



Bei einem Kündigungsgespräch gehören Taschentücher in Reichweite.

Führungskräfte müssen zum Thema Kündigung geschult werden

«Machen Sie es bitte besser»

Viel zu oft führen Unternehmen Kündigungen nicht professionell durch. Verletzungen bei Betroffenen und Bleibenden sind die Folgen. Dr. Laurenz Andrzejewski setzt sich dafür ein, dass Unternehmen professionell und fair kündigen.

Arbeitswelt Aargau: Weshalb sind Führungskräfte so hilflos, wenn sie Kündigungen aussprechen müssen?

Dr. Laurenz Andrzejewski: Es gibt zahlreiche Gründe, weshalb sich Chefs und Chefinnen damit so schwertun: Betroffenheit, fehlende Argumente, Angst vor den Reaktionen der Entlassenen und vor einem Imageschaden bei den Bleibenden – und die Sorge eine Existenz zu zerstören. Niemand will schlechte Nachrichten übermitteln. Die Führungskräfte und Personalfachleute bräuchten unbedingt ein Forum, wo sie sich über das Thema austauschen könnten. Leider ist bei Aus- und Weiterbildungen von Führungskräften professionelles Trennungsmanagement nach wie vor kein Thema. Unternehmen handhaben viele Bereiche professionell, aber Trennungen gehen sie oft dilettantisch an. Vorgesetzte werden zum Beispiel ohne Vorbereitung und mit enger Terminvorgabe in Trennungsgespräche hineingejagt.

Welches sind die grössten Fehler, die Führungskräfte dabei machen?

Es ist vor allem die Art und Weise, wie sie kündigen. Es gibt zum Beispiel Vorgesetzte, die Kündigungsgespräche einfach an die Personalabteilung delegieren. Ein anderer Punkt sind unklare Botschaften im Gespräch; der Chef redet einfach um den heissen Brei herum. Und am schlimmsten ist eine mangelnde Vorbereitung. Mein Aufruf an Führungskräfte: Machen Sie es bitte besser. Wir setzen uns doch auch nur in einen Zug, dessen Lokführer wir voll vertrauen und der alles im Griff hat. Unternehmen sind bei Trennungen oft meilenweit davon entfernt, alles im Griff zu haben. Ich möchte wirklich aufrütteln und sagen: Es sollten keine Fehler passieren bei Kündigungen. Eine Null-Fehler-Toleranz sollte Ziel sein. Denn es geht um Menschen und meist auch um viel Geld.



Dr. Laurenz Andrzejewski: «In einem Trennungsgespräch ist alles anders als in anderen Begegnungen.»

Wann hat es ein Unternehmen geschafft, «fair» zu kündigen?

Wenn es die Persönlichkeit der Menschen nicht verletzt und auch dem Unternehmen möglichst wenig Schaden zufügt. Alles muss so gestaltet sein, dass Vorgesetzte, Gehende und Bleibende gesund und stabil aus den Veränderungen hervorgehen. Der Gehende kann sein Gesicht wahren – die Bleibenden verstehen das Ziel der Veränderung und behalten ihre Loyalität und Motivation. Auch die Chefs stehen den Prozess gesund durch.

In Ihrem Buch sprechen Sie von Trennungskultur. Weshalb ist Ihnen dieser Begriff so wichtig?

Was ich jahrelang in der Outplacement-Beratung erlebt habe, war eine Un-Kultur: Entlassene wurden durch unbedachte Formulierungen verletzt, viel Porzellan wurde zerschlagen, Arbeitsgerichtsprozesse waren die Folge. Ich fordere, dass Unternehmen endlich ihre Regelwerke vervollständigen. Sie haben Ordner voll Anweisungen und Beschreibungen, was «Unternehmenskultur» bedeutet – bei der Mitarbeiterrekrutierung, bei der Kundenpflege etc. Nur ein

Ordner, in dem beschrieben ist, wie man mit Menschen umgeht, wenn man sich trennt, fehlt meistens. Dieser Ordner sollte Trennungskultur heissen, damit Unternehmen Kündigungen endlich professionell, respektvoll und umsichtig durchführen.

Was ist im Kündigungsgespräch besonders wichtig?

