

Vorwort

Kann man sich an Arbeitslosigkeit gewöhnen?

Solange wir nicht selbst betroffen sind, nehmen wir die neuesten Arbeitslosenzahlen, die uns die Nachrichten im Fernsehen vermitteln, überwiegend mit Gelassenheit hin. Sie sind abstrakte Größen, aus denen wir Rückschlüsse auf die allgemeine Wirtschaftslage und die Belastung der öffentlichen Haushalte ziehen. Aber sie werden meist gleich von den nächsten Nachrichten, die uns stärker interessieren, überlagert. Nach mehreren Wirtschaftskrisen in den letzten drei Jahrzehnten »gehört« die Arbeitslosenquote zu unserem politischen und wirtschaftlichen Alltag.

Wenn wir nicht betroffen sind...

Wer aber vom Verlust seines Arbeitsplatzes bedroht ist oder ihn gar schon verloren hat, sieht das ganz anders. Für sie oder ihn hat der Arbeitsplatz eine existenzielle Bedeutung. Es gibt kaum einen Lebensbereich, der nicht betroffen ist, wenn wir plötzlich »auf der Straße« stehen: die Konsummöglichkeiten werden eingeschränkt, die Wohnung ist vielleicht gefährdet, soziale Kontakte gehen verloren, die kontinuierliche Lebensentwicklung ist unterbrochen. Aus statistischen Zahlen werden menschliche Schicksale.

In welchem Maße Arbeitslosigkeit als bedrohlich empfunden wird, mag auch vom Alter, dem Geschlecht, der Qualifikation und der Region abhängen, in der man lebt. Aber wenn sie gegen die eigenen Wünsche und gegen den eigenen Lebensplan erfolgt, kann sie unser ganzes Leben durcheinander bringen. Es ist deshalb nur zu verständlich, dass die erste Reaktion häufig Hilflosigkeit ist, die das Selbstwertgefühl auf eine arge Probe stellt. Dem Selbstwertgefühl kommt aber eine überraschende Bedeutung in der Phase der Arbeitslosigkeit zu. Es beeinflusst wesentlich die Energie, mit der die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz aufgenommen wird, und die Überzeugungskraft, mit der man sich bei einem potenziellen neuen Arbeitgeber vorstellt.

Eine Schlüsselrolle für den Verlauf der Arbeitslosigkeit spielt, wie die Kündigung erfolgt: geschieht sie in einer respektvollen Form, die nicht nur die Arbeitskraft sondern auch den Menschen im Blick hat? Ist sie ein bürokratischer Vorgang, eine lästige Aufgabe, die man so schnell wie möglich hinter sich bringen will – oder handelt es sich um ein

außergewöhnliches Gespräch, das für den Betroffenen weitreichende Folgen haben wird? Eine Kündigung auszusprechen ist vielleicht das schwierigste Personalgespräch, das ein Vorgesetzter oder Personalverantwortlicher führen muss. Schon wegen seiner unumkehrbaren Folgen und wegen seiner menschlichen Auswirkungen lohnt es sich, sich ernsthaft damit zu beschäftigen.

Die Autoren haben dieses Buch erstmals im Jahr 1995 im Windmühle Verlag veröffentlicht. Zielgruppe dieser ersten Fassung waren vornehmlich Führungskräfte, die sich mit dem Kündigungsthema aus aktuellem Anlass auseinandersetzen müssen. Nun erscheint es in überarbeiteter Form in einer Reihe, die sich an Menschen wendet, die beruflich mit der Personalarbeit befasst sind – im Gegensatz zu Führungskräften also Fachleuten im Umgang mit Arbeitsverhältnissen. Doch auch für sie sind Kündigungsgespräche häufig unangenehm und schwierig. Organisatorisches und juristisches Wissen reichen oft nicht aus, um solche Situationen persönlich befriedigend zu bewältigen.

Wir würden uns freuen, wenn Sie einige Anregungen in diesem Buch finden, die Ihnen bei diesem wenig erfreulichen Bereich Ihrer Arbeit nützlich sein können.

Einhard Schrader
Ulrich Küntzel

1 Was macht Arbeitslosigkeit zu einem Unglück?

Der Inhalt von Kündigungsgesprächen ist scheinbar ein rein geschäftsmäßiger: Zwischen zwei Wirtschaftssubjekten wird eine Vertragsbeziehung beendet. Gegenstand des Vertrages ist die Ware Arbeitskraft, für die in der angebotenen Form keine Nachfrage mehr besteht. In einer Wirtschaftsordnung, in der der Austausch von Waren und Dienstleistungen durch Angebot und Nachfrage reguliert wird, ist das ein ganz alltäglicher Vorgang, der sich theoretisch durch nichts vom Einkauf von Kartoffeln auf dem Wochenmarkt unterscheidet.

