

## Anders Wirtschaften

Brauchen wir Wachstum? Oder kann der Wohlstand auch steigen, wenn das Inlandsprodukt sinkt?  
Wirtschafts-Thema · Seiten 28 und 29

## Sinkende Renditen

Immobilienfonds bringen weniger Geld – doch die Lobby wirbt weiter für das angeblich „solide und stabile Basis-Investment“. Kurs & Kunde · Seite 30

## Napsters Erben in Bedrängnis

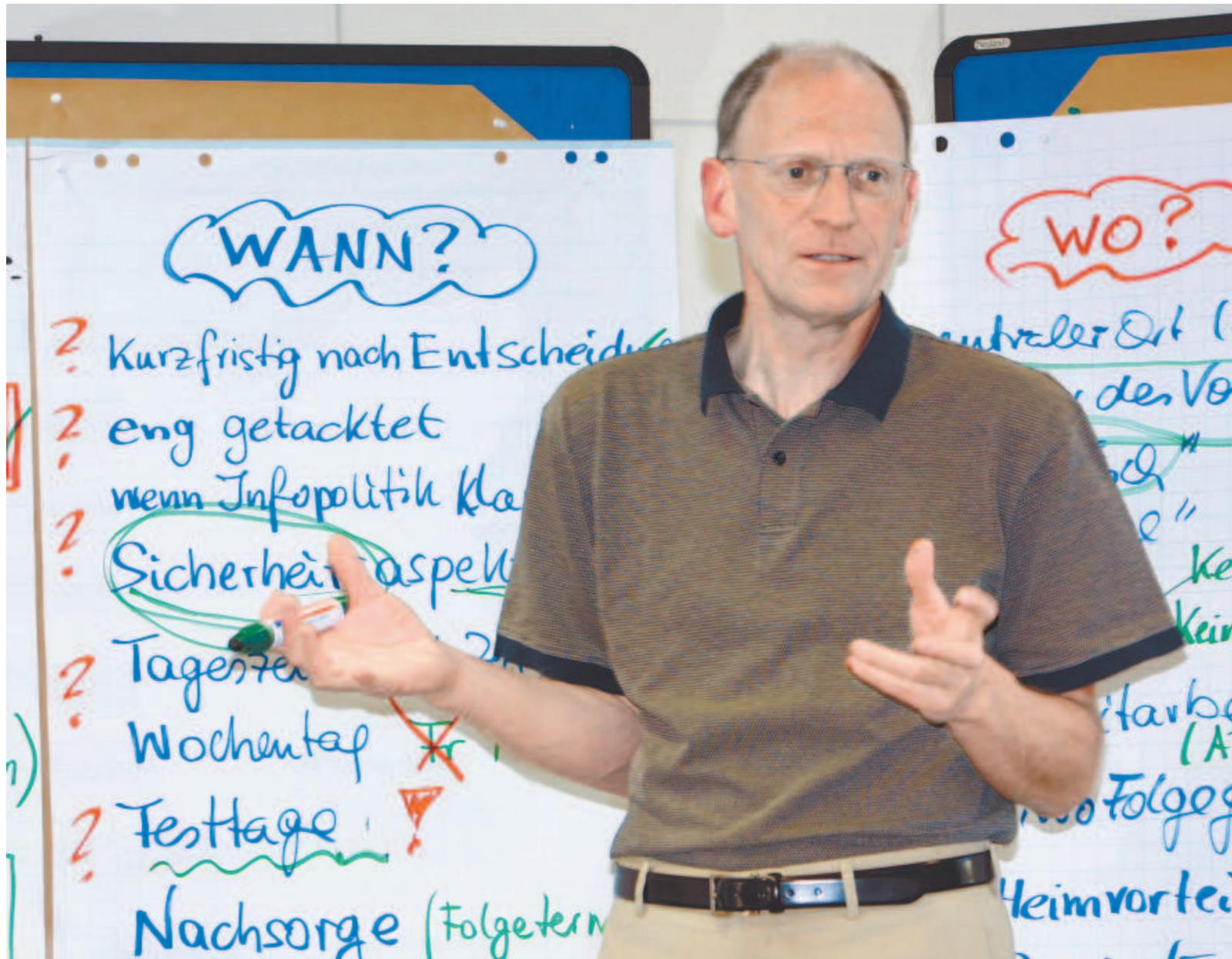
Die höchten US-Richter verlangen einen schärferen Kurs gegen die Anbieter von Tauschbörsen – nun werden auch die Programmierer nervös. Netzwerk · Seite 31

## Bolivians Gasstreit

Erdgas-Förderer wenden sich wegen der unsicheren politischen Lage von Bolivien ab. Manchen im Land gefällt das. Wirtschafts-Welt · Seite 32

## Nützlich & hilfreich

Produkttest Seite 29  
Telefontarife Seite 29  
Heizölpreise Seite 29  
F1 – Help Seite 31



Wann kündigen? Wo kündigen? Fragen, die Laurencz Andrzejewski in seinen Seminaren beantwortet.

