

Kündigung – Abschied nehmen mit Stil

Die wirtschaftliche Lage der Schweiz zwingt viele Unternehmen derzeit, sich von Mitarbeitern zu trennen. Die Kündigung an sich stellt viele Unternehmen vor einen schwierigen Schritt und Mitarbeiter oftmals vor einen kompletten Neuanfang.

Im Guten auseinandergehen - leider leichter gesagt als getan. Dennoch sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich nach Aussprache der Kündigung gerecht und sachlich verhalten, denn schliesslich sind in der heutigen Zeit durch soziale Netzwerke Meinungen schnell und oft unüberlegt kundgetan.

Wie sich beide Seiten nach der Kündigung verhalten können und dem Sprichwort „Man sieht sich immer zweimal im Leben“ mit gutem Gefühl entgegengetreten können, wollen wir Ihnen nachfolgend kurz erläutern.

Trennungskultur = Unternehmenskultur

Diese klare Aussage trifft Claudia Michalski, Geschäftsführerin von Ortleb Management Consulting. Wenn dem langjährigen Mitarbeiter nach reiflicher Überlegung gekündigt werden muss, ist zu empfehlen, dass der Arbeitgeber von Anfang an gut vorbereitet ist, denn sämtliche Fehler spiegeln sich im Trennungsprozess wieder und können zu unliebsamen Folgekosten oder Rufschädigungen des Unternehmens führen.

Dies beginnt mit der Begründung der Kündigung, welche sich einfacher darstellt, wenn im Unternehmen eine gut dokumentierte und glaubwürdige Feedbackkultur gelebt wird. Bei einer Kündigung aufgrund des persönlichen Verhaltens oder der Leistung des Mitarbeiters sind die Gründe so leichter aufzeigbar und geben dem Mitarbeiter eine ehrliche Antwort auf die Frage „Warum ich?“.

Bei der betriebsbedingten Kündigung ist es äusserst wichtig, dass es sich auch um eine solche handelt, und dies ausreichend begründet wird. Sollten auch andere Gründe in der Persönlichkeit des Mitarbeiters für eine Kündigung sprechen, kann bei einer Einsprache gegen die Kündigung, der Grund als wahrer Grund bewertet werden, welcher vom Richter als überwiegend und ausschlaggebend angesehen wird.

Das „WIE“ zählt

In einem sind sich die Experten einig: das Kündigungsgespräch soll kurz und klar sein. Für das Kündigungsgespräch an sich reicht ein Zeitrahmen von 10 Minuten aus. Der direkte Vorgesetzte sollte diesen Teil übernehmen und dem Mitarbeiter „konsequent, menschlich aber fair (...)“ die Beendigung des Arbeitsverhältnisses kommunizieren, denn er kennt den Mitarbeiter am besten. Der

Vorgesetzte muss berücksichtigen, dass der Mitarbeiter meist nach Aussprache der Kündigung nicht mehr in der Lage ist, aufmerksam zu folgen. Dennoch sollte durchaus im Kündigungsgespräch auch kurz auf den geleisteten Beitrag zum Unternehmenserfolg eingehen, denn der Mitarbeiter hat sicherlich nicht alles richtig gemacht, aber dennoch meist auch etwas Positives zum Erfolg des Unternehmens beigetragen. Die Kündigung im Rahmen eines persönlichen Gesprächs durchzuführen, bringt dem Mitarbeiter die erforderliche Wertschätzung und den verdienten Respekt entgegen. Daher ist immer von einer Kündigung auf dem postalischen Weg abzusehen, wenn es die Situation zulässt. Auch der Wochentag sollte berücksichtigt werden. Die Kündigung sollte möglichst nicht freitags stattfinden, denn über das Wochenende hat der Mitarbeiter keinen geregelten Tagesablauf, der ihn ablenkt und unterstützt, die Situation zu verarbeiten.

Das zweite Gespräch ist im Abstand von wenigen Tagen zu führen. Nachdem die ersten Emotionen nachgelassen haben, können dann offene Fragen zu den finanziellen Aspekten, Restferienansprüche und seine verbleibende Zeit im Unternehmen geklärt werden. Es geht ausserdem darum dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass seine Arbeitskraft weiterhin benötigt wird und es sich weiterhin lohnt, sich für das Unternehmen zu engagieren. Der Arbeitgeber zählt auch während der Kündigungsfrist auf den vollen Einsatz seines Mitarbeiters. Sicherlich sollte dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben werden, sich zu bewerben. Dies sollte aber im Rahmen von 0.5 Tagen pro Woche stattfinden. Diese Tage werden nicht bezahlt. Seltener sollte die Möglichkeit der Freistellung genutzt werden, dies empfiehlt sich bei sehr sensiblen Positionen. Eine Freistellung setzt eine sorgfältige Überlegung voraus. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass eine einwandfreie Übergabe gewährleistet ist und die Frage ob der Mitarbeiter seine Kollegen nicht anderweitig, entsprechend seiner Fähigkeiten, unterstützen kann, bleibt ebenfalls zu klären.

„Man sieht sich immer zweimal im Leben!“

Diesen Spruch sollten besonders Arbeitnehmer berücksichtigen. Sicherlich ist man nach einer Kündigung enttäuscht und verletzt, die Emotionen kochen hoch und der Rachefeldzug wird schon geplant. Dennoch lohnt es sich, genau auf dies zu verzichten und sich nach einer ersten Aufregung zu beruhigen und sachlich zu werden.

