

(Teil 32) »Abschied ist Kulturgut«

Waren Sie schon einmal mit offenen Augen an einem Sonntagnachmittag ab 16 Uhr auf einem Großstadtbahnhof und haben die dortigen Abschiedsszenen der arbeitsmarktbedingten (meist unfreiwilligen) Wochenpendler beobachtet? Szenen, die sich offenbar routinisiert, oft ritualisiert, aber immer sehr gefühlvoll abspielen?

Da sehen Sie die »Papa, Papa, Papa ...!« jammernde Zweijährige, die bis zuletzt fest verklammerten Studentenpaare, die unfassbar sehnsuchtsvollblickenden Mittdreißiger und die abgeklärt beglückt lächelnden Graumelierten mit kleinem Gepäck. Und Sie wissen: Abschied ist Teil unserer Kultur. Mehr noch: *Der Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Verbundenheit und Loslassen, zwischen Nähe und Distanz ist Ausdruck von Kultur!*

So ist es nur folgerichtig, dass angehende Wirtschaftsfachleute und Personaler das Thema Abschiedsgespräch als spezielles Kapitel im Fach Personalwesen behandeln. *Wie viel Erkenntnis kann das Unternehmen doch aus einem Gespräch mit einem ausscheidenden Mitarbeiter ziehen!*

Zum Ablauf empfehle ich:

- 1 Bitten Sie den ausscheidenden Mitarbeiter an seinem letzten Tag eine halbe Stunde vor Arbeitsende zu einem letzten Gespräch.
- 2 Legen Sie das Zeugnis (das zuvor einvernehmlich und abschließend durchgesprochen worden ist) auf den Tisch, sodass der Mitarbeiter weiß, dass er keine Nachteile befürchten muss, wenn er nun unbequeme Äußerungen macht.
- 3 Egal was zum Ausscheiden geführt hat – führen Sie das Gespräch in einer Gelassenheit, die dem Motto entspricht »Reisende muss man ziehen lassen!«

Im Gespräch sprechen Sie Dank aus für alles, was Sie an dem Mitarbeiter geschätzt haben und was er für das Unternehmen geleistet hat. Differenzen dürfen in einem Nebensatz kurz gestreift werden, mehr nicht. Ziel des Gesprächs ist aber, ohne Groll und in einem vorausblickenden Geist Erkenntnisse zu gewinnen, die Ihnen ein Mitarbeiter zuvor niemals in der Öffentlichkeit offenbaren würde. Das dafür erforderliche Verzeihen ist Teil un-

serer abendländischen Kultur und von erwachsenen Menschen voll auf erwartbar.

Es gibt zahllose Argumente, die dringend solch ein Ritual nahelegen. **Die Branche ist klein; der Umgang zwischen Chef und Belegschaft ist nach außen image-trächtiger als Chefs es wahrhaben wollen.** *Schon deswegen sollte dies Teil der praktizierten »Corporate Identity« sein.*

Ob der Unternehmer (oder seine Homepage) allerdings zu Recht von Unternehmenskultur oder gar hochtrabend von »Philosophie« spricht, hängt unabdingbar davon ab, ob er auch innerlich bereit ist, die scheidende Person und seinen möglichen Groll loszulassen und (mitunter unbequeme) Wahrheiten mit aufzunehmen.

Genau diese innere Bereitschaft ist jedoch eine Kulturtechnik, der sich erstaunlich viele Unternehmer verweigern. Dass sie dabei blind bleiben gegenüber internen Missständen, ist Beleg von betriebswirtschaftlicher Dummheit. *Dass sie weder zum Dank fähig sind noch den Blick von außen wagen wollen, offenbart ein emotionales*

Defizit, das den Zweifel nahelegt, ob sie überhaupt ihren Kunden gegenüber zu einer sensiblen und zugewandten Kommunikation fähig sind.

Gleiches gilt für das Arbeitszeugnis. Wenn Fachanwälte aus dem Nähkästchen plaudern, wird deutlich, wie häufig sich Arbeitgeber verweigern, die in unserer Wirtschaftskultur üblichen Spielregeln zu beachten. Wie sie versuchen, in einem lückenhaft verfassten Zeugnis eine nachträgliche Ohrfeige auszuteilen, weil sie emotional nicht fähig sind zu einem professionellen Umgang mit dem kleinsten Unmut. Sie missbrauchen dafür ihre Machtstellung gegenüber dem Mitarbeiter. Den Richter wundert's, den Anwalt freut's.

Schließlich verstehen viele Unternehmer nicht, dass ein schlecht verfasstes Zeugnis mehr über das ausstellende Unternehmen verrät als über die Qualität des Mitarbeiters. Der Image-Effekt dieses Gebarens ist: Unprofessionell. Armselig. Und klarer Beleg für einen eklatanten Mangel an Unternehmenskultur!