

INTERVIEW

Rosenkriege vermeiden:

Die Kunst der fairen Kündigung



Spezialistin für faire Trennung Heike Höf-Bausenwein und Personalberater Frank Quathamer im Gespräch

Wer denkt, „Rosenkriege“ wären nur zwischen zwei Menschen möglich, die vorher eine Liebesbeziehung hatten, der irrt. „Rosenkriege“ gibt es oft auch, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich trennen, vor allem bei einer Kündigung. Nicht selten sinnen die Gekündigten auf Rache. Was läuft hier falsch?

Ein Interview mit dem trennungserfahrenen Personalberater Frank Quathamer (FQ) und der Spezialistin für faire Trennung, Heike Höf-Bausenwein (HB), über eine faire Trennungskultur, über typische Fehler bei Kündigungen und über die Möglichkeit, ein Arbeitsverhältnis zu beenden, ohne verbrannte Erde zu hinterlassen.

Was war die übelste Kündigung, die Sie je mitbekommen haben?

FQ: Es gibt so unfassbar viele Beispiele für unfaire Kündigungen, da ist es kaum möglich zu entscheiden, welches die schlimmste war. Ich erinnere mich aber beispielsweise an folgenden Fall: Neulich war eine 54-jährige Führungskraft bei uns in der Outplacement-Beratung. 27 Jahre lang hatte sie einem Unternehmen angehört – immer fleißig, verantwortlich, erfolgreich. Dann rief eines Tages der skandinavische Vorgesetzte an. Er sagte nur: „Helmuth, deine Stelle wird gestrichen. Es tut mir leid. Alles Weitere

re wirst du vom Personalleiter erfahren.“ Der Betroffene war natürlich total perplex und wollte wissen, warum und wieso. Aber er wurde nur abgewimmelt. Einzelheiten solle er mit dem Personalleiter klären, hieß es. Der sei dafür zuständig. Damit war der Fall für den Anrufer erledigt. Sie können sich vorstellen, wie verletzt und tief getroffen Helmuth und entsprechend teuer die Trennung war.

„Teuer“ heißt, der Konzern musste eine hohe Abfindung zahlen?

FQ: Wenn es das nur wäre. Es kam noch schlimmer. Helmuth wandte sich an den Betriebsrat. Der setzte alle Mittel ein, um für ihn zu kämpfen. Er brachte sogar die Mitarbeiter gegen die Unternehmensführung auf. Überlegen Sie mal, was das für Kosten verursacht, wenn nur 20 Mitarbei-

ter vier Wochen lang 10 Minuten über das Thema reden. Dann sind das 93 Stunden Arbeitsausfall. Die Motivation der Mitarbeiter ist im Keller, ihre Loyalität zum Arbeitgeber dahin. Und die Gerüchteküche brodelt auch außerhalb des Unternehmens. Unfaire Kündigungen sprechen sich schnell in der Branche herum. Ein solches Unternehmen wird später sehr viel schwerer Spitzenkräfte bekommen. Die Folgekosten einer unfairen Kündigung sind viel, viel höher als nur die Abfindung.

HB: Das habe ich in meiner 20-jährigen Praxis als Personalleiterin übrigens auch immer wieder erfahren, gerade im Mittelstand. Wenn die Unternehmensführung bei der Kündigung erstmal Porzellan zerschlagen hatte, war das Geld nicht das wichtige Thema, oft gab es jahrelange Streitigkeiten vor Gericht und das ein oder andere Mal gewann auch der Mitarbeiter und ging als Sieger wieder in den Betrieb zurück. Das ist eine sehr unangenehme Situation für ein Unternehmen mit weitreichenden Konsequenzen. Auch ein Arbeitsrichter sagt dann schon mal „ach das Unternehmen xy schon wieder“, das hilft dem AG in der Verhandlung auch nicht. Man bekommt einen Namen in der Branche, der sich auch bei Kunden und potentiellen Mitarbeitern herumspricht.

SERVICE

Möchten Sie gerne mehr erfahren?

Dann senden Sie eine Email an trennung@forum-fuehrung.com und Sie erhalten eine mehrseitige Information, wie Sie auf die verschiedenen Reaktionen der Betroffenen am Besten reagieren.

INTERVIEW

„Einen richtigen Abschied erkennt man daran, dass er nicht mehr weh tut“

Hans Noll

Sollte ein Arbeitgeber deshalb besser auf Kündigungen verzichten, so weit das nur irgendwie möglich ist?

