

„Rosenkriege“ vermeiden

Professionelle Kündigungen ersparen eine Menge Ärger und Geld

„Rosenkrieg“ nennt man es, wenn sich ein Ehepaar nach der Trennung das Leben zur Hölle macht. „Rosenkriege“ gibt es aber auch im Geschäftsleben, vor allem bei Kündigungen. Mag dieser Schritt noch so notwendig sein – die betroffenen Mitarbeiter sehen das anders. Nicht selten rächen sie sich, bringen ihren Ex-Arbeitgeber in Verruf oder wiegeln die früheren Kollegen auf. Das lässt sich vermeiden, sagen Frank Quathamer, Personalberater von Steinbach & Partner in Kassel – Bad Wilhelmshöhe und Heike Höf-Bausenwein, Trainerin für Erfolgreiche Trennungsprozesse. Vorausgesetzt, eine Kündigung läuft professionell und fair ab.

Aktuell sorgt die weltweite Rezession dafür, dass sich viele Unternehmen von Teilen ihrer Belegschaft trennen müssen, um überhaupt überleben zu können. „Wie der Kündigungsprozess allerdings in der Praxis abläuft, ist manchmal schier unglaublich“, erzählt Quathamer: Er habe einmal mitbekommen, wie dem betroffenen Abteilungsleiter schon bei der Kündigung ein Nachfol-

ger präsentiert wurde. Häufig würden überdies unerfahrene Nachwuchs-Führungskräfte dazu gezwungen, aus ihren eigenen Reihen diejenigen zu benennen, die das Unternehmen verlassen sollen. Eine Aufgabe, mit der viele – zwangsläufig – emotional überfordert sind. Wer im Kündigungsgespräch den betroffenen Mitarbeiter mit

Vorwürfen und Kritik überschütte, nur um die Kündigung vor sich selbst zu rechtfertigen, handle konfliktsteigernd.

„Ich habe auch schon erlebt, dass in einer Präsentation der zukünftigen Unternehmensorganisation die Marketingabteilung fehlte. Mit der Frage des Marketingleiters, wo er denn mit seinen drei Mitarbeitern zukünftig angegliedert sei, brachte er den Geschäftsführer sichtlich in Verlegenheit.“



„Einen richtigen Abschied erkennt man daran, dass er nicht mehr weh tut“

Hans Noll

Dieser sagte dann, darüber würde man gleich noch im kleinen Kreis sprechen. Letztlich sollten zwei gekündigt werden und zwei kamen zum Produktmanagement. Der Geschäftsführer hatte den Prozess nur überhaupt nicht durchdacht und kein Gespür dafür, wie demütigend dieses Vorgehen für alle Beteiligten sein musste.“

Dass solchermaßen gekündigte Mitarbeiter sich zutiefst verletzt fühlen und sich einer günstigen Abwicklung verwehren, ist nur verständlich. Arbeitgeber, die glauben, mit der Kündigung und einer Abfindung sei alles überstanden, täuschen sich. Gerade bei un-

fairen Kündigungen gibt es Folgen und Folgekosten, an die zunächst keiner denkt, die aber weit über das Restgehalt und die Abfindung hinausgehen, so Heike Höf-Bausenwein.

Angenommen, ein gekränkter Mitarbeiter streut unter Kollegen das Gerücht, seine Kündigung wäre erst der Anfang. Nach dem Abbau seines Arbeitsplatzes wären noch weitere Stellen in Gefahr. Das bleibt für das betroffene Unternehmen nicht ohne Folgen: Sofort breiten sich in der Belegschaft Angst und Verunsicherung aus. Die Arbeitsatmosphäre ist angespannt, jeder fragt sich „Bin

ich womöglich der Nächste?“ Allein dieses Gerücht beeinträchtigt die Arbeitsleistung der verbliebenen Mitarbeiter. Fehlende Motivation, steigende Fehlerquote, erste Sabotageakte – eine Kündigung schlägt sich nicht immer positiv in den Kennzahlen nieder: Oft sinkt die Produktivität sogar. Schon das ist ein wichtiger Grund, eine faire Trennungskultur im Unternehmen zu etablieren.

Je heikler das Thema, umso direkter der Einstieg.

