

# Trennungsleitbild

## Zeige mir, wie du kündigst und ich sage dir, wer du bist



Autor  
**Harald Schmid**  
 Mitglied der Beratergruppe QuiT –  
 Qualität im Trennungsmanagement



[www.hrm.at/profiles/harald-schmid](http://www.hrm.at/profiles/harald-schmid)



Es scheint, als hätten die Personalisten in den Unternehmen das Schlimmste überstanden. Die jahrelange Finanzkrise ist Geschichte und der Wirtschaftsmotor brummt wie schon lange nicht. Damit scheinen auch die Zeiten von unangenehmen Personaleinsparungen vorbei zu sein. Also alles Paletti im HR-Bereich?

Leider nein. Denn es gibt etliche Branchen, die trotz konjunktureller Hochdrucklage von Strukturbereinigungen oder Produktionsverlagerungen betroffen sind. Und am Horizont naht bereits die nächste personalpolitische Herkulesaufgabe: Wie wirkt sich die Arbeitswelt 4.0 auf die Belegschaften in den Unternehmen aus?

### Der Fluch des Nichtgesagten

„Meistens hat, wenn sich zwei scheiden, einer etwas mehr zu leiden.“ Dieses Zitat von Wilhelm Busch veranschaulicht, wie schwierig es ist, Arbeitsbeziehungen respektvoll und für beide Seiten annehmbar zu beenden. Denn auch im Business wird meistens viel zu lange zugewartet und Störendes nicht angesprochen. Und danach ohne Vorwarnung die Konsequenz gezogen.

Viele Führungskräfte scheuen davor zurück, zeitgerecht und konkret jene Themen anzusprechen, bei denen sie sich eine Leistungssteigerung oder eine Verhaltensänderung des Mitarbeiters wünschen. Entweder werden diese Punkte erst gar nicht erwähnt oder so in Watte gepackt, dass sie vom Mitarbeiter nicht als ernsthafte Kritik wahrgenommen werden. Und wenn es dann noch den jährlichen Bonus gibt, wurde ein unerwünschtes Verhalten auch noch belohnt.

Aus Konfliktscheu wird hier ein Kreislauf erzeugt, der für alle Beteiligten ein bitteres Ende nehmen wird. Für die Führungskraft, der es irgendwann doch reicht und die dann radikal mit der Kündigung durchgreift. Für den Mitarbeiter, der aus allen Wolken fällt, da mit ihm nie jemand Klartext geredet hat und

der damit auch keine Chance hatte, sein Verhalten zu ändern. Und der sein Unverständnis für dieses unfaire Vorgehen im Innen und im Außen artikuliert.

### Woran orientieren sich Führungskräfte in der Krise?

Führungskräfte, die in Kündigungssituationen emotional und ohne Plan agieren, bergen für die Unternehmen ein enormes Kostenrisiko. In Bezug auf mögliche arbeitsgerichtliche Prozesse, aber vor allem in Hinblick auf das Commitment der Verbleibenden. Diesen bleibt normalerweise nicht verborgen, dass sich „hinter den Kulissen“ etwas tut. Und sie schauen genau hin, wie die Trennung vollzogen wird. Dabei stellen sie sich immer auch die Frage, ob es ihnen ähnlich ergehen könnte. Ein unprofessionelles Verhalten der Führungskraft kann im Worst Case dazu führen, dass die Verbleibenden dem Unternehmen die Loyalität aufkündigen.

Führungsleitbilder – die gibt es in vielen Unternehmen. Allerdings haben diese meistens ein entscheidendes Manko: Sie sind in der

Regel „Schönwetter-Leitbilder“ und geben daher kaum Orientierung, wenn die Zeiten härter werden. Was erwartet sich das Unternehmen von mir als Führungskraft, wenn die Leistung oder das Verhalten meines Mitarbeiters nicht mehr passen? Wo beginnt, wo endet meine Verantwortung? Gibt es einen vorgeschriebenen Eskalationspfad? Welche Möglichkeiten der Sanktion habe ich? Werde ich dabei unterstützt?

Diese Diskussionen werden bei Führungsleitbildprozessen oder in der Führungskräfte-Ausbildung kaum geführt. Kein Wunder, wenn aus Unsicherheit und Unwissenheit viele Trennungsprozesse in den Unternehmen mit einem Ergebnis enden, das so niemand wollte – dem brutalem Gesichtsverlust des betroffenen Mitarbeiters, mit viel Frust im Team und im schlimmsten Fall mit einem massiven Image-Schaden in den sozialen Netzwerken.

Es wäre daher hilfreich, bestehende Führungsleitbilder mit Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu ergänzen. Oder noch besser: Ein eigenes Trennungsleitbild zu entwickeln.

