

## Konstruktive Trennungskultur schaffen.

Seit einigen Wochen wird für den Abteilungsleiter Herrn Müller die Befürchtung zur traurigen Gewissheit: Auch in seiner Abteilung muss Personal reduziert werden. Schon seit langem gibt es Gerüchte über die bevorstehende Restrukturierung und deren mögliche Auswirkungen. Angst, Ärger, Mutlosigkeit und Motivationsverlust, aber ebenso individuelle Bewältigungsstrategien, von der geheimen Jobsuche über Horrorszenarien und Realitätsverweigerung bestimmen die Gedanken der Mitarbeiter.

Auf der Ebene des direkten Vorgesetzten werden aus Abbauplänen und Einsparungszielen Namen und damit individuelle Schicksale die ein Gesicht und eine Stimme bekommen.

### **Die Not der Führungskräfte**

Wie soll man sich als Führungskraft, als Überbringer und Exekutor dieser Botschaft verhalten? Möglichst schnell über die Bühne, keine langen Worte, am besten die gekündigten Mitarbeiter freistellen, oder alle Mitarbeiter in das Geschehen involvieren?

Natürlich quält auch die Frage der persönlichen Verantwortung. Hätte durch eine bessere Strategie der Abbau vermieden werden können? Ist man als Führungskraft nicht auch für das Schicksal der eigenen Mitarbeiter verantwortlich, insbesondere wenn langjährige Mitarbeiter mit denen auch persönlich Bindungen entstanden sind, auf der Kündigungsliste stehen? Wo liegt die Grenze zwischen Überverantwortlichkeit, rücksichtsloser Härte und konstruktiver Abgrenzung für beide Seiten?

Auch erfahrene Führungskräfte erleben diese Anforderung als Prüfstein ihrer Führungsarbeit. Überforderung und Hilflosigkeit von Führungskräften in dieser Situation führt oft zu Vorgangsweisen, die zusätzliche menschliche und finanzielle Schäden und damit Kosten verursachen.

In Phasen, wo Personalabbau auf der Tagesordnung steht, liegt die Kultur einer Organisation blank. Begriffe wie Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen werden für alle Mitarbeiter im positiven wie negativen direkt erfahrbar.

### **Was macht es so schwer, mit Trennungsprozessen konstruktiv umzugehen?**

Der Trennungsprozess berührt elementare Bereiche des menschlichen Lebens. Er berührt auf der Seite der Führungskraft menschliche Themen wie Schuld, Aggression, Zerstörung und Verantwortung. Direkt und indirekt betroffene Mitarbeiter wird die Endlichkeit des sicheren Arbeitsplatzes vor Augen geführt. Die klare Lebensplanung wird plötzliche in Frage gestellt. Gleichzeitig wird der Selbstwert stark angegriffen – warum gerade ich?

In Trennungsgesprächen ist Harmonie unmöglich. Die Probleme mit dieser Situation werden im Alltag unterschiedlich gelöst. Vermeidung der direkten Konfrontation durch schriftliche Kündigung per Brief, Email oder Handyanruf zeigen die emotionale Not der Führungskräfte.

Die Mitarbeiter beugen dem Gesichtsverlust durch sofortigen Krankenstand vor. Sabotage, Zerstörung oder Diebstahl sind ein Weg, mit der Enttäuschung und Wut fertig zu werden, negative Mundpropaganda schädigt auf lange Zeit das Image der Organisation.

### **Anspruch einer konstruktiven Trennungskultur.**

Konstruktive Bewältigung von Trennungsprozessen erlaubt allen Beteiligten, trotz der schmerzlichen Tatsache des Abschieds, Wertschätzung als Mensch zu erfahren, mit Würde und Respekt behandelt zu werden.

Als Ziel für positiv bewältigte Trennungsprozesse kann z.B. folgende Frage gelten:

- Wäre ein gekündigter Mitarbeiter aufgrund eines gut gelaufenen Trennungsprozesses neuerlich bereit, für die Organisation tätig zu werden?
- Oder aber: Wie möchte ich selbst in einer solchen Situation behandelt werden?

