

# Die Kunst zu kündigen

Kündigungen sind eine emotionale Belastung – für den Chef. Das muss nicht länger so sein, wenn Sie die hohe Kunst der Kündigung beherrschen.

Kündigungen sind immer stressig. Vor allem für den Chef, der sich vor jeder Kündigung erneut fragt: Wie sag ich's meinem Mitarbeiter? Genau das ist das Problem: die Formulierung. Eine Kündigung an sich ist nicht stressig. Wir glauben das nur, weil wir regelmäßig die falschen Worte wählen – und selbst bei der zwanzigsten Kündigung noch erschreckend schlecht vorbereitet sind.

## Wenn der Mitarbeiter kündigt

Wenn der Mitarbeiter kündigt, fühlen sich viele Führungskräfte überrumpelt: „Warum tut er mir das an? Ausgerechnet jetzt?“ Dieses Gefühl ist zwar verständlich, führt jedoch zu einer Kurzschlusshandlung in zwei Varianten:

- A) Man versucht, den Mitarbeiter um jeden Preis zu halten.
- B) Oder man greift zur Trotzreaktion: „Dann gehen Sie eben!“

Beide Reaktionen sind menschlich – tatsächlich? Sie sind eher tierisch. Denn im Gegensatz zur Tierwelt vermittelt beim Menschen zwischen Reiz und Reaktion nicht der Instinkt, sondern der Verstand. Und diesen sollte man gerade dann einschalten, wenn man sich überrumpelt fühlt. Sonst gibt es einige Tage nach der Spontanreaktion ein böses Erwachen:

„Oje, warum habe ich sie gehalten? Ich hätte sie besser gehen lassen!“

„Oje, warum habe ich ihn gehen lassen? Ich hätte ihn besser halten sollen!“

## Immer erst Bedenkzeit schaffen

Mag sein, dass Sie den Mitarbeiter halten sollten, mag sein, dass Sie ihn gehen lassen müssen – was zu tun ist, erkennen Sie jedoch nie, solange Sie spontan reagieren. Überlegen Sie deshalb in Ruhe: Was möchte ich eigentlich? Selbst wenn der Mitarbeiter am letztmöglichen Tag der gesetzlichen Kündigungsfrist kündigt, müssen und können Sie sich diese Bedenkzeit verschaffen: „Das kommt für mich etwas überraschend. Bitte geben Sie mir die Zeit, das eine Nacht zu überschlafen. Können wir morgen darüber reden? Und bitte lassen Sie uns auch vereinbaren: Das bleibt bis morgen unter uns. Einverstanden?“



## Nachhaken

Damit schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie verschaffen sich

- a) Zeit zum Nachdenken und
- b) Gelegenheit zum Nachfragen.

Diese Gelegenheit müssen Sie nutzen, um besser nachdenken zu können. Sonst denken Sie womöglich in die falsche Richtung. Fragen Sie vor allem nach den Gründen der Kündigung. Denn viele Mitarbeiter kündigen nicht, um den Job zu wechseln, sondern um mehr Aufmerksamkeit zu bekommen, den Chef zu „bestrafen“, eine andere Aufgabenverteilung zu erzwingen, ... Die Kenntnis dieser Motive brauchen Sie. Denken Sie an die Kundenberatung: Auch da müssen Sie erst die Urlaubsmotive bedarfsermitteln, um erfolgreich beraten und abschließen zu können.

### **Behalten oder gehen lassen?**

Viele Führungskräfte versuchen, auch 08/15-Mitarbeiter zu halten, „weil es so schwer ist, gutes Personal zu bekommen.“ Das ist ein Denkfehler mit schweren Folgen. Welcher Tennis-Club-Manager würde einen Otto Normaltrainer behalten, wenn er die Chance hat, eine Steffi Graf zu verpflichten? Und selbst wenn das Engagement nicht zustande kommt: Einen Normaltrainer bekommt man immer noch. Die Chance auf einen guten Mitarbeiter ist immer höher zu bewerten als der Verbleib eines durchschnittlichen Mitarbeiters. Und diese Chance ist sehr groß: Auch und gerade Spitzenmitarbeiter wechseln ständig den Arbeitgeber – vor allem, wenn dieser wenig führungskompetent ist. Das heißt nicht umgekehrt, dass Sie sogenannte High Potentials um jeden Preis behalten sollten. Sobald Sie unwiderlegbare Hinweise darauf haben, dass Sie vom High Potential erpresst werden, sollten Sie ihn ziehen lassen. In der Frage „Halten oder verabschieden?“ engagieren übrigens Topmanager aller Branchen häufig externe Coaches als Denkhilfen. Ein Hinweis darauf, dass gerade Spitzenmanager nicht davon ausgehen, dass man Kündigungen ohne Bedenkzeit managen kann.

