

# Aus. Ende. Käffchen?

Hunderttausende Arbeitnehmer werden durch Corona ihre Jobs verlieren. Dahinter stehen persönliche Katastrophen. Das wissen auch die Führungskräfte – und kommen um die Entscheidung doch nicht herum. Gibt es überhaupt so etwas wie eine menschliche Art, zu **kündigen**?

TEXT CAMILLA FLOCKE, KRISTIN RAU

# W

ie versteinert sitzt der junge Manager des Schweizer Industrieunternehmens da, starrt auf seinen Zettel und bringt kein Wort

heraus. Er hat einem seiner Mitarbeiter soeben mitgeteilt, dass er nach der Probezeit nicht übernommen wird. Sachlich und souverän. Doch dann kamen die Fragen: Warum darf ich nicht bleiben? Was habe ich falsch gemacht? Ein emotionaler Moment für den Betroffenen, aber auch für den Überbringer der schlechten Nachricht. Er atmet tief

durch, bleibt aber stumm. Weil Personalleiterin Sabine Moreno solche Gespräche regelmäßig begleitet, erkennt sie gleich, dass sie einspringen muss – ihrem Kollegen hat es schlicht die Sprache verschlagen. Sie erläutert dem Mitarbeiter die nächsten Schritte, vereinbart mit ihm einen Folgetermin, um die Details der Trennung zu besprechen.

„Die Führungskraft hatte die Situation völlig unterschätzt“, sagt Moreno, die mittlerweile als selbstständige Interimsmanagerin arbeitet. Das habe sie als Personalleiterin häufiger erlebt. „Die Chefs ahnen nicht, wie emotional diese Situation auch für sie sein

kann.“ Diese Erfahrungen dürften sich in den kommenden Monaten in zahllosen Büros der Republik wiederholen. Denn trotz Kurzarbeitergeld und Milliardenkrediten wird die Coronakrise Hunderttausende Jobs vernichten. Das ifo Institut rechnet mit bis zu 1,8 Millionen zusätzlichen Arbeitslosen. Laut einer Umfrage der Forscher muss etwa jeder fünfte Betrieb Mitarbeiter entlassen. Alleine in der deutschen Automobilindustrie könnten es laut Branchenexperten 100 000 Jobs sein. Um die gleiche Zahl an Stellen bangt auch die Tourismusbranche – alleine in Mecklenburg-Vorpommern. Pro-



#### Ein Karton zum Abschied

Die Coronakrise wird  
zahlreiche Jobs vernichten.  
Eine Kündigung zu  
überbringen erfordert  
bei Führungskräften  
viel Fingerspitzengefühl

minente Schutzschirm-Insolvenzen wie bei Galeria Karstadt Kaufhof oder Esprit unterstreichen, wie ernst die Lage ist.

Ein guter Indikator dafür, wie hart der Absturz wirklich werden könnte, ist derzeit das Telefon von Jan Tibor Lelley. Seit Beginn der Coronaepidemie kann sich der Fachanwalt für Arbeitsrecht aus der Kanzlei Buse Heberer Fromm vor Anfragen kaum retten. „Zwar versuchen die meisten Unternehmen, mit Kurzarbeit gegenzusteuern“, sagt der 49-Jährige. „Hinter den Kulissen rechnen sie schon durch, wie viele Mitarbeiter sie entlassen müssen.“ Klar ist: Auf viele Personalver-

antwortliche kommen damit unangenehme Entscheidungen zu. Denn eine Kündigung ist für jeden Mitarbeiter ein drastischer Einschnitt, der sich nicht schönreden lässt. Bei vielen kratzt er am Selbstwertgefühl, manch einer verliert so wichtige soziale Kontakte, und auch die Gesundheit kann durch einen Jobverlust beeinträchtigt werden. So haben Soziologen der Universität Bamberg in einer 2018 veröffentlichten Untersuchung herausgefunden, dass sich ein unfreiwilliger Jobverlust in den ersten Berufsjahren noch Jahrzehnte später negativ auf das gesundheitliche Wohlbefinden auswirkt. Woraus sich die

Frage ergibt: Eine gut gemachte Kündigung, gibt es das überhaupt?