# Der Trennungspapst

Der Unternehmensberater Laurencz Andrzejewski erklärt Managern, was sie bei Entlassungen beachten sollten

VON MICHAELA BÖHM

An sein erstes Mal kann er sich noch gut erinnern. Er ließ die Beschäftigten für ein Gespräch unter vier Augen in sein Büro kommen. Es war das erste Mal, dass Laurencz Andrzejewski eine betriebsbedingte Kündigung aussprechen musste. „Nach dem Wechsel im Vorstand werden drei Abteilungen zusammengelegt. Dadurch entfallen in unserer Abteilung zwei Planstellen. Daher werde ich mich zum Ende des Jahres von Ihnen trennen. Hier überreiche ich Ihnen die Kündigung.“

Er hatte keine Ahnung, wie man jemandem kündigt. Wen hätte er auch fragen sollen? „Mehr intuitiv“ hat er das Richtige gesagt. Nicht drum herum geredet, die Verantwortung nicht abgeschoben, keine unklaren Botschaften abgegeben, sondern bereits im dritten Satz die Kündigung ausgesprochen. „Natürlich hatte ich die Hosen voll.“ Die Anspannung ist er losgeworden, indem er heftig in die Pedalen trat. Damals ist er viel Rennrad gefahren.

Heute ist der 54-jährige Unternehmensberater Andrzejewski Experte in Sachen Kündigung. Firmenchefs holen ihn ins Haus, damit er mit Führungskräften die passenden Sätze für Entlassungsgespräche trainiert. Sätze, die nicht kränken, aber unmissverständlich sind.

Wer sich nicht schulen lässt, kann vieles falsch machen. Der sagt beispielsweise: „Guten Tag, Herr Müller. Schön, dass Sie sich Zeit genommen haben. Haben Sie gestern das Spiel gegen Schalke gesehen?“ Ein Aachener Unternehmen hatte sogar Sahnnetze aufgetischt. „Greifen Sie zu! Der Kuchen ist ganz frisch. Was ich Ihnen noch sagen

wollte, die Märkte sind ja zusammengebrochen und da hat man leider immer ein paar unangenehme Entscheidungen zu treffen. Es wird für uns alle schwer werden.“ Der sagt zum Schluss auch: „Kopf hoch und einen schönen Tag noch!“

Andrzejewski hat viele solcher Beispiele im Kopf, die ihm entlassene Manager erzählen, als er in seiner früheren Arbeit als Outplacement-Berater die Gekündigten bei der Suche nach einem neuen Job unterstützte. Kündigungen per Mail. Kündigungen en passant auf dem Flur. Kündigungen mit Tritt in den Hintern: „Ich hätte Ihnen das schon viel früher sagen müssen. Wir waren noch nie zufrieden mit Ihnen.“

Hau-ruck-Kündigungen hinterlassen „massive Verletzungen“. Oft hatte sich Andrzejewski gefragt, warum den Entlassenen der nötige Biss fehlte, um im Arbeitsleben wieder Fuß zu fassen. Warum geht das nicht voran? Seine Antwort: Je ramponierter das Selbstwertgefühl durch die Kündigung, desto länger braucht einer, um seine Wunden zu lecken.

Oder: Je fairer die Kündigung, um so schneller wagt einer die nächste Bewerbung. Weil er nicht erst Berge von Selbstzweifeln wegräumen muss.

Damals hatte Andrzejewski die Idee, seine Lehre in die Unternehmen zu tragen. Damit Entlassungen professionell, wirtschaftlich, fair und menschlich über die Bühne gehen. Und weil er der erste war und dazu ein Buch schrieb, nannte man ihn bald „Trennungspapst“. Er selbst sieht sich als „Prediger in der Wüste“.

