

Kündigungsmanagement

Konstruktiv trennen

„Tschüß dann – und einen schönen Tag noch“: Etliche gekündigte Mitarbeiter werden mit unbeholfenen Floskeln verabschiedet. So weit verbreitet der Personalabbau ist, so wenig verbreitet ist eine faire Trennungskultur. Fatal, denn die schweren Fehler, die bei Kündigungen gemacht werden, kommen Unternehmen teuer zu stehen. Was zum professionellen Kündigungsmanagement gehört, schildert Trennungs-Experte Dr. Laurenz Andrzejewski.

Der Schock ist groß: Der Vertriebsleiter eines Pharmaunternehmens im Rheinland erfährt am Telefon von seiner Sekretärin, dass er gekündigt ist. Sein Schreibtisch ist bereits ausgeräumt. Wie die zwölf Jahre zuvor hatte sich der Vertriebsleiter kurz vor Ende seines Urlaubs von zu Hause aus bei seiner Sekretärin gemeldet, um sich die Post schicken zu lassen und sich mental auf den ersten Arbeitstag vorzubereiten. So erfährt er von seinem Aus-

Ein anderes Szenario, ebenso unglaublich, dennoch ebenso wahr: Die Produktmanagerin eines namhaften Textilunternehmens – eine engagiert wirkende junge Frau – empfängt auf Vorschlag ihres Chefs einen Berater. Sie weiß nicht, warum. Sie weiß nicht, dass es sich um einen Karriere-Berater handelt, der ihr bei der Stellensuche helfen soll. Daher versteht sie diesen Mann auch gar nicht. Was heißt, „Zu neuen Ufern will er sie begleiten“? Dass sie entlassen war, hatte ihr Chef nicht über die Lippen gebracht.

Personalabbau ist das beherrschende Thema. In jeder Branche, in großen Konzernen wie in kleinen Firmen sehen sich Geschäftsführer gezwungen, Stellen zu streichen. Hauptursache ist die wirtschaftlich angespannte Lage: Die Sanierung eines Unternehmens mit nachfolgender Kosteneinsparung sowie die Kompensation eines Rückgangs von Umsatz und Ertrag führen die Liste der Ursachen und Motive für Kündigungen an. Weitere Gründe sind eine Verschlankung vor dem Verkauf eines Unternehmens oder der Verkauf von Betriebsteilen zur Konzentration auf das Kerngeschäft. Zudem werden die Einführung neuer Technologien und der globale Wettbewerb als Gründe für Kündigungen genannt.

Beim Personalabbau werden schwere Fehler gemacht

Doch was die Praxis des Personalabbaus zeigt, ist ernüchternd: Bei Kündigungen werden grobe Fehler gemacht (vgl. Kasten, S. 23). Führungskräfte setzen ihre Mitarbeiter einfach vor die Tür: ohne ihnen Hilfe anzubieten, ohne sie zu beraten, ohne ihre Nöte aufzufangen – als sei eine Kündigung ein Geschäftsvorgang wie jeder andere. Die Fehler und Versäumnisse, die beim Stellenabbau unterlaufen, können für das Unternehmen in der ohnehin schon angespannten Situation zu massiven negativen Folgewirkungen führen:

- ▶ Dem Unternehmen drohen Imageschäden nach innen und außen.
- ▶ Es kommt zu langwierigen Aufhebungsverhandlungen und Arbeitsgerichtsprozessen.
- ▶ Das Krisendenken unter den Mitarbeitern nimmt zu.
- ▶ Das Vertrauen zwischen Top-Management, Führungskräften und Mitarbeitern ist in Frage gestellt.
- ▶ Das Risiko des freiwilligen Abgangs von Leistungsträgern steigt.
- ▶ Die Angst bei den Verbleibenden führt zu geringerer Risikobereitschaft und damit zum Innovationsstau.

