

## Mitarbeitern kündigen

# Sich trennen ohne Wunden

Nächtelang wälzen sich Führungskräfte oft schlaflos im Bett hin und her, wenn sie Mitarbeiter entlassen müssen. Sie quält vor allem die Frage: Wann und wie sage ich es den Betroffenen? *Von Bernhard Kuntz.*

**D**aimlerChrysler beschließt Stellenabbau." - „Samsung schließt Werk in Berlin." - „Deutsche Telekom entlässt 32 000 Mitarbeiter." Solche Schlagzeilen liest man fast täglich in den Zeitungen. Aber auch Führungskräfte in kleineren Unternehmen müssen Mitarbeitern mitteilen: „Leider trennen sich unsere Wege". Viele Vorgesetzte scheuen diese Aufgabe wie der Teufel das Weihwasser, denn: Nicht selten haben sie jahrelang kollegial mit den Betroffenen zusammengearbeitet. Außerdem wissen sie oft gerade bei älteren Mitarbeitern: Sie finden nur schwer eine neue Stelle.

Kein Wunder also, dass Führungskräfte häufig zögern, ihren Mitarbeitern die Kündigung mitzuteilen - manchmal so lange, dass die Betroffenen völlig unverhofft das Kündigungsschreiben der Personal- oder Unternehmensleitung in ihrem Briefkasten finden. Und wenn sie die Betroffenen doch persönlich über ihr Schicksal informieren? Dann gehen sie ihnen anschließend aus dem Weg, weil das schlechte Gewissen sie plagt. Die Folge: Der Gekündigte verliert gegenüber Kunden und Kollegen kein gutes Wort mehr über seinen Noch-Arbeitgeber. Und die Arbeitsmoral seiner Kollegen? „Die sinkt bei einer so stillösen Kündigung tiefer als nötig in den Keller", betont Frank Adensam, Inhaber der Adensam Managementberatung in Groß-Gerau. „Auch weil sie befürchten: Irgendwann ereilt mich dasselbe Schicksal." Deshalb, so Adensam, „muss 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."



**Frank Adensam.**

Das 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 sollte stehen, wer wann die Kündigungsgespräche führt, wie die Kündigungen begründet werden und wie die Trennung gestaltet wird.

### Sensibel vorgehen

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte den Betroffenen über die Kündigung 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 Trennungsmodalitäten zu vereinbaren? Oder sollen Kündigungs- und Trennungsgespräch eine Einheit bilden?

Hierbei rät Sabine Rach, Leiterin des Bereichs Transfer bei der



**Dr. Georg Kraus.**

TÜV Rheinland Personal GmbH, 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."

### Wut, Schock und Trauer

Vielen Führungskräften spielt ihr schlechtes Gewissen beim Mitteilen der Kündigung einen bösen Streich: Sie schleudern dem Betroffenen die Hiobsbotschaft ins Gesicht. Oder sie reden endlos um den heißen Brei - obwohl der Betroffene schon nach zwei, drei Sätzen ahnt, was die Stunde schlägt. Das erhöht unnötig seine Qualen. Adensam empfiehlt: „Kommen Sie nach einer kurzen Einleitung schnell zur Sache." Zum Beispiel so: „Wie Sie wissen, hat sich unser Auftragsvolumen halbiert. Deshalb müsste die Unternehmensführung einige Sparmaßnahmen beschlie-

