

Trennungsmanagement

Entlassung im Guten – funktioniert das?

Im Moment des Schocks der Kündigung sieht nur ein Bruchteil der Betroffenen darin etwas Positives. Ist eine Trennung im Guten überhaupt möglich? Wie kann der Arbeitgeber dazu beitragen?

Von Markus Schluchter*

Die Kündigung kommt für Peter Hauser (Name geändert) völlig unerwartet: Seine Stelle als Regulatory Affairs Manager in einem mittelgrossen Pharmaunternehmen wird gestrichen. Für seinen Arbeitgeber sind solche Situationen Routine. Für Peter Hauser ist es ein grosser Schock: Ein kurzes Gespräch und 20 Jahre engagierte Arbeit, an der nie jemand etwas zu beanstanden hatte, sind Vergangenheit. Unsicherheit, Traurigkeit, Verärgerung und

Angst sind oft die erste Reaktion. Trennungen sind ein schmerzlicher Bestandteil unseres Lebens; Kündigungen gehören zu den ernsthafteren Krisen im Leben eines Menschen. Psychologisch ist das Verhalten der Betroffenen in dieser Situation durch seine «Reaktanz» geprägt – dem Widerstand gegen den subjektiven Beeinflussungsdruck, der auftritt, wenn ein Individuum sich in seiner Meinungs- und Verhaltensfreiheit bedroht fühlt.

Je nachdem wie der Arbeitgeber die Trennung finanziell und sozial abfedert – zum Beispiel mit einem Outplacement – leiden Betroffene unter existenziellen Sorgen: Die Familie will versorgt sein, die Immobilie ist noch nicht abbezahlt, das Berufsfeld hat sich verändert und das Jobprofil samt Alter passen nicht mehr.

Unklarheit über den wahren Grund der Kündigung, fehlende Konsequenz oder mangelhafte Unterstützung sind drei

Der Standard:
Dipl. Personalleiter/in NDS HF
Eidg. anerkannt.

Gemeinsam die **Nr. 1** in der Weiterbildung von HR-Führungskräften:

SIB SCHWEIZERISCHES
INSTITUT FÜR
BETRIEBSÖKONOMIE

sib.ch

KV Luzern
Berufsakademie

kvlu.ch



Faktoren, die mögliche Risiken für den Arbeitgeber erhöhen: Rechtsstreitigkeiten, negative Kommunikation über einzelne Angestellte bis hin zur Imageschädigung der Firma sind Folgen. All das kostet die Beteiligten Nerven, Geld und Zeit. Lässt sich eine solche Krise überhaupt «im Guten» bewältigen?

Was macht eine gute Kündigung aus?

«Nur wer heute richtig erfolgreich ist, der war in der gleichen Situation wie Sie jetzt.» Wer erinnert sich nicht an die Szene aus dem Film «Up in the Air» mit George Clooney, in der mit oberflächlichen Kündigungsfloskeln der Ernst der Lage überspielt wird? Weniger als zehn Prozent der Betroffenen können im Moment der Trennung der Situation etwas Gutes abgewinnen. Wie lässt sich erreichen, dass mehr als 95 Prozent aller Betroffenen mit dem Antritt ihrer neuen Stelle sagen, dass die Kündigung das Beste war, was ihnen passieren konnte?

Aus unserer Praxis von über 1000 Kündigungsfällen sehen rückblickend die Betroffenen eine faire und sachliche Kommunikation, den respektvollen Umgang und eine professionelle Unterstützung zum schnellen Fokus auf die Zukunft als besonders wichtig an. Für die Arbeitgeber stehen messbare Grössen wie Erfolgsquote, Vermittlungszeit und Kosten im Vordergrund. Schwieriger zu messen ist dabei die Kostenersparnis durch Probleme, die verhindert wurden.

«Wir müssen Ihnen leider mitteilen...» Eine Kündigung hat unmittelbar physiologische Konsequenzen. Innerhalb von Sekunden reagiert unser Körper mit einem unbewussten Schutzreflex, der dazu beiträgt, dass wir uns bei Gefahr verteidigen oder fliehen können. Abhängig von der Reaktanz der Betroffenen leidet das objektive Urteilsvermögen in dieser Stresssituation, eine Denkblockade setzt ein. «Ich habe nach 20 Sekunden gar nicht mehr verstanden, was mir mein Vorgesetzter erklärt hat», so Peter H. Wie begegnet man diesem Menschen in diesem Moment am besten?

Kommen Sie auf den Punkt!

