

PERSONAL

# Mitarbeitern kündigen mit Würde und Effizienz

Eines muss jedem Verantwortlichen im Kündigungsgeschehen klar sein: Jeder scheidende Kollege ist ein Botschafter seines früheren Arbeitgebers. Wie die Botschaft lautet, bestimmt eine Firma maßgeblich mit. Genau deshalb muss die Verabschiedung von Mitarbeitern mit Würde und Anstand sowie nach bestimmten Regeln erfolgen.

MARTINA GOLDHORN

**B**eim Abbau von Personal macht die übliche Gemengelage aus wirtschaftlichen Notwendigkeiten, persönlichen Existenzängsten und überforderten Führungskräften das Vorhaben oft zu einer heiklen Aufgabe. Führungskräfte werden geschnitten, Fehlzeiten steigen, Gespräche verstummen plötzlich, die Geschäftsführung erhält anonyme Schreiben, Stimmungsfragen in Meetings werden nur noch zögerlich oder gar nicht beantwortet. Kurzum: Die Stimmung rutscht häufig auf den Nullpunkt.

Häufig trifft Führungskräfte der Auftrag zum Personalabbau unvor-

Martina Goldhorn ist geschäftsführende Gesellschafterin und Trainerin bei dem Trainings- und Beratungsunternehmen Janus in 85653 Aying, Tel. (0 80 95) 8 73 38-0, [martina.goldhorn@janusteam.de](mailto:martina.goldhorn@janusteam.de)

bereitet. Erstaunlicherweise meinen die Top-Entscheider oft, dass sich Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen aus dem Ärmel schütteln. Ein fataler Trugschluss: Viele Chefs geben ihrem Fluchtinstinkt nach und verlagern die Trennungsgespräche auf den Personaler oder sogar externe Kräfte – eine Entscheidung, die ein Unternehmen langfristig massiv beschädigen kann.

Das Gespräch zur Kündigung ist eine typische Führungsaufgabe. Der Vorgesetzte hat dabei eine Doppelrolle: Er ist Überbringer der schlechten Nachricht, gleichzeitig soll er die Verarbeitung durch den Mitarbeiter begleiten – und bangt oft selbst um seinen Job. Wo gekündigt wird, geht es um eine sehr anspruchsvolle seelische Arbeit, die erfahrungsgemäß viele Führungskräfte überfordert.

Im Gespräch selbst sind klare Worte ohne Weichspüler und Floskeln gefragt. Menschen im Schockzustand können kaum zuhören. Die Botschaft „wir kündigen“, gehört in die ersten fünf Sätze nach Öffnen der Tür. Das erste Gespräch sollte höchstens zehn Minuten dauern. Mit Ich-Botschaften übernimmt die Führungskraft Verantwortung für die Entscheidung. Eine Trennungsbegründung ermöglicht dem Gegenüber, die Dinge auf der Sachebene nachzuvollziehen.

Für das eigene innere Gleichgewicht empfiehlt es sich als Führungskraft, mögliche Reaktionen des Gekündigten zu antizipieren: Ob Selbstbeherrscher, Aufbrausender, Geschockter oder Verhandler – jeder Kollege folgt einem bestimmten Reaktionsmuster, um nach einer Kündigung mit seinen Gefühlen umzugehen. Wer sich als Chef vorher überlegt wie sein Gegenüber reagiert, stärkt seine Handlungsfähigkeit für den entscheidenden Moment. Doch nicht nur die Entlassenen sind von Emotionen gebeutelt, auch die Verbleibenden sind von einer Kündigung tief betroffen. Die Bewältigung von Entlassungen im Beruf wird mit der Trauer, die man beim Tod eines nahe stehenden Menschen durchlebt, verglichen. Nur wer seiner Trauer und Resignation Raum geben darf und dabei gegebenenfalls auf seinen Vorgesetzten als Gesprächspartner zurückgreifen kann, schafft einen guten Neuanfang.

Nach der Trauer das Chaos – ein weiterer Schritt zur Normalität, denn Neues kann nur im Umbruch entstehen. Aufgaben und Zuständigkeiten müssen neu zugeordnet, Ansprechpartner neu definiert werden. Eine besondere Herausforderung für tatkräftige Macher ist es, diese Effekte von Entlassungen auszuhalten und nicht sofort in eine Gegenbewegung zu verfallen. Wer die Trauer seiner Mannschaft zum Beispiel durch unzählige Anweisungen, Rundschreiben und E-Mails abzukürzen oder sogar zu unterdrücken versucht, pokert hoch: Er setzt damit die Rückkehr von Produktivität und Arbeitsfähigkeit aufs Spiel.

Der Vorgesetzte übernimmt im Kündigungsgespräch eine Doppelrolle: Er ist Überbringer der schlechten Nachricht, gleichzeitig soll er die Verarbeitung durch den Mitarbeiter begleiten.

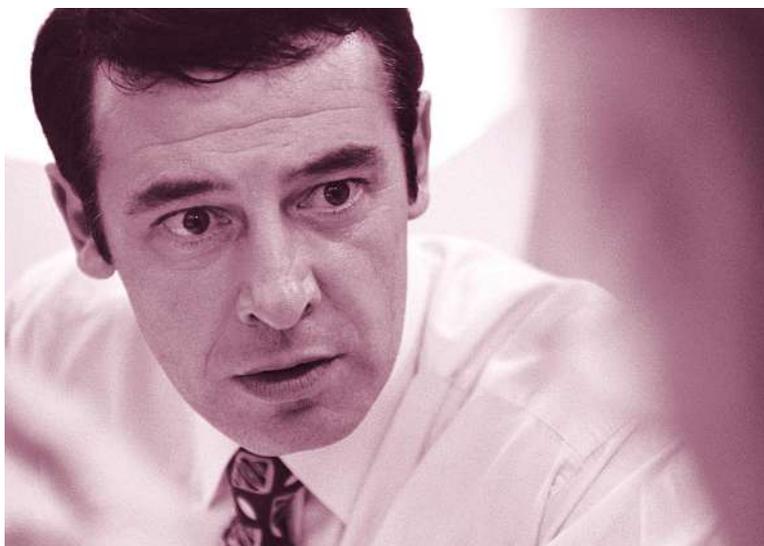


Bild: MM-Archiv

MM