

Stefan Krüger

Systemische Trennungskultur in Unternehmen

Irgendwann kommt ein Unternehmen in die Situation, sich von einem oder mehreren Mitarbeitern trennen zu müssen. Ursachen hierfür können sehr unterschiedlich sein: Zum Einen gibt es das klassische Fehlverhalten des Mitarbeiters, das eine Kündigung rechtfertigt. Zum anderen gibt es den klassischen betrieblichen Kündigungsgrund, wenn Z.B. in Folge einer Reorganisation der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters entfallen ist, und der Mitarbeiter nicht mehr weiterbeschäftigt werden kann.

Doch nicht immer ist eine Kündigung möglich oder gewünscht:

- Negative Auswirkungen auf das Team oder die Belegschaft werden befürchtet
- Es ist keine Zustimmung durch die Arbeitnehmervertretung zu erwarten
- Es ist kein ausreichender Kündigungsgrund vorhanden
- Es sind keine kündigungsrelevanten Beweismittel vorhanden
- Der Austritt des Mitarbeiters soll möglichst schnell und geräuschlos durchgeführt werden
- Die notwendige Sozialauswahl steht einer (betriebsbedingten) Kündigung entgegen
- Die Unternehmenskultur lässt eine Kündigung nicht zu
- (...)

In allen Situationen, seien es die klassischen Kündigungssituationen oder die Situationen außerhalb der klassischen Kündigung, hat das Unternehmen die Wahl, wie es die Situation zu einem für alle Beteiligten guten Ergebnis bringt.

Am Ende eines jeden Falles soll ja ein gewünschtes Ergebnis stehen: Der oder die Mitarbeiter sind nicht mehr Teil des Unternehmens.

Doch im Unternehmen stolpert man in einer Trennungssituation häufig über einen oder mehrere Fallstricke, die dem Verantwortlichen Manager die Lösung erschweren:

Häufige Randbedingungen in Trennungssituationen:

- Die Trennungskultur wird von den Verantwortlichen im Unternehmen nicht aktiv gestaltet
- Trennungen sind ausschließlich Sache des Bereiches HR, andere Führungskräfte und Bereiche schieben ihre Trennungsfälle an HR ab.
- In Unternehmen liegt der Fokus ausschließlich auf dem betroffenen Mitarbeiter, jedoch nicht auf den nur mittelbar betroffenen und im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern

In der Praxis findet man häufig die vermeintlich schnellste Lösung: Durch das Angebot eines Aufhebungsvertrages wird häufig seitens des Unternehmens versucht, den Mitarbeiter aus seinem Arbeitsvertrag „herauszukaufen“.

Aber: Der Mitarbeiter ist nicht verpflichtet, den angebotenen Vertrag zu unterzeichnen!

Die Folgen der gescheiterten Verhandlung können vielschichtig sein:

- Es wird versucht, Trennungsfälle außerhalb einer Kündigung ausschließlich mit (noch mehr) Geld „zu lösen“, ohne weiter auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters einzugehen. Das Unternehmen erweckt bei seiner Belegschaft den Eindruck, man könne als Mitarbeiter in zukünftigen, ähnlichen Situationen Geldzahlungen erwarten
- Hohe Unsicherheit auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter über die Zukunft und die eigene Existenzsicherung
- Abfindungen im Tausch gegen einen Arbeitsplatz sind für viele Arbeitnehmer nicht interessant, da sie die Frage ihrer weiteren Existenzsicherung nicht beantworten
- Der betroffene Mitarbeiter ist (noch mehr) demotiviert, da er ein Aufhebungsvertrags – Angebot erhalten hat
- Die nur mittelbar betroffenen Arbeitnehmer werden im Hinblick auf ihre eigene Situation und ihre berufliche Zukunft stark verunsichert
- Die Bereichsleitung/Geschäftsführung erhöht den Druck auf den Bereich HR, eine Lösung zu finden
- Der Mitarbeiter blockiert eine (seine) Stelle, solange er noch da ist und notwendige Veränderungen können nicht umgesetzt werden
- In der Belegschaft wird der Fall interessiert verfolgt. Man fragt sich was der Mitarbeiter gegen das Unternehmen in der Hand hat, da er unkündbar erscheint, bzw. wundert sich über die Schwäche der Unternehmensleitung

Warum ist das bewusste Steuern der Trennungskultur in einem Unternehmen so wichtig?

