



Ein sauberer Schnitt

Kaum ein Thema im Unternehmen ist so heikel wie die Kündigung. Aus welchen Gründen auch immer die Entscheidung gefallen ist, sie ist der endgültige Schnitt und mit einer unerbittlichen Botschaft besetzt: »Hier ist jetzt kein Platz mehr für dich.« In dieser emotionalen Ausnahmesituation geht es ans Eingemachte.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Kündigungen auszusprechen

gehört zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Dennoch überfordert dies aufgrund der emotionalen Aufladung viele Chefs. Die unliebsame Überbringung der Trennungsbotschaft wird deshalb gerne an Dritte delegiert – ein absolutes No-go – oder mit Placebo-Botschaften »gemildert«, die letztlich aber nur zur weiteren Verunsicherung der Gekündigten beitragen.

Neben Todesfällen von nahen Angehörigen und Scheidungen zählt der unfreiwillige Verlust des Arbeitsplatzes zu den einschneidenden Erlebnissen im Leben eines Menschen. Scheidung und Kündigung sind tiefe Kränkungen des Selbstwertgefühls und haben zusätzlich noch die Gemeinsamkeit, dass beide ursprünglich mit Begeisterung und hohen Erwartungen begannen. Das Wort »Ehe« wird deshalb auch manchmal etwas zynisch als Abkürzung für »Errare humanum est«, (lat. für »Irrren ist menschlich«) interpretiert. Ob es auch ein ähnliches Bonmot für den Job gibt?

Die Art und Weise, wie sich die Führungskraft gerade in einer solchen Extremsituation verhält, erlaubt tiefe Einblicke in die Haltung des Einzelnen – aber auch in die (Trennungs-)Kultur im Unternehmen selbst: Was wird als zulässig angesehen? Was ist die geübte Praxis? Das hinterlässt nicht nur bei der Person, die gekündigt wird, tiefe Eindrücke, sondern überträgt sich im sogenannten »Survivor-Syndrom« auch auf die verbleibende Mannschaft. Das Spektrum reicht dabei von Wut auf das Management und Unzufriedenheit, über Vertrauensverlust, Demotivation und abnehmende Risikobereitschaft bis hin zur Angst, der Nächste zu sein, sowie einem Gefühl von »Überlebensschuld«. Dieser Cocktail ist selbstredend Gift für eine innovative, agile Hochleistungskul-

tur, wie sie gerade in einer VUCA-Welt notwendig ist.

Damit der schmerzvolle Akt in gebotener Klarheit und Würde für den Einzelnen und sichtbarer Wertschätzung für die Bleibenden erfolgen kann, bedarf es einiger unabdingbarer Do's & Dont's im Prozess. Kündigungen brauchen in jedem Fall eine professionelle Vorbereitung der arbeits- und sozialrechtlichen Aspekte sowie eine präzise Gesprächs-Choreografie. Spontane Entscheidungen sind hier absolut fehl am Platz. Fünf Basisfragen sind vor jedem Trennungsgespräch zu klären: Wer führt, wann, wie lange, wo, mit welchen Inhalten das Kündigungsgespräch? Leadership heißt auch, dass die Führungskraft trotz der unangenehmen Situation in einigen gut vorbereiteten Sätzen höchstpersönlich dem Mitarbeiter die Tatsache samt knapper Begründung und möglichst wertschätzend zur Kenntnis bringt. Wegen der begrenzten Aufnahmefähigkeit des Betroffenen (Trennungsschock) sollte das Gespräch nur einige Minuten dauern und mit kurzem Abstand ein Folgegespräch mit der Personalabteilung zur konkreten Klärung der Trennungsmodalitäten geführt werden.

Kulturverbesserung beim Trennungsmanagement ist relativ leicht erzielbar, handelt es sich doch um ein eher seltenes, aber klar definierbares Gebiet. Bei aller persönlichen Tragik verdienen sich die Gehenden zumindest wertschätzende Klarheit. Davon profitieren dann auch jene, die bleiben.

➤ **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.



► bis eine Klage ins Haus flattert.« Noch fataler sind jedoch die Irritationen, die Entlassungen bei der verbleibenden Belegschaft auslösen. Die Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie sich das Management gegenüber den Gekündigten verhält. Diese sind nicht nur Kollegen, sondern oft langjährige Vertraute oder sogar Freunde.

Neue Arbeitsstrukturen stoßen zunächst auf Widerwillen, das Betriebsklima leidet, die Produktivität ebenso. Im schlimmsten Fall setzt eine Austrittswelle ein: Dem Unternehmen kommen mehr Mitarbeiter abhanden als geplant. »Die Art und Weise, wie Sie einen oder mehrere Mitarbeiter entlassen, hat einen großen Leuchtturmeffekt auf die



Bernd Fricke, Kienbaum: »Emotionen werden in der täglichen Führungsarbeit ausgeblendet.«

Foto: Kienbaum