

Hans-Georg Dahl

Wertschätzendes Trennungsmanagement

Ein Beitrag zur Unternehmenskultur



HANS-GEORG DAHL

**WERTSCHÄTZENDES
TRENNUNGSMANAGEMENT**
EIN BEITRAG ZUR
UNTERNEHMENSKULTUR

Wertschätzendes Trennungsmanagement: Ein Beitrag zur Unternehmenskultur

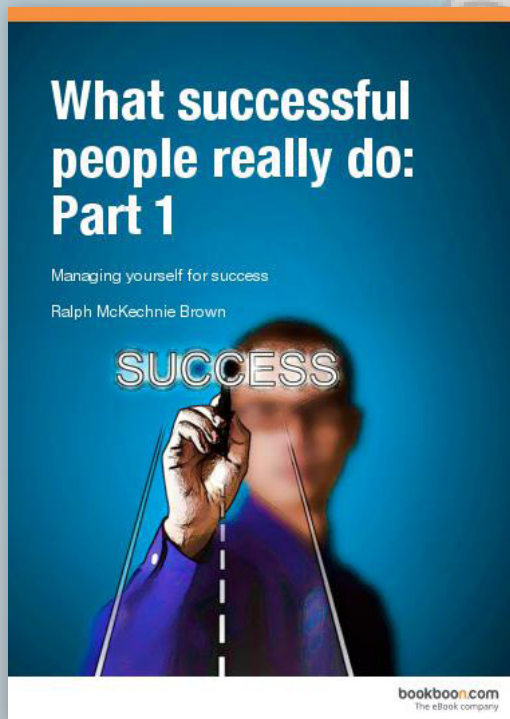
1. Auflage

© 2018 Hans-Georg Dahl & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2567-6

INHALT

	Zum Autor	6
	Einleitung	7
1	Wertschätzendes Trennungsmanagement	11
1.1	Anwendungsgebiete	11
1.2	Begriffsbestimmung und Definition	11
1.3	Der Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeiter	13
1.4	Die situative Trennung von einem Mitarbeiter und die Notwendigkeit der Trennung von einer Mehrzahl von Mitarbeitern	19
2	Wertschätzende Trennung richtig durchgeführt	25
2.1	Das deutsche Arbeitsrecht und die Trennung von Mitarbeitern	26
2.2	Der individuelle Trennungsprozess	29



What successful people really do: Part 1

What objective researchers have discovered about people who succeed. In Part I: Choices to liberate you to achieve more, a special kind of optimism and how to manage anger, anxiety and depression.

[Read it on Bookboon Premium](#)

bookboon.com Premium

3	Werkzeuge zur wertschätzenden Trennung	50
3.1	Der Aufhebungsvertrag	50
3.2	Die Abfindung	54
3.3	Zeitkomponenten	56
3.4	Newplacement	58
4	Tipps und Infos	66
4.1	An was ist noch zu denken?	66
4.1	Leitfäden und Checklisten – das ist zu beachten	67
	Endnotes	73

ZUM AUTOR

Hans-Georg Dahl war über 25 Jahre im operativen und strategischen Personalmanagement bekannter großer und mittelständischer Unternehmen tätig. Seit Anfang 2016 ist er als freiberuflicher Newplacementberater, Business Coach und in der Begleitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen bei Umstrukturierungen unter der Bezeichnung HGD PersonalConsulting® tätig.

Er ist als Rechtsanwalt zugelassen und hat eine Ausbildung als systemischer Personal- und Businesscoach (IHK). Er hat zahlreiche Buchbeiträge und Beiträge zu personalwirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Themen in der Fachpresse veröffentlicht, sowie z.T. langjährige Lehraufträge im HR-Management und im Change- und Innovationsmanagement an verschiedenen Hochschulen und Universitäten inne.



Mehr zum Autor finden Sie unter www.hgd-personal.consulting.

„Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem andern zu“

– Deutsches Sprichwort

Vorbemerkung: Zur besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text von „dem Arbeitgeber“ und „dem Arbeitnehmer“ usw. gesprochen. Diese Begriffe sind geschlechtsneutral zu verstehen.

