

Gabriele Euchner



Mit dem Fußtritt aus der Chefetage

Gekündigte Spitzenmanager berichten

*Ein Plädoyer für mehr Menschlichkeit
in Unternehmen*

HAUFE.

2 Schöne, neue Arbeitswelt?

Stellen Sie sich vor, man teilt Ihnen am Sonntag per E-Mail mit, dass Sie gekündigt sind und dass Sie ab Montag nicht mehr in die Firma zu kommen brauchen. Sie sind die ganze Zeit ahnungslos darüber gewesen, was sich da hinter Ihrem Rücken zusammengebraut hat. Und vor allem wissen Sie nicht, weshalb man Sie feuert.

Oder Sie kommen eines Tages in Ihr Büro und ein Ihnen fremder Mann sitzt auf Ihrem Stuhl. Er fragt Sie: „*Was kann ich für Sie tun?*“, und Sie entgegnen: „*Hier liegt wohl ein Missverständnis vor. Das ist mein Büro, ich arbeite hier.*“ Der Herr sagt daraufhin ganz ruhig: „*Jetzt nicht mehr!*“

Dazu passt auch die Geschichte von Thomas, der von seiner Kollegin eher zufällig gefragt wurde, ob er wüsste, dass sein Rauswurf bereits in dem öffentlichen Terminkalender für den kommenden Montag 9 Uhr angekündigt sei.

Diese Vorfälle sind nicht erfunden, sondern inzwischen traurige Realität in unserer heutigen Unternehmenswelt. Weitere Bände könnten gefüllt werden mit solchen Ereignissen, die sich jeden Tag in Unternehmen zutragen, schlimmer noch: praktiziert werden. Doch niemand spricht über diese Dramen, die unsere Unternehmenskulturen, die Kommunikation miteinander so nachhaltig und unbemerkt negativ beeinflussen.

Nicht nur Mitarbeiter von Unternehmen sind von der Kündigung ihres Jobs betroffen, verbunden mit den dramatischen Konsequenzen für sich selbst und die Familie. Drastische Kündigungen haben darüber hinaus mehr qualifizierten Managern das Leben wirklich schwer gemacht als allgemein bekannt ist. Wenig geschützt durch das gängige Arbeitsrecht werden sie ohne Begründung mit einem Fußtritt hinaus befördert — innerhalb von wenigen Minuten.

Die Kündigungsgeschichten, die im Folgenden erzählt werden, sind ein Spiegelbild unserer Arbeits- und Managementwelt geworden, in dem Menschen offenbar nicht mehr als Menschen behandelt werden, sondern wie Gebrauchsgüter. Eine Wegwerfgesellschaft, die inzwischen auch den Menschen einschließt. Eine ganz neue Art von Führungsstil hat sich in den letzten Jahren

entwickelt und wie eine Epidemie ausgebreitet. Die Arbeitskraft wird in dieser Welt behandelt wie ein Konsumgut: Wenn ein Mitarbeiter oder Manager nicht mehr von Nutzen ist, wird er weggeworfen und ausgetauscht mit jemandem, der scheinbar intelligenter, besser, sympathischer ist. Humanität, Zeit und Geld spielen auf einmal keine Rolle mehr. Je schneller man dann jemanden loswerden kann, desto besser. Die Philosophie der Wegwerfgesellschaft hat sich übertragen auf die Art und Weise, wie heutzutage Führung in Unternehmen gelebt wird. Sie gipfelt in der Gleichgültigkeit und Kaltblütigkeit, mit der zumeist verdiente Mitarbeiter und Manager gefeuert werden. Und wenn Sie jetzt denken: „Ich hab’s ja immer vermutet, die da oben sind noch schlimmer als bekannt ist“, dann muss ich Sie enttäuschen. Manager und Führungskräfte mit dieser Wegwerfmentalität gibt es auf allen Ebenen und in allen Fachabteilungen. Sie sind überall dort zu finden, wo es (angehende) Vorgesetzte mit Mitarbeiterverantwortung gibt — sei es im Vertrieb, Marketing, der Produktion, in den Abteilungen Finanzen oder HR. Betroffen von dieser Wegwerfmentalität sind jedoch auch diese Manager und Führungskräfte selbst, die wiederum Vorgesetzte haben, die über deren Wohl und Wehe in gleicher Art und Weise entscheiden.

