



In der Krise Charakter zeigen

Einem Mitarbeiter die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mitzuteilen, ist auch für erfahrene Führungskräfte eine belastende und oft unbekannte Aufgabe. Gleichzeitig ist vielen Unternehmen daran gelegen, den Trennungsprozess fair, transparent und professionell durchzuführen. Vor dieser Herausforderung stand auch E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH im mittelfränkischen Altdorf bei Nürnberg.

Das Unternehmen E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH ist mit 60 Jahren Tradition Marktführer auf dem Sektor Geräteschutzschalter und beschäftigt weltweit circa 1200 Mitarbeiter. E-T-A plant, entwickelt und produziert in enger Zusammenarbeit mit den Kunden (z.B. Automotive, Luftfahrt, Maschinen-/Anlagenbau) eine umfangreiche Palette innovativer, technisch hochwertiger und ausgereifter stromgebundener Schutz- und Steuerungsprodukte.

Als familiengeführtes Unternehmen hat man sich einem Leitbild verpflichtet, das den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von drei Einflussgrößen sieht: Kunden, Mitarbeiter und Kapital. Dieses Dreieck ist nur stabil, wenn sich die Einflussgrößen im Gleichgewicht befinden. Die Wirtschaftskrise hat dieses Gleichgewicht kräftig gestört und die Geschäftsleitung musste im zweiten Quartal 2009 grundlegende, strukturelle Maß-

nahmen ergreifen, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Kurzfristige oder vorübergehend wirksame Aktivitäten, wie zum Beispiel Kurzarbeit, wurden zwar genutzt, reichten aber nicht aus. Deshalb wurde alles, das heißt Produkte, Projekte, Prozesse, auf den Prüfstand gestellt, um strukturelle Kosteneinsparungen und eine langfristige Zukunftssicherung realisieren zu können. Ein

Personalabbau stellte sich als unumgänglich heraus. Etwas Vergleichbares hatte es bei E-T-A noch nicht gegeben.

Über mehrere Wochen erarbeiteten die Personalabteilung und die jeweiligen Führungskräfte konkrete Maßnahmen. Sie führten eine Sozialauswahl durch und bereiteten damit die Entscheidung vor, wer das Unternehmen verlassen sollte. Der Betriebsrat wurde von Anfang an sehr offen in den

„Für mich als Führungskraft eröffnete die Vorbereitung eine echte Chance, das Trennungsgespräch fair zu führen. Geschäftsleitung und Personalabteilung informierten einheitlich und klar. Mir war die Aufgabenteilung zwischen den Personalbetreuern und mir als Führungskraft klar. Die Kurve der Betroffenheit half mir, die Mitarbeiter in ihren Reaktionen besser zu verstehen. Fairness ist die Fairness aller Beteiligten: Es war auch wichtig, den Umgang im Team miteinander im Blick zu haben. Die Simulation des Trennungsgesprächs und das Coaching dazu machten das Gesagte erlebbar und halfen, präzise und wertschätzend vorzugehen.“

Christian Kube, Prokurist, Leitung IT, Einkauf, Materialwirtschaft und Qualitätsmanagement

Workshop zur Vorbereitung der Trennungsgespräche

Übersicht

1. Statement der Geschäftsleitung
 - Ziele und Situation des Unternehmens
 - Erwartungen an die Führungskräfte
2. Information der Personalleitung
 - Spezifische arbeitsrechtliche Hintergründe
 - Sozialauswahl, Sozialplan, Transfergesellschaft
 - Zeitplan, Dokumentation, Informationsfluss
3. Trennungsgespräche
Kurve der Betroffenheit:
 - Psycho-soziale Prozesse und Reaktionen in Trennungs- und Verlustsituationen erlebbar machen

Trennungsgespräch (Erstgespräch) zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (und auf Wunsch des Mitarbeiters mit Betriebsrat):

 - Fünf-Schritte-Struktur speziell für das Trennungsgespräch bei E-T-A
 - Vorbereitung auf das Gespräch
 - Simulation spezifischer Dynamiken im Gespräch
 - Hilfreiche Argumentations- und Verhaltensweisen