Basisfragen: Wer wann mit wem und welchen Inhalten wo und wie lange das Gespräch führt. Wenn diese Fragen genau geklärt sind, ist schon ein wesentlicher Beitrag zum positiven Verlauf geleistet. Ganz wichtig sind auch die ersten fünf Sätze. Darin muss die Führungskraft die Botschaft übermitteln. Dann folgen eine schlüssige Begründung und die Beantwortung der Frage «warum ich?». Emotionale Reaktionen müssen Platz haben, auch Rückfragen müssen beantwortet werden. Die Führungskraft muss das weitere Vorgehen, die Termine und Fristen mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin besprechen.

«Bitte kein Smalltalk während des Kündigungsgesprächs»

Beim Kündigen, so schreiben Sie, soll man nicht zu ehrlich sein, dass verletze den Mitarbeiter zu stark. Ist Ehrlichkeit nicht wichtig?

Ehrlichkeit ist sehr wichtig, ich meine Wahrhaftigkeit. Im Trennungsgespräch kommt es darauf an, um welchen Mitarbeiter es geht und wie seine Geschichte aussieht. Wenn es etwa im Alltag nie ein ehrliches Feedback zur schlechten Leistung gegeben hat, was oft der Fall ist, dann ist das Trennungsgespräch wegen Massentlassung der falsche Moment um zu sagen: «Sie sind ein Versager...» Das verletzt zusätzlich. Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit gehören in den Führungsalltag, da muss man dem Mitarbeiter sagen, wo er steht. Da muss die Führungskraft Ziele und Massnahmen definieren, ermahnen, abmahnen und klare Aussagen über die Konsequenz Trennung machen, wenn sich die Leistung nicht bessert.

Welche Floskeln sollten Führungskräfte im Gespräch unbedingt vermeiden?

Jegliche Formulierung, die das Selbstwertgefühl des Menschen verletzen könnte, Beschönigungen sowie Tröstungsversuche wie «Ich weiss wie es Ihnen

geht». Der Vorgesetzte weiss nichts über die Befindlichkeit des Betroffenen. Auch von Chancen und Perspektiven zu sprechen ist unangebracht.

Warum sollte man im Rahmen eines Kündigungsgesprächs nie «einen guten Tag» wünschen?

In einem Trennungsgespräch ist alles anders als in anderen Begegnungen: Natürlich gibt es eine freundliche Begrüssung, aber bitte keinen Smalltalk zu Beginn, wie zum Beispiel «Gefällt Ihnen die neue Ausstellung im Empfangsgebäude?». Da kriegen Sie die Kurve nicht mehr. Der Chef sollte am Schluss des Gesprächs kein schönes Wochenende wünschen, da fühlt sich der Mitarbeiter nur veräppelt. Besser ist, im letzten Satz zu sagen: «Wir sehen uns am kommenden Dienstag um 14 Uhr wieder.» Und dem Mitarbeiter dann die Hand zu geben.

Was sollte die Führungskraft für die Zeit nach dem Kündigungsgespräch bedenken?

Nachsorge ist das Stichwort – für den Betroffenen und für die Bleibenden. Bei den Gehenden kommen Ängste, Fragen und Emotionen hoch. Die Menschen brauchen dann einen Ansprechpartner und im besten Fall eine Outplacement-Beratung, die sie unterstützt, wieder eine neue Stelle zu finden. Auch Details zur Pensionskasse oder Freistellung sollten geklärt werden. Die Bleibenden sollten so früh wie möglich informiert werden, dass sie nicht betroffen sind. Es geht darum, aufzuzeigen, was das Ziel der Veränderung ist, wie dies zu schaffen ist mit weniger Personal und wie man die Arbeit neu organisieren will. Alle brauchen in dieser Zeit Zuspruch und Unterstützung.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Zur Person

Dr. Laurenz Andrzejewski gilt als «Deutschlands Trennungspapst». Seit mehr als 25 Jahren begleitet er Unternehmen bei Veränderungs- und Trennungsprozessen und unterstützt Menschen bei der Neuorientierung. Sein Handbuch wurde soeben überarbeitet: «Trennungskultur und Mitarbeiterbindung», Personalwirtschaft, ISBN: 978-3-472-08660-4