

Kündigungen sollten Chefsache sein

Bei einer betriebsbedingten Kündigung sollte möglichst der direkte Vorgesetzte mit dem betroffenen Mitarbeiter sprechen. „Zumindest ein kurzes Gespräch ist wünschenswert“, sagt die Trainerin und Managementberaterin Andrea Schottelius aus Hamburg. Häufig erfahren Arbeitnehmer von der Kündigung nach Beobachtung der Expertin per Post oder bei einer Betriebsversammlung. „Es wird oft wie eine Kränkung erlebt, wenn Vorgesetzte nicht die richtigen Worte finden.“ Die Tatsache, den Arbeitsplatz zu verlieren, werde dadurch unnötig verschlimmert. „Dabei reichen fünf Minuten, um dem Mitarbeiter noch einmal seine Wertschätzung zu zeigen“, sagte Schottelius.

Führungskräfte sollten sich deshalb auch zu solchen für sie unangenehmen Gesprächen durchringen. „Natürlich stehen auch Vorgesetzte in solchen Situationen wahnsinnig unter Druck.“ Sie sollten den Kontakt zu ihren von Kündigung bedrohten Mitarbeitern aber dennoch nicht vermeiden. „Es kommt vor, dass Vorgesetzte an den betreffenden Tagen dann gar nicht da oder nicht zu sprechen sind“, sagte Andrea Schottelius. „Manche bleiben in ihrem Büro, weil sie nicht wissen, wie sie reagieren sollen.“

Keine Entlassung via Intranet

Keine empfehlenswerte Lösung sei es, solche Kündigungsgespräche komplett an die Personalabteilung zu delegieren. Auch Informationen im Intranet über geplante Entlassungen und die Lage des Betriebs könnten direkte Gespräche nicht ersetzen. „Notfalls ist das auch in kleinen Gruppen möglich, falls es organisatorisch tatsächlich unmöglich ist, Einzelgespräche zu führen.“ Wichtig sei in jedem Fall eine Atmosphäre der Wertschätzung. Andrea Schottelius: „Für den Mitarbeiter macht es schon einen Unterschied, ob ihm für seine Arbeit gedankt wird oder nicht.“ Sich dafür Zeit zu nehmen, gebe dem Betroffenen das Gefühl, als Mensch wahrgenommen zu werden und nicht einfach nur als Stelle, die nun abgebaut werden muss.

Details später klären

Führt der Vorgesetzte ein sogenanntes Trennungsgespräch, sei eine klare Botschaft ganz wichtig. „Dass es um die Kündigung geht, muss eindeutig formuliert werden“, sagte Schottelius. Alle Details über die Zeit nach der Kündigung sollten zunächst ausgespart werden. Entscheidend sei, dass der Mitarbeiter von seiner Kündigung erfahre – und zwar möglichst frühzeitig. Für seine Bewerbung um eine neue Stelle kann das ein Vorteil sein: „Er kann seine Unterlagen dann noch verschicken, während er noch nicht gekündigt ist“, sagte Schottelius. „Wer sich als Arbeitsloser bewirbt, hat in der Regel schlechtere Karten.“ dpa

Entscheiden im Sekundentakt

Auf den Bauch hören oder besser auf den Kopf? So reagieren Sie richtig, wenn die Zeit knapp ist. Dabei kann man von Piloten viel lernen

Von Monika Maria Lehmann

Montagsmorgen, Anruf beim Personalchef: „Haben Sie schon im Blog gelesen, dass wir verkauft werden und Leute entlassen? Wie konnte das durchsickern?“ Der Adrenalinspiegel steigt,

Horrorszenarien bauen sich vor dem inneren Auge auf, was soll man jetzt nur zuerst machen? Entscheiden unter Stress ist Alltag für viele Führungskräfte. Im Sekundentakt müssen Antworten gegeben werden und das in der Regel ohne alle Einflussgrößen zu kennen. Hinzu kommt, dass Stress bei jedem Menschen ähnliche Symptome auslöst. Wir sind weniger Vernunft gesteuert, unsere Großhirnfunktionen, die beispielsweise für unsere Handlungsfähigkeit und Sprache zuständig sind, werden zurückgefahren. Wir schalten auf Angriff oder Flucht um.

Die Natur macht uns wie so häufig einen weiteren Strich durch die Rechnung. Wir sind nicht so frei in der Lösungsfindung wie wir oft meinen. Die Hirnforschung hat nachgewiesen, dass wir uns gerade in Stresssituationen auf unsere In-



Kommt es bei Start, Landung oder in der Luft zu Problemen, muss der Pilot richtig reagieren. Die Methode der Entscheidungsfindung bei Flugkapitänen kann auch in anderen Bereichen als Vorbild dienen

tuition verlassen, aus dem einfachen Grund, weil eine rationale Analyse oft zu lange dauern würde. Nur fünf Prozent unserer Erfahrungen kommen bei Entscheidungen unter Zeitdruck zum Einsatz.