EINLEITUNG

„Wertschätzendes Trennungsmanagement“ bzw. „wertschätzende Trennungskultur“ sind erst seit einigen Jahren Begriffe im HR-Management geworden. Damit ist gemeint, dass sich ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern trennt und im Rahmen des gesamten Prozesses seine Wertschätzung ihm gegenüber durch freiwillige Zusatzleistungen, aber auch durch eine Kommunikation zum Ausdruck bringt, die gesichtswahrend für den Arbeitnehmer und das Unternehmen ist.

Dabei geht es darum, eine Trennung vom Mitarbeiter herbeizuführen und dabei emotional und juristisch möglichst wenig „Porzellan zu zerschlagen“. Ziel ist es, partnerschaftlich konsequent die Trennung durchzuführen. Diesem Ansatz liegen Werte zugrunde, die die persönliche Integrität des Mitarbeiters auch in einer schwierigen Trennungssituation wahren. Eine Herabwürdigung der Person, nur um die Trennung möglichst schnell und für das Unternehmen „effizient“ durchzuführen ist nicht im Sinne des „Wertschätzenden Trennungsmanagements“.

Dieses Buch beschreibt eine Trennungskultur auf der Basis der genannten Grundsätze. An einigen Stellen werden aber auch Beispiele genannt, wie vom Arbeitgeber initiierte Trennungen „funktionieren“, gerade weil er den Umgang mit dem Mitarbeiter auf Augenhöhe in der Auseinandersetzung um die Beendigung des Arbeitsverhältnisses außer Acht lässt. Für Führungskräfte und Unternehmenskulturen, die das partnerschaftliche Miteinander im Unternehmen nicht propagieren, sondern einen hierarchisch autoritären Führungsstil leben, kommt es daher nicht oder nur mit einzelnen Instrumenten in Betracht. Ob ein solches Führungsverhalten und eine solche Unternehmenskultur auf Dauer in der heutigen Zeit und in westlichen Gesellschaften noch Erfolg haben können, muss jedes Unternehmen und jede Führungskraft für sich entscheiden. Letztendlich sind die Machtverhältnisse im Trennungsprozess i.d.R. ungleich verteilt: Der Arbeitgeber verfügt über die finanziellen Mittel aber auch die emotionalen Druckmittel, seine Vorstellungen gegenüber dem Arbeitnehmer durchzusetzen. Diese kann er faktisch im Trennungsprozess massiv und über die Grenze der Wertschätzung hinaus anwenden. Dies entspricht jedoch nicht dem Menschenbild, das diesem Buch zugrunde liegt.

Die Frage, inwieweit die arbeitgeberinitiierte Trennung von einem Mitarbeiter ethisch vertretbar ist, wird mit entsprechender Publizität vor allem bei großen Personalabbaumaßnahmen immer wieder auch öffentlich diskutiert. Dem Bild des kalten Managements, das zur Maximierung des Unternehmensprofits und der eigenen Bonifikation „über Leichen geht“ steht der vermeintliche Anspruch des Arbeitnehmers gegenüber, einen einmal erworbenen Arbeitsplatz bis zum Eintritt in die Rente im wahrsten Sinne des Wortes als unantastbares Recht „zu besitzen“. Es gibt aber nicht „die typische Trennung“ von einem Mitarbeiter,

denn die Gründe hierfür sind ebenso vielfältig wie die Anschauungen, was moralisch vertretbar ist. Es gibt aber rechtliche und auf der jeweiligen Unternehmenskultur beruhende Handlungsoptionen bei der arbeitgeberinitiierten Trennung von Mitarbeitern. Dies aufzuzeigen und die entsprechenden Instrumente einer arbeitgeberbetriebenen Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter größtmöglicher Wahrung der Individualität und Persönlichkeit des Mitarbeiters darzustellen, ist Thema dieses Buches.