Ein weiterer ist der drohende Imageverlust. Denn wer es nicht schafft, bei der Kündigung Demütigungen zu vermeiden, muss damit rechnen, dass der Gekündigte schlecht über das Unternehmen redet. Das ist ein weiterer Grund, warum das Kündigen nicht als unangenehme Pflicht abgetan und an Unbeteiligte delegiert werden sollte. Je ernster eine Führungskraft diese Aufgabe nimmt und je besser sie sich darauf vorbereitet, desto eher lässt sich Schaden vom Unternehmen abwenden.

Empirische Untersuchungen belegen: Ob ein Mitarbeiter Bitterkeit und Rachegefühle entwickelt oder nicht, hängt weniger an der Tatsache, dass ihm gekündigt wird, sondern vielmehr an der Frage *wie* dies geschieht. Hat der Betroffene das Gefühl, trotz allem fair und anständig behandelt worden zu sein, wird er sich auch nicht mit unfairen Methoden zur Wehr setzen. Wobei die Anforderung „fair und anständig“ nicht zwangsläufig allein auf eine hohe Abfindung hinausläuft. Entscheidend ist zunächst, wie das Kündigungsgespräch selbst geführt wird. Eine faire Trennung beginnt mit der Frage, wer die Kündigung überhaupt ausspricht. „Auf keinen Fall sollte ein Arbeitgeber das Trennungsgespräch einfach der Personalabteilung überlassen“, rät Quathamer. „Zuständig ist vielmehr der unmittelbare Vorgesetzte. Gerne auch unter Mitwirkung der Personalabteilung, aber nicht führend.“ So verständlich der Wunsch vieler Führungskräfte ist, sich selbst und dem betroffenen Mitar-

Folgekosten unprofessioneller Trennung

Häufig werden nur die offensichtlichen Trennungskosten wahrgenommen. Diese sind z.B. Entlohnung bis zum Ausscheiden, Abfindungszahlungen, Aufwendungen für Outplacement, Gerichtsprozesskosten. Die nicht sichtbaren Folgekosten unprofessioneller Trennung, können jedoch viel bedeutsamer sein. Hat erst mal der Flurfunk Hochkonjunktur, sinkt Produktivität und Identifikation, steigt die Wechselbereitschaft der Leistungsträger usw. Diese Kosten werden meist erst dann gesehen, wenn es zu spät ist.



(in Anlehnung an das Kosten-Eisberg-Modell nach Grimmeisen 1997)

Unglücklich macht meist nicht das „Was“, sondern das „Wie“.

beitern die emotionsgeladene Atmosphäre bei einem Trennungsgespräch zu ersparen und die Kündigung einfach auf die technische Abwicklung zu beschränken – empfehlenswert ist das nicht. Denn Feigheit kommt beim Betroffenen nicht gut an. Er wird dieses Verhalten als Zeichen eines schlechten Gewissens deuten und damit gewissermaßen als Schuldeingeständnis. Mit Recht wird ein solchermaßen gekündigter Mitarbeiter die Entscheidung in Frage stellen.

Wichtig ist auch das Umfeld: Zu einem Vier-Augen-Gespräch gibt es keine Alternative. Wer die Schreckensbotschaft bekommt, muss sie erst einmal in Ruhe verdauen, auch um zu vermeiden, dass die Kollegen sofort Stellung beziehen – und zwar in der Regel gegen den Arbeitgeber. Eine Kündigung im Beisein anderer wäre auf jeden Fall ungünstig. Als Führungskraft sollte man lieber kurzfristig einen Termin für ein Zweier-Gespräch ansetzen, ohne dabei allerdings gleich den Grund für diesen Termin zu nennen. Dass ein Vertreter der Personalabteilung direkt am Gespräch teilnimmt oder unmittelbar nach der Nachricht hinzukommt, ist aus rechtlichen Gründen zu empfehlen. Ist der Zeitpunkt gekommen, sollte man den betreffenden Mitarbeiter hereinbitten, ihm einen Sitzplatz und etwas zu trinken anbieten. Auch diese kleinen Zeichen des Respekts und der Wertschätzung sind wichtig.

