

| Dem Mitarbeiter kündigen - den Menschen nicht verlieren

Ein aktueller Film zeigt, wie wichtig der korrekte Umgang mit Mitarbeitern besonders in Krisenzeiten ist. Im Kinofilm „Up in the air“ erklärt Mr. Bingham alias George Clooney: „Ich arbeite für eine Firma, die mich an Feiglinge verleiht, die nicht den Mut haben, selbst ihre Angestellten zu feuern und das aus gutem Grund. Leute machen verrückte Sachen wenn sie rausgeschmissen werden.“

In Deutschland sind Manager in den Schlagzeilen, die Menschen und Mitarbeiter als Ressource betrachten, und diese „eiskalt“ der Rendite opfern. Doch auch diese „Realität“ ist verfälscht. 60% aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse werden mittelständischen Unternehmen zugeschrieben. Diese Unternehmen sind überwiegend inhabergeführt und handeln verantwortungsbewusst.

Dass sich das Verhältnis zum Gekündigten bei einer Kündigung rapide verschlechtert, liegt meist daran, dass der Unternehmer Schwierigkeiten hat, die schlechte Nachricht dem langjährigen Mitarbeiter zu überbringen.

Dies ist menschlich gesehen nachvollziehbar. Unternehmern fällt es auch sehr schwer, Eingeständnisse über die schlechte Situation des Unternehmens zu machen. Es fehlt ihnen ein „Programm“ wie sie in solchen Fällen handeln können. Ganz besonders problematisch ist es, wenn das Unternehmen die Jahre zuvor permanent erfolgreich war.

| Wie es nach der Kündigung weiter geht

Nach der Kündigung gehen die Mitarbeiter dank Rechtsschutzversicherung zum Anwalt. Die Anwälte hören im Vorfeld immer nur eine Seite der Medaille und so kommt es nach dem Wechsel von einigen Schriftstücken zu Unmut, ja Wut über die Ungerechtigkeiten, die in den Vorwürfen stecken. Diese entladen sich dann vor dem Arbeitsgericht.

| Was ist eine Kündigung?

Die Kündigung ist immer eine einseitige Willenserklärung in der der Gekündigte der Verlierer ist. Verlierer wehren sich, das ist völlig normal. Cleverkündigende hat Strategien und Modelle, die dieses scheinbar unlösbare Problem zur Aufgabe machen. Wir handeln im Auftrag von Arbeitgebern mit dem Ziel, die Bedürfnisse (siehe Grundlagenthema cleverfuehrende) BEIDER Parteien zusammenzubringen. Daraus entsteht bei einer Kündigung eine Win-Win Situation. Cleverkündigende bedeutet, „den Mitarbeiter kündigen, den Menschen aber nicht verlieren“.

Hierzu nutzen wir erfolgreiche Methoden der Konfliktlösung mit dem Ziel, den Blick in die Zukunft zu richten. Wir erarbeiten Möglichkeiten, die sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmer das Bedürfnis nach Sicherheit erfüllen.

Die Grundlage für cleveres Kündigen ist jedoch immer, dass die Führungsarbeit nach ethischen Grundsätzen, wie in Cleverfuehrende vermittelt, erfolgt. Wir betrachten die Situationen einer Kündigung ganzheitlich. Und oft genug stand am Ende gar keine Kündigung, da es bessere Lösungen für BEIDE SEITEN gab.

[www.clever-kuendigen.de](http://www.clever-kuendigen.de)

1-1=2

**cleverkündigende**  
den Mitarbeiter kündigen den Menschen nicht verlieren

Konzeption & Layout:  
Thoxan GmbH . agentur für neue medien  
[www.Thoxan.com](http://www.Thoxan.com)

Bildquellen:  
© kmit – Fotolia.com  
© bilderbox – Fotolia.com  
© sk\_design – Fotolia.com

CAUX ROUND TABLE

Der CAUX ROUND TABLE ist ein internationales Netzwerk von Wirtschaftsführern, das es sich zum Ziel gesetzt hat, durch die Integration moralischer Geschäftsprinzipien in Unternehmen eine bessere Welt zu schaffen.

Der CRT wurde 1986 von Dr. Frederik Philip/Philips Holland, Oliver Giscard d’Estaing, stellvertretender Vorsitzender von INSEAD, und Ryuzaburo Kaku/Canon Japan gegründet. 1998 wurde eine deutsche CRT Transfergruppe ins Leben gerufen.

Die zentrale Idee des CRT Deutschland e.V. ist es, die soziale Marktwirtschaft, die Gefahr läuft, zunehmend ausgehöhlt zu werden, zu erhalten und durch eine Rückbesinnung auf moralische Werte zu stärken.