Zweitgespräch zwischen Mitarbeiter, Personalabteilung und Führungskraft (und auf Wunsch des Mitarbeiters mit Betriebsrat)
4. Umgang mit schwierigen Mitarbeitersituationen
Die Teilnehmer setzen sich mit kritischen Situationen im Trennungsprozess auseinander und erarbeiten den proaktiven und reaktiven Umgang damit, z.B.:
 - Leistung im gesamten Team lässt nach
 - Mitarbeiter weiß nicht mehr weiter
 - Risiko des Wegbrechens von Leistungsträgern
 - Unsicherheit im Team über Umgang mit Trennung
 - Mitarbeiter verhält sich aggressiv
5. Führungsprojekt
Jede Führungskraft plant, wie sie im Rahmen des Trennungsprozesses mit dem gesamten Team beziehungsweise einzelnen Mitarbeitern umgeht. Themen sind z.B.:
 - Informationsfluss mit eigener Führungskraft
 - regelmäßige Information des Teams
 - im Kontakt bleiben: Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern
 - Haltegespräche/-maßnahmen mit Schlüsselmitarbeitern
 - Zusammenarbeit/Kooperation im Team (neu gestalten)

nungsgesprächen. Dazu gehörten eine klare Zielsetzung, eine konstruktive Argumentation und verbindliche Erwartungen an die Art der Gesprächsführung. Und es erfordert eine sorgfältige Information und Qualifizierung der Führungskräfte.

Zur Unterstützung dieses Prozesses wurden Allinger & Partner als externe Berater hinzugezogen. In einem mehrstufigen Auftragsklärungsprozess mit der Geschäftsleitung und der Personalleitung erarbeiteten die Berater ein Design für die Kommunikation und die Gestaltung der Trennungsgespräche. Zwei zentrale Bestandteile waren dabei der Workshop zur Vorbereitung der Führungskräfte auf die Trennungsgespräche sowie begleitend ein Coaching der Führungskräfte.

Workshop und Coaching zur Vorbereitung

Im Workshop wurde besondere Aufmerksamkeit auf die Art der Kommunikation gelegt. Was war wichtig?

Überbringen schlechter Nachrichten – wie gehe ich als Führungskraft damit um?

In belastenden Situationen fallen wir leicht in wenig hilfreiche Verhaltensmuster. So auch in Trennungsgesprächen. Im Workshop wurde dies von den Beratern anhand des Dramadreiecks in simulierten Zweiergesprächen erlebbar gemacht: Die Führungskraft sieht sich selbst als Opfer, möchte selbst Trost. Oder: Sie wirft dem Mitarbeiter frühere Verfehlungen vor, um sich die Argumentation vermeintlich zu erleichtern (Verfolger). Oder sie versucht, durch nicht haltbare Verspre-

gesamten Prozess einbezogen, beispielsweise durch frühzeitige Information und Beratung zu den geplanten Maßnahmen im Rahmen der Betriebsänderung, bei der Auswahl und Gestaltung der Transfergesellschaft sowie bei der Unterstützung der Führungskräfte bei den Trennungsgesprächen durch Workshop und Coaching. Interessensausgleich und Sozialplan wurden mit dem Betriebsrat verhandelt und ein Maßnahmenpaket für die zu kündigenden Mitarbeiter mit drei Optionen geschnürt: Transfergesellschaft, Aufhebungsvertrag sowie betriebsbedingte Kündigung.

Der Geschäftsleitung war bewusst, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses für die betroffenen Mitarbeiter eine sehr schwierige Situation darstellte. Deswegen war es ihr wichtig, den Trennungsprozess fair und respektvoll, aber auch konsequent durchzuführen. Die Geschäftsleitung legte Wert darauf, dass die von Fairness getragene Unternehmenskultur bei E-T-A gerade auch im Trennungsprozess gelebt wird. Dies brauchte eine sorgfältige Vorbereitung und Begleitung – über den gesamten Prozess und bei den konkreten Tren-

„Unsere Erwartungen an die Führungskräfte waren Klarheit: Die betroffenen Mitarbeiter erkennen, dass das Arbeitsverhältnis beendet werden wird.
 Fairness: Es darf kein „Nachtreten“ geben. Der Geschäftsleitung liegt sehr viel an einem fairen Trennungsprozess.
 Verantwortung: Die Führungskräfte übernehmen Verantwortung in diesem Prozess (statt sich heraus zu halten und die Verantwortung auf Geschäfts- und Personalleitung abzuschieben).
 Gesicht der Firma: Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass sie in dieser schwierigen Situation das ‚Gesicht‘ des Unternehmens sind und handeln entsprechend.“

Bernd Ellenberger, Mitglied der Geschäftsleitung

chungen den Druck rauszunehmen (Retter). Durch das Miterleben wurde die Problematik für die Teilnehmer in beiden Perspektiven spürbar: als Führungskraft und als betroffener Mitarbeiter.

