

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓



Ein fair gestalteter Kündigungs- und Trennungsprozess hilft, die versteckten Kosten jedes Personalabbaus zu reduzieren.

## SCHEIDEN TUT WEH

Kündigungs- und Trennungsprozesse fair gestalten Kündigungen sind für die betroffenen Mitarbeiter unangenehm. Aber auch ihre Vorgesetzten wälzen sich zuvor oft wochenlang schlaflos im Bett hin und her. Nicht nur, weil ihnen die Entscheidung schwer fällt, Mitarbeiter zu entlassen, sondern auch, weil sie die Frage quält: Wie sage ich es den Betroffenen?

Die zuweilen notwendige Trennung von Mitarbeitern sauber und fair zu gestalten ist für Unternehmen immens wichtig. Denn nur auf diese Weise können die Folgen für alle Beteiligten gemildert werden. Unternehmen sollten daher beim Gestalten eines Kündigungs- und Trennungsprozesses stets darauf achten, dass

- das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters gewahrt bleibt,
- die verbleibenden Mitarbeiter nicht - unnötig - demotiviert werden und
- das Unternehmen keinen langfristigen Schaden erleidet.

Dies setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Diese gelingt Ihnen am besten, wenn Sie - sobald feststeht: „Wir müssen Mitarbeiter entlassen“ - ein Drehbuch für diesen Prozess schreiben, das unter anderem folgende Fragen beantwortet:

- 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 gestaltet man Trennungsprozesse?

Dieses Drehbuch sollte so schnell wie möglich erstellt werden, denn die Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, wenn sich im Unternehmen ein Unwetter zusammenbraut.

### Ruhig, klar und sachlich bleiben

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte seine Mitarbeiter über die Kündigung informieren - selbst wenn sie von der Personalabteilung versandt wird. Auf dieses Gespräch muss er sich gründlich 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 hier-



Autor

Frank Adensam,  
Geschäftsführer Adensam  
Managementberatung



rüber sollten Sie unter anderem davon abhängig machen:

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

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

Oft wollen Führungskräfte das Kündigungsgespräch möglichst schnell hinter sich bringen. Die Folge: Sie stoßen den Mitarbeiter vor den Kopf, in dem sie ihm zum Beispiel unvermittelt die Nachricht „Sie sind entlassen“ entgegenschleudern. Oder sie scheuen sich im Gespräch, die unangenehme Botschaft auszusprechen und reden um den heißen Brei herum. Überlegen Sie sich also eine adäquate Gesprächseröffnung. Parlieren Sie nicht endlos über die ungünstige wirtschaftliche Lage. Das erhöht unnötig die Qualen des Mitarbeiters, denn er ahnt meist schon nach den ersten Sätzen, wohin das Gespräch führt. Kommen Sie nach einer kurzen Einleitung zur Sache. Eine ruhige und klare Darstellung erlaubt beiden Sei-

ten einen professionellen Umgang mit der Situation. Hierfür ein Beispiel: „Wie Sie wissen, hat sich unser Auftragsvolumen halbiert. Deshalb musste die Unternehmensführung einige Sparmaßnahmen beschließen. Dazu zählen auch vier betriebsbedingte Kündigungen in unserem Bereich. Die betroffenen Mitarbeiter wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt. Sie zählen leider zu den Betroffenen. Wir werden das Arbeitsverhältnis mit Ihnen fristgerecht beenden.“

#### **Wut und Tränen akzeptieren und abwarten**

Auf diese Nachricht reagieren Mitarbeiter unterschiedlich - manche geschockt, manche gelassen, manche wütend. Lassen Sie zu, dass Ihr Mitarbeiter seine Emotionen zeigt. Äußern Sie Verständnis für seine Reaktion. Geben Sie ihm ausreichend Zeit, die Fassung wiederzugewinnen. Gelingt ihm dies nicht, sollten Sie das Regeln der Trennungsmodalitäten vertagen - zum Beispiel, indem Sie vorschlagen: „Sicher müssen Sie den Schock erst verdauen. Was halten Sie davon, wenn wir uns übermorgen nochmals zusammensetzen und darüber reden?“