Die Schadensbeseitigung verursacht enorme Kosten

Fazit: Die Reparaturkosten für die organisatorische und psychische Wiederaufbauarbeit nach einem unbedacht durchgeführten Personalabbau sind enorm hoch. Die beabsichtigten Einsparungseffekte der Restrukturierung werden durch die negativen Folgewirkungen teilweise wieder absorbiert.

statt kopflos feuern

Foto: getty images



Phasen des Trennungsprozesses

Entscheidungsphase (Outplacement-Phase)

- ▶ Intellektuelle Entscheidung zur Veränderung
- ▶ Identifikation der treibenden Kräfte, die zu Veränderungen zwingen
- ▶ Definition neuer Ziele und Visionen
- ▶ Einbindung des Betriebsrats (fakultativ)
- ▶ Beschlüsse, z.B. über einen Abfindungs- oder Transfer-Sozialplan, über die Durchführung von Trennungs-Trainings etc.

Vorbereitungsphase

- ▶ Information von Arbeitnehmer-Vertretungen und Arbeitsämtern
- ▶ Verhandlungen mit dem Betriebsrat, Sozialplanverhandlungen
- ▶ Auswahlprozedere: Wem wird gekündigt?
- ▶ Vorbereitung der Trennungsbegründung und der Inhalte des Kündigungsgesprächs; diesbezüglich Schulung der Kündigenden
- ▶ Abstimmungen mit dem Betriebsrat
- ▶ Organisation der Trennungsgespräche

Gesprächsphase

- ▶ Umsetzung der im Sozialplan vereinbarten Maßnahmen
- ▶ Durchführung der Kündigungsgespräche
- ▶ Kriseninterventionen
- ▶ Einbeziehung von Personalprofis in die Prozesse

Nachsorgephase

- ▶ Betreuung der Gekündigten
- ▶ Abwicklung von Folgeterminen
- ▶ Verhandlungen u. ggfs. anwaltliche Klärungen
- ▶ Besprechung des weiteren Vorgehens
- ▶ Bemühung um Deeskalation

Neuausrichtungsphase

- ▶ Coaching und Karriere-Beratung der Gekündigten (Newplacement-Phase)
- ▶ Einrichtung eines Career-Centers
- ▶ Betreuung der Verbleibenden: persönliches Coaching oder Gruppenberatung
- ▶ Neuausrichtung der Aufgaben und Inhalte
- ▶ Evaluation des Trennungsprozesses, Controlling der Umsetzung

Schon allein deshalb müssen Unternehmen davon abkommen, sich allein auf die finanzielle und rechtliche Abwicklung des Personalabbaus zu fokussieren.

Nötig ist eine ganzheitliche Betrachtung des Personalabbaus, die alle Facetten und Dynamiken des Prozesses im Auge hat. Berufliche Trennungen sind eine Management-Aufgabe. Und das Kündigungsmanagement sollte so betrieben werden, dass in den Unternehmen eine Trennungskultur entsteht, die die vielfach vorherrschende Trennungsunkultur ablöst. Um Trennungen fair gestalten zu können, sollte man die Phasen des Trennungsprozesses – insgesamt fünf – sorgfältig planen. Denn im Rahmen eines Stellenabbaus laufen hochkomplexe Prozesse ab, die nur durch ein professionelles und weitsichtiges Projektmanagement steuerbar sind. (vgl. zu den Phasen Grafik links).

Ein fairer Trennungsprozess verläuft über fünf Stufen

1. Entscheidungsphase: Zunächst entscheidet die Unternehmensleitung über strategische Aspekte: Sind Kündigungen wirklich nötig? Wenn ja, in welchem Umfang und in welchen Bereichen? Soll ein externer Berater hinzugezogen werden? Mit dem Management der betroffenen Bereiche und der Personalabteilung werden Alternativen geprüft, ob und auf welche Weise Mitarbeiter noch gehalten werden können (z.B. über Sabbaticals, Teilzeitarbeit, Kurzarbeit, freiwilligen Lohnverzicht usw. ...). Zudem erfolgen erste Absprachen über das Verfahren zur Auswahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen müssen.

In der Entscheidungsphase empfiehlt es sich, ein Trennungs-Komitee als Projekt-Steuerungsgruppe einzurichten. Dieses setzt sich sinnvoller Weise zusammen aus je einer Person aus der Geschäftsleitung, der Personalabteilung, aus dem Bereich Personalentwicklung, aus dem Betriebsrat, der Presseabteilung und der Rechtsabteilung. Zudem sollte je eine Führungskraft eines betroffenen Bereiches dabei sein und ein externer Trennungs-Profi.

