



Schlechte Nachrichten: Der Kündigungsschock beim Mitarbeiter lässt sich allerdings vermeiden

Foto: Colourbox

Hauptsache fair

Führungskräfte können beim Kündigen etliche Dinge falsch machen

STUTTGART. 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?

Viele Vorgesetzte scheuen diese

Aufgabe, denn: Nicht selten haben sie jahrelang eng mit den Kollegen zusammengearbeitet. 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 stilllosen 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, müsse die Trennung fair gestaltet werden - aus Verantwortung gegenüber den gekündigten Mitarbeitern. Und um zu verhindern, dass schwer zu kitzende Risse im Gebälk des Unternehmens entstehen.

Das setzt voraus, dass der Kündigungs- und Trennungsprozess systematisch vorbereitet ist, betont 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.

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 Kündi-

gung mit und treffe mich mit ihm ein zweites Mal, um die Trennungsmodalitäten zu vereinbaren? Oder sollen Kündigungs- und Trennungsgespräch eine Einheit bilden? Sabine Rach, Leiterin des Bereichs Transfer bei der TÜV Rheinland Personal GmbH, Köln, gibt 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.“

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.“

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.

Bernhard Kuntz