#### Schwer, aber fair

Hermann Refisch zumindest glaubt daran. Der Wirtschaftspsychologe trainiert seit 20 Jahren mit Führungskräften, Personalern und Betriebsräten das Überbringen heikler Botschaften und ist überzeugt: Wenn der Betroffene die Trennung als „schwer, aber zu jeder Zeit fair“ bezeichnet, hat die Führungskraft einen guten Job gemacht. Unabdingbar dafür sei es, die Auswahl der zu entlassenden Mitarbeiter gut zu organisieren, ►



die Führungskräfte detailliert auf den Abschied vorzubereiten und die schlechte Botschaft auch in Zeiten, in denen man sich nicht von Angesicht zu Angesicht treffen kann, empathisch zu vermitteln. Immerhin, laut einer Onlinebefragung der Schweizer Unternehmensberatung NeumannZanetti & Partner empfanden 32 Prozent der Teilnehmer, dass sie bei der Kündigung fair behandelt wurden. „Andernfalls vermissen die Betroffenen den nötigen Respekt“, sagt Personalexpertin Moreno. Das wiederum wirke sich negativ auf das Image der Führungskraft und meist des gesamten Unternehmens aus.

Auch Paartherapeuten verwenden die Begriffe Fairness und Respekt immer wieder, wenn sie von einer gelungenen Trennung sprechen. Doch genau wie im Privaten auch verläuft der berufliche Abschied nur sehr selten gänzlich ohne Verletzungen. Trennungen sind schließlich oft nicht nur Entscheidungen gegen die eine, sondern auch für eine andere Person.

Trotz dieser hochemotionalen Gemengelage gaben zwei Drittel der Befragten in einer 2016 veröffentlichten Studie des Beratungshauses Kienbaum an, dass Führungskräfte in ihrem Unternehmen nicht auf Trennungsgespräche vorbereitet werden. Gleichzeitig stimmten 81 Prozent der Aussage zu, dass ein professionelles Trennungsmanagement einen positiven Einfluss auf das Engagement und Vertrauen der verbleibenden Mitarbeiter hat. Wie also vorgehen, wenn Entlassungen unvermeidlich sind?

### Olympiamannschaft suchen

Im ersten Schritt müssen die Verantwortlichen entscheiden, wer gehen soll. Das ist die wohl schwierigste Aufgabe. Christian Summa, Geschäftsleitungsmitglied der Outplacement-Beratung von Rundstedt, rät, alle Abteilungen einzeln zu betrachten, um auch Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren. Darauf basierend sollten Unternehmen ihre „Wunsch-Olympiamannschaft“ aufstellen, wie er es nennt. Sprich: Disziplinen definieren, die für die Zukunft unverzichtbar sind, und dann die Besten dafür aufstellen. Dabei verlassen sich die meisten Unternehmen auf die Entscheidungen der jeweiligen Bereichsleiter. Ein Fehler, meint Summa, denn diese hätten meist nur ihre Abteilung und nicht die gesamte Firma im Blick.

Doch selbst dort, wo sich die Olympiamannschaft zusammenfindet, scheitert ihre Aufstellung mitunter an rechtlichen Hürden. Denn für Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern gilt bei betriebsbedingten Kündigungen die Pflicht zur Sozialauswahl.

Ältere, Schwerbehinderte oder Alleinerziehende sind dadurch besonders geschützt – unabhängig von ihrer Leistung. Und das heißt: „Häufig sind es die Besten, von denen sich ein Unternehmen trennen müsste“, sagt Lelley. Damit das nicht passiert, können die Unternehmen entweder versuchen, Aufhebungsverträge zu vereinbaren, oder sie handeln mit dem Betriebsrat aus, wer gehen soll.

Damit solche Feinheiten nicht zu früh bekannt werden, ist am Anfang strikte Vertraulichkeit notwendig. So handhabte es auch ein Handelsunternehmen, das von



## „Hinter den Kulissen rechnen Betriebe schon durch, wie viele Mitarbeiter sie entlassen müssen“

**JAN TIBOR LELLE**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Rundstedt beim Personalumbau begleitet wurde. Zu Beginn diskutierte nur die Geschäftsleitung, wie die steigenden Kosten reduziert werden könnten. Das Fazit: 20 Prozent der Personal- und Sachkosten müssen eingespart werden. In einer zweiten Phase teilte das Management seine Entscheidung dem Aufsichtsrat mit, danach dem Betriebsrat, kurz darauf der Belegschaft.

Um die Führungskräfte nicht allein zu lassen in der Ausnahmesituation, wurden sie in Kleingruppen aufgeteilt. In diesen sprachen sie über ihre Gedanken und Ängste. So sollten sie darauf vorbereitet werden, auf die Fragen der Mitarbeiter einfühlsam und doch entschieden zu reagieren.

