

Laurenz Andrzejewski

Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung

Kündigungen fair und nachhaltig gestalten

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

• HOCHSCHULE
• LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kapitel 1 Prolog - Annäherung an ein tabubesetztes Thema	17
1.1 »Successful Termination« - »Drama« in mehreren Akten aus der Welt der Arbeit	17
1.2 »Trennungs-Kultur« - ein Tabu-Thema macht Karriere.	26
Kapitel 2 »Kündigungsschock« - Die Realität von Trennungen im Unternehmen.	34
2.1 Sprache verrät die Diskrepanz	34
2.2 »Trennungs-Kultur«? - »Wir machen,Business!«	35
2.3 Trennungs-Kultur und Trennungs-Ethik: Erste Begriffsdefinition und Bestimmungsgrößen	37
2.4 Trennungsgründe und Trends in der Wirtschaft	37
2.5 Trennungsmanagement nach.Art des Hauses - Arten und Gründe für Trennungen.	44
2.6 Was passiert, wenn nichts passiert? - Messbare wirtschaftliche Folgen von unprofessionellem Trennungsmanagement	45
Kapitel 3 Deutsche Führungskräfte weinen nicht! Die Ängste der Vorgesetzten beim Trennungsgespräch	59
3.1 Offenbarung: Die Not der Vorgesetzten im Kündigungsgespräch	59
3.2 »Warum schwitzen Sie so, Chef?« — Schwierigkeiten	61
3.3 »Warum haben Sie so schlecht geschlafen, Chef?« - Ängste	68
3.4 »Vorsicht, Sie haben Dreck am Schuh!« - Fehler.	77
3.5 »Da geht dem Chef ein Licht auf!« - Erkenntnisse.	83
3.6 »Was wünschen Sie sich zum Geburtstag, Chef?« - Wünsche der Manager vor einem Kündigungsgespräch.	87
Kapitel 4 Energie-Krisen - Dynamik im Trennungsprozess.	95
4.1 Chronologie und Phasen	95
4.2 Organisation und Projektmanagement	96
4.3 Die Trias verstehen: Trennung - Bindung - Motivation.	99
4.4 Die Achterbahn der Emotionen.	106
4.5 Die Planungsphase des Trennungsprozesses.	107
4.5.1 Babylonische Sprachverwirrung tut weh!	107
4.5.2 Projektmanagement in der Planungsphase.	109
4.5.3 Eskalation geplant - oder reaktiv?.	113
4.5.4 »Das machen wir schon immer so!« - Ex und Hopp!	119
4.5.5 Das »Trennungskomitee« als Task-Force-Group.	120

4.6	Betroffene von Kündigungen und Entlassungen — »Kern«-Gruppen und »Rand«-Gruppen - Makroskopische Betrachtung126
4.6.1	»Wie, die gehören auch dazu?« - Die Verbleibenden und der Chef.128
4.6.2	Betroffene im sozialen Umfeld - Partner und Kinder.128
4.6.3	Die »Rand«-Gruppen - einfach nicht zu übersehen!130
Kapitel 5	Kosten unprofessioneller Trennungsversuche - Ökonomische Aspekte im Trennungsmanagement132
5.1	Indirekte Kosten.133
5.2	Versteckte Kosten.136
5.3	Ungeplante Kosten durch Fluktuation.138
5.4	Direkte Kosten.141
5.4.1	»Der Kampf der Giganten« - Motive und Ziele.141
5.4.2	Das »Trennungspaket« ist (k)eine Wundertüte.142
5.4.3	Der »Abfindungspoker« — Geld oder Zukunft143
5.4.4	»Geld oder Leben?« - Beratungskosten.146
5.4.5	»Zeit ist Geld!« - Resüaufzeit149
5.4.6	»Zeit ist Geld!« - Freistellung.151
5.4.7	»Wer soll das bezahlen?« - Budgetplanung154
Kapitel 6	Die vier Basis-Fragen zum Trennungsgespräch156
6.1	»Wer führt das Gespräch?«156
6.2	»Wann findet das Gespräch statt?«160
6.3	»Wo findet das Trennungsgespräch statt?«168
6.4	»Wie lange dauert das Trennungsgespräch?«170
Kapitel 7	Das Kündigungsgespräch - »Na endlich!«173
7.1	Inhalte eines professionellen Kündigungsgespräches.175
7.1.1	Die Unternehmensentscheidung.175
7.1.2	Vertragliche Einzelheiten.177
7.1.3	Trennungskonditionen.177
7.1.4	Sicherheitsaspekte.178
7.1.5	Informationspolitik.178
7.1.6	Termine und nächste Schritte.182
7.2	Gesprächsführung unter erschwerten Bedingungen.182
7.2.1	Gesprächseröffnung.184
7.2.2	Die ersten fünfSätze.184
7.2.3	Die Ich-Form.186
7.2.4	Klar und deutlich - bitte!187
7.2.5	Die Trennungsbegründung.187
7.2.6	Argumentation und Einwandbehandlung190

