

Beautiful Exit



Jetzt kündigen sie wieder. Unternehmen, die in die Krise geraten, müssen sich von Mitarbeitern trennen. Oder Mitarbeiter trennen sich von Unternehmen, die in die Krise geraten. Wobei dann nicht selten die, die man gerne behalten hätte, als erste gehen. In beiden Fällen braucht es ein vernünftiges Trennungsmanagement. Denn der nächste Aufschwung kommt bestimmt.

Bei allem Bemühen um niedrige Fluktuationsraten: Die neue Arbeitswelt macht für viele das „nomadische Jobben“ unumgänglich. So passiert es eben auch, dass gute Mitarbeiter kündigen. Reagieren Sie nicht angesäuert! Verabschieden Sie sich würdig! Und bleiben Sie in guter Erinnerung! Die Amerikaner nennen das einen „Beautiful Exit“. Hierzu kann ein loyalisierendes Abschiedsritual entwickelt werden. Das ist nicht nur gut für den, der Sie verlässt, sondern auch für all die, die bleiben. Die merken dann, dass es honoriert wird, Ihrem Unternehmen über Jahre treu „gedient“ zu haben.

Außerdem hat man ja freundschaftliche Bande mit dem bzw. der Scheidenden geschlossen. Ihr positives Verhalten zwingt nun niemanden, plötzlich so zu tun, als sei er/sie durch die Kündigung zum Aussätzigen geworden. Und Sie zeigen damit, dass Ihr Unternehmen ein offenes Haus ist, mit einer offenen Tür. Kein Käfig, in dem man sich eingesperrt fühlen müsste. Nicht der, der weggeht, hat es gut, weil er in eine bessere Zukunft entschwindet. Wer bleibt, bleibt gerne, weil er will – und nicht muss.

Bei manch einem fällt die Trennung vielleicht nicht ganz so schwer. Bei allen anderen gilt: Lassen Sie eine Brücke stehen! Schnüren Sie dazu ein individu-

elles Auf-Wiedersehen-Paket! So können Sie fragen, ob der scheidende Mitarbeiter weiterhin Ihren Newsletter oder Ihre Mitarbeiterzeitschrift erhalten möchte. Oder Sie senden ihm

ein kleines Viel-Glück-Geschenk nach Hause. Oder Sie geben ihm etwas mit, das ihn noch lange an die (hoffentlich) schöne und erfolgreiche Zeit bei Ihnen erinnert. Das Ziel? Eine gute Nachrede. Oder der Wunsch, bei Gelegenheit zurückzukommen.

Ein gutes Trennungsmanagement ... Jede Trennung hat Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Immer wird sehr genau beobachtet, wie die Firmenleitung mit kündigenden oder gekündigten Kollegen umgeht. Wird Wertschätzung ausgedrückt für das in der Vergangenheit gezeigte Engagement? Verhalten sich die Vorgesetzten souverän – oder zeigen sie unterkühlte Sachlichkeit? Schieben sie fadenscheinige Gründe vor? Oder wird die Trennung durch unbegründete Kritik am scheidenden Mitarbeiter gerechtfertigt? Wird er gar zum Tabu-Thema erklärt?

Im Trennungsmanagement geht es nicht nur um das gesetzeskonforme „Was“, sondern vor allem um ein geglücktes „Wie“. Gerade jetzt im Abschwung werden viele Arbeitnehmer wieder mit ansehen müssen oder am eigenen Leib erleben: Loyalität lohnt sich nicht. Dass Mitarbeiterabbau manchmal unumgänglich ist, sei unbestritten. Nur: Die Art und Weise, wie dies bisweilen geschieht, ist völlig inakzeptabel. Nicht selten trennt man sich, ohne mit der Wimper zu zucken, von den

sondern auch die so förderliche Mundpropaganda. Ein sichtbarer Mangel an beidem hat nicht nur mit der Wirtschaftslage oder verändertem Sozialverhalten zu tun – in den meisten Fällen ist dies hausgemacht. Die größten Loyalitätskiller heißen: emotionale Kälte, Vertrauensschwund sowie ein schlechtes Trennungsmanagement.

Und irgendwann bekommen Unternehmen dafür die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Ist dies der Fall, dann wird der Ex-Arbeitgeber nicht nur in seinem regionalen Umfeld angeschwärzt, sondern heutzutage in den einschlägigen Bewertungsportalen weltweit an den Pranger gestellt. Und das wiederum finden auch die Kunden nicht gut.

„Jede Trennung hat Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen.“

wertvollsten Mitarbeitern zuerst: von älteren Menschen mit unersetzbarem Erfahrungswissen oder von hoch engagierten Querdenkern, die trotz unbequemer Fragen immer das Wohl der Firma im Auge hatten.

... damit keine Illoyalität entsteht

Sicher sind Trennungsgespräche für jede Führungskraft eine emotional stark belastende Situation. Was man als Betroffener aber wenigstens erwarten kann, sind Fairness und Stil. Die Geschichten, die man von frustrierenden Entlassungen hört, sind bisweilen haarsträubend. Manche haben ohne Vorwarnung ihre Namen im Intranet gelesen. Andere haben es von den Kollegen und nicht von ihrem Vorgesetzten erfahren. Oder per E-Mail einen Dreizeiler erhalten. So wird Menschlichkeit mit Füßen getreten. Und Mitarbeiterloyalität für immer verspielt.

Loyalität beinhaltet ja nicht nur das engagierte Treueverhalten,

Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsunternehmen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin zählt zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Ihr Buch ‚Kunden-nähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. Kontakt: www.anneschueller.de