Ethische Prinzipien spielen in der Wirtschaft eine große Rolle. Egal, ob in einem kleinen Unternehmen oder einem Weltkonzern. Der CRT hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, mit seiner Arbeit die soziale Marktwirtschaft zu festigen und aktiv vor Ort Unterstützung zu leisten. Aus diesem Grund wurden u. a. Geschäftsgrundsätze formuliert, mit deren Hilfe es gelingt, moralische Richtlinien in den praktischen Arbeitsalltag zu integrieren. Und damit die Welt ein bisschen lebenswerter zu machen.

Mit unserer Mitgliedschaft beim CRT Deutschland e.V. setzen wir ein klares Bekenntnis zu einer ethischen Unternehmenskultur.

[www.cauxroundtable.de](http://www.cauxroundtable.de)



Zeitung für cleverfuehrende



Für ein „Danke“ braucht es kein Budget

Mitarbeiter benötigen positive Arbeitseinstellung

| Schon 2004 eröffnete die Süddeutsche Zeitung einen Beitrag mit dieser Überschrift.

Auch in der heutigen Ausgabe von „Zeitung für cleverfuehrende“ soll dieser Gedanke im Mittelpunkt stehen.

„Mitarbeiter benötigen eine positive Einstellung zu ihrer Arbeit, die es ihnen ermöglicht, sich vollen Herzens zu engagieren“, erklärt Harald Balfanz. Das Engagement für Ihr Unternehmen ist somit kein weicher Faktor, sondern die härteste und stabilste Währung für Ihren Betrieb.

Leider sieht die Realität in Deutschland anders aus:

Statt den Mitarbeitern zu danken und diese als Menschen wahrzunehmen, bezahlen Unternehmer 85 Tage im Jahr Löhne und Gehälter an ihre Mitarbeiter ohne dafür Arbeitsleistung zu bekommen. Das besagt eine Studie des Beratungsunternehmens Gallup. In der Untersuchung befragte das Beratungsunternehmen deutsche Arbeitnehmer zu ihrer Motivation im Beruf. Das Ergebnis spiegelt eine traurige Wirklichkeit in deutschen Büros wider.



# Jeder fünfte Mitarbeiter hat innerlich bereits gekündigt

Eine erschreckende Zahl brachte die Studie des Beratungsunternehmens Gallup zutage: 20 Prozent der Belegschaft eines mittelständischen Betriebes haben innerlich schon ihre Kündigung vollzogen. In der Praxis bedeutet dies: Die Mitarbeiter arbeiten bereits aktiv gegen das Unternehmen. Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren können, lesen Sie in der heutigen Ausgabe.

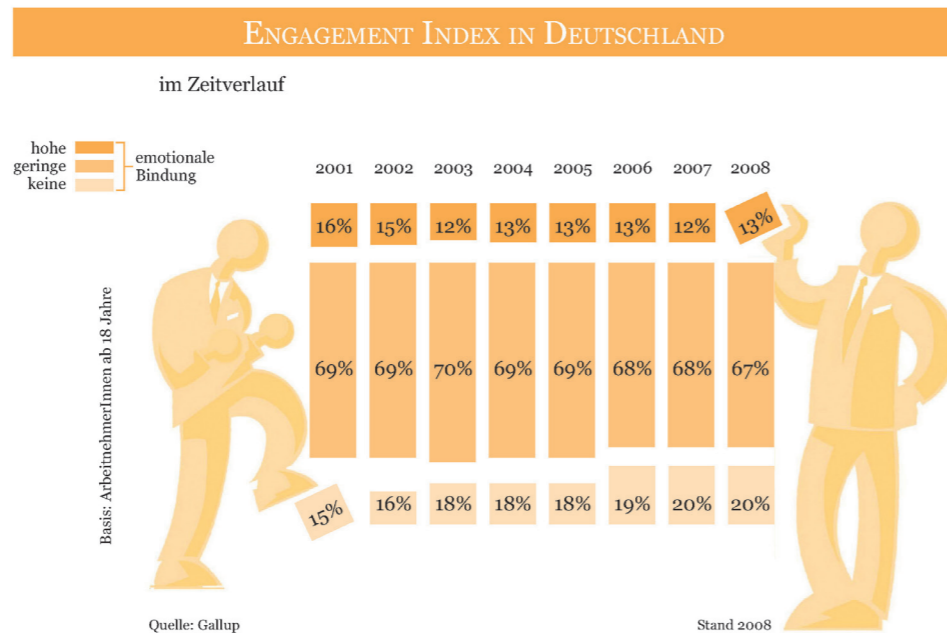
Kann in diesem Zusammenhang bei einem Anteil von 67 Prozent der Arbeitnehmer, die ihren Dienst „nur“ nach Vorschrift machen, von einem positiven Ergebnis gesprochen werden?