FQ: Um Himmels willen – Nein! Kündigungen kann man nicht aussitzen. Bei vielen Betrieben wird eher zu spät gekündigt! Es gibt einfach Situationen, da geht es nicht ohne Kündigung. Manchmal kann ein Betrieb nur überleben, wenn der Personalstamm dem Bedarf angepasst wird. In anderen Fällen ist eine Arbeitsbeziehung ein-

fach nicht mehr tragbar, etwa bei permanenter Schlechtleistung oder gar einer Boykott-Haltung eines Mitarbeiters. Dann sollte man auch konsequent sein und einen Schlussstrich ziehen.

HB: Aber man sollte keineswegs Knall auf Fall kündigen, sondern dieser Schritt will wohlüberlegt sein. Wir erleben immer wieder, dass die Betroffenen länger an dem „Wie“ als an der Kündigung selbst zu knabbern haben. Entscheidend ist also interessanterweise weniger die Tatsache, dass gekündigt wird, sondern vielmehr die Frage, wie das geschieht. Ein verletzter und erbitterter Arbeitnehmer wird versuchen, seinem Arbeitgeber den größtmöglichen Schaden zuzufügen - finanziell, aber auch immateriell, etwa in Form einer Rufschädigung bei Kunden, Lieferanten und ehemaligen Kollegen.

Was sind die größten Fehler beim Kündigen?

HB: Erstens, dass ein Nicht-Beteiligter die Kündigungsbotschaft überbringt und nicht der Vorgesetzte selbst. Zweitens, dass sich

der Vorgesetzte auf die bloße Kündigungsbotschaft und die Abwicklung der Kündigung beschränkt und den Gefühlen keinen Raum lässt. Das ist häufig zu beobachten. Viele Chefs geben sich betont ruppig, weil sie die Emotionen aus dem Kündigungsgespräch heraushalten möchten. Sie wollen weder Gefühlsausbrüche beim Betroffenen erleben, noch sich selbst anmerken lassen, wie schwer ihnen diese Entscheidung, dieses Gespräch fällt. Sie bewirken damit aber



INFO

Wichtige Punkte im Trennungsprozess

- Anlass für Trennung klären und juristische Schritte prüfen. Klarheit über Ziel sowie Zeit- und Kostenrahmen gewinnen. Störungsszenarien durchdenken und dann „Drehbuch“ für Ablauf schreiben. Prüfen Sie vor dem Gespräch die Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen
- Bereiten Sie sich auf die ersten drei Sätze und die Frage nach dem „Warum ich“ besonders sorgfältig vor. Häufig mangelt es bei „Nicht-Personalern“ hier an Klarheit.
- Schaffen Sie einen angenehmen Rahmen. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft
- Freundliche Begrüßung. Jedoch kommen Sie rasch auf den Punkt (kein Smalltalk). Kündigung eindeutig aussprechen und dabei langsam reden. Kündigungsgründe ohne Anschuldigung benennen. Konzent-

ration auf das oder die allerwichtigsten Argumente.

- Reaktion des Gekündigten hören und sachlich erwidern. Jedoch „Nebenkriegsplätze“ und historische Betrachtungen unbedingt vermeiden. Lassen Sie sich auf keine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Sie diskutieren ansonsten die Kündigung an sich und schaffen bei Rückziehern ggf. Präzedenzfälle
- Emotionale Reaktionen des Gekündigten zulassen, jedoch nicht bewerten. Sie bleiben professionell (Einführend, jedoch sachlich und verbindlich)
- Klären Sie den Gekündigten über seine Rechte auf. Dies wirkt fair und verbindlich. Bieten Sie dem Gekündigten an, jetzt oder später über Trennungsmöglichkeiten zu sprechen
- Bieten Sie Unterstützung an, z.B. gutes Zeugnis, Referenz, Karriere-

coaching.... Bieten Sie eine faire Sprachregelung im Unternehmen an. Später auch Sprachregelung für Kunden und potentielle Arbeitgeber vereinbaren

- Am Schluss das Gespräch zusammenfassen und das weitere Vorgehen besprechen
- Erläutern Sie den verbleibenden Mitarbeitern die Zukunftsplanung und die künftigen Aufgabenverteilung

Typische Fehler der Gesprächsführung:

- Rumreden, undeutliche Aussage, Hinausschieben, lamentieren, sich selbst (mit seinen Gefühlen) in den Mittelpunkt stellen
- Aggression kontern, Ausführlich verteidigen, Situation versüßen oder verharmlosen

INTERVIEW

Unglücklich macht meist nicht das „Was“, sondern das „Wie“.



nichts Gutes: Selbst Gekündigte, die sich im Trennungsgespräch sehr beherrschen, können nachher umso emotionaler werden - und ihre Wut und Hilflosigkeit wirkt dann umso zerstörerischer.