Die Mitarbeiter nehmen die Trennungskultur von außen wahr. Sie kennen die Details des jeweiligen Falles i.d.R. nicht oder sind durch den betroffenen Mitarbeiter einseitig informiert worden. Die Mitarbeiter beschäftigt die Frage: „Wenn ich an der Stelle des Betroffenen wäre, wie würde man mit mir umgehen“? Der Ablauf eines konkreten Falles ist darauf die Antwort: **„So läuft das hier also!“**

Wenn die Beantwortung der Frage dem Zufall oder den Mitarbeitern selbst überlassen wird, ist dies ein hohes Risikopotential für die Unternehmenskultur, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Denn auch wenn die Trennungskultur in einem Unternehmen nicht bewusst gesteuert wird, sie ist dennoch existent.

Eine Unternehmenskultur, die signalisiert, dass Mitarbeiter nicht als Individuen sondern als temporäres und damit austauschbares Produktionsmittel wahrgenommen werden, für das bestenfalls eine „Abwrackprämie“ gezahlt wird, ist weder motivierend für die Leistungen der Belegschaft, noch bietet diese Unternehmenskultur einen Anreiz in diesem Unternehmen zu bleiben, oder dorthin zu gehen.

Dies findet am jeweiligen Bewerbermarkt gerne Ausdruck in solchen Bemerkungen wie: „ Da geht man nicht hin - von dort kommt man“. Im Internet findet man entsprechende Einträge der Mitarbeiter auf Arbeitgeber- Rating Portalen, wie Kununu. (www.kununu.com)

Die **Systemische Trennungskultur** ist Ausdruck dafür, wie das Unternehmen im Trennungsfall wertschätzend mit allen seinen Mitarbeitern umgeht.

Dabei liegt der Fokus nicht nur auf den Mitarbeitern, die z.B. in einer Restrukturierungsmaßnahme betroffen sind, sondern insbesondere auch den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern.

Der Ansatz ist nicht, getroffene Managemententscheidungen zu Restrukturierungen oder Reduzierungen in der Personalstärke zu verwässern oder zu verhindern. Ausdruck der Systemischen Trennungskultur ist der Einbezug der verschiedenen Systeme in denen sich der betroffene Mitarbeiter bewegt in den Trennungsprozess. Diese Systeme sind einerseits das Unternehmen selbst, aber auch das System des Arbeitsmarktes (Professionelle Welt) und das System der Familie des Mitarbeiters.

Aus dem Einbezug der verschiedenen Systeme ergeben sich neue Möglichkeiten, das gewünschte Ziel, nämlich den Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen, zu gestalten.

Die grundsätzliche Haltung in der Systemischen Trennungskultur ist wertschätzend. Dem Mitarbeiter gegenüber wird insbesondere diese Haltung wird in der Praxis häufig vernachlässigt, gilt es doch einen schnellen Erfolg zu vermelden. Die notwendige persönliche, wertschätzende Kommunikation wird dann z.B. durch die Vorlage eines Aufhebungsvertrages ersetzt, mit der Folge, dass sehr schnell nur noch die von beiden Seiten beauftragten Juristen miteinander sprechen.

Der jeweilige Vorgesetzte und der Bereich HR kennen den/die betroffenen Mitarbeiter in der Regel recht gut, so dass sie auch Einsicht in die private Welt des Mitarbeiters haben, sowie in die Professionelle Welt des Arbeitsmarktes. Hieraus lassen sich individuelle Angebote für den Mitarbeiter ableiten, die auf seine individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Insbesondere bei langjährigen, älteren Mitarbeitern ist dies ein eindeutiger Vorteil gegenüber dem oft üblichen Vorgehen.

System worx ist in der Lage, bei Bedarf individuell einen ganzheitlichen Prozess bis hin zum Newplacement anzubieten.

Das erreichte Ergebnis ist dann nicht nur die „Trennung im Guten“, sondern auch das Signal in die Organisation, dass wenn es zum schlimmsten Fall im Arbeitsleben kommt, das Unternehmen respektvoll, wertschätzend und menschlich mit den betroffenen Arbeitnehmern umgeht. So hat das Unternehmen bei einer Restrukturierung oder Personalanpassung die Möglichkeit, sich als verantwortungsvoller Arbeitgeber zu positionieren.

