

Einleitung

„Fred, we need to talk“ würde es in einem internationalen Unternehmen lauten; „Herr Schmidtlein kommen Sie mal bitte zum Gespräch“ lautet es allerdings bei Fred Schmidtlein, der in einem mittelständischen Unternehmen seit 17 Jahren arbeitet; und für die Discount-Supermarkt-Verkäuferin Lisa Müller: „Lisa, kommen Se’ mal zum Chef!“ Alle Angestellten kennen diese Aufforderung zum Gespräch; doch diesmal ist es anders. Der Unterton, die Anspannung in der Stimme und die totale Vermeidung des Augenkontakts. Man hatte über den Stellenabbau schon in der Presse gelesen, im Pausenraum diskutiert und in der Zigarettenpause schon die wildesten Theorien aufgestellt. Doch man ging immer davon aus, dass es wenn die anderen trifft. Man selbst hat immer mehr als das Durchschnittliche für das Unternehmen getan: Überstunden, konstruktive Erneuerungen vorgeschlagen und fürs Unternehmen mitgedacht und gehandelt. Also muss es in diesem Gespräch um etwas anderes gehen.

Nein, es geht nicht um etwas anderes, weder die Umsatzzahlen noch die Betriebsvereinbarung und schon gar nicht Ihr letzter Bericht. Diesmal trifft es

Sie! Sie werden abgebaut. Dabei ist es völlig egal, wie sehr Sie sich in den letzten Jahren für dieses Unternehmen engagiert haben, dass Sie das Unternehmen mit aufgebaut haben, oder dass Sie schon fast zum Inventar gehören. Der Personaler wird Ihnen was von Kennzahlen, Unternehmenszielen und Entwicklungsmöglichkeiten und neuen Wegen erzählen. Ihr Vorgesetzter sitzt schweigend dabei und kann Ihnen nicht in die Augen sehen. Er kann Ihnen aber auch nicht helfen. Diese Entscheidungen werden auf anderer Ebene getroffen. Und wahrscheinlich, nein, und ganz bestimmt hat diese Entscheidung nichts, aber auch gar nichts mit Ihren Leistungen zu tun.

„Personalführung ist die Kunst, die untergebenen Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen, dass Sie die Reibungshitze als Nestwärme empfinden.“ Und in der Schocksituation, in der Sie jetzt sind, dringen nur Bruchstücke durch den Nebel der Verwirrtheit und dem Trauma der Verletztheit. Der Personaler redet und redet und redet und legt Ihnen ein Dokument vor, das Sie sofort unterschreiben sollen, weil es nach diesem Gespräch so ein gutes Angebot nicht mehr geben wird.

Das ist die Ausgangssituation. Ihre Firma will Sie aus Ihrem Job entfernen und Sie sind im Schock.

Allerdings ist das nicht das Ende, nicht das Endzeitszenario, das sich in Ihrem Kopf abzeichnet. Und dafür gibt es mehrere gute Gründe: 1. Das deutsche Arbeitsrecht ist äußerst arbeitnehmerfreundlich. Also wird es nicht so einfach, Sie aus Ihrem Job zu entfernen, jedenfalls nicht ohne einen wirklichen Kündigungsgrund; 2. Allerdings stehen Sie auf der Abschlusssliste – trotz Ihrer Leistungen! Und diese Leistungen, Ihre Kompetenzen sind Ihr Kapital; und 3. Vielleicht wird es wirklich Zeit zu gehen, aber zum richtigen Preis und mit den richtigen Plänen für die Zukunft.

Wir werden Ihnen anhand der Geschichte von Fred mögliche Wege aufzeigen, mit der neuen Situation umzugehen, Ihre Rechte und Pflichten, aber auch Ihre Ansprüche erklären. Wir werden Sie hoffentlich sensibilisieren für Ihre ganz persönlichen Wünsche und Vorstellungen. Hierbei geht es nicht nur um die juristischen Möglichkeiten, sondern auch um einen positiven Weg in Ihre selbstgesteuerte Zukunft. Ein Leitfaden und ein Begleiter durch die schwere Zeit des Wechsels. Kapitel für Kapitel führen wir Sie durch die verschiedenen Stadien dieses Prozesses; geben Anleitungen, Fallbeispiele und Rat.

Dieses Buch richtet sich an alle, die ausdrücklich nicht den „9 to 5“-Job anstreben, sondern an diejenigen, die in der Arbeit Identifikation und Sinn(haftigkeit) suchen und die den Anspruch haben, dass sich in der Arbeit ihre persönlichen Werte und Bedürfnisse ausdrücken, an alle, die ihre Arbeit immer geliebt haben und das auch in Zukunft wieder wollen!