### Trennungsleitbilder implementieren

Für Unternehmen, die ein Trennungsleitbild implementieren möchten, gibt es grundsätzlich zwei mögliche Zugänge: top-down in einem Führungskräfte-Leitbildprozess oder als Expertenansatz im HR-Bereich. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Eine Diskussion über das Thema Trennung in einem unternehmensweiten Führungsleitbildprozesses kann Ängste in der Belegschaft auslösen, die dann den Gesamtprozess gefährden. Daher entscheiden sich in der Praxis fast alle Unternehmen für die zweite Variante. Sie hat den Vorteil, dass die heikle Thematik der Trennung zunächst in einem kleinen Kreis diskutiert wird, weil ausgewählte Mitarbeiter des HR-Bereichs mit einzelnen Führungskräften das Trennungsleitbild entwickeln. Anschließend gilt es, einen transparenten Trennungsprozess zu entwickeln und im Unternehmen zu verankern. Das Risiko dieses Vorgehens ist, nicht alle Führungskräfte zu erreichen. Daher ist es sehr wichtig, die Arbeitsergebnisse im Anschluss gut zu kommunizieren und in die Führungskräfteentwicklung einzubetten.

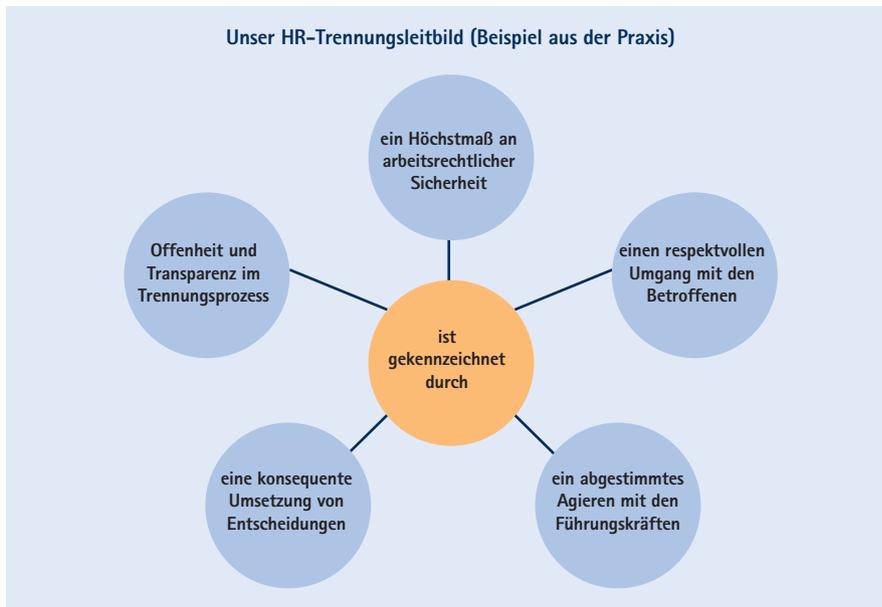


Abbildung 1: Beispiel für ein HR-Trennungsleitbild

(Quelle: QUIT – Qualität im Trennungsmanagement)

Die Projektgruppe entwickelt das Trennungsleitbild in Workshops – üblicherweise in drei Schritten:

### Schritt 1 – Werthaltungen im Trennungsfall (Abbildung 1)

Zuerst arbeiten die Workshop-Teilnehmer jene Werte heraus, die dem Unternehmen bei der Freisetzung von Mitarbeitern besonders wichtig sind. Im Idealfall werden diese von vorhandenen Unternehmenswerten und/oder einem Führungskräfte-Leitbild abgeleitet. Es empfiehlt sich, mindestens drei und nicht mehr als sieben Werte zu definieren.

Das hat ganz pragmatische Gründe: Wer sich eingehend mit Trennungsmanagement befasst, kommt auf mindestens drei Werte, die das Unternehmen im Fall von Freisetzungen leiten sollten. Schließlich sollten Organisationen immer einen Mix aus unternehmensorientierten Werten (zum Beispiel Konsequenz in der Umsetzung) und mitarbeiterorientierten Werten (zum Beispiel Fairness und Transparenz) wählen. Damit sich der Wertekanon aber noch sinnvoll in die Personalentwicklung implementieren lässt, ist aber eine Obergrenze von sieben sinnvoll.

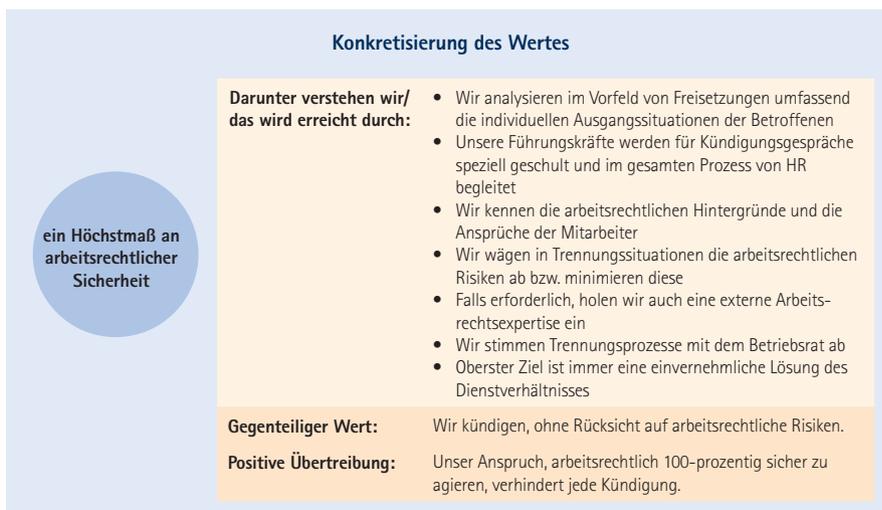


Abbildung 2: Konkretisierung eines Wertes (Quelle: QUIT – Qualität im Trennungsmanagement)

