



**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –  
News-Letter Nr. 2/2010**

**„Getrennte Wege – Aller Abschied ist schwer!“  
„Winning – Das ist Management“ von Jack Welch**

**Sehr geehrte «Anrede» «Nachname»,**

**Einige von Ihnen haben gerade in den letzten Monaten vor dieser Entscheidung und Aufgabe gestanden!**

In einem vorherigen Newsletter haben wir über die Differenzierung und Beurteilungssysteme für Mitarbeiter gesprochen – nun kommen wir zu diesem Thema der **Mitarbeiterkündigung**– wenn wir ehrlich sind, sind dies die weniger angenehmen Dinge in der Vorgesetzten-Funktion.

Wir alle wissen, dass es im **Berufsleben nicht immer paradiesisch** zugeht. Ein Arbeitsplatz ist eher ein **Garten Eden**, aus dem man jemanden durchaus **manchmal vertreiben muss**.

**Und das ist immer schlimm**, sowohl für denjenigen, der die Kündigung ausspricht, als natürlich auch für denjenigen, der gehen muss, sei es aufgrund schlechter Leistungen oder aus rein wirtschaftlichen Gründen. Die meisten guten Manager finden Kündigungen furchtbar und haben vor, während und nach dem Gespräch Angst und ein schlechtes Gewissen.

**Jedoch müssen wir davon ausgehen: Kündigung ist nicht gleich Kündigung!**

**Zunächst gibt es Kündigungen aufgrund von Vertrauensbrüchen:**

Wie Diebstahl, Lüge, Betrug und jeder andere Verstoß gegen den Vertrag, Ethos oder Recht. In diesem Fall ist die Sache recht einfach – vorausgesetzt, Sie haben gut wahrgenommen und gut dokumentiert. Sie brauchen keinen Augenblick zu zögern oder sich groß Gedanken zu machen, bevor Sie jemanden feuern. Tun Sie´s einfach und machen Sie im Unternehmen publik, warum. Nur so ist allen klar, welche Konsequenzen ein Regelverstoß nach sich zieht.

**Zweitens gibt es Kündigungen aufgrund wirtschaftlicher Notlagen:**

Da wird die Sache schon komplizierter. Wichtig ist, dass die Belegschaft über die Entwicklungen - soviel wie möglich – soviel wie nötig - des Unternehmens informiert wird. **Nichts ist schlimmer für die Mitarbeiter, als die Nachricht aus den Medien zu erfahren.**

Sollten aufgrund der Konjunkturerwicklungen Entlassungen nötig werden, so sollten die Leute rechtzeitig wissen, was auf sie zukommt, um sich darauf einstellen zu können. „Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar“ – das Gefühl „hinters Licht geführt worden zu sein“ kann zu Wut und Enttäuschung führen: Eine HR Verantwortliche in Südeuropa berichtete darüber, dass dies bei einem ihrer früheren Arbeitgeber dazu geführt hat, dass der Personal-Manager Morddrohungen erhielt, und er und seine Familie nach Ausspruch einer Mitarbeiterkündigung sich nur noch in Begleitung von Sicherheitspersonal bewegen konnten. **Diese Kosten musste das Unternehmen schultern!**

### **Drittens gibt es Kündigungen aufgrund mangelnder Leistungen:**

Kommen wir nun zur komplexesten und heikelsten Form der Kündigung – und dies ist ein **Dauerbrenner in den Unternehmen**. Sie erfolgt, wenn ein Mitarbeiter die erwartete Leistung nicht erbringt.

**Leider lernt man das Kündigen erst im Beruf**, noch dazu unter höchst **stressigen Bedingungen**. Dieses Thema ist selten Bestandteil der Führungskräfte-Entwicklungs-Programme. Bei firmeninternen Gesprächen geht es zwar oft um Beurteilungen, Mitarbeiterentwicklungsgespräche, aber selten werden **Hilfestellungen für Kündigungen** gegeben. **In letzter Zeit sind diese Schulungen situativ in unseren Trainingsplan aufgenommen worden – die Zeit war reif!**

### **Die 3 Kardinalfehler, die Manager bei Kündigungen machen können, sind:**

- **Voreiligkeit und schlechte Dokumentation**
- **Mangelnde Aufrichtigkeit**
- **Zu langes Zögern**

**Kündigungen sind unangenehm**. Keiner tut es gern, also **schiebt man es auf die lange Bank**. Manche Chefs lassen den eigentlich längst erledigten Mitarbeiter im Regen stehen, um seinen Kollegen zu demonstrieren, dass die Kündigung unumgänglich ist. Die anderen sollen die Entscheidungen stillschweigend absegnen. **Das ist zwar grausam, aber die meisten Chefs lassen sich lieber Vorsichtigkeit als Voreiligkeit nachsagen.**

### **Doch wie macht man es richtig?**

#### **Zum einen – Keine Überraschungen:**

Bei wirtschaftlich bedingten Entlassungen kann man böse Überraschungen von vornherein verhindern, indem man Informationen offen legt. Bei leistungsbedingten Kündigungen ist es jedoch vager.

