

## KÜNDIGUNGS- UND TRENNUNGSGESPRÄCHE

# Das schwerste Gespräch von allen

Mitarbeitern ihre Kündigung mitzuteilen, gehört zu den heikelsten Führungsaufgaben. Entsprechend sorgfältig sollten Führungskräfte sich auf solche Gespräche vorbereiten, auch um den Trennungsprozess möglichst schmerzfrei zu gestalten - für alle Beteiligten.

Als ich abends von der Arbeit nach Hause kam, lag meine Kündigung im Briefkasten. Und als ich am nächsten Morgen ins Büro kam? Da wussten schon alle Kollegen Bescheid und schauten betroffen weg. Der Einzige, der nicht zu sehen war, war mein Chef. Der hatte sich Urlaub genommen." - Zugegeben, so Stil- und taktlos verlaufen Entlassungen selten. Doch viele Führungskräfte scheuen sich, Mitarbeitern deren Kündigung persönlich mitzuteilen. Und ist diese ausgesprochen, gehen sie den Gekündigten gern aus dem Weg. Das hat Konsequenzen. Der Gekündigte sieht sich und seine Arbeit herabgewürdigt. Er verliert gegenüber seinen Kollegen kein gutes Wort mehr über seinen Arbeitgeber. Und deren Arbeitsmoral sinkt. Unter anderem, weil sie befürchten, dass der Arbeitgeber irgendwann auch mit ihnen so verfahren könnte.

## Die Trennung sauber und fair gestalten

Unternehmen sollten eine Trennung von Mitarbeitern - die zuweilen unabdingbar ist - möglichst sauber und fair gestalten. Sie sollten darauf achten, dass das Selbstwertgefühl der zu kündigenden Mitarbeiter gewahrt bleibt, dass die verbleibenden Mitarbeiter nicht unnötig demotiviert werden und dass die Firma selbst keinen langfristigen Schaden erleidet.

Das setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Diese gelingt Unternehmen am besten, wenn sie, sobald feststeht, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen, ein „Drehbuch“ für den Kündigungs- und Trennungsprozess schreiben. Dieses sollte unter anderem 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 sie gegenüber den zu kündigenden und den verbleibenden Mitarbeitern begründet?
- ▷ Wie gestalten wir den Trennungsprozess?

## Im Gespräch ruhig und sachlich bleiben

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 anschließend nochmals zusammen, um zu vereinbaren, wie die Trennung gestaltet wird? Oder sollen das Kündigungs- und Trennungsgespräch zum selben Zeitpunkt stattfinden?

Die Entscheidung hierüber sollte von verschiedenen Faktoren abhängig gemacht werden: Wer ist das Gegenüber? Wie wird er/sie vermutlich reagieren? Und: 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 dies gibt dem Gekündigten die Chance, den Schock zunächst zu verdauen und sich auf das Trennungsgespräch vorzubereiten.

## Nicht lange um den heißen Brei reden

Oft wollen Führungskräfte das Kündigungsgespräch möglichst schnell hinter sich bringen. Die Folge: Sie stoßen den Mitarbeiter vor den Kopf, indem sie das Gespräch unvermittelt mit der Nachricht „Sie sind entlassen“ beginnen. Zuweilen scheuen sie sich aber auch, die unangenehme Botschaft auszusprechen und reden um den heißen Brei herum. Unangebracht ist beides.

Ein Kündigungsgespräch braucht eine adäquate Gesprächseröffnung, dabei sollte z. B. nicht zunächst endlos über die ungünstige wirtschaftliche Lage oder die nötige Umstrukturierung des Betriebs gesprochen werden. Das erhöht unnötig die Qualen des Mitarbeiters, der meist schnell ahnt, wohin das Gespräch führt.

