

Soll ich meinem Mitarbeiter kündigen? Diese Frage hilft bei der Entscheidung

In: Impulse, Oktober 2019, von Dr. Albrecht Müllerschön

Mitarbeiter kündigen – vor dieser Aufgabe graust es den meisten Chefs kleiner Unternehmen. Viel leichter fällt die Entscheidung, wenn man sich eine ganz einfache Frage stellt.

Inhaber und Geschäftsführer kleiner Unternehmen wälzen sich oft nächtelang schlaflos in ihren Betten, bevor sie beschließen:

Ich entlasse diesen Mitarbeiter. Sie überlegen scheinbar endlos: „Soll ich oder soll ich nicht?“.

Nicht selten schieben Firmenchefs die Entscheidung so lange vor sich her, bis ein akuter Vorfall sie zur Überzeugung bringt: „Jetzt reicht's.“

Dann wird über Nacht ein Schlussstrich gezogen und aus der sachlich notwendigen Entscheidung

wird eine von Emotion geprägte – mit der Konsequenz, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer letztlich im Zorn auseinandergehen.



Warum Kündigen so schwer fällt

Warum fällt es sogar sonst sehr entscheidungsfreudigen Unternehmern oft schwer, sich von einem Mitarbeiter zu trennen?

Dafür gibt es viele Gründe.

Die Kündigung hat wirtschaftliche Folgen für den Mitarbeiter.

Der wichtigste Grund: Einen Mitarbeiter zu entlassen, heißt stets auch, über dessen künftiges Schicksal mitzuentcheiden – und über das der anderen Personen, die von dem Gehalt leben.

Soll man einen Mitarbeiter entlassen oder weiter beschäftigen? Mit einer Frage fällt diese Entscheidung leichter.

Die Kündigung gefährdet die persönliche Beziehung zum Mitarbeiter.

In kleinen Unternehmen arbeiten Chef und Mitarbeiter eng zusammen, sitzen oft Tür an Tür. Mit der Kündigung endet die persönliche, zuweilen sogar freundschaftliche Beziehung meist – insbesondere wenn der Unternehmer die Kündigung nicht betriebsbedingt

(<https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/betriebsbedingte-kuendigung/3537076.html>) ausspricht, sondern aufgrund von Verhaltens- oder Kompetenzdefiziten.

Denn der gekündigte Mitarbeiter erlebt die Kündigung auch als persönliche Enttäuschung, vor allem wenn zwischen ihm und dem Unternehmer eine persönliche Beziehung besteht. Er sucht – auch aus Selbstschutz – die Ursache für die Kündigung in der Regel nicht bei sich selbst, sondern beim Chef.

Die Kündigung macht es nötig, sich Fehler einzugestehen.

Wenn Unternehmer sich für die Entlassung eines Mitarbeiters entscheiden, müssen sie nicht selten eigene Fehler eingestehen. Zum Beispiel, dass sie den falschen Mitarbeiter eingestellt (<https://www.impulse.de/management/recruiting/falsche-personalentscheidungen/2155127.html>), die Entwicklung des Geschäfts falsch eingeschätzt oder bei Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig gegengesteuert haben.

Die Kündigung löst Konflikte mit dem Selbstbild des Unternehmers aus.

Durch eine Kündigung können Unternehmer mit ihrem Selbstbild in Konflikt geraten, beziehungsweise mit dem Bild, das sie bei ihren Mitarbeitern hinterlassen möchten. Denn sie müssen die Macht ausspielen, die sie aufgrund ihrer Führungsposition inne haben – und damit fühlen sich vor allem jene Firmenchefs unwohl, die sonst einen partnerschaftlich-kooperativen Umgang mit ihren Untergebenen pflegen (<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/emotionale-fuehrung/2192979.html>).

Sie fragen sich unter anderem: Was denken die anderen Mitarbeiter von mir, wenn ich einen ihrer Kollegen entlasse? Ändert sich durch die Kündigung ihr Verhältnis zu mir? Packt sie die Angst: Ich könnte der Nächste sein, der gehen muss?

Die Kernfrage: Was passiert, wenn der Mitarbeiter bleibt?

Wer der Versuchung zu erliegen droht, eine notwendige Kündigung einmal mehr hinauszuzögern, sollte sich folgende Frage stellen: Wenn der Mitarbeiter bleibt, welche Konsequenzen hat das für meine Autorität als Führungskraft?

