

## Wenn die Führungskraft gehen muss

Nicht nur Fachkräfte sind von Entlassungen betroffen. Auch Führungskräfte sind nicht immun gegen eine Kündigung. Und sie trifft es psychisch oft noch härter als die Mitarbeiter. Ein Einzel-Outplacement kann die psychologischen Dimensionen einer Kündigung abfedern.



Die psychologischen Aspekte nach einer Kündigung wiegen viel schwerer als juristische oder organisatorische. Die Trennung vom Arbeitgeber bleibt immer ein einschneidendes Ereignis. Daher geht es beim Outplacement auch um die Erhaltung der psychischen Gesundheit.

Für Führungskräfte stellen sich die Ursachen für eine Trennung häufig facettenreicher und komplexer dar als für Mitarbeiter. Sind sie doch aufgrund ihrer Führungsverantwortung anders und eventuell sogar stärker mit dem Unternehmen verbunden. Oft werden die Führungskräfte nach der Trennung alleingelassen, da man davon ausgeht, die können das schon. Nein, so ist es nicht. Hier geht es nicht um Können, sondern um Verarbeiten. Eine Trennung ist für die Mehrzahl der Führungskräfte eine völlig überraschende Situation. Bisher bestand ihre Erwerbsbiografie aus Erfolg, Dynamik, Entscheidungshoheit und Aktivität. Mit der Freisetzung kehren sich diese Verhaltensmuster häufig komplett um. Die Führungskraft wird zunächst in die Handlungsdefensive gedrängt. Strukturen

gehen verloren. Es entsteht häufig ein inneres und äußeres Chaos.

Ein Einzel-Outplacement kann während des Trennungsprozesses die Phasen des Austarierens der Schockwelle, der Trauerarbeit, des Abschiednehmens, des Wiedergewinnens von Struktur sowie die Kommunikation der Trennung im sozialen Umfeld unterstützen und auffangen. Wesentlich für die Führungskräfte ist in dieser Phase der Aufbau einer vertrauensvollen und belastbaren Beraterbeziehung. Oftmals ist es für die Führungskraft aufgrund der herausgehobenen Position deutlich schwieriger einen Outplacement-Berater zu finden, da dieser klare Erfahrungen im Umgang mit den Spezifika der Trennung in öffentlichkeitspflichtigen Gesellschaften haben muss. Im Folgenden werden Arten der Trennung sowie die Trennungsphasen beschrieben und was diese für die psychologische Arbeit eines Outplacement-Beraters bedeuten.

### Arten der Trennung

Grundsätzlich zeichnen sich zwei verschiedene Arten einer Trennung ab. Die

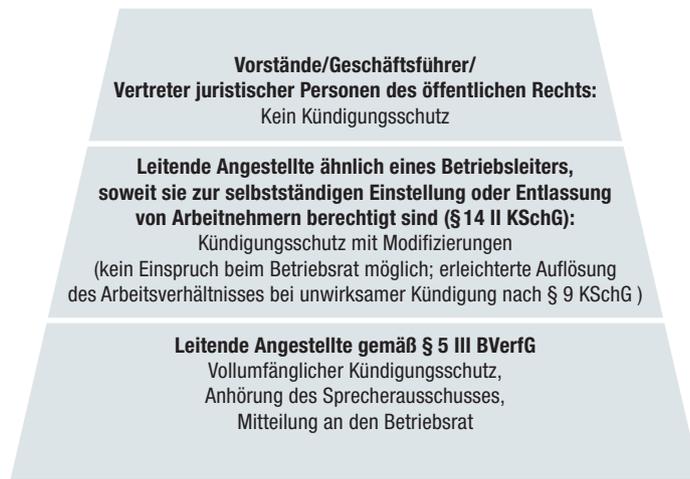
jeweilige Art hat Auswirkung auf die emotionale Auslenkung und die damit verbundene Herangehensweise im Outplacement-Prozess:

#### 1. Die abrupte Trennung

Durch das völlig unerwartete Eintreten der Trennung entsteht eine extreme emotionale Schockwelle. Sind Führungskräfte einzeln von einer Kündigung betroffen, verbindet sich damit häufig eine sofortige Freistellung. Die Trennung selbst geht oft einher mit dem unverzüglichen Verlust aller Insignien der Macht (Büro, Sekretärin, Fahrzeug). Gelegentlich werden zusätzlich noch alle Kommunikationswege abgetrennt. Mit Einzug von Mobiltelefon und Sperrung des Firmen-E-Mail-Accounts tritt der „elektronische Tod“ ein. Nicht zuletzt an dieser Stelle stehen auch juristische Fragen im Mittelpunkt (siehe Kasten „Kündigungsschutz für Führungskräfte“).

Die Trennungsschockwelle auslaufen zu lassen, sie abzufedern oder sich ihr zu entziehen, ist praktisch nicht möglich. Sich vorbereitende Gedanken über eine bevorstehende Auseinandersetzung zu machen, ist nicht denkbar. Alle Fragen

Quelle: Niermann/Winkler, 2013



## Kündigungsschutz für Führungskräfte

Die wirtschaftswissenschaftliche Formulierung „Führungskraft“ wird im Arbeitsrecht nicht gebraucht. Hier verwendet man den Begriff des „leitenden Angestellten“, der diese Personengruppe eindeutig der Arbeitnehmerschaft zuordnet. Nicht zu den Arbeitnehmern gehören nur die Organmitglieder, also Vorstandsmitglieder einer AG, Genossenschaft, eines rechtsfähigen Vereins beziehungsweise einer Stiftung oder Geschäftsführer einer GmbH. Leitende Angestellte unterstehen grundsätzlich dem Arbeitsrecht, allerdings finden sich in einigen arbeitsrechtlichen Gesetzen Sonderbestimmungen zu den leitenden Angestellten, die diese von den Regelungen ganz ausnehmen oder Einschränkungen vornehmen. Welche Mitarbeiter als leitende Angestellte angesehen werden, ist wiederum nicht einheitlich geregelt. Es finden sich in den verschiedenen arbeitsrechtlichen Gesetzen unterschiedliche Voraussetzungen. Für den Outplacement-Prozess relevant ist vor allem die Frage des Kündigungsschutzes. Selbst wenn Kündigungsschutz vorliegt, werden an die personen- oder verhaltensbedingten Kündigungsgründe geringere Anforderungen gestellt. Denn leitende Angestellte stehen in einem besonderen Vertrauensverhältnis zum Arbeitgeber, da sie Arbeitgeberaufgaben wahrnehmen.

die mit der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses verbunden sind, bleiben ungestellt und finden auch keinen Zuhörer im Unternehmen mehr. An die Stelle dieses Zuhörers kann der Outplacement-Berater treten. Der Trennungsschock tritt unmittelbar ein. Begleitet wird dieser häufig von Emotionen der Kränkung, der Wut, des Hasses und der Trauer.

## 2. Die sich abzeichnende Trennung

Das Eintreten einer solchen Trennung ist oft geknüpft an M&A-Aktivitäten mit Eigentümerwechseln, einer tiefen Krisensituation, sich abzeichnenden Nachfolgeregelungen oder mit einer stetigen Verschlechterung der Beziehung zum Topmanagement. Der Betroffene spürt oder sieht die Veränderungen. Oftmals versucht er dem Prozess entgegenzusteuern. Dabei sind die zur Verfügung stehenden Verhaltensweisen ziemlich definiert und ergeben sich aus den bisherigen Managementerfahrungen und seinem persönlichen Verhaltensrepertoire. Am Ende der Veränderungsprozesse im und um das Unternehmen lässt sich nicht selten beobachten, dass die Führungskraft, die nicht

hinter dem Wandel steht oder ihm nicht folgen kann, einer Trennung positiver gegenüber steht, als am Beginn des Prozesses.