Früher lag der Focus des HR-Managements fast ausschließlich auf Beginn und Bestehen des Arbeitsverhältnisses. Hier galt es, sich als fürsorglicher Arbeitgeber darzustellen und mit sozialen Leistungen und einem guten Unternehmensklima für motivierte Beschäftigte zu sorgen. Doch wenn Störungen im Arbeitsverhältnis auftraten oder aus wirtschaftlichen Gründen Arbeitsplätze abzubauen waren, dann mochten viele Führungskräfte am liebsten gar nichts mehr mit ihren Mitarbeitern zu tun haben. Die gesamte Kommunikation und das Management des Trennungsprozesses wurden ausschließlich dem HR-Bereich überlassen.

Inzwischen beginnt sich eine Gesamtsicht auf den Zyklus des Arbeitsverhältnisses, beginnend beim Recruiting bis zur Beendigung durchzusetzen. Unternehmen erkennen zunehmend, dass auch die Trennung von Beschäftigten professionell und mit definierten Verantwortlichkeiten und Prozessen und nicht nur vom HR-Management sondern auch vom Vorgesetzten begleitet werden muss.

Mit dem Abschluss des Anstellungsvertrags beginnt das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dem Vertrag ist i.d.R. ein Bewerbungsverfahren vorausgegangen, in dem sich beide Parteien als bester Partner für den jeweils anderen dargestellt haben.

Der Arbeitnehmer hat seine Unterlagen, bestehend aus Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen vorgelegt. Das hat dem Arbeitgeber gefallen, er hat ihn zu Bewerbungsgesprächen eingeladen und war am Ende des Auswahlverfahrens davon überzeugt, dass er für die zu besetzende Stelle mit dem ausgewählten Arbeitnehmer die beste Auswahl getroffen hat.

Im Bewerbungsverfahren hat sich aber auch der Arbeitgeber so positiv wie möglich dargestellt, um den Bewerber davon zu überzeugen, dass er der ideale Arbeitgeber für ihn ist.

Das Arbeitsverhältnis beginnt und entwickelt sich – doch irgendwann entdeckt eine der Parteien, dass sie nicht mehr so richtig zueinander passen.

Der Arbeitnehmer ist vielleicht enttäuscht, dass aufgezeigte Karriereschritte nicht so erfolgen, wie es ihm versprochen wurde oder wie er es sich vorgestellt hatte oder er erhält ein attraktiveres Angebot von einem anderen Arbeitgeber. Dann ist es für ihn ganz einfach, das Arbeitsverhältnis zu beenden: Er kündigt und nach Ablauf der Kündigungsfrist verlässt er das Unternehmen. Das Arbeitsverhältnis ist beendet.

Für den Arbeitgeber ist eine Trennung vom Arbeitnehmer viel schwieriger: Eine Kündigung nach dem deutschen Arbeitsrecht ist für ihn i.d.R. nicht oder nur sehr schwer und z.B. nur unter Inkaufnahme teurer rechtlicher Auseinandersetzungen möglich¹. Muss er sich im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen von einem oder mehreren Mitarbeitern trennen, so ist er in der Frage, wem er betriebsbedingt, d.h. nicht aus einem persönlichen Grund sondern aus der betrieblichen Veränderung heraus kündigen will, nicht frei, sondern es bedarf einer sogenannten „Sozialauswahl“ nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Die Folge dieser Regelung ist oft, dass er den Mitarbeitern kündigen muss, die er eigentlich im Unternehmen behalten will.

Sind Kündigungen unvermeidlich, so kann der Arbeitgeber mit den zusätzlichen und freiwilligen Angeboten im Rahmen eines wertschätzenden Trennungsmanagements seine soziale Verantwortung unterstreichen und die Wahrscheinlichkeit, dass seine Entscheidungen von den betroffenen Mitarbeitern und vom Betriebsrat akzeptiert werden, erhöht sich.

Doch oftmals liegen die Trennungsüberlegungen des Arbeitgebers außerhalb einer solchen Kündigungsnotwendigkeit und es sind gar keine direkten wirtschaftlichen oder arbeitsrechtlichen Überlegungen gegeben. Vielmehr stimmt z.B. einfach die Chemie zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nicht mehr, der Mitarbeiter steht für bestimmte Werte, die nicht (mehr) mit den Unternehmenswerten übereinstimmen oder er hat sich z.B. als Führungskraft nicht bewährt und es ist unmöglich, ihn davon zu überzeugen, als Sachbearbeiter auf eine niedrigere Hierarchiestufe zu wechseln.

