

HEIKLE AUFGABE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

# Entlassungen „schmerzfrei“ gestalten

MITARBEITERN IHRE ENTLASSUNG MITTEILEN - VOR DIESER UNANGENEHMEN AUFGABE STEHT JEDE FÜHRUNGSKRAFT EINMAL. FRANK ADENSAM\* GIBT TIPPS, WIE SIE SOLCHE GESPRÄCHE UND PROZESSE MÖGLICHST „SCHMERZFREI“ FÜR ALLE BETEILIGTEN GESTALTEN KÖNNEN.



„Am Samstag war die Kündigung im Briefkasten. Am Montag war mein Zugangscodex 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. Der hatte sich Urlaub genommen.“

Zugegeben - so stilllos verlaufen Entlassungen nur selten. Doch viele Führungskräfte scheuen sich, Mitarbeitern deren Kündigung persönlich mitzuteilen. Und ist sie

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.

Unternehmen 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.

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter über ihre Kündigung informieren - selbst wenn diese von der Personalabteilung versandt wird. Zu klären ist auch, ob Kündigungs- und Trennungsgespräch zum selben Zeitpunkt stattfinden sollen oder nicht. Würde der Mitarbeiter zum Beispiel aus allen Wolken fallen, ist ein

Trennen von Kündigungs- und Trennungsgespräch meist die bessere Lösung. Denn dies gibt dem Gekündigten die Chance, den Schock zunächst zu verdauen und sich auf das Trennungsgespräch vorzubereiten.

## Zur Sache kommen

Oft wollen Führungskräfte 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 und kommen Sie nach einer kurzen Einleitung zur Sache. Auf die Nachricht der Kündigung reagieren Mitarbeiter unterschiedlich - manche geschockt, manche gelassen, manche wütend. Lassen Sie zu, dass Ihr Mitarbeiter Emotionen zeigt. Äußern Sie hierfür Verständnis. Und geben Sie ihm ausreichend

## Sorgfältig vorbereiten

Kündigungs- und Trennungsgespräche setzen eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- > 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?
- > Wie wird der Trennungsprozess gestaltet?

Zeit, die Fassung wiederzugewinnen. Gelingt ihm dies nicht, sollten Sie das Regeln der Trennungsmodalitäten vertagen.

Zuweilen müssen Führungskräfte Kündigungen 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. Denn Sie nehmen die Aufgabe Kündigen stellvertretend für die Unternehmensleitung wahr.

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 vorgeschriebenen Sozialauswahl in Frage. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter 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 infrage 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.

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.

### Eine heikle Aufgabe

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. 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? Dann wird das Begründen schnell zur heiklen Aufgabe. Denn wenn Sie zum Betroffenen sagen: „Ihre Kollegen sind geschickter im Umgang mit Kunden“ oder „Ihre Arbeit weist häufiger Mängel auf“, wird dieser selbstverständlich widersprechen.

Deshalb bringen gerade solche Kündigungssituationen 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.

### Wie geht's weiter?

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.

Oft ist eine bezahlte Freistellung für beide Parteien die sinnvollste Lösung. Die Gekündigten können sich voll auf das Entwickeln einer neuen Perspektive konzentrieren. Auch für das Betriebsklima ist eine Freistellung meist das Beste. Denn die verbleibenden Mitarbeiter sind innerlich hin- und hergerissen. Einerseits haben sie Mitleid mit ihren Kollegen, andererseits sehen sie oft die Notwendigkeit der Kündigungen. Vielmehr sollten sie ihren Blick wieder in Richtung Zukunft wenden. Denn dies sollte nach einem Personalabbau möglichst schnell geschehen. OE



**\*Frank Adensam**

ist Inhaber der Out- und Newplacementberatung Adensam - Die Personalberater GmbH, Ludwigshafen.

#### Kontakt und Infos:

Tel.: 0621 59895-0

E-Mail: info@adensam.de

www.adensam.de