### **Nutzen einer konstruktiven Trennungskultur.**

Auf der Ebene des wirtschaftlichen Nutzens gibt es eine Vielzahl von Gründen für die Investition in konstruktive Trennungsprozesse. Sowohl vor als auch während und nach der Trennung entstehen durch **Angst, Unsicherheit und Demotivation**, sowie Ablenkung, ein massiver **Leistungsrückgang** im gesamten Unternehmen, gut beschrieben für den Teil der verbleibenden Mitarbeiter als „Survivors' Syndrome“.

Durch eine partnerschaftliche Vorgangsweise können auch die direkten Trennungskosten verringert werden. Anstatt von Golden Handshakes, die eher nach der Höhe des schlechten Gewissens berechnet werden, als dem Aspekt der Zukunftssicherung des Mitarbeiters dienen, oder Prozesskosten vor dem Arbeitsgericht, sowie Kosten die durch kleine oder größere Sabotageakte, Datenvernichtung oder –weitergabe an unbefugte Dritte entstehen sind nur ein kleiner Ausschnitt.

Ein schwer in Zahlen auszudrückender Bereich ist der Schaden, der durch negatives **Image** sowohl in der Organisation als auch in der Öffentlichkeit entsteht.

Auf der Ebene der Kulturentwicklung von Organisationen lernt der Mitarbeiter das wahre Gesicht der Organisation kennen. Sind die propagierten Organisationswerte auch in schweren Zeiten tragfähig? Die Zurückbleibenden projizieren die Erfahrungen auf die eigene Situation. Steigendes oder sinkendes Vertrauen in die Führung und letztlich in die Organisation sind die Folge, Identifikation und Motivation werden stark beeinflusst.

### **Bestandteile einer konstruktiven Trennungskultur**

Konstruktive Trennungskultur umfasst zahlreiche Bereiche.

Beginnend mit den **ersten Gerüchten** entsteht der Bedarf, als Führungskraft aktiv zu werden. Rechtzeitige Information hilft, das Vertrauen in die Führungskraft zu stärken. Dabei ist auch die Information über Zwischenstände und Unklarheiten als Teil eines partnerschaftlichen, „erwachsenen“ Umgangs mit Mitarbeitern zuzumuten!

Überhaupt kann das Thema **Infomanagement** in diesem Bereich nicht überbewertet werden. Nichts ist schlimmer, als über den Verlust des Arbeitsplatzes über die Medien oder von Kollegen zu erfahren. Offener Austausch in beide Richtungen sowohl über Fakten, aber ebenso über Ängste und Befürchtungen, machen die Zeit der Ungewissheit erträglicher.

Den Gerüchten folgt die konkrete Ankündigung der Personalabbaumaßnahmen. Dieser Schritt ist wiederum Chefsache. Persönlich vor die Mitarbeiter treten –Verständnis für die (eigene) Betroffenheit signalisieren und gleichzeitig die Entscheidung des Managements auch inhaltlich gegenüber den Mitarbeitern zu vertreten, ist ein anspruchsvoller emotionaler Spagat. Sorgsame Vorbereitung schützt dabei vor Panikreaktionen die mehr Porzellan zerschlagen als nötig.

## Das Trennungsgespräch

Das Trennungsgespräch stellt im Prozess eine besonders anspruchsvolle Situation dar. Für die professionelle Führung ist ein klares Rollenverständnis der Führungskraft wesentlich. Es stellt eine Gratwanderung zwischen Eindeutigkeit der Trennungsbotschaft bei gleichzeitigem angemessenem, authentischem Mitgefühl dar. Das klare Aussprechen der Trennungsentscheidung, sowie deren ehrliche Begründung stellen die zentralen Gesprächsinhalte dar. Immer wieder werden gerade beim Kern des Trennungsgesprächs aufgrund der Scheu vor dem Trennungsakt unklare Aussagen getroffen, nach langem Herumreden wird kurz vor Ende des Gesprächs die Trennungsbotschaft nebenbei erwähnt. Ungelöste persönliche Rollenkonflikte, Schuldgefühle und eigene Unklarheit bezüglich der Kündigungsentscheidung machen die eindeutige Haltung schwer. Daher ist die persönliche Reflexion dieser Themen vor dem Gespräch Voraussetzung für den professionellen Verlauf. Gute Vorbereitung, die Wahl des passenden, ungestörten Ortes, die Vorbereitung benötigter Unterlagen zählen dabei zum A und O.