Theoretisch! Denn praktisch unterscheidet sich die Ware Arbeitskraft von allen anderen Tauschobjekten durch ihre existenzielle Bedeutung für Anbieter und Nachfrager. Das Adjektiv »existenziell« ist dabei wörtlich zu nehmen, denn von dem gelungenen Austausch dieser ganz besonderen Ware hängen die physische und die gesellschaftliche Existenz beider Seiten ab. Wen wundert es angesichts dieser elementaren Lebensbedeutung, die ein Arbeitsverhältnis darstellt, dass beide Seiten meist mit großem Unbehagen in ein Kündigungsgespräch gehen.

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung, die ein Arbeitsverhältnis für Anbieter und Nachfrager darstellt, wird mit dieser Vertragsbeziehung auch ein persönliches Verhältnis gestiftet: Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vollzieht sich in einem sozialen Raum, der nicht nur durch rationale Mittel wie Geld, Arbeitszeit usw. gestaltet ist, sondern in dem persönliche Werte wie Vertrauen, Solidarität, gemeinsame Erlebnisse, individuelle und soziale Wünsche, Hoffnungen und Enttäuschungen eine Rolle spielen. Mit einer Kündigung ist also auch immer die Zerstörung einer persönlichen Beziehung, die für beide Seiten sinnstiftend ist, verbunden. Die menschliche und gesellschaftliche Bedeutung eines Arbeitsvertrages, der durch eine Kündigung beendet wird, macht die eigentliche Dramatik dieser Gespräche aus. Bevor wir uns mit diesen Gesprächen selbst beschäftigen, wollen wir in den ersten beiden Kapiteln den gesellschaftlichen und den persönlichen Hintergrund dieser Katastrophe beleuchten.

1.1 Ambivalente Gefühle

Es gibt einen merkwürdigen Widerspruch bei dem Thema Arbeitslosigkeit: Einerseits wird Arbeit als Last, ja als ein Fluch empfunden, andererseits löst die Befreiung von der »täglichen Mühe¹ und Arbeit« Angst aus. Einerseits wird vielen Arbeitslosen unterstellt, sie seien faul und drückten sich vor der Arbeit, andererseits geraten Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, in Panik und Depression. Es ist nicht nur der Traum einzelner Menschen, es ist ein Traum der Menschheit, von der täglichen Plackerei erlöst zu werden, aber wenn dieses Schlaraffenland in greifbare Nähe gerät, bricht für viele Menschen ihre Lebenswelt zusammen.

Dieser Widerspruch macht Arbeitslosigkeit zu einem Thema, das von ambivalenten Gefühlen begleitet ist. Wir werden hin- und hergerissen zwischen dem Traum von der Befreiung von Arbeit¹ und dem Horror, aus der Arbeitswelt ausgeschlossen zu sein. Aus der Psychologie wissen wir, dass eine solche Gefühlsambivalenz Angst auslöst, die sich häufig in Aggressionen äußert, Aggressionen, die sowohl Arbeitslose wie auch diejenigen treffen, die tatsächlich oder scheinbar Schuld an der zunehmenden Arbeitslosigkeit haben.

Diese Auseinandersetzungen werden politisch zum Beispiel in Parteien und Gewerkschaften ausgetragen, sie spielen aber auch in unserem Alltag eine große Rolle. Arbeitslose machen die Erfahrung, dass sie gemieden werden, als seien sie Aussätzige, die von einer ansteckenden Krankheit befallen sind. Stammtischgespräche von »Arbeitsbesitzenden« sind voll von dem Jammer über die Last der täglichen Arbeit, die Arbeitsverhältnisse und den zu geringen Lohn, aber diejenigen, die vorübergehend oder dauerhaft dem Los, arbeiten zu müssen, entronnen sind, werden mit Verachtung behandelt.

Diese tief sitzenden ambivalenten Gefühle machen Arbeitslosigkeit zu einem der bedeutenden gesellschaftlichen Tabuthemen wie Tod, Krankheit und Sexualität. Um angemessen mit Kündigungen umgehen zu können, müssen wir uns über die elementare Bedrohung Klarheit verschaffen, die mit der Arbeitslosigkeit verbunden ist. Es geht dabei nicht nur um die praktischen Fragen, wie man ohne Arbeit für sich und seine

¹ Noch im Mittelhochdeutschen, der Sprache, die bei uns vor rund achthundert Jahren gesprochen wurde, bedeutet »arebeit« nicht Tätigkeit, sondern Mühe und Plage.