7.2.7	Umgang mit den Reaktionen	191
7.2.8	Beendigung des Gesprächs	191
7.2.9	Checkliste zur Gesprächsvorbereitung.....-	191
7.3	Die Trennungsbegründung — Mikroskopische Betrachtung	191
7.3.1	Die Art der Begründung in Abhängigkeit vom Kündigungsgrund	192
7.3.2	»Warum gerade ich?« - Generalbegründung oder individuell?	193
7.3.3	Argumentation gegenüber einem Leistungsträger	193
7.3.4	Argumentation gegenüber einem »Low-Performer«	194
7.3.5	»Wahrhaftig« oder »ehrlich«?	195
7.3.6	Welche Argumente »ziehen« am besten?	196
7.3.7	»Hören Sie mir überhaupt-noch zu?«	200
7.3.8	Checkliste zur Trennungsbegründung	201
7.4	Das »Trennungs-Paket« ist (k)eine Wundertüte! - Mikroskopische Betrachtung	201
7.4.1	Checkliste: Inhalte des Aufhebungs-»Angebots«	202
7.4.2	Checkliste: Wirtschaftliche Aspekte	202
7.4.3	Checkliste: Organisatorische Regelungen	203
7.4.4	Checkliste: Termine und Fristen ..	203
7.4.5	Checkliste: Unterlagen	204
7.4.6	Checkliste: Newplacement und Coaching	204
Kapitel 8 Betroffene Kerngruppe I: Der Vorgesetzte, der die Kündigung ausspricht		205
8.1	»Lüfte Deine Maske - bist Du Täter, Opfer oder Helfer?«	208
8.2	Sandwichposition der Führungskraft	211
8.3	Reaktionstypologie bei Vorgesetzten - Selbstdiagnose und Verhaltenstipps	215
8.3.1	Der Verdränger	215
8.3.2	Der Konfrontierer	216
8.3.3	Der Konsens-Sucher	217
8.3.4	Experten-Tipps für alle drei Reaktionstypen	217
8.4	Reaktionen von Personalprofis als »Betroffene«	218
8.5	Reaktionen von Betriebsratsmitgliedern als »Betroffene«	223
Kapitel 9 Betroffene Kerngruppe II: Der Gekündigte - Multiple Reaktionen der »Hauptperson«		226
9.1	Trennungstrauma-.....	229
9.1.1	Subjektives Erleben	230
9.1.2	Psychische Reaktionen	230
9.1.3	Medizinische Symptome	231
9.1.4	Soziale Dysregulation	231
9.1.5	Ego-Probleme	232

9.1.6	Bedrohliche Auswirkungen	232
9.2	Die Auswirkungen von Gerüchten - »Rumors«	232
9.3	Die »Achterbahn« - Phasischer Verlauf der Emotionen	233
9.4	Reaktionstypologie bei Gekündigten — Symptome, Gefahren, professioneller Umgang	235
9.4.1	Der Selbstbeherrschte	236
9.4.2	Der Aufbrausende	237
9.4.3	Der Geschockte	238
9.4.4	Der Verhandler	239
9.5	Selbstreflexion für Kündigende	240
9.6	Botschaften - im Trennungsgespräch erkennen	241
9.6.1	Der Körper spricht — Schauen Sie hin!	241
9.6.2	»Die Sprache verrät alles!« -«Hören Sie zu!	241
9.6.3	Kommunikationsregeln nach Trennungstrauma	242
9.6.4	Reizworte und ungeeignete Formulierungen	242
9.7	Kündigung von »Top Dogs« - Sind gekündigte Manager die »Weicheier« der Wirtschaft?	244
Kapitel 10 Betroffene Kerngruppe III: Die »Verbleibenden« - Eine oft übersehene Gruppe!		250
10.1	»Survivor« - Terminologie, die verletzt	250
10.2	Reaktionen und Symptome der »Verbleibenden«	251
10.3	Die Verbleibenden zeigen die rote Karte - »fair oder unfair?«	253
10.4	Der »Psychologische Kontrakt« - Bruch und Erneuerung	254
10.5	Die Krise des »Systems« — Systemische Aspekte einer Kündigung. ..	255
10.6	Das »Survivor-Syndrom« - Reaktionsmodelle	257
10.7	Coaching der »Verbleibenden« - Essentieller Bestandteil des professionellen Trennungsmanagements	259
10.8	»Das Management« ist gefordert - bitte sofort!	261
10.8.1	Retentionsmaßnahmen	263
10.8.2	Umgang mit Widerstand	266
10.8.3	Führung wirksam gestalten	267
10.8.4	Beziehungsmanagement	270
10.8.5	Veränderungsmanagement	271
10.8.6	Sozialmanagement	271
10.8.7	Strukturmanagement	272
10.8.8	Zukunftsmanagement	272
10.8.9	Checkliste zum professionellen Umgang mit den Verbleibenden	273
10.9	»Hallo Survivor!« ruft da jemand zum Chef, dreht sich um und geht	274
10.10	Führen im Wandel	274
10.11	Führen von »Mischgruppen«	276