

# Geglückte Trennungskultur in Zeiten von Social Media

Egal ob Mitarbeiter entlassen werden müssen oder sich bewusst entscheiden, das Unternehmen zu verlassen – in beiden Fällen geht nicht nur wertvolles Wissen verloren, es besteht auch die Gefahr negativer Mundpropaganda. Eine vernünftige Trennungskultur hilft, den Schaden in Grenzen zu halten.

ANNE M. SCHÜLLER

Die Arbeitsbeziehungen haben sich in den vergangenen Jahren mächtig gewandelt. Selbst bei allem Bemühen um niedrige Fluktuationsraten macht die neue Businesswelt für viele das nomadische Jobben unumgänglich. So passiert es eben auch, dass gute Mitarbeiter kündigen. Reagieren Sie dann nicht angesäuert. Verabschieden Sie sich würdig und bleiben Sie in guter Erinnerung. Die Amerikaner nennen das einen Beautiful Exit. Zu diesem Zweck bietet es sich an, ein loyalisierendes Abschiedsritual zu entwickeln. Das ist nicht nur gut für den, der Sie verlässt, sondern auch für all die, die bleiben. Die merken dann nämlich, dass es honoriert wird, Ihrem Unternehmen über

Anne M. Schüller betreibt als Managementconsultant die Anne M. Schüller Marketing Consulting in 81545 München, Tel. (0 89) 64 23 20, info@anneschueler.de

viele Jahre loyal gedient zu haben.

Außerdem hat man ja freundschaftliche Bande mit dem oder der Scheidenden geschlossen. Ein positives Verhalten der Arbeitgeberseite zwingt nun niemanden, plötzlich so zu tun, als sei er oder 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.

Bei manch einem fällt – um ehrlich zu sein – die Trennung ja auch nicht ganz so schwer. Bei allen anderen hingegen gilt: Lassen Sie eine Brücke stehen. Schnüren Sie ein angemessenes, individuelles Auf-Wiedersehen-Paket. Dabei können Sie anfragen, ob der

scheidende Kollege weiterhin Ihren Newsletter oder die 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, das damit verfolgt wird, ist eine gute Nachrede – Online und Offline. Und darüber hinaus der Gedanke im Hinterkopf des ehemaligen Mitarbeiters, bei passender Gelegenheit wieder auf Sie zurück zukommen.

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? Oder wird die ganze Sache gar zum Tabuthema erklärt? Fairness im Umgang mit Scheidenden sorgt automatisch für eine größere Loyalität der Bleibenden.

Dass Mitarbeiterabbau manchmal unumgänglich ist, ist 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 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 die, die die Kündigung aussprechen müssen, von ganz Oben angesta-

**Unternehmen mit schlechtem Trennungsmanagement laufen Gefahr, die besten Mitarbeiter zu verlieren.**

Bild: Mikael Dankler - Fotolia.com



chelt werden, es besonders schmutzig zu machen.

Kein Zweifel: 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 machen sich nämlich nach der ersten Erleichterung, nicht selbst betroffen zu sein, Verunsicherung, Ängste und manchmal sogar Schuldgefühle breit. Eine solche Stimmung drückt 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 erstbesten Gelegenheiten von dannen machen. Diese langfristigen internen Folgen werden ebenso wie externe Reputationsdesaster bei Entlassungen meist stark unterschätzt.

Trennungsgespräche sind für jede Führungskraft eine emotional stark belastende Situation. Was man als Betroffener aber mindestens erwarten kann, sind Fairness und Stil. Die Geschichten jedoch, die man von frustrierten Entlassenen 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 E-Mail einen Dreizeiler erhalten. Sogar Kündigungen per SMS sind schon vorgekommen. Ein Abgang in Würde wird Vielen unmöglich gemacht – und Menschlichkeit mit Füßen getreten.

Doch Loyalität ist keine Einbahnstraße.



Bild: nyanza - Fotolia.com

**Eine wertschätzende Trennungskultur beugt rufschädigenden Interneteinträgen ehemaliger Mitarbeiter vor.**

Sie beginnt immer beim Management. Leider müssen gerade bei Kündigungen viele Arbeitnehmer mitansehen oder – schlimmer noch – haben es am eigenen Leib erlebt: Loyalität lohnt sich nicht. Loyalität beinhaltet ja nicht nur das engagierte Treueverhalten, sondern auch die so förderliche Mundpropaganda. Ein 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, ständige Umstrukturierungen

und eben ein schlechtes Trennungsmanagement.

Es ist nur eine Frage der Zeit: Für eine schlechte Trennungskultur bekommen Unternehmen unausweichlich die Quittung: Alte Rechnungen werden beglichen. Anstatt nämlich in die Passivität zu gehen, schlagen frustrierte Mitarbeiter immer öfter aktiv zurück. Ihr Ziel: Vergeltung für (subjektiv) erlittene Ungerechtigkeit. Dazu brauchen sie keine Gewerkschaften und keinen Betriebsrat. Heutzutage werden Unternehmen weltweit an den Pranger gestellt. Auf der großen Bühne Internet sind sie hüllenlos nackt. Wer aber nackt ist, der sollte besser fit aussehen. Denn das Firmen-Innenleben wird heutzutage schonungslos bloßgestellt.

Egal, ob man das will oder nicht: Von frustriertem Personal wird ganz schön viel schmutzige Wäsche gewaschen. Dazu nutzen Mitarbeiter die entsprechenden Foren, Meinungsportale und Blogs, um sich über das unerträgliche Betriebsklima und die Mächenschaften der Oberen mal so richtig auszulassen. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter also besser gut behandeln, denn im Internet lässt sich niemand einen Maulkorb umhängen. Und was dort erst einmal steht, ist nie mehr zu löschen. Besonders fatal: Es schadet dem Image immer gerade dann am meisten, wenn man wieder händeringend nach den besten Talenten sucht. Ach übrigens: Kunden lesen das auch. **MM**

## Checkliste

### Wie Trennungsgespräche gut gelingen

Grundsätzlich gilt: Die betroffene Person erfährt es zuerst. Ferner ist auf Folgendes zu achten:

- ▶ die Wahl des Ortes – Am besten geeignet ist ein blickgeschützter neutraler Bereich beziehungsweise ein Ort, der vor Störungen sicher ist. Etwas zu Trinken und vorsorglich 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 Antworten auf sachliche und emotionale Einwän-

de 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).

- ▶ 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 Schlechteste, was man tun kann. Was der Betroffene im Fall einer Kündigung am dringendsten braucht, ist Menschlichkeit.