

»Einfach mal die Klappe halten«

Trennungsexperte Laurenz Andrzejewski erklärt, was alles zu einer fairen und vorbildlichen Kündigung gehört.

Herr Andrzejewski, werden Sie angeheuert, um Mitarbeiter rauszuschmeißen?

Ich werde in der Tat immer wieder gefragt, diese Aufgabe zu übernehmen. Allerdings lehne ich dies ebenso regelmäßig ab. Trennungsgespräche gehören zu den Kernaufgaben der Vorgesetzten.

Trotzdem versuchen sich viele davor zu drücken...

...weil sie dabei einen enormen Kontrollverlust erleben.

Das müssen Sie erklären.

Gerade bei betriebsbedingten Kündigungen geraten Führungskräfte oft in einen Argumentationsnotstand: Warum trifft es jenen und jenen nicht? Zudem merken sie: Harmonie ist bei solchen Gesprächen unmöglich, und Lorbeeren lassen sich damit auch nicht verdienen. Niemand wird hinterher sagen: Das war eine ausgezeichnete Entlassung! Kurzum: Sie haben Angst um ihr eigenes Image.

Ist der Schaden nicht längst eingetreten, wenn man Leute entlassen muss?

Kündigungen gehören zum Geschäftsleben wie Einstellungen auch. Entscheidend ist, welche Fehler man nicht macht.

Nämlich?

Etwa die Verantwortung nicht zu übernehmen, seinem Mitarbeiter persönlich zu kündigen, sondern durch einen Dienstleister oder per Post.

Und wie geht es richtig?

Ganz entscheidend sind die ersten fünf Sätze. Sätze – nicht Minuten! In diesen muss die Kündigungsbotschaft klar und unmissverständlich fallen. Ich rate Führungskräften dazu, diese Sätze vorab zu üben. Andernfalls führt das dann zu Sprechdurchfall: Solche Chefs texten die Betroffenen zu, und die bekommen nichts mehr mit. Wichtig ist aber auch, nach der Trennungsbotschaft die Klappe



Andrzejewski begleitet als Experte seit 1989 Kündigungsprozesse in Unternehmen und berät Führungskräfte und Personalabteilungen. Seit seinem viel beachteten Buch „Trennungskultur“ (Wolters Kluwer Verlag, 2008) gilt er als „Deutschlands Trennungspapst“.

zu halten und die aufkommenden Emotionen abzuwarten und auszuhalten.

Mit welchen Reaktionen müssen Manager typischerweise rechnen?

Gewöhnlich werden vier Reaktionsmuster unterschieden: Der erste Typus ist so selbstbeherrscht, dass man gar nicht weiß, ob die Botschaft angekommen ist. Da muss man nachfragen. Der zweite wird aggressiv. Dabei besteht die Gefahr, dass sich der Vorgesetzte in den Boxring zerren lässt. Deshalb: unbedingt ruhig und sachlich bleiben und sich auf keine Diskussionen einlassen. Der dritte Typ bricht in Tränen aus. Hier gilt: Mitgefühl zeigen – ja; mitleiden – nein. Der vierte Typus feilscht sofort um die Abfindung. Wer da nicht perfekt vorbereitet ist oder haltlose Zugeständnisse macht, gerät in

Teufels Küche. Gründliche Vorbereitung ist bei Kündigungen das A und O!

Und die sieht wie aus?

Es gibt fünf Basisfragen, die jeder vorab beantworten können muss: Wer führt das Gespräch? Welche Inhalte packen wir in das Erstgespräch? Wo soll das stattfinden? Wie lange soll es dauern? Und natürlich: Wie wird die Kündigung begründet. Jeder Betroffene fragt sich doch: Warum ich? Dabei darf es kein Geeiere geben, denn im Zweifel muss die Begründung auch durch arbeitsrechtliche Instanzen halten.

Was empfehlen Sie bei Ort und Uhrzeit?

Bei der Wahl des Ortes ist die Diskretion entscheidend. Das Großraumbüro oder der Besprechungsglaskasten scheiden deshalb aus. Und falls das Gespräch im Büro des Chefs stattfindet, muss der sein Telefon ausschalten. Nichts ist verletzender, als wenn der Chef während der Kündigung telefoniert oder Kollegen hereinstürmen. Bei der Uhrzeit sollte man eher überlegen, ob der Betroffene danach noch mit Kunden Kontakt oder eine längere Heimfahrt vor sich hat. Im ersten Fall ist es besser, kurz vor Feierabend zu kündigen, um dem Mitarbeiter nicht zuzumuten, danach noch vor Kunden zu lächeln; im zweiten eignet sich eher der Vormittag, damit der Chef mit dem Mitarbeiter noch einmal reden kann, bevor der losfährt und wer weiß was anstellt.

Wann empfinden Mitarbeiter eine Kündigung als fair?

Das sind immer die persönlichen Details: Hat mein Chef den Schneid gehabt, mir das ins Gesicht zu sagen? War er gut vorbereitet, und steht er hinter der Entscheidung? Hat er sich für mich als Mensch genug Zeit genommen? Wenn all das stimmt, ist die Höhe der Abfindung zweitrangig.

Und wie sollte das Thema intern und extern kommuniziert werden?

Das Wichtigste ist die klare und wahrhaftige Kommunikation gegenüber den verbleibenden Mitarbeitern. Die müssen frühzeitig die Gründe und den Sinn der Personalveränderungen erfahren, ebenso dass eine faire Regelung gefunden wurde. Das ist entscheidend für das künftige Arbeitsklima. Denn nach der Trennung sind es ja die Verbleibenden, mit denen man die Zukunft des Unternehmens erfolgreich gestalten will. ■

jochen.mai@wiwo.de