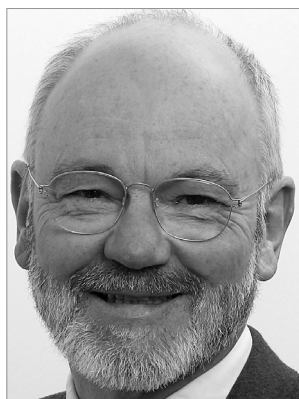


# Horror-Aufgabe

## »Mitarbeiter kündigen«



### VON REINER VOSS

Reiner Voss ist der Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg. [www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)

**Mitarbeiter kündigen – vor dieser Aufgabe graust es vielen Führungskräften speziell in sozialen Organisationen. Denn sie können sich anders als viele Wirtschaftsmanager nicht hinter der Entscheidung einer fernen Zentrale verstecken.**

In der Antike wurde der Überbringer einer schlechten Botschaft geköpft. Dieses Horrorszenerario haben manche Führungskräfte vor Augen, wenn sie vor der Aufgabe stehen, einen Mitarbeiter zu entlassen.

Deshalb wälzen sich viele Vorstände und Geschäftsführer oft nächtelang schlaflos in ihren Betten hin und her, bevor sie beschließen: Ich entlasse diesen Mitarbeiter. Und scheinbar endlos überlegen sie sich »Soll ich oder soll ich nicht«, bevor sie zur Einsicht gelangen: Daran führt kein Weg vorbei. Und nicht selten schieben sie diese Entscheidung so lange vor sich her, bis ein akuter Vorfall sie zur Überzeugung bringt: »Jetzt reicht's.«

Dann wird sozusagen über Nacht ein Schlussstrich gezogen, und aus der sachlich notwendigen Entscheidung, wird plötzlich eine von Emotion geprägte Entscheidung – mit der Konsequenz, dass der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer letztlich im Zorn auseinander gehen.

### **Persönliche Beziehung zu Mitarbeitern**

Dabei fällt auf: Selbst Führungskräften, die ansonsten sehr entscheidungsfreudig sind, fällt der Beschluss, sich von einem Mitarbeiter zu trennen, oft schwer. Dafür gibt es viele Gründe. Einen Mitarbeiter zu entlassen, heißt stets auch, sein künftiges Schicksal mit zu entscheiden. Doch nicht nur sein Schicksal. Teilweise auch das seines Lebenspartners und das seiner Kinder, die von dem Gehalt mitle-

ben. Deshalb fällt es vielen Inhabern von Kleinbetrieben so schwer, sich zu einer Kündigung durchzuringen.

Hinzu kommt: Gerade in kleineren Sozialunternehmen arbeiten der Chef und seine Mitarbeiter meist enger zusammen als in Großbetrieben. Sie sitzen sozusagen Tür an Tür, weshalb zwischen ihnen persönliche Beziehungen wachsen. Entsprechend schwer fällt es den Vorgesetzten, einem Mitarbeiter zu sagen: »Wir müssen uns von Ihnen trennen.«

Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kündigung nicht betriebsbedingt ist, sondern in Verhaltens- oder Kompetenzdefiziten begründet ist. Dann geht das Aussprechen der Kündigung meist mit dem Beenden der persönlichen, zuweilen freundschaftlichen Beziehung einher. Denn eine Fiktion ist der Glaube, dem sich insbesondere jüngere, unerfahrene Führungskräfte zuweilen hingeben: »Ich kann den Mitarbeiter zwar entlassen, aber weiterhin eine gute, persönliche Beziehung mit ihm pflegen.«

Dies ist eine Illusion. Vor allem, weil der gekündigte Mitarbeiter – auch aus Selbstschutz – die Ursache für die Kündigung in der Regel nicht bei sich selbst, sondern beim »Chef« sucht und ihn in kleinen Organisationen auch persönlich hierfür verantwortlich macht. Hinzu kommt: Gerade weil in kleinen Betrieben zwischen Leitungskraft und Mitarbeiter oft eine persönliche Beziehung besteht, erlebt der Mitarbeiter die Kündigung auch als eine persönliche Enttäuschung.

## Notwendigkeit: sich eigene Fehler eingestehen

Doch noch aus weiteren Gründen fällt vielen Chefs das Kündigen schwer. So müssen sie sich, wenn sie die Entlassung eines Mitarbeiters erwägen, nicht selten eigene Fehler oder Versäumnisse eingestehen. Zum Beispiel, dass sie den falschen Mitarbeiter eingestellt haben, die Entwicklung der Organisation falsch eingeschätzt haben oder bei Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig gegengesteuert

Kollegin tut zwar stets sehr beschäftigt, doch in Wahrheit hat sie das Arbeiten nicht erfunden. Also haben sie auch eine feine Nase dafür, wann eine Kündigung »fällig« ist. Häufig haben sie sogar wenig Verständnis für den Langmut ihrer Vorgesetzten. Sie erwarten von ihrem Vorgesetzten geradezu, dass er die nötigen Konsequenzen zieht.