In der Auseinandersetzung mit der Trennung, findet die Führungskraft Begründungen, die ein von vornherein absehbares Auseinanderentwickeln zwischen dem Unternehmen und ihr selbst zum Kern der notwendigen Trennung werden lassen. Anders als bei der abrupten Trennung hat die Affektbewältigung schon begonnen oder die Trennungsursache liegt eher auf dem Tisch. In Abhängigkeit von Persönlichkeitsstruktur und Attribution erscheint die Trennungsbewältigung schon abgeschlossen. Wobei in etlichen Fällen dies nur oberflächlich geschehen ist.

Ging dieser sich abzeichnenden Trennung eine längere Konfliktphase voraus und wurden diese Konflikte vom Outplacement-Kandidaten befördert, so ist es wesentlich für die Verarbeitung der Trennung, den eigenen Anteil, den eigenen Beitrag am Konflikt herauszuarbeiten und diesen wahrzunehmen. In der Outplacement-Beratung stehen dazu verschie-

dene Vorgehensweisen zur Verfügung: Analysegespräche mit Impulsfragen (Frageninventar), Fremdbild aus dem bisherigen professionellen Umfeld suchen, Blickpunkt wechseln/Sicht des Unternehmens einnehmen oder Kombination der drei Vorgehensweisen.

Die Misserfolgszuordnung (hier wird eine Kündigung als Misserfolg verstanden) auf außerhalb oder auf innerhalb der Person liegende Faktoren stimuliert den Grad der emotionalen Auslenkung. Insbesondere Sprachregelungen und „Wording“ für Trennungsgrund und „Exitstory“ müssen den psychologischen Dispositionen des Outplacement-Kandidaten entsprechen. Zentrale Herausforderung der psychologischen Betreuung ist die Anhebung oder Stabilisierung des Selbstwertgefühles in enger Verbindung mit der Stärkung der Selbstwirksamkeit. Struktur zurückgeben, Halt geben und Zuversicht vermitteln obliegt dem Outplacement-Berater.

Durch die Information über die voraussichtlichen Phasen der Trennung kann der Outplacement-Berater der Führungskraft erste Anhaltspunkte für die weite-

ren Schritte in der Trennungsverarbeitung geben.

### Trennungsphasen

Die verschiedenen Trennungsphasen, die auch parallel durchlaufen werden können, sind ein Indiz für den Stand der Verarbeitung der Trennung. Die Fähigkeit, nach einer Trennung wieder emotional stabil zu agieren, nimmt von Phase zu Phase zu.

#### 1. Trennungsphase: Kündigung – das kann nicht sein!

Die erste Trennungsphase nach einer Kündigung ist das Nicht-Wahrhaben-Wollen der Kündigung. Man glaubt, das Unternehmen mache einen großen Fehler. Es kann sich nicht um diese Gründe handeln, die im Kündigungsschreiben, -gespräch mitgeteilt werden – wenn welche mitgeteilt werden. Es ist der pure Schock, der über die Führungskraft kommt.

Diese Phase dauert normalerweise nicht länger als einige Tage. Die Führungskraft muss sich aber eingestehen, dass das Arbeitsverhältnis wirklich zu Ende geht und die Trennung endgültig ist.

#### 2. Trennungsphase: Auseinandersetzung/Trauer

Mit dem Eingestehen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses setzt sich der Trennungsprozess fort. Diese Trennungsphase dauert normalerweise am längsten, insbesondere wenn man die Gefühle unterdrückt und sich nicht die Gelegenheit gibt, diese zu verarbeiten.

Bei manchen Managern kann die Trauer so groß sein, dass die Grenze zur Depression überschritten wird. Auch ein Trauma kann eintreten. Diese Arten der Beeinträchtigung bedürfen professioneller medizinischer Unterstützung.

Da häufig zeitlich mit dieser Phase auch arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen verbunden sind, stehen gleichzeitig Gefühle der Wut und der Ablehnung im Raum.

#### 3. Trennungsphase: Aggression/Wut

Mit dem Wahrnehmen der Trennung als endgültig, treten auch Emotionen der Wut und der Kränkung hinzu. Aus der

zunächst vorhandenen Ungläubigkeit erwächst Gewissheit. Die Trennung kann als Aggression durch die Führungskraft empfunden werden. Zum Beispiel dann, wenn das Vorstandsmandat im erfolgreichsten wirtschaftlichen Jahr der Unternehmensgeschichte nicht verlängert wird und somit ein vermeintlich objektiver Grund entfällt.