Der Abschied von einer langen und richtigen Arbeit ist immer mehr traurig als erfreulich

Friedrich Schiller

Dann allerdings sollte die Führungskraft nicht um den heißen Brei herumreden, sondern unmittelbar zum Punkt kommen. Das gilt zumindest im deutschsprachigen Kulturkreis – in Asien dagegen würde eine solche Direktheit als verletzend empfunden. Zu Beginn des Gesprächs steht die Tatsache, dass dem Mitarbeiter gekündigt wird und

aus welchem Grund dies geschieht. Vergleichsweise einfach zu vermitteln sind allgemeine wirtschaftliche Zwänge. Schwieriger wird es, wenn der Kündigungsgrund im Verhalten des Mitarbeiters liegt – etwa in seiner mangelnden Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit. Unerlässlich ist dabei auch die Information, warum es gerade ihn trifft und nicht etwa einen seiner Kollegen und wer an der Entscheidung, ihm zu kündigen, involviert war. Die Aussage, dass innerhalb des Unternehmens für ihn vergeblich nach alternativen Einsatzmöglichkeiten gesucht wurde, kann die Situation mildern. Man sollte diese Information aber nur dann preisgeben, wenn sie auch tatsächlich zutrifft.

Wie der Gekündigte reagiert, hängt von sei-

Jedes Ende ist auch ein neuer Anfang.

Deutsches Sprichwort

ner Persönlichkeit ab. Die einen unterdrücken ihre Emotionen und reagieren äußerlich gefasst. Die anderen brechen in Tränen aus. Wieder andere bringen erregt ein Argument nach dem anderen vor, warum die Kündigung ungerecht und ungerechtfertigt sei. Auf solche Einwände muss die Führungskraft, die die Kündigungsbotschaft überbracht hat, eingehen. Um Einwände auszuräumen und klarzumachen, dass die Kündigung nicht zurückgenommen wird, ist eine gute Vorbereitung unerlässlich.

INFO

Wichtige Punkte im Trennungsprozess

- Anlass für Trennung klären und juristische Schritte prüfen. Klarheit über Ziel sowie Zeit- und Kostenrahmen gewinnen. Störungsszenarien durchdenken und dann „Drehbuch“ für Ablauf schreiben. Prüfen Sie vor dem Gespräch die Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen
- Bereiten Sie sich auf die ersten drei Sätze und die Frage nach dem „Warum ich“ besonders sorgfältig vor. Häufig mangelt es bei „Nicht-Personalern“ hier an Klarheit.
- Schaffen Sie einen angenehmen Rahmen. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft
- Freundliche Begrüßung. Jedoch kommen Sie rasch auf den Punkt (kein Smalltalk). Kündigung eindeutig aussprechen und dabei langsam reden. Kündigungsgründe ohne Anschuldigung benennen. Konzentration auf das oder die allerwichtigsten Argumente.
- Reaktion des Gekündigten hören und sachlich erwidern. Jedoch „Nebenkriegsplätze“ und historische Betrachtungen unbedingt vermeiden. Lassen Sie sich auf keine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Sie diskutieren ansonsten die Kündigung an sich und schaffen bei Rückziehen ggf. Präzedenzfälle
- Emotionale Reaktionen des Gekündigten zulassen, jedoch nicht bewerten. Sie bleiben professionell (Einführend, jedoch sachlich und verbindlich)
- Klären Sie den Gekündigten über seine Rechte auf. Dies wirkt fair und verbindlich. Bieten Sie dem Gekündigten an, jetzt oder später über Trennungsmöglichkeiten zu sprechen
- Bieten Sie Unterstützung an, z.B. gutes Zeugnis, Referenz, Karriere-coaching.... Bieten Sie eine faire Sprachregelung im Unternehmen an. Später auch Sprachregelung für Kunden und potentielle Arbeitgeber vereinbaren
- Am Schluss das Gespräch zusammenfassen und das weitere Vorgehen besprechen
- Erläutern Sie den verbleibenden Mitarbeitern die Zukunftsplanung und die künftigen Aufgabenverteilung

Typische Fehler der Gesprächsführung:

- Rumreden, undeutliche Aussage, Hinausschieben, lamentieren, sich selbst (mit seinen Gefühlen) in den Mittelpunkt stellen
- Aggression kontern, Ausführlich verteidigen, Situation versüßen oder verharmlosen

Kündigungen kann man nicht aussitzen!

SERVICE

Möchten Sie gerne mehr erfahren?