### **Kündigungen sind ansteckend**

Was unerfahrene Führungskräfte nicht wissen: Kündigungen sind ansteckend. Denn die „Zurückgebliebenen“ tuscheln über das Warum und Weshalb. Riskant wird es, wenn dieser Kaffeeklatsch zur Generalabrechnung mit dem Job, dem Chef und dem Unternehmen mutiert: „Die hat recht, dass sie kündigt. Dieser Laden hier ist doch unmöglich. Und überhaupt, der Chef ...“ Je länger die Mitarbeiter nach diesem Muster tuscheln, desto größer wird das Risiko der Folgekündigungen: Der eine, kündigende Mitarbeiter hat die anderen auf den Geschmack gebracht. Und wenn in einem Verkaufsteam von fünf Mitarbeitern erst mal zwei in kurzer Folge kündigen, verliert diese Abteilung oft dramatisch an Umsatz und Kunden.



### **Die Tuschelei verhindern**

Bezeichnenderweise kommt es zur gefürchteten Ansteckung nach Kündigungen ausschließlich bei Führungskräften, welche keine Sprachregelung treffen: „Gut, Herr Meier, Sie wollen uns verlassen. Wie wollen wir das den Arbeitskollegen präsentieren? Nicht, dass Sie das eine und ich etwas anderes sagen. Können wir zu einer gemeinsamen Sprache finden?“ Und dann handelt man die „offizielle Verlautbarung“ aus. Überflüssig zu sagen, dass ein Austausch der Verhandlung gegen eine Anweisung das Gegenteil zur Folge hat: „Ich möchte dann, dass Sie Ihren Kollegen sagen ...“ Viele Führungskräfte machen diesen Fehler, weil sie vergessen, dass sie dem Ex-Mitarbeiter nichts mehr zu sagen haben – oder weil ihre Verhandlungskompetenz nicht ausreicht. Reicht Ihre? Was wollen Sie dafür tun?

### **Wenn Sie dem Mitarbeiter kündigt**

Um Klassen schwieriger wird die Situation, wenn nicht der Mitarbeiter kündigt, sondern wenn Sie dem Mitarbeiter kündigen (müssen). So eine Kündigung setzt jeden guten Vorgesetzten mächtig unter Stress. Denn sie bringt ihn in eine Dilemma: Einerseits weiß er ganz genau, dass er kündigen *muss* und dass die Kündigung gerechtfertigt ist (Dies sollte er vorher mit seinem Anwalt geklärt haben). Andererseits will man ja auch kein Unmensch sein, kennt womöglich den Mitarbeiter persönlich näher oder einige seiner Verwandten ... In dieser verzwickten Situation greifen viele Führungskräfte zu einem Mittel, das zwar nahe liegt, das sie aber in große Schwierigkeiten bringt.

### Der beliebteste Holzweg bei der Kündigung

Was tut man, wenn man kündigen muss, aber nicht als der große, böse Rausschmeißer auftreten will? Man macht's so schonend wie möglich: „Frau Schmidt, wir müssen heute über etwas reden. Es gab ja in letzter Zeit einige Probleme in dieser Hinsicht. Sie wissen ja ... ich muss auch ans Geschäft denken ... mit dem Wettbewerb wird das ja auch immer schwieriger ...“ Das geht nach hinten los. Denn der Mitarbeiter ahnt vom ersten Satz an, wohin der Hase läuft und hat, während Sie reden und reden, alle Zeit der Welt, sich seinen Widerspruch auszudenken: „Aber das verstehe ich jetzt nicht. Die Probleme sind doch fast alle schon gelöst. Und mein Umsatz ist doch schon viel höher als im letzten Quartal, und ...“ Daraufhin müssen wiederum Sie sich rechtfertigen, was den Mitarbeiter zu noch mehr Widerspruch reizt ... Man verliert dabei Zeit und Nerven. Deshalb sind Kündigungen stressig: Weil sie falsch angepackt werden.

### Wer um den Brei herum redet, provoziert

Warum nimmt der Mitarbeiter nicht einfach seine Kündigung zur Kenntnis und geht endlich? Warum erhebt er endlos Widersprüche? Weil ihn sein Vorgesetzter dazu auffordert. Indem er es ihm so schonend wie möglich beibringen will, redet er um den heißen Brei herum und signalisiert dem Mitarbeiter dadurch: „Bitte überrede mich, die Kündigung zurück zu nehmen, denn im Grunde bin ich mir nicht ganz sicher, ob ich sie aussprechen will!“ Der beste Weg, diese Provokation zu verhindern, ist immer noch, die Kündigung tatsächlich im ersten Satz auszusprechen. Das ist auch der Grund, weshalb Gerichte in aller Welt erst das Urteil verkünden und dann die Urteilsbegründung geben – kein Richter macht es umgekehrt. Denn kein Richter möchte den Angeklagten unnötig auf die Folter spannen.

