

# Trennungsleitbild

Zeig mir, wie du kündigst, und ich sag dir, wer du bist!

Ein Artikel von Harald Schmid

**CSR (Corporate Social Responsibility) – auch als unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet – ist ein Begriff, dem sich heute viele Unternehmen verpflichtet fühlen. Oft entsteht allerdings der Eindruck, dass dabei mehr an abstrakte Unternehmens- und Führungsleitbilder gedacht wird und weniger an die gelebte Firmenkultur – und die wird von der Trennungskultur entscheidend beeinflusst.**

Auch beim allgegenwärtigen Employer Branding scheint oft unterzugehen, dass die Arbeitgeber-Attraktivität eines Unternehmens sehr stark davon geprägt wird, auf welche Art und Weise sich ein Unternehmen von Mitarbeitern trennt.

## **Wenn Trennungsleitbilder fehlen**

Unternehmensleitbilder und davon abgeleitet Führungsleitbilder – die gibt es in vielen Unternehmen. Darin wird in der Regel festgehalten, für welche Werte ein Unternehmen steht und welche Ansprüche und Erwartungen daraus an die Führungskräfte in diesem Unternehmen resultieren. In die Entwicklung dieser Leitbilder, die den Führungskräften Orientierung geben sollen, wird oft viel Zeit, Engagement und Geld investiert.

Allerdings haben die meisten dieser Führungsleitbilder ein entscheidendes Manko. Sie gehen von permanenter wirtschaftlicher Hochdrucklage aus. Und somit sind darin vor allem jene Führungsaufgaben verankert, die in diesen Zeiten gefordert und erwünscht sind. Wie z.B. das Commitment zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter, zur leistungsgerechten Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg oder zur Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen sich die Kreativität und die Individualität der Mitarbeiter entfalten können.

Das alles sind unverzichtbare Aufgaben von Führungskräften. Diese Leitbilder orientieren sich am Best Case – und sind daher in der Regel „Schönwetter-Führungsleitbilder“. Damit fehlt allerdings ein wesentlicher Teil. Worauf liegt der Fokus von Führungskräften in wirtschaftlichen Krisenzeiten? Was passiert bei permanenter Minderleistung oder bei sozialem Fehlverhalten von Mitarbeitern? Wo beginnt und wo endet dann die Verantwortung von Führungskräften? Und letztendlich – welche Werte sollen auch in Trennungssituationen hoch gehalten werden?

## **Ein Trennungsleitbild gibt auch in der Krise Orientierung**

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

Denn das Freisetzen von Mitarbeitern ist für Führungskräfte eine hochemotionale Ausnahmesituation. Vor allem dann, wenn es sich um eine Trennung aus betrieblichen Gründen handelt. Langjährige Mitarbeiter und Kollegen zu kündigen, fähige Menschen in die Arbeitslosigkeit zu schicken, Lebenspläne umzustoßen und vielleicht sogar Existenzen zu gefährden – diese und ähnliche Gedanken belasten viele Führungskräfte in dieser Situation.

Die Entwicklung eines Trennungsleitbildes als eigener Bestandteil des Führungsleitbildes, kann den Führungskräften in schwierigen Zeiten oder in schwierigen Führungssituationen

# Trennungsleitbild

Zeig mir, wie du kündigst, und ich sag dir, wer du bist!

Ein Artikel von Harald Schmid

Orientierung und Klarheit über Rolle und Verantwortung geben. Und in weiterer Folge können daraus die notwendigen Schritte und Maßnahmen eines professionellen Trennungsmanagements im Unternehmen abgeleitet werden.

## Fazit

Immer mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig ein gemeinsames Führungsverständnis auch in Trennungssituationen ist. Spätestens, wenn wegen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens Personalabbaumaßnahmen unvermeidbar sind,

ist ein klare und abgestimmte Kommunikations- und Umsetzungsstrategie im Management unverzichtbar.

Aber auch für „normale“ und laufende Dienstgeberkündigungen macht es Sinn, die Trennungsprozesse im Unternehmen von einem Trennungsleitbild abzuleiten. Sonst kann es passieren, dass die vielen Investitionen in ein positives Employer Branding durch ein unprofessionelles Trennungsmanagement konterkariert werden.

Im Social-Media-Zeitalter ist ein Imageschaden schnell passiert – facebook, kununu & Co. lassen grüßen...