

Trennungskultur

Jetzt bitte kein Porzellan zerschlagen

Personalberaterin und Coach Dorothee Bischof berät nicht nur Ingenieure in ihrer Karriere, sondern auch Arbeitgeber dabei, wie man sich fair von Mitarbeitern trennt. »Um ihr mühsam aufgebautes Image nicht zu gefährden«, rät sie im Interview.

Trennungsmanagement – oder besser: Trennungskultur – wird spätestens im Herbst an Brisanz gewinnen«, glaubt Dorothee Bischof. Nach zehn Jahren Aufschwung könnte der diesjährige Absolventenjahrgang Elektrotechnik aus dem Sommersemester 2020 der erste seit Langem sein, »dem nicht automatisch ein roter Teppich zum Berufseinstieg ausgerollt werden wird«, fürchtet sie.

Und auch junge Führungskräfte und Ingenieure könnte es jetzt erstmals treffen. Denn für so manchen dürfte dies die erste richtige Krise seines Arbeitslebens sein, der Arbeitsmarkt war ja viele Jahre ein Bewerbermarkt. Die Corona-Krise hat diese Situation nun erstmal beendet und dem Angst vor Jobverlust Platz gemacht.

Das sei für viele jüngere Ingenieure schon eine »emotionale Erfahrung«, konstatiert Bischof, die 15 Jahre lang bei der Beratungsgruppe wirth+partner in München arbeitete und in dieser Zeit auch Ingenieure und Physiker in ihrer Karriereplanung beriet. »Denn es fehlt ihnen die Gewissheit, dass es nach einem Ab auch wieder ein Auf gibt.« Spannend werde es im Herbst, wenn ab dem 30. September die Insolvenzantragspflicht endet. Dann könnte es für manche Unternehmen eng werden, glaubt Bischof.

Früher, ja da waren die Wellen kürzer: Wer wie Bischof schon länger in der Elektronik arbeitet, hat schon die eine oder andere Krise mitgemacht – und durchgestanden. Das macht zuversichtlich, dass auch diesmal alles glimpflich ausgeht. Für die Jungen sei das anders. »Für viele ist es die erste Krise, es ging ja immer nur nach oben.«

Bischof weiß aus Erfahrung, dass Trennungsprozesse oft nicht gerade mitarbeiterfreundlich vonstattengehen. Und der Arbeitsmarkt – zum Vorteil für die Arbeitgeber in der Ver-

gangenheit – auch immer recht schnell wieder vergessen hat.

Doch heute gibt es Soziale Medien und – schon seit 2007 – auch das Arbeitgeber-Bewertungsportal Kununu. Der schnelle Check hier gehört heute schlicht dazu, wenn man sich beim Stellenwechsel über einen potenziellen Arbeitgeber informiert. »Schlechte Bewertungen lesen Bewerber auch noch in fünf Jahren, wenn die Krise längst vorbei ist. Das bleibt im Netz.« Bischof warnt daher davor, die Gefährdung des Arbeitgeber-Image durch schmerzhaftes Trennungsprozesse auf die leichte Schulter zu nehmen. Gerichtet vor allem an jene kleineren Unternehmen, die in den vergangenen Jahren erst mühsam eine Arbeitgebermarke aufgebaut haben. »Wenn die jetzt nicht aufpassen, dann machen die jetzt ganz schnell ganz viel kaputt!«