2 Wenn Kündigungen drohen

Kündigungen haben ihre Ursache entweder in der Persönlichkeit bzw. in der Arbeitsleistung des betroffenen Mitarbeiters oder in der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Für die psychische Lage des Betroffenen mag es unerheblich sein, aus welchen Gründen er seinen Arbeitsplatz verliert; für das Unternehmen und für den, der kündigt, ergeben sich große Unterschiede.

2.1 Kündigung aus individuellen Gründen

Die Kündigungsschutzgesetze haben bewirkt, dass eine individuelle Kündigung aus Gründen der Arbeitsleistung oder Verstößen, die eine fristlose Kündigung rechtfertigen, nicht aus heiterem Himmel erfolgt. (Ausnahmen bilden nur grobe Dienstverletzungen und die Nicht-Verlängerung der Probezeit.) Nach Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sind Ärger und Unzufriedenheit entstanden, die sich meist schon in Form von Abmahnungen in der Personalakte niederschlagen haben.

Für Vorgesetzte oder Personalverantwortliche ist die Kündigung häufig der Schlussakt einer Kette von unliebsamen Vorfällen. Sie sind deshalb im Allgemeinen froh, wenn sie dieses Gespräch hinter sich haben und den Arbeitnehmer nicht mehr sehen müssen. Trotzdem hat auch ein Mitarbeiter, der die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllte, Anspruch darauf, menschlich behandelt zu werden. Er steht nun möglicherweise vor einer ausweglosen Situation, auch wenn er tatsächlich oder vermutlich »selbst schuld hat«. In besonderem Maße gilt für diesen Mitarbeiter, dass er klar und realistisch seinen Anteil an der Kündigung erkennt, um sich seine Chancen am Arbeitsmarkt zu erhalten oder sie zu verbessern.

Der Versager als Sündenbock

Für den Vorgesetzten, der sich vielleicht schon lange über den Mitarbeiter geärgert hat oder gerade schwer von ihm enttäuscht wurde, wird es besonders schwierig sein, eine verständnisvolle Haltung einzunehmen. Dennoch sollte er sich auch in diesem Fall bemühen, in seinem

Gesprächspartner nicht nur die Quelle seines Ärgers und seiner Enttäuschung, sondern auch den Menschen zu sehen, der offenbar versagt hat.

Das deutsche Wort Ent-Täuschung ist sehr aufschlussreich. Es bedeutet, dass wir einer Täuschung erlegen waren, und nun wird der Vorhang vor unseren Augen weggerissen, wir sehen die Realität. Das deutet darauf hin, dass der Enttäuschte seinen eigenen Anteil an der Ent-Täuschung hat. Er war es nämlich, der sich getäuscht hat oder sich hat täuschen lassen. Dieses Eingeständnis, dass nicht nur der andere Schuld hat, sondern dass man selbst nicht genügend aufmerksam war, dass man möglicherweise warnende Hinweise nicht ernst genommen hat, sich vielleicht, aus welchen Gründen auch immer, etwas vorgemacht hat – dieses Eingeständnis ist unangenehm. Leichter ist es dann schon, auf den anderen sauer zu sein und ihm die ganze Verantwortung für das Unglück in die Schuhe zu schieben.

Für die meisten Führungskräfte bleibt es eine Ausnahme in ihrem Leben, eine Kündigung aus individuellen Gründen auszusprechen. Der Vorgesetzte kann danach wieder zur Tagesordnung übergehen und wird meist die unangenehmen Gefühle, die zurückgeblieben sind, abzuschütteln versuchen in der Hoffnung, dass er sobald nicht wieder ein solches Problem zu lösen hat. Aber reicht das aus? Unabhängig von der arbeitsrechtlichen Fragestellung empfiehlt es sich, darüber nachzudenken, ob nicht auch beim Vorgesetzten Anteile für die haltlose Entwicklung lagen. Hat er sich frühzeitig genug um den Mitarbeiter gekümmert? Hätte er früher das Fehlverhalten erkennen können, bevor es zu spät war? Hat er sich getäuscht oder täuschen lassen? Hat er den Mitarbeiter unter- oder überfordert? Hat er ihm die Unterstützung zukommen lassen, die er gebraucht hätte, um seine Aufgabe erwartungsgemäß zu erfüllen?

Es lohnt sich, sich selbst diese Fragen ehrlich zu beantworten, denn sie sind der erste Schritt, um sich vor weiteren Führungsfehlern zu schützen. Ganz selten ist der Bruch einer Beziehung – und auch ein Arbeitsverhältnis ist eine zwischenmenschliche Beziehung – nur einer Seite anzulasten, so als ob die andere Seite an dem Desaster völlig unbeteiligt sei, auch wenn es sich arbeitsrechtlich anders darstellen mag.

