



Auf Wiedersehen

PERSONAL Wenn Spitzenkräfte gehen wollen, schalten viele Unternehmer auf stur. Ein Fehler. Wer sich richtig verabschiedet, wahrt die Chance, dass die Abtrünnigen zurückkehren – oder sogar bleiben

[Text: Christian Heinrich]



„Junge, komm bald
wieder, komm bald wieder
nach Haus! ...

... Denk auch an morgen,
denk auch an mich.“

Freddy Quinn

Es fing harmlos an. Johannes Noltemeier* wollte weg, schon zum Ende des Monats. Sein Chef ließ ihn nicht. Noltemeier war zu wichtig, eine Führungskraft. Er müsse noch drei Monate bleiben, wie es sein Arbeitsvertrag vorsah, war die barsche Reaktion. Da wollte der Ingenieur noch schneller weg von dem Windparkanlagenbauer, bei dem er den Einkauf organisierte. Die Situation verschärfte sich – bis er und sein Arbeitgeber fast vor Gericht landeten. Wegen dieses Streits will er weder seinen richtigen Namen noch den des betreffenden Unternehmens öffentlich nennen.

Zwei Jahre war Noltemeier bei der Firma angestellt; mit seinem Chef verstand er sich gut – bis er in sein Büro ging und ihm sagte, dass er ein Angebot von der Konkurrenz habe. Kleinere Firma, mehr Verantwortung, mehr Gehalt, mehr Risiko. Er hatte es sich gut überlegt. „Ich habe meinem Chef von Anfang an alles offen

gesagt, aber er reagierte, als hätte ich ihn persönlich beleidigt.“ Der Mitarbeiter hörte, dass er undankbar sei und die Firma ihn so lange wie möglich halten würde. Letztlich einigten sich beide Parteien auf einen Kompromiss. Noltemeier arbeitete noch zwei Monate im alten Job, dann wechselte er in das kleinere Unternehmen. Doch dort blieb er nur wenige Monate. Das Arbeitspensum war zu groß, die Auftragslage unsicher. Also zurück in die alte Firma? Nein. Er suchte sich etwas anderes.

„Sein alter Arbeitgeber hätte ihn sicher wieder gebrauchen können“, sagt Walter Kromm, der Manager zur richtigen Mitarbeiterführung berät und dem sich Johannes Noltemeier anvertraute. „Aber die Art des Abschieds machte das fast unmöglich.“ Noltemeier sagt: „Da war keine Basis mehr. Das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten war vergiftet, ich hatte mit dem Unternehmen abgeschlossen.“

Klammern bringt nichts

„Allerdings ist daran nicht nur der Chef schuld“, sagt Berater Kromm. „Der Mitarbeiter war nicht sehr rücksichtsvoll und hat seinen Chef durch die plötzliche Nachricht in eine problematische Lage gebracht.“ Beide Seiten müssten fair sein, sagt Kromm, dann sei „die Basis für die richtige Verabschiedung bei einem Wechsel zur Konkurrenz schon gelegt“.

Wenn Spitzenkräfte kündigen, ist das für jedes Unternehmen ein Problem. Ein Nachfolger muss gefunden und eingearbeitet werden. Zudem gehen Know-how und wertvolle Erfahrung verloren. Aber nicht zwingend für immer. Wer Mitarbeiter richtig verabschiedet, sie unkompliziert gehen lässt, ihre Leistung würdigt, der ➤

*Name von der Redaktion geändert



wahrt sich die Chance darauf, dass die Abtrünnigen zurückkehren. Und verbessert sein Image als Arbeitgeber (vgl. Seite 101).

Die erste Lektion: Klammern bringt nichts. „Es wirkt dann schnell, als ignoriere der Chef die Wünsche und Bedürfnisse seines Gegenübers, was das Problem noch vergrößert“, sagt Kromm. Stattdessen sollten Vorgesetzte die Kündigung auf eine sachliche, professionelle Ebene heben und dabei klarmachen, dass das gute Verhältnis, das man sich womöglich in den vergangenen Jahren aufgebaut hat, nicht beschädigt werde. Das hält den Weg zurück offen. Womöglich stimmt es den Mitarbeiter sogar um, und er bleibt.