# 12 Tipps für Kündigungsgespräche

1. Bereiten Sie sich gut auf die Kündigungsgespräche vor. Schreiben Sie ein Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess. Klären Sie zunächst die juristische Seite. Handelt es sich um personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen oder um betriebsbedingte Kündigungen? Nach welchen Kriterien wird ausgewählt, wie wird begründet? Wann, wo und von wem wird die Entscheidung bekannt gegeben? Gibt es Abfindungen? Sind Freistellungen möglich? Sollte ein externer Trennungsspezialist eingebunden werden?
2. Führen Sie als Vorgesetzter, soweit möglich, die Kündigungsgespräche selbst - auch wenn es schwer fällt. Wenn die Kündigung über die Personalabteilung schon per Post zugestellt wurde, suchen Sie unmittelbar danach das Gespräch.
3. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft.
4. Teilen Sie die Kündigung nach einer kurzen Einleitung klar und sachlich mit. Nennen Sie das Kind beim Namen, verstecken Sie die Nachricht nicht hinter Anglizismen wie „Downsizing“.
5. Falls der Gekündigte auf die Nachricht geschockt reagiert, aggressiv wird oder weint, sollten Sie dies akzeptieren und abwarten, bis er sich gefasst hat. Geschieht dies nicht, sollten Sie dem Gekündigten den Vorschlag unterbreiten, das Gespräch über die Trennungsmöglichkeiten zu einem späteren Zeitpunkt zu führen.
6. Bereiten Sie sich auf die Frage vor: „Warum ich?“ Bei einer Sozialauswahl können Sie sich auf die rechtliche Lage berufen. Wenn Fertigkeiten oder Leistungsunterschiede (mitentscheiden, müssen Sie beim Begründen viel Fingerspitzengefühl beweisen: Einerseits um den zu kündigenden Mitarbeiter nicht zu verletzen, andererseits, damit die Kündigung nicht juristisch anfechtbar wird.
7. Prüfen Sie bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen genau, ob die rechtlichen Voraussetzungen hierfür erfüllt sind. Wenn Zweifel bestehen, streben Sie einen Aufhebungsvertrag an.
8. Lassen Sie sich auf keine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Sonst diskutieren Sie über die Kündigung selbst.
9. Prüfen und aktualisieren Sie vor dem Gespräch die Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen im Trennungsgespräch. Erfahren Sie Neues über die familiäre Situation des Betroffenen, kann dies die gesamte Sozialauswahl kippen.
10. Bieten Sie dem Gekündigten Hilfen beim Aufbau einer neuen beruflichen Perspektive an - zum Beispiel, indem Sie ihm die Unterstützung durch einen externen Karriereberater offerieren. Schalten Sie den Berater möglichst frühzeitig ein, damit er Ihnen auch als Puffer bei eventuellen Konflikten dienen kann.
11. Denken Sie auch an die verbleibenden Mitarbeiter. Erläutern Sie ihnen die Zukunftsplanung und die künftige Aufgabenverteilung, damit sie eine neue Perspektive haben.
12. Ein fair gestalteter Kündigungs- und Trennungsprozess hilft Ihnen die versteckten Kosten jedes Personalabbaus, die zum Beispiel durch ein Sinken der Arbeitsmotivation der verbleibenden Mitarbeiter entstehen, zu reduzieren.

Frank Adensam (E-Mail: [adensam @ karrieremanagement.de](mailto:adensam@karrieremanagement.de))

Ben. Dazu zählen auch zwölf betriebsbedingte 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."

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

Gerade in Großunternehmen müssen Vorgesetzte oft Kündigungen aussprechen, hinter denen sie selbst nicht stehen - weil sie zum Beispiel am Sinn der Umstrukturierung zweifeln. Oder sie hätten sich lieber von einem anderen Mitarbeiter getrennt, aufgrund der Kündigungsschutzbestimmungen aber 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 empfindet die Kündigung als ungerecht.' Im schlimmsten Fall führt er ihn sogar bei einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung als Kronzeuge gegen die Unternehmensführung an."

## Entscheidung vertreten

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 Betroffenen 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 einigen Monaten getrennt von seiner Familie und muss Unterhalt zahlen."

Zuweilen lassen diese Infos die Auswahlkriterien als ungerecht erscheinen. „So hart dies auch klingt: Selbst dann dürfen Führungskräfte die Kündigung nicht in Zweifel ziehen“, mahnt Rach. „Sonst schaffen sie einen Präzedenzfall, auf den sich andere Mitarbeiter berufen.“ Wird die Kündigung jedoch rechtlich problematisch, empfiehlt Adensam, einen Aufhebungsvertrag anzustreben: „Denn nichts belastet das Betriebsklima mehr als ein endloser Prozess vor dem Arbeitsgericht mit Ungewissem Ausgang."

Besonders heikel wird das Begründen einer Kündigung, wenn in die Auswahl Faktoren wie „Wer bringt welche Leistung?“ 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 warnt Adensam, „dass sich Unternehmen in solchen Fällen juristisch oft auf dünnem Eis bewegen."

Deshalb sollten sie unter Umständen auch hier eine Aufhebungsvereinbarung anvisieren.

## Nach dem Schock: Wie geht es weiter?

Ist die Kündigung ausgesprochen, muss das Ausscheiden geregelt werden. „Der Vor-

gesetzte sollte dem Mitarbeiter einen Vorschlag unterbreiten, wie der Trennungsprozess gestaltet werden kann“, fordert 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 Outbeziehungsweise Newplacementberater, 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."

## Offene Fragen schnell klären

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 geht es nach diesem schmerzhaften Schritt weiter? Dieser Punkt sollte aber nach dem Aussprechen der Kündigungen möglichst schnell die Tagesordnung bestimmen. ●