2. Vorbereitungsphase: In der Vorbereitungsphase plant das Trennungs-Komitee u.a. Vorlaufzeiten und Fristen, z.B. für die Unterrichtung und Beteiligung des Betriebsrates oder für eine Schulung der Kündigenden, in der diese auf das Führen von Kündigungsgesprächen vorbereitet werden. Das Komitee bereitet sämtliche Projektschritte der Trennungsphasen vor. Denn es gilt, das „Projekt Personalabbau“ als eine prospektiv geplante Maßnahme zur Organisationsentwicklung aktiv zu gestalten, statt es durch eine überhastete Vorgehensweise und unter Zeitdruck zu einem kontinuierlich-reparativen Reaktions-Zyklus der Schadensbegrenzung verkommen zu lassen, der ohnmächtig hingenommen werden muss.

3. Gesprächsphase: Erst jetzt folgt die Gesprächsphase, in der die Vorgesetzten der betroffenen Mitarbeiter – u.U. unter Beteiligung von Personalprofis – die Kündigungsgespräche führen. Zuvor muss festgelegt worden sein, wann und wo Gespräche führt, wie die genauen Gesprächsinhalte aussehen werden, welche Trennungsbegründung der Übermittler der Kündigung geben wird und welche Angebote er dem Mitarbeiter zur Unterstützung in seiner Situation machen wird.

Nach der Kündigung sind die Aufgaben noch nicht erledigt

4. Nachsorgephase: In der Nachsorgephase geht es darum, die Gekündigten psychisch zu betreuen – eine Aufgabe, die idealerweise ein coaching-erfahrener, psychologisch geschulter, externer Newplacement-Berater übernimmt. Denkbar ist auch, dass jetzt weitere Verhandlungen mit dem Gekündigten geführt werden und möglicherweise das eine oder andere Detail anwaltlich geklärt wird.

5. Neuausrichtungphase:

Schließlich unterstützt der Newplacement-Berater den Gekündigten dabei, eine neue berufliche Perspektive zu finden. Als spezialisierter Personalberater sucht er z.B. nach potenziellen Arbeitgebern, führt Anordnungs- bzw. Netzwerkgespräche durch oder unterstützt diese.

Auch die verbleibenden Mitarbeiter brauchen Mut und neue Motivation: Der Personalabbau hat sie unsicher und ängstlich gemacht. Mancher von ihnen fürchtet sich nun, sich berechtigt krank zu melden – aus Angst, beim nächsten Downsizing der Erste zu sein, den es erwischt. Die steigende Arbeitsbelastung, der Verlust lieb gewonnener Kollegen und der Vertrauensverlust ins Management tragen ihr Übriges zu einer gedrückten Stimmung bei. Gefragt sind in der Neuausrichtungphase daher vor allem wahrhaftige Gespräche zwischen Management und Mitarbeitern.

Führungskräfte sitzen zwischen allen Stühlen

Einer der entscheidenden Schritte in den fünf Trennungsphasen ist sicher die Planung und Durchführung des Trennungsgesprächs. Führungskräfte, die Kündigungen aussprechen müssen, sitzen systemimmanent zwischen allen Stühlen. Die Unternehmensleitung möchte, dass der Personalabbau schnell, leise und kostengünstig abläuft. Die gekündigten Mitarbeiter verlangen, dass sie mit möglichst vielen Reserven und langem zeitlichen Vorlauf glimpflich aus der Sache herauskommen. Und der Betriebsrat drängt darauf, dass der Personalabbau sozialverträglich gestaltet wird, Transfermaßnahmen angeboten werden und eine möglichst hohe Kompensation für den Verlust des Arbeitsplatzes ge-

zahlt wird. Führungskräfte erleben diese Situation als extrem schwierig und persönlich belastend.

Auch ihre Rolle als „Täter“ (Überbringer der negativen Nachricht) belastet die Führungskräfte erheblich. Ihre Haupt-Probleme:

- ▶ Führungskräfte haben keine Erfahrung mit Kündigungen oder diese nie reflektiert.
- ▶ Sie sind selbst betroffen: entweder weil sie ein sehr enges Verhältnis zu dem Mitarbeiter haben oder weil ihnen sogar selbst gekündigt worden ist.
- ▶ Sie sind auf die Reaktionen der Betroffenen (Gekündigte und Verbleibende) nicht vorbereitet.
- ▶ Sie befinden sich im Argumentations-Notstand, d.h., sie können die Kündigung nicht individuell begründen.
- ▶ Sie wünschen sich Harmonie, die jedoch durch anwaltliche Verhandlungen und Arbeitsgerichtsprozesse verhindert wird.
- ▶ Das Wissen belastet, dass sie die Familie des Gekündigten durch die soziale Veränderung in Mitleidenschaft ziehen.
- ▶ Die Reaktionen der Verbleibenden signalisieren den Führungskräften: Sie haben ihr positives Image verloren.