„Es läuft mir immer wieder kalt über den Rücken“, sagt er und beugt sich nach vorn. Pause. „Man glaubt es nicht“, er schlägt die Hände vors Gesicht. „Ich halte das kaum aus“, flüstert er. Topleute – und nun spuckt er die Worte ein zweites Mal auf den Tisch – Topleute mit Super-Ausbildung und hohem Gehalt machen sich keine Gedanken darüber, was Angestellte dabei empfinden, wenn sie mal so nebenbei im Flur entlassen werden.

„Da geh ich unter die Decke“, sagt der Mann, der sich nicht erinnern kann, wann er zuletzt gebrüllt und geschimpft hat. Er lehnt sich wieder zurück, die kleine Szene ist vorüber. Führungskräften, sagt er nun gelassen, fehle es häufig an Selbstkritik und Reflexion. Sie versteckten ihre Unsicherheit hinter einem Panzer an Aggression und Coolness oder in Smalltalk. „Auf der emotionalen Ebene sind Manager häufig hilflos, Krüppel, einfach behindert.“

Dabei war er selbst mal eine Führungskraft. Aber seine ethische Grundhaltung – davon spricht er oft – habe ihn davor be-

wahrt, so zu sein, wie er es an anderen kritisiert. Zunächst wusste Andrzejewski nicht recht, was er studieren sollte. Er entschied sich für Ernährungswissenschaft, promoviert an der Mainzer Universitätsklinik über Diätetik und Aminosäure bei Nierenkranken und hat den Fuß in der Tür der Pharmaindustrie. Er macht Karriere, rückt aufleitende Stellen in der Pharma- und später in der Markenartikelindustrie. Dann kommt der Tag, an dem er das erste Mal jemanden entlassen muss. Inzwischen liegen 14 Jahre Erfahrung in Sachen Kündigung hinter ihm.

Wir müssen 600 Leute entlassen, sagt ihm etwa ein Personalchef. Es klingt nach ratz-fatz. Wie viel Zeit haben Sie sich für die 600 Einstellungen genommen, fragt Andrzejewski zurück. Bis zu zehn Interviews pro zu besetzender Stelle. Erst-, Zwei- und Drittgespräche, und jetzt haben Sie nicht einmal eine Stunde für den Beschäftigten, der 40 Jahre bei Ihnen gearbeitet hat?

Andrzejewski hängt das Jackett über den Stuhl, aufrecht sitzt er da, korrekt, nicht steif. In dem kleinen Büro hat er die Stützen seines Lebens verteilt: das Foto seiner Frau und das seiner Eltern, die Bibel auf dem Sideboard, markiert mit Klebezetteln, er steht auf, blättert, „da habe ich meiner Frau etwas Schönes vorgelesen“, legt das Buch zurück neben den Schal, der signiert ist von einem chinesischen Großmeister des Qi Gong. Nur die Insignien seines großen indischen Lehrers fehlen. Es ist das Spirituelle, das ihn anzieht. Die Basis für seine Arbeit ist jedoch seine humanistisch-christliche Erziehung. Die ist Garant: „Ich stehe auf der Seite der Schwachen.“

Als Mediator bekommt Andrzejewski zwischen 4000 und 6000 Euro für zwei Tage. Weil die Belegschaft unmotiviert ist. Schlechtes Betriebsklima, Flurfunk, innere Kündigungen, Kündigungsschutzklagen, Imageverlust. Über Auftragsmangel muss Andrzejewski nicht klagen. Kündigungen haben Konjunktur. Inzwischen ist er auch nicht mehr der einzige, der sein Geld in dieser kleinen Nische der Unternehmensberatung verdient. Das macht ihm nichts aus.

„Es ist genug Markt für alle da.“ Kein Kaffee, keine Kekse, keine Gemütlichkeit, trichtert Andrzejewski den Führungskräften und Personalmanagern ein, wenn er sie trainiert. Lieber den Betriebsarzt informieren und Papiertäschentücher bereit legen. Denn was ist peinlicher, als eine Führungskraft, die in der Hosentasche nestelt und dem weinenden Angestellten ein gebrauchtes Taschentuch anbietet?

Was tun, wenn der Gekündigte brüllt, droht und auslupft? Toben lassen. Wenn er stumm bleibt? Botschaft wiederholen. Bei Andrzejewski gibt es das Rüstzeug für Kündigungen, feste Regeln und Checklisten, um – wenn nötig – auch im Halbstundentakt zu entlassen. Ohne die Nerven zu verlieren.

Was tun, wenn der Gekündigte brüllt, droht und auslupft? Toben lassen. Wenn er stumm bleibt? Botschaft wiederholen. Bei Andrzejewski gibt es das Rüstzeug für Kündigungen, feste Regeln und Checklisten, um – wenn nötig – auch im Halbstundentakt zu entlassen. Ohne die Nerven zu verlieren.

