

Mitarbeiterführung II

Kündigungs- und Trennungsgespräche führen

Mitarbeitern ihre Kündigung mitzuteilen, gehört zu den heikelsten Führungsaufgaben. Entsprechend sorgfältig sollten Führungskräfte sich auf solche Gespräche vorbereiten, auch um den Trennungsprozess möglichst schmerzfrei zu gestalten – für alle Beteiligten.

> Alexander Pifczyk

«Als ich abends von der Arbeit nach Hause kam, lag meine Kündigung im Briefkasten. Und als ich am nächsten Morgen ins Büro kam? Da wussten schon alle Kollegen Bescheid und schauten betroffen weg. Der Einzige, der nicht zu sehen war, war mein Chef. Der hatte sich Urlaub genommen.» Zugegeben, so still und taktlos verlaufen Entlassungen selten. Doch viele Führungskräfte scheuen sich, Mitarbeitern deren Kündigung persönlich mitzuteilen. Und ist diese ausgesprochen, gehen sie den Gekündigten aus dem Weg. Das hat Konsequenzen. Der Gekündigte sieht sich und seine Arbeit herabgewürdigt. Er verliert gegenüber seinen Kollegen kein gutes Wort mehr über seinen Arbeitgeber. Und deren Arbeitsmoral sinkt. Unter anderem, weil sie befürchten: Irgendwann wird mein Arbeitgeber so auch mit mir verfahren.

Sauber und fair gestalten

Unternehmen sollten eine Trennung von Mitarbeitern - die zuweilen unabdingbar ist - möglichst sauber und fair gestalten. Sie sollten darauf achten, dass

- > das Selbstwertgefühl der zu kündigenden Mitarbeiter gewahrt bleibt,

- > die verbleibenden Mitarbeiter nicht unnötig demotiviert werden und
- > die Firma keinen langfristigen Schaden erleidet.

Das setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Diese gelingt Unternehmen am besten, wenn sie, sobald feststeht, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen, ein Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess schreiben.



kurz & bündig

- > In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter über ihre Kündigung informieren – selbst wenn diese von der Personalabteilung versandt wird.
- > Zuweilen müssen Führungskräfte Kündigungen aussprechen, von denen sie nicht überzeugt sind. Dann dürfen sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter diese Bedenken nicht äußern.
- > Im Trennungsgespräch sollte dem Mitarbeiter ein Weg aufgezeigt werden, wie der Trennungsprozess gestaltet werden kann.

Dieses sollte unter anderem folgende Fragen beantworten:

- > Nach welchen Kriterien wird entschieden, wer entlassen wird?
- > Zu welchem Zeitpunkt erfolgt die Kündigung?
- > Wann und wie wird die Kündigung ausgesprochen?
- > Wer führt die Kündigungs- und Trennungsgespräche?
- > Wie werden die verbleibenden Mitarbeiter über die Kündigungen informiert?
- > Wie werden sie gegenüber den zu kündigenden und den verbleibenden Mitarbeitern begründet? Und:
- > Wie gestalten wir den Trennungsprozess?

Ruhig und sachlich bleiben

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter über ihre Kündigung informieren - selbst wenn diese von der Personalabteilung versandt wird. Auf dieses Gespräch muss er sich vorbereiten. Unter anderem, indem er sich im Vorfeld fragt: Teile ich in dem Gespräch dem Mitarbeiter nur die Kündigung mit und setze ich mich mit

ihm anschliessend nochmals zusammen, um zu vereinbaren, wie die Trennung gestaltet wird? Oder sollen das Kündigungs- und Trennungsgespräch zum selben Zeitpunkt stattfinden? Die Entscheidung hierüber sollten Sie davon abhängig machen:

- > Wer ist Ihr Gegenüber?
- > Wie wird er/sie vermutlich reagieren? Und:
- > Rechnet der Mitarbeiter bereits mit einer Kündigung oder fällt er aus allen Wolken?

Ist Letzteres der Fall, ist ein Trennen von Kündigungs- und Trennungsgespräch meist die angemessenere Lösung. Denn dies gibt dem Gekündigten die Chance, den Schock zunächst zu verdauen und sich auf das Trennungsgespräch vorzubereiten.

Klare Ansprache

Oft wollen Führungskräfte das Kündigungsgespräch möglichst schnell hinter sich bringen. Die Folge: Sie stossen den Mitarbeiter vor den Kopf, indem sie das Gespräch unvermittelt mit der Nachricht «Sie sind entlassen» beginnen. Zuweilen scheuen sie sich aber auch, die unangenehme Botschaft auszusprechen und reden um den heissen Brei herum. Beides ist unangebracht.