Zuweilen müssen Führungskräfte Kündigungen aussprechen, hinter denen sie nicht stehen. Zum Beispiel, weil sie

selbst am Sinn der von der Unternehmensführung beschlossenen Umstrukturierung zweifeln. Oder, weil sie sich lieber von einem anderen Mitarbeiter getrennt hätten, aber aufgrund der Sozialauswahl keine andere Entscheidung möglich war. Dann dürfen Sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter diese Bedenken nicht äußern - zum Beispiel mit Worten wie „Ich verstehe das ja auch nicht, aber die Unternehmensleitung ...“ Denn Sie nehmen die Aufgabe des Kündigungs stellvertretend für die Unternehmensleitung wahr. Außerdem geraten Sie in Teufels Küche, wenn Sie Ihre Vorbehalte artikulieren. Denn der Gekündigte wird, sobald er Ihr Büro verlassen hat, lautstark verkünden: „Selbst 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.

---

„Sie hatten mir doch eine Beförderung versprochen!“

Ein Vorwurf, mit dem Führungskräfte bei Kündigungen oft konfrontiert werden, ist: „Aber vor drei Wochen planten Sie mit mir doch noch das nächste Projekt.\* Oder: „Bei der Weihnachtsfeier sagten Sie, 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 und C geändert habe.

Manchmal 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 hab' gerade ein Haus gebaut.“ Oder: „Meine Frau hat mich verlassen, und ich muss ihr und den Kindern Unterhalt zahlen.“ Zuweilen stellen diese neuen Informationen sogar die Kriterien der bei Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern beim Entlassen von mehreren Mitarbeitern vorgeschriebenen Sozialauswahl in Frage. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter erklärt: „Ich habe zwar keine Kinder, aber ich muss für meine pflegebedürftige Mutter aufkommen.“ oder „Ich bin zwar ledig, aber ich lebe seit Jahren mit einer Frau mit drei Kindern zusammen.“ Auch

dann dürfen Sie, so hart dies klingt, die Kündigung nicht in Frage stellen. Denn so schaffen Sie einen Präzedenzfall. Und alle anderen Mitarbeiter, denen Sie noch kündigen, werden mit Ihnen einen endlosen Kuhhandel beginnen. Und wenn eine Kündigung aufgrund der Infos, die Sie frisch erhielten, rechtlich problematisch wird? Dann sollten Sie mit dem Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag anstreben, denn nichts belastet das Betriebsklima und Ihre Nerven so sehr wie ein monatelanger Arbeitsgerichtsprozess mit ungewissem Ausgang.

### „Warum trifft es gerade mich?“

Dessen ungeachtet werden die zu kündigenden Mitarbeiter Sie fragen: Warum gerade ich? Geben Sie dem Mitarbeiter eine sachliche und inhaltlich verständliche Erklärung. Auf keinen Fall sollten Sie sich aber auf eine Diskussion über die Begründung der Kündigung und 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 vorgeschriebene rechtliche Prozedere zu beachten. Schwieriger ist es, wenn ein Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung erbringt. Dann sollten Sie als Führungskraft versuchen, eine sprachliche Verpackung für die Begründung zu finden, die den Betroffenen nicht verletzt. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie weniger über seine Defizite reden als über die mangelnde Passung zwischen den Aufgaben und seiner Qualifikation. Denn die Aussage „Sie haben noch wenig Erfahrung im Erstellen von Präsentationen am PC.“ ist für Mitarbeiter leichter zu akzeptieren als eine Aussage wie »Ihre Kollegen sind besser als Sie.«

#### Der Drahtseilakt:

##### Begründen ohne zu kränken

Entlässt ein Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern betriebsbedingt eine größere Zahl von Mitarbeitern, dann muss deren Auswahl oft gemäß der 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 Mit-

arbeiter eine solche Auswahl leichter akzeptieren als eine personenbezogene.

