

## Geräuschlos gefeuert

**Um Mitarbeiter loszuwerden, nutzen Firmen immer häufiger so genannte Trennungsexperten. Sie sollen Führungskräften zeigen, wie richtig entlassen wird.**



Ralf Braum

Kündigungsexperte  
Andrzejewski,  
Seminarteilnehmer: "Der  
Dampf muss raus"

Der junge Abteilungsleiter, noch keine 30, verheddert sich, beginnt zu stottern, wird rot.

"Leider möchten wir Ihnen mitteilen", druckst er, "dass wir beabsichtigen ... äh ... dass wir also möchten ... äh ... dass wir uns leider trennen müssen."

"Falsch, ganz falsch", ruft ein hagerer Mann Anfang 50 dazwischen. "Der erste Satz muss sitzen, muss klar und eindeutig sein. Ohne 'möchten', ohne 'beabsichtigen'. Und, bitte, kein 'leider'."

Mit flinken Bewegungen schreibt der Mann kurze Merksätze an eine Tafel: "Hiermit kündige ich Ihnen fristgerecht." "Hiermit beende ich die Zusammenarbeit mit Ihnen." "Hiermit trenne ich mich von Ihnen zum 30. Juni."

Schweigend, mit skeptischen Gesichtern guckt ein halbes Dutzend Führungskräfte eines Stahlbauunternehmens aus dem Norden Niedersachsens abwechselnd auf die Tafel und auf den hageren Mann. Der heißt Laurenz Andrzejewski, ist 51 Jahre alt und wird immer dann von Firmen gerufen, wenn Unheil droht.

Unternehmensberater Andrzejewski, ein Mensch mit feinen Manieren, ist Spezialist für richtiges Kündigen. Er bläut Führungskräften ein, wie überzählige Mitarbeiter möglichst geräuschlos gefeuert werden - ein Gewerbe, das in dieser Zeit mächtig Konjunktur hat.

Im niedersächsischen Stahlbauunternehmen, wo der Kündigungsexperte gerade seine Grundregeln erklärt, soll es rund hundert Mitarbeiter treffen. Anlass: Die neuen Maschinen, die das Überleben der Firma auf dem Weltmarkt sichern sollen, produzieren nicht nur mehr und schneller. Sie benötigen auch kaum noch Wartung und können von weniger Menschen bedient werden - Pech für die betroffenen Fachkräfte, Pech für die ländliche Region, die schon jetzt von 16 Prozent Arbeitslosigkeit geplagt ist.

Verdammt unangenehm auch für die direkten Vorgesetzten, vorwiegend Abteilungsleiter. Die sollen nämlich, hat die Geschäftsführung beschlossen, die Hiobsbotschaften selber verkünden und die Drecksarbeit nicht, wie bisher üblich, den Leuten von der Personalabteilung überlassen. Deshalb sitzen die Führungskräfte jetzt

in Andrzejewskis Seminar.

Keiner der hoch qualifizierten Techniker und Kaufleute hat bislang jemand kündigen müssen. Alle fühlen sich heillos überfordert, würden sich gern drücken. Sie haben Angst, nicht die richtigen Worte zu finden.

"Wie soll ich diesen Mist einem Familienvater erklären, der Kinder hat, der gerade ein Haus gekauft hat?", fragt Frank D. aufgebracht. Der Abteilungsleiter, 33 Jahre alt, ledig, soll 24 Mitarbeiter entlassen. "Wer garantiert mir, dass der nicht von der nächsten Brücke springt?"

"Wie kriege ich meine eigenen Gefühle in den Griff?", will Ingenieur Harry T. wissen. "Vielleicht verlier ich ja die Fassung, wenn ich einen rausschmeißen soll, mit dem ich seit zehn Jahren prima zusammenarbeite."

