

# „Trennung von Kollegen möglichst fair gestalten“

## MITARBEITERENTLASSUNG:

Führungskräfte wälzen sich oft nächtelang im Bett, wenn sie Mitarbeiter entlassen müssen. Auch, weil sie die Fragen quälen: Wann und wie sage ich es den Betroffenen? Wie werden sie auf diese Nachricht reagieren?

VDI nachrichten, Darmstadt, 15.1.10, ws

Mitarbeiter entlassen - vor keiner anderen Aufgabe graust es Vorgesetzten so, auch weil sie oft wissen: Die Betroffenen werden in der aktuellen Wirtschaftslage nur schwer eine neue Stelle finden.

Viele Führungskräfte zögern, Mitarbeitern ihre Kündigung mitzuteilen. Manchmal so lange, dass die Betroffenen die Kündigungsschreiben völlig unverhofft in ihren Briefkästen finden. Und wenn sie die Betroffenen doch persönlich informieren? Danach gehen sie ihnen oft aus dem Weg. Die Folge: Auch die verbleibenden Mitarbeiter empfinden das Vorgehen als taktlos. Ihre Arbeitsmoral sinkt. „Auch weil sie befürchten: Irgendwann ereilt mich dasselbe Schicksal“, meint Frank Adensam.

Auch deshalb sollten Firmen, erläutert der Geschäftsführer der Personalberatung Adensam in Ludwigshafen, „die Trennung von Mitarbeitern möglichst fair gestalten“.

Das setzt eine systematische Vorbereitung des Kündigungsprozesses voraus, so Irena Fiedler, Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens EQ Dynamics in München. Sobald der Personalabbau feststeht, sollten die Verantwortlichen „ein Drehbuch für diesen Prozess schreiben“, in dem unter anderem steht, wer wann die Kündigungsgespräche führt, wie die Kündigungen begründet werden und wie die Trennung gestaltet wird.

In der Regel sollten die unmittelbaren Vorgesetzten die Betroffenen über ihre Kündigung informieren. Julia Voss vom Trainingsunternehmens Voss+Partner in Hamburg rät: „Wenn der Mitarbeiter nicht mit der Kündigung rechnet, sollte das Trennungsgespräch zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden. Dann kann der Gekündigte den Schock verdauen und sich auf das Gespräch über die Trennungsmöglichkeiten vorbereiten.“

Manche Führungskräfte schleudern den zu kündigenden Mitarbeitern die

Hiobsbotschaft ins Gesicht. Andere reden endlos um den heißen Brei, obwohl die Betroffenen schnell ahnen, was die Stunde schlägt. Das erhöht die Qualen. Adensam empfiehlt: „Kommen Sie nach einer kurzen Einleitung zur Sache.“

Auf die Nachricht reagieren die Betroffenen oft schockiert. Einzelne brechen in Tränen aus. Hierfür müssen Vorgesetzte Verständnis zeigen. Sie sollten dem Mitarbeiter zudem Zeit geben, die Fassung wiederzugewinnen. „Gelingt ihm dies nicht“, betont Irena Fiedler, „sollte das Gespräch über die Trennungsmöglichkeiten vertagt werden.“

Entlässt eine Firma mit mehr als 20 Arbeitnehmern betriebsbedingt mehrere Mitarbeiter, gibt die vorgeschriebene Sozialauswahl Kriterien für die Kündigungen vor, eine für beide Seiten transparente Vorgehensweise.

Im Kündigungsgespräch erfahren Führungskräfte oft Neues über das Privatleben der Betroffenen. Zum Beispiel: Der Mitarbeiter hat gerade ein Haus gekauft. Oder er lebt von seiner Frau und seinen Kindern getrennt und muss Unterhalt zahlen. Auch dann sollten Führungskräfte die Kündigung nicht in Zweifel ziehen, mahnt Adensam: „Sonst schaffen sie einen Präzedenzfall, auf den sich andere Mitarbeiter berufen.“

Ein „Drehbuch“ zum  
Trennungsprozess  
erleichtert das Vorgehen

Besonders heikel ist das Begründen einer Kündigung, wenn in die Auswahl Faktoren wie „Wer bringt welche Leistung?“ einfließen. Bei solchen Kündigungen bewegen sich Betriebe juristisch auf dünnem Eis. Deshalb sollten sie eher einen Aufhebungsvertrag anstreben.

„Der Vorgesetzte sollte dem Mitarbeiter Hilfe bei der Suche nach einer neuen Stelle bieten - etwa, indem er sich bereit erklärt, bei Bewerbungen als Referenzperson zu dienen“, fordert Fiedler. Der Vorteil von Karriere- oder Newplacementberatern: Der Blick der Gekündigten wird in die Zukunft gerichtet. Und die verbleibenden Mitarbeiter sehen: Das Unternehmen lässt unsere Kollegen nicht im Regen stehen.

BERNHARD KUNTZ