Trennungsgrund Abteilungsleiter

Auch für die Gründe, aus denen ein Mitarbeiter geht, sollten sich Unternehmer unbedingt interessieren, denn sie verraten ihnen oft etwas über das Betriebsklima. Nicht immer geht es bei einem Jobwechsel um persönliche Karrierechancen oder eine Gehaltserhöhung. Mehr als



„Ich wünsch dir die
Hölle auf Erden, wenn
du heut gehst.“

Es fällt mir nicht ein, dir
zu sagen, dass ich versteh.“

Christian Franke

die Hälfte der Angestellten, das ist Kromms Erfahrung, verlässt eigentlich nicht die Firma, sondern ihren direkten Vorgesetzten. Mobbing, einseitige Bevorzugung oder Benachteiligung können Auslöser sein. Chefs, die Kritik im Gespräch zulassen, können Probleme erkennen und lösen – so dass etwa ein cholerischer Abteilungsleiter nicht noch weitere Mitarbeiter vergault.

Um die wahren Motive zu erfahren, sei die erste Reaktion wichtig, sagt der Psychologe und Karriereberater Christoph Burger: „Für viele Arbeitnehmer ist es ein schwieriger Moment, zu kündigen, die meisten zögern ihn lange hinaus. Wenn der Chef dann richtig reagiert, kann er punkten und hat eine gute Chance, dass der Mitarbeiter ihm die Wahrheit sagt.“ Richtig heißt laut Burger, drei Dinge zu äußern. Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter: „Sie gehören zu den Besten hier.“ Die eigenen Emotionen offenlegen: „Das ist für mich sehr schade und ärgerlich.“ Und schließlich die Frage: „Warum wollen Sie denn weg?“

Gerade wer länger im Unternehmen tätig war, sei keinesfalls so entschlossen und gleichgültig, wie es oft scheine, wenn er seine Entscheidung mitteilt. Der Manager Sebastian Hartung* etwa. Er hatte ein sehr gutes Verhältnis zu seinem Vorgesetzten bei einem großen deutschen IT-Unternehmen. Bevor er 2008 an dessen Bürotür klopfte, hatte er mehrere Nächte schlecht geschlafen. Hartung war selbst verantwortlich für rund 400 Mitarbeiter; er wusste also, in welche Situation er seinen Chef versetzte. „Ich bin sehr zufrieden hier, das weißt du ja“, setzte er an, „aber es hat mich immer auch gereizt, in einem ausländischen Unternehmen zu arbeiten. Und das will ich nun tun. Ich werde weggehen, in ein paar Monaten. Ich sage es dir so früh und offen, damit ein reibungsloser Übergang möglich ist.“ So in etwa habe Hartung es ihm gesagt, berichtet er.

Wertschätzung zeigen

Nein, sagte sein Chef. Hartung müsse bleiben, er sei essentiell für das Team, und wenn er Internationales suche, werde man Wege finden. „Ich musste einige Gespräche lang auf meiner Meinung beharren, er versuchte immer wieder, mich umzustimmen. Aber ich blieb geduldig, machte ihm Vorschläge, wer mich ersetzen könnte“, erzählt Hartung. Schließlich lenkte der Vorgesetzte ein. Gemeinsam suchten sie nach einem Nachfolger im Team, den Hartung noch selbst in die Managementkreise einführte. Und in diesen Wochen wurde auch schnell klar: Der Chef schätzte Hartung, sein Ärger und seine erste Reaktion, dass er die Kündigung nicht akzeptierte – das alles war eigentlich nur Ausdruck der Wertschätzung.

Vorgesetzte sollten sich in die Situation des scheidenden Mitarbeiters hineinversetzen. Ihre Bedürfnisse seien nur allzu menschlich, sagt Kromm: „Auch die meisten Mitarbeiter, die gehen, möchten emotional etwas zurücklassen.“ Verständnis, und gleichzeitig das Gefühl, gebraucht zu werden, gute Arbeit gemacht zu haben – und auch ein wenig das Wissen, nicht so leicht ersetzbar zu sein. Das zu leisten, ist die Aufgabe des Chefs.