Es geht um Aufrichtigkeit, Differenzierung und gutes Personal-Management. Die Antwort liegt vor allem in einem **rigorosen Beurteilungssystem mit regelmäßigen offiziellen und inoffiziellen Bewertungen**. Eine systematische Leistungsbeurteilung hält alle Beteiligten auf möglichst faire, offene Art und Weise auf dem Laufenden. **Wenn alle wissen, woran sie sind, kommt es im Grunde zu gar keinen Entlassungen**. Läuft etwas nicht wie erwartet, trennt man sich nämlich irgendwann im gegenseitigen Einvernehmen.

Erbringt ein Mitarbeiter ordentliche Leistungen, aber letztlich nicht das, was Sie von ihm erwarten (**er tut die Dinge richtig aber nicht das Richtige**), kann es einige Zeit dauern, bis sich die Wege trennen. In dieser Zeit gibt es offene Gespräche über Leistungen und Karriereziele. Die Möglichkeit des Ausscheidens oder eines Wechsels in einen anderen Bereich wird offen angesprochen.

#### **Zum anderen – Demütigungen möglichst abfedern:**

Damit eine **Kündigung nicht zur Schmach** wird, müssen Sie den **subjektiven Zeitverlauf** für die Beteiligten begreifen.

Sie selbst kennen den Tag X schon lange vorher, Sie machen sich Gedanken und Sorgen. Der Mitarbeiter indessen ist zwar besorgt, jedoch bis zum letzten Moment optimistisch. Nach der Aussprache **fühlt er sich in den meisten Fällen am Boden zerstört**, sein Selbstwertgefühl ist angekratzt, er ist bedrückt, gekränkt, evtl. auch wütend und enttäuscht.

Diese Situation müssen Sie vorbereiten und dagegen angehen. Klar hat der Mitarbeiter schlechte Arbeit geleistet und viel Aufmerksamkeit, Zeit und Energie von Ihnen in Anspruch genommen und Sie sind froh, dass Sie jetzt neue Wege gehen können.

Bis er jedoch **definitiv das Unternehmen verlässt**, müssen Sie unbedingt verhindern, dass er sich wie ein Aussätziger fühlt, dass er sich **evtl. Verbündete gegen Sie schafft**.

Bauen Sie sein Selbstbewusstsein wieder auf. **Coachen Sie ihn. Geben Sie sich zuversichtlich**, dass er woanders einen Job finden wird, für den er besser geeignet ist. Vielleicht helfen Sie ihm sogar eine neue Stelle zu bekommen. **Ihr Ziel muss es sein, ihm die Landung so weich wie möglich zu machen.**

Ein Kündigungsgespräch dauert vielleicht eine Stunde. Oft vergehen bis zu sechs Monate, bis der Betroffene wirklich fort ist. Sie ersparen ihm eine Menge Leid und Demütigung, wenn Sie die Situation richtig begleiten, nichts überstürzen aber ihn auch nicht demütigen.

Kündigungen gehören leider in jedem Unternehmen zum Alltag. Doch das heißt nicht, dass sie in Chaos und Verbitterung enden müssen, wie es nur zu oft der Fall ist. Wenn man es richtig anpackt, sind Entlassungen zwar nach wie vor unangenehm, aber für alle Beteiligten erträglich.

**Kündigungen wirken noch lange nach.** Für Sie, Ihr Unternehmen und vor allem auch für den betroffenen Mitarbeiter. Und denken Sie daran, jeder Mitarbeiter lebt in einem mehr oder weniger großen Umfeld, in dem er diese Kündigung bespricht, achten Sie auch unter diesem Aspekt auf Ihr **Arbeitgeber-Image.**

**Unser Spruch des Monats:  
Jede Wahrheit braucht einen Mutigen, der sie richtig ausspricht!**

Wir wünschen Ihnen für den weiteren Verlauf der Frühjahrsmonate viel Erfolg und die entsprechende Portion Glück.

**Barbara Wietasch und das**

**WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen Newsletter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch sie oder er würde sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an **[barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at)** mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.