"Warum entlassen nicht die, die sonst auch einstellen?", fragt Abteilungsleiter Heinrich S., ein im Dienst ergrauter Veteran, mit grimmigem Seitenblick auf den jungen Personalchef. Der sitzt stumm mit in der Runde, ist offenbar froh, die vielen Fragen seiner Führungskräfte nicht selber beantworten zu müssen. Experte Andrzejewski dagegen bleibt kaum eine Antwort schuldig.



Kündigungsoffer Donald Duck: "Wieso ich?"



Der gekündigte Mitarbeiter ist wütend, droht, das Büro in Klumpen zu schlagen? Nerven behalten, rät Andrzejewski: Schimpfen lassen, toben lassen, wenn es sein muss, eine Viertel Stunde und mehr. "Der Dampf muss raus, dann beruhigt er sich wieder."

Das Kündigungsoffer kann sich vor Schreck die Einzelheiten nicht merken, wirkt verwirrt und desorientiert? Ebenfalls beherrschbar: die Details wiederholen, eventuell zur Erläuterung ein Betriebsratsmitglied hinzuziehen. "Und immer wieder fragen, ob die Botschaft auch angekommen ist."

Der Entlassene beginnt zu schluchzen, klagt über Herzschmerzen, droht zusammenzubrechen? Taschentücher zurechtlegen, den Betriebsarzt in Bereitschaft halten, empfiehlt der Experte. "Stets auf alles vorbereitet sein."

"Trennungskultur" nennt Andrzejewski sein Konzept - und das klingt so harmlos wie "Entsorgungspark" für ein Atomklo. Doch ohne seine Hilfe, versichert der Unternehmensberater, laufe in vielen Firmen alles noch viel schlimmer ab: chaotischer für das Unternehmen, gefährlicher für den Betriebsfrieden, unmenschlicher für die Betroffenen.

"Manchmal werden Leute von der Sekretärin gefeuert", erzählt er. "Anderen wird während einer Konferenz vor versammelter Mannschaft gesagt, sie könnten nach Hause gehen, ihr Vertrag werde sowieso nicht verlängert."

Solche Auswüchse, sagt Andrzejewski, passierten aus Feigheit, aus Unfähigkeit, manchmal auch aus Hilflosigkeit. Oder, wie bei einer Frankfurter Großbank, aus purem Zynismus. Dort habe kürzlich eine mächtige Vorstandsdame ihre Manager angewiesen, die anstehenden Kündigungen nach dem Schema des Tischfußballspiels "Tipp-Kick" umzusetzen: "Ich drück oben auf den Knopf, Sie treten unten die Leute raus."

Welche seelischen Schäden solche Hauruck-Methoden bei den Opfern hinterlassen, hat Andrzejewski bei seiner früheren Tätigkeit als Berater gefeuerter Manager mitgekriegt: "Der Schock sitzt oft so tief, dass sich die Leute nie mehr davon erholen."

Deshalb sei ihm die Geschäftsidee gekommen, Alternativen zum rüden Rausschmiss zu entwickeln. Sie sollen die persönliche Katastrophe für die Kündigungsoffer erträglicher machen. Vor allem aber sollen sie seinen Auftraggebern helfen, überzähliges Personal möglichst komplikationslos loszuwerden.

Denn nur wenig, behauptet Andrzejewski, schade dem Ruf eines Unternehmens mehr als stümperhaftes Kündigen: Verbleibende Mitarbeiter gerieten in Panik, Zoff vor Arbeitsgerichten werde öffentlich, Geschäftspartner würden abgeschreckt. Da sei es klüger, seinen Rat einzuholen - über Auftragsmangel kann er nicht klagen.

Kündigen, findet der Experte, solle stets nur der direkte Vorgesetzte, und zwar diskret, nach Möglichkeit im Chefbüro. "Nie am Freitagnachmittag, nie direkt vor dem Urlaub, nie vor Festtagen wie Ostern oder Weihnachten." Immer mit Respekt vor dem Mitarbeiter, Dank für geleistete Dienste inklusive. Stets höflich und verbindlich im Ton.