### Den ersten Satz aufschreiben

Erfahrene Führungskräfte schreiben sich diesen entscheidenden ersten Satz vorher auf – damit er unmissverständlich formuliert ist. Die Profis machen das alle. Nur die Amateure glauben, sie kommen ohne aus – mit entsprechenden Folgen.

Unmissverständlich formuliert heißt zum Beispiel: „Frau Meier, wir werden uns voneinander trennen.“ „Herr Müller, ich habe beschlossen, dass wir nicht weiter miteinander arbeiten werden.“ „Frau Schmid, es tut mir sehr leid Ihnen zu sagen, dass Sie heute Ihre Kündigung erhalten.“ Das klingt im ersten Augenblick für Chef und Mitarbeiter sehr hart. Doch lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende, der immer dann eintritt, wenn der Vorgesetzte meint, es dem Mitarbeiter schonend beibringen zu müssen und ihn damit nur unnötig auf die Folter spannt: Da leidet der Mitarbeiter bedeutend länger und heftiger. Das ist unmenschlich, nicht das klare Wort.

### Den Mitarbeiter aufbauen

Nach diesem ersten harten Satz weiß der Mitarbeiter: Die Kündigung ist indiskutabel. Sie ersparen sich damit das Widerspruchs-Karussell. Gleichzeitig ist er am Boden zerstört. Jetzt – und erst jetzt – dürfen Sie es schonend machen: Richten Sie ihn wieder auf. Zeigen Sie mit Ihrer „Urteilsbegründung“, dass die Kündigung zwar konkrete Hintergründe hat, er aber mit seinen anderen Fähigkeiten, von denen Sie einige konkret, ehrlich und überzeugend ansprechen, wo anders viel erfolgreicher sein wird.





Spielen Sie Ihre ganze soziale Kompetenz aus – soweit Sie darüber verfügen. Es geht darum, dass der Mitarbeiter mit erhobenem Haupt zur Tür rausgehen kann. Dann redet er, obwohl Sie ihm kündigen, nur Gutes über Sie; immer unterstützt von der oben erwähnten Sprachregelung.

### **Die große Abrechnung ist Kinderkram**

Was tun viele Führungskräfte statt dessen? Sie schmieren dem Mitarbeiter seine Fehler und Versäumnisse aufs Brot: „Sie bringen einfach Ihre Zahlen nicht!“ Das ist persönlich beleidigend, reizt den Mitarbeiter zum Widerspruch und zur Tuschelei. Warum tun Führungskräfte so etwas? Weil sie vor sich die Kündigung rechtfertigen müssen: „Ich muss ihm kündigen, er ist ja soo schlecht!“ Haben Sie das nötig? Haben Sie es nötig, sich auf Kosten anderer ein ruhiges Gewissen an zu reden? Dann verwechseln Sie zwei grundlegende Dinge:

- A) Die beleidigenden Gründe für die Kündigung gehen nur Sie etwas an.
- B) Die akzeptablen Gründe für die Kündigung gehen den Mitarbeiter an.

### **Entschieden, aber akzeptabel**

Die Begründung der Kündigung muss in erster Linie akzeptabel, in zweiter Linie indiskutabel sein: „Sie sind unfähig, ihren Umsatz zu erreichen. Sie beraten Kunden zu Tode.“ Das ist inakzeptabel. „Ihr Verhalten ist leider für diese Abteilung nicht ausreichend. Doch bei Ihrer Redegewandtheit mache ich mir keine Sorgen um Ihre berufliche Zukunft.“ Das ist exakt derselbe Sachverhalt so formuliert, dass der Mitarbeiter ihn akzeptiert und keine stressige Rechtfertigungs-Organie startet.

### **Kurze Vorbereitung**

Im Grunde braucht man für eine stressfreie und schnelle Kündigung nur vier Dinge:

1. Den aufgeschriebenen ersten Satz.
2. Eine klare und akzeptable Begründung.
3. Den Mitarbeiter durch Herausstellen seiner konkreten positiven Fähigkeiten wieder aufbauen.
4. Eine konsensgetragene Sprachregelung.

Natürlich benötigen Sie ein oder zwei Versuche, bis dieses neue Erfolgsmuster glatt und ganz automatisch durchläuft. In exzellent geführten Unternehmen werden diese Versuche als „Trockenübung“ auf Führungstrainings angeboten, in weniger gut geführten muss man sich alleine darum kümmern. Doch wenn das neue Muster erst einmal „sitzt“, werden Sie erfreut erleben, dass Kündigungen für Sie kein Problem mehr darstellen, keinen Stress und keine emotionale Belastung mehr auslösen, im Gegenteil sogar ein gutes Gefühl hinterlassen, weil Sie sich, Ihrem Unternehmen und auch dem Mitarbeiter damit einen Gefallen tun.