All das zeigt: Es besteht erheblicher Bedarf an einem professionellen Coaching der Führungskräfte sowie an der Schaffung von firmeninternen und übergreifenden Gesprächs-Foren. Im Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften z.B. kann der Kündigende mehr Sicherheit und Professionalität im Umgang mit den Herausforderungen gewinnen.

Die Kündigung muss trainiert werden

Unerlässlich ist zudem ein „Trennungs-Training“, in der die Führungskräfte – beispielsweise durch einen externen



Der Autor: Dr. Laurenz Andrzejewski ist Gründer und Leiter der 1x1 Management- & Karriereberatung mit Sitz in Usingen. Als Trennungsexperte begleitet er seit zwölf Jahren Change- und Personalabbauprozesse in Unternehmen, berät Führungskräfte sowie Personalabteilungen in der Outplacement-Phase und unterstützt gekündigte Mitarbeiter bei deren Newplacement. Der Managementberater ist Autor des Buches „Trennungskultur“ (siehe S. 22). Kontakt: LA@management1x1.de

Trennungsexperten – gezielt auf ihre Situation und ihre Aufgaben vorbereitet werden. Elemente, die ein solcher Workshop umfassen sollte, sind der Umgang mit der eigenen Rolle, die Eindämmung von Verdrängungsmechanismen und der Umgang mit möglichen Reaktionen der Betroffenen. Im Vordergrund stehen meist Rollenspiele: Die Führungskraft soll sich selbst erfahren, ihre eigene Verhaltensweise reflektieren und ihr persönliches Handlungs-Repertoire erweitern.

Ebenso trainiert wird die Gesprächsführung. Die Führungskraft lernt, wie sie das Trennungsgespräch in der

Sache und der Botschaft klar und zielführend, in der Art und Weise aber respektvoll und wertschätzend führen kann, so dass das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters erhalten bleibt.

Hierzu gehören verständliche Formulierungen. Verschwommene, irreführende, vielleicht gar Hoffnung erzeugende Redewendungen wie etwa „Ich möchte mit Ihnen über Ihre Perspektiven im Unternehmen reden“, sind im Kündigungsgespräch nicht angebracht. Im Workshop werden daher auch konkrete Formulierungshilfen

– insbesondere für den Beginn und die Beendigung des Trennungsgesprächs – eingeübt.

Im Trennungsgespräch zählt Direktheit, Small Talk ist tabu

So banal es klingt: Bereits die Begrüßung und die Verabschiedung geben wichtige Signale. Eine Begrüßung wie „Ich freue mich, dass Sie da sind und sich die Zeit nehmen ...“; wird vom Betroffenen im Nachhinein als Ironie und Hohn empfunden. Und eine 48-jährige Mitarbeiterin, die tatsächlich mit den Worten verabschiedet wurde, „Kopf hoch, Sie sind ja noch jung – und dann einen schönen Tag noch...“, klagte zu Recht über die in den Worten enthaltene tiefe Verletzung und den Sarkasmus.

Nach der Begrüßung ist es erforderlich, ohne Small Talk und Umschweife zum Thema zu kommen. Nur wer unmittelbar zur Sache kommt, behandelt den Gekündigten fair – nämlich so, dass dieser weiß, woran er ist. Die Trennungsbotschaft muss in den ersten fünf Sätzen (nicht in den ersten fünf Minuten) ausgesprochen werden!