Dann senden Sie eine Email an trennung@forum-fuehrung.com und Sie erhalten eine zweiseitige Information, wie Sie auf die verschiedenen Reaktionen der Betroffenen am Besten reagieren sollten.

Es ist nicht verboten, im gewissen Rahmen Mitgefühl zu zeigen.

Die Situation jedoch zu bedauern und vielleicht sogar von den eigenen Ängsten zu sprechen, ist unangemessen und schädlich für das Gespräch. Klären Sie dem Gekündigten stets über seine Rechte auf, er wird sich sowieso über seine Rechte informieren und dies als ehrlichen Umgang verbuchen. Wirkt der Gekündigte gefasst, bieten Sie ihm an,

ihm nun mögliche Lösungswege, wie z.B. einen Abwicklungsvertrag mit einem Karriere-coaching, vorzustellen. Lassen Sie den gekündigten Mitarbeiter wiederholen, was Sie gesagt haben und vermitteln Sie, dass er nach diesem Gespräch Bedenkzeit hat und Sie gerne bei Rückfragen für ihn da sind. Ist der Gekündigte emotional stark betroffen oder steht gar unter Schock, dann bieten Sie ihm ein, zwei Termine für ein Folgegespräch an, in dem Sie dann über die Lösungswege sprechen können. In beiden Fällen schätzen die Betroffenen das Angebot, auch abends telefonisch zur Verfügung zu stehen. Auf jeden Fall sollten Sie sich Zeiten für Lösungsgespräche vorsorglich reservieren.

Das Kündigungsgespräch selbst sollte nach 10 bis 15 Minuten beendet sein. Das anschließende Lösungsgespräch dauert i.d.R. nochmals 30 bis 45 Minuten. Wenn sich eine Führungskraft unsicher in der Führung eines Kündigungsgesprächs fühlt, kann professionelle Beratung und ggf. ein Training in Anspruch genommen werden. Da ist die Investition auf jeden Fall günstiger als die Folgekosten, die ein Unternehmen durch eine unprofessionelle Kündigung belasten, so die einhellige Meinung der Trainierten.

PORTRAIT

Frank Quathamer: seit 11 Jahren

bei Steinbach & Partner als Berater. Seit 2005 Partner und Büroleiter in Kassel – Bad Wilhelmshöhe. Umfassende Erfahrung in der Suche und Auswahl, sowie in der Trennungsbegleitung und beruflichen Neuorientierung.



Heike Höf-Bausenwein

Interims-Personalleiterin sowie erfahrene Beraterin und Trainerin für Faires Trennungsmanagement. Kooperationspartnerin von Steinbach & Partner Büro Kassel – Bad Wilhelmshöhe.



Steinbach & Partner gehört bundesweit zu den führenden Personal- und Managementberatungen. Seit 25 Jahren werden Unternehmen bei der Suche, Auswahl und Beurteilung von Spezialisten und Führungskräften beraten.

KONTAKT

Steinbach & Partner
Frank Quathamer
Tel. 0561-40085920
f.quathamer@steinbach-partner.de

Perfekt besetzt!

Seit 25 Jahren
am Markt

Die einzige Personalberatung mit 24 Monaten Wiederbesetzungsgarantie.

Steinbach & Partner gehört bundesweit zu den führenden Personalberatungen. 35 BeraterInnen und 40 weitere Assistenzkräfte unterstützen Sie gerne kompetent, zuverlässig und erfolgreich in allen Personalfragen.

- **Personalsuche** (von Spezialisten und Führungskräften mittels Stellenanzeigen und Direktansprache / Headhunting)
- **Beurteilung / Diagnostik** (Interviewführung, Managerklausur, Psychologische Tests, Referenzeinholung, Assessment-Center)
- **Personaltrennung** (Trennungsprozessberatung, Trennungsbegleitung, Einzel-Outplacement, Gruppen-Outplacement).

Ich freue mich auf ein unverbindliches Kennenlernen und berate Sie gerne mit meinem engagierten Team.

Frank Quathamer



Steinbach & Partner

Steinbach & Partner, Wilhelmshöhe Allee 260, 34131 Kassel – Bad Wilhelmshöhe
Fon: 0561 - 400 859 20, Mobil: 0163 - 709 1914, Email: f.quathamer@steinbach-partner.de

