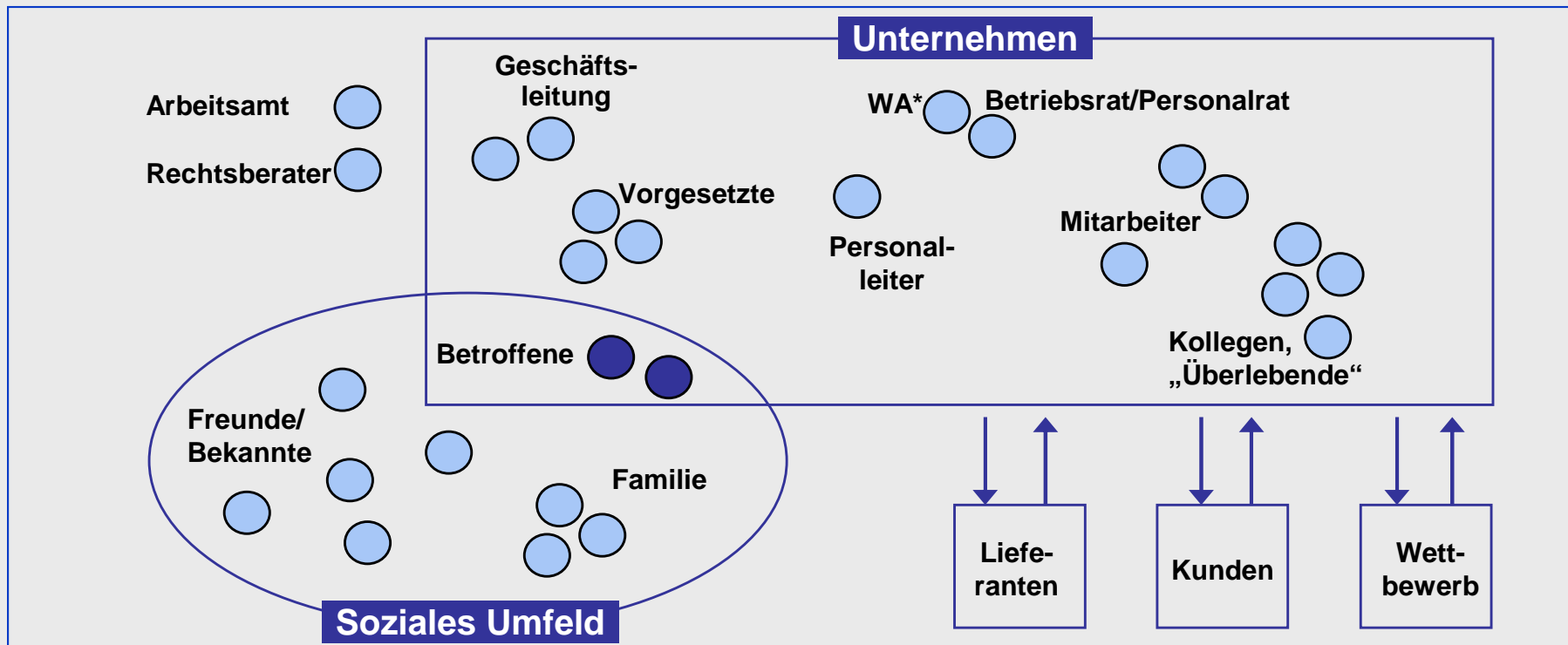


Abb. 1: Stakeholderanalyse in Trennungsprozessen in Anlehnung an Reinl, 1993

*Wirtschaftsausschuss

Es ist daher wichtig, die Sichtweisen aller Beteiligten zu kennen, insbesondere für Reaktionen der „Überlebenden“ sensibel zu sein sowie Maßnahmen der Teamentwicklung ins Auge zu fassen.

2. Verständnis zu professionellen Trennungsprozessen (4)

Es sind die direkten Vorgesetzten, die für die Durchführung der Trennungsgespräche verantwortlich sind. Sie zu führen, gehört zu ihren Managementaufgaben.