Auch im weiteren Gesprächsverlauf geht es um eine humane und faire Behandlung des Gekündigten: Es gilt, die ohnehin meist als Karriereknick und Bedrohung empfundene Situation nicht zusätzlich durch deplatzierte Äußerungen sowie durch unsichere und widersprüchliche Erklärungen zu belasten. Wesentliche Inhalte des Trennungsgesprächs müssen daher vorbereitet und abgestimmt sein. Dazu gehören u.a. die Untermehmensentscheidung, vertragliche Einzelheiten, die Trennungskonditionen, die terminliche Abstimmung für Folgegespräche sowie Informationen über das Karriere-Coaching (Newplacement) des Gekündigten. Ebenso

Die ersten fünf Sätze im Trennungsgespräch

„Guten Tag, Frau Schulte. Oh, Sie haben ja ganz kalte Hände. Es ist aber auch frostig draußen... Welches Verkehrsmittel haben Sie denn bei dem Eiswetter benutzt?“ Derartiger Small Talk ist gut gemeint – aber schlecht für den Start ins Trennungsgespräch. Denn zu einer fairen Trennung gehört es, die entscheidende Botschaft ohne Umschweife in den ersten fünf Sätzen zu übermitteln. Fünf Beispiele:

Personenbedingte Kündigung

1. Herr Dr. Bayer, seit über zwei Jahren reden wir über Ihre schwachen Leistungen und Ihr unangemessenes Verhalten.
2. Wie Sie hier sehen, habe ich mit entsprechenden Notizen, Maßnahmenplänen, Protokollen und einer Abmahnung bereits zwei Aktenordner gefüllt.
3. In diesem Moment kündige ich Ihr Arbeitsverhältnis zum 31.03. dieses Jahres.
4. Hiermit überreiche ich Ihnen das vom Geschäftsführer und mir unterzeichnete Kündigungsschreiben.

Betriebsbedingte Kündigung

1. Frau Kulla, ich habe Sie zu mir gebeten, um Ihnen in diesem Moment die Aufhebung Ihres Arbeitsvertrages zum Jahresende zu verkünden.
2. Die Trennung ist durch die Verlagerung der Buchhaltung nach Irland begründet.
3. Gerne möchten wir mit Ihnen eine einvernehmliche Trennung vereinbaren.
4. Sollte dies allerdings nicht gelingen, kündige ich Ihnen fristgerecht zum 30.06. dieses Jahres.

Trennung nach einer Fusion

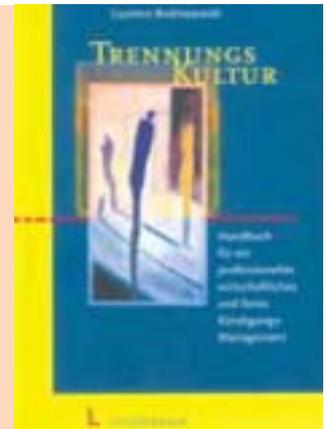
1. Seit vier Jahren arbeiten wir nun unter neuem Firmennamen und in neuer Organisation zusammen.
2. Heute habe ich eine unangenehme Nachricht für Sie.
3. Ich habe mich entschieden, Ihnen zum 30. Juni 2003 zu kündigen und Sie mit Wirkung ab 1. Mai freizustellen.
4. Dieser Schritt belastet mich selber (sehr) und tut mir (unendlich) Leid.
5. Alle Bemühungen, für Sie eine Alternative im Konzern zu finden, waren erfolglos.

Trennung nach abgelehntem Angebot einer Versetzung

1. Nach reiflicher Überlegung haben Sie entschieden, nicht mit nach Essen zu gehen.
2. Die Folge ist, dass ich Ihnen hiermit die Kündigung überreichen muss.
3. Ihren Entschluss kann ich persönlich nachvollziehen, obwohl ich in der Sache keine andere Wahl habe, als mich nun von Ihnen zu trennen.
4. Persönlich bedauere ich das sehr.
5. Hier ist Ihr Kündigungsschreiben.

Trennung, weil die Chemie nicht stimmt

1. Herr Sand, Sie haben mich seit sieben Monaten als Bereichsleiter in verschiedenen Management-Gremien und in Gesprächen unter vier Augen kennen gelernt.



Quelle: Dr. Laurenz Andrzejewski: „Trennungskultur“, Luchterhand Verlag, Neuwied/Kriftel 2002, ISBN 3-472-04820-4, 49 Euro.

