

Horroraufgabe Mitarbeitern kündigen

Mitarbeitern kündigen - vor dieser Aufgabe graust es den meisten Führungskräften von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Denn sie können sich nicht hinter der Entscheidung einer fernen Zentrale verstecken.

Viele Inhaber und Geschäftsführer von KMU wälzen sich nächtelang schlaflos in ihren Betten, bevor sie beschließen: Ich entlasse diesen Mitarbeiter. Scheinbar endlos überlegen sie: „Soll ich oder soll ich nicht?“, bevor sie zur Einsicht gelangen: An der Kündigung führt kein Weg vorbei.

Problem: Persönliche Beziehung zum Mitarbeiter

Sogar ansonsten entschlossfreudigen Führungskräften fällt der Beschluss, sich von einem Mitarbeiter zu trennen, meist schwer. Denn er bedeutet stets, dessen künftiges Schicksal mit zu entscheiden - und das der anderen Personen, die von dem Gehalt leben.

Hinzu kommt: In Klein- und Mittelunternehmen arbeiten der Chef und seine Mitarbeiter meist enger zusammen als in Großunternehmen; deshalb wachsen zwischen ihnen persönlichere Bande. Entsprechend schwer fällt es den Vorgesetzten, einem Mitarbeiter zu sagen: „Ich muss ...“ oder „Ich möchte mich von Ihnen trennen.“ Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kündigung aufgrund von Verhaltens- oder Kompetenzdefiziten erfolgt. Dann geht mit der Kündigung meist das Beenden der persönlichen, zuweilen sogar freundschaftlichen Beziehung einher.

Notwendigkeit, sich eigene Fehler einzugestehen

Auch aus folgendem Grund fällt vielen Chefs von KMU das Kündigen schwer: Sie müssen sich dann nicht selten eigene Fehler eingestehen. Zum Beispiel, dass sie

- den falschen Mitarbeiter eingestellt haben,
- die Entwicklung des Geschäfts falsch eingeschätzt haben oder
- bei Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig gegengesteuert haben.

Zudem geraten viele Führungskräfte, wenn sie einen Mitarbeiter entlassen, mit ihrem Selbstbild in Konflikt - insbesondere solche, die ansonsten einen partnerschaftlichen Umgang mit ihren Untergebenen pflegen. Denn plötzlich müssen sie ihre Macht als Führungskraft offen zeigen. Das versetzt sie in innere Panik. Sie fragen sich unter anderem:

- Was denken die anderen Mitarbeiter von mir, wenn ich einen ihrer Kollegen entlasse?
- Ändert sich dann ihr Verhältnis zu mir?

Kollegen sehen Kündigung oft voraus

Solche Befürchtungen sind meist unbegründet. Denn gerade erfahrene Mitarbeiter haben einen sechsten Sinn dafür, was betrieblich notwendig ist. Zudem haben sie ein feines Gespür für die Stärken und Schwächen ihrer Kollegen. Sie registrieren sehr wohl: Dieser Kollege ist zwar nett, doch überfordert. Oder: Dieser Kollege tut zwar stets beschäftigt, doch er hat das Arbeiten nicht erfunden. Also haben sie auch eine feine Nase dafür, wann eine Kündigung „fällig“ ist. Meist haben sie sogar wenig Verständnis für den Langmut ihrer Vorgesetzten: „Wenn ich was zu sagen hätte, wäre der schon lang geflogen.“ Sie erwarten von ihrem Vorgesetzten geradezu Konsequenz.

Hier liegt das Hauptproblem, wenn Führungskräfte nötige Kündigungen auf die lange Bank schieben. Bei ihren Mitarbeitern verdichtet sich das Gefühl: Die Führungskraft misst mit zweierlei Maß: „Während sie von uns ein professionelles Arbeiten fordert, lässt sie beim Kollegen Nachlässigkeiten durch-



Nicht nur ein Stempel: Kündigungen können kompliziert sein.



Das letzte Mittel – die Kündigung

gehen." „Von uns erwartet sie Engagement, und der Kollege darf eine ruhige Kugel schieben.“

Verdichtet sich dieses Gefühl über einen längeren Zeitraum bei ihnen, stellen sie ihr eigenes Verhalten in Frage:

- Warum soll ich stets die Versäumnisse meines Kollegen ausbessern?
- Warum soll ich mich stets verausgaben, wenn mein Kollege sich einen faulen Lenz macht?

Die Folge: Auch die Leistung der anderen Mitarbeiter sinkt.

Kernfrage: Was passiert, wenn der Mitarbeiter bleibt?

Deshalb sollten sich Führungskräfte der Aufgabe, notwendige Kündigungen auszusprechen, stellen. Sie ist ein Teil ihrer

Führungsaufgabe - niemand nimmt ihnen diese Last von den Schultern. Hilfreich ist es in solchen Situationen jedoch oft, mit einem unbeteiligten Dritten - zum Beispiel einem Coach - die Pros und Contras abzuwägen. Hilfreich ist es auch, sich zu fragen: Welche Konsequenzen hat es, wenn der Mitarbeiter bleibt? Für mich als Führungskraft? Für das Unternehmen? Für das Verhalten der Kollegen? Danach fällt es dem Vorgesetzten meist leicht, sich zu entscheiden.

DR. ALBRECHT MÜLLERSCHÖN
Inhaber der Müllerschön Managementberatung
Starzeln (D)
Wirtschaftspsychologe und Autor mehrerer
Personal-Fachbücher

