

Mitarbeitern kündigen - sich trennen ohne Wunden

Nicht nur in Konzernen werden Stellen abgebaut, auch in kleineren Unternehmen müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern zuweilen sagen: „Leider trennen sich unsere Wege.“ Viele Vorgesetzte scheuen diese Aufgabe, denn nicht selten haben sie jahrelang vertrauensvoll mit den Betroffenen zusammengearbeitet. Zudem wissen sie oft gerade bei älteren Mitarbeitern, dass diese nur schwer eine neue Stelle finden. Kein Wunder also, dass Führungskräfte häufig zögern, ihren Mitarbeitern die Kündigung mitzuteilen - manchmal so lange, dass die Betroffenen völlig unerwartet das Kündigungsschreiben der Personal- oder Unternehmensleitung in ihrem Briefkasten finden.

Und wenn eine Führungskraft die Betroffenen doch persönlich über ihr Schicksal informiert, geht sie ihnen anschließend in vielen Fällen aus dem Weg, weil das schlechte Gewissen sie plagt. Die Folge kann sein, dass der Gekündigte gegenüber Kunden und Kollegen kein gutes Wort mehr über seinen Noch-Arbeitgeber verliert. Und die Arbeitsmoral seiner Kollegen? „Die sinkt bei einer so stillen Kündigung tiefer als nötig in den Keller“, sagt Frank Adensam, Inhaber der Adensam Managementberatung in Groß-Gerau. „Auch weil sie befürchten: Irgendwann ereilt mich dasselbe Schicksal.“ Deshalb, so Adensam, müsse die Trennung fair gestaltet werden,

aus Verantwortung gegenüber den gekündigten Mitarbeitern und um zu verhindern, dass schwer zu kittende Risse im Gebälk des Unternehmens entstehen.

Kündigungsprozess systematisch vorbereiten

Dies setzt voraus, dass der Kündigungs- und Trennungsprozess systematisch vorbereitet ist, betont Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal: „Sobald der Personalabbau feststeht, sollten die Verantwortlichen ein Drehbuch für diesen Prozess schreiben.“ Darin ist festzulegen, wer wann die Kündigungsgespräche führt, wie die Kündigungen begründet werden und wie die Trennung gestaltet wird.

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte den Betroffenen informieren, selbst wenn die Personalabteilung das Kündigungsschreiben verschickt. Zuvor muss er entscheiden: Teile ich dem Mitarbeiter zunächst nur die Kündigung mit und treffe mich mit ihm ein zweites Mal, um die Trennungsmöglichkeiten zu vereinbaren? Oder sollen Kündigungs- und Trennungsgespräch eine Einheit bilden? Hierbei rät Sabine Rach, Leiterin des Bereichs Transfer bei der TÜV Rheinland Personal GmbH in Köln, zu bedenken: „Rechnet der Mitarbeiter mit der Kündigung oder fällt er aus allen Wolken? Ist Letzteres der Fall, sollte das Trennungsgespräch zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden. So kann der Gekündigte den Schock verdauen und sich vorbereiten.“

Vielen Führungskräften spielt ihr schlechtes Gewissen beim Mitteilen der Kündigung einen bösen Streich: Sie schleudern dem Betroffenen die Hiobsbotschaft einfach ins Gesicht. Oder aber sie reden endlos um den heißen Brei herum, obwohl der Betroffene schon nach wenigen Sätzen ahnt, was die Stunde schlägt. Beides macht die Situation nur noch unangenehmer. Adensam empfiehlt deshalb, nach einer kurzen Einleitung schnell zur Sache zu kommen. Zum Beispiel so: „Wie Sie wissen, hat sich unser Auftragsvolumen halbiert, deshalb musste die Unternehmensführung einige Sparmaßnahmen beschließen. Dazu zählen auch zwölf betriebsbe-

dingte Kündigungen. Die betroffenen Mitarbeiter wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt: ... Sie, Herr/Frau ..., zählen leider zu ihnen. Wir werden zum 1.1. das Arbeitsverhältnis mit Ihnen beenden.“

Professioneller Umgang mit der Situation

Eine solche objektive Darstellung erlaubt beiden Seiten einen möglichst professionellen Umgang mit der Situation. Trotzdem reagieren die Betroffenen meist geschockt oder entsetzt auf eine derartige Mitteilung. Hierfür müssen Vorgesetzte Verständnis zeigen und dem Mitarbeiter zudem Zeit geben, die Fassung wiederzugewinnen. Gelingt dies nicht, sollte das Gespräch über die Trennungsmöglichkeiten vertagt werden.