Hier liegt das Hauptproblem, wenn Führungskräfte notwendige Kündigungen auf die lange Bank schieben. Bei ihren Mitarbeitern verdichtet sich das

mien letztlich wie alle unternehmerischen Entscheidungen meist alleine treffen. Diese Last nimmt ihnen niemand von den Schultern.

Hilfreich ist es in solchen Situationen häufig, mit einem unbeteiligten Dritten – zum Beispiel einem Coach – das Für und Wider abzuwägen. Hilfreich ist es auch, sich die Frage zu stellen: Welche Konsequenz 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. ■

## »Verbleibende Mitarbeiter sehen Kündigung von Kollegen oft voraus«

haben. Deshalb schreiben sie sich, wenn sie eine Kündigung aussprechen müssen, oft eine gewisse Mitschuld zu. Auch dies erschwert es ihnen, die notwendige Entscheidung rechtzeitig zu treffen.

Hinzu kommt: Viele Führungskräfte geraten, wenn sie einen Mitarbeiter entlassen, mit ihrem Selbstbild, das sie bei ihren Mitarbeitern hinterlassen möchten, in Konflikt. Dies gilt speziell für Führungskräfte, die ansonsten einen partnerschaftlich-kooperativen Umgang mit ihren Untergebenen pflegen. Sie befinden sich plötzlich in einer Situation, in der sie die Macht, die sie aufgrund ihrer Führungsposition haben, offen zeigen müssen. Dies versetzt sie in innere Panik. Unter anderem, weil sie sich fragen: Was denken die anderen Mitarbeiter von mir, wenn ich einen ihrer Kollegen entlasse? Ändert sich durch die Kündigung auch ihr Verhältnis zu mir? Packt die anderen Mitarbeiter die Angst: Ich könnte der Nächste sein, der gehen muss?

Die Praxis zeigt: Diese Befürchtungen sind meist unbegründet. Die verbleibenden Mitarbeiter haben in der Regel mehr Verständnis für die Entscheidung der Führungskraft, als diese glaubt. Gerade erfahrene Mitarbeiter haben in der Regel einen sechsten Sinn dafür, was betrieblich notwendig ist – auch weil sie in vielen Organisationen fast alle Geschäftsprozesse hautnah miterleben.

Zudem haben viele Mitarbeiter ein feines Gespür für die Stärken und Schwächen ihrer Kollegen. Sie registrieren sehr wohl: Dieser Kollege ist zwar nett, aber überfordert. Oder: Diese

Gefühl: Die Führungskraft misst mit zweierlei Maß: »Während sie von uns ein professionelles Arbeiten fordert, lässt sie beim Kollegen Nachlässigkeiten durchgehen.« »Von uns erwartet sie Engagement, und der Kollege darf eine ruhige Kugel schieben.«

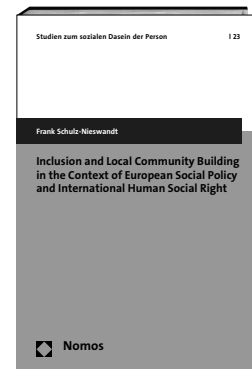
Verdichtet sich dieses Gefühl über einen längeren Zeitraum bei ihnen, stellen sie auch ihr eigenes Verhalten in Frage: Warum soll ich stets die Versäumnisse meines Kollegen ausbessern? Warum soll ich mich stets verausgaben, wenn mein Kollege sich einen faulen Lenz macht? Die Folge: Auch die Leistung der anderen Mitarbeiter leidet unter dem Fehlverhalten des Kollegen und das Leistungsniveau sinkt insgesamt.

### Kernfrage: Was passiert, wenn der Mitarbeiter bleibt?

Deshalb sollten sich Führungskräfte der Aufgabe, notwendige Kündigungen auszusprechen, stellen. Sie ist ein Teil ihrer Führungsaufgabe – zumindest dann, wenn

- es aus betrieblichen Gründen unvermeidbar ist, dass der Mitarbeiter geht, und
- alle alternativen Handlungswege (wie Förder- und Kritikgespräch, Abmahnung, Veränderung des Aufgabefelds) ausgeschöpft sind.

Die Entscheidung »Ich entlasse diesen Mitarbeiter« müssen die Führungskräfte sozialer Organisationen trotz aller Gre-



### Inclusion and Local Community Building in the Context of European Social Policy and International Human Social Right

Von Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt

2016, 53 S., brosch., 24,- €

ISBN 978-3-8487-3501-3

eISBN 978-3-8452-7804-9

(Studien zum sozialen Dasein der Person, Bd. 23)

[nomos-shop.de/28274](http://nomos-shop.de/28274)

Inklusion wird vom Völkerrecht und dem Europarecht vorangetrieben und hat sich im nationalen Recht verankert. Inklusion setzt soziale Lernprozesse voraus, denn transformieren muss sich die psychodynamische Selbstaufstellung der Menschen sowie die kulturelle Grammatik des sozialen Zusammenlebens.

 Nomos

 **Nomos**