2. Nach reiflicher Überlegung bin ich zu dem Entschluss gekommen, dass ich nicht länger mit Ihnen zusammenarbeiten möchte.
3. Ich kündige Ihnen hiermit fristgerecht zum 31.03.2003, biete Ihnen aber gleichzeitig an, über eine Aufhebungsvereinbarung eine faire und Folgen minimierende Regelung zu verhandeln.
4. Formal überreiche ich Ihnen hiermit die Kündigung.

Die häufigsten Fehler beim Kündigen

wichtig ist es, sich vorher zu überlegen, mit welchen Worten man die Kündigung den Kunden und Kollegen kommuniziert.

Die Trennung generell und individuell begründen

Besonders wichtig ist die sorgfältige Trennungsbegründung. Hierzu gehört,

- ▶ in einer *Generalbegründung* zu erklären, warum sich die Unternehmensleiter überhaupt zum Personalabbau entschlossen haben, und
- ▶ in einer *individuellen Begründung* dem Mitarbeiter darzulegen, warum gerade er das Unternehmen verlassen muss.

In der Generalbegründung liefert die Führungskraft Informationen über die allgemeine wirtschaftliche Lage, den Strukturwandel entscheidender Branchen, die Ertragslage des eigenen Unternehmens, die Kostenentwicklung sowie die sich daraus ergebenden notwendigen Maßnahmen des Personalabbaus. Zudem schildert sie, welche Ziele das Unternehmen mit dem Downsizing verfolgt (Abwendung einer feindlichen Übernahme, Verhinderung einer Insolvenz, ...). Die Begründung, die sie gibt, muss übereinstimmen mit dem, was auch in der Presse, im Intranet, auf Betriebsversammlungen und in Einzelgesprächen von diversen Unternehmensvertretern kommuniziert wird.

Zwingend ist die Vorbereitung auf die zentrale Frage eines jeden Gekündigten: „Warum gerade ich?“. Durch die Antwort muss die Führungskraft deutlich machen, dass die Entscheidung wohl durchdacht, nach allen Seiten reflektiert, mit allen involvierten Stellen besprochen ist und zahlreiche Parameter wie Sozialauswahl, Chancen auf dem Arbeitsmarkt, Qualifizierungsmöglichkeiten etc. soweit wie nötig und möglich einbezogen und abgewägt wurden.

Verbietet sich: das Herumreiten auf schlechter Leistung

Mit einem „Low-Performer“, also einem Mitarbeiter, der wenig Leistung im Unternehmen gezeigt hat, darf im Kündigungsgespräch nicht abgerechnet werden. Das heißt: Die Stellungnahme darf nicht nach dem Motto „Was ich Ihnen immer schon mal sagen wollte, mich aber in den Jahreszielgesprächen seit sechs Jahren nie zu sagen traute“ eine Auflistung von Defiziten,

- 1. Überhastete und übereilte Vorgehensweise** in völlig unrealistischen Zeiträumen ohne minutiöse Planung und Organisation des „Projektes Personalabbau“.
- 2. Mangelhafte Abklärung und Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Aspekte**, insbesondere der Beteiligungsrechte des (Gesamt-)Betriebsrates und der tarifvertraglichen Schranken (z.B. Rationalisierungsschutz), des Sonderkündigungsschutzes älterer und behinderter Mitarbeiter sowie Mitarbeitern in Elternzeit.
- 3. Fehlende Vorbereitung** der kündigenden Führungskräfte und Personaler auf die Trennungsgespräche sowie Missachtung von deren Rollen, insbesondere von deren „Sandwichposition“ zwischen Mitarbeiter und der für den Personalabbau verantwortlichen Geschäftsleitung.
- 4. Unzureichende Kommunikationspolitik** und Informationsvakuum (Brodellassen der Gerüchteküche).
- 5. Unklare Übermittlung der Trennungsbotschaft**, der Trennungsbegründung sowie der Trennungskonditionen im Kündigungsgespräch.
- 6. Fehlende Würdigung der Gehenden**, kein Ausdruck der Wertschätzung und des Danks an sie.
- 7. Fehlende psychologische Unterstützung** und praktische Hilfestellung der Gekündigten durch externe Berater (Karriereberater, New placement-Berater, Coaches)
- 8. Fehlende Beachtung der Verbleibenden**, insbesondere Unterlassung der notwendigen Maßnahmen (Workshops, Einzel- und Gruppengespräche) zur Bindung und Revitalisierung.