Was passiert nach der Nachricht?

Informationen, die als sehr bedrohlich empfunden werden, lösen bei uns eine spezifische Reaktion aus. Die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und differenziert und flexibel zu reagieren, wird eingeschränkt und kann schnell gegen null gehen. Blockade! Deswegen ist es wichtig, diese Gespräche kurz, prägnant und mit einer klaren Struktur zu führen. Weniger ist in der Regel mehr. Zuhören statt selbst lange reden. Dazu wurde eine Gesprächsstruktur zur Verfügung gestellt. Anhand dieses Leitfadens konnten die Führungskräfte die Gespräche konkret vorbereiten und führen. Dazu gehörte auch, dass vorab die für die Mitarbeiter notwendigen Informationen zum weiteren Prozedere mit der Personalabteilung abgestimmt wurden (Nächster Termin? Mit wem? Wo?)

Und dann? Angriff oder Flucht? Hoffen und Bangen?

Die konkreten Reaktionen sind natürlich sehr unterschiedlich. Der typische Verlauf wurde anhand der Kurve der Betroffenheit (nach K. Levin) erläutert, um Verhaltensweisen verstehbar zu machen und um den Führungskräften eigene Reaktionsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die besondere Dynamik von Trennungsgesprächen sollte erlebbar und somit nachvollziehbar werden. Das Training sollte die Führungskräfte in ihrer Haltung bestärken: Klar in ihrer Rolle und einführend die Gespräche zu führen.

Workshop und Coaching

Aus Kostengründen, aber auch um eine gemeinsame Haltung und eine einheitliche Kommunikation zu unterstützen, entschied sich die Personalleitung in Absprache mit den Beratern für einen großen Ein-Tages-Workshop mit 53 Teilnehmern, davon 44 Führungskräfte, vier Betriebsratsmitglieder und fünf Mitarbeiter der Personalabteilung. 24 Führungskräfte

führten selbst Trennungsgespräche. 20 Führungskräfte waren als Gruppenleiter und Meister indirekt betroffen und wurden einbezogen, um den Gesamtprozess kennenzulernen und unterstützen zu können. Der Workshop wurde von zwei Beratern zusammen mit den Mitarbeitern der Personalabteilung gestaltet.

Tandem-Coaching

In Folgeterminen erhielten die 24 Führungskräfte, die selbst Trennungsgespräche zu führen hatten, jeweils zu zweit ein zweistündiges Tandem-Coaching. Darin konnten sie ihre vorbereiteten Trennungsgespräche simulieren. Der Vorteil: So erlebten sie als Führungskraft wie auch als Mitarbeiter die inhaltlichen und emotionalen Knackpunkte eines Trennungsgesprächs. Sie konnten für beide Seiten hilfreiche Verhaltens- und Argumentationsweisen ausprobieren und erhielten Feedback zur Gesprächsführung und zusätzliche praktische Informationen, so dass sie gut vorbereitet in das Gespräch gehen konnten. Personalleiterin Gabriele Zange: „Im Zusammenspiel mit Betriebsrat, Geschäftsleitung und den Führungskräften ist es uns als Personalabteilung gelungen, einen für die Betroffenen und Beteiligten belastenden Prozess professionell zu gestalten und damit unserem Selbstverständnis als fairer Partner gerecht zu werden. So konnten wir unseren Beitrag leisten, dass unser Unternehmen gesund und handlungsfähig aus der Krise kommt.“



Autor
Anton Mayer, Trainer und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung bei Allinger & Partner, Regensburg, anton.mayer@online.de



Autor
Walter Allinger, Trainer und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung bei Allinger & Partner, Regensburg, walter.allinger@t-online.de