Danach, so predigt es der Wirtschaftspsychologe Refisch, zähle vor allem eine Tugend: Schnelligkeit. Je mehr Zeit zwischen der Ankündigung der Maßnahmen und den konkreten Kündigungsgesprächen liege, desto mehr Platz bleibe für Gerüchte und lähmende Sorgen. Wichtig sei es auch, die Trennungsgespräche selbst möglichst kurzfristig anzuberaumen. „Am besten vereinbaren Sie gar keinen Termin“, sagt Refisch, „sondern bitten die Betroffenen ad hoc vorbeizukommen.“ Ginge das organisatorisch nicht, sollte maximal ein Tag zwischen Einladung und Gespräch vergehen. „Die Mitarbeiter zermartern sich sonst den Kopf.“

Doch nicht nur den Arbeitnehmern bereiten solche Gespräche schlaflose Nächte. Auch für Führungskräfte bedeuten sie „höchsten Stress“, betont Refisch. Eine ausführliche Vorbereitung sei deshalb unerlässlich. So zeigt eine Studie des Psychologen Cornelius König von der Universität des Saarlandes, dass Manager, die diese Gespräche im Vorhinein trainieren, die schlechten Nachrichten besser übermitteln. Die Angesprochenen zeigten sich weniger wütend, beklagten sich seltener – und neigten auch nicht so sehr dazu, den Arbeitgeber vors Gericht zu bringen.

Die ehemalige Personalerin Sabine Moreno ließ ihre Kollegen dafür Rollenspiele absolvieren. Dabei agierte sie als Gekündigte, brach mal in Tränen aus, warf mal mit Anschuldigungen um sich, mal schwieg sie. Und gab nach jedem Durchgang Feedback. „Manche Kollegen wollten die Situation drei- oder viermal durchspielen“, erinnert sich Moreno. Das Wichtigste sei, ohne viele Umschweife auf den Punkt zu kommen und dem Mitarbeiter deutlich zu sagen, dass die Firma sich von ihm trennen will. „Viele fangen an, von Chancen oder einem Neubeginn zu faseln“, sagt Moreno. „Das verwirrt die Mitarbeiter.“

So vielfältig eine Belegschaft, so unterschiedlich sind die Reaktionen auf eine Kündigung: Manche Mitarbeiter sitzen nur da, schweigen und starren ins Leere. „Lassen Sie dem Mitarbeiter ein, zwei Minuten Zeit“, rät Wirtschaftspsychologe Refisch. Den Kontakt könne man im Anschluss gut mit einer Frage wieder herstellen. Etwa: „Wo sind Sie gedanklich gerade?“ Andere Mitarbeiter stei-

gen gleich in Ausstiegsverhandlungen ein, fragen nach einer Abfindung und dem Verbleib des Firmenhandys. Für Vorgesetzte ist dies wahrscheinlich noch die angenehmste Variante – zumindest solange sie auf die Fragen eine Antwort parat haben.

### Schweigen hilft

Besonders schwer tun sich Führungskräfte mit emotionalen Extremreaktionen, wenn Mitarbeiter etwa zu schluchzen beginnen oder weinen. Hier, so Refisch, könne man kaum etwas richtig machen, aber vieles falsch, etwa indem man solche Gefühlsausbrüche kommentiere. „Vor allem Männer schämen sich ihrer Tränen“, sagt Refisch. Das sollten Manager nicht auch noch ins Lächerliche ziehen. Eine ähnliche Strategie empfiehlt er im Umgang mit wütenden Mitarbeitern: schimpfen lassen und erst unterbrechen, wenn die Tirade wieder von vorne beginnt. Vereinbaren Sie einen Folgetermin, wenn sich der Lärm verzogen hat.

Doch die beste Übung hilft nicht, wo die einstudierte Vorgehensweise selbst die falsche ist. So wurde jüngst ein internes Dokument des Autokonzerns Daimler publik, das Führungskräfte auf die anstehenden Trennungen einstimmen sollte. Tenor: Es solle Druck auf diejenigen ausgeübt werden, die den Aufhebungsvertrag nicht unterschreiben wollten.

Die aktuelle Krise dürfte es vielen Führungskräften zumindest einfacher machen, ihre Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen. Dafür bringt die Coronaepidemie andere Schwierigkeiten mit sich, wie der E-Scooter-Anbieter Bird Ende März unfreiwillig demonstrierte: Per Zoom-Konferenz entließ das US-Unternehmen 400 Mitarbeiter auf einen Schlag. Statt die schlechten Nachrichten wenigstens persönlich zu überbringen, ließ Bird-CEO Travis VanderZanden die Botschaft von einer Stimme aus dem Off verlesen. Ein Video war nicht zu sehen. Nach harscher Kritik in den sozialen Medien räumte VanderZanden ein, dass ein persönliches Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern der bessere Weg gewesen wäre.

