

Kündigung

Wie Sie einen galanten Abgang hinlegen

Jens Tönnesmann

08.09.2008 ★★★★★ 3.7 (23)

Wer kündigt, dem bleiben oft noch Wochen beim alten Arbeitgeber. Diese Phase wird unterschätzt - die Kündigungsfrist ist eine Zeit voller Gefahren, aber auch Chancen.



Galanter Abgang Illustration: Mark Matcho

Im Sommer dieses Jahres ist für Sven Schölzel* (Name geändert) das Maß voll. Seit der Banker vor ein paar Monaten einen neuen Chef bekommen hat, soll er alle Vorgänge bis ins Detail protokollieren. Er muss sich rechtfertigen für Kredite, die er früher problemlos gewähren konnte. Wochen vergehen, bis seine Anträge von seinem Vorgesetzten abgesegnet werden. Lukrative Kunden drohen abzuspringen. Gleichzeitig steigt der Druck: Er soll das Volumen seiner Abschlüsse steigern. Ein unmöglicher Spagat. Als ein früherer Kollege ihn anruft und ihm vorschlägt, als freier Finanzmakler

gemeinsam mit ihm ein Büro zu gründen, überreicht Schölzel seinem Chef die Kündigung.

So wie Millionen andere Menschen, die jedes Jahr in Deutschland ihren Job wechseln. Ein großer Teil von ihnen geht freiwillig, wie Umfrageergebnisse des sozio-ökonomischen Panels des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zeigen: Klammert man auslaufende Verträge und Ruheständler aus, liegt der Anteil derer, die kündigen, bei über einem Drittel. Zählt man diejenigen hinzu, die ihren Vertrag im gegenseitigen Einverständnis auflösen, kommt man auf über 50 Prozent.

Der globale Wettstreit um die besten Fachkräfte erhöht die Wechselbereitschaft noch: Nach einer Umfrage der Düsseldorfer Personalberatung Lachner Aden Beyer & Company denken fast 40 Prozent der Top-Manager konkret über einen Jobwechsel nach. Gründe gibt es einige: Einer Forsa-Studie zufolge würden zwei Drittel aller Erwerbstätigen in Deutschland für ein höheres Gehalt oder ein besseres Arbeitsklima ihrem Arbeitgeber den Rücken kehren. Auch wenn Aufstiegschancen fehlen, ein Gehaltssprung nur wilde Fantasie ist, die Kollegen mobben, der Chef nervt oder die Arbeit einfach zur langweiligen Routine wird, liegt die Kündigung nahe.

Schlagworte zum Thema

▸ Jobsuche

Emotionaler Spießrutenlauf

Ist diese einmal abgegeben, beginnt eine wichtige Übergangszeit, in der man den alten Job weitermachen muss und doch schon an den neuen denkt. In der man Zelte abbrechen und gleichzeitig ein neues Leben aufbauen muss: die Kündigungsfrist.

Diese letzten Wochen können zu einem emotionalen Spießrutenlauf werden. Manche Vorgesetzte und Kollegen zeigen Ihnen womöglich die kalte Schulter oder ignorieren Sie sogar. Andere werden Ihnen still und heimlich gratulieren. Sie dafür beneiden, dass Sie den Absprung geschafft haben. Einige werden ehrlich enttäuscht oder sogar traurig sein und Sie vielleicht doch

noch umstimmen wollen.

Es sind Wochen, in denen Sie sich mehr und mehr vorkommen wie ein Fremdkörper: Sie werden aus E-Mail-Verteilern ausgetragen, aus Projekten genommen und bekommen vielleicht sogar Hausverbot. Möglicherweise lernen Sie Ihren Nachfolger schon am Tag nach Ihrer Kündigung kennen. Die Lücke, die Sie reißen, wird schneller geschlossen, als Ihnen lieb ist.