Außerdem sollte der Vorgesetzte Möglichkeiten aufzeigen, wie die Trennung harmonisch verlaufen kann. Ein Patentrezept dafür, was angebracht ist, gibt es nicht. In manchen Firmen

laufen Abschiede eher formal, in anderen wird selbst für den Ausstand eines Praktikanten eine Party veranstaltet. Wichtig sind die Details: Ein Geschenk sollte zu den Interessen passen, die Leistung in einer Rede oder Bildern gewürdigt werden. Außerdem gilt: Wer gute Arbeit gemacht hat, bekommt unaufgefordert ein entsprechendes Zeugnis. „Nicht daran, wie man neue Mitarbeiter begrüßt, sondern wie man Mitarbeiter verabschiedet, lässt sich erkennen, wie die Unternehmenskultur ist“, sagt Kromm.

Als Sebastian Hartung eine Weile bei dem amerikanischen IT-Dienstleister arbeitete, der ihn abgeworben hatte, merkte er schnell, dass es dort gar nicht so international zugeht, wie er sich erhofft hatte: „Die Headquarters sitzen in den USA, dort werden auch die weitläufigen Entscheidungen getroffen“, erzählt Hartung. „Ich hatte hier zwar formell viel Verantwortung, aber im Grunde war ich doch nur ausführendes Organ derjenigen, die auf der anderen Seite des Atlantiks am Steuer saßen.“ Wenn er nachrechne, sei er in dieser Zeit sogar weniger im Ausland gewesen als in den Jahren zuvor.

Mit seinem ehemaligen Chef blieb er die ganze Zeit über in Kontakt. Sie gratulierten sich zum Geburtstag, und wenn sie sich über den Weg liefen, gingen sie manchmal ein Bier zusammen trinken. Natürlich ging es auch darum, wie es lief, und ob er zufrieden sei. „Erst habe ich gesagt: Mach mir kein Angebot, da brauchen wir gar nicht drüber zu reden“, erinnert sich Hartung. Sein Ex-Chef habe Fingerspitzengefühl bewiesen, habe hier und da mal was von neuen Projekten und Abteilungen erzählt, die geplant seien, und die „vielleicht interessant für dich sind“.

Nach zwei Jahren wurde es dann doch konkret, Hartung bekam ein Angebot – und sagte zu. Er fing wieder unter demselben Vorgesetzten an. Inzwischen ist er aufgestiegen, die beiden arbeiten auf einer Ebene und unterstützen sich so, dass jeder den anderen stark macht. Der Abschied ohne Groll, er hat dem Unternehmen genutzt. ■

UNTERM STRICH Will ein wichtiger Mitarbeiter kündigen, sollte der Chef ihn unbedingt selbst anhören, sachlich bleiben und seine Wertschätzung zeigen. So kommt der andere vielleicht wieder.

FÜR DEN GUTEN RUF

In welcher Form sich Unternehmer von Mitarbeitern trennen, wirkt sich auf ihr Image aus. Ehemalige Mitarbeiter erzählen Kollegen, Freunden und Bekannten von ihrem Abschied. Wer sie ihn positiv, ist das Werbung für das Unternehmen als guter Arbeitgeber.

Mit Respekt entlassen

Der Chef sollte gut vorbereitet eine Kündigung aussprechen, die Gründe genau durchdenken und schlüssig darlegen. Zudem sollte er das Zeugnis gründlich erstellen und schnell überreichen. Fühlt sich der Entlassene im Moment der Kündigung gut behandelt, wird er weniger übel über das Unternehmen reden.

In Würde trennen

Auf die Kündigung eines wertvollen Mitarbeiters sollten Unternehmer sachlich reagieren und gemeinsam mit dem Betroffenen nach einer Nachfolgelösung suchen. Ein Abschied mit einer Feier, einem persönlichen Geschenk und Dankesworten vermittelt ein positives Bild von der Unternehmenskultur nach außen.