



Heikle Aufgabe für Führungskräfte Tipps für Kündigungs- und Trennungsgespräche

Datum: 31.01.2011
Autor(en): Renate Oettinger
URL: <http://www.computerwoche.de/2359803>

Wenn Mitarbeiter entlassen werden müssen, sollte dies möglichst schmerzfrei erfolgen. Frank Adensam sagt, wie Sie dabei vorgehen sollten.

Mitarbeitern¹ ihre Entlassung mitteilen - vor dieser unangenehmen Aufgabe stehen zahlreiche Führungskräfte, wenn ihre Unternehmen Personal abbauen. Hier einige Tipps, wie Sie solche Gespräche und Trennungsprozesse möglichst "schmerzfrei" gestalten können - für alle Beteiligten. "Am Samstag war die **Kündigung**² im Briefkasten. Und am Montagmorgen war bereits mein Zugangscode im Betrieb gesperrt. Alle Kollegen wussten schon Bescheid, als ich ins Büro kam, und schauten betroffen weg. Der Einzige, der sich nicht blicken ließ, war mein **Chef**³. Der hatte sich Urlaub genommen."



Der blaue Brief

So stilllos 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: So wird mein Arbeitgeber irgendwann auch mit mir verfahren.



Tipps für Kündigung und Trennung

Wenn Mitarbeiter entlassen werden müssen, sollte dies möglichst schmerzfrei erfolgen. Frank Adensam sagt, wie Sie dabei vorgehen sollten.



Sorgfältig vorbereiten

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.

Foto: Fotolia.com/CW



Ruhig und sachlich bleiben

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter über ihre Kündigung informieren -



"Sie haben doch gesagt, ..."

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 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, C geändert hat.

Foto: G. Blaj/Fotolia.com



"Warum gerade ich?"

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 aber auf eine Diskussion über die Auswahlkriterien einlassen. Denn wer die Gründe für die Kündigung diskutiert, diskutiert die Kündigung selbst.

Foto: S. Hoffmann/Fotolia.com



Kündigung begründen, ohne zu kränken

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 Mitarbeiter eine solche Auswahl leichter akzeptieren als eine personenbezogene.

Foto: Fotolia



Die Zeit bis zum Ausscheiden 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.

Foto: photoGrapHie/Fotolia.com



Den Blick wieder in Richtung Zukunft wenden

Oft ist eine bezahlte Freistellung bis zum Ausscheidetermin für beide Parteien die sinnvollste Lösung. Für die Gekündigten hat dies den Vorteil: Sie können sich voll auf das Entwickeln einer neuen Perspektive konzentrieren.

Foto: StefanieB./Fotolia.com

Unternehmen⁴ sollten eine notwendige Trennung von Mitarbeitern 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.

Sorgfältig vorbereiten

Das setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Diese gelingt **Unternehmen**⁵ am besten, wenn sie, sobald feststeht, dass **Mitarbeiter**⁶ entlassen werden müssen, ein Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess schreiben. Dieses sollte unter anderem folgende Fragen beantworten:

- Nach welchen Kriterien wird entschieden, wer entlassen wird?
- Zu welchem Zeitpunkt erfolgt die **Kündigung**⁷?
- 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?



Kündigungsgespräche richtig führen:

Wer einem Mitarbeiter die Entlassung mitteilt, sollte darauf achten, dass es ein Gespräch auf Augenhöhe ist. Andrea Schottelius gibt sechs Tipps zur Gesprächsführung.

Foto: Fotolia, Bilderbox



Tipps 1:

Achten Sie darauf, dass vor dem Gespräch mit dem Mitarbeiter keiner seiner Kollegen von der Kündigung erfährt.

Foto: Gernot Krautberger/Fotolia.com



Tipps 2:

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor: Welche Faktoren machen die Kündigung unumgänglich? Wie können Sie auf mögliche Einwände reagieren?