Abgesehen davon hat auch die tatsächliche Welt und Realität des täglichen Manager-Marathons wenig mit dem Bild zu tun, das in der Öffentlichkeit herrscht. Weit über das übliche Maß an Arbeits- und Überstunden in Büros und Konferenzräumen meistens bis spät in die Nacht hinein, Wochenend-Arbeit, Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit, sieben Tage die Woche für den Chef, die Vorstände, die Aufsichts- oder Verwaltungsräte, eine rege Reisetätigkeit, verbunden mit unendlich viel verlorener Zeit auf Flughäfen, Bahnhöfen und in Hotels, sind der tägliche Alltag. Zeit, die für die Familie oder Freizeit oder gar für sich selbst fehlt. Kein Spaß, Luxus oder sonstige blumige Märchengeschichten pauschal über Manager ausgegossen, sondern ein hoher Preis, den diese für ihr Engagement für das Unternehmen und die Mitarbeiter bezahlen. Ein Ungleichgewicht zwischen dem, was sie für das Unternehmen leisten und wie sie im Gegenzug oft dagegen behandelt werden — ohne Anerkennung, ohne Respekt und Empathie. Getrimmt auf die Erreichung von Zielen und die Umsetzung von Strategien sind viele selbst nicht mehr in der Lage, Mensch zu bleiben. Sie verhalten sich so, wie sie es von ihren Vorgesetzten vorgelebt und abgeschaut haben — wie moderne Sklaventreiber.

Wie ist das möglich geworden? Am Anfang stand wie so oft der gute Wille, Dinge besser zu machen. Vor ca. 20 Jahren kamen erstmals Unternehmensberatungen in die Unternehmen und propagierten Manager-Assessments, um mehr Transparenz über die Menschen in Unternehmen zu erhalten. 360-Grad-Evaluierungen, MBTI- und DISC-Typisierungen zur Durchleuchtung der Persönlichkeit, der Führungsqualität und der Team-Kompatibilität wurden erfunden, durchgeführt, dokumentiert und in den Personalakten abgeheftet. Ursprüngliches Ziel dieser Instrumente war es, in offenen Feedback-Gesprächen die Leistung zu diskutieren und Managern und Mitarbeitern so eine Chance zu geben, sich auf Basis dieses erweiterten Wissens weiterzuentwickeln. Die Führung von Managern und Mitarbeitern sollte messbar gemacht werden. Einerseits als Steuerungsinstrument zur Evaluierung der Führungsqualität eingesetzt sowie zur Verbesserung der Kompatibilität von Mitarbeitern und Managern in Regionen, Divisionen und Teams. Wichtige Ziele in der Personalführung. Andererseits wurden so Manager und Mitarbeiter in Schubladen gesteckt, zu Typen zusammengefasst und entsprechend beurteilt, um sie angeblich effizienter führen zu können.

Doch was passierte stattdessen? Statt damit mehr Transparenz, Offenheit und Austausch zu erreichen, hat eine Anonymisierung stattgefunden. Die Stärken und Schwächen des Einzelnen sowie Ziele werden nunmehr in Zielvereinbarungsformularen festgehalten, per E-Mail verschickt und ein bis zwei Mal im Jahr kurz besprochen. Das tägliche oder wöchentliche Gespräch bzw. der direkte und sofortige Austausch zur Lösung von Konflikten zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern findet oft nicht mehr statt. Vielmehr werden diese Formulare genutzt, um über das Jahr hinweg still und heimlich Positiv- und Negativpunkte zu sammeln, bis das Büchlein voll ist. Jeder Vorgesetzte hat so ein Büchlein, denn wie soll er bzw. sie sich alles merken, was im Laufe eines Jahres Mitarbeiter bzw. Manager gut oder schlecht tun. Inwieweit dies jedoch mit dem Persönlichkeitstyp des Mitarbeiters bzw. Managers zu vereinbaren ist und welche Maßnahmen zu ergreifen wären, um Verbesserungen zu erzielen, das wird nicht gelehrt oder entsprechend verfolgt. Zudem ist es nach einem halben Jahr bereits zu spät, um das damalige Problem in den Griff zu bekommen.