Versäumen und Mängeln sein. Dazu ist es jetzt zu spät. Eine detaillierte Kritik löst nur Frustration, Ärger und Mutlosigkeit aus.

Die Stellungnahme muss natürlich wahrhaftig sein, das heißt, sie muss in den wesentlichen Grundzügen die Gründe für die Auswahl dieser Person

Reden Sie nicht um den heißen Brei

Bei Kündigungen gibt's nichts zu beschönigen – die Trennungsbotschaft muss klar und deutlich übermittelt werden. Wer um den heißen Brei herumredet, sorgt nur für Missverständnisse und verschlimmert die Situation. Überprüfen Sie daher Ihre Wortwahl, z.B. bei Redewendungen wie:

► „Wir müssen über Ihre Perspektiven reden. Sie wissen, die Zeiten sind schwierig. Eigentlich möchten wir uns von Ihnen trennen.“

Analyse: Hört der Mitarbeiter das Wort „möchte“, wird er sich fragen: Möchte der Vorgesetzte wirklich kündigen? Oder muss er kündigen, obwohl er nicht möchte? Muss er kündigen, traut sich aber nicht und sagt deshalb „möchte“? Und was bedeutet das abschwächende „eigentlich“? Heißt das: „Eigentlich wäre zwar eine Kündigung richtig, tatsächlich aber wird sie nicht erfolgen – weil es schließlich auch andere Möglichkeiten für neue Perspektiven gibt?“

► „Gut, dass ich Sie treffe. Ich wollte Ihnen sagen, dass wir ...“

Analyse: Die Formulierung ist für den Gekündigten nicht nur unklar, sondern auch beleidigend: Der Vorgesetzte wird ja in Wahrheit nicht erst durch die zufällige Begegnung auf dem Firmenflur an sein Kündigungsvorhaben erinnert. Erweckt er jedoch diesen Eindruck, signalisiert er, dass der Mitarbeiter ihm wenig wert ist – so wenig, dass er meint, die Kündigung „nebenbei erledigen“ zu können. Auch die Formulierung „wollte“ ist problematisch. Will der Vorgesetzte in diesem Moment immer noch kündigen oder hat er sein Vorhaben aufgegeben?

► „Sie haben gelesen, dass die Märkte zusammengebrochen sind. Daher beabsichtigen wir, Ihnen zu kündigen.“

Analyse: Die Formulierung lässt offen, *ob* und *wann* die Kündigungsabsicht umgesetzt wird. Möglich wäre ja, dass die Absicht wieder fallen gelassen wird. Soll die Kündigung tatsächlich in diesem Moment ausgesprochen werden, lautet eine klare Formulierung „Ich kündige Ihnen zum April dieses Jahres.“

► „Man hat beschlossen, Ihren Arbeitsplatz zu streichen. Daher möchte der Konzern Ihnen die Kündigung mitteilen.“

Analyse: Mit dieser Formulierung bekennt der Kündigende keine Farbe: Wer hat beschlossen, den Arbeitsplatz zu streichen? Wer vom Konzern möchte wann die Kündigung mitteilen? Und *möchte* es derjenige oder *muss* er und *tut* er es daher auch?

liefern – aber sie soll nicht verletzen. Es gilt die Devise: So nah an den Tatsachen wie möglich, aber so rücksichtsvoll wie nötig. Die Stellungnahme muss Respekt vor dem Mitarbeiter zum Ausdruck bringen – und sie muss Angebote für eine Hilfestellung und Hinweise auf Chancen enthalten.

Den Gekündigten bis zum letzten Tag voll einbinden

Dass der Gekündigte das Unternehmen verlassen wird, heißt noch lange nicht, dass er von nun an nicht mehr in Abläufe einbezogen wird – das muss sich die Führungskraft vorher klarmachen. Bis zum Tag seines Austritts ist der gekündigte Mitarbeiter an Abteilungs- und Projektbesprechungen zu beteiligen und auch in Entscheidungen einzubinden, die über sein Austrittsdatum hinausragen. Ebenso ist es Zeichen eines wertschätzenden Verhaltens gegenüber dem Gekündigten, ihn an bereits geplanten Fortbildungen teilnehmen zu lassen.