Und am Ende der Lektüre sind Sie rechtlich aufgeklärt, emotional richtig aufgestellt, sehen Ihre Pläne für die Zukunft klar vor sich und wissen um die nächsten Schritte. Also lassen Sie uns diesen Weg gemeinsam gehen.

1. Tag eins: Ground Zero

Das Telefonklingeln reißt ihn aus seinen Gedanken. Fred weiß nicht, wie lange er an seinem Schreibtisch schon gesessen hatte; in der einen Hand ein paar Blätter, auf denen „Aufhebungsvertrag“ steht; in der anderen Hand seine Angstschweiß bedeckte Stirn. Was war passiert? Wie lange saß er schon hier? Und warum hört das Klingeln nicht auf? Endlich nimmt Fred den Hörer ab. Seine Frau fängt sofort an, sich zu beschweren, er sollte doch auf dem zeitigen Rückweg nach Hause noch den Wein für die Gäste heute Abend kaufen und wollte doch bei den Vorbereitungen helfen und dies und das und während sie noch weiter schimpft, realisiert Fred langsam, dass es spät geworden ist.

Er kann sich an den Nachmittag nur bruchstückhaft erinnern. Ach ja, der Chef hat gerufen und ein Personaler war dabei. Es ging ums Sparen, um Effizienz, und dass es harte Zeiten seien. Fred müsse es ja wissen, wie sehr man seine Leistungen schätze und es tue ja allen so leid. Doch man müsse sich, wenn auch schweren Herzens, von ihm trennen. Von IHM trennen? Er, Fred, hatte die Firma doch mit aufgebaut. 17 Jahre; angefangen mit sechs Leuten;

Überstunden noch und nöcher; immer für die Firma, selbst am Wochenende. Man war groß geworden, betrieb internationalen Handel und war wer. Sowohl bei Kunden als auch bei der Konkurrenz wird er geschätzt und er kennt jeden in der Branche. Doch jetzt war es vorbei: man will sich trennen.

Zu alt, zu teuer, oder irgendetwas anderes, was der Unternehmensberater dem Chef ins Ohr gesetzt hatte. Diese Jünglinge in teuren Anzügen, mit BWL-Abschlüssen und MBA's, deren Logik und Argumentation nur in Excel-Tabellen lebt und in PowerPoint sichtbar gemacht wird. Die haben keine Ahnung von dem Geschäft, keine Ahnung von der Komplexität der Verbindungen, Beziehungen, geschweige der Geschäftshistorie, die als Grundlage jedes zukünftigen Vertrags beachtet werden muss. Das sind Sachen, die passen nicht in Excel, und er, Fred, der all dies weiß, passt auch nicht mehr.

Jetzt setzt die Schwere ein; die Schwere der Realität, das Gewicht der Angst um die Zukunft, die Familie und seine Lebensplanung. „Hörst Du mir überhaupt zu?“ schreit seine Frau ihn an. „Ja, ja, Schatz mache mich gleich auf den Weg und bringe den Wein mit. Kuss, bis gleich.“

Als Fred endlich auflegen kann, weiß er, dass er es heute seiner Frau nicht sagen kann. Sie erwarteten Gäste und die Videos vom letzten gemeinsamen Urlaub sollten geschaut werden. Er konnte und wollte nicht allen den Abend verderben und was würden die Freunde denken; er, der doch angeblich immer so wichtig war, der an Wochenenden, Abends und selbst im Urlaub immer erreichbar war für den Chef, immer alles erledigte und immer von „wir“ über die Firma sprach - der war auf einmal überflüssig.

Seine Gedankenachterbahn geht von Familie, Hausfinanzierung über Peinlichkeit und Scham vor den Nachbarn und Freunden zu den Möglichkeiten, die er jetzt noch hätte auf dem Arbeitsmarkt. Alles drehte sich; nichts konnte er zu Ende denken; doch etwas wusste er: Er muss jetzt nach Hause und sich nichts anmerken lassen, funktionieren wie immer. Und morgen würde er sich überlegen, was er machen sollte, konnte, musste.



Wir schreiben das Jahr 2010. Ein Jahr nach der Finanzkrise. Wir befinden uns noch immer in einer Wirtschaftskrise und in diesem Jahr werden die Arbeitslosenzahlen noch einmal dramatisch ansteigen. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OEZD) geht davon aus, dass die Arbeitslosigkeit in Deutschland schon bald auf das Niveau der Weltwirtschaftskrise Anfang der dreißiger Jahre steigen könnte. Und für das Jahr 2010 sagen Experten im Durchschnitt über 5 Mio. Erwerbslose voraus.

