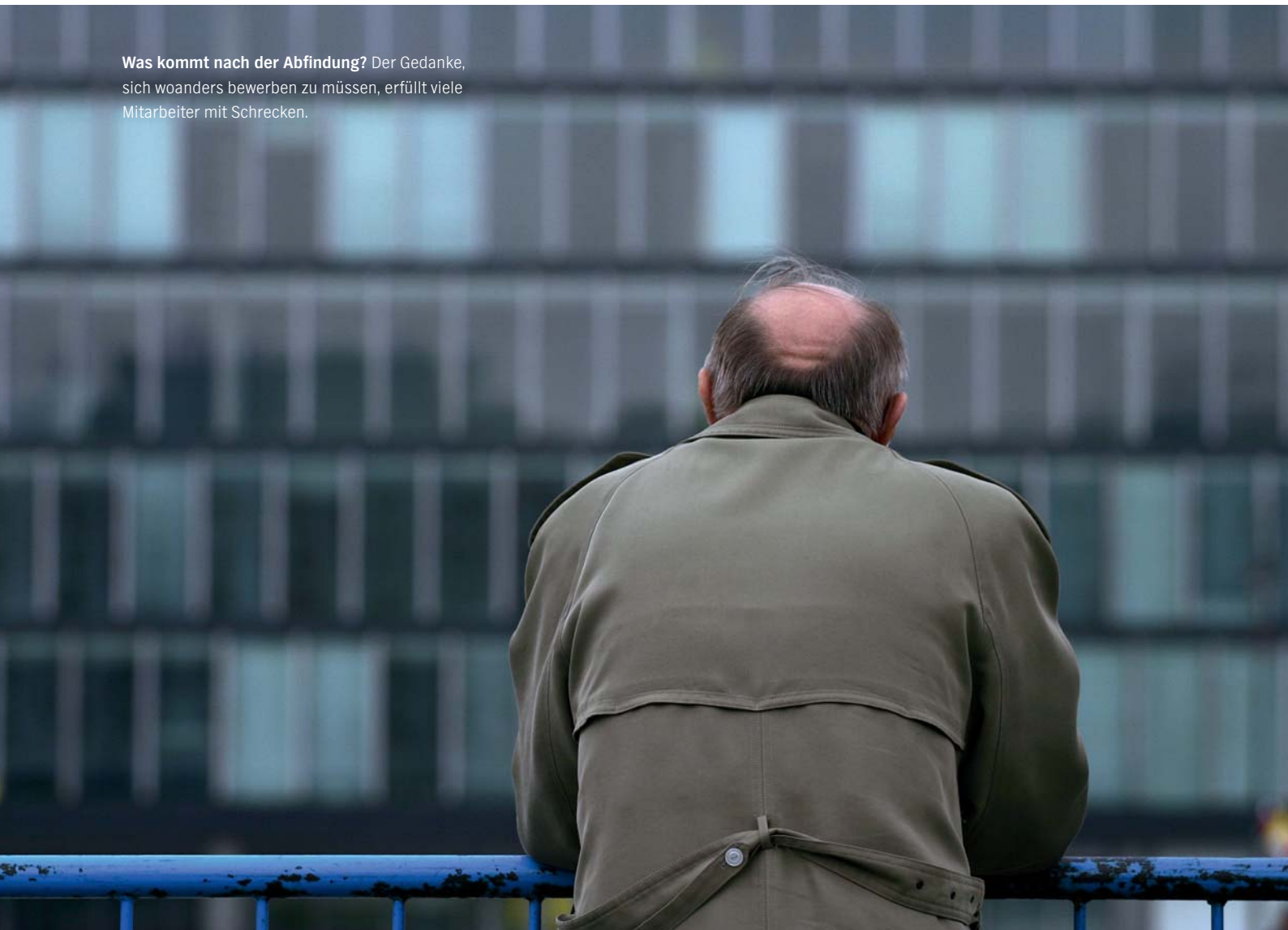


PERSONALABBAU

# Analgetikum für Altgediente

Wenn Kliniken Beschäftigte abbauen müssen, kommen sie manchmal an eigentlich unkündbaren Mitarbeitern nicht vorbei. Zielklärungsgespräche mit einem externen Berater können in diesem Fall den Weg zu einem Aufhebungsvertrag erleichtern. Sie lindern das Leid und helfen dem Kündigungskandidaten, seine Wünsche und Stärken zu erkennen.

**Was kommt nach der Abfindung?** Der Gedanke, sich woanders bewerben zu müssen, erfüllt viele Mitarbeiter mit Schrecken.



**D**as Ziel war klar: Jürgen Focken\* sollte Personal abbauen. Die Umstrukturierungen in dem börsennotierten Großunternehmen betrafen über 100 Arbeitsplätze – quer durch alle Abteilungen bis ins mittlere Management hinein. Die Krux: Viele der Beschäftigten, deren Jobs dem Streichstift zum Opfer fielen, arbeiteten schon 20 Jahre und länger im Betrieb und waren damit quasi unkündbar. „Meine Aufgabe bestand darin, die Leute dazu zu bringen, dass sie eine Abfindung akzeptieren und freiwillig kündigen“, berichtet der Personalmanager. In dieser Situation beschloss Focken, einen neuen Weg zu gehen. Er bot den betroffenen Mitarbeitern ein „Zielklärungsgespräch“ bei der externen Beraterin Cornelia Riechers an.