Sie rät dazu, eine faire Trennungskultur zu beherzigen und früh zu etablieren. Sich auf den Ernstfall vorzubereiten: Wann und wie kommuniziert werden soll, wie Führungskräfte zu schulen sind, damit diese in den Kündigungsgesprächen klar und professionell sind. Es wäre schließlich fatal, wenn aus Mitleid oder Unbehagen falsche Hoffnungen geschürt würden und am Ende die Gerüchteküche noch angeheizt wird. Das gilt vor allem für Führungskräfte, die noch nicht zehn Jahre in dieser Rolle sind; »sie werden ins kalte Wasser geworfen – die machen das ja auch zum ersten Mal«, mahnt Bischof. Auch Abfindungspakete und Instrumente wie Outplacement-Beratung sollten frühzeitig durchdacht werden – um nicht am Ende aus Zeitmangel darauf verzichten zu müssen. Dazu gehöre auch, die Belegschaft nicht zu vergessen, die an Bord bleibt und mit der man eigentlich in Zukunft rechnet. Denn diese Mitarbeiter bekommen ja hautnah mit, wie mit den Ex-Kollegen umgesprungen wird. Die Gefahr ist dann groß, dass sie die Krise für eine Positionsbestimmung



Dorothee Bischof hat 28 Jahre für die auf die Elektronikbranche spezialisierte Beratungsgruppe wirth+partner gearbeitet. Inzwischen engagiert sie sich neben dem Recruiting auch stark als Business Coach für KMUs. »Für dieses Thema brenne ich, denn ich bin mir nicht sicher, ob die Unternehmen aus dem Fachkräftemangel gelernt haben und die Abbauprozesse nun langfristig orientierter angehen.«

nutzen: Will ich nach der Corona-Krise bei diesem Arbeitgeber wirklich weiter arbeiten? Was ist mir wichtig? Will ich in das Hamsterrad zurück? Solche Positionsbestimmungen fallen im Job-Alltag meist unter den Tisch, weil man nicht den nötigen Abstand hat, weiß Bischof. »Doch im Zweifel hat das Unternehmen eben nach der Krise noch einen Mitarbeiter weniger.«

So mancher Boss rettet sich in der Krise in Schweigen, aus Sorge, die Leistungsträger zu verunsichern. Davon kann Bischof nur abraten: »Nicht zu kommunizieren ist keine gute Idee, sondern sorgt nur für noch mehr Gerüchte«, glaubt sie. Und macht daher Mut zur Wahrheit: »Die meisten Mitarbeiter sind treu und akzeptieren auch mal schlechtere Phasen, wenn sie das Gefühl haben, der Chef spielt fair und mit offenen Karten. Wenn Mitarbeiter fair behandelt werden, dann handeln sie auch fair.«

Die nächste sensible Phase werde laut Bischof das Ende der Kurzarbeit sein, wenn der alte Umsatz vielleicht noch nicht wieder da ist.

»Wir konnten in der Vergangenheit beobachten, dass Wellen wie diese immer genutzt wurden, um zu bereinigen, umzustrukturieren und auszusieben. Gefährdet sind dann die Mitarbeiter, die in Themengebieten arbeiten, die nicht mehr ganz so zukunftssträftig sind.«

Für diese bietet Dorothee Bischof Hilfe bei der Neupositionierung an. Denn vielen fällt die Bewerbung nach 15 Jahren beim selben Arbeitgeber schwer. Dann macht sie Mut und hilft dabei, das Expertenwissen zu bündeln und transparent zu machen.

Und nach der Krise? Erfahrungsgemäß werden dann zuerst wieder Entwicklungsingenieure eingestellt. Dann Vertriebsingenieure, zum Schluss Marketing. »Das war eigentlich in jeder Krise so. Es ist Licht am Ende des Tunnels, wenn wieder Entwickler gesucht werden.« (sc) ■

Führung

Kündigungsgespräche sind Chefsache

Mitarbeitern die Kündigung mitzuteilen gehört zu den heikelsten Führungsaufgaben. Alexander Pifczyk, Senior Consultant und Partner bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, nennt wichtige Stichpunkte.

Die Ausgangssituation analysieren und klären: Bereiten Sie sich gut auf die anstehenden Kündigungen und Kündigungsgespräche vor. Schreiben Sie ein Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess. Klären Sie zunächst die juristische Seite. Handelt es sich um personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen oder um betriebsbedingte Kündigungen? Nach welchen Kriterien wird ausgewählt, wie wird begründet? Wann, wo und von wem wird die Entscheidung bekannt gegeben? Gibt es Abfindungen? Sind Freistellungen möglich? Sollte ein externer Trennungsspezialist eingebunden werden?

