

Advoice

04/12

FORUM Junge Anwaltschaft im DeutschenAnwaltverein



Thema: Armut

- Armut ist mehr als wenig Geld
- Für immer sexy!
- Insolvente Insolvenzverwalter
- Straftat Homeschooling
- Richtig kündigen



Deutscher **Anwalt**Verein
FORUM Junge Anwaltschaft

„Und Tschüss ...“

Bei Kündigungen tragen Führungskräfte echte soziale Verantwortung



„Nachdem mein Chef meine Kündigung ausgesprochen hatte, schaute er mich an, dann schaute er die Personalleiterin an und fragte sie: Ich hab doch jetzt alles richtig gemacht, oder?“ Als Herr K. die Szene beschreibt, die er vor Jahren selbst erlebt hat, steht ihm heute noch seine Fassungslosigkeit ins Gesicht geschrieben. Auch das, deutlicher Büro-Alltag: Führungskräfte, die Mitarbeiter – aus welchen Gründen auch immer – entlassen müssen, sind bestens mit den rechtlichen Voraussetzungen vertraut. Schließlich sollte die einmal ausgesprochene Kündigung rechtlich nicht anfechtbar sein. Auf anderer Ebene jedoch ist allergrößter Entwicklungsbedarf.

— Alles, was r(echt) ist.

Aber wie gelingt der Spagat, einen Mitarbeiter professionell zu kündigen und gleichzeitig „Mensch“ bleiben? Viele Führungskräfte sehen Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern als unangenehme Herausforderung an ihre psychologischen Fähigkeiten, Soft-Skills im „Personalsprech“. Sensiblere Gemüter schieben die unangenehme Aufgabe so lange vor sich her, bis es kein Ausweichen mehr gibt. Und bringen es dann ganz schnell hinter sich. Gibt es das: die menschlich wertschätzende Kündigung?

Es ist unerheblich, ob der Mitarbeiter aufgrund von Minderleistung, Fehlverhalten oder aus betriebsbedingten Gründen gekündigt werden muss. Eine Kündigung ist für fast jeden Menschen ein einschneidendes, belastendes Lebensereignis. Viele sehen ihre Existenz bedroht: Status, Familienleben, Finanzen und nicht zuletzt der Selbstwert des Gekündigten sind wichtige Säulen, die stark ins Wanken geraten können.

Hier trägt die Führungskraft eine echte soziale Verantwortung. Denn als Überbringer der schlechten Nachricht spricht er nicht nur für die Firma, sondern auch ganz persönlich als Mensch. Deshalb sollte eine Kündigung auch immer erst persönlich ausgesprochen werden. Am Wochenende eine schriftliche Kündigung aus dem heimischen Briefkasten zu fischen, ohne vorher im Gespräch darauf vorbereitet worden zu sein, ist für viele – absolut nachvollziehbar – eine echter Schock.

— Alles durchspielen

Im persönlichen Gespräch dagegen ist die aussprechende Führungskraft gut beraten, sich auch auf heftige Reaktionen, Widerstand und Gefühlswellen gefasst zu machen. Nicht selten reagieren Mitarbeiter mit Wut, Angst, Verzweiflung und auch mal Aggressionen. Oder mit dem genauen Gegenteil: „Dass der überhaupt nix gesagt hat und nur still da saß, das hat mich total fertig gemacht“, sagt ein Abteilungsleiterin, die gezwungen war ihre Abteilung zu „verschlanken“.

Ob der laute Tränenausbruch oder die stille Resignation und versteinertes Schweigen: Viele Führungskräfte sind heillos überfordert mit so viel Emotion im Job. Diese Praxis-Situationen konkret durchzuspielen mit einem Sparringspartner ist absolut sinnvoll, gibt Sicherheit für die Situation und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dem Betroffenen im richtigen Moment das Richtige zu sagen. Ein „Das-wird-schon-wieder“ ist schnell ausgesprochen, aber wohl die ungeschickteste Art, den Mitarbeiter in die für ihn ungewisse Zukunft zu entlassen.

— Jeder Chef ist auch Mensch

„Professionelles Trennungs-Management“, wie es so schön kraftvoll genannt wird, muss auch immer mit der Persönlichkeit der Führungskraft übereinstimmen. Gesunder Menschenverstand und echte Empathie helfen dem Betroffenen oft mehr, als die Aussicht auf ein hervorragendes Zeugnis oder ein langatmiger Vortrag, warum die Firma sich zu dieser Entscheidung durchringen musste.

Ein No-Go sind auch der sofortige Hinweis auf den schon extra hierfür eingekauften Karriere-Berater oder schön klingende Anglizismen wie „Downsizing“. Wer Menschen entlassen muss, sollte sich sorgfältig vorbereiten, um zwei Punkte klar zu vermitteln:

Einerseits muss er Argumente vorbringen, damit die Kündigung rechtlich nicht anfechtbar wird, andererseits will er den Entlassenen nicht mehr verletzen, als unbedingt nötig.

— Tipps für gutes Gelingen

Folgendes sollte vorher sichergestellt sein: Ist für das Gespräch für die nötige Ruhe im Raum gesorgt? Sind Handy und Telefone umgeleitet? Wird sicher niemand durch Anklopfen oder lautes Lachen vor der Tür stören? Hat der Mitarbeiter anschließend die Zeit, sich im Raum zu sammeln und zu beruhigen, bevor er seinen Kollegen im Flur begegnet?

Auch das Angebot, die Trennungsmodalitäten zu einem späteren Zeitpunkt zu führen oder die Erwähnung über die Kenntnis der aktuellen Lebenssituation (aus der Personalakte? Infos von Kollegen?) kann dem Mitarbeiter helfen, sich trotz schlechter Nachricht als Mensch gesehen und wertgeschätzt zu fühlen. Eine schlüssige Begründung der Kündigung, die der Mitarbeiter akzeptieren kann, ist dabei selbstverständlich. Auch für die Außenwirkung auf die verbleibende Belegschaft und deren anschließenden „Flur-Gespräche“ ist dies unerlässlich.

— Klare Ansagen & Antworten

Alle möglicherweise aufkommenden Fragen sollten im Vorfeld mit der Personalabteilung geklärt werden, wie z. B. ob derjenige, der jetzt gehen muss, eine Abfindung bekommt oder ob er sofort freigestellt werden kann. Bei betriebsbedingter Kündigung z. B. sollte der Betroffene nachvollziehen können, warum die Wahl ausgerechnet auf ihn fiel. (Interessant: Während in Deutschland soziale Aspekte oder die kürzeste Betriebszugehörigkeit im Vordergrund stehen, trifft es in England eher die „Teuren“, die lang Gedienten, die nicht mehr zur Leistungsspitze zählen).

In jeden Fall gilt: Wer Kündigungsprozesse fair gestaltet, vermeidet nicht nur Folgekosten durch sinkende Arbeitsmoral der verbleibenden Belegschaft, sondern kann sich auch als menschlich kompetent in seiner Rolle als Vorgesetzter profilieren – und sich als Mensch besser fühlen.

Mona Klare, Coaching für
Business und Persönlichkeit, Berlin ■