Bei der Suche nach Optimierungspotential gehören diese Mitarbeiter schnell zu denjenigen, die entlassen werden. Und wie eine Entlassungswelle auf die 13 Prozent der motivierten Mitarbeiter wirkt, können Sie sich denken: Die Angst um ihren Arbeitsplatz steigt.

## | Wie können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren?

Fassen wir noch einmal die Zahlen zusammen: Lediglich 13 Prozent aller Arbeitnehmer sind motiviert bei der Arbeit, 67 Prozent verrichten „nur“ Dienst nach Vorschrift und jeder fünfte Mitarbeiter hat innerlich bereits gekündigt. Hier liegt noch jede Menge Handlungsbedarf! Doch wie können Sie Ihre Mitarbeiter für die Arbeit motivieren und deren Potential voll ausschöpfen?

Die Mitarbeiter vermissen vor allem Wertschätzung von ihren Vorgesetzten. Damit ist nicht gemeint, dass jeder Vorgesetzte seine Mitarbeiter nun permanent loben soll. Mitarbeiter können sehr wohl unterscheiden, ob nur die „Schulterklopf-Maschine“ angeschmissen wurde oder ob das Lob berechtigt und ernst gemeint ist. Lob und Anerkennung können Sie Ihren Mitarbeiter durch ein einfaches „Danke“ oder ein „Gut gemacht“ gegenüber ausdrücken. Das erfordert keinerlei Budget und auch keinerlei großen Zeitaufwand. Lob ist etwas, das Sie sehr leicht umsetzen können.



Die Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in der Bundesrepublik Deutschland.

Copyright©2008 Gallup, Inc. All rights reserved.

## | Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeiter?!

Hierzu sagte Nink von Gallup im Interview mit der Süddeutschen Zeitung: „Viele beklagen, dass sich niemand auf der Arbeit, insbesondere nicht der Vorgesetzte, für sie als Mensch interessiert. Sie werden immer nur als Arbeitskraft gesehen, aber keiner hat mal Zeit für ein Gespräch.“

Die Arbeitnehmer kritisieren auch, dass zur eigenen Leistung kein Feedback gegeben wird seitens der Vorgesetzten. Auch über den persönlichen Fortschritt wird ganz selten gesprochen. Viele Mitarbeiter leiden darunter, dass sie nicht nach ihrer Meinung zu bestimmten Themen gefragt werden, dass sie nicht in Prozesse eingebunden werden. Irgendwann resignieren sie.“

## | Wertschätzung ist elementares menschliches Bedürfnis

Dabei ist die Wertschätzung für uns Menschen ein elementares Bedürfnis. Die Arbeitszufriedenheit hängt also stark von der Zufriedenheit mit dem Chef ab:

Damit können 40 Prozent der Arbeitszufriedenheit erklärt werden. Ob ein Mitarbeiter mit seiner Führungskraft zufrieden ist, hängt insbesondere von dem gegenseitigen Vertrauen, dem Gespür der Führungskraft für die Stimmung und für die aktuellen Fragestellungen im Team, dem angemessenen Delegieren, Koordinieren und Organisieren fachlicher Aufgaben und dem fairen Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern ab. Und wie kann die Führungskraft die Stimmung der Mitarbeiter feststellen?

## | Wahrnehmung der Mitarbeiter als Grundlage

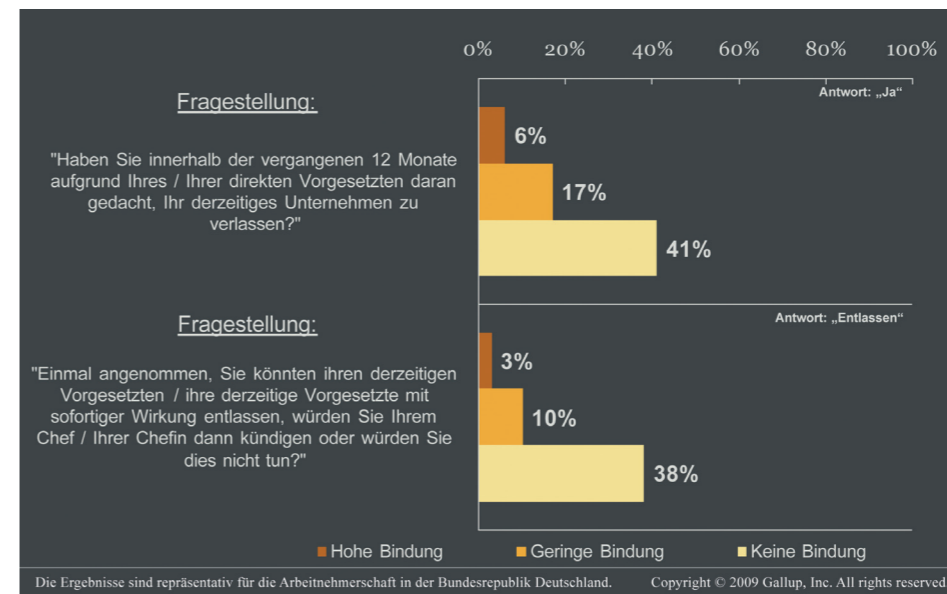
**Cleverfuehrende** nehmen ihre Mitarbeiter wahr.