Ein Stellenverlust sollte in den ersten 20 Sekunden kommuniziert werden; alles andere führt beim Gegenüber nur zu einer grösseren Verunsicherung, erhöht die Flucht- oder Verteidigungsbereitschaft.

Die wichtigsten Punkte werden nicht mehr verstanden, die eingeschränkte Wahrnehmung bei Betroffenen ist bereits in vollem Gang.

Begründen Sie die Trennung!

Betroffene sagen oft, dass der Grund der Kündigung gar nicht oder nur unzureichend ausgesprochen wurde. Die Aufarbeitung braucht Zeit; die Verantwortung für die Trennung wird immer wieder auf andere übertragen. Unabhängig von der Ursache der Kündigung schafft Klarheit seitens der Firma eine gute Grundlage. Unterstützend wirken ehrliche Wertschätzung der geleisteten Arbeit und Mitgefühl – aber kein Mitleid.

Seien Sie konsequent!

Die Kündigung darf nicht diskutierbar sein. Mögliche Alternativen zur Trennung im Gespräch führen zu Verwirrung und falschen Hoffnungen. Ein klarer Prozess, der mit wenigen Eckpunkten den Betroffenen vermittelt, wie es weitergeht, ist die beste Hilfe bei der Verarbeitung des Schocks.

Geben Sie den Betroffenen Zeit!

Eine Freistellung hilft, dass sich der Mitarbeiter schneller von der Firma abnabelt und verhindert potenziell negative Stimmung. Je eher der Gekündigte eine Perspektive entwickeln kann, umso leichter fällt das Loslassen und um so eher wird er sich auch auf seine Zukunft konzentrieren.

In Würde gehen können!

Eine gemeinsam abgestimmte Kommunikation gegenüber Kunden oder Kollegen fokussiert den Betroffenen auf die Zukunft und gibt ihm Gelegenheit, wieder Kontrolle über die Situation zu erhalten. «Wie sage ich es meinem Ehepartner? Was sage ich den Kunden und Kollegen?» Die Klärung dieser Fragen schafft Sicherheit und Perspektive, in den nächsten Stunden und Tagen in Würde gehen zu können. Das Angebot, nochmals ein Gespräch mit der Linie oder HR führen zu können, reduziert die Gefahr von Missverständnissen und rechtlichen Auseinandersetzungen ebenfalls.

Stärkung der Resilienz!

Auch wenn der Arbeitgeber die genannten Empfehlungen beherzigt hat, muss sich in den kommenden Monaten der Klient aus der Opferrolle heraus zur aktiven Gestalt-



*Markus Schluchter ist Managing Partner und Mitinhaber der Schluchter, Licci & Partner AG mit Sitz in Basel, Zürich & Zug. Mit

über 15 Jahren Erfahrung fokussiert die Firma auf individuelles Outplacement, Karriereberatung und Executive Coaching.

tung seiner Zukunft bewegen. Neben dem Alter, der beruflichen Spezialisierung, dem professionellen Vorgehen am Arbeitsmarkt und dem eigenen Netzwerk spielt die eigene Resilienz dabei eine tragende Rolle: Das Steuern der Emotionen, die eigene Analysefähigkeit, die Fähigkeit, Änderungen als Chance zu nutzen, Optimismus und Empathie auszustrahlen und konsequent die eigenen Ziele zu verfolgen. Die Stärkung dieser Faktoren der eigenen Resilienz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zeit, die der Betroffene benötigt, um die für ihn passende neue Stelle zu finden. Ein gutes Outplacement fokussiert darauf.

Einer Kündigung kann in den meisten Fällen zu Beginn nichts Gutes abgewonnen werden; dennoch können unter den beschriebenen Voraussetzungen Trennungen positiv zum Nutzen Aller verlaufen: Über 74 Prozent der Betroffenen, die wir betreut haben, traten nach sechs Monaten eine neue Stelle an, nach einem Jahr waren es über 95 Prozent. Fast alle bezeichneten ihre Entwicklung als positiven Karriereschritt oder wertvolle persönliche Weiterentwicklung. Und die Firmen haben in praktisch allen Fällen ohne rechtliche Auseinandersetzungen, Mehrkosten oder Imageschädigungen die Trennung erfolgreich abgeschlossen. Zwei dieser drei Faktoren hat der Arbeitgeber in der Hand: Eine faire Kündigung und die Unterstützung des Betroffenen durch ein externes Outplacement. Der dritte Faktor, die Resilienz der betroffenen Person, kann nur bedingt beeinflusst werden. Denn nur die betroffene Person selbst entscheidet letztendlich, wieviel Verantwortung sie übernehmen will, um ihre Zukunft in die Hand zu nehmen.