Und doch bietet die Zeit ebenso viele Chancen: Sie haben ein letztes Mal Gelegenheit, Kollegen und Vorgesetzte zu beeindrucken und können so für gute Referenzen sorgen. Sie können sich noch mal richtig reinhängen und Dinge ausprobieren – mit dem angenehmen Gefühl, es ohne den üblichen Druck zu tun. Und es gilt, Kontakte in den neuen Job hinüberzuretten. Kurzum: Die Kündigungsfrist ist eine Phase, die man nutzen sollte, weil für Vorgesetzte, Kollegen und Kunden der letzte Eindruck zählt.

Unbequemer Arbeitsalltag

Im Fall von Sven Schölzel dürfte der schlecht ausfallen. Dass die letzten Wochen sein Arbeitszeugnis belasten werden, ahnt er bereits.

Denn mit der Kündigung wurde Schölzels Arbeitsalltag noch unbequemer. Zwar hätten die Kollegen ihm für seine Entscheidung Respekt gezollt, erzählt er. Doch sein Chef habe danach erst recht auf stur geschaltet: Schölzels Bitte nach einem Aufhebungsvertrag lehnte er brüsk ab. Umgekehrt erteilte Schölzel seinem Chef eine Absage, als der ihn bat, seinen Abschied noch einmal zu überdenken. „Seitdem habe ich mit jedem Geschäft Ärger“, sagt der Banker. „Um mir den zu ersparen, biete ich manchen Kunden nur noch solche Kredite an, von denen ich weiß, dass sie die nicht annehmen werden.“

▸ **Ratgeber:** Do's and Don'ts bei Kündigungen

▸ **Jobwechsel:** Kündigung im Hinterkopf

▸ **Rechtsexperte:** Privates Surfen als Kündigungsgrund



Kündigung: Wenn der Chef verhandeln will, lassen Sie sich dazu nur hinreißen, wenn Sie wirklich überzeugt sind.

Illustration: Mark Matcho

Der Fall demonstriert, wie leicht in dieser Zeit Streitigkeiten eskalieren können. Allerdings zeigt er auch, wie schlecht das sowohl für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. So streitet sich der Banker mit seinem Arbeitgeber derzeit leidlich darum, ob er bis Ende September seinen Resturlaub noch nehmen darf. Und wenn es ihm nicht gut gehe, sagt Schölzel, „dann geht man eben zum Arzt“.

Eine riskante Strategie. „Wer sich krankschreiben lässt, ohne krank zu sein, betrügt“, sagt der auf Arbeitsrecht spezialisierte Rechtsanwalt Walther Grundstein aus Frankfurt. „Das kann nicht nur zur Kündigung führen, sondern ist sogar strafbar. Und es kann auch den Arzt in Schwierigkeiten bringen.“

Dabei geht es auch anders. Um aus den letzten Wochen noch Kapital zu schlagen, ist es besser, „sich zusammzusetzen und möglichst offen zu besprechen, wie man eine Lösung finden kann,

mit der beide Seiten leben können“, rät Herbert Mühlenhoff, Coach und Chef der gleichnamigen Managementberatung.

Schlagworte zum Thema

▸ Jobsuche

Bleiben Sie engagiert

Ein Mittel, mit dem beide Seiten einer Konfrontation leicht aus dem Weg gehen können, ist der Aufhebungsvertrag.

Das gibt dem Mitarbeiter mehr Zeit für den Wechsel – und schützt das Unternehmen davor, dass derjenige in seiner verbleibenden Zeit Fehlentscheidungen trifft oder sensible Daten mitnimmt.

„Je strategischer Ihr Job ist“, sagt Mühlenhoff, „umso eher können Sie nach Ihrer Kündigung mit einer solchen Freistellung rechnen.“

Allerdings sind nicht alle Arbeitgeber zu einer Freistellung bereit – manche reagieren gar mit Versetzung oder Degradierung. Mühlenhoff berichtet von einem Fall, in dem ein Mitarbeiter kündigte, um zur Konkurrenz zu wechseln. Daraufhin wurde er für die restlichen drei Monate in eine rund 500 Kilometer weit entfernte Filiale versetzt. Einem anderen wurde ein Bonus gestrichen, den er sich zuvor mühsam verdient hatte. Auf solche drastischen Schritte sollte man gefasst sein, auch wenn es Ausnahmen sind.