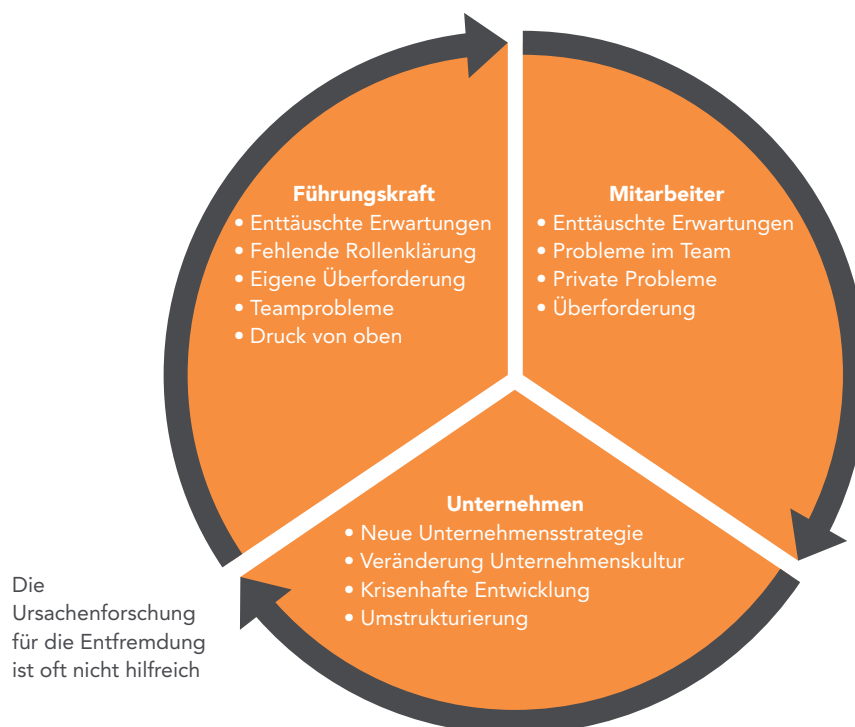


Abbildung 1: Mögliche Gründe für die Entfremdung im Arbeitsverhältnis

Ein im Unternehmen eingeführtes Trennungsmanagement ist Ausdruck einer guten, d.h. nachhaltigen Trennungskultur. In seinem Rahmen hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, mit dem Arbeitnehmer eine einvernehmliche Trennung, d.h. eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu vereinbaren. Ziel ist es, dass beide Parteien sich voneinander trennen, ohne dass „böses Blut“ zurückbleibt. Dazu bedarf es des guten Willens von beiden Seiten, eines Angebots an den Arbeitnehmer, ihn bei der Suche nach einer neuen Stelle zu unterstützen und meist auch eines finanziellen Anreizes in Form einer Abfindung. Wenn eine Unternehmensführung bereit ist, sich über das „Wie“ der Trennung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gedanken zu machen und in deren weiteren beruflichen Weg auch nach der Trennung zu investieren, so zeigt dies eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern, reduziert das Risiko von arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen oder eines „Shitstorms“ in sozialen Medien. Es trägt auch zu einem positiven Bild bei den Mitarbeitern bei, die im Unternehmen verbleiben, denn diese beobachten genau, wie mit Kollegen umgegangen wird, von denen sich der Arbeitgeber trennen will bzw. von denen er sich getrennt hat.