Es kann jeden treffen.

Die Krise hat sich bereits durch alle Branchen gefressen. Auch große alt eingesessene Konzerne in Deutschland sind betroffen. Die Meldungen über Massenentlassungen sind schon alltäglich geworden. Aber jeder Einzelne, dem die betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen wird, steht vor der Situation, mit der plötzlich veränderten Situation umgehen zu müssen.

Eine Frage der Trennungskultur.

Allerdings kann eine Trennung auch so vollzogen werden, dass niemand Schaden nimmt - mit Würde

und Anstand. Leider müssen so wie Fred viele Menschen in Deutschland ihre Verabschiedung aus dem Arbeitsverhältnis erleben - in einer Weise, die wir nur als unwürdig bezeichnen können. Und nicht nur das: auch das kündigende Unternehmen nimmt Schaden, wenn Trennungen von Mitarbeitern unfair verlaufen.

Wir möchten nachfolgend aufzeigen, wie wichtig es ist, dass bei einer Beendigung eines Arbeitsverhältnisses die betroffenen Mitarbeiter mit dem nötigen Respekt behandelt werden. Wenn Sie ihre Kündigung so erleben mussten wie Fred, wissen Sie, dass es allein deshalb nur gut sein kann, ein solches Unternehmen zu verlassen. Sie haben einen Arbeitgeber verdient, der auch in einer schwierigen Zeit den Pfad des gebotenen Anstands nicht verlässt.

Natürlich ist es nicht einfach, ein Kündigungsgespräch zu führen, weder für die Führungskraft, die die Nachricht überbringen muss, noch für den, der sie empfängt. Grund ist, dass dieses Gespräch nicht zum Ziel hat, die Beziehung zu pflegen, sondern sie zu beenden. Es ist mithin keine Harmonie und kein Konsens zu erwarten.

Aber es lohnt sich für ein Unternehmen, unablässig daran zu arbeiten, eine positive Trennungskultur zu

entwickeln – denn wenn es gelingt, Menschen wie Fred so eine demütigende Erfahrung zu ersparen und statt dessen eine notwendige Trennung mit Würde und Wertschätzung zu vollziehen, wird sich dies in barer Münze auszahlen.

Wer bei Trennungen schäbig mit Mitarbeitern umgeht, riskiert als Unternehmen hohe Folgekosten und insbesondere

- Kündigungsschutzprozesse
- höhere Abfindungszahlungen
- Bindung von Managementkapazitäten durch Streitigkeiten mit gekündigten Mitarbeitern
- Stau bei der Neubesetzung
- Innovationsverzögerungen
- Schaden am Firmenimage

All das wirkt sich wieder negativ auf künftige Beschäftigte, die Firmenmoral, Teamarbeit und Produktivität aus. Das kann zu weiteren, ungewollten Kündigungen führen – ein Teufelskreis entsteht.

Fehlverhalten der Verantwortlichen bei Kündigungen führt zu erhöhter Fluktuation, dem sogenannten Survivor-Syndrom. Das Survivor-Syndrom ist eine Form der posttraumatischen Belastungsstörung. In einer weitgefassten Verwendung des Begriffs bezeichnet es Personen bzw. Personengruppen, die

gravierende Erlebnisse körperlich überstanden haben, durch diese Erlebnisse jedoch seelisch traumatisiert wurden. Eine Kündigung, wird sie von den Verantwortlichen nicht richtig vollzogen, kann den Betroffenen somit langwierig emotional schädigen. Das gilt es zu vermeiden.

Wie also geht es richtig und wie können auch Sie als Betroffene erwarten, dass man mit Ihnen in einem Trennungsprozess umgeht? Die erste zu klärende Frage ist: Wer führt das Gespräch?

Leider ist sehr oft zu beobachten, dass Führungskräfte sich vor der Verantwortung drücken. Dabei sind die Experten sich einig – kündigen sollte immer der direkte Vorgesetzte, und zwar in einem persönlichen Gespräch!

Wer wie Fred siebzehn Jahre Herzblut, Kraft und täglich zehn Stunden in Firma und Chef investiert hat, möchte nicht einfach von irgendjemandem entsorgt werden. Wenn der Vorgesetzte mangels juristischen Fachwissens über vertragliche Einzelheiten, Konditionen, soziale Aspekte, Sprachregelung oder Termine nichts sagen kann, kann hier zu einem späteren Zeitpunkt die Personalabteilung helfen. Wichtig ist, dass die Botschaft selbst vom Vorgesetzten kommt und dieser sich auch gut vorbereitet hat.