

Kolumne

Ungeplant, ungewollt, unerwartet

Es ist nur ein Job, erkläre ich dem Nachwuchs, um ihn nicht aufzuregen – und um mir die Situation schönzureden. Dabei ist es natürlich weit mehr als „nur ein Job“. Es geht um Kollegen, Freunde, ja, auch um Konkurrenten. Es geht um Gewohnheiten, vertraute Arbeitsabläufe und lieb gewonnene Rituale. Und plötzlich heißt es Abschied nehmen. Die Reise im Unternehmen geht zu Ende. Ungeplant. Ungewollt. Unerwartet.

Mein Großer glaubt, das sei, wie einen Fünfer in Englisch zu bekommen. Dass es weit mehr ist, wenn aus Mitarbeitern plötzlich Nummern werden, wird er irgendwann selbst erfahren. Wenn das Standardprogramm, das für solche Situationen vorgesehen ist, hochgefahren wird, ist von jetzt auf nachher alles anders. Erwartbar und doch überraschend und verletzend. Ein letztes Mal – manchmal auch zum ersten Mal – schwirren Begriffe wie gemeinsam, Respekt, Verantwortung, Pflichtbewusstsein und Anstand durch die Büros. Emotionale (und verbale) Ohrfeigen machen zu schaffen, Nichtkommunikation ebenso.

Der eine Kollege sieht es pragmatisch: „Jetzt hat es uns halt auch erwischt.“ Andere sagen gar nichts mehr. Wehmut macht sich breit. Angst, Unsicherheit, Selbstmitleid und Ernüchterung sowieso. Egal, was vorher war, welches Engagement, welcher Einsatz – all das spielt keine Rolle mehr. Es macht einen Unterschied, ob man die Entscheidung für das Ende selbst trifft oder ob man „entschieden wird“, sagen Experten. Sie wissen auch: Einen „idealen“ Abschied, so wie er in zahlreichen Managementratgebern und von noch mehr Experten immer und immer wieder beschrieben wird, gibt es in 80 Prozent der Unternehmen nicht. Dafür passieren zu viele Fehler, ist zu viel Machtgehabe und zu wenig Einfühlungsvermögen im Spiel. Vor allem aber geht es immer um nackte Zahlen – und eben nicht, wie in vielen Sonntagsreden zuvor bekundet, um Menschen.



KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Loslassen



Rituale des Abschiednehmens sind für den Trauerprozess wichtig und zugleich entscheidend, damit ein beruflicher Neustart gelingt.

Zwangsweweiser Neubeginn

Wofür bin ich dankbar? Was kann ich zum Glück loswerden? Wer seinen Job verliert, muss lernen, loszulassen. Wichtig ist, sich dabei die richtigen Fragen zu stellen.

WIEN. Egal ob unfreiwillig oder geplant. Ob Vorstand oder einfacher Mitarbeiter: Wer seinen Arbeitsplatz kündigungsbedingung räumen muss, muss vor allem lernen, loszulassen. Das klingt leichter gesagt als getan und ist insbesondere bei einem unfreiwilligen Ausscheiden aus dem Job eine schwierige Aufgabe – und zwar für alle Beteiligten. „Wir sind eine Leistungsgesellschaft. Da hat man zu funktionieren. Wenn Emotionen auftauchen, sind alle überfordert“, sagt Managementtrainerin Monika Herbstrith („Leistungsstark & Lebensfroh“; Impuls & Wirkung).

Oberste Regel für die Betroffenen: aufhören, mit der Situation zu hadern. „Insbesondere wenn nicht wir selbst, sondern andere die Entscheidung getroffen haben, fällt es uns häufig schwer, Abschied zu nehmen“, sagt Herbstrith. Die Gefahr, in Selbstmitleid und Ohnmachtsgefühle zu verfallen, ist groß. „Auch wenn wir häufig die Umstände nicht oder nur beschränkt beeinflussen können, liegt es in unserer Ent-

scheidung, was sie bei uns bewirken und wie wir damit umgehen.“

Herbstrith rät, sich gezielt Fragen zu stellen: Was möchte ich wertschätzend in Erinnerung behalten? Wofür bin ich dankbar, dass ich es erleben durfte? Was kann ich zum Glück loswerden? Was möchte ich ordnungsgemäß „entsorgen“? Was von dem, das ich bisher gern und gut gemacht habe, wird mir auch zukünftig hilfreich sein? Was an Bewährtem kann ich auch im Neuen leben?