Die vernachlässigte Gruppe: Die aktiven Mitarbeiter im Unternehmen

Die verbleibenden aktiven Mitarbeiter bekommen in einer Systemischen Trennungskultur die Aufmerksamkeit, die sie in ihrer speziellen Situation benötigen.

Oft „vergessen“ die verantwortlichen Führungskräfte nach einer Restrukturierung oder Personalanpassung, dass es eine weitere Gruppe von betroffenen Mitarbeitern in der Organisation gibt: Die verbleibenden, aktiven Mitarbeiter im Unternehmen.

War in einer ungesteuerten Trennungskultur mit Abschluss des Austritts des oder der Mitarbeiter der Fall für das Unternehmen erledigt, bezieht die Systemische Trennungskultur die verbleibenden Mitarbeiter (Survivor) in den Trennungsprozess mit ein. Es gilt, die erlebte Veränderung zu verarbeiten und aus dem Gefühlemix zwischen Betroffenheit („Er war ein netter Kollege.“), Wut („Das können die doch nicht einfach machen!“), Erleichterung („Gut dass es mich nicht getroffen hat.“) und Furcht („Wann trifft es mich?“) als Arbeitgeber wahrzunehmen und zu steuern.

Dies kann u.a. mittels einer planvollen, zielgerichtet-wertschätzenden Kommunikation gelingen, ohne dabei „aus dem Nähkästchen zu plaudern“. Denkbar sind bei größeren Veränderungsprojekten Veranstaltungen (z.B. Workshops), bei kleineren Gruppen zum Beispiel Coachings die sich unmittelbar an die Mitarbeiter richten. System worx begleitet die Mitarbeiter durch die Veränderungen und stellt sicher, dass das vorhandene Potenzial nicht verloren geht.

Ziel ist es, die Mitarbeiter im Unternehmen zu stabilisieren und den Produktivitätsverlust so gering wie möglich zu halten. Am Arbeitsmarkt erscheint das Unternehmen auch für Bewerber weiterhin als interessanter Arbeitgeber.

Beispiel aus der Praxis

Unternehmen Z ist ein Vertriebsunternehmen für erklärungsbedürftige Produkte. Ziel sind hochspezialisierte Geschäftskunden. Z ist die Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens. Global einer der „Big Player“ ist die Tochtergesellschaft in Deutschland eher mittelständisch geprägt. Zur Erreichung der Vertriebsziele unterhält T einen Außendienst

von ca. 600 Mitarbeitern. Um die Qualität des Außendienstes möglichst hoch zu halten arbeiten Vertriebsbereich und Personalabteilung eng zusammen. Ein kleiner Teil der sehr umfassenden Bemühungen ist die jährliche „Low Performer Runde“ die der Vertriebsleiter mit dem Personalleiter zusammen ins Leben gerufen hat. Dabei werden in jährlichem Turnus Mitarbeiter identifiziert, deren Performance mindestens 1 Jahr weit unterdurchschnittlich geblieben ist - trotz durchgeführter Entwicklungsmaßnahmen persönlicher und fachlicher Art.

In der Regel haben die identifizierten Mitarbeiter eines gemeinsam: Ihre Performance ist zwar äußerst schlecht, dies an sich rechtfertigt jedoch nach Lage des Arbeitsrechtes nicht die Aussprache einer arbeitgeberseitigen Kündigung.

Durch die jährlich stattfindenden Entwicklungsgespräche sind den Vorgesetzten, wie auch der Personalabteilung die persönlichen Entwicklungsgeschichten der Mitarbeiter gut bekannt.

Es wird seitens Vertriebsleitung und Personalabteilung ein Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter geplant:

1. Das Gespräch findet nicht in der Zentrale des Unternehmens statt, sondern an einem Ort in der Nähe des Wohnortes des Mitarbeiters. Hierdurch soll die Machtdemonstration des „Herztierens in die Zentrale“ vermieden werden.
2. Für das Gespräch haben sich der teilnehmende Mitarbeiter der Personalabteilung, sowie der teilnehmende Vorgesetzte einen halben Tag als Zeit eingeplant.
3. Im Vorwege haben Personalabteilung und Vertrieb die möglichen Aspekte der Trennung diskutiert. Ausgehend von der persönlichen Lage des Mitarbeiters haben sie mehrere Szenarien entwickelt, die für das Unternehmen und den Mitarbeiter gleichermaßen vorteilhaft sind.
4. Gleichzeitig haben sie eine Kommunikationsstrategie festgelegt, wie der Weggang des Mitarbeiters den verbleibenden Vertriebsmitarbeitern kommuniziert werden soll. Teil der Festlegung ist die möglichst große Berücksichtigung der Wünsche des betroffenen Mitarbeiters betreffend Inhalt, Zeitpunkt und Kommunikationsweg.
5. Je nach Arbeitsmarktlage können dem Mitarbeiter flankierend Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Diese sind Teil des Gesamtpaketes, das mit dem Mitarbeiter verhandelt wird.
6. Es besteht bei Personalabteilung und Vertriebsbereich Einigkeit darüber, dass keine Entscheidung unter Zwang herbeigeführt werden soll. Ggf. kann das auch bedeuten, dass eine 1:1 Gesprächssituation vorrangig gewählt wird.

In dem persönlichen Gespräch spiegeln die teilnehmenden Vertreter von Personalabteilung und Vertriebsbereich offen ihre Wahrnehmung über die Nichtleistung des Mitarbeiters und die ergebnislosen Verbesserungsmaßnahmen. Dies geschieht in einer persönlich wertschätzenden Atmosphäre, die jedoch nicht die Fakten schönfärbt. Dem Mitarbeiter wird

klar signalisiert, dass das Unternehmen an einer Beendigung des Arbeitsvertrages interessiert ist, jedoch soll die Trennung wirklich einvernehmlich sein und den Mitarbeiter in die Lage versetzen einen Neuanfang in einem anderen Unternehmen zu realisieren.

Aufbauend auf der persönlichen Situation des Mitarbeiters werden Szenarien für ihn entwickelt, wie dieser Neuanfang aussehen könnte. Hier fließen Coachingelemente in das Trennungsgespräch mit ein. Die Hilfestellung kann von einem Bewerbungscoaching bis hin zum Outplacementangebot reichen. Gegebenenfalls sind auch besondere vertragliche Regelungen möglich, wie das Festlegen eines Austrittstermins in weiterer Entfernung als der eigentliche Austrittstermin nach Kündigungsfrist. Obergrenze bildet hier das maximal mögliche Budget.

Erfahrungsgemäß reagieren die meisten angesprochenen Mitarbeiter eher positiv, da sie Ihre Low Performance Situation als belastend erlebt haben. Oft fehlte ihnen der Antrieb, die Situation aus eigener Kraft zu ändern, teilweise aus Furcht vor den Konsequenzen.

Kommunikation: Mit dem Mitarbeiter wird die Kommunikation seines Weggangs an die Mitarbeiter gemeinsam geplant. Eine gemeinsame und wiederum wertschätzende Kommunikation vermittelt den anderen (Vertriebs-) Mitarbeitern, dass selbst in dieser Situation der Arbeitgeber den offenen und zukunftsgerichteten Dialog mit den Mitarbeitern sucht. Falls der Weggang des Mitarbeiters größere Probleme aufwirft, ist es auch möglich, ein Gruppencoaching o.ä. anzubieten.

Vorteile für den Arbeitgeber:

- Planbarkeit durch umfassende Steuerung des Trennungsprozesses
- Positives Arbeitgeberimage bei den Mitarbeitern im Unternehmen
- Geringe Gefahr der „schlechten Presse“ durch die betroffenen Mitarbeiter
- Hohe Erfolgsquote
- Kostenersparnis durch Vermeidung langwieriger und kostenintensiver Arbeitsgerichtsprozesse
- Schnelle Wiederbesetzung der Position ist möglich.

Flankierend können Kommunikationstrainings für die beteiligten Vertreter aus Personalabteilung und Vertriebsbereich angeboten werden.



Stefan Krüger (Jg. 1965) ist seit 2008 selbständiger Personalmanager mit Schwerpunkt HR Interim-Management und Coaching und ist gleichzeitig Partner von system worx. Er verfügt über langjährige Erfahrung in leitenden HR Funktionen in verschiedenen Branchen, sowohl in internationalem Konzernumfeld als auch im Mittelstand. Seine wesentlichen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Veränderungsberatung und Organisationsentwicklung HR, der Führungskräfte-Entwicklung und HR - Strategieberatung.

E-Mail-Kontakt: stefan.krueger@system-worx.de Telefon: +49 (0)2150 709 663