

Kündigungen sind nicht nur für die Betroffenen eine harte Belastung, sondern auch für die ausführenden Vorgesetzten. Und für die verbliebenen Mitarbeiter, denn als »unfair« empfundene Kündigungen erschüttern auch die Moral der Verbliebenen. Experten wollen daher für das Thema »Trennungskultur« sensibilisieren.

Als Bernd F., Geschäftsführer eines mittelständischen Elektronik-Distributors, am 23. Dezember morgens seinen Briefkasten öffnete, traute er seinen Augen nicht. In der Post lag ein Schreiben des Vorgesetzten aus der Mutter-Firma: Kündigung. Der Arbeitgeber hatte sich dazu entschlossen, den Postweg zu wählen und damit, wissentlich oder unwissentlich, in mehreren Punkten gegen eine faire Trennungskultur verstoßen. Gedankenlosigkeit sei so etwas im besten Fall, im schlimmsten Fall Gleichgültigkeit, erklärt Trainerin Alexandra Eichenberg, Trennungs- und Outplacement-Spezialistin bei Rundstedt&Partner. »Doch für jemanden, der gerade rausgeschmissen wurde, bricht eine Welt zusammen.«

In der ganzen Tragweite können das Führungskräfte oft gar nicht nachvollziehen: »Wem von Ihnen wurde selbst schon einmal gekündigt?«, fragt sie deshalb gerne am Anfang ihrer Workshops, die zum Thema veranstaltet werden. Den Wenigsten, stellt sich dann oft heraus. Alexandra Eichenberg weiß, wie es sich anfühlt, plötzlich nicht mehr gebraucht zu werden. Die heute 38-Jährige wurde selbst einst von ihrem Arbeitgeber freigesetzt, nach acht Jahren Betriebszugehörigkeit bei einem Luftfahrtkonzern, Abteilung Personal. Betriebsbedingt. »Man selbst glaubt ja immer, es trifft einen zuletzt. Man hat sich ja nichts vorzuwerfen«, erinnert sie sich, und weiß noch genau, wie es ist, wenn die Welt auf einen Schlag aus den Angeln gehoben wird, nichts mehr so ist wie zuvor, eine Lebensperspektive zusammenbricht. Arbeit, das bedeute schließlich nicht nur Broterwerb. Sondern Sicherheit, Struktur, Wertschätzung, Status, auch Selbstwert und Erfüllung.

Dass in jedem Ende auch ein Neuanfang liegt, das begreift ein Entlassener erst nach einer gewissen Zeit, wenn der erste Schock verdaut ist. Wie schnell, ist ganz unterschiedlich: mal zwei, mal drei Monate, manchmal dauert es auch länger. Kein Wunder also, dass Führungskräfte Trennungsgespräche scheuen. Sie fürchten die Emotionalität, die eigenen Schuldgefühle. Oft wird deshalb der ungeliebte »Job« an die HR-Abteilung delegiert, oder die Kündigung flattert per Brief ins Haus, so wie bei Bernd F.

Solche Stilllosigkeit aber kann schlimme Folgen für das Unternehmensklima haben, weiß Management-Berater Frank Adensam, Inhaber einer Beratungsfirma. »So etwas zeugt von wenig Verantwortung gegenüber den gekündigten Mitarbeitern. Die Arbeitsmoral der verbleibenden Kollegen sinkt tiefer als nötig in den Keller. Auch weil sie befürchten: Irgendwann ereilt mich dasselbe Schicksal«. Gerüchte entstehen, werden tuschelnd diskutiert, Produktivitätsverluste sind die Folge. Wer kann, sieht



Alexandra Eichenberg, Trennungs- und Outplacement-Spezialistin bei Rundstedt&Partner »Die Trennungsbotschaft sollte in den ersten fünf Sätzen ausgesprochen werden. 15 Minuten, klare Sätze, kein Small Talk, keine Entschuldigungen.«

sich jetzt um. Alexandra Eichenberg: »Die Top-Leute reagieren sehr empfindlich auf atmosphärische Schwankungen, sie sind die ersten, die gehen.«

Deshalb raten Experten wie Adensam und Eichenberg zu einer »Trennungskultur«.

Doch wo beginnt die, wo hört sie auf? Strategische Mitarbeiterentwicklung im Sinne einer aktiven Begleitung, gehört sicherlich dazu. Wer fünf Jahre lang nie kritisiert wurde, wird bei einer Kündigung aus allen Wolken fallen. Genauso gehört offene Kommunikation dazu: Wie geht es uns, wo stehen wir, wo liegen die Probleme? Eine »Kultur der Trennung« muss ein fester Bestandteil einer gelebten Unternehmenskultur sein, andernfalls sind Trennungsprozesse nur »betriebswirtschaftliches Abarbeiten«, mit all seinen negativen Konsequenzen. Meist, so zeigt die Erfahrung der Experten, ist das Thema noch ein Tabu-Thema oder rangiert in der Prioritätenskala ganz hinten. Kündigungs- und Trennungsprozesse sollten systematisch vorbereitet werden, betont Dr. Georg Kraus, Inhaber der gleichnamigen Unternehmensberatung aus Bruchsal.