Allesamt keine guten Voraussetzungen, Entscheidungen zu treffen. Was kann man also tun?

Eine mögliche Antwort kommt aus der Luftfahrt. Hier können Sekunden über Leben und Tod entscheiden. Untersuchungen haben ergeben, dass die häufigste Ursache für Unfälle menschliches Versagen ist. Seit Mitte der achtziger Jahre arbeitet die Branche an Lösungen, den Unsicherheitsfaktor Mensch auf Extremsituationen vorzubereiten. Eine heißt „FORDEC“ und wird unter anderem bei der Luftfahrt eingesetzt. Die Methode arbeitet mit sechs Phasen, die helfen sollen, die richtige Entscheidung zu treffen, jeder Buchstabe steht für eine Phase.

Wie arbeitet FORDEC? Sammle alle Fakten (Facts), die du finden kannst und schreibe sie auf: Was ist wie wann passiert, wer ist betroffen, wie viel Zeit haben wir? Dann schau dir deine Optionen (Options) an: Welche Möglichkeiten haben wir, gibt es Standardverfahren, kann uns jemand von außen helfen, haben wir genügend Ressourcen?

Option mit den geringsten Risiken

In Schritt drei werden Risiken (Risks) und Vorteile anhand einer Matrix geprüft – die schwierigste Aufgabe in diesem Prozess: Bewerte die Optionen, hast du Favoriten, wo siehst du die meisten Unsicherheitsfaktoren. Danach heißt es: Entscheide (Decision) dich! Wähle die Option mit den geringsten Risiken bei besten Erfolgsaussichten. In dieser Phase hier liegt ein großer Stolperstein: Trifft man die Entscheidung am besten allein oder einstimmig oder mehrheitlich

SEMINAR

Die im Gastbeitrag vorgestellte Methode wird auf dem „Tag der Entscheidung“ am 14. Oktober in Berlin unter anderem von Burkhard Sons vorgestellt, der seit über 30 Jahren in der Luftfahrt tätig ist. Sons war Lufthansa Flottenchef für A 320 und B 747, bis 2001 Leiter Pünktlichkeitsmanagement und verantwortlich für die Kapitänsausbildung, Personalplanung und Frachtaktivitäten.

Weitere Informationen
www.tag-der-entscheidung.de

oder im Konsens mit dem Team? Unverzichtbare Voraussetzung hierbei ist, dass alle Teammitglieder die Methode kennen und beherrschen. Sobald die Entscheidung steht, geht es an die Vorbereitungen für die Umsetzung (Execution): Wer macht was wann wie?

Schließlich wird die konkrete Planung und Durchführung während der Ausführung immer wieder einem Sicherheitscheck (Check) unterzogen: Bringt meine Entscheidung die gewünschte Lösung des Problems? Erreiche ich mein Ziel? In dem Moment, wo das nicht mehr der Fall ist, kehre ich zurück zu meinen Optionen und durchlaufe die Stationen noch einmal.

Das Fazit daraus ist: Die Methode hilft dabei, dass Entscheidungen weder zugunsten der Vernunft noch der Emotion getroffen werden, die reine Nutzwertanalyse ebenso wenig Chancen hat wie das reine Bauchge-

fühl. Sie sorgt dafür, dass beide Seiten betrachtet werden und in den Entscheidungsprozess einfließen können.

Damit kratzt die Praxis aus der Luftfahrt an einer lieb gewordenen Vorstellung. Jahrelang haben uns Wissenschaftler erzählt, dass emotionale Intelligenz der Schlüssel zum Erfolg ist, wir auf unser Bauchgefühl hören sollen. Menschen, die in erster Linie ihrer Vernunft vertrauen, gelten als unsexy, langweilig und unsympathisch. Ist jetzt das Ende der emotionalen Intelligenz angebrochen? Kehren wir zu Kant und den Aufklärern zurück, die sagen: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“? Nein, so extrem ist es wohl nicht. Aber es sollte uns zum Nachdenken bringen. So einfach die Methode klingt – sie erfordert auch Konsequenz. Konsequenz insofern, als sie nur funktionieren kann, wenn es eine entsprechende „Stress-Kultur“ im Unternehmen gibt. Wenn alle Beteiligten die Regeln kennen und sie verbindlich anwenden. Und noch etwas: Die auf diese Weise hochprofessionell herbeigeführte Entscheidung sollte von einer ebenso professionellen Kommunikation im Unternehmen begleitet werden. Krisen geschehen nicht im luftleeren Raum – dahinter stehen immer Menschen.

Die Autorin ist Leiterin des Bereiches Corporate Communications bei der Kommunikations-Agentur CB.e Clausecker/Bingel. Ereignisse AG