Überlegen Sie sich eine adäquate Gesprächseröffnung, bei der Sie nicht zunächst endlos zum Beispiel über die ungünstige wirtschaftliche Lage oder die nötige Umstrukturierung Ihres Betriebs sprechen. Das erhöht unnötig die Qualen des Mitarbeiters, der meist schnell ahnt, wohin das Gespräch führt. Kommen Sie

nach einer kurzen Einleitung zur Sache. Sagen Sie zum Beispiel: «Wie Sie wissen, ist unser Auftragsvolumen um ein Drittel eingebrochen. Deshalb musste die Unternehmensführung einige Sparmassnahmen beschliessen. Dazu zählen vier betriebsbedingte Kündigungen in unserem Bereich. Die betroffenen Mitarbeiter wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt ... Sie, Herr/Frau ..., zählen leider zu den Betroffenen. Wir werden das Arbeitsverhältnis mit Ihnen zum 30.6. beenden.»

Emotionen akzeptieren

Auf diese Nachricht reagieren Mitarbeiter unterschiedlich - manche geschockt, manche gelassen, manche wütend. Lassen Sie es zu, dass Ihr Mitarbeiter Emotionen zeigt. Äussern Sie hierfür Verständ-



nis. Und geben Sie ihm ausreichend Zeit, die Fassung wiederzugewinnen. Gelingt ihm dies nicht, sollten Sie das Regeln der Trennungsmodalitäten vertagen - zum Beispiel, indem Sie vorschlagen: «Herr/Frau Mayer, sicher müssen Sie den Schock erst mal verdauen. Was halten Sie davon, wenn wir uns übermorgen noch mal zusammensetzen und darüber reden ...»

Zuweilen müssen Führungskräfte Kündigungen aussprechen, von denen sie nicht überzeugt sind. Zum Beispiel, weil sie selbst am Sinn der beschlossenen Umstrukturierung zweifeln. Oder weil sie sich lieber von einem anderen Mitarbeiter getrennt hätten, aufgrund der Sozialauswahl jedoch keine andere Entscheidung möglich war. Dann dürfen Sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter diese Bedenken nicht äussern - zum Beispiel mit Worten wie «Ich verstehe auch nicht, warum die Geschäftsführung ...» Denn Sie nehmen die Aufgabe Kündigen stellvertretend für die Unternehmensleitung wahr.

Anderenfalls geraten Sie in eine schwierige Situation, wenn der Gekündigte gegen Dritten äussert «Sogar mein ...»

beziehungsweise «... unser Chef empfindet die Kündigung als ungerecht». Er wird Sie also als Kronzeuge gegen die Unternehmensführung verwenden - eventuell sogar dann, wenn er rechtliche Schritte gegen die Kündigung ergreift.

Häufige Einwände

Ein Vorwurf, mit dem Führungskräfte bei Kündigungen oft konfrontiert werden, ist: «Aber vor einem Monat planten Sie mit mir doch noch ...» Oder: «Bei der Weihnachtsfeier erklärten Sie noch, unsere Arbeitsplätze seien sicher.» Dann sollten Sie zu Ihren Worten und Taten stehen. Bedauern Sie Ihren Irrtum. Sagen Sie, dass Sie zum damaligen Zeitpunkt die Situation anders einschätzten, diese sich aber in der Zwischenzeit aufgrund der Faktoren A, B, C geändert hat.

Nicht selten erfahren Führungskräfte in Kündigungs- und Trennungsgesprächen Dinge aus dem Privatleben der Gekündigten, von denen sie zuvor nichts wussten. Zum Beispiel, wenn der Gekündigte verzweifelt sagt: «Aber ich habe doch gerade ein Haus gebaut.» Oder: «Meine

Frau hat mich verlassen und ich muss ihr und den Kindern Unterhalt zahlen.»

Zuweilen stellen die neuen Informationen sogar die Kriterien der bei grösseren Betrieben beim Entlassen mehrerer Mitarbeiter vorgeschriebenen Sozialauswahl in Frage. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter erklärt: «Ich muss für meine pflegebedürftigen Eltern aufkommen» oder «Ich bin zwar ledig, lebe jedoch seit Jahren mit einer Frau mit zwei Kindern zusammen.» Auch dann dürfen Sie die Kündigung nicht in Frage stellen. Sonst schaffen Sie einen Präzedenzfall. Und alle anderen Mitarbeiter, denen Sie noch kündigen, werden mit Ihnen einen Kuhhandel beginnen. Und wenn eine Kündigung aufgrund der neuen Infos rechtlich problematisch wird? Dann sollten Sie mit dem Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag anstreben. Denn ein monatelanger Arbeitsgerichtsprozess mit ungewissem Ausgang belastet das Betriebsklima sehr.