FQ: Rumreden, hinausschieben, lamentieren, sich in den Mittelpunkt stellen, Ausführlich verteidigen, im Überschwang der Emotionen Zusagen machen, die später gar nicht eingehalten werden können, usw.. Wenn Tränen fließen, dann wird dem Gekündigten das Blaue vom Himmel herunter versprochen, nur um zu trösten. Dabei ist eine faire Kündigung nicht allein eine Frage des Geldes. Wer dem Gekündigten bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses Wertschätzung entgegenbringt, muss nicht mit kleinlichen Racheakten rechnen.



Und wie soll das gehen – einem Mitarbeiter fair und wertschätzend zu kündigen?

HB: Ein Kündigungsgespräch sollte ehrlich und sachlich geführt werden. Und zwar immer vom Vorgesetzten selbst und nicht etwa von einem unbeteiligten Dritten. Ein Vertreter der Personalabteilung oder ein externer Berater kann das Gespräch begleiten, unterstützen und ergänzen, aber er darf es nicht allein führen, das muss der Chef tun. Der Gekündigte muss mit all seinen Reaktionen ernst genommen werden. Es muss klar sein, dass die Kündigung unumstößlich ist. Trotzdem ist es nicht verkehrt, Anteilnahme und Verständnis für die Reaktion des Betroffenen zu zeigen. Eine Führungskraft sollte alle Einwände aus dem Weg räumen und nicht einfach als nichtig abtun.

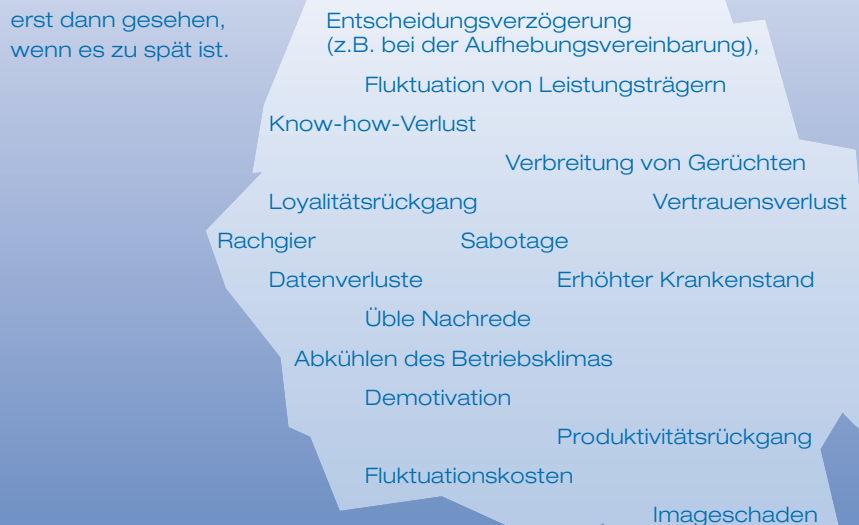
Die Angebote über die genauen Konditionen der Trennung - Abfindung, Outplacement, Karriereberatung etc. - sollten angesprochen und dem Gekündigten ausreichend Bedenkzeit gegeben werden. Nur wenn der Gekündigte mit der Situation überfordert ist, sollte man naheliegende Termine für eine spätere Klärung anbieten. Die Einbeziehung des Betriebsrates oder eines Rechtsanwaltes kann die Situation verbessern. Auf jeden Fall gilt: gemeinsame Lösungen sind immer das Beste.

Wie kann sich ein Chef auf eine Kündigung vorbereiten?

FQ: Natürlich durch unser Training (lacht). Im Ernst: Zunächst geht es darum, den rechtlichen und finanziellen Rahmen abzustecken und sich zu überlegen, welche

Folgekosten unprofessioneller Trennung

Häufig werden nur die offensichtlichen Trennungskosten wahrgenommen. Diese sind z.B. Entlohnung bis zum Ausscheiden, Abfindungszahlungen, Aufwendungen für Outplacement, Gerichtsprozesskosten. Die nicht sichtbaren Folgekosten unprofessioneller Trennung, können jedoch viel bedeutsamer sein. Hat erst mal der Flurfunk Hochkonjunktur, sinkt Produktivität und Identifikation, steigt die Wechselbereitschaft der Leistungsträger usw. Diese Kosten werden meist erst dann gesehen, wenn es zu spät ist.