Die Methode, die Riechers entwickelt hat, soll Trennungskandidaten helfen, ihre beruflichen Wünsche herauszufinden. Wenn Beschäftigte damit konfrontiert werden, dass ihr Arbeitgeber sie nicht mehr will, ist das für die meisten Beschäftigten ein Schock, auf den sie mit einem Klammerreflex reagieren. „Denn der Gedanke, dass vertraute Unternehmen verlassen zu müssen und sich woanders zu bewerben, erfüllt viele Menschen mit Schrecken“, erklärt die Inhaberin der Firma Quality Outplacement. Das kann selbst eine schon lang brodelnde Unzufriedenheit ins geistige Hinterstübchen sperren. Plötzlich zählt nur noch: den Job um jeden Preis behalten!

Mit normalen Gesprächen ist Betroffenen in dieser Situation nicht beizukommen, hat Focken festgestellt. Die Inhalte scheinen gar nicht ins Bewusstsein zu dringen. Beraterin Riechers versucht daher, auch unbewusste

Ebenen zu aktivieren. Sie arbeitet in ihren Zielklärungsgesprächen mit Leitfragen, die den Fokus der Wahrnehmung verschieben und die Gedanken ins Fließen bringen sollen: Welche Ziele wollen Sie erreichen? Was haben Sie schon getan, um Ihren Ziele näher zu kommen und mit welchem Erfolg? Welche positiven Veränderungen sind möglicherweise eingetreten?

#### **Den Pessimismus überwinden**

Diese Gesprächstechnik, die aus der Psychotherapie kommt, bewirkt, dass der Klient nicht auf die Vergangenheit schaut, sondern ausschließlich auf die Zukunft. Er soll sich auf seine Wünsche konzentrieren – nicht darauf, was alles vermeintlich nicht geht. „Ich habe in den Zielklärungsgesprächen wirklich keine Beschwerden mehr über die böse Firma, die mich loswerden will, und auch keine Klagen der Art: Ich bin schon so alt, mich nimmt sowieso keiner mehr“, berichtet Riechers.

Insbesondere die Frage nach eingetretenen Besserungen löst offenbar einen positiven Effekt aus. Der Psychologe Manfred Prior berichtet, dass über 70 Prozent der Menschen zwischen dem Vereinbaren des Termins bei einem Therapeuten oder Berater und dem Treffen irgendeine Verbesserung verzeichnen. Eine Erklärung dafür wissen Forscher noch nicht. Prior vermutet, dass die Klienten möglicherweise auf neue Gedanken kommen, weil sie sich ausmalen, wie der Berater die Schwierigkeiten mit ihnen aus der Welt schaffen wird, oder weil das Ausmachen des Termins ihren Willen zum Problemlösen forciert. „Indem der Klient auf Verbesserungen achtet, induziert er selbst schon welche“, erklärt Riechers. Es sei wie mit einer Selffulfilling Prophecy, bei der sich eine Vorhersage

erfüllt, weil jemand an sie glaubt und deshalb durch sein Handeln und Verhalten dazu beiträgt, dass die Prophezeiung tatsächlich eintritt.

#### **Visionen entwickeln**

Ganz wesentlich an einem Zielklärungsgespräch ist, dass der Klient seine beruflichen Wunschträume visualisiert. „Das gelingt nicht immer gleich gut, klappt aber in 99 Prozent der Fälle“, berichtet Riechers. Wenn ein Arbeitnehmer sie anruft, um einen Termin zu vereinbaren, erklärt sie ihm, wie er abschalten und seine Wünsche auf einer Art Fantasiereise erleben kann. Sie bittet ihn, sich dabei Gedanken zu machen über Fragen wie: Was tun Sie beruflich, wenn sie da angekommen sind, wo Sie hin wollten? Wo arbeiten Sie: in welcher Stadt oder Region, in welcher Art von Firma? Mit wem arbeiten Sie zusammen? Wie sieht Ihr Arbeitsplatz aus? Wie ist Ihre Arbeit organisiert? Wie geht es Ihnen dann, wie fühlen Sie sich? Wie wirkt sich das auf Ihr privates Umfeld aus?

Je dezidierter die Vorstellungen, umso besser. „Der Klient sollte so ins Detail gehen, dass ich mir seinen Wunscharbeitsplatz vor meinem geistigen Auge wie einen Film vorstellen kann“, sagt Riechers. Damit das gut gelingt, soll der Kündigungskandidat ein Bild seiner Vision malen. „Das hat gegenüber dem reinen Sprechen den Vorteil, dass es auch die rechte Hirnhälfte aktiviert, die verstärkt für Gefühle zuständig ist. Nur wenn Gefühl und Verstand zusammenwirken, können die Klienten alle ihre Kräfte und Ressourcen für ihr berufliches Ziel mobilisieren“, erklärt die Beraterin. „Das Bild hilft, die Gefühlsseite zu verstehen.“ Nach Riechers Erfahrungen brauchen Menschen mindestens zwei Wochen Zeit, um ihre



**Cornelia Riechers:** Allein die vorbereitenden Fragen auf das Gespräch – etwa nach möglichen positiven Veränderungen – stimmen den Klienten zuversichtlicher.

