



KORAX KOMMUNIKATION
PUBLIC RELATIONS & MARKETING

"Entlassungen als Kommunikationsthema"

von Constanze H. Bröker

In: "Personalmanagement in der Vertriebsparkasse", Beitner (Hrsg.),
Stuttgart 2006

LESEPROBE (Auszug)

Inhalt

1 Entlassungen als Kommunikationsthema

- 1.1 Inhaltliche Herausforderungen
- 1.2 Besondere Herausforderungen für Sparkassen
- 1.3 Risiken fehlerhafter Kommunikation
- 1.4 Chancen guter Kommunikation
- 1.5 Kommunikationsziele
- 1.6 Zielgruppengerechte Kommunikation
- 1.7 Emotionalität
- 1.8 Kommunikationswege und -mittel
- 1.9 Sachliche Voraussetzungen
- 1.10 Grundregeln der Kommunikation

2 Praxisbeispiel Sparkasse Leipzig

- 2.1 Vorbereitung
 - 2.1.1 Botschaften
 - 2.1.2 Verbindliche Regeln
 - 2.1.3 Trennungsgespräche
- 2.2 Erstinformation
- 2.3 Begleitung
- 2.4 Abschluss

1. Inhaltliche Herausforderungen

Die einen sprechen von Personalabbau, Freisetzung oder Downsizing, die anderen sagen Rauswurf, Feuern, Kündigung. Bereits die Wortwahl verdeutlicht die Schwierigkeiten des Kommunikationsthemas „Entlassung“. Die Akteure neigen dabei meist zur Versachlichung und Verharmlosung – ob zum Selbstschutz oder aus Gedankenlosigkeit. Auf der anderen Seite dominieren verständliche, starke negative Emotionen. Arbeitslosigkeit gilt als gesellschaftlicher Makel und bedroht in elementarer Weise Existenz und



KORAX KOMMUNIKATION
PUBLIC RELATIONS & MARKETING

Lebensstil - insbesondere wenn die Chancen auf einen neuen Job verschwindend gering sind. Im Jahr 2004 hat jeder dritte Deutsche Angst um seinen Arbeitsplatz¹ – dementsprechend gering ist die Bereitschaft, Entlassungen als notwendig zu akzeptieren. Wer also Entlassungen verantwortet oder kommuniziert, steht relativ „allein“ da – denn Entlassungen sind gesellschaftlich nicht akzeptiert, stoßen auf breite Ablehnung und schüren Ängste. Dabei wird oft übersehen, dass auch die Akteure von Entlassungen unter erheblichem psychischem Druck stehen, der gravierende Folgen haben kann, die nachweislich bis zum Herzinfarkt reichen.² Wenn ein Unternehmen diese Gefahren nicht ernst nimmt und den Kündigungsprozess nicht professionell begleitet, drohen erhebliche Schäden für „Mensch und Unternehmen“ – die den Sinn der Entlassung in Frage stellen können.

Grundregeln der Trennungskommunikation

- INTERN VOR EXTERN
- FÜHRUNGSEBENEN KASKADISCH INTEGRIEREN
- PROAKTIV STATT REAKTIV
- PERSÖNLICH VOR UNPERSÖNLICH
- GLAUBWÜRDIGKEIT
- EINHEITLICHE BOTSCHAFTEN
- ÜBEREINSTIMMUNG
- VERBINDLICHE REGELN FORMULIEREN

¹ Rund 32 Prozent der Deutschen halten ihren Arbeitsplatz nicht für sicher, 39 Prozent glauben, dass die Arbeitslosigkeit weiter zunimmt - das ergab eine Emnid/Gallup-Studie Anfang 2004, vgl. Focus 2/2004, S. 23

² Die Notwendigkeit, Kündigungen auszusprechen, gaben 791 Überlebende eines Herzinfarktes als einen der Auslöser für den Infarkt an. vgl. Andrzejewski, Laurenz: Trennungskultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management, Neuwied, Krieffel 2002, S. 7



Leitfaden Trennungsgespräch (Auszug)

Gesprächsregeln

max. 30 Minuten, nicht an Freitagen oder vor Festtagen, offen, wahrhaftig, verständlich und stimmig, Klarheit statt Härte, Ich-Form benutzen (...)

Eröffnung des Gesprächs

"Spickzettel" mit wichtigsten Formulierungen erstellen, (roter Faden und Taktik), ggf. mit einem Diktiergerät die ersten Sätze üben, kein Smalltalk (...)

Trennungsbotschaft

sofort nach der Begrüßung Trennungsbotschaft in den ersten fünf Sätzen formulieren, nicht als versteckte Nebensächlichkei einbauen (...)

Begründung der Trennung

im Vorfeld schriftlich formulieren und überprüfen, Bezug ausschließlich auf betriebliche und außerbetriebliche Rahmenbedingungen und keinesfalls auf persönliche Eignung (...)

Kontrolle

überprüfen, ob Botschaft und Begründung aufgenommen wurden, bei offensichtlicher Abwesenheit des Zuhörers Inhalte wiederholen (...)

Zu klärende Fragen

Was macht der Mitarbeiter direkt nach dem Gespräch/in den nächsten 24 Stunden? Ist er mit dem PKW da? Ist er in der Lage, diesen noch zu fahren? Plant er ein Gespräch mit (...)

Beendigung des Gesprächs

Ende ebenfalls unbedingt planen und sofort nach der Kontrolle anschließen, ausreichend Zeit einplanen für flexible Reaktion auf emotionale Situationen, Pausen sowie für persönliche Erholung, unbedingt Besprechung der weiteren Vorgehensweise und Folgetermine (Bedenkzeit, weitere)