Da häufig die Auffassung besteht, die „Personalabteilung“ oder die „Vor-Vorgesetzten“ hätten die Gespräche zu führen, muss auf die besondere Rolle der direkten Vorgesetzten frühzeitig in Seminaren und Workshops eingegangen werden, um Einsicht, Akzeptanz und ein Commitment zu erreichen. Dies schließt einen sensiblen Umgang mit den Ängsten von Vorgesetzten vor Kündigungsgesprächen ein.

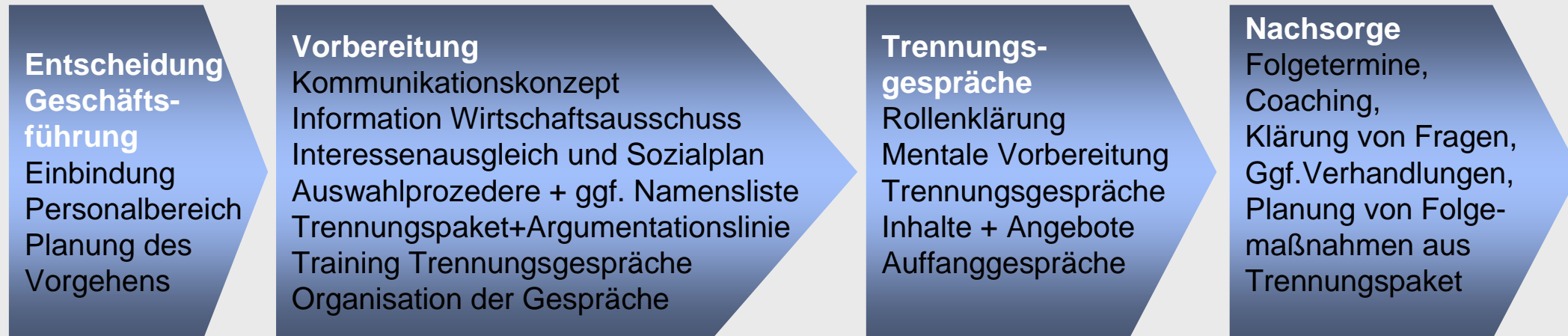


3. Die Folgen unprofessioneller Trennungen

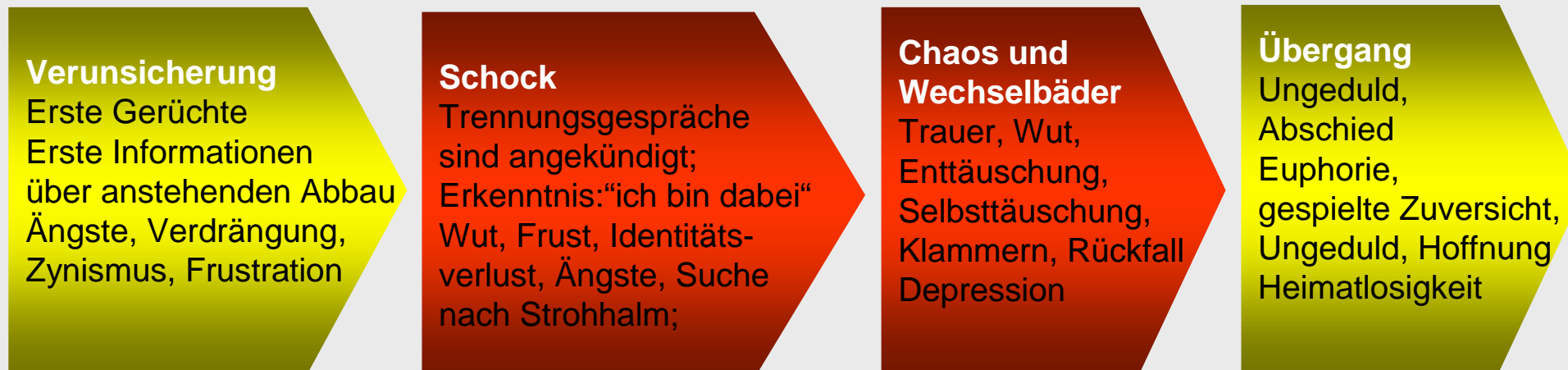
- **Schwindendes Vertrauen im Markt:** Stimmungen und persönlich gefärbte Informationen werden nach außen getragen. Kunden werden verunsichert. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit als zuverlässiger Lieferant geht verloren.
- **Lähmung der Organisation:** Sowohl die direkt Betroffenen wie auch die „Überlebenden“ sind ausschließlich mit der emotionalen Aufarbeitung der Geschehnisse beschäftigt. Die Gerüchteküche brodelte: wer wird der nächste sein? Schleichende innere Emigration.
- **Nachlassen der Effizienz:** Wissen- und Know-how-Transfer wird blockiert. Es kommt Sand ins Getriebe, Prozesse werden ineffizient.
- **Exodus der Leistungsträger:** Wer die Perspektiven nicht klar einzuschätzen weiß und sich seiner Leistungen und Marktwertes bewusst ist, verlässt frühzeitig das vermeintlich angeschlagene Boot.
- **Employer Branding auf Tiefstand:** Das Unternehmensimage leidet, die zukünftige Gewinnung von Fach- und Führungskräften wird extrem schwierig.
- **Hohe Trennungskosten:** Es kommt zu langwierigen Auflösungsverhandlungen und höheren Abfindungskosten.