Personaldaten und Infos aktualisieren: Prüfen und aktualisieren Sie vor dem Gespräch den Datenbestand der Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen im Trennungsgespräch.



Alexander Pifczyk, Senior Consultant und Partner bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner

»Führen Sie als Vorgesetzter, soweit möglich, die Kündigungsgespräche selbst – auch wenn es Ihnen schwer fällt.«

Denn wenn Sie in diesem Gespräch zum Beispiel Neues über die familiäre Situation des Betroffenen erfahren, kann dies die Sozialauswahl gefährden. Prüfen Sie bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen genau, ob die rechtlichen Voraussetzungen hierfür erfüllt sind. Wenn Zweifel bestehen, sollten Sie einen Aufhebungsvertrag anstreben, um langwierige Gerichtsprozesse, die auch den Betriebsfrieden belasten, zu vermeiden.

Führungsstärke auch beim Kündigen zeigen: Führen Sie als Vorgesetzter, soweit möglich, die Kündigungsgespräche selbst. Wenn die Kündigung schon über die Personalabteilung per Post zugestellt wurde, suchen Sie unmittelbar danach das Gespräch. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft. Teilen Sie dem Betroffenen die Kündigung nach einer kurzen Einleitung klar und sachlich mit. Ein Um-den-heißen-Brei-Reden erhöht nur dessen Qualen. Verniedlichen Sie die Nachricht nicht, etwa mit Anglizismen wie Downsizing.

Gefühle zulassen und Verständnis zeigen: Arbeitnehmer reagieren auf die Mitteilung ihrer Kündigung sehr unterschiedlich. Falls der Gekündigte auf die Nachricht geschockt reagiert, aggressiv wird oder gar weint, sollten Sie dies akzeptieren. Zeigen Sie Verständnis für die emotionale Reaktion. Warten Sie ab, bis der Mitarbeiter sich wieder gefasst hat. Geschieht dies nicht, sollten Sie dem Gekündigten den Vorschlag unterbreiten, das Gespräch über die Modalitäten auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben – z.B. auf den nächsten Tag.

Infos geben und Fragen beantworten – bereiten Sie sich bei der Gesprächsvorbereitung auch auf die Frage vor: »Warum ich?« Bei einer Sozialauswahl können Sie sich auf die rechtliche Lage berufen. Wenn Fertigkeiten oder Leistungsunterschiede (mit-)entscheiden, müssen Sie beim Begründen der Kündigung viel Fingerspitzengefühl beweisen: einerseits, um den zu kündigenden Mitarbeiter nicht zu verletzen, andererseits, damit die Kündigung nicht juristisch anfechtbar wird. Lassen Sie sich aber nicht auf eine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Denn dann diskutieren Sie über die Kündigung selbst.

Bieten Sie dem Gekündigten Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive an. Offerieren Sie ihm beispielsweise, dass er Sie bei Bewerbungen als telefonischen Ansprechpartner für Rückfragen nennen kann. Oder bieten Sie ihm an, auf Firmenkosten einen externen Karriereberater zu engagieren, der ihn beim Aufspüren freier Stellen und Sich-Bewerben unterstützt. Schalten Sie, wenn ja, einen solchen Berater möglichst frühzeitig ein. Denn dann kann er Ihnen auch als Puffer bei eventuellen Konflikten dienen.

Denken Sie im gesamten Kündigungs- und Trennungsprozess auch an die verbleibenden Mitarbeiter – denn auch für sie ist dieser Prozess schmerzhaft. Erläutern Sie ihnen die Zukunftsplanung und die künftige Aufgabenverteilung, damit sie eine Perspektive haben. Ein fair gestalteter Kündigungs- und Trennungsprozess ist auch für das Aufrechterhalten ihrer Arbeitsmotivation sehr wichtig. (sc) ■