Was tun, wenn der Gekündigte brüllt, droht und auslupft? Toben lassen. Wenn er stumm bleibt? Botschaft wiederholen. Bei Andrzejewski gibt es das Rüstzeug für Kündigungen, feste Regeln und Checklisten, um – wenn nötig – auch im Halbstundentakt zu entlassen. Ohne die Nerven zu verlieren.

## SEZIERTISCH



## Schnapsidee

VON GERT G. WAGNER

Entscheidungen über Höhe und Verteilung der Steuerlast sind politische Fragen, über die Parteien zu Recht streiten. Deshalb lohnt es sich, den ganz neuen Begriff der „Reichensteuer“ zu sezieren. Obwohl die Wissenschaft in Fragen der Gerechtigkeit keine Autorität hat, kann man das Konzept und seine Wirkungen analysieren.

Mit der Reichensteuer ist ein Aufschlag von drei Prozentpunkten auf den Einkommenssteuertarif gemeint – aber nur für alte DM-Millionäre: von 500 000 Euro Einkommen an für Ehepaare, 250 000 Euro für allein Verstorbene. Es gibt etwa 60 000 der reichen Steuerzahler; in der Summe wird nur eine gute Milliarde an Zusatzeinnahmen zusammenkommen.

Steuerzahler haben ein differenzierteres Gefühl für Gerechtigkeit. Vorläufig

Gert G. Wagner ist Professor für Volkswirtschaft an der TU Berlin und Forschungsdirektor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung.



ge Ergebnisse einer derzeit laufenden Erhebung des DIW Berlin zeigen: Eine große Mehrheit sagt, Manager zahlen zu wenig Steuern – und ungelernete Arbeiter würden zu hoch belastet. Die von der SPD ins Auge gefasste Reichensteuer setzt hier an. Es ist freilich symbolische Politik, die keine nennenswerten Mehreinnahmen bringen wird. Hamburgs CDU-Bürgermeister Ole von Beust hat Recht: Will man hohe Einkommen stärker zur Finanzierung des Staatswesens heranziehen, wäre es vernünftiger, den Spitzensteuersatz nicht noch weiter zu senken.

## Symbolische Politik

Noch wirksamer wären die Pläne, mit einer Einfachsteuer die Schlupflöcher zu schließen. Abschreibungskünstler müssten kräftig zahlen – selbst wenn der Mehrwertsteuer gezahlt, und da das Wohnen für Niedrigeinkommensbezieher der größte Kostenblock ist, werden sie entlastet.

Blieben noch gezielte Konsumsteuern, wie sie offenbar auch von den Grünen ins Spiel gebracht werden. So absurd ist das gar nicht, denn die Mehrwertsteuer wirkt bereits heute durchaus progressiv. Auf Mieten wird keine Mehrwertsteuer gezahlt, und da das Wohnen für Niedrigeinkommensbezieher der größte Kostenblock ist, werden sie entlastet.

Schließlich werden etliche Güter des Grundbedarfs nur mit einem reduzierten Mehrwertsteuersatz belegt. Im Ausland gibt es dazu noch spezielle Verbrauchssteuern auf Luxusgüter. Ansatzweise gibt es das auch in Deutschland: die Sektsteuer. Eine derartige Schnapsidee wäre heute auch möglich: eine Steuer auf reichenspezifischen Luxus, etwa auf Kaviar, wäre denkbar. Das wäre aber symbolische Politik pur.

Ernsthaft könnte man eine höhere Grundsteuer erwägen. In den USA ist sie teilweise zehnmal so hoch wie in Deutschland. Wer sich den Luxus eines großen Anwesens leistet, würde kräftig zur Finanzierung des Staatswesens beitragen. Wer investiert, würde entlastet.

## RANDNOTIZ

### Geschätzter Schutz

Für jeden zweiten Arbeitnehmer ist der gesetzliche Kündigungsschutz unverzichtbar. Weitere 23 Prozent fordern eine Stärkung. Das sind die Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung der Universitäten Jena und Hannover, gefördert von der Gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. Nur jeder fünfte von mehr als 3000 Befragten befürwortet eine Einschränkung des Kündigungsschutzes, wie sie debattiert wird. Mehr als 40 Prozent haben während der vergangenen fünf Jahre direkt oder indirekt betriebsbedingte Entlassungen erlebt. dpa