In ihrer Position sind sie in der Lage, auf Basis ihrer Wahrnehmung auch zu handeln. Handeln bringt Erfolg und Erfolg wird noch immer von Menschen gemacht. Wertschätzung also bringt die Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zurück.

Das zeigt, dass Arbeit ein ganz wichtiger Bestandteil für die Menschen in Deutschland ist. Nur das Arbeitsumfeld muss optimiert werden. Und dabei sind Sie aktiv gefordert!

## | Über cleverfuehrende

- Wie führen Sie richtig?
  - Wie führen Sie perfekt?
  - Wie führen Sie zeitgemäß?
- Und was bedeutet es für Sie, clever zu führen?



Dafür braucht es keine umfangreichen Gesprächsmodelle. Mit umsichtiger Mitarbeiterführung und damit bei geringem Aufwand können Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter steigern.

## | Was können Sie tun?

Herr Nink (Gallup) im Interview: Sie sollten weniger die Arbeitnehmer als Schuldige suchen als vielmehr die Führungskräfte. Auch die ganze Diskussion um den „Freizeitpark Deutschland“ müssen Sie relativieren. Die Umfrage zeigt, dass ein Großteil der Arbeitnehmer, auch wenn sie die Möglichkeit hätten, nicht mehr zu arbeiten - zum Beispiel weil sie viel geerbt haben - weiterarbeiten würden.

Harald Balfanz hat in über 20 Jahren im Personalmanagement nahezu alle Führungsmodelle erlebt: „Heute kann ich TA von TZI - NLP von Körpersprache - GFK von Enneagramm sowie Sach- und Beziehungsebene auseinanderhalten. Eine Antwort, was ich tun kann, wenn sich Mitarbeiter über den Körpergeruch ihres Kollegen beschwerten, habe ich als Führungskraft damit allerdings nicht gefunden.“

Die Seminarprogramme zu den Themen vermittelten mir nicht den Umgang mit den Menschen, sondern die Anwendung EINER Methode. Die Entscheidung, wann ich wie agiere und reagiere, kann mir auch kein Kommunikationsmodell abnehmen.“

## | Bei schwierigen Gesprächen angemessen und fair reagieren

Gerade in schwierigen Gesprächen wie z.B. Alkoholkrankheit, offener Streit zwischen Mitarbeitern, sexueller Belästigung am Arbeitsplatz oder Kündigung kommt es darauf an, schnell, angemessen und fair zu reagieren. Die Frage ist, wie finde ich den Zugang zum Thema und den Menschen?

Fast schon eine eigene Managementmethode ist es, das Problem liegen zulassen. Das meiste erledigt sich dadurch früher oder später. Fatal, denn nichts zu tun ist noch schlechter, als unangemessen zu reagieren.

## | Führen mit Bordsmitteln

Der Schlüssel liegt im Menschenbild und dem Wissen, dass wirkliche Mitarbeiter auch MITdenken. Unsere innere Haltung anderen gegenüber bildet die Grundlage für den Umgang miteinander: „Liebe den Menschen, und du kannst ihm alles sagen.“

Clevere Führungsarbeit bedeutet im Wesentlichen die Klärung von Bedürfnissen. Im Umgang mit Menschen verlassen wir uns auf eigene Erfahrungen, gelernte Verhaltensweisen, tradierte Einstellungen und unser eigenes Wertesystem. Unsere Konfliktlösungsstrategie haben wir in aller Regel von unseren Eltern gelernt.

Der Weg zum Mitarbeiter als Mensch führt über die Klärung des Arbeitsverhältnisses und damit von Interessen und Bedürfnissen.

## | Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen lernen

Die Interessen sind in aller Regel im Arbeitsvertrag, der Stellenbeschreibung (zumindest einer gedachten...) sowie durch Arbeitsanweisungen geklärt. Cleverfuehren klärt die Bedürfnisse von Unternehmer/Führungskraft und Mitarbeiter. An erster Stelle steht für beide Seiten das Bedürfnis nach Sicherheit.

## Impressum

Herausgeber:  
Gabriele H. Heinzlmann | Rosenstraße 32 | 76530 Baden-Baden  
Balfanz Unternehmensentwicklung | Heckenstraße 17 | Baden-Baden  
www.cleverfuehren.de

cleverfuehrende