

Was macht eigentlich Ihr Headhunter?

Kündigung - Die Hiobsbotschaft

Mitten ins Herz

Kündigungen zählen zu den unangenehmsten Aufgaben im Unternehmensalltag und die zu führenden Gespräche gehören zu den schwierigsten. Als Führungskraft werden Sie im Laufe Ihrer beruflichen Laufbahn sicher damit konfrontiert. Selbst wenn es nicht Ihre erste Kündigung ist und die Gründe offensichtlich sind, ist es immer wie beim ersten Mal. Niemand nimmt Kündigungen und die Trennung von Mitarbeitern auf die leichte Schulter. Jeder kennt die Unsicherheit, die einen befällt, spätestens, wenn man dem Betroffenen im Gespräch gegenüber sitzt. Wahrscheinlich haben Sie die Situation so lange wie möglich hinausgeschoben. Die innere Entscheidung war längst gefallen, doch mit der Umsetzung wartet man oft viel zu lange. Das Problem löst sich aber nicht von alleine und die heikle Situation wird immer schwieriger. Spannung liegt in der Luft, die Unsicherheit steigt und gleichzeitig auch die Gefahr, dass die Situation unkontrolliert eskaliert.

Die Herausforderung bei einer Kündigung besteht auch darin, dass man sich nur bedingt darauf vorbereiten kann. Jede Entlassung wird den Mitarbeiter mitten ins Herz treffen und jeder reagiert darauf individuell. Stichhaltige und plausible Argumente helfen nur teilweise. Auch wenn diese gut durchdacht sind und sachlich vorgetragen werden, gibt es selten ein einvernehmliches Ende.

Schnell entsteht Überforderung auf beiden Seiten, die in schwer einzuschätzenden Konsequenzen resultieren können.

Trotzdem kann man Entlassungen so gestalten, dass sie für alle Beteiligten erträglich sind. Der Schlüssel dazu ist einfach: respektvoller Umgang und klare Botschaften. Das überrascht nicht wirklich und doch vergisst sich manch einer in der Hitze des Gefechts. Eine Kündigung ist immer kränkend, unabhängig davon, ob zu Recht oder Unrecht ausgesprochen. Auch die überzeugendsten Argumente und handfeste Motive sind wenig hilfreich. Hohe Abfindungen bieten zwar eine monetäre Abmilderung, auf der emotionalen Ebene überwiegt allerdings das zehrende Gefühl, ausgestossen und nicht mehr erwünscht zu sein.

Beide Parteien retten sich in Schutz- und Abwehrhaltungen, doch von echtem Austausch kann keine Rede mehr sein. Die Negativspirale beginnt sich zu drehen. Innezuhalten, die Schwierigkeiten wahrzunehmen und manchmal einfach zu schweigen, kann ein erster Schritt sein, diesen emotionalen Abwärtstrend zu stoppen. Eine respektvolle Kommunikation kann die Entlassung nicht ungeschehen machen. Sie kann jedoch sehr viel dazu beitragen, den Schock für die Betroffenen abzuschwächen.

Hart in der Sache und schonend im Umgang

Man kann sich zu Recht die Frage stellen, ob eine Entlassung überhaupt auf die richtige Weise ausgesprochen werden kann. Auf jeden Fall können die größten Fehler vermieden werden. Gesprächsvorbereitende Massnahmen und sogenannte Leitfäden sind wichtige Hilfsmittel. Sie werden allerdings zur Farce, wenn sie nicht in eine respektvolle und wertschätzende Grundeinstellung gegenüber dem Betroffenen eingebettet sind. Die innere Abgrenzung zwischen Arbeitgeber und Leistungsträger ist dabei wichtig und hilfreich. Bei einer unverschuldeten Kündigung verläuft diese Differenzierung mühelos. Bei einer Trennung aufgrund von Leistungsmängeln hingegen ist das nicht immer selbstverständlich. Hier hilft vorausblickendes Denken und Handeln, d. h. für die Firma ist das Problem gelöst und der Mitarbeiter wird das Unternehmen verlassen. Für den Betroffenen hingegen fangen die Probleme erst an, dem sollte man Rechnung tragen. Nun ist nicht der Zeitpunkt für die Auflistung von Verfehlungen. Die Gründe der Entlassung sollten bekannt sein, da diese Gegenstand von vorangegangenen Mitarbeitergesprächen waren. Die wichtigste Aufgabe für den Vorgesetzten besteht jetzt darin, dem Betroffenen Unterstützung in seiner schwierigen Situation anzubieten.