Sobald der Personalabbau feststeht, sollten die Verantwortlichen ein Drehbuch für diesen Prozess schreiben: Wer führt die Gespräche, wann, wo, wer wird hinzugezogen? Wie wird die Kündigung begründet, zu welchem Termin, wie die Trennung gestaltet? Ist der zu Kündigende noch ahnungslos, empfiehlt Alexandra Eichenberg die Vorgehensweise in zwei Schritten. Das erste Gespräch sollte nur dazu dienen, dem Betroffenen die Botschaft zu überbringen. Eichenberg: »15 Minuten, klare Sätze, kein Small Talk, keine Entschuldigungen, auf keinen Fall sollten Sie Zweifel an Ihrer Entscheidung entstehen lassen! Sie sind jetzt der 'Bad Guy', da müssen Sie durch, das gehört zu Ihrem Job!« Danach muss der Betroffene den Schock erst mal verdauen. Alles Weitere sollte in einem folgenden Gespräch zwei bis drei Tage später besprochen werden, zusammen mit dem HR-Verantwortlichen, dem Betriebsrat, dem Outplacementberater.

Diese Zweiteilung machen nicht alle, schuld ist das schlechte Gewissen, weiß Eichenberg. Oft wird das erste Gespräch überladen, der Chef redet um den heißen Brei, rechtfertigt sich, stellt die Entscheidung »seines« Vorgesetzten vielleicht sogar in Frage und sucht den Schulterschluss mit dem Betroffenen. Doch das dürfe unter gar keinen Umständen passieren, warnt Eichenberg. »Ein Vorgesetzter kann so schnell in Teufels Küche kommen«, stimmt Frank Adensam zu. »Sogar unser Chef empfindet die Kündigung als ungerecht«, wird dann den Kollegen mitgeteilt. Im schlimmsten Fall führt der Gekündigte seinen Chef vor dem Arbeitsgericht als Kronzeuge gegen die Unternehmensleitung an.

Besser sei es, nicht zu viel zu reden und die Worte wohl zu wählen: »Die Trennungsbotschaft sollte in den ersten fünf Sätzen ausgesprochen werden«, rät Eichenberg. Nicht alle Menschen reagieren gleich auf so eine Mitteilung. Während die einen beherrscht reagieren, vielleicht sogar konstruktiv wirken, erstarren andere schockiert oder werden sogar aggressiv. Auch darauf sollte man sich vorbereiten: Wasser, Taschentücher sind das Mindeste, der Betroffene braucht Zeit, sich zu fangen. Im Zweifel kann es sogar ratsam sein, ärztliche oder psychologische Hilfe bereitzuhalten. Später können Outplacement-Berater dabei helfen, den Blick wieder hoffnungsvoll in die Zukunft zu richten.

Vorgesetzte sich als Referenz anbieten, vorausgesetzt, die Kündigung erfolgte nicht verhaltensbedingt. Zeigt das Unternehmen, dass ihm das Schicksal seiner Leute nicht egal ist, wird sich auch der Schock unter den Verbliebenen in Grenzen halten.

Wichtige Kündigungsregeln

- Richtiger Zeitpunkt: am Wochenanfang, vormittags. Nicht vor dem Wochenende, vor Dienstreisen des kündigenden Vorgesetzten, vor Urlaub, Weihnachten, an Jubiläen oder Geburtstagen.

- Wer: Der direkte disziplinarische Vorgesetzte. Nicht an HR-Abteilung delegieren!
- Wo: Am besten im Büro des Vorgesetzten oder an einem neutralen Ort. Wichtig: Nicht einsehbar (durch Kollegen), neutrale Atmosphäre
- Neutrale Begrüßung: »Bitte kommen Sie rein, nehmen Sie Platz.« Kein Geplänkel, das nicht zum Anlass passt, wie: »Schön, dass Sie kommen konnten, etc.« Kein Small Talk!
- Übermittlung der Trennungsentscheidung in den ersten fünf Sätzen: »Es ist ein unangenehmer Anlass . . .«, »Ich möchte nicht lange um den heißen Brei reden« oder »Es ist mir nicht leicht gefallen, aber mein Entschluss steht fest. Ich kündige Ihnen zum . . . des Monats xy«
- Ausführlich erläutern, was zu der Trennungsentscheidung geführt hat, dass alle Alternativen ausgeschöpft wurden. Verständnis zeigen für spontane Reaktionen wie Ärger oder Sorge.
- So wahrheitsgemäß, logisch und individuell wie möglich antworten
- Festlegung der nächsten Schritte (zweites Gespräch, Austausch mit dem Personalverantwortlichen über rechtliche Details, »Trennungspaket«, etc.)
- Deutlich machen, dass man weiterhin persönlich für Gespräche zur Verfügung steht
- Beendigung des Gesprächs nach rund 15 Minuten.

Quelle: Rundstedt&Partner

Corinne Schindlbeck, Markt&Technik 07/2006

© 2004 WEKA Fachzeitschriften-Verlag GmbH
Alle Rechte vorbehalten.