4. „Outplacement-Phase“ im Trennungsprozess

Prozessschritte



Ausgelöste Emotionen



5. „Newplacement-Phase“ und Neuanfang der „Verbliebenen“

Newplacement der Gekündigten

Neuanfang für die von Trennung Betroffenen

Versetzungen, Outsourcing
Vermittlung in neue Jobs
Interne und externe Beratung
Persönliches Coaching
Karriereberatung
Unterstützung in die Selbstständigkeit

Ideal:

Neu-
positionierung
in neuem
Unternehmen

Anpassung

Neuausrichtung
Kreativität
Loslösung von der
alten Identität
Aufbau neuen Selbst-
wertgefühls
Prinzip Hoffnung

Neue Perspektiven für die „Verbliebenen“

Neuanfang für die Verbleibenden

Aufarbeitung Trennungsprozess
Aufbauarbeit; neue Ziele;
Neue Strukturen und Prozesse
Klärung von Aufgaben +
Verantwortlichkeiten
Personalentwicklung +
Teamentwicklung

Ideal:

Neue
Perspektiven
im alten
Unternehmen

Neu-Orientierung

Anfangsskepsis
Suche nach neuen „Eckpfeilern“
Hintersichlassen alter Beziehungen
Konzentration auf neue Ziele
Energieeinsatz
Neupositionierung
Aufbruchstimmung

6. Wer geht und wer bleibt?

Die zentrale Frage: Wie, mit welchen Ressourcen sichern wir die Zukunft?

- Was sind die kritischen Kompetenzen, die für die zukünftige Geschäftsentwicklung gebraucht werden? Was sind die Schlüsselqualifikationen?
- Welches Know-how ist durch den Trennungsprozess gefährdet?
- Wer soll nach Möglichkeit als Leistungs- und Kompetenzträger dem Unternehmen erhalten bleiben?

Juristische Grundlagen und Optionen:

- **Sozialauswahl** (§1, Abs.3 KSchG): Betriebsjahre, Alter, Unterhaltspflichten, Schwerbehindertenrecht
- Mit Betriebsrat (falls vorhanden) verhandelte **Auswahlrichtlinien**; Sozialauswahl kann dann nur hinsichtlich „grober Fehler“ überprüft werden.
- Herausnahme der **Leistungsträger** aus der Sozialauswahl", gemäß § 1 Abs. 3 Satz 2 KSchG möglich.
- „**Interessenausgleich mit Namensliste**“ möglich. Hierbei einigen sich Arbeitgeber und Betriebsrat auf die zu kündigenden Mitarbeiter.

7. Was ist in der Informationspolitik zu bedenken?

- **Intern:** Wie wird über anstehende Trennungsgespräche informiert?
 - Wer soll informiert werden? Was sind die relevanten Zielgruppen?
 - Wann wird informiert?
 - Über welche Medien wird informiert?
 - Wie sieht eine gemeinsame Sprachregelung aus? Botschaften?
 - Wann erfahren es die Führungskräfte?
 - Wie erfahren es die Verbleibenden?
- **Geschäftspartner:** Wie und wann erfahren es Kunden und Lieferanten, von wem?
- **Öffentlichkeit:** Wie und wann erfahren es kommunalpolitische Vertreter und die Presse?

