

## BESPRECHUNG

### Behalten oder kündigen?

Wenn die Leistung eines Mitarbeiters kontinuierlich unter den Erwartungen des Chefs ist, muss er ihn entlassen. So die Theorie. Was aber, wenn der Chef weiß: Wenn ich ihn künde, bricht der Mensch finanziell und psychisch zusammen? Wolfgang Knopf, Vorsitzender der Österreichische Vereinigung für Supervision weiß in seiner Funktion als Organisationsberater und Coach, warum es zu solchen Situationen eigentlich nicht kommen sollte.

**KURIER:** Herr Knopf, sollte sich der Chef dafür entscheiden, den „Schwachen“

mitzutragen: Was muss er dabei bedenken?

**Wolfgang Knopf:** Der Chef sollte innehalten und sich fragen: Wieso kam es überhaupt zu dieser Situation? Er muss das Geschehene analysieren, denn niemand war von Anfang an schwach; er wurde schwach. Dafür kann es verschiedene Gründe geben: Eine persönliche Krise könnte der Grund sein. Genauso kann aber auch der Chef schuld sein: Vielleicht wurde verabsäumt, im Mitarbeitergespräch Zielperspektiven zu vereinbaren. Das zeugt dann von schlechter Führung. Genauso zeugt es von schlechtem Führungsstil,

wenn das Gespräch im letzten Moment stattfindet. Da stimmt was am Betriebsklima nicht.

*Was tut der Chef, wenn er den Mitarbeiter halten will?*

In den meisten Fällen kann man versuchen, eine Lösung zu finden. Es handelt sich ja um ein prozessorientiertes Problem, dem man prozessorientiert begegnen kann.

*Soll der Chef dem Schwachen sagen, was Sache ist?*

Ja! Die Situation muss in engem Kontakt mit dem Mitarbeiter gemanagt werden. Der Chef kommuniziert

so: Eigentlich muss ich Sie kündigen, und das ist dramatisch, denn ich möchte Sie halten. Dann kann man gemeinsam weitere Schritte vereinbaren.

*Wie lang kann man einen Schwachen mittragen?*

Das hängt davon ab, wie sozial ein Unternehmen ist, und wie zentral die Schwäche für seinen Aufgabenbereich ist.

*Soll der Chef das Team informieren?*

Es ist wichtig, transparent mit dem Team mitzugestalten. Kommt es zu einer Kündigung, sollte der Chef mit dem Team das Warum klären. Und er sollte selbst daraus lernen: Bei einer sinnvollen Führung dürfte es zu dieser Situation gar nicht kommen.

*Wie kann man die Kündigung „human“ gestalten?*

Der Chef hat Kontakte zu anderen Firmen, und kann versuchen, dem Mitarbeiter woanders Perspektiven zu verschaffen. Der Ausstieg kann auch gemeinsam geplant werden. Letztendlich ist Kündigen aber immer eine hässliche Sache.

– Iga Niznik



MARTIN GNIEDI

Zählt als: 5 Ausschnitte, erschienen in: Burgenland, Erste Ausgabe, Niederösterreich, Österreich, Tirol, Wien