Besser ist es, nach einer kurzen Einleitung zur Sache zu kommen. Etwa so: „Wie Sie wissen, ist unser Auftragsvolumen um ein Drittel eingebrochen. Deshalb musste die Unternehmensführung einige Sparmaßnahmen beschließen. Dazu zählen vier betriebsbedingte Kündigungen in unserem Bereich. Die betroffenen Mitarbeiter wurden anhand folgender Kriterien ausgewählt.... Sie, Herr/Frau ..., zählen leider zu den Betroffenen. Wir werden das Arbeitsverhältnis mit Ihnen zum 30. Juli beenden.“

## Emotionen akzeptieren und Verständnis zeigen

Auf diese Nachricht reagieren Mitarbeiter unterschiedlich - manche geschockt, manche gelassen, manche wütend. Der Vorgesetzte sollte es zulassen, dass der Mitarbeiter Emotionen zeigt und Verständnis dafür äußert. Der oder die betroffene Mitarbei-



terin braucht ausreichend Zeit, die Fassung wiederzugewinnen. Gelingt dies nicht, sollte das Gespräch über die Trennungsmodalitäten vertagt werden.

Zuweilen müssen Führungskräfte Kündigungen aussprechen, von denen sie nicht überzeugt sind. Zum Beispiel, weil sie selbst am Sinn der beschlossenen Umstrukturierung zweifeln. Oder, weil sie sich lieber von einem anderen Mitarbeiter getrennt hätten, aufgrund der Sozialauswahl jedoch keine andere Entscheidung möglich war. Diese Bedenken darf er im Gespräch mit dem Mitarbeiter jedoch nicht äußern, denn er nimmt die Aufgabe der Kündigung stellvertretend für die Unternehmensleitung wahr. Anderenfalls gerät er in eine schwierige Situation, wenn der Gekündigte gegen Dritten äußert:

„Sogar mein Chef empfindet die Kündigung als ungerecht!“ und ihn als Kronzeugen gegen die Unternehmensführung verwendet, wenn er rechtliche Schritte gegen die Kündigung ergreift.

**Ein häufiger Vorwurf: „Sie haben doch gesagt, .....“**

Ein Vorwurf, mit dem Führungskräfte bei Kündigungen oft konfrontiert werden, ist: „Aber vor einem Monat planten Sie mit mir doch noch...“ Oder: „Bei der Weihnachtsfeier erklärten Sie noch, unsere Arbeitsplätze seien sicher.“ Dann sollte die Führungskraft zu ihren Worten stehen, den Irrtum bedauern und sagen, dass sie zum damaligen Zeitpunkt die Situation anders eingeschätzt habe, diese sich aber in der Zwischenzeit geändert hat.

Nicht selten erfahren Führungskräfte in Kündigungs- und Trennungsgesprächen Dinge aus dem Privatleben der Gekündigten, von denen sie zuvor nichts wussten. Zum Beispiel, wenn der Gekündigte verzweifelt sagt: „Aber ich habe doch gerade ein Haus gebaut.“ Zuweilen stellen die neuen Informationen sogar die Kriterien der bei größeren Betrieben beim Entlassen mehrerer Mitarbeiter vorgeschriebenen Sozialauswahl infrage. Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter erklärt: „Ich bin zwar ledig, lebe jedoch seit Jahren mit einer Frau mit zwei Kindern zusammen.“ Auch dann darf die Führungskraft die Kündigung nicht infrage stellen. Sonst ergibt sich ein Präzedenzfall, und die anderen zu kündigenden Mitarbeiter werden einen Kuhhandel beginnen.

Und wenn eine Kündigung aufgrund der neuen Infos rechtlich problematisch wird? Dann sollten Chef und Mitarbeiter einen Aufhebungsvertrag anstreben. Denn ein monatelanger Arbeitsgerichtsprozess mit ungewissem Ausgang belastet das Betriebsklima sehr. Dessen ungeachtet werden die zu kündigenden Mitarbeiter stets fragen: „Warum gerade ich?“ Wichtig ist dann eine inhaltlich verständliche Erklärung, keinesfalls aber eine Diskussion über die Auswahlkriterien. Denn wer die Gründe für die Kündigung diskutiert, diskutiert die Kündigung selbst.