Eine oft gesehene Kurzschlussreaktion des Arbeitnehmers ist es, im Kündigungsgespräch den Empfang des Kündigungsschreibens nicht zu bestätigen. Hier ist dem Arbeitnehmer klar zu kommunizieren, dass er nicht den Inhalt der Kündigung bestätigt, sondern lediglich den Erhalt des Kündigungsschreibens. Die Kündigung stellt eine einseitige Willenserklärung dar, und ob der Mitarbeiter die Kündigung unterschreibt oder nicht, bleibt unberücksichtigt. Die Kündigung wurde im Gespräch ausgesprochen und ist gültig.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den der Arbeitnehmer berücksichtigen sollte, ist die Geheimhaltung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen gemäss Artikel 321a OR, welche auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses fortbestehen. Dies sollten Arbeitnehmer nach Austritt respektieren und im Hinblick auf den verbleibenden Eindruck sehr wohl berücksichtigen.

Manch einer reagiert mit Trotz und Arbeitsverweigerung. Dennoch ist es keine gute Idee, seinen Frust zu präsentieren. Dies ist eine Verletzung der Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis gemäss Artikel 321 OR, woraus eine fristlose Entlassung folgen kann, und ob es sich lohnt dies zu riskieren, steht nach gesundem Menschenverstand ausser Frage.

Der letzte Eindruck bleibt.

Auch ein guter Chef, der lange Zeit mit seinem Mitarbeiter sehr zufrieden war, kann sich bei der Ausstellung des Arbeitszeugnisses oder einer Referenzauskunft vom verbliebenen Eindruck eines ausgetretenen Mitarbeiters beeinflussen lassen. Und der Kollege, der bis zuletzt engagiert war, eine einwandfreie Übergabe organisiert hat und seinen Arbeitsplatz mit ruhigem Gewissen verlassen konnte, imponiert jedem Vorgesetzten - auch langfristig. Jeder wird sich noch Jahre später z.B. bei telefonischen Referenzen gerne an diesen Mitarbeiter erinnern. Wichtig im Rahmen von Referenzauskünften ist, dass der Arbeitgeber nur Auskunft geben darf, wenn der Arbeitnehmer ihn dazu berechtigt hat.

Die Chance

Statt der Kündigung mit Gegenwehr entgegenzutreten, lohnt es sich, erstmal nach vorne zu schauen und die Kündigung als neue Chance zu betrachten. Denn nun kann man endlich tun, was man schon immer wollte. Eine Langzeitstudie der Adecco Stiftung hat nachgewiesen, wer positiv denkt, findet schneller einen neuen Job und jede Bewerbung ist ein weiteres Training, professioneller zu werden.

Fazit

Ein schlechtes Trennungsmanagement im Unternehmen kann weitreichende Folgen haben. Abgesehen von den Folgekosten wie z.B. Entscheidungsverzögerungen, Sitzungszeiten, Imageverlust beim Kunden und Kosten zum Neuerwerb von Know-how, leiden oft Betriebsklima, Loyalität und Vertrauen bei den verbleibenden Mitarbeitern. Die sinkende Motivation kann somit sogar zu Fluktuation führen, was wiederum in Kosten der Rekrutierung mündet. Ein Outplacement hilft dem Arbeitnehmer neue Perspektiven zu eröffnen und somit zu zeigen, dass das Unternehmen auch nach dem Austritt darum bemüht ist, seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber nachzukommen. Der Austritt verläuft strukturiert, geordnet und spart zudem im Regelfall die erwähnten Folgekosten. Ein Coach steht dem Mitarbeiter zur Seite und analysiert im Rahmen einer Standortbestimmung die Wünsche und Ziele des Mitarbeiters. In einem weiteren Schritt begleitet er den Mitarbeiter auf seinem Weg dorthin und unterstützt in mit Bewerbungstrainings, Persönlichkeitsanalysen und individuellem Coachings.

In der heutigen Zeit empfiehlt es sich also noch mehr denn je, im Guten auseinander zu gehen. Soziale Netzwerke verknüpfen Kunden, Mitarbeiter und Vorgesetzte und können Negativschlagzeilen

in kürzester Zeit verbreiten. Zudem sind durch die Globalisierung, Fusionen und Unternehmensverkäufe Alltag, und man weiss nie, für wen man in Zukunft arbeiten wird. Dann begegnet man sich tatsächlich zweimal im Leben. Besonders Hightech- und Nischenbranchen müssen sich dessen bewusst sein, denn gerade in Wachstumsphasen kann es gut sein, dass man auf ehemalige Mitarbeiter wieder angewiesen sein könnte, und deshalb besser „(...) keine verbrannte Erde hinterlassen (...)“ sollte.

Zum Schluss bleibt festzuhalten, dass wenn beide Seiten fair und ehrlich auseinander gehen und diese wenigen Ratschläge berücksichtigt werden, Ruf und Geldbeutel in der Regel verschont bleiben.

Stefanie Renger, Deputy Head of HR Management & HR Business Partner

Quellen:

Löwer, C. (Mai 2016). Im Guten auseinandergehen. *VDI Nachrichten*.

Peter Schüpbach, I. i. (März 2016). Missbräuchliche Kündigung. (C. Patronal, Hrsg.) *Arbeitsrecht*(207).

Sicking, M. (29. Juni 2011). *www.heise.de*. <http://www.heise.de/resale/artikel/Warum-man-Arbeitslosigkeit-als-Chance-sehen-muss1268991.html>

Zollinger, M. (29. 06 2005). Fair kündigen - Abschiede nehmen mit Stil.