8. Denkbare Angebote für ein „Trennungspaket“

- Abfindung
- New-Placement-Beratung, individuell oder in Gruppen
- Beratungsvertrag für zukünftige Selbständige
- Qualifizierungsangebote
- Freistellung in Verbindung mit Qualifizierungs- und Bewerbungsmaßnahmen
- Auszahlung Restgehälter bei Finden eines Jobs
- Günstiges Angebot zur Übernahme des Firmenwagens

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (1)

Letzter Check vor dem Gespräch...

- Personalakten studieren, nochmals auf Kündbarkeit überprüfen (z.B. Schwerbehindertenstatus)
- Klare Abstimmungen (z.B. zu Freistellungsdatum oder Abfindungen)
- Kenntnis von Personenbezogene Daten: Alter, Betriebszugehörigkeit, Familienverhältnisse, Kündigungsfristen, Einkommen, soziales Umfeld...
- Es muss klar sein, dass es keine Alternative im Unternehmen gibt
- Mit der Stimmungs- und Motivationslage der zu Kündigenden vertraut machen, ebenso mit dem Stimmungsablauf und den Reaktionstypologien
- Sicherheitsaspekte überprüfen: Datensicherheit, Unfallrisiko nach Gespräch
- Ggf. Auffanggespräche mit ext. Berater/Coach organisieren; Folgetermine für die Nachsorge blockieren;
- Betriebsrat über anstehende Gespräche informieren
- Informationen planen: Wie erfahren es Kollegen oder unterstellte Mitarbeiter? Wie erfahren es Kunden?

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (2)

Eckpfeiler für ein erfolgreiches Trennungsgespräch

- Das Gespräch eher vormittags und in der Mitte der Woche führen. Vorteil: Der Mitarbeiter steht hinterher noch unter „Beobachtung“. Ein Auffang- oder Folgegespräch kann noch eingerichtet werden.
- Der Raum muss eine diskrete Behandlung – ohne Störung - zulassen.
- Die Trennungsbotschaft sollte **in den ersten 5 Sätzen** präzise und unmissverständlich formuliert werden. Jeder übliche Small Talk ist hier fehl am Platz!
Beispiel: „Herr/Frau xy, ich möchte nicht lang drum herum reden, dies ist ein Kündigungsgespräch. Ich kündige Ihnen hiermit und in diesem Augenblick, fristgerecht das Arbeitsverhältnis zum....“
- Nach der Kündigungsaussage folgt die Trennungsbegründung, Informationen zur Entscheidungsfindung und zum weiteren Vorgehen.
- Hinweise zu arbeitsrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen Grundlagen (z.B. auch zu möglichen Sperrfristen) sollten eher in einem Folgegespräch erörtert werden (hängt von Aufnahmefähigkeit ab).
- In der Regel dauert das Gespräch nicht länger als 10 – 15 Minuten!

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (3)

Die Motivlagen von Unternehmen und gekündigtem Mitarbeiter

Das Unternehmen möchte die Trennung...

- schnell
- „sauber“
- kostengünstig abgewickelt haben

Der gekündigte Mitarbeiter möchte...

- sein Gesicht wahren
- einen finanziellen Ausgleich
- eine Arbeitsplatzperspektive

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (4)

Reaktionstypen u. – muster

- Viele Menschen (insbes. Männer) definieren sich über die Arbeit, Macht, berufliche Position, Statussymbole
- Beispiele emotionaler Folgen und Reaktionen bei Verlust des Arbeitsplatzes:
 - Eine Welt bricht zusammen, Verwirrung
 - Existenz- und Zukunftsängste
 - Depressionen, Fatalismus
 - Verlust an Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit, Selbstzweifel
 - Handlungsblockaden
- Dabei können unterschiedliche Reaktionstypen beobachtet werden...

