



## Beautiful Exit

# Wie ein geglücktes Trennungsmanagement funktioniert

**Wenn Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, müssen sie sich oft auch von Mitarbeitern trennen. Oder Mitarbeiter trennen sich von Unternehmen, weil sie sich woanders eine bessere Zukunft erhoffen. In beiden Fällen braucht es eine vernünftige Trennungskultur.**

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 angenehm für diejenigen, die bleiben. Die merken dann nämlich, dass es honoriert wird, Ihrem Unternehmen über viele Jahre loyal ‚gedient‘ zu haben.

Außerdem hat man ja freundschaftliche Bande mit der scheidenden Person 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, und 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, weil er muss.



Und Hand aufs Herz: Bei manch einem fällt die Trennung ja auch nicht ganz so schwer. Bei allen anderen gilt: Lassen Sie eine Brücke stehen. Schnüren Sie ein angemessenes, individuelles Auf-Wiedersehen-Paket. Dabei können Sie anfragen, ob Ihr scheidender Mitarbeiter weiterhin Ihren Newsletter oder Ihre Mitarbeiterzeitschrift erhalten möchte. Oder Sie senden ihm ein kleines Viel-Glück-Geschenk. Oder Sie geben ihm etwas mit, das ihn noch oft an diese (hoffentlich!) schöne und erfolgreiche Phase seines Berufslebens erinnert. Das Ziel? Eine gute Nachrede. Oder den Wunsch, bei Gelegenheit wieder zurückzukommen.

## Ein gutes Trennungsmanagement

Jede Trennung hat Einfluss auf das Beziehungsgeflecht im Unternehmen. Immer wird sehr genau beobachtet, wie die Firmenleitung mit gekündigten oder freigesetzten 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 Trennungsmaßnahme durch unbegründete Kritik am scheidenden Mitarbeiter gerechtfertigt? Wird der gar zum Tabu-Thema erklärt? Fairness im Umgang mit Scheidenden sorgt automatisch für eine größere Loyalität der Bleibenden.

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 Mitarbeitern, die für ein Unternehmen von unschätzbarem Wert sind, zuerst: zum Beispiel von hoch engagierten Querdenkern, die trotz unbequemer Fragen immer das Wohl der Firma im Auge hatten. Es kommt sogar vor, dass Führungskräfte von weiter oben angestachelt werden, es besonders ‚schmutzig‘ zu machen. „Der Schmitz, der stört hier nur rum. Nun zeigen Sie mal, was sie drauf haben, Meyer!“ Und dieser Meyer darf sich nach vollbrachter ‚Heldentat‘ auch noch brüsten.

Im Trennungsmanagement geht es nicht nur um ein gesetzeskonformes ‚Was‘, sondern vor allem um ein geglücktes ‚Wie‘. Das hilft nicht nur den Entlassenen sondern tut auch den Bleibenden gut. Bei denen werden sich nämlich nach der ersten Erleichterung, nicht selbst betroffen zu sein, Verunsicherung, Ängste und manchmal auch Schuldgefühle einstellen. Ist die Stimmung schlecht, drückt dies nicht nur auf die Motivation, sondern auch auf die Produktivität. Dienst nach Vorschrift, Krankheit und Desinteresse werden Einzug halten. Und die verbliebenen Guten



werden sich bei erstbestener Gelegenheit von dannen machen. Diese langfristigen internen Folgen werden ebenso wie die externen Imageschäden bei Entlassungen meist stark unterschätzt.

### **Damit keine Illoyalität entsteht**

Sicher sind Trennungsgespräche für jede Führungskraft eine emotional stark belastende Situation. Was man als Betroffener aber zumindest erwarten kann, sind Fairness und Stil. Die Geschichten jedoch, die man von frustrierten 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 sie haben per eMail einen Dreizeiler erhalten. Danach wurde der Computer gesperrt und der Mitarbeiterausweis inaktiviert. So wird Menschlichkeit mit Füßen getreten - und Mitarbeiterloyalität für immer verspielt.

Loyalität ist keine Einbahnstraße. Sie beginnt beim Management, also mit dem Geben. Gerade bei Kündigungen werden viele Arbeitnehmer mit ansehen müssen oder – schlimmer noch - am eigenen Leib erleben: Loyalität lohnt sich nicht. Deren viel beklagter Mangel hat indes nicht nur mit der Wirtschaftslage und verändertem Sozialverhalten zu tun - in den meisten Fällen ist dies hausgemacht. Die größten Loyalitätskiller heißen: emotionale Kälte, Vertrauensschwund, ständige Umstrukturierungen sowie ein schlechtes Trennungsmanagement.

Und irgendwann bekommen Unternehmen dafür die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Anstatt nämlich in die Passivität zu gehen, schlagen frustrierte Mitarbeiter heute aktiv zurück. Ihr Ziel: Vergeltung für (subjektiv) erlittene Ungerechtigkeit. Hierzu brauchen sie keine Gewerkschaften und keinen Betriebsrat. Heutzutage nutzen Mitarbeiter - genauso wie Kunden - Foren, Meinungs- und Bewertungsportale, um sich über das unerträgliche Betriebsklima und die Machenschaften der Oberen mal so richtig auszulassen. Unternehmen behandelt ihre Mitarbeiter also besser gut, denn im Internet lässt sich niemand einen Maulkorb umhängen. Und was dort einmal steht, ist so gut wie nie mehr zu löschen. Schlimmer noch: Es schadet dem Image nicht selten gerade dann am meisten, wenn man wieder händeringend nach Top-Talenten sucht.