Die Reaktion des Mitarbeiters lässt sich anhand von Modellen zur Reaktion von Individuen auf lebenskritische, die Identität bedrohende Ereignisse, einschätzen. Die Verarbeitung lässt sich in 5 Phasen beschreiben. Diese können je nach Schwere des Ereignisses unterschiedlich lange bzw. tief verlaufen und bis zu einem Jahr andauern.

Einfühlsame Annahme der emotionalen Reaktionen des Mitarbeiters, ohne die Trennungsbotschaft zu verwässern, in Argumentationsorgien abzugleiten oder unhaltbare Zusagen zu machen sind dabei essentiell.

Um Trennung zu Enttabuisieren ist die weit verbreitete Praxis des sofortigen Freistellens des gekündigten Mitarbeiters wenig geeignet. Soll Trennung von Mitarbeitern ebenso zum Alltag zählen wie die Aufnahme neuer Mitarbeiter, so ist der Weiterverbleib bis zum letzten Arbeitstag am Arbeitsplatz ein gutes Mittel, um gegen Verdrängung und Verleugnung anzukämpfen.

Aber auch die verbleibenden Mitarbeiter brauchen Unterstützung. Wesentliche Schritte sind die Gestaltung der Übergänge zur neuen Ordnung. Dabei sind Mahnmahle wie leere Zimmer, nicht entfernte Namensschilder oder Schreibtische nicht geeignet das Andenken wertschätzend zu bewahren, sondern verhindern, das das „alte“ losgelassen wird.

## Beispiele aus der Praxis

### 1. Post AG



*„Zerstörte Idylle“ - Eine Künstlerische Annäherung*

Als Beispiel für engagierte Arbeit an einer konstruktiven Trennungskultur, hat die Österreichische Post AG im Jahre 2003 einen, alle Top-Führungskräfte umfassenden Prozess gestartet. Gerade für ein Unternehmen, das aus dem Beamtenbereich stammt, ist Trennung ein Tabuthema. Aufgrund der Personalabbauerfordernisse entschloss man sich, hier einen proaktiven Schritt zur Unterstützung der Führungskräfte anzubieten. Durch eine Workshopreihe sollten einerseits die Grundlagen der Gestaltung von Trennungsgesprächen vertieft werden, andererseits bewusst an einer zukunftsorientierten konstruktiver Trennungskultur gearbeitet werden.

Die Erfahrungen vieler Workshops zeigen, wie wichtig die Auseinandersetzung mit den eigenen Bildern und Erfahrungen mit Trennung für die Gestaltung von wertschätzenden Trennungssituationen ist. Obwohl der Widerstand, sich mit diesem Thema

auseinandersetzen zunächst groß ist, zeigt sich für die Teilnehmer bald die Relevanz der Auseinandersetzung. Der persönliche Zugang zu Aggression und Zerstörung stellen ebenso Arbeitsthemen dar, wie die persönlichen Bedürfnisse in diesen Situationen. Bei Diskussionen über den Umgang mit Tränen oder Drohungen, wird die Dichte der eingebrachten Erlebnisse spürbar. Für Überraschung sorgt oft, wie viele Maßnahmen vor und nach dem Trennungsgespräch zur positiven Beeinflussung der Trennungskultur beitragen und wie einflussreich die Arbeit der Führungskräfte dabei sein kann.

Organisationsweit ist die Beschäftigung mit dem Thema Trennung und Abschied ein vielfach diskutiertes Thema.