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (5)

Reaktionstypen:

— Der Selbstbeherrschte —

- Entgegennahme der Kündigung mit geringer Betroffenheit
- kein lautes Wort, keine hitzigen Diskussionen, keine Vorwürfe

→ **Empfehlungen:** Vorsicht, es ist aus den Reaktionen nicht zu erkennen, ob Botschaft angekommen ist; Fehldeutungen sind möglich; daher: innehalten, bewusst Pause aushalten; versichern, ob Kündigung angekommen ist;

— Der Aufbrausende —

- Spontane Reaktion von Überraschung, Ärger, Wut
- argumentiert, lamentiert, ggf. Verbalattacken

→ **Empfehlungen:** ruhig und gelassen bleiben, nicht provozieren lassen; beobachtende Haltung einnehmen, austoben lassen; zuhören, nicht argumentieren; die Reaktionen des Gegenüber auch innerlich akzeptieren; erst wenn der Rauch sich verzogen hat, das Gespräch mit Trennungsbegründung und weiteren Informationen fortsetzen;

9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (6)

— Der Geschockte _____

- heftige körperliche Reaktionen: bleiches Gesicht, ggf. Tränen;
- völliges Schweigen, ggf. innerer Dialog
- **Empfehlungen:** Emotionen Raum und Zeit geben; Pause bewusst einsetzen und aushalten; Mitgefühl darf sein – ohne Konzessionen zu machen; versichern ob Botschaft angekommen ist; erst aus Gespräch entlassen, wenn sich Betroffener stabilisiert hat;

— Der Verhandler _____

- Mental vorbereitet, Schock fällt nicht so heftig aus;
- hört aufmerksam zu und möchte unmittelbar Verhandlungen führen
- **Empfehlungen:** keine Zusagen machen, die nicht wasserdicht sind; aufmerksam und genau zuhören! Sich versichern, was er wie gemeint hat; das verschafft Klarheit und Zeit zu einer überlegten Antwort; nur klare, präzise Aussagen machen (Unklares kann als Zusage verstanden werden); schriftlich festhalten, was noch zu klären ist;

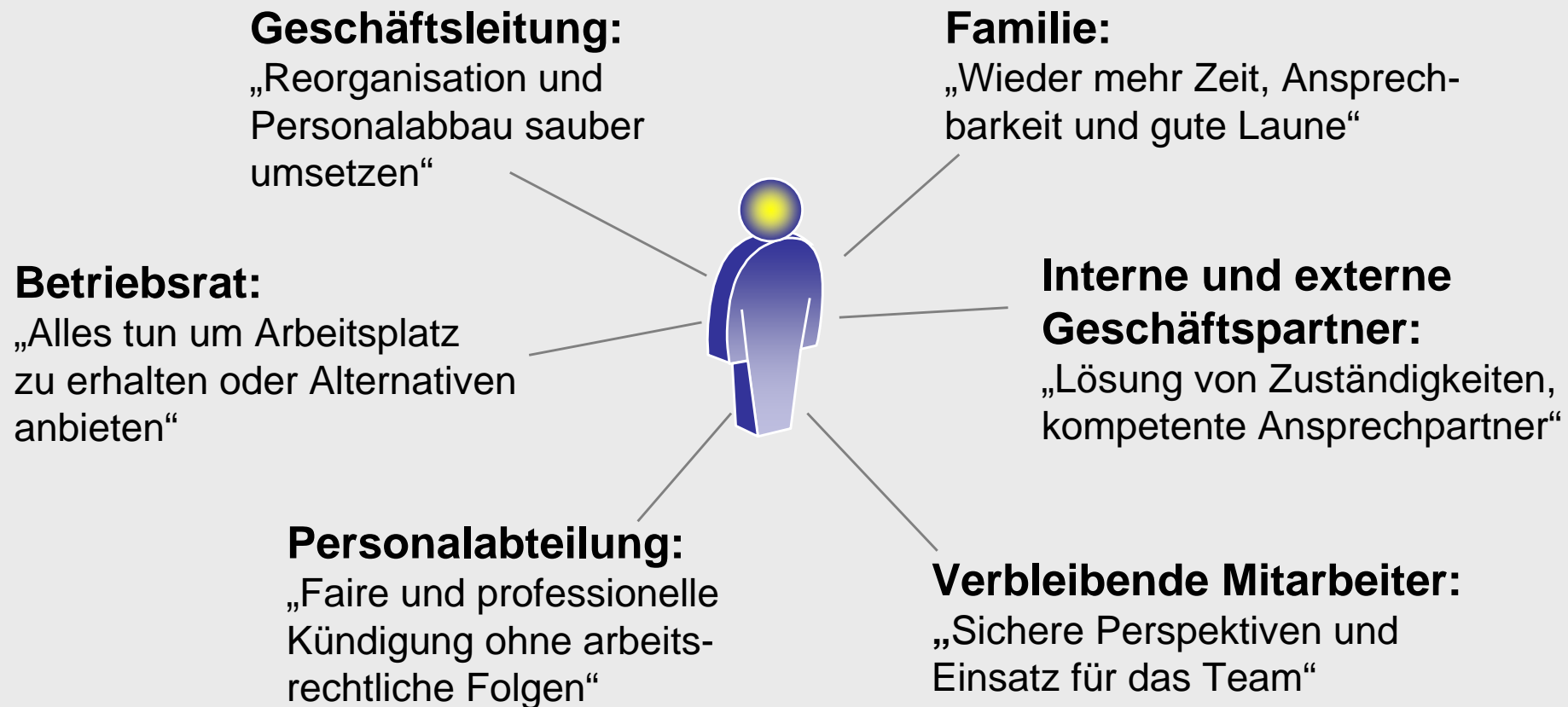
9. Die sorgfältige Planung und mentale Vorbereitung der Gespräche (7)

