



# TRENNUNG FAIR GESTALTEN

**KÜNDIGUNG** \ Fast allen Firmenchefs und Führungskräften graut es vor der Aufgabe, Mitarbeitern ihre Entlassung mitzuteilen - insbesondere wenn sie zu ihnen auch eine persönliche Beziehung entwickelt haben. Wir geben Ihnen Tipps, wie Sie solche Gespräche und Trennungsprozesse für alle Beteiligten möglichst schmerzfrei gestalten. \ Reiner Voss

Viele Chefs scheuen sich, Mitarbeitern deren Kündigung persönlich mitzuteilen. Und ist diese ausgesprochen, dann gehen sie den Gekündigten aus dem Weg. Das hat Konsequenzen. Der Gekündigte sieht sich und seine Arbeit herabgewürdigt. Also verliert er gegenüber seinen Kollegen kein gutes Wort mehr über seinen Arbeitgeber. Als Folge davon sinkt ihre Arbeitsmoral. Unter anderem, weil sie befürchten: So verfährt mein Arbeitgeber irgendwann auch mit mir.

Unternehmen sollten notwendige Trennungen von Mitarbeitern möglichst fair gestalten und 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.

Das setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus - z. B. indem die Unternehmen, sobald feststeht, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen, ein kleines Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess schreiben. Dieses sollte folgende Fragen beantworten:

- 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 die Kündigungen gegenüber den zu kündigenden und den verbleibenden Mitarbeitern begründet? Und:

- Wie gestalten wir den Trennungsprozess?

## **GUTE VORBEREITUNG NOTWENDIG**

In der Regel sollte der unmittelbare Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter 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 danach 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?

- Rechnet der Mitarbeiter bereits mit einer Kündigung oder fällt er aus allen Wolken?

Ist Letzteres der Fall, ist ein Trennen von Kündigungs- und Trennungsgespräch meist die angemessenere Lösung. Denn sie gibt dem Gekündigten die Chance, 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, indem sie ihn unvermittelt mit der Nachricht „Sie sind entlassen“ konfrontieren. Zuweilen scheuen sie sich aber auch, die unangenehme Botschaft auszusprechen, und reden um den heißen Brei. Beides ist unangebracht.

Überlegen Sie sich eine adäquate Gesprächseröffnung, bei der Sie nicht zunächst endlos z. B. über die schlechte Wirtschaftslage parlieren. Das erhöht unnötig die Qualen des Mitarbeiters, der meist schnell ahnt, wohin das Gespräch führt. Kommen Sie nach einer kurzen Einleitung zur Sache.

### AUF VORWÜRFE GEFASST SEIN

Jeder Mitarbeiter reagiert auf solch eine Nachricht 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. Schlagen Sie beispielsweise vor: „Herr/Frau Mustermann, sicher müssen Sie den Schock erst verdauen. Was halten Sie davon, wenn wir uns übermorgen nochmals zusammensetzen und darüber reden ...“

Bei Kündigungen werden Führungskräfte oft mit Vorwürfen konfrontiert wie: „Aber vor zwei Monaten planten Sie mit mir doch noch...“ oder „... 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.

### DIE KÜNDIGUNG BEGRÜNDEN, OHNE ZU VERLETZEN

Oft fragen Mitarbeiter, wenn sie über ihre Kündigung informiert werden: Warum gerade ich? Geben Sie dem Mitarbeiter eine inhaltlich verständliche Erklärung. Lassen Sie sich aber auf keinen Fall auf eine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Denn wer die Gründe für die Kündigung diskutiert, diskutiert die Kündigung selbst.

Wie schwer eine Kündigung zu begründen ist, hängt vom Anlass ab. Bei betriebs- und verhaltensbedingten Kündigungen ist das Begründen leicht. Schwieriger ist es, wenn ein Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung erbringt.

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

Besonders schwierig ist das Begründen, wenn das Unternehmen mehrere Mitarbeiter entlassen möchte und in deren Auswahl auch Faktoren einfließen wie: Wer bringt welche Leistung? Und: Welche Fertigkeiten braucht das Unternehmen? Dann wird das Begründen schnell zur heiklen Aufgabe. So z. B., wenn Sie gegenüber einem Techniker begründen sollen, warum er gehen muss, während seine beiden Berufskollegen, die dieselben Aufgaben verrichten, bleiben dürfen.

Trotzdem müssen Sie dem 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 bzw. Firmenchef.

### ZEIT BIS ZUM AUSSCHIEDEN REGELN

Ist die Kündigung ausgesprochen und begründet, gilt es, die Zeit zwischen der Kündigung und dem Austritt aus dem Unternehmen zu regeln. Hierfür können Sie einen separaten Termin vereinbaren. Im Trennungsgespräch 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, dass er Sie bei Bewerbungen als Referenzperson nennen kann.

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

Auch für das Betriebsklima ist eine Freistellung oft das Beste. Denn solange die gekündigten Mitarbeiter im Unternehmen verweilen, sind auch ihre Nachkollegen 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 möglichst schnell geschehen.

### FAZIT

Nie ist eine Trennung von einem Mitarbeiter einfach. Leider ist dies auch in einer beruflichen Beziehung nicht immer zu vermeiden und gehört dazu.

Dennoch kann man versuchen, durch eine gute Vorbereitung und ein sachliche Argumentation der Entscheidung etwas Zündstoff aus dem Prozess zu nehmen. \

### \ AUTOR

Reiner Voss ist Inhaber des Trainingsunternehmens Voss+Partner aus Hamburg ([www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)).

### ➔ SCHLAGWORT

Alle Fachbeiträge unter [www.baugewerbe-magazin.de](http://www.baugewerbe-magazin.de) \ Rubrik „Fachmedien“ Schlagworte: Personal