Bei den Seminarteilnehmern regt sich Widerspruch. "Eine Kündigung kann man einfach nicht nett überbringen", moniert Harry T. unter Beifallsgemurmel, "da nutzt das ganze Gesülze nichts." "Aber man kann sie präzise begründen", entgegnet Andrzejewski. "Man kann beispielsweise erklären, dass sie nichts mit der persönlichen Leistung zu tun hat."

Im Fall der Stahlbaufirma zum Beispiel müssen nicht die Leistungsschwachen gehen, sondern die Fachkräfte mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit, die Unverheirateten, die Jungen. "Das macht es ja so schwer", empört sich Seminarteilnehmer Heinrich S. "Ich muss Männern kündigen, die ich noch vor einem halben Jahr befördert und belobt habe. Die erklären mich doch für verrückt."

Prompt versetzen sich beim anschließenden Rollenspiel mehrere Führungskräfte so sehr in die Lage ihrer Mitarbeiter, dass es zu erregten Wortwechseln kommt:

"Ich glaub, ich hör nicht richtig. Sie wollen mich feuern? Ich bin doch Ihre beste Kraft."

"Weiß ich, aber wir müssen uns trotzdem trennen."

"Hat das was mit persönlicher Antipathie zu tun?"

"Nein, wie gesagt, nur mit der geplanten Umstrukturierung."

"Ich pfeif auf Ihre Scheiß-Umstrukturierung."

Zwei Wochen später, der Kündigungsexperte ist längst abgereist, ist aus dem Rollenspiel Wirklichkeit geworden. Im Büro von Abteilungsleiter Frank D. steht ein

junger Facharbeiter, zitternd vor Aufregung.

"Wieso ich?", schreit er, die Stimme überschlägt sich. "Wie wollt ihr das packen mit eurer Umstrukturierung, ohne mich? Ich kenn mich doch auf den neuen Maschinen bestens aus, besser als die anderen. Ich lass mich doch nicht einfach kaltstellen."

Frank D. macht genau das, was Trennungsspezialist Andrzejewski während des Seminars empfohlen hat: Lässt den Mann schreien, wüten, drohen. Bleibt selbst ganz still, schweigt minutenlang. Weist dann ruhig auf die Auffanggesellschaft hin, auf die Möglichkeit, sich dort weiterzuqualifizieren. Erwähnt die Abfindung. Ruft einen Kollegen vom Betriebsrat zur Unterstützung. Bittet den nächsten Kandidaten in sein Büro.

24 Männer entlässt der Abteilungsleiter an diesem Tag, den Ersten um 7.10 Uhr, den Letzten während der Nachtschicht, um 23.25 Uhr. 24-mal sagt er zum Auftakt den gleichen Satz: "Ich sehe mich gezwungen, Ihnen die Kündigung auszusprechen." 24mal hält er die Reaktionen aus: Verbitterung, Verzweiflung, Wut. Trauer, Resignation, Enttäuschung.

"Ohne die Schulung wär's mir noch schwerer gefallen", gesteht er hinterher. "Ich hab mich stur an die Regeln gehalten."

Sein Kollege Heinrich S., der noch mehr Leute entlassen muss, nimmt es nicht ganz so genau, gibt mehr preis, als es der Trennungsspezialist empfohlen hat. Er zeigt den Mitarbeitern ganz offen sein Mitleid, sagt jedem Betroffenen, wie Leid es ihm doch tut.

"Der Chef war ja niedergeschlagener als ich, dem liefen ja die Augen über", erinnert sich Torsten B., einer der Entlassenen. "Dem ist das richtig nahe gegangen."

Für Torsten B. kein wirklicher Trost. Der 33-Jährige, Vater zweier kleiner Kinder, hat in der strukturschwachen Region kaum Chancen, schnell wieder einen Job zu bekommen. Seine Zukunft sieht düster aus, daran ändert die mitfühlende Kündigung nichts.

"Auch ein netter Arschtritt ist ein Arschtritt", resümiert er.

BRUNO SCHREP

---

© DER SPIEGEL 23/2003

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

---