



Wertschätzung trotz Kündigung – wie geht das?

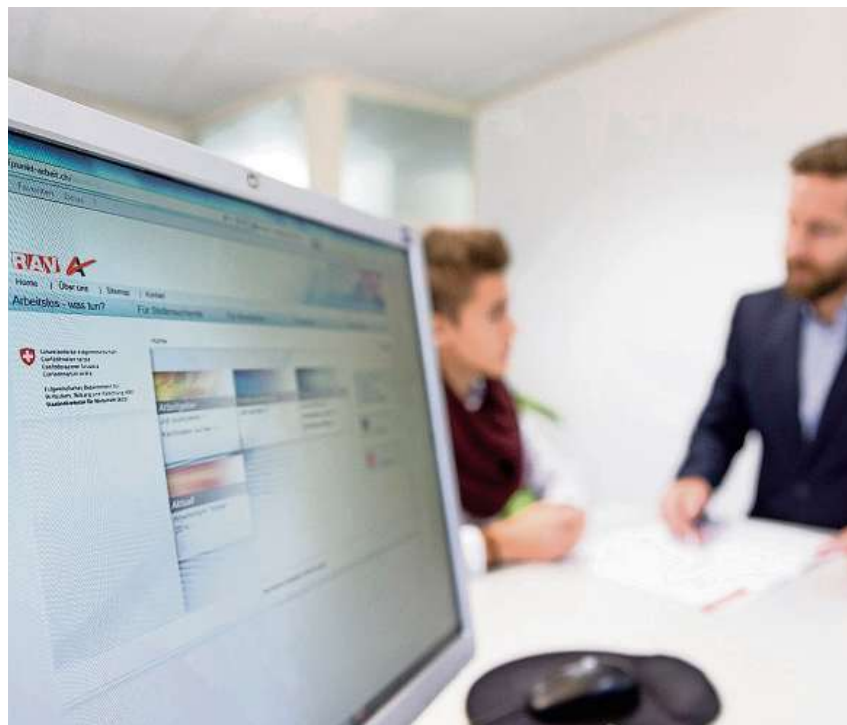
Aktuell sind Entlastungen aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein Thema. Was können Arbeitgeber tun, um trotz Kündigung ihre Wertschätzung gegenüber dem betroffenen Mitarbeitenden auszudrücken? Allenfalls bieten sie Hilfe bei der Suche nach einer neuen Stelle, und zeigen so, dass sie Verantwortung für ihre Mitarbeitenden übernehmen – und vermeiden nebenbei einen Imageschaden. von **Niklaus Blaser und Katrin Juntke**

Eine vom Arbeitgeber initiierte Kündigung trifft Mitarbeitende oftmals völlig unvorbereitet. Einige erleiden dadurch einen Schock und erstarren in Bewegungslosigkeit, andere wiederum verfallen in Aktionismus. Dies geschieht häufig völlig ziel- und planlos; Hauptsache etwas bewegen und von Wut und Trauer abwenden.

Negative Situation als Chance sehen

Der Verlust des Arbeitsplatzes ist im ersten Moment eine schmerzliche Erfahrung. Mitarbeitende werden aus einem sicher geglaubten Umfeld herauskatalpultiert und stehen vor einer oftmals ungewissen Situation. Der Verlust der Existenzgrundlage und die Angst vor der Zukunft führen zu Verunsicherung und Sprachlosigkeit.

Obwohl in einer solchen Situation die erste Frage lautet, was man tun könne, ist das Loslassen oft von noch grösserer Bedeutung. Wer loslässt, erfährt mitunter Raum, um Neues zu beginnen. Nicht abgeschlossene Lebensprozesse hingegen irritieren, beunruhigen und binden Kräfte, die für den Neuanfang benötigt werden. Denn jeder Neubeginn benötigt einen guten Abschluss des



Den gekündigten Mitarbeitenden bei der Stellensuche nicht allein lassen: Auch bisherige Arbeitgeber können helfen, damit der Mitarbeitende eine neue Stelle findet. Archiv Keystone

Alten. Wenn die Trennung unvermeidlich wird, hilft prozess- und zielorientiertes Karrierecoaching oder gar ein Outplace-

ment. Je nach Situation können diese Hilfeleistungen wenige Stunden oder auch über Monate dauern. Es ist dabei

vorteilhaft, wenn das Coaching von einer externen Person wahrgenommen wird. Dies minimiert negative Emotionen. Ein Coach hilft dem Unternehmen und dem Mitarbeitenden, die komplexe Situation zu meistern. Im persönlichen Dialog wird erreicht, dass der oder die Mitarbeitende nicht den Boden unter den Füßen verliert. Mitarbeitende arbeiten die Veränderungssituation in Coachinggesprächen auf und verstehen sie als neue Chance.

Hilfeleistungen positiv nutzen

Arbeitgeber sollten überdenken, ob sie neben dem klassischen Outplacement für Kader und Manager den Mitarbeitenden in Trennungssituationen einen internen oder externen Bewerbungsservice zur Seite stellen wollen. Sorgfältig und konsistent gestaltete Bewerbungsunterlagen bestimmen den ersten Eindruck der Bewerbung und sind zunächst das stärkste Argument im Bewerbungsprozess. Diesen Ansatz sollten die Personalverantwortlichen stärken.

Mit solchen Unterstützungsmassnahmen bei Trennungen übernehmen Arbeitgeber nach innen und aussen Verantwortung, damit der Mitarbeitende leichter eine neue Aufgabe findet. Das Unternehmen profitiert insofern, als dass sich der

Imageschaden der Firma durch die Kündigung in der Regel in Grenzen hält. Nicht nur gekündigte Mitarbeitende, auch deren Familie und Freunde sowie Kunden des Unternehmens werden Signale nach aussen senden, dass die Trennungsprozesse im Unternehmen eine faire und sozialverträgliche Note haben.

Darüber hinaus nehmen die verbleibenden Mitarbeitenden häufig positiv zur Kenntnis, dass das Unternehmen die gekündigten Kollegen optimal unterstützt, damit diese rasch wieder eine neue Arbeit finden. Das verkleinert die eigenen Ängste, ebenfalls gekündigt zu werden, und Demotivation sowie Leistungsabfall halten sich in Grenzen.

■ **Niklaus Blaser, MBA IMD/El. Ing. FH, ist Change-Leader und Interim-Manager. Er übernimmt Führungsrollen in Firmen bei Veränderungsprozessen. www.niklausblaserinside.ch.**

Katrin Juntke ist systemische Organisationsentwicklerin. Sie begleitet Mitarbeitende bei beruflichen Neuorientierungen und coacht Organisationen bei Veränderungsprozessen. www.katrinjuntke.ch