Soviel zum Wert und der Nutzung solcher Instrumente. Hier wäre noch viel Potenzial für Verbesserungen zu entdecken. Dies alles zeigt: Die Anonymität hat Einzug gehalten in den Managementetagen und in der Personalführung, weil sich die Kommunikation miteinander auf Formulare und Geschäftsthemen reduziert hat. Die persönliche Einschätzung von Qualifikation und Charakter eines Mitarbeiters oder Managers auf Basis eigener Menschenkenntnis, Leistungserwartungen, Gesprächen und bewährtem Bauchgefühl ist verloren gegangen, denn Entscheidungen in der Personalführung lassen sich damit nicht in den zur Verfügung stehenden Instrumenten dokumentieren und kontrollieren. Die Distanz zueinander ist mittlerweile in Unternehmenskulturen oft so groß, dass inzwischen nur noch kryptische Andeutungen gemacht werden, wenn es um Konflikte geht. Der Versuch, anhand dieser Führungsinstrumente einen Menschen und seine Handlungsmotive zu verstehen und zu erklären, hat noch nirgendwo funktioniert, wo ich deren Einsatz erleben durfte — ganz zu schweigen davon, dass man damit unmittelbar einen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung, zwischen Charakter und Problem herstellen könnte. Die kontroversen Einstellungen in Konfliktgesprächen werden deshalb gerne unter den Teppich gekehrt. Lieber ein Formular ausfüllen, als miteinander sprechen. Lieber nichts tun und sagen als etwas Falsches, das ein unberechenbares Urteil hinter dem eigenen Rücken provoziert. Lösungen gemeinsam zu erarbeiten, ist nicht mehr opportun, weil beide Seiten in dafür notwendigen Konfliktgesprächen nicht miteinander umgehen können bzw. nicht gelernt haben. Statt gemeinsam Lösungen für sachliche Probleme zu finden, reduzieren sich die Diskussionen auf Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen, denn im Gespräch wird gleichzeitig die Persönlichkeit des Mitarbeiters bzw. Managers in Frage gestellt.

Auf einer solchen Diskussionsgrundlage und mit dieser Grundeinstellung lassen sich selten kreative und intelligente Lösungen für Unternehmensprobleme finden. Wenn Probleme in einem Bereich eines Managers oder Mitarbeiters zum wiederholten Male aufkommen, wird sich der Person entledigt statt sich darum zu kümmern, deren Qualifikation zu verbessern. Das ist gängige Praxis geworden. Viel Geld und viel Zeit, die damit verloren gehen, sowie die Wirkung auf alle anderen im Unternehmen scheinen keine Rolle mehr zu spielen in unserer heutigen Arbeitswelt.

Ein weiterer Aspekt in der Führung von Mitarbeitern und Managern hat sich ebenfalls stark verändert: Die völlig zu Recht erfundene Probezeit existiert praktisch nur noch auf dem Papier. Sie wird nicht mehr wirklich ernst genommen, so meine Beobachtung. Weshalb? Meines Erachtens ein Zeit-, Geld- und Imageproblem! Schließlich hat man genug Zeit und Geld in die Akquisition des neuen Kandidaten investiert. Die Entscheidung für den einen Bewerber darf daher erst einmal in keinem Fall in Frage gestellt werden. Wenig werden Vorgesetzte dabei unterstützt, neu eingestellte Manager in der Probezeit wirklich zu prüfen und diese in dieser Zeit gegebenenfalls wieder zu verabschieden. Mir wurden sogar Geschichten von Managern erzählt, die während der Probezeit von sechs Monaten zwar nicht gekündigt wurden, dafür jedoch zwei Monate später, als bereits die Festanstellung schriftlich bestätigt worden war. Dann musste jedoch die volle sechsmonatige Kündigungsfrist ausbezahlt werden, was innerhalb der Probezeit mit einer monatlichen Kündigungsfrist nicht notwendig gewesen wäre. In diesem Beispiel war übrigens der Nachfolger noch nicht bestimmt. Die Kündigung erfolgte erst so viel später nach der vereinbarten Probezeit, weil niemand rechtzeitig die Notbremse gezogen oder sich um die vertraglich festgelegte Probezeit gekümmert hatte. Das ist fehlende Professionalität. Schuld an einer solchen Schlampigkeit, die das Unternehmen mehr Geld gekostet hat, als notwendig gewesen wäre, sind immer zwei Seiten: der jeweilige Vorgesetzte und HR. Viele kleine Fehler vieler Mitarbeiter und Manager machen eben auch Mist und treiben manches Unternehmen an den Rand des Ruins, und nicht die vielfach gern zitierte „falsche Strategie“ von Managern. Die Last der Verantwortung betrifft alle, sollten alle gemeinsam tragen.

Wie eingangs bereits erwähnt, scheinen einige Menschen in der Unternehmenswelt vergessen zu haben, wie man miteinander umgeht, was Anstand und Menschlichkeit bedeutet, Achtsamkeit und Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Respekt. Schnelles Erledigen oder Delegieren von unangenehmen Aufgaben wie einer Kündigung sind stattdessen die Regel, nicht die Ausnahme.