Rechtliches Prozedere beachten

Dessen ungeachtet werden die zu kündigenden Mitarbeiter stets fragen: «Warum

gerade ich?» Geben Sie dem Mitarbeiter eine inhaltlich verständliche Erklärung. Auf keinen Fall sollten Sie sich jedoch auf eine Diskussion über die Auswahlkriterien einlassen. Denn wer die Gründe für die Kündigung diskutiert, diskutiert die Kündigung selbst.

Wie schwer eine Kündigung zu begründen ist, hängt weitgehend vom Anlass ab. Bei personen- oder verhaltensbedingten Kündigungen ist das Begründen leicht. Hier gilt es vor allem, das rechtliche Prozedere zu beachten. Schwieriger ist es, wenn ein Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung erbringt. Dann sollte die mangelnde Passung zwischen Aufgaben und Qualifikation im Gespräch im Vordergrund stehen.

Kündigung begründen

Entlässt ein Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern betriebsbedingt eine grössere Zahl von Mitarbeitern, dann muss deren Auswahl meist gemäss den gesetzlichen Vorgaben anhand von Kriterien wie Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit erfolgen. Auch dann ist das Begründen vergleichsweise einfach, denn die Auswahl basiert auf objektiven Kriterien. Deshalb kann der gekündigte Mitarbeiter eine solche Auswahl leichter akzeptieren als eine personenbezogene.

Anders ist die Situation, wenn in die Auswahl auch Faktoren einfließen, wie: Wer bringt welche Leistung? Und: Welche Fertigkeiten braucht das Unternehmen? Dann wird das Begründen schnell zur heiklen Aufgabe. So zum Beispiel, wenn Sie gegenüber einem Techniker begründen sollen, warum er gehen muss, während seine zwei Berufskollegen, die dieselben Aufgaben verrichten, bleiben dürfen.

Gerade bei solchen Kündigungen bewegen sich Unternehmen juristisch oft auf dünnem Eis. Deshalb ist es bei ihnen meist vorteilhafter, eine Aufhebungsvereinbarung anzustreben.

Übergangszeit regeln

Ist die Kündigung ausgesprochen und begründet, geht es darum, die Zeit zwischen der Kündigung und dem Austritt aus dem Unternehmen zu regeln. Hierfür können Sie einen separaten Termin vereinbaren. Im Trennungsgespräch selbst sollten Sie Ihrem Mitarbeiter einen Weg aufzeigen, wie der Trennungsprozess gestaltet werden kann. Ausserdem sollten Sie ihm Hilfe beim Suchen einer neuen Stelle anbieten. Zum Beispiel, indem Sie seine Wünsche beim Formulieren des Arbeitszeugnisses berücksichtigen. Oder indem Sie ihm anbieten, Sie bei Bewerbungen als Referenzperson zu nennen.

Um den Trennungsprozess reibungslos zu gestalten, empfiehlt es sich oft, einen Karriere- oder Newplacementberater zu engagieren, der die gekündigten Mitarbeiter beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt. Denn durch die Zusammenarbeit mit einem solchen Berater wird der Blick der gekündigten Mitarbeiter in Richtung Zukunft gewendet. Das hilft ihnen, die Kündigung zu verarbeiten.

Ausserdem wird hierdurch an die verbleibenden Mitarbeiter das Signal gesendet: Der Betrieb lässt unsere «ehemaligen» Kollegen nicht im Regen stehen. Gerade,

wenn es um das Entlassen von altbewährten und hoch angesehenen Mitarbeitern geht, sollten Unternehmen das Engagieren eines solchen Beraters erwägen. Ebenso, wenn eine Kündigung rechtlich problematisch werden könnte, denn die Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive erleichtert Mitarbeitern das Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag.

Nach vorn schauen

Oft ist eine bezahlte Freistellung bis zum Ausscheidungsstermin für beide Parteien die sinnvollste Lösung. Für die Gekündigten hat dies den Vorteil: Sie können sich voll auf das Entwickeln einer neuen Perspektive konzentrieren. Auch für das Betriebsklima ist eine Freistellung meist das Beste. Denn solange der oder die gekündigten Mitarbeiter im Unternehmen verweilen, sind auch die Noch-Kollegen innerlich hin- und hergerissen. Einerseits haben sie Mitleid mit ihren Kollegen, andererseits sehen sie oft die Notwendigkeit der Kündigungen. Dieser innere Zwiespalt wirkt sich negativ auf ihre Arbeitsmoral aus. Er hindert sie zudem, ihren Blick wieder in Richtung Zukunft zu wenden. Dies sollte in dem für alle beteiligten Personen schmerzhaften Prozess Personalabbau jedoch möglichst schnell geschehen. «