Auch wenn der letzte Arbeitstag des Gekündigten gekommen ist und es um seine Verabschiedung geht, muss die Führungskraft sich vorher Gedanken über ihr Verhalten gemacht haben. Bei der Verabschiedung werden oft die einfachen Regeln und Umgangsformen übersehen und vernachlässigt: Der Gekündigte wird fast ebenso beiläufig verabschiedet wie an jedem gewöhnlichen Arbeitstag. Oder aber ihm werden aus Verlegenheit übertriebene Gesten entgegengebracht.

Deplatziert: Lobhudelei bei der Verabschiedung

Zu einem würdigen, Gesicht wahrenden und wertschätzenden Abgang gehören bewusst gepflegte Rituale, z.B. ein gemeinsames Abendessen. Um welchen Mitarbeiter es sich auch immer handelt, ob er eine hohe Position inne

hatte oder eine einfache Funktion in der Verwaltung – die Vorgesetzten sollten sich bei ihm für die geleistete Arbeit bedanken. Jegliche Lobhudelei und nicht authentisches Gerede sind dabei jedoch zu unterlassen. Wichtig ist, dass die gesprochenen Worte und der gesetzte Rahmen passend sind. Der ausgesprochene Dank sollte von Herzen kommen, so dass er von dem Betroffenen und allen anwesenden Verbleibenden als würdiger Abschluss eines bestimmten Berufsabschnittes und eines gemeinsamen Weges erlebt werden kann.

Bei einem Personalabbau sollte es im Sinne der Organisationsentwicklung immer auch um die Bindung und Motivation derjenigen gehen, die im Unternehmen bleiben und mit denen man die Zukunft gestalten will. Bei den ungekündigten Mitarbeitern kommt es häufig zu einem „Survivor-Syndrom“. Sie haben Angst, verspüren Trauer und Demotivation. Sie stellen sich z.B. Fragen wie:

- ▶ Bleibt mein Arbeitsplatz erhalten?
- ▶ Was wird aus unserer Abteilung?
- ▶ Wie sollen wir die Arbeit schaffen?
- ▶ Muss ich jetzt noch mehr arbeiten?

- ▶ Was kommt Neues auf mich zu?
- ▶ Werde ich den neuen Aufgaben gewachsen sein?
- ▶ Wie sieht die Zukunft unseres Unternehmens aus?

Wichtig: Gespräche mit den verbleibenden Mitarbeitern

Das Top-Management und die jeweiligen Vorgesetzten müssen sich diesen Fragen stellen, sie ehrlich beantworten und dabei authentisch auftreten. Die Beschäftigung mit den Zukunftsfragen muss in regelmäßigen Einzel- oder auch Gruppengesprächen stattfinden. Es ist die Aufgabe des Managements, über Gründe und Auslöser der Veränderung zu sprechen, Sinn und Zweck der beschlossenen Maßnahmen darzustellen, immer wieder einzelne Schritte des Projektes zu erklären, sich der Kritik der Verbleibenden zu stellen und ihren Äußerungen zuzuhören.

Auch über Fragen, zu denen die Geschäftsleitung im Moment noch keine konkrete Antwort geben kann, muss offen gesprochen werden. Es trägt entscheidend zur Glaubwürdigkeit bei, wenn das Top-Management und die jeweiligen direkten Vorgesetzten ihre Verwundbarkeit eingestehen und dazu stehen, dass sie in bestimmten Phasen des Personalabbau-Prozesses nicht auf alle Fragen eine Antwort und nicht zu jeder Zeit alles in der Hand haben.

Mut machende Signale für die Zukunft setzen

Durch Ehrlichkeit und professionelles Kommunikations-Management sowie durch situationsgerechte Führung gilt es, das Vertrauen der Verbleibenden wieder zu gewinnen und eine Erneuerung des psychologischen Kontraktes zu erreichen. Sichtbare und erlebbare Zeichen, die die Bindung und Revitalisierung der Verbleibenden unterstützen, sind vor allem Investitionen in die Personalentwicklung. Fortbildungsmaßnahmen werden von den Verbleibenden als klares, positives Signal für ihre Zukunft verstanden. Auf diesem Weg wachsen mit Geduld und Einfühlungsvermögen allmählich neue Teams zusammen.

Dr. Laurencz Andrzejewski ■