Wirkung unpassender Gesprächsinhalte

Unpassende Gesprächsinhalte	Wirkung
Gute Ratschläge und allg. Empfehlungen	Empfundene Provokation mit heftigen Reaktionen
Anweisungen und Aufforderungen	Widerstand und Blockaden
Gut gemeinte Tipps	Wird als zynisch empfunden
Anerkennung und Lob	Empfundene Provokation
Tadel und Kritik	Wird als abwertend und deplatziert empfunden

10. Die Rolle der Vorgesetzten (1)

Die Rolle der Vorgesetzten in Trennungsprozessen wird geprägt durch eine Sandwichposition, an die unterschiedliche Erwartungen heran getragen werden:



10. Die Rolle der Vorgesetzten (2)

Typische Reaktionsweisen:

Die Sandwichposition, der empfundene Druck, Unsicherheiten und eine möglicherweise unklare Rollenverteilung können - je nach Typ - zu unterschiedlichen Reaktionen führen:

- **Zynismus:** aus Unsicherheiten und mangelnde Identifikation mit der unternehmerischen Entscheidung
- **Verdrängung und Vermeidung:** Fluchtreaktionen durch Kundenbesuche, Reisen
- **Rationalisierung:** die reine unternehmerische Analyse als Argumentationslinie; Bevorzugung technische Methoden der Gesprächsführung
- **Konfrontation:** Unsicherheiten werden durch Härte und Abwertung überspielt
- **Konsenssuche:** Suche nach einvernehmlichen Lösungen; Gefahr von unsauberem Zugeständnissen

10. Die Rolle der Vorgesetzten (3)

Empfehlungen:

Rollenklarheit vor Kündigungsgesprächen schaffen und eigene Haltung überprüfen – ggf. im Gespräch mit eigenem Chef, Personalmanager oder externen Coach

- Wie sieht die Rollenverteilung aus? Was passiert, wenn sich Mitarbeiter an übergeordneten Chef wendet oder an Personalbereich? Wer könnte im Trennungsprozess noch eine besondere Rolle spielen?
- Was ist eine unterstützende, hilfreiche Haltung für das Gespräch?
- Wie stehe ich zu den Unternehmensbeschlüssen?
- Wie stehe ich zur Notwendigkeit des Kündigungsgesprächs?
- Was würde ich als „fair und wertschätzend“ einschätzen, wenn mir gekündigt würde?
- Wie werde ich meiner Verantwortung als Vorgesetzter gerecht?

11. Wenn es dennoch zu Konflikten kommt...

Bevor Konflikte eskalieren und eine juristische Auseinandersetzung droht, lohnt sich die Einschaltung eines Mediators.

Mediation (lat. „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes, indem Bedürfnisse und Interessen der Parteien gegeneinander abgewogen werden.