Vorstellungen mit Leben zu erfüllen. Wenn sie diese „Hausarbeit“ erledigt haben, treffen sie sich mit Riechers zum eigentlichen Zielklärungsgespräch und weiteren Konkretisieren.

### Das Selbstwertgefühl wächst

Auf Fantasiereise gehen, Wunschträume visualisieren, Bilder malen – tun Kündigungsanwärter das nicht als Psycho-kram ab? Ja, solche Reaktionen habe es gegeben, räumt Personalmanager Focken ein. Von den rund 100 Beschäftigten, denen er ein Zielklärungsgespräch anbot, hätte sich etwa die Hälfte darauf eingelassen – davon viele mit Misstrauen und Vorbehalten. Doch bei denen, die ihre berufliche Wunsch-zukunft mithilfe dieser Methode ergründeten, sei die Resonanz positiv gewesen, berichtet er. Die Zielklärungsgespräche hätten das Selbstbewusstsein der Trennungskandidaten gestärkt. „Viele haben erst dadurch erkannt: Ich bin ja wirklich was wert auf dem Arbeitsmarkt“, sagt Focken. „Zwischen 80 und 90 Prozent der betreffenden Mitarbeiter haben das Unternehmen danach freiwillig verlassen.“

Focken sieht in den Zielklärungsgesprächen auch eine Möglichkeit, Kündigungen menschlicher zu gestalten: Wenn Personalabbau nötig sei, zähle in Großunternehmen wie seinem nur

die Erfolgsquote. Wie die Personalabteilung diese erreicht, interessiere die Firmenleitung nicht. Doch bei den herkömmlichen Vorgehensweisen gebe „es am Ende nur unglückliche Menschen, die nach der Trennung Probleme bekommen, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen“. Ein Zielklärungsgespräch könnte dagegen unterstreichen, dass die Trennung nicht persönlich motiviert ist, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit.

### Belegschaft reagiert positiv

Ähnlich sieht dies auch Michael Becker\*, Gesellschafter und Geschäftsführer eines mittelständischen Maschinenbauers, der Zielklärungsgespräche schon zweimal eingesetzt hat, um nach einem strukturellen Umbau Personal zu reduzieren. „Unternehmen haben eine Verantwortung. Schließlich werden Restrukturierungen nicht von den Mitarbeitern veranlasst“, urteilt er. Die Zielklärungsgespräche hätten den Trennungskandidaten geholfen, sich über ihre Stärken und Schwächen klar zu werden und rasch einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Auch die verbleibende Belegschaft habe es positiv bewertet, dass das Unternehmen das Angebot zu Zielklärungsgesprächen machte.

Gewerkschaften schätzen Verfahren, die Beschäftigte zum freiwilligen Kündigen

---

### Zielklärungsgespräche sollen

Trennungskandidaten helfen, ihre beruflichen Wünsche herauszufinden. Das mag zynisch klingen, doch bei vielen Betroffenen – und auch bei der verbleibenden Belegschaft – kommt dieses psychotherapeutisch geprägte Instrument gut an. Die Kosten sind überschaubar, weil das Zielklärungsgespräch pro Mitarbeiter nur ein einziges Mal stattfindet. Der Arbeitgeber zahlt pro Sitzung inklusive Vorbereitung 250 Euro.

---

bringen sollen, allerdings nicht. Zielklärungsgespräche, Outplacementberatung & Co. seien „Versuche, um Arbeitnehmer mit weichem Druck herauszukatapultieren“, urteilt Jan Jurczyk, Pressereferent der Vereinigten Dienstleistungsgesellschaft Verdi. Die Kündigung bleibe aber ein einseitiger Akt und ein unangenehmer Einschnitt in die Lebensplanung. „Die meisten Menschen arbeiten für ihren Lebensunterhalt und nicht, um sich selbst zu verwirklichen“, gibt Jurczyk zu bedenken. Möglicherweise könnten Zielklärungsgespräche und Outplacement aber helfen, den Schmerz einer Kündigung etwas zu lindern. „Für den Einzelnen ist dies sicher angenehmer, als seine Sachen wortlos in einem Pappkarton vor die Tür gestellt zu bekommen.“

Riechers möchte nicht einmal weichen Druck ausüben. Sie betont, dass das Gesprächsergebnis offen sei. Sie erhalte keine Erfolgsprämie, sondern werde vom Unternehmen pro Zielklärungsgespräch mit rund 250 Euro bezahlt. Der Auftraggeber bekomme am Ende nur schriftlich mitgeteilt, wie der Mitarbeiter gegenüber einem Aufhebungsvertrag eingestellt ist. „Die Formulierung stimme ich mit dem Klienten ab“, versichert die Beraterin.

■ Martina Janning

\* Name von der Reaktion geändert

Fotos: Fotolia (absolut/privat)