

# Souveräne Chefs setzen bei Kündigungen auf Fairness

Eine Entlassung ist sowohl für Mitarbeitende als auch für das Unternehmen ein schmerzhafter Vorgang. Daher ist die Vorbereitung darauf besonders wichtig. Selbst nach einer Kündigung können beide Seiten Fehler vermeiden. Dies ist besonders wichtig, um die verbleibenden Mitarbeitenden nicht zu verunsichern.

## Gute Gründe für Entlassungen gibt es viele.

Einige wesentliche sind hier aufgeführt:

- die Aufhebung einer Stelle
- eine ungenügende Leistung
- ein eigenartiges Verhalten
- ungenügende Fachkenntnisse
- die fehlende Identifikation mit der Firma und der Aufgabe
- persönliche Inkompatibilität zwischen Personen
- die wirtschaftliche Situation des Unternehmens

Meist ist die Entlassung jedoch nicht monokausal, sondern basiert auf der Kombination mehrerer Gründe. Ist das Kündigungsprozedere formell definiert und setzt die Firma ein qualifiziertes Mitarbeiter-Beurteilungssystem konsequent ein, kann die Kündigung meist kompetent ausgesprochen und für den Betroffenen nachvollziehbar und akzeptabel durchgeführt werden. Wie man eine Kündigung menschlich korrekt, fachlich sauber und juristisch richtig durchführt, gehört zu den Inhalten der Führungsausbildung. Aber wie wollen Entlassungen begründet werden, wenn den Mitarbeitenden viele Jahre zuvor immer nur zum Schein gute Zeugnisse ausgestellt wurden? Wie erklären die Vorgesetzten plausibel, dass sie diesmal wirklich anderer Meinung sind?

**Im Kündigungsgespräch sollte erläutert werden**, warum sich die Firma zu diesem Schritt entschlossen hat. Es sollte auch im Voraus bereits thematisiert werden, ob der betroffene Mitarbeitende noch weiterarbeiten kann und möchte. Die einen wollen einen so genannten sauberen Abgang, indem sie bis zum letzten Tag der Kündigungsfrist voll arbeiten. Andere möchten sofort freigestellt werden und nie mehr einen Schritt in die Firma machen. Ein generelles Richtig oder Falsch gibt es nicht. Hier müssen die beteiligten Parteien sorgfältig abwägen und die Entscheidung einvernehmlich treffen. Das Aussprechen von Kündigungen gehört übrigens zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Selbst gestandene Senior Manager geraten bereits beim Rollenspiel in entsprechenden Trainingskursen ins Schwitzen.

**Fast alle, die ihren Arbeitsplatz verlieren**, fallen in ein emotionales Loch. Manche werden hyperaktiv, andere depressiv. Die Hälfte der Betroffenen nimmt in der akuten Phase Psychophar-



maka zur Beruhigung. Schätzungen besagen, dass sich etwa zehn Prozent der Gekündigten sogar mit Suizidgedanken beschäftigen. Ein Blick auf die allgemeine Stresshitparade zeigt, dass die Entlassung als Belastung etwa auf Rang vier liegt. Das Schlimmste ist ein Todesfall, dann Partnerverlust, Verlust der körperlichen Integrität, und dann kommt schon der Arbeitsplatzverlust.

**Die Art und Weise, wie die Kündigung wahrgenommen wird**, beeinflusst die Neuorientierung wesentlich. Hat jemand das Gefühl, bei der Entlassung schlecht und unfair behandelt worden zu sein, beschäftigt ihn die «Warum ich?»-Frage ganz besonders. Emotional Verletzte lehnen sich gegen die entlassende Firma auf, suchen sich einen Anwalt, stellen Forderungen und machen Stimmung gegen den alten Arbeitgeber. Wird die Begründung hingegen als nachvollziehbar und eigentlich verständlich wahrgenommen, können sich die Betroffenen leichter von der aktuellen Stelle verabschieden und wieder nach vorn schauen.

**Nach einer Kündigung bedürfen Betroffene** einer soliden Standortbestimmung. Bevor man nicht genau weiss, über welche Kompetenzen man verfügt und welche Art von neuen Stellen dem Profil und der Neigung entsprechen, soll man nicht auf den Stellenmarkt gehen. Wer die Entlassung emotional nicht weitgehend verarbeitet hat, wirkt in Vorstellungsgesprächen nicht souverän und kompetent. Wenn jemand nicht emotionslos und rational erklären kann, warum er eine neue Stelle sucht, sollte er in keine Gespräche gehen. Man hinterlässt nur ein-

mal einen ersten Eindruck – und wenn der schlecht ist, ist eine Chance vertan.

Bei Kündigungen werden oft die im Unternehmen verbleibenden Kollegen vergessen. Wenn Mitarbeitende erleben, dass Personen, von denen man sich trennt, anständig behandelt und betreut werden, fördert dies das Engagement der Verbleibenden. Erleben sie jedoch, wie die Entlassenen schlecht gemacht werden, sich die Vorgesetzten verziehen und während der Kündigungsfrist den Betroffenen ausweichen, wird das sehr wohl registriert – mit allen negativen Konsequenzen. Es bedarf also einer aktiven Führung während der Übergangszeit. Nicht nur, weil die Arbeit nun von den Kollegen erledigt werden muss (selten genug verschwinden mit einer Stelle auch deren Aufgaben), sondern vor allem auch, weil sich nun soziale Strukturen und Abhängigkeiten verändern. Die Vorgesetz-

ten müssen also neben der Frage «Was hat sich geändert?» vor allem die Fragen «Was wird sich noch ändern?» und «Was bleibt erhalten?» beantworten. Dies kann nur erfolgreich geschehen, wenn die Vorgesetzten aktiv führen und steuern.

**Warum kündigen heute Firmen mehr und schneller als früher?** Früher lautete der (ungeschriebene) Sozialvertrag zwischen einer Firma und den Mitarbeitenden: Die Firma gibt Arbeit und Lohn für ein ganzes Berufsleben, der Arbeitnehmende hingegen engagiert sich sein Leben lang für die Firma und bekommt neben Geld auch eine emotionale Heimat. Beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmende, bekamen so in gewisser Weise Sicherheit und Stabilität.

**Heute jedoch gibt es auch für Unternehmen** keine Sicherheit und Stabilität mehr. Wenn sich Strukturen ändern, andere Kompetenzen erforderlich werden, neue Werte und Visionen entstehen, dann sind auf beiden Seiten eine hohe Beweglichkeit und ein hohes Tempo gefragt. Das fordert das Kader genauso wie die Mitarbeitenden. Wenn eine Anstellung beendet werden muss, dann sollte ein Unternehmen heute Unterstützung bei der Neuorientierung bieten, beispielsweise mit einem qualifizierten Outplacement. Gestalten sich Austritte fair und korrekt, wird auch das Wir-Gefühl gefördert und das Firmenimage gestützt. Das positive Image sorgt nicht nur dafür, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren und stolz sind, hier zu arbeiten, es zieht auch die guten Nachwuchskräfte an – eine wichtige Form der Zukunftssicherung.

Toni Nadig



## Der Autor

Dr. **Toni Nadig** studierte an der Uni Freiburg (CH) Betriebspsychologie und promovierte an der Universität Tübingen (D) in Neuropsychologie. Er verfügt über mehr als 20 Jahre praktische Führungserfahrung im Bereich Human Resources, insbesondere auf dem Gebiet der Berufs- und Personalberatung im Dienstleistungsbereich. Im März 2005 gründete er die Dr. Nadig Consulting.