## Schritt 2 – Konkretisierung der einzelnen Werte (Abbildung 2)

Während die Auswahl der Werte noch relativ simpel erscheint, geht es nun ums Wesentliche. Denn jetzt gilt es genau zu festzuhalten, was mit diesen Wertebegriffen eigentlich gemeint ist beziehungsweise was es braucht, um diesen auch gerecht werden zu können. Wenn diese Präzisierung nicht erfolgt, ist das Risiko hoch, dass jeder unter den verschiedenen Wertebegriffen etwas anderes versteht. Kein Wunder, dass in diesem Arbeitsschritt um jedes Wort gerungen wird. Abbildung 2 zeigt, wie Unternehmen beispielsweise den Wert „arbeitsrechtliche Sicherheit“ konkretisieren können.

### Was braucht es, um diese Werthaltungen abzusichern? (Beispiele)

- Stärkung der Gate-Keeper-Funktion im Recruiting
- Schulung der Veränderungs- und Konfliktkompetenz der Führungskräfte
- Vorbereitung/Coaching der Führungskräfte auf schwierige Gesprächssituationen
- Entwicklung und Kommunikation von Eskalationsstufen im Vorfeld einer Trennung
- Intensivierung der Kommunikation mit dem Betriebsrat
- Sensibilisierung des Top-Managements in Bezug auf Vorbildwirkung
- Adaptierung/Neugestaltung des bestehenden Trennungsprozesses
- Angebote von Job-Coaching, Outplacement bei Trennungen
- Implementierung der Trennungsleitsätze in das Führungsleitbild
- ...

Abbildung 3: Ableiten der Umsetzung  
(Quelle: QUIT – Qualität im Trennungsmanagement)

## Schritt 3 – Ableiten der Umsetzung (Abbildung 3)

Ist das Trennungsleitbild fertig ausformuliert, geht es von der Theorie in die Praxis. Was benötigen wir, um die definierten Werthaltungen auch gut in der Unternehmenskultur zu verankern? Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen dabei so gut wie jedes Instrument der Personalentwicklung überprüfen und an das Trennungsleitbild anpassen. Das hat für HR den angenehmen Nebeneffekt, dass dadurch automatisch fast alle HR-Prozesse optimiert werden.

### Trennungsleitbild wird zum Employer Branding

Ein gemeinsames Führungsverständnis ist in Trennungssituationen unverzichtbar. Denn spätestens dann, wenn aufgrund wirtschaft-

licher Schiefelage die Weichen auf Personalabbau gestellt werden, wird eine abgestimmte Kommunikations- und Umsetzungsstrategie im Management zum entscheidenden Erfolgsfaktor einer Restrukturierung. Daher ist man gut beraten, ein Trennungsleitbild schon in „guten Zeiten“ zu gestalten.

Zugegeben, das ist ein aufwendiger Prozess, der sich aber mehrfach lohnt. Im Fokus steht dabei immer die Frage: „Wie möchte ich als Unternehmen im Trennungsfall wahrgenommen werden?“ Im Social-Media-Zeitalter ist das ein entscheidender Aspekt im Employer Branding. Wer bei Personalfreisetzungen die falschen Signale setzt, dem kann es leicht passieren, dass ein unprofessionelles Agie-

ren der Führungskräfte im Trennungsfall die vielen Investitionen im Personalmarketing konterkariert.

Daher – wer seine Trennungsprozesse nachhaltig von Unternehmenswerten ableitet, gibt damit gleichzeitig auch seinen Führungskräften eine klare Orientierung, wie sie sich in solchen Situationen zu verhalten haben. Das gilt natürlich auch für die Einzelfallkündigung. Und nicht zuletzt optimieren Unternehmen bei der Entwicklung eines Trennungsleitbildes auch die Austrittsprozesse. Das ist vielfach noch der letzte blinde Fleck in vielen HR-Bereichen.

### Fazit

Unternehmen, denen es nicht gelingt, zukünftig eine saubere Trennungskultur zu verankern, laufen Gefahr, in der Arbeitswelt 4.0 von den viel gesuchten „High Performern“ als „No-Go-Areas“ gebrandmarkt zu werden. Oder noch schlimmer – sie verlieren auch noch das Vertrauen der verbleibenden Mitarbeiter. Und damit den notwendigen Spirit, um sich im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich am Markt zu behaupten.

Sie sehen, es gibt viele gute Gründe, ein Trennungsleitbild in Ihrer Organisation zu implementieren. Gerade jetzt, in einer Zeit, in der in vielen Unternehmen darüber diskutiert wird, welche personellen Einschnitte die heranahende Digitalisierungswelle wohl bringen wird. Es gilt also rechtzeitig darauf zu schauen, dass man es hat, wenn man es braucht.