Für das Verhalten seiner Kollegen? Und damit letztlich für das gesamte Unternehmen? Unternehmer erwarten von ihren Leuten, dass sie ihre Aufgaben zuverlässig erfüllen und hierbei auch den Kundennutzen und die Ziele des Unternehmens im Blick haben. Schieben Führungskräfte notwendige Kündigungen auf die lange Bank, entsteht daher bei ihren Mitarbeitern das Gefühl: Der Chef misst mit zweierlei Maß. „Während er von uns ein professionelles Arbeiten fordert, lässt er beim Kollegen Nachlässigkeiten durchgehen.“ „Von uns erwartet sie Engagement, und der Kollege darf eine ruhige Kugel schieben.“

Denn die anderen Mitarbeiter registrieren sehr wohl: „Dieser Kollege ist zwar nett, doch überfordert.“ Oder: „Dieser Kollege tut zwar stets beschäftigt, doch das Arbeiten hat er nicht erfunden.“ Sie haben eine feine Nase dafür, wann eine Kündigung „fällig“ ist – und oft wenig Verständnis für den Langmut ihres Vorgesetzten.

Wer wegschaut, verliert seine Glaubwürdigkeit

Schaut der Chef längere Zeit nur tatenlos zu, beginnen die Mitarbeiter zu glauben: So wichtig, wie oft verkündet, sind unserem Chef seine Erwartungen an uns offensichtlich nicht – sonst würde er konsequenter reagieren. Sie fragen sich:

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 bei den anderen Mitarbeitern stellt sich ein gewisser Schlendrian ein – und mit der Zeit entsteht eine Kultur der tolerierten Mittelmäßigkeit, die auf Dauer jedes Unternehmen ins Verderben führt.

Registrieren die Führungskräfte diese Abwärtsspirale und versuchen, sie zu stoppen, ist es oft zu spät. Denn die Mitarbeiter haben das Verhalten inzwischen verinnerlicht. Und den Aussagen ihres Chefs messen sie wegen dessen inkonsequenten Verhaltens in der Vergangenheit nur noch wenig Bedeutung bei.

Will der Unternehmer nun wirklich noch etwas bewirken, bleibt ihm oft keine andere Möglichkeit, als sprichwörtlich mit der Faust auf den Tisch zu hauen und, aus Mitarbeitersicht ganz unverhofft, übertriebene Härte zu zeigen. Das zerstört letztlich das Vertrauen der Mitarbeiter in ihrem Vorgesetzten

(<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/vertrauenmitarbeiter-chef/3560668.html>) und ihre Bindung an das Unternehmen. Denn ihr Chef ist in ihren Augen ungerecht und unberechenbar.

Unternehmer können sich um Kündigungen nicht drücken

Wer einem Mitarbeiter kündigt, ist verantwortlich für die Folgen – doch es nicht zu tun, hat ebenfalls Konsequenzen. Darüber sollten sich Unternehmer im Klaren sein, egal ob es sich um eine ordentliche Kündigung

(<http://www.impulse.de/rechtsteuern/rechtsratgeber/ordentliche-kuendigung/3814698.html>)

oder eine fristlose Kündigung (<http://www.impulse.de/rechtsteuern/rechtsratgeber/fristlose-kuendigung-arbeitgeber/3558009.html>) handelt. Kündigungen sind ein Teil ihrer

Führungsaufgabe – zumindest dann, wenn sie aus betrieblichen Gründen unvermeidbar sind und alle alternativen Handlungswege (wie Förder- und Kritikgespräch

(<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/konfliktkommunikation/2210833.htm>

l), Abmahnung (<https://www.impulse.de/recht-steuern/rechtsratgeber/rechtssicher-abmahnen/3562513.html>), Veränderung des Aufgabenfelds) ausgeschöpft sind.

Wie viele unternehmerische Entscheidungen, müssen die meisten Unternehmer die Entscheidung „Ich entlasse diesen Mitarbeiter“ alleine treffen. Hilfreich ist es in solchen Situationen häufig, mit einem unbeteiligten Dritten – zum Beispiel einem Coach – die Pros und Contras abzuwägen.

Was die verbleibenden Mitarbeiter angeht: Diese zeigen in der Regel mehr Verständnis für die Entscheidung, als man glaubt. Gerade erfahrene Mitarbeiter haben oft einen sechsten Sinn dafür, was betrieblich notwendig ist – auch weil sie in KMUs die meisten Geschäftsprozesse hautnah miterleben.

Der Gastautor

Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber der Müllerschön Managementberatung (<http://www.muellerschoen-beratung.de>) im baden-württembergischen Starzeln, die auf das Themenfeld Personalauswahl, -diagnostik und -entwicklung spezialisiert ist. Der Wirtschaftspsychologe ist Autor mehrerer Personal-Fachbücher und Lehrcoach an der Uni Tübingen.