1 WERTSCHÄTZENDES TRENNUNGSMANAGEMENT

1.1 ANWENDUNGSGBIETE

Anwendungsgebiete für das wertschätzende Trennungsmanagement sind in erster Linie folgende unternehmerische Situationen:

- Im Rahmen einer Unternehmensfusion sollen redundant besetzte Positionen vermieden werden
- Unternehmensstrukturen verändern sich und Positionen werden hinfällig
- Ein Betrieb soll geschlossen bzw. das Produktportfolio verändert werden
- Die Ergebnislage eines Unternehmens führt zu individuellen Personalabbaumaßnahmen
- Veränderte Wettbewerbsbedingungen nehmen Einfluss auf konkrete Positionen im Unternehmen
- Die Chemie zwischen Unternehmen / Führungskraft und Mitarbeitern stimmt nicht mehr
- Unternehmen wollen ihre Arbeitgebermarke stärken und möchten ihre Trennungskultur ausbauen
- Die (Neu-)Besetzung einer Position stellt sich als nicht (mehr) erfolgreich heraus und es soll ein attraktives Aufhebungspaket angeboten werden

1.2 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND DEFINITION

„Trennungsmanagement“ ist ein Begriff, der sich aus den beiden Worten „Trennung“ und „Management“ zusammensetzt. Und dies bedeutet, dass die Trennung von einem Mitarbeiter durch den Arbeitgeber zielgerichtet auf Basis definierter Prozesse durchgeführt wird.

Im etablierten Trennungsmanagement gibt es im Vorhinein definierte Prozesse und Aufgabenverteilungen.

Dies beinhaltet zunächst die juristisch/administrative Seite der Trennung von einem oder mehreren Mitarbeitern mit ihren gesetzlichen Vorschriften und deren Konkretisierung durch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts und des Europäischen Gerichtshofs. Diese Seite ist wichtiger Bestandteil des Trennungsmanagements und Voraussetzung für die sachlich korrekte Trennung des Arbeitgebers von Mitarbeitern. Eine allein auf Basis der arbeitsrechtlichen Vorschriften durchgeführte Trennung ist grundsätzlich möglich, sie ist auf die reine Sachverhaltsbeurteilung und die sich ergebenden Rechtsfolgen gerichtet.

Trennungsmanagement beinhaltet weiter auch die Frage, wie eine Trennung grundsätzlich vonstattengeht, welche Unterstützung, z.B. durch einen (Out-) Newplacementberater zur Verfügung steht und wer (Vorgesetzter, Personalbereich) welchen Part übernimmt, d.h. die Gespräche führt und den Prozess vorantreibt.

Dem jeweiligen Human Resources Management des Unternehmens obliegt es, die Prozesse bereits vor dem konkreten Trennungsfall zu definieren, einzuführen und festzuzurren.

Ein wichtiger Punkt ist, dass Führungskräfte, die eine Trennung herbeiführen müssen, sich nicht hinter dem Personalbereich verstecken, sondern sich dieser unangenehmen Aufgabe mit Unterstützung der Personal-Fachleute stellen. Die Initiierung der Trennung und die Gespräche mit dem Mitarbeiter sind Führungsaufgabe, d.h. sie obliegen dem Vorgesetzten. Der Personalbereich unterstützt mit seinem Knowhow, bereitet mit der Führungskraft die Gespräche vor bzw. moderiert sie ggf. und steht für alle prozessualen Supportleistungen zur Verfügung.