Es gelten dabei folgende Prinzipien:

- **Freiwilligkeit:** ein Abbruch des Verfahrens ist jederzeit möglich
- **Verschwiegenheit:** der Mediator äußert sich außerhalb des Verfahrens nicht zu den Inhalten
- **Ergebnisoffenheit:** das Ergebnis darf nicht zu Beginn feststehen
- **Allparteilichkeit:** der Mediator steht auf der Seite jedes Beteiligten

12. Was kommt danach (1)

Abgesehen von der Betroffenheit durch Verlust von Kollegen, Unsicherheiten wie es weiter geht, gestörtem Vertrauen in das Management, gibt es für die verbleibende Mann-/Frauschaft eine Reihe von pragmatischen Fragen, z.B.

- Wie stellen wir uns neu auf?
- Was ist mein zukünftiges Aufgabengebiet?
- Wie gewinnen wir wieder Energie und Spaß für die Arbeit?



12. Was kommt danach (2)

Prozessschritte für einen Neustart:

- Reflexion des Trennungsprozesses und Aufbauarbeit mit der verbleibenden Belegschaft
- Entwicklung und Kommunikation der strategischen Ausrichtung
- Definition zukunftsweisender Anforderungsprofile bzw. Funktionsbeschreibungen (Klärung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse)
- Neuorganisation der Bereiche und Prozesse
- Individuelle Personal- und Teamentwicklung
- Ggf. individuelles Coaching

13. Benefits eines professionellen Trennungsmanagements

- Die Beteiligten können sich – nach einer Übergangsphase – wieder in die Augen sehen
- Der Imageverlust als Arbeitgeber hält sich in Grenzen
- Keine Verzögerungen durch Nichteinhaltung formalrechtlicher Vorgaben und dadurch Vermeidung von Folgekosten für Gehaltsfortzahlungen und Anwaltskosten
- Zügiger Durchlauf des Gesamtprojekts
- Geringere Reibungsverluste, weniger emotionale und damit auch motivationale Verluste
- Geringere Produktivitätsverluste durch weniger Gerüchte, Klatsch und innere Emigration der Verbliebenen
- Geringere Fluktuation der Leistungsträger

14. Unsere Leistungen im Trennungsmanagement

Begleitung des Gesamtprozesses mit Methoden des Change-Managements

Schulung der Führungskräfte in der Führung von Trennungsgesprächen

Coaching der Führungskräfte, von Trennung Betroffene und - wenn gewünscht - Betriebsräte

Mediation zwischen Konfliktparteien zur Regelung von Interessenkonflikten

15. Unsere Erfahrungen + weiterführende Literatur

- **Industrielle Erfahrung in der Rolle als operativ tätiger Personalmanager**
- **Persönliche Erfahrungen in allen drei Rollen:**
 - als Betroffener in einer Trennungssituation
 - als Interims-Personalmanager, der Kündigungsgespräche zu führen hatte
 - als Trainer und Coach für Trennungsgespräche
- **Coaching- und Beraterausbildung**
- **Zahlreiche Projekte im Konfliktmanagement, Change-Management und in der Teamentwicklung**

Neben den eigenen Erfahrungen war folgende **weiterführende Literatur** bei dieser Zusammenfassung behilflich und kann ausdrücklich empfohlen werden:

- Andrzejewski, Laurenz: Trennungskultur, 2002
- Kern, Uwe und Störrle, Patricia: Kündigung: Karrierekick statt Karriereknick 2004
- Kets de Vries, Manfred und Balazs, Katharina: Die menschliche Seite des Personalabbaus, ZOE 4/96

16. Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

Leistungsprofil

↪ Strategie

*...Standort bestimmen,
Kurs festlegen*



↪ Change

...die Wende meistern



↪ Performance

*...Fahrt aufnehmen,
die Crew erfolgreich machen*



Wie erzeugen wir Wirkung?

Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

17. Beraterprofil



Hans-Jürgen Krieg

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“. Neben seiner beraterischen Tätigkeit ist er als Interims-Personalmanager tätig.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück
www.strategie-wirkstatt-hjk.de

Telefon: 05250/998854
Mobil: 0160/5523872
e-Mail: hjkrieg@googlemail.com