



„EINE BEZIEHUNG ZU BEENDEN IST BESSER, ALS EINE UNGLÜCKLICHE BEZIEHUNG WEITERZUFÜHREN.“

SAG BEIM ABSCHIED SAUBER SERVUS

Harald Schmid über die Kunst des Kündigens im Gespräch mit Eva Woska-Nimmervoll

Wie erleben Sie das Trennungsmanagement von Unternehmen?

Gepplanter Personalabbau ist meist gut vorbereitet. Auch die Kommunikation ist durchdacht. Die Trennung von einzelnen Personen wegen Minderleistung oder sozial nicht adäquaten Verhaltens ist ein viel schwierigeres Thema für Führungskräfte. Die betroffenen Personen waren oft schon über Jahre auffällig oder hätten Unterstützung gebraucht. Doch die Führungskraft hat all die Zeit geschwiegen – und spricht dann plötzlich eine Kündigung aus. Das versteht niemand und führt zu Angst und Unsicherheit. Vor allem bei jenen, die bleiben.

Wie verhält sich die Führungskraft richtig?

Eine Beziehung zu beenden ist in jedem Fall besser, als eine unglückliche Beziehung weiterzuführen. Dass eine Seite die Zusammenarbeit aufkündigt, ist völlig legitim, aber das Wie ist entscheidend. Ein Personalverantwortlicher, der Tausende Mitarbeitende freisetzen musste, sagte einmal zu mir: „Einen Mitarbeiter zu verlieren muss nicht heißen, einen Menschen zu verlieren.“ Genau darum geht es im professionellen Trennungsmanagement. Eine Kündigung soll arbeitsrechtlich sicher und trotzdem fair und sauber verlaufen, im Idealfall ist eine Trennung einvernehmlich.

Kann man nicht einfach abwarten, ob sich noch etwas bessert?

Selbst wenn die Führungskraft denkt: „Das wird schon wieder“, spüren die betroffenen Personen,

dass etwas nicht stimmt. Ich möchte Führungskräfte dafür sensibilisieren, früh und konkret anzusprechen, wenn etwas nicht passt, und genau zu formulieren, was sie erwarten. So geben sie den Betroffenen die Chance, etwas an ihrer Arbeitsweise oder an ihrem Verhalten zu ändern. Jeder Konflikt, der nicht thematisiert und lösungsorientiert bearbeitet wird, eskaliert irgendwann. Meistens zum schlechtesten Zeitpunkt und mit einem Scherbenhaufen als Ergebnis.

Was passiert, wenn Konfliktsituationen negiert werden?

Das Team leidet darunter, die anderen fragen sich, warum sie sich noch engagieren sollen, wenn scheinbar toleriert wird, dass jemand nachlässt. Es kann passieren, dass dann diejenigen, die gut sind, die man behalten will, kündigen. Oder die betroffene Person inszeniert einen Mobbing-Fall. Nicht selten wird sie tatsächlich gemobbt oder zumindest geschnitten. Sie verbreitet negative Stimmung und zieht andere mit hinunter.

Wie wirkt sich eine Kündigung aufs Team aus?

Der Druck im Team steigt: Bin ich der oder die Nächste, wenn ich nicht funktioniere? Wer macht jetzt die Arbeit? Das muss geklärt werden. Führungskräften ist nicht bewusst, wie sehr sie in solchen Situationen unter Beobachtung stehen. Unternehmen investieren extrem viel ins Recruiting oder ins Marketing, um die Arbeitgebermarke zu stärken. Vielen ist aber nicht bewusst, wie wichtig





**MAG. HARALD
SCHMID**

ist Berater, Führungskräfte-Coach, Mediator und Trainer und überzeugt, dass man auch Trennungen konsequent und trotzdem fair gestalten kann.

Trennungsmanagement für das Employer Branding ist: Hier zeigt sich die echte, gelebte Unternehmenskultur.

Was ist so schwierig daran, jemanden zu kündigen?

Immer wird der moralische Aspekt genannt. Führungskräfte wissen ja, dass sie jemanden aus seinem sozialen Umfeld reißen und ihm sein Einkommen nehmen. Ich glaube, viele haben einfach ein schlechtes Gewissen, weil sie nicht schon viel früher Probleme angesprochen haben. Und natürlich weiß man nie, wie jemand darauf reagiert. Man muss damit rechnen, dass der oder die Betroffene vor den Kopf gestoßen ist. Nach den vielen Kündigungen, bei denen ich dabei war, hat noch nie jemand gesagt: „Danke, das war die richtige Entscheidung.“ Oft stellt sich aber heraus, dass jemand bereits selbst überlegt hat, zu kündigen. Hier war nur die Frage: Wer macht den ersten Schritt? Wichtig ist, dass man den Menschen zur Seite steht und mit ihnen klärt, wohin die Reise nun gehen kann. Outplacement kann eine Lösung sein; wir begleiten Menschen nach der Kündigung bei der beruflichen Neuorientierung. In den meisten Fällen gelingt der berufliche Wiedereinstieg.

„DEN UNTERNEHMEN FEHLT ES OFT AN FANTASIE“

Alexander Norman findet, dass oft zu unbedacht gekündigt wird.

Warum raten Sie von Kündigungen ab?

Man hat ja viel investiert in eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. In manchen Unternehmen dauert es 3 Jahre, bis jemand voll eingearbeitet ist und 100 % zur Performance beiträgt. Kann man es sich leisten, diese Investition einfach abzuschreiben?

Welche Alternativen gibt es?

In einigen Fällen könnte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in einem anderen Bereich des Unternehmens eingesetzt werden, wo die jeweiligen Fähigkeiten gebraucht werden. Manche könnten selbstständig weiterarbeiten. Oder es findet sich ein neuer Job bei einer Geschäftspartnerin oder einem Geschäftspartner. Den Unternehmen fehlt es oft an Fantasie oder auch an Willen. Auch der Betriebsrat kann hier unterstützend wirken. Für die Digitalisierung sind Ältere oft nicht ausgebildet; dann werden sie in die Wüste geschickt und durch Junge ersetzt. Wichtig wäre, ihnen rechtzeitig eine Chance zu geben, sich auf die neuen Entwicklungen einzustellen, beispielsweise mit Zusatzausbildungen. Für andere Ältere könnte Teilzeit eine Option sein.

DR. ALEXANDER NORMAN

ist Wirtschaftsjurist und Karriereberater, Coach und Trainer und auf Newplacement und Outplacement spezialisiert.