Wie schwer eine Kündigung zu begründen ist, hängt weitgehend vom Anlass ab. Bei personen- oder verhaltensbedingten Kündigungen ist das Begründen leicht. Hier gilt es vor allem, das rechtliche Prozedere zu beachten. Schwieriger ist es, wenn ein Mitarbeiter nicht die gewünschte Leistung erbringt. Dann sollte die mangelnde Passung zwischen Aufgaben und Qualifikation im Gespräch im Vordergrund stehen.

### Kündigung begründen, ohne die Person zu kränken

Entlässt ein Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern betriebsbedingt eine größere Zahl von Mitarbeitern, dann muss deren Auswahl meist gemäß den gesetzlichen Vorgaben anhand von Kriterien wie Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit erfolgen. Auch dann ist das Begründen vergleichsweise einfach, denn die Auswahl basiert auf objektiven Kriterien. Deshalb kann der gekündigte Mitarbeiter eine solche Auswahl leichter akzeptieren als eine personenbezogene.

Anders ist die Situation, wenn in die Auswahl auch Faktoren einfließen, wie: Wer bringt welche Leistung? Und: Welche Fertigkeiten braucht das Unternehmen? Dann wird das Begründen schnell zur heiklen Aufgabe. So zum Beispiel, wenn gegenüber einem Techniker begründet werden soll, warum er gehen muss, während seine zwei Berufskollegen, die dieselben Aufgaben verrichten, bleiben dürfen. Gerade bei solchen Kündigungen bewegen sich

Unternehmen juristisch oft auf dünnem Eis. Deshalb ist es bei ihnen meist vorteilhafter, eine Aufhebungsvereinbarung anzustreben.

### Die Übergangszeit bis zum Ausscheiden regeln

Ist die Kündigung ausgesprochen und begründet, geht es darum, die Zeit zwischen der Kündigung und dem Austritt aus dem Unternehmen zu regeln. Hierfür kann ein separater Termin vereinbart werden. Im Trennungsgespräch selbst sollte dem Mitarbeiter ein Weg für den Trennungsprozess aufgezeigt werden. Außerdem sollte er Hilfe beim Suchen einer neuen Stelle erhalten, z. B. durch die Berücksichtigung seiner Wünsche beim Formulieren des Arbeitszeugnisses oder das Angebot, bei Bewerbungen als Referenzperson zu fungieren.

Um den Trennungsprozess reibungslos zu gestalten, empfiehlt es sich oft, einen Karriere- oder Newplacement-Berater zu engagieren, der die gekündigten Mitarbeiter beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt. Dadurch wird der Blick der gekündigten Mitarbeiter in Richtung Zukunft gewendet und die verbleibenden Mitarbeiter sehen das Signal: „Der Betrieb lässt unsere ehemaligen Kollegen nicht im Regen stehen.“ Gerade, wenn es um das Entlassen von altbewährten und hochangesehenen Mitarbeitern geht, sollten Unternehmen das Engagieren eines solchen Beraters erwägen. Ebenso, wenn eine Kündigung rechtlich problematisch werden könnte, denn die Unterstützung beim Ent-

wickeln einer neuen beruflichen Perspektive erleichtert Mitarbeitern das Zustimmung zu einem Aufhebungsvertrag.

### Den Blick wieder in Richtung Zukunft richten

Oft ist eine bezahlte Freistellung bis zum Ausscheidungsdatum 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 meist das Beste. Denn solange der oder die gekündigten Mitarbeiter im Unternehmen verweilen, sind auch die Noch-Kollegen 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 in dem für alle beteiligten Personen schmerzhaften Prozess Personalabbau jedoch möglichst schnell geschehen.

#### Autor



Alexander Pifczyk ist Senior Consultant und Partner bei der

Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Führung, Change- und Projekt-Management.

### FAZIT

Kündigungsgespräche sind immer un schön. Um das negative Erlebnis für beide Seiten etwas erträglicher zu gestalten, sollten Führungskräfte darauf achten, dass das Selbstwertgefühl der zu kündigenden Mitarbeiter gewahrt bleibt, dass die verbleibenden Mitarbeiter nicht unnötig demotiviert werden und dass auch von der Firma selbst langfristiger Schaden abgewendet wird.