Wie gut eine Führungskraft die Nachricht der Kündigung überbracht hat, zeigt sich oft in den verbleibenden Wochen zwischen Gespräch und tatsächlichem Abgang des Mitarbeiters. Die ehemalige Personalleiterin Moreno erinnert sich, dass ein vor ihr gekündigter Mitarbeiter ihr an seinem letzten Tag Merci-Schokolade gebracht habe und sich für den respektvollen Umgang bedankt habe. „Das war ein wichtiger Tag in meiner Karriere“, sagt Moreno. ■

# Immer zu Hause, nie Feierabend

KOLUMNE MANUELA ROUSSEAU



**Corona macht die Arbeit zu Hause zur Pflicht – und viele, die das anfangs noch begeisterte, erkennen, was wir in der Einsamkeit verlieren.**

„Ich bin froh, wenn dieser Zustand der nicht artgerechten Haltung endet“, so kommentierte jüngst eine Freundin das inzwischen seit sieben Wochen andauernde Pflicht-Homeoffice. Ich kann sie gut verstehen, auch bei mir wächst die Sehnsucht nach meinem Büro. Ich wünsche mir eine Tür, die ich zum Feierabend zuziehen kann. Ohne klare Grenzen zwischen Arbeit und Zuhause geht die Intimität und Geborgenheit des privaten Rückzugsorts verloren. Immerhin, eine positive Nebenwirkung gibt es: Mein Mann entdeckt mich nach 27 Jahren Ehe im gemeinsamen Homeoffice neu. „Ich beobachte dich seit Wochen, deine Tage sind randvoll, du bist pausenlos im Einsatz, löst Probleme, tröstest und ermutigst. Wann kümmerst du dich eigentlich um dich?“, fragte er mich beim Abendessen. Die Frage traf einen wunden Punkt. Meine gewohnte professionelle Disziplin lief aus dem Ruder. Mit seiner Frage brachte er eine Situation auf den Punkt, vor der viele Leute stehen, nicht zuletzt meine auf die nicht artgerechte Haltung schimpfende Freundin und ich. Pflicht, Loyalität und Verantwortung, sonst große Stärken, werden plötzlich zum Risiko: Wir laufen Gefahr, hinter verschlossenen Türen uns selbst zu verlieren.

**Die vermeintlich wachsende Produktivität** im Homeoffice ist eine Illusion: Um einen Job gut zu machen, um Stress auszuhalten und kreativ zu werden, brauche ich persönliche Begegnungen. Auch stundenlange Telefonkonferenzen bauen keine vertrauensvolle Atmosphäre auf. Fehlende Gestik und Mimik nehmen die Möglichkeit, Stimmungen zu erfassen. Im virtuellen Raum reduziert sich alles auf konzentriertes Zuhören, Sprache wird zum alleinigen Schlüssel der Kommunikation. „Mein Home ist nicht mein Office. Ich will meinen beruflichen Ärger nicht im eigenen Wohnzimmer ‚auskotzen‘ und meine Familie damit belasten“, brachte mein Kollege vor ein paar Tagen seinen Frust am Telefon zum Ausdruck. Ich hätte ihm dabei gerne in die Augen geschaut.

Ich persönlich finde Resilienz, indem ich nach dem Sinnvollen in meiner Arbeit strebe. Ich tausche mich ganz bewusst mit Menschen aus, denen ich helfen oder mit denen ich meine Konzepte diskutieren kann. Damit kompensiere ich auch Stress im Arbeitsalltag. Es macht mich glücklich, wenn sich aus einer Ich-Idee ein Wir-Projekt entwickelt. Mir fehlt die räumliche Nähe, die Spontaneität der Live-Situation. Ich will die Nähe von anderen spüren, meine Energie mit ihnen teilen. Nicht nur funktionieren, sondern gestalten. Nicht nur allein, sondern gemeinsam. Nicht nur virtuell, sondern auch in persönlichen Begegnungen.

Übrigens lerne ich meinen Mann auch von einer neuen Seite kennen. Gestern beim Frühstück sagte er zu mir: „Ich denke jeden Morgen zuerst darüber nach, wie ich mir heute etwas Gutes tun kann. Solltest du auch mal machen.“ ■

### MANUELA ROUSSEAU

ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende von Beiersdorf, Professorin für Kultur- und Medienmanagement und Autorin des Buches „Wir brauchen Frauen, die sich trauen“. Das Motto der Top-Managerin: Machen ist mutiger als wollen.