Ach übrigens: Kunden lesen das auch. Mitarbeiterschwund hat immer auch Auswirkungen auf der Kundenseite. Denn Menschen pflegen Beziehungen zu Menschen und nicht zu Unternehmen. Zu manch austauschbarem Dienstleister geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Kunden sind also oft dem Mitarbeiter gegenüber treu und nicht



dem Unternehmen. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln. Neue Kunden wird man auch schwerlich zu Stammkunden machen können, wenn diese ständig auf neue und oft noch unbeholfene Ansprechpartner treffen.

### Wie sich ein Gekündigter fühlt

„Ich kam mir nach der Kündigung wie ein vollkommen wertloser Mensch vor. Es war wie ein Trauma. Mein Selbstbewusstsein war zerbrochen. Wochenlang war ich wie gelähmt.“ Das erzählte mir einmal ein Entlassener. Und folgendes sagen die Hirnforscher dazu: Bei Gefahren von außen, die uns beherrschen, die andauern und denen wir uns nicht entziehen können (wie beispielsweise bei Isolation, Ausschluss aus einer Gemeinschaft, Kündigung) werden unter dem Einfluss des Stresshormons Kortisol die letzten Energiereserven aufgezehrt.

So fühlen wir uns kraft- und mutlos, unnützlich und minderwertig. Wir werden von Selbstzweifeln geplagt. Resignation macht sich breit. Wenn uns eine Bedrohung als unkontrollierbar erscheint, verfallen wir in Hilflosigkeit und Lethargie. Verständnis und Beistand sind das wichtigste, das ein Mensch in dieser Situation braucht, um Sicherheit zurückzugewinnen und neuen Mut zu fassen.

Zur schockierenden Nachricht darf also vor allem *kein* katastrophaler Gesprächsstil kommen. Wenn die Trennung von einem Mitarbeiter schon unumgänglich ist, dann muss man seine Würde nicht auch noch mit Füßen treten. Damit sich die üble Nachrede in Grenzen hält und die Motivation der ‚Überlebenden‘ erhalten bleibt, sollten Kündigungsgespräche nicht nur gut vorbereitet, sondern auch vorher ausgiebig geübt werden. Denn sie sind eine emotionale Belastung für beide Seiten.

### Wie gute Trennungsgespräche gelingen

Grundsätzlich gilt: Die betroffene Person erfährt es zuerst. Und: Das Gespräch wird unter vier Augen geführt, und zwar in aller Regel durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Beim Gespräch selbst ist insbesondere auf folgendes zu achten:

- **die Wahl des Ortes:** Am besten geeignet ist ein blickgeschützter neutraler Bereich bzw. ein Ort, der vor Störungen sicher ist. Wasser und Papiertaschentücher bereithalten.



- **die Wahl des Zeitpunktes:** Am besten wählt man ihn so, dass der Mitarbeiter danach nicht mehr zurück an seinen Arbeitsplatz muss und ausreichend Zeit erhält, sich zu fangen. Kündigungen *nicht* direkt vor dem Wochenende oder dem Urlaub aussprechen.
- **der Inhalt des Gesprächs:** Am besten kommt man ohne große Umschweife sofort zur Sache. Der Einstieg in das Gespräch ebenso wie mögliche Antworten auf sachliche und emotionale Einwände sollten perfekt vorbereitet sein. Neben den notwendigen rechtlichen Formalitäten ist eine nachvollziehbare und glaubwürdige Begründung besonders wichtig. Bestens bewährt hat sich dabei das Harvard-Prinzip: Hart in der Sache (= die Kündigung ist unumgänglich), weich zu den Menschen (= ich kann nachvollziehen, wie Ihnen jetzt zumute ist). Professionalität in dieser Situation heißt vor allem: Menschlichkeit zeigen.
- **die Klärung des weiteren Vorgehens:** Mit einer möglicherweise intensiven Reaktion des Betroffenen rechnen. Die notwendige Zeit sollte eingeplant werden. Kündigungen im Akkord sind brutal. Eine Sprachregelung für Kollegen und Kunden, eine Begleitung bei den ersten Schritten nach dem Gespräch sowie Hilfestellung für das weitere Vorgehen (Umschulung, neue Stelle, Selbständigkeit ...) sollten angeboten werden.
- **der Umgang mit den eigenen Emotionen:** Manchmal plagt den, der die Kündigung aussprechen muss, das schlechte Gewissen. Oder es tut ihm persönlich leid. Viele versuchen, solche nur allzu natürlichen Gefühle hinter einer Maske von Emotionslosigkeit zu verbergen. Das ist so ziemlich das falscheste, was man tun kann. Was der Betroffene im Fall der Kündigung am dringendsten braucht, ist ein Zeichen des Mitgefühls.

Ein „Beautiful exit“ verläuft immer so, dass man sich auch hinterher noch in die Augen schauen kann. Was demnach absolut tabu sein sollte: angeblich verschlammte Austrittspapiere, schleppend bearbeitete Arbeitszeugnisse, Mobbing während der letzten Arbeitstage, Beschimpfungen und Beleidigungen sowie üble Nachrede. Bedanken Sie sich vielmehr aufrichtig für die zurückliegende Arbeitsbeziehung, und wünschen Sie dem Mitarbeiter für die Zukunft viel Erfolg. Dies nützt nicht nur dem Betriebsklima und Ihrem guten Ruf am Arbeitsmarkt. Auch die Kunden werden es ihnen vergelten. Eine Untersuchung der GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) brachte nämlich zutage, dass drei Viertel aller Befragten eher Produkte von Unternehmen kaufen, von denen sie wissen, dass dort die Mitarbeiter fair behandelt werden.



## Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro  
ISBN: 978-3-86936-550-3

## Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro  
ISBN 978-3-86936-501-5

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus und vergibt Touchpoint Lizenzen. Kontakt: [www.touchpoint-management.de](http://www.touchpoint-management.de) und [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de)