

# Beruf & Erfolg



## KOMPASS

*„Lernen Sie  
zu kündigen  
– jetzt!“*

Gabriele Golling

„Lernen Sie jetzt die besten Kündigungsstrategien!“ Das ist doch mal ein Seminar, wie es in der heutigen Zeit für viele Arbeitgeber wie gerufen kommt. Und tatsächlich werden in der Praxis häufig Fehler gemacht, wenn es darum geht, sich von Mitarbeitern zu trennen. Doch seltener sind es die formalen Fehler als die auf der menschlichen Ebene. Dort zeigt sich ganz schnell, welche Kultur im Unternehmen herrscht – oder künftig gewünscht ist.

Firmen verändern sich. Sie haben einen Lebenszyklus und unterliegen verschiedensten Außenbedingungen. Das bedeutet, dass sich auch die Anforderungen an die Belegschaft verändern – womit ich nicht rechtfertige, die Leistungsanforderungen unlogisch hochzuschrauben. Aber dennoch bleiben am Ende vielleicht einzelne Personen übrig, die von ihren Leistungen nicht mehr zu den Anforderungen passen.

Wenn es nun darum geht, sich von diesen Mitarbeitern zu trennen, sind in erster Linie die Führungskräfte vor Ort gefordert. Erhalten sie jedoch als einzige Unterstützung von oben die Aussage, dass sie den betroffenen Mitarbeitern helfen sollen, selbst zu erkennen, dass sie nicht mehr zum Unternehmen passen, funk-



**Gabriele Golling ist als Expertin für Nachwuchsführungskräfte und Coach tätig. [www.gabriele-golling.de](http://www.gabriele-golling.de)**

tioniert das oft nicht. Denn kaum jemand hat den Führungskräften gezeigt, wie das für alle Seiten sozialverträglich gehen kann. Manche Aussagen muten sogar eher wie eine Anweisung zum Mobbing an. Und noch mehr Unterstützung fehlt: Nämlich dabei zu verhindern, dass sich solche Trennungsgespräche mit Einzelnen auf das gesamte Team niederschlagen. Dabei stellen die Gespräche an sich schon hohe persönliche Anforderungen an die Beteiligten.

Es gibt schönere Aufgaben als Chefin, als sich von vertrauten Menschen zu verabschieden. Es erfordert Mut – auch den, sich gegebenenfalls Unterstützung zu holen – sowie Selbstvertrauen und Reflexionsfähigkeit. Und ein hohes Maß an Empathie, ohne dabei in Mitleid zu verfallen. Bei allen Anweisungen von oben, mehr Härte in der Sache zu zeigen: Es geht auch darum, am nächsten Tag noch zufrieden in den Spiegel sehen zu können. Und das geht am besten mit Rückgrat.