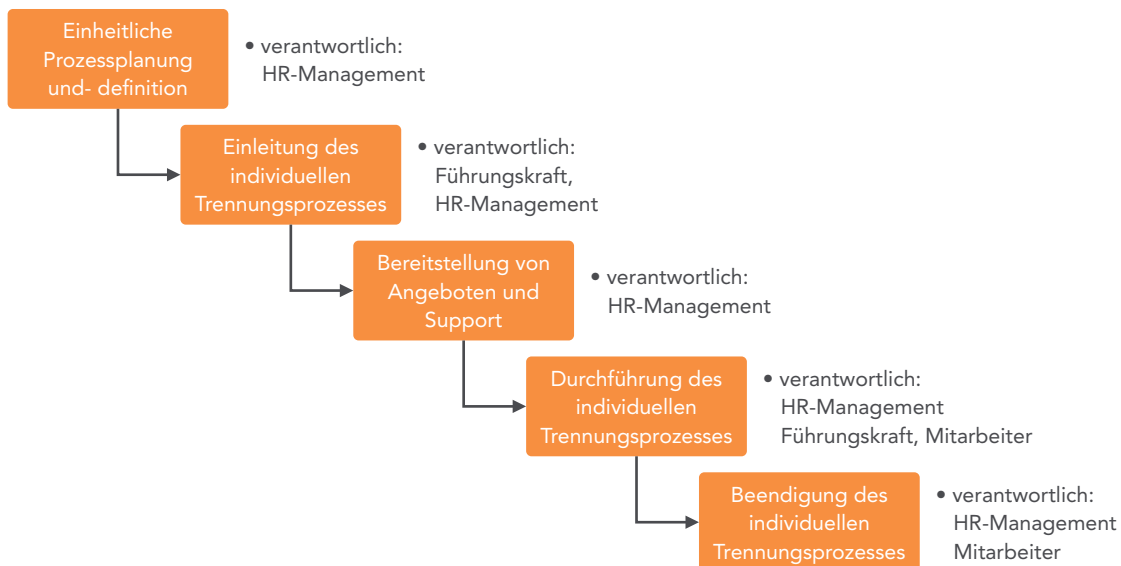


Abbildung 2: Die prozessualen Phasen des Trennungsmanagements

Wird der Begriff „Trennungsmanagement“ um das Wort „wertschätzend“ ergänzt, so ist hiermit gemeint, dass die Trennung unter Beachtung der Person des Mitarbeiters durchgeführt wird, dass die Verdienste und die Persönlichkeit des Mitarbeiters anerkannt und die Trennungsgründe und der Trennungsprozess von Arbeitgeberseite sachlich behandelt werden. Dies geht über die oben ausgeführte juristisch/administrative Seite der Trennung hinaus, insofern als die Beachtung der rechtlichen Normen, als Mindestvoraussetzung angesehen wird. In diesem Buch werden daher juristische Instrumente nur i.S. der Unterstützung des über die reine Rechtsanwendung hinausgehenden wertschätzenden Trennungsmanagements behandelt.

Beim wertschätzenden Trennungsmanagement wird der Mitarbeiter in seiner Persönlichkeit „wertgeschätzt“. Er ist nicht nur ein Produktionsfaktor, der „ausgedient“ hat und „abgeschrieben“ ist.

Bei Führungskräften stehen oft emotionale Faktoren im Vordergrund wenn es zur Trennung kommt. Häufig sind sie selbst in diesem Augenblick mit ihrer Rolle überfordert und weisen dem Arbeitnehmer einseitig die Ursache an der Störung des Arbeitsverhältnisses zu. Im Rahmen des wertschätzenden Trennungsmanagements geht es nicht um eine mögliche Schuldzuweisung für das „Scheitern“ des Arbeitsverhältnisses. Vielmehr geht es um die Erkenntnis der gleichberechtigten Partner „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“, dass es im beiderseitigen Interesse ist, das Verhältnis im Sinne eines fairen Ablaufs zu beenden. Eine wichtige Aufgabe für das Personalmanagement ist es, in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und ggf. mit Hilfe eines externen Beraters, eine solche Trennungskultur zu entwickeln und herbei zu führen.

Damit dokumentiert das Unternehmen auch seine eigenen Werte, nämlich in Mitarbeitern nicht nur ein Mittel zur Steigerung des Gewinns zu sehen, sondern im Sinne der „sozialen Marktwirtschaft“ auch Verantwortung für Menschen zu übernehmen.

1.3 DER MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITER

Nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitnehmer nicht mehr Mitarbeiter des Unternehmens. Die rechtlichen Beziehungen sind beendet bzw. die noch folgenden Abwicklungsmodalitäten (z.B. Erstellung eines Zeugnisses, Zahlung noch ausstehender Gehalts- und Provisionsansprüche, Abmeldung bei den Sozialversicherungsträgern etc.) sind gesetzlich oder durch den Aufhebungsvertrag geregelt. Warum soll es ein wertschätzendes Trennungsmanagement aus Sicht des Unternehmens dann überhaupt geben?