Gerade in Großunternehmen haben Vorgesetzte oft Kündigungen auszusprechen, hinter denen sie selbst nicht stehen - weil sie zum Beispiel am Sinn einer Umstrukturierung zweifeln. Oder sie hätten sich lieber von einem anderen Mitarbeiter getrennt, hatten aber aufgrund der Kündigungsschutzbestimmungen keine Wahl. „Derlei Bedenken darf eine Führungskraft nicht äußern“, warnt Adensam. „Sonst gerät sie schnell in Teufels Küche. Sobald der Gekündigte das Büro seines Vorgesetzten verlassen hat, wird er lautstark verkünden: ‚Selbst unser Chef findet die Kündigung ungerecht.‘ Im schlimmsten Fall führt er ihn sogar bei einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung als Kronzeugen gegen die Unternehmensführung an.“

Entlässt ein Unternehmen mit mehr als 20 Arbeitnehmern betriebsbedingt mehrere Mitarbeiter, so ist das Begründen der Kündigung relativ einfach: Die Auswahl erfolgt nach gesetzlich vorgegebenen Kriterien wie Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Deshalb können die Gekündigten die Begründung leichter akzeptieren. Jedoch erfahren Führungskräfte im Kündigungsgespräch oft neue Aspekte aus dem Privatleben der Betroffenen. Sabine Rach nennt Beispiele: „Der Mitarbeiter hat gerade ein Haus gekauft oder er lebt seit kurzem getrennt von seiner Familie und muss Unterhalt zahlen.“

Offen für Neues

Das gesellschaftliche Innovationsklima* im Jahr 2005 (ausgewählte Länder im Vergleich)

1	USA
2	Schweden
3	Finnland
4	Niederlande
5	Dänemark
6	Großbritannien
7	Japan
8	Belgien
9	Frankreich
10	Deutschland
11	Spanien
12	Italien
13	Österreich

*Gründungen, Wissen, Arbeitsmotivation, Einstellung zu Technik u.a.

© Globus 0529

Quelle: DIW Berlin



Keinen Präzedenzfall schaffen

Zuweilen lassen diese Informationen die Auswahlkriterien als ungerecht erscheinen. „So hart es auch klingt: Selbst dann dürfen Führungskräfte die Kündigung nicht in Zweifel ziehen“, mahnt Rach. „Andernfalls schaffen sie einen Präzedenzfall, auf den sich weitere Mitarbeiter berufen könnten.“ Wird die Kündigung jedoch rechtlich problematisch, ist ein Aufhebungsvertrag ratsam, denn nichts belastet das Betriebsklima mehr als ein langer Prozess vor dem Arbeitsgericht mit Ungewissem Ausgang.

Besonders heikel wird das Begründen einer Kündigung, wenn in die Auswahl Leistungskriterien einfließen. Es nagt an seinem Selbstbewusstsein, wenn ein Mitarbeiter gehen muss, weil seine Leistung oder Qualifikation angeblich schlechter ist als die der Kollegen. „Dann muss der Vorgesetzte bereit sein, die Rolle des Buhmanns zu übernehmen“, betont Kraus. „Das gehört zu seinem Job als Führungskraft.“ Allerdings bewegen sich Unternehmen in solchen Fällen juristisch oft auf dünnem Eis. Deshalb sollten sie unter Umständen auch hier eine Aufhebungsvereinbarung anvisieren.

Ist die Kündigung ausgesprochen, muss das Ausscheiden geregelt werden. „Der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeiter einen Vorschlag unterbreiten, wie der Trennungsprozess gestaltet werden kann“, for-

dert Rach. Außerdem sollte er ihm Hilfe beim Suchen einer neuen Stelle anbieten, zum Beispiel, indem er sich bereit erklärt, bei Bewerbungen als Referenzperson zu fungieren. Oft engagieren Unternehmen externe „Out-“ beziehungsweise „Newplacemenf“-Berater, um die Gekündigten beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive zu unterstützen. Der Vorteil, so Adensam: „Dadurch wird der Blick des Gekündigten in die Zukunft gerichtet. Und die verbleibenden Mitarbeiter sehen: Das Unternehmen lässt unsere Kollegen nicht im Regen stehen. Das ist gerade bei altgedienten und respektierten Mitarbeitern wichtig.“

Eine bezahlte Freistellung ist meist die sinnvollste Lösung, auch für das Betriebsklima. Denn solange die gekündigten Mitarbeiter im Unternehmen sind, verharren ihre Kollegen im Zwiespalt: Einerseits haben sie Mitleid mit den Gekündigten, andererseits sehen sie oft die Notwendigkeit der Kündigungen. Deshalb können sie ihre Energie nicht auf die Frage konzentrieren, wie es nach diesem schmerzhaften Schritt weitergeht. Dieser Punkt sollte aber nach dem Aussprechen der Kündigungen möglichst schnell die Tagesordnung bestimmen.

Bernhard Kuntz, Darmstadt