(in Anlehnung an das Kosten-Eisberg-Modell nach Grimmeisen 1997)

Je heikler das Thema, umso direkter der Einstieg.

Zugeständnisse man dem betroffenen Arbeitnehmer machen möchte. Es ist der gesamte Prozess mit den Auswirkungen der Beteiligten zu durchdenken. Häufig mangelt es an Ideen, was für die Person besonders wichtig ist, um einem Abwicklungsvertrag zuzustimmen. Für das Gespräch selbst, sollte man sich einen Gesprächsfahrplan zurechtlegen. Besonders die ersten drei bis fünf Sätze müssen gut formuliert und fest ausgesprochen werden.

HB: Es geht aber darüber hinaus auch um eine psychologische Vorbereitung. Vielen Chefs, Vorgesetzten und Führungskräften fehlt das methodische Rüstzeug für gute Trennungsgespräche. Die einen sind selbst so gestresst, dass ihnen im Moment des Trennungsgesprächs jedes Empfinden für die Gefühlslage des Gekündigten fehlt. Die anderen spielen ihre Rolle so ungeübt und unreflektiert, dass sie gar nicht wahrnehmen, welche Schnitzer sie dabei machen. Oder sie reagieren intuitiv abwehrend statt rational auf die Einwände und Gegenargumente des Gekündigten einzugehen – was die Situation auch nicht gerade verbessert.

Das eigene Empfinden kann man aber schärfen, Trennungsgespräche lassen sich unter erfahrener Anleitung üben. Und wenn der ganze Trennungsprozess gut vorbereitet ist, verläuft der Abschied auch viel harmonischer.

Lohnt es sich überhaupt, sich in Kündigungsfragen beraten zu lassen?

FQ: Unbedingt. Eine schlecht durchgeführte Kündigung verursacht enorme Folgekosten je nach Betriebszugehörigkeit, Kündigungsgrund und Höhe des erzielten Entgeltes. Diese Kosten sind insgesamt um ein Vielfaches höher, was eine Trennungsberatung kostet. Auch emotional ersparen sich Geschäftsführer, Unternehmenslenker und Führungskräfte damit Stress und schlaflose Nächte. Gerade im Mittelstand erleben wir häufig einen großen Beratungsbedarf bei Kündigungen.

KONTAKT

CAPERA Consulting
Frank Quathamer
Fon: 0561 400 859 20
f.quathamer@capera.de
www.capera.de

PORTRAIT

Frank Quathamer

Ist Mitgründer der Personalberatung CAPERA Consulting. Zuvor war er 12 Jahre Partner bei Steinbach & Partner und gewann umfassende Erfahrungen in der Suche & Auswahl sowie in der Trennungsbegleitung. F.Quathamer@capera.de



Heike Höf-Bausenwein

Erfahrene Beraterin für Trennungsprozesse und Trainerin für Faires Trennungsmanagement. Kooperationspartnerin der CAPERA Consulting, Kassel-Bad Wilhelmshöhe.



CAPERA Consulting berät Unternehmen bei der Suche und Auswahl sowie bei der Entwicklung und im Outplacement von Spezialisten und Führungskräften und unterstützt Kandidaten im Karriere-coaching.

PERFEKT BESETZT » CAPERA

Die einzige Personalberatung mit 25 Monaten Perfekt-besetzt-Garantie*.

* Trennen Sie sich von einem von uns empfohlenen Mitarbeiter wegen fachlicher oder persönlicher Qualifikation innerhalb von 25 Monaten – suchen wir honorarfrei neu. Ohne Wenn und Aber!

Abgeleitet vom lateinischen „capere“ für besetzen, sorgen wir für passende Besetzungen – kompetent, zuverlässig und erfolgreich. Langjährige Erfahrungen zeichnen uns aus.

- **Personalsuche:** von Spezialisten und Führungskräften mittels Stellenanzeigen und Direktansprache / Headhunting
- **Beurteilung / Diagnostik:** Interviewführung, Managerklausur, Psychologische Tests, Referenzeinholung, Assessment-Center
- **Personaltrennung:** Trennungsprozessberatung, Trennungsbegleitung, Einzel-Outplacement, Gruppen-Outplacement

Wir freuen uns auf ein unverbindliches Kennenlernen. Unser engagiertes Team berät Sie gerne.

CAPERA » CONSULTING
Personal- & Managementberatung

CAPERA Consulting
Frank Quathamer » Telefon: 0561 400 859 20
f.quathamer@capera.de » www.capera.de

Perfekt besetzt
GARANTIE