Foto: Tom Davison/Fotolia.com



Tipp 3:

Seien Sie ehrlich: Beschönigen Sie nicht die Situation, sondern geben Sie Ihrem Mitarbeiter ein konstruktives Feedback.

Foto: Fotofrank/Fotolia.com



Tipp 4:

Berücksichtigen Sie auf jeden Fall, dass es bei einer Kündigung nicht nur um eine Fach- oder Führungskraft einer bestimmten Abteilung geht, sondern um einen Menschen mit allen seinen sozialen und gesellschaftlichen Bezügen. Das ist gerade dann wichtig, wenn man den Mitarbeiter nicht immer geschätzt hat.

Foto: Fotolia.com/Yuri Arcurs



Tipp 5:

Geben Sie ihm genügend Zeit für seine Reaktionen wie Wut oder Tränen: Bieten Sie gegebenenfalls ein weiteres Gespräch in ein paar Tagen an, wenn der Mitarbeiter sich wieder gesammelt hat.

Foto: Diego Servo/Fotolia.com



Tipp 6:

Seien Sie auch in den nächsten Tagen stets offen für weitere Fragen des gekündigten Mitarbeiters.

Foto: Fotolia, endostock

Ruhig und sachlich bleiben

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen **Mitarbeiter**⁸ 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**⁹ 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.

Nicht um den heißen Brei reden

Oft wollen **Führungskräfte**¹⁰ das Kündigungsgespräch möglichst schnell hinter sich bringen. Die Folge: Sie stoßen den Mitarbeiter vor den Kopf, indem sie ihm unvermittelt die Nachricht "Sie sind entlassen" entgegenschleudern. 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 parlieren. Das erhöht un-nötig 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, hat sich unser Auftragsvolumen halbiert. Deshalb musste die **Unternehmensführung**¹¹ einige Sparmaßnahmen beschließen. Dazu zählen fünf 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 1.4. beenden."

Emotionen akzeptieren



Foto: Joerg Jahn/Fotolia.com

Auf diese Nachricht reagieren **Mitarbeiter**¹² unterschiedlich - manche geschockt, manche gelassen, manche wütend. Lassen Sie zu, dass Ihr Mitarbeiter Emotionen zeigt. Äußern Sie hierfür Verständnis. 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 Müller, sicher müssen Sie den Schock erst verdauen. Was halten Sie davon, wenn wir uns übermorgen nochmals zusammensetzen und darüber reden ..."

Zuweilen müssen Führungskräfte **Kündigungen**¹³ aussprechen, hinter denen sie nicht stehen. Zum Beispiel, weil sie selbst am Sinn der 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 auch nicht, warum die **Unternehmensleitung**¹⁴ ..." Denn Sie nehmen die Aufgabe Kündigen stellvertretend für die Unternehmensleitung wahr.

Sie geraten zudem in Teufels Küche, wenn Sie Ihre Vorbehalte artikulieren. Denn der Gekündigte wird, sobald er Ihr Büro verlassen hat, lautstark verkünden: "Selbst unser **Chef**¹⁵ 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 haben doch gesagt, ..."

Ein Vorwurf, mit dem Führungskräfte bei **Kündigungen**¹⁶ oft konfrontiert werden, ist: "Aber vor einem Monat planten Sie mit mir doch noch ..." 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, C geändert hat.



Foto: G. Blaj/Fotolia.com

Oft 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 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 größeren Betrieben beim Entlassen mehrerer Mitarbeiter vorgeschriebenen Sozialauswahl in Frage. Zum Beispiel, wenn ein **Mitarbeiter**¹⁷ erklärt: "Ich muss für meine pflegebedürftige Mutter aufkommen" oder "Ich bin zwar ledig, aber ich lebe seit Jahren mit einer Frau mit zwei Kindern zusammen." Auch dann dürfen Sie, die Kündigung nicht in Frage stellen. Denn 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 Infos, die Sie frisch erhielten, rechtlich problematisch wird? Dann sollten Sie mit dem Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag anstreben. Denn nichts belastet das Betriebsklima so sehr, wie ein monatelanger Arbeitsgerichtsprozess mit ungewissem Ausgang.