Anders ist die Situation, wenn in die Auswahl auch Faktoren einfließen sollen, wie zum Beispiel: Wer bringt welche Leistung? Welche Fertigkeiten braucht das Unternehmen? Wen sollten wir halten, damit unser Personal nicht überaltert (oder umgekehrt)? Dann wird das Begründen schnell zur heiklen Aufgabe. So zum Beispiel, wenn Sie gegenüber einem Techniker begründen sollen, warum er gehen muss, während seine drei Berufskollegen, die dieselben Aufgaben wie er verrichten, bleiben dürfen. Denn wenn Sie zum Betroffenen sagen „Ihre Kollegen haben im Umgang mit Kunden ein geschickteres Händchen“ oder „Ihre Arbeit weist häufiger Mängel auf“, wird dieser selbstverständlich widersprechen. Deshalb bringt gerade diese Kündigungssituation Führungskräfte oft ins Schwitzen. Trotzdem müssen Sie sich ihr stellen und Ihrem Mitarbeiter eine Begründung geben - selbst wenn Sie wissen: Er wird sie nicht widerspruchslos akzeptieren. Dann müssen Sie auch bereit sein, die Rolle des Buhmanns zu übernehmen. Das gehört zu Ihrer Aufgabe als Führungskraft. Hinzu kommt: Bei solchen Kündigungen bewegen sich Unternehmen oft juristisch auf dünnem Eis. Deshalb ist es in solchen Situationen meist vorteilhafter, eine Aufhebungsvereinbarung anzustreben.

#### Nach dem Schock: Mut machen für die Zukunft

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, falls der Mitarbeiter von der Kündigung geschockt ist, 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 externen Out- bzw. Newplacement- oder Karriereberater zu engagieren, der die gekündigten Mitarbeiter beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive und bei der Suche nach einer neuen

### Zwölf Tipps für Kündigungsgespräche

- Bereiten Sie sich gut auf die Kündigungsgespräche vor.
- Führen Sie als Vorgesetzter, soweit möglich, die Kündigungsgespräche selbst – auch wenn es schwer fällt
- Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft.
- Teilen Sie die Kündigung nach einer kurzen Einleitung klar und sachlich mit.
- Lassen Sie Emotionen von Seiten des Gekündigten zu.
- Bereiten Sie sich auf die Frage vor: „Warum ich?“
- Prüfen Sie bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen genau, ob die rechtlichen Voraussetzungen hierfür erfüllt sind.
- Lassen Sie sich auf keine Diskussion über die Auswahlkriterien ein.
- Prüfen und aktualisieren Sie vor dem Gespräch den Datenbestand der Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen im Trennungsgespräch.
- Bieten Sie dem Gekündigten Hilfe beim Aufbau einer neuen beruflichen Perspektive.
- Erläutern Sie den verbleibenden Mitarbeitern die Zukunftsplanung und die künftige Aufgabenverteilung, damit sie eine neue Perspektive haben.
- Ein fair gestalteter Kündigungs- und Trennungsprozess hilft Ihnen, die versteckten Kosten jedes Personalabbaus zu reduzieren.

Stelle unterstützt. Denn durch die Zusammenarbeit mit dem Berater wird der Blick der gekündigten Mitarbeiter in Richtung Zukunft gewendet. Das hilft ihnen, die Kündigung zu verdauen. Außerdem wird hierdurch an die verbleibenden Mitarbeiter das Signal gesendet: Unser Unternehmen lässt unsere „ehemaligen“ Kollegen nicht im Regen stehen. Gerade, wenn es um das Entlassen von altbewährten und hochangesehenen Mitarbeitern geht, sollten Unternehmen das Engagieren eines Outplacementberaters erwägen. Ebenso, wenn eine Kündigung rechtlich problematisch werden könnte, da die Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive Mitarbeitern das Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag erleichtert.

Oft ist eine bezahlte Freistellung bis zum Ausscheidetermin für beide Parteien die sinnvollste Lösung und im Zweifel einer höheren Abfindung vorzuziehen. •

**KONTAKT** [www.chemietechnik.de](http://www.chemietechnik.de)

Weitere Infos

CT604