Hierfür gibt es „weiche“ – also emotionale Gründe aber genauso gewichtige betriebswirtschaftliche „harte“ Erwägungen. Beides ergänzt sich, so dass sich das wertschätzende Management als Ausdruck der Fürsorge wie auch als kluge unternehmerische Maßnahme empfiehlt.

Der Trennungsvorgang ist ein emotionaler Prozess und die Trennungsvereinbarung steht erst am Ende einer Entwicklung. Dies gilt für die Führungskräfte, die in der Regel die Trennung initiieren ebenso wie für die Beschäftigten. Die Unsicherheit, wie miteinander umzugehen ist, wächst auch bei Vorgesetzten, je weiter der Trennungsprozess fortgeschritten ist. „Was kann/ soll dem Mitarbeiter z.B. noch an Interna mitgeteilt werden? Wie viel Loyalität empfinde ich noch gegenüber dem Mitarbeiter und wie viel empfindet er noch gegenüber mir und dem Unternehmen?“, sind Fragen, die sich zunehmend stellen.

4.2.3 CHECKLISTE ZUR AUSWAHL DES NEWPLACEMENTBERATERS

Die nachfolgende Checkliste ist ein Fragenkatalog, anhand dessen bestimmte Qualifikations- und Beratungsmerkmale in der Entscheidungsphase abgeprüft werden können.

Allgemein	
Ist das Beratungsunternehmen am Markt bekannt?	Hält es sich schon länger im Markt? Gibt es Veröffentlichungen zum Thema vom Unternehmen oder einzelnen Beratern? Sind Berater im Markt bekannt?
Besteht ein Netzwerk zu Headhuntern, Arbeitsagenturen potenziellen Arbeitgebern etc.?	Kann der Berater informell z.B. an Headhunter wegen eventueller passender Suchaufträge herantreten?
Referenzunternehmen	Werden auf Nachfrage Referenzunternehmen, Bekanntheit, bisherige Aufträge und Netzwerk ggf. mit konkreten Ansprechpartnern benannt?
Präsentation durch Vertrieb oder Berater	Sind die Partner bei Akquisitionsgesprächen reine Vertriebsmitarbeiter oder praktizierende Berater? Stellen sich die potenziellen Berater für das Projekt bzw. Unternehmen separat vor und erläutern ihre konkrete Vorgehensweise?
Genaueres Angebotsportfolio	Welche Module/Beratungsinhalte werden angeboten. Wie ist der genaue Inhalt und wie ist die Leistungsbeschreibung? Welche Aktivitäten erbringt das Unternehmen/der Berater und welche Aktivitäten werden vom Mitarbeiter (Klienten) erwartet/erbracht?
Sind die unterschiedlichen Newplacement-Produkte logisch unterscheidbar?	Gibt es klare Aussagen zur Dauer einer Beratung (befristet/unbefristet), jeweiliger Beratungsumfang/ Module, Beratungstiefe, Büroservice und Preis (pauschal oder bezogen auf das Gehalt des Klienten)?
Werden Aussagen zur Erfolgsquote und zum zeitlichen Horizont der Newplacementberatung gemacht?	Wie sind diese Angaben überprüfbar? Gibt es Referenzen (z.B. HR-Abteilungen, ehemalige Klienten)? Vorsicht bei nahezu 100%iger Erfolgsquote oder bei Zusage über eine bestimmte Anzahl von Vorstellungsgesprächen in bestimmter Zeit – dies ist keine Aussage über den tatsächlichen zu erwartenden Erfolg.
Wo wird die Beratung durchgeführt?	In Räumlichkeiten des Anbieters (können diese vorab besichtigt werden?), in situativ angemieteten Räumen, vor Ort im Unternehmen?
Wie ist die IT-Ausstattung und Unterstützung des Klienten?	Gibt es einen Online-Zugriff für den Klienten auf seine Daten etc.? Bestehen Zugriffsmöglichkeiten auf externe Datenbanken, z.B. mit Firmenadressen und Ansprechpartnern? Wird ein Büroservice angeboten?