## 2. Beispiel Philips Austria

Unternehmen, die eine professionelle und bewusste Trennungskultur entwickelt haben, legen bei absehbaren Abbauwellen frühzeitig Auffangstrukturen. Diese unterstützen Betroffene dabei, einen möglichst guten Wechsel in einen anderen Job zu schaffen und geben verbleibenden Mitarbeitern die Sicherheit, das im Ernstfall mit Ihnen respektvoll und sozial verantwortungsbewusst umgegangen wird. Nutzen für das Unternehmen ist intern die raschere Überwindung des „Survivors' Syndromes“, d.h. verbleibende Mitarbeiter erhalten bzw. stellen ihr Vertrauen zum Unternehmen wesentlich rascher wieder her und erhalten dadurch ihren Handlungsspielraum und die dringend notwendige Aktivität im Umgang mit der Krise.

In der Öffentlichkeit ist es einem Unternehmen, das bewusst und vorausschauend mit breiten Abbausituationen umgeht, möglich, wesentlich kürzer „in den Medien“ zu sein oder sogar aus dem professionellen Umgang damit an Image zu gewinnen.

Philips Austria musste im Jahr 2001 einen massiven Restrukturierungsprozess aufsetzen, im Rahmen dessen mehrere Einheiten verkauft und die Fabrik für Videolaufwerke in Österreich geschlossen wurde. Alleine von der Schließung waren mehr als 1200 Mitarbeiter und damit gut ein Viertel der Gesamtbelegschaft in Österreich betroffen. Etwa zwei Monate bevor das Gesamtausmaß der Restrukturierung weltweit kommuniziert wurde (das war genau sieben Monate vor dem letzten Produktionstag) lief die Planung der begleitenden Maßnahmen an:

Neben der Aushandlung des Sozialplans wurde ein parallel laufendes „Newplacement“-Projekt auf Schiene gesetzt, das mehrere Aktionen gleichzeitig koordinierte:

Die Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter durch Bewerbungstrainings und die Einrichtung eigener Bewerbungsräume mit Internetzugang, Unterlagen und TrainerInnen, die auch ArbeiterInnen ohne PC die Bewerbungen ermöglichen. Weiters die österreichweite Einrichtung eines Internen Jobmarkts, und die klare Weisung, intern vor extern zu besetzen, sowie eine breite interne Marketing-Aktion, um Betroffene zur Nutzung zu aktivieren.

Individuelles Karrierecoaching, Beratung zu Umschulungen und Förderungen und psychologische Eignungstestungen waren ebenso Teil der Aktion wie eine Schnittstelle von Philips zu anderen Firmen, die gerade Mitarbeiter suchten und die Organisation von Vorstellungsfahrten.

Resultat: Bereits vier Monate nach dem letzten Produktionstag hatten über 70 Prozent der 1.200 betroffenen Mitarbeiter einen neuen Job oder eine andere positive Perspektive. Die Fluktuationsrate in den übrigen Philips-Bereichen blieb auf niedrigem Niveau.

All diese Maßnahmen fruchten nur auf dem Boden einer Kultur, bei der Trennung ein besprechbares Thema ist. Es ist wichtig, Trennung als einen normalen Unternehmensprozess zu begreifen. So wie man bei der Personalentwicklung davon ausgeht, einen Mitarbeiter von seinem Recruiting bis zu seinem Derecruiting zu begleiten. Wesentlich ist, die negativen Gefühle, die alle beteiligten dabei haben, wahrzunehmen und zu würdigen. Dann wird es möglich, gekündigten Mitarbeitern bis zu

## Trennungskultur – Presseartikel

ihrem Austritt in die Augen zu schauen und sie weiterhin in die Unternehmensgeschehnisse einzubinden und traurige Anlässe des Abschieds in Form bestätigender Rituale zu würdigen.



### **mag. astrid ewald**

Geschäftsführerin der astrid ewald leadership.consulting  
Leadership Coach und Trainerin

Beraterin für Unternehmensentwicklung mit den Schwerpunkten  
Leadership- und Potenzialentwicklung, sowie Zukunft und  
Gesamtrestrukturierung mit Personalabbau

[www.astridewald.at](http://www.astridewald.at)

[office@astridewald.at](mailto:office@astridewald.at)

mobil: 0664 845 97 40