"Warum gerade ich?"

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 aber 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 sollten Sie als **Führungskraft**¹⁸ versuchen, eine sprachliche Verpackung für die Begründung zu finden, die den Betroffenen nicht verletzt. Dies gelingt Ihnen am einfachsten, wenn Sie weniger über dessen Defizite reden als über die mangelnde Passung zwischen Aufgaben und Qualifikation.

Kündigung begründen, ohne zu kränken

Entlässt ein Unternehmen mit mehr als 20 **Mitarbeitern**¹⁹ 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 Mitarbeiter eine solche Auswahl leichter akzeptieren als eine personenbezogene.

Anders ist die Situation, wenn in die Auswahl auch Faktoren einfließen sollen, wie: Wer bringt welche Leistung? Und: Welche Fertigkeiten braucht das **Unternehmen**²⁰? 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. Denn wenn Sie zum Betroffenen sagen "Ihre Kollegen sind geschickter im Umgang mit **Kunden**²¹" oder "Ihre Arbeit weist häufiger Mängel auf", wird dieser selbstverständlich widersprechen.

Deshalb bringen gerade solche **Kündigungssituationen**²² Führungskräfte oft ins Schwitzen. Trotzdem müssen Sie Ihrem Mitarbeiter eine Begründung geben - selbst wenn Sie wissen: Er wird sie nicht widerspruchslos akzeptieren. Dann müssen Sie bereit sein, die Rolle des Buhmanns zu übernehmen. Das gehört zu Ihrer Aufgabe als Führungskraft. Bei solchen Kündigungen bewegen sich Unternehmen aber juristisch oft auf dünnem Eis. Deshalb ist es in solchen Situationen meist vorteilhafter, eine Aufhebungsvereinbarung anzustreben.

Die Zeit bis zum Ausscheiden 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**²³ 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**²⁴ als Referenzperson zu nennen.

Um den Trennungsprozess reibungslos zu gestalten, empfiehlt es sich oft, einen Karriere- oder Newplacement-Berater

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 verdauen. Außerdem wird hierdurch an die verbleibenden Mitarbeiter das Signal gesendet: Unser **Unternehmen**²⁵ 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 solchen Beraters erwägen. Ebenso, wenn eine **Kündigung**²⁶ rechtlich problematisch werden könnte, da die Unterstützung beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive Mitarbeitern das Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag erleichtert.

Den Blick wieder in Richtung Zukunft wenden

Oft ist eine bezahlte Freistellung bis zum Ausscheidetermin für beide Parteien die sinnvollste Lösung. Für die **Gekündigten**²⁷ 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**²⁸ im **Unternehmen**²⁹ verweilen, sind auch ihre 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 nach einem Personalabbau aber möglichst schnell geschehen. (oe)

Kontakt:

Der Autor Frank Adensam ist Inhaber der Out- und Newplacementberatung Adensam - Die Personalberater GmbH, Ludwigshafen. Tel.: 0621 59895-0; E-Mail: info@adensam.de; Internet: www.adensam.de³⁰

Links im Artikel:

- 1 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 2 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 3 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/c/Chef.html>
- 4 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 5 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 6 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 7 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 8 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 9 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 10 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/c/Chef.html>
- 11 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 12 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 13 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 14 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 15 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/c/Chef.html>
- 16 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 17 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 18 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Manager.html>
- 19 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 20 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 21 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kunde.html>
- 22 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 23 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 24 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/b/Bewerbung.html>
- 25 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 26 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 27 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/k/Kuendigung.html>
- 28 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/m/Mitarbeiter.html>
- 29 <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/u/Unternehmen.html>
- 30 <http://www.adensam.de/>