Nicht mehr zurückschauen

Auch Managementexpertin Anke van Beekhuis („Wer sich selbst findet, darf's behalten“, Goldegg) rät, im Zuge des Abschiednehmens durchaus in alten Zeiten zu schwelgen. „Und dann, wenn Sie sich genug Zeit genommen haben, gehen Sie voran und schauen nicht mehr zurück. Auch das Alte war nicht immer das Richtige.“

Keinesfalls sollten Betroffene im Konjunktiv leben: „Das wäre alles nicht passiert, wenn...“ Auch ein Leben in der Vergangenheit – „Früher war alles besser“ oder „Warum habe ich nur oder habe ich nicht...“ – ist falsch. An Krisentagen rät Monika Herbstrith zu einem „Fahren auf Sicht“. „Setzen Sie sich Etappen und blenden Sie alles aus, was danach noch sein wird.“

Die Expertinnen sind sich einig, dass Rituale des Abschiednehmens für den Trauerprozess

und damit für das Gelingen des Neustarts entscheidend sind. Wirtschaftspsychologin Sabine Schneider (www.gluecklicher-leben.at) empfiehlt, Listen anzufertigen: Was will ich beibehalten und was wollte ich eigentlich schon immer ändern? „Eine Kündigung ist ein zwangsbeglückender Neubeginn. Jetzt ist der Moment gekommen, um aufzuräumen. Das tut anfangs weh, aber danach ist man bereit, sich neu zu positionieren.“

Wichtig sei zudem, im Zuge des Trauerprozesses bzw. Loslassens vom alten Job für Erfolgserlebnisse zu sorgen. „Irgendetwas, worauf ich am Abend stolz sein kann“, sagt Schneider. „Die Seele wird oft vergessen. Aber wenn ich keine Wertschätzung von außen bekomme, muss ich selbst etwas für mich tun.“ Tabu ist hingegen ein zu hoher Erwartungsdruck. „Alles, was mit ‚Ich muss‘ verbunden ist, setzt unter Druck. Aber etwas krampfhaft umzusetzen, funktioniert selten.“

Beinharte Chefs

Ob das Loslassen gelingt, hängt aber auch wesentlich vom Verhalten der Vorgesetzten ab – etwa von jenen, die die Kündigung zu verantworten haben. Und die stecken häufig in einer Zwickmühle. „Sie haben in der Regel eine Vorlaufzeit und wollen das Thema nur noch abschließen“, erklärt Anke van Beekhuis.

Doch häufig machen hier die Emotionen der Mitarbeiter einen Strich durch die Rechnung. Mit diesen umzugehen fällt vielen in der Chefetage schwer. „Mitarbeiter brauchen das Gefühl der Sicherheit. Aber bitte nicht nur schriftlich. Emotion ist nur beim direkten Kontakt und Gespräch möglich.“ Sie empfiehlt, Raum für Wut zuzulassen und nichts zu sagen, was nicht ehrlich gemeint ist. „Wichtig ist eine immer offene Tür. Gleichzeitig müssen die Führungskräfte aber auch ver-

stehen, wenn die Mitarbeiter nicht das Gespräch suchen. Für sie sind sie die Buhmänner.“

Was in der Theorie logisch klingt, ist in der Praxis freilich schwer umzusetzen. „Der ideale Weg einer Trennung passiert in 80 Prozent der Unternehmen nicht“, ist Beekhuis überzeugt. Ihre Begründung: „Vielen Führungskräften ist nicht bewusst, was diese Veränderung für die Mitarbeiter bedeutet. Dafür sind sie viel zu zahlenorientiert und beinhart – und sie glauben, sie müssten stark sein.“ Doch das abgeklärte Gesicht nach außen sei oft nur eine Fassade, sagt van Beekhuis. „Denen setzt so eine Entscheidung auch zu. Sie sind ja in dem Moment auch gescheitert.“

KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

ANZEIGE

XING
MAGAZIN
xing-magazin.at

Heft 35 :: POLITICAL CORRECTNESS

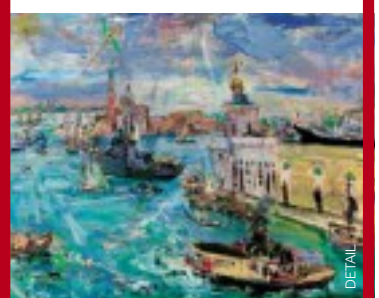
Die Ausgabe wird im Rahmen des *Bank Austria Salons* am 22. September 2016 zum Thema „Gender“ vorgestellt.

Gäste :: Christine Bauer-Jelinek und Patrick Catuz.
Moderation :: Bernhard Seyringer (XING Magazin-Herausgeber)

ANZEIGE

 **im Kinsky**
Auktionshaus

Für unsere Herbstauktionen suchen wir hochwertige Gemälde der Klassischen Moderne.



Oskar Kokoschka
Venedig, Bacino di San Marco, 1948
verkauft um € 604.800

» moerth-gasser@imkinsky.com
T +43 1 532 42 00-14

Auktionshaus im Kinsky GmbH, Palais Kinsky
1010 Wien, Freyung 4, T +43 1 532 42 00
office@imkinsky.com, www.imkinsky.com

DETAIL