3 Reaktionsmuster

Einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter einen »blauen Brief« zu übergeben gehört zu den unangenehmsten Führungsaufgaben, die man sich vorstellen kann. Auch die versierteste Führungskraft tut sich da schwer. Da diese Aufgabe objektiv schwierig ist, gibt es keine Patentrezepte, um sie zu lösen. Trotzdem wollen wir versuchen, Ihnen einige Hilfen für diese Gespräche zu geben.

Tatsächlich geht es um verschiedene Arten von Gesprächen:

- das Gespräch wegen einer Kündigung aus individuellen Gründen,
- das Kündigungsgespräch aus betrieblichen Gründen,
- das Gespräch zur Vertragsauflösung, das mit einer einvernehmlich erzielten Vereinbarung endet.

Im ersten Gesprächstyp kündigen Sie einem Mitarbeiter aus Gründen, die in seiner Person liegen. Wie wir im zweiten Kapitel gezeigt haben, unterscheidet sich diese Situation emotional sehr von der einer Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen. Meist ist ihr eine Auseinandersetzung vorausgegangen, in der sich, zumindest auf Ihrer Seite, viel Ärger aufgestaut hat. Dennoch ist auch diese Kündigung für den Betroffenen ein schwerer Schlag, und er wird sich ähnlich hilflos fühlen wie ein Kollege, dessen Arbeitsplatz der wirtschaftlichen Lage »geopfert« wird.

Die zweite und die dritte Kündigungssituation unterscheiden sich meist nur in formaler Hinsicht: Während es sich bei einem Kündigungsgespräch – sei es aus persönlichen oder betrieblichen Gründen – um einen einseitigen Akt des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer handelt, sitzen sich bei einem Gespräch über die Auflösung eines Arbeitsvertrags zwei mehr oder weniger gleichberechtigte Partner gegenüber. Viele Unternehmen versuchen aus optischen Gründen, eine Kündigung zu vermeiden, und trachten deshalb danach, zu einer einvernehmlichen Vertragsauflösung zu kommen. In der Praxis haben diese beiden Gesprächsformen aber eine sehr ähnliche Problematik: Der Mitarbeiter soll aus dem Unternehmen ausscheiden, und auch bei einer Vertragsauflösung ist der Verhandlungsspielraum häufig denkbar gering. Wir sprechen deshalb im Folgenden von »Kündigungsgesprächen«, auch wenn wir beide Gesprächsformen meinen, und weisen an den entsprechenden Stellen auf mögliche Unterschiede hin.

In keinem dieser Fälle wird ein solches Gespräch für Sie einfach sein. Schon in Ihrem eigenen Interesse sollten Sie gut für sich sorgen und positive Gesprächsbedingungen herstellen, mit denen Sie auch dem oder der Betroffenen im Rahmen des Möglichen nützen.

3.1 Gesprächshaltung – Gesprächsatmosphäre

Für beide Gesprächspartner, Vorgesetzte/n und Mitarbeiter/in, ist dies ein unangenehmes Gespräch – und beide wissen das. Vielleicht haben Sie das Bedürfnis, es »kurz und schmerzlos« zu machen. Aber es verringert den Schmerz nicht, wenn ein solches Gespräch zwischen Tür und Angel geführt wird. Im Gegenteil, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter werden sich noch stärker abgeschoben und abgewertet vorkommen.

Versuchen Sie also, eine persönliche Gesprächsatmosphäre herzustellen. Das heißt, nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch, muten Sie sich nicht zu viele Gespräche an einem Tag zu und sorgen Sie dafür, dass Sie allein sind. Sie müssen damit rechnen, dass ein solches Gespräch – auch wenn die oder der Betroffene schon weiß, was kommt – heftige Gemütsbewegungen auslöst. Das ist nicht angenehm in Gegenwart von Unbeteiligten.

Falls es in Ihrem Betrieb eine Mitarbeitervertretung gibt, hat der Mitarbeiter das Recht, zu diesem Gespräch ein Mitglied des Betriebsrats hinzuzuziehen. Das wird, wenn der Mitarbeiter von diesem Recht Gebrauch macht, vermutlich den Rahmen des Gesprächs etwas formeller gestalten. Dennoch wird die psychologische Situation ähnlich sein und Ihr ganzes Einfühlungsvermögen verlangen.

3.2 Sender-Empfänger-Modell

Eines der gängigen Kommunikationsmodelle beschreibt die Partner in einem Gespräch als »Sender« und »Empfänger«. Ebenso wie beim Fernsehen werden Botschaften übertragen. Botschaften haben meist mindestens zwei Aspekte: einen inhaltlichen und einen emotionalen. Auch das kennen Sie vom Fernsehen. Den Inhalt bekommen Sie über die