Diese Trennungsphase ist zeitlich meistens überschaubar oder nicht als Phase, sondern als punktuelles Ereignis zu verstehen. Aufgrund ihrer Intensität ergeben sich aber auch problematische Situationen. Trauer und Wut können parallel existieren. In dieser Trennungsphase ist es wichtig, die Wut einerseits zuzulassen, andererseits aber nicht in Hass- und Rachegeanken abzugleiten. Eine hier akzeptierte und empfohlene Vorgehensweise zur Verarbeitung sind körperliche, sportliche Aktivitäten.

#### 4. Trennungsphase: Akzeptanz

Bevor man die Phase der Akzeptanz und Neuorientierung erreicht, kann es durchaus vorkommen, dass man die Phasen der Trennung mehrmals kaskadenförmig oder parallel und in unterschiedlicher Reihenfolge durchlebt.

Nicht nur im Sinne der emotionalen Unterstützung, sondern auch zur Schaffung einer sozialen Akzeptanz, ist es sinnvoll, den Partner in den Outplacement-Prozess zu integrieren (Partnerbeziehungen, Verhalten der Kinder als Wirkfaktoren auf depressive Symptome).

#### 5. Nachtrennungsphase

Die Trennung vom letzten Arbeitgeber ist in der Erwerbsbiographie beendet. Es ergeben sich für die Führungskraft neue Perspektiven oder ein neues Anstellungsverhältnis wurde schon erreicht. Der Rückblick auf die Ereignisse schafft ein realistisches Bild der vergangenen Situation.

#### 6. Übergang zum Coaching

Häufig findet mit der Übernahme einer neuen Führungsfunktion auch ein Paradigmenwechsel in der Führungskultur statt (neue Firma – neues Leitbild). Es zeigt sich erst in einer neuen Führungs-

position, inwieweit es einer Führungskraft gelingt, sich auf die geänderten Rahmenbedingungen einzulassen und gegebenenfalls anzupassen. Der eigentliche Outplacement-Prozess ist mit der Übernahme einer neuen Aufgabe abgeschlossen, aber durch das enge, vertrauensvolle Verhältnis gelingt es dem Outplacement-Berater bei entsprechender Eignung, in die Rolle des Coaches zu wechseln.

### Trennungscharaktere erkennen

Durch die Verknüpfung der Emotionalität und des Kommunikationsverhaltens ergeben sich Trennungscharaktere, die vom Outplacement-Berater wahrgenommen werden müssen und die die Handlungsmatrix im Beratungsprozess bestimmen. Durch diese Kategorisierung gelingt es besser, adäquate Beratungsansätze auszuwählen. Persönlichkeitsmuster, die es herauszuarbeiten gilt, sind an die „Typen“ geknüpft. Für jeden sich ergebenden „Typen“ ist der Berater gefordert, adäquat zu reagieren.

Für jede Hilfestellung des Outplacement-Beraters aber gilt: Der Outplacement-Prozess kann abhängig von der Stärke der emotionalen Reaktion auf die Trennung, der individuellen Disposition sowie dem Vorhandensein der Reflexionsfähigkeit nur erfolgreich gelingen, wenn die Führungskraft in ihrer Ganzheitlichkeit beachtet und betrachtet wird. Je mehr sich eine positive Trennungskultur im Unternehmen etabliert, desto konfliktfreier können alle Seiten bei Trennungen miteinander umgehen.



Autorin  
**Prof. Dr. jur. Kathrin Winkler**,  
Dozentin, Staatliche Studienakademie Thüringen, Berufsakademie Gera, Studienbereich Wirtschaft, kathrin.winkler@ba-gera.de



Autor  
**Gero Niemann**, geschäftsführender Gesellschafter, CURATYS International, Moskau, Hamburg, Erfurt, Kiew, niemann@curatys.de