Die Trennungsbotschaft muss klar sein und gleich zu Beginn des Gesprächs erfolgen. Auch die Begründung sollte einfach und unmissverständlich formuliert sein, um eine Rechtfertigung zu vermeiden. Gleichzeitig muss dem Betroffenen klar gemacht werden, dass der gefällte Entscheid endgültig ist. Es ist sinnvoll, den Entscheidungsweg kurz darzulegen und deutlich zu machen, wer daran beteiligt war. Es versteht sich von selbst, dass der Gesprächsinhalt der Wahrheit entspricht und für den Betroffenen überprüfbar und nachvollziehbar sein muss. Man sollte daher vorbereitet sein und wissen, was man antwortet, falls der Mitarbeiter beispielsweise vorschlägt, von Vollzeit auf Teilzeit umzustellen oder für ein geringeres Gehalt zu arbeiten.

Nur wer gut vorbereitet ist, kann in dieser Situation überzeugend argumentieren. Wichtig ist auch, dem Betroffenen deutlich zu machen, dass die nächsthöheren Vorgesetzten und die Geschäftsleitung die Entscheidung mittragen und die Personalabteilung und die Betriebskommission informiert wurde. So werden Übereinstimmung und Klarheit signalisiert. Der Betroffene kann sich jederzeit an andere Instanzen wenden, erhält dann aber kongruente Informationen.

Bleiben Sie auf Kurs

Ein Kündigungsgespräch braucht Zeit. Da die Reaktion von Betroffenen sehr unterschiedlich ausfallen, ist es ratsam, ein grosses Zeitfenster einzuplanen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, den Termin so zu legen, dass das Gespräch, wenn nötig, verlängert werden kann. Oft werden die offizielle Begründung und die rechtlichen Belange zu lange diskutiert, es bleibt keine Zeit mehr für die emotionalen und sozialen Aspekte. Nicht jeder Betroffene ist sofort in der Lage, zu realisieren, was Sache ist und alle Informationen aufzunehmen. Regelmässige Gesprächspausen sind daher wichtig. Bleiben emotionale Reaktionen aus, muss nach dem Befinden gefragt werden und danach, was verstanden wurde und was nicht. Die eigene Betroffenheit sollte ebenso zum Ausdruck gebracht werden. Sie signalisieren damit Respekt und Verständnis. Die Sicherheit des Angestellten sowie die Sicherheit der Unternehmensdaten müssen angesprochen werden. Durch die Thematisierung dieser Punkte, werden sie entschärft. Gleichzeitig erfährt der Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung, da man sich um ihn, sein Befinden und seine Zukunft sorgt. In der Regel kann der Betroffene nach dem Gespräch nicht mehr alle Einzelheiten nachvollziehen, weshalb es hilfreich ist, die wichtigsten Inhalte, Informationen und Daten schriftlich festzuhalten.

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

EXECUTIVE SEARCH – ASSESSMENT – DEVELOPMENT

Vereinbaren Sie zum Schluss des Kündigungsgesprächs einen Folgetermin. Damit schaffen Sie eine Brücke zwischen sich als Vorgesetzten und dem Gekündigten. Das Gefühl des Verstossen-Seins wird gedämpft. Ist der erste Schock überwunden, tauchen beim Betroffenen sicher viele Fragen auf. Oft besteht auch erst in einem weiteren Gespräch die Möglichkeit, der Enttäuschung und Wut Ausdruck zu verleihen. Diese Gelegenheit sollte der Mitarbeiter erhalten, denn dadurch erfolgt ein erster wichtiger Schritt im Verarbeitungsprozess und hilft,

Folgeerscheinungen wie Rückzug, Krankheit, Aggression oder Isolation zu vermeiden bzw. abzuschwächen. Das Hinzuziehen von externen gut ausgebildeten und erfahrenen Fachleuten wie Coaches oder Psychologen kann ein weiterer Schritt in diesem Prozess sein und wertvolle Unterstützung für den Betroffenen und für das Unternehmen bieten.

Gesprächsinhalt

- Unternehmensentscheidung
- Trennungsbegründung
- Vertragliche Einzelheiten
- Trennungskonditionen
- Emotionale Aspekte
- Sicherheitsaspekte

Häufigste Fehler

- Fehlender Konsens in der GL
- Schlechte Informationspolitik
- Mangelhafte Vorbereitung
- Delegation des Gesprächs
- Unklare Kündigungsbotschaft
- Kommunikationsschwäche

Häufigste Schwierigkeiten

- Mangelnde Erfahrung
- Eigene Betroffenheit
- Überforderungsgefühle
- Sachlichkeit vs. Emotionalität
- Argumentationsfalle



Yolanda Mussetti, Geschäftsführerin und Inhaberin, MBA in Leadership & Ethics, Managementweiterbildung St. Galler Business School, Human Resources Management HWV/FH. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung in Dienstleistung und Industrie, u.a. während mehreren Jahren als Leiterin Personal und zentrale Dienste in einem grossen internationalen Industrieunternehmen. 1996 Gründung der Mussetti Sacchetto & Partner.

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER

Dorfstrasse 5

CH-8700 Küsnacht

Telefon: +41 (0)44 912 14 36

E-Mail: info@mussettipartner.ch

Web: www.mussettipartner.ch