Umgekehrt sollte jeder Mitarbeiter auf Racheaktionen tunlichst verzichten. Die können sich schnell herumsprechen, hat die Düsseldorfer Outplacement-Beraterin Cornelia Riechers festgestellt. „Weil sich Personalleute und Betriebsräte oft über Betriebsgrenzen hinaus kennen“, sagt Riechers, „oder weil der zukünftige Arbeitgeber einfach mal beim Vorgänger anruft.“

Keine verbrannte Erde hinterlassen

Der Ex-Chef darf dann eigentlich zwar nur das sagen, was er im Zeugnis bescheinigt hat – aber keiner kann wirklich kontrollieren, ob er sich am Telefon nicht für einen unverschämten Abgang revanchiert. Es gilt die Faustregel: Ein zufriedener Vorgesetzter lobt Sie vielleicht nur dreimal – aber ein unzufriedener schimpft mit Sicherheit elfmal über Sie.

Davon abgesehen ist es schlicht unklug, Brücken zu verbrennen, über die man vielleicht noch einmal gehen möchte. „Man sieht sich immer zweimal im Leben“, lautet ein bekanntes Bonmot, und tatsächlich sind Rückkehrer in alte Jobs heute gar nicht mehr so selten. Für Mitarbeiter, die erst gehen und später wieder zurückkommen, gibt es sogar einen Fachausdruck: „Boomerangs“. Chancen auf eine Rückkehr hat aber nur, wer sich in der Zeit nach der Kündigung korrekt verhalten hat. „In solchen Phasen erkennt man sehr genau, wie jemand gestrickt ist“, hat Experte Mühlenhoff festgestellt. Es kommt eben nicht nur darauf an, ob man geht, sondern auch darauf, wie man verschwindet.

Oft lohnt es sich sogar, noch einen Gang zuzulegen statt das Tempo herauszunehmen. Das schließt mit ein, dass Sie Ihre Arbeit an wichtigen Projekten fortsetzen und darum kämpfen, sie beenden zu dürfen – auch wenn die Zeit knapp wird und es Überstunden kostet. Über solche Ergebnisse können Sie sich später Arbeitgebern empfehlen.

Gerade wer anschließend sein eigenes Unternehmen aufbauen will, sollte einen sauberen Abgang anstreben. Davon ist zum Beispiel Andreas Lutz überzeugt. „Der alte Arbeitgeber ist oft der erste Auftraggeber“, sagt der Münchner, der sich bereits zweimal selbstständig gemacht hat und heute andere Gründer coacht. Wer sich etwa als IT-Experte selbstständig macht, wird vom

alten Arbeitgeber oft als Systemberater gebucht; wer früher als Personalentwickler beschäftigt war, ist für sein altes Unternehmen in Zukunft vielleicht als Headhunter auf Provisionsbasis unterwegs. Solche Aufträge sind gerade in der Startphase wertvolle Referenzen.

Schlagworte zum Thema

▸ Jobsuche

Holen Sie Rückmeldungen ein

Ebenso ist es clever, sich in den letzten Wochen Rückmeldungen von Kollegen und Vorgesetzten

einzuholen. Fragen Sie, wie Sie auf diese gewirkt haben – daraus können Sie nur lernen. Wenn ein Kollege etwa offen ausspricht, dass Sie sich manchmal, ohne es zu merken, im Ton vergriffen oder manche Mitarbeiter übergangen haben, kann das im nächsten Job eine Menge wert sein. Konflikte zu bereinigen erleichtert zudem das Gewissen: „Wer im Streit geht, den kann das noch lange im neuen Job belasten“, sagt Christian von Götz, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Karent.

Ein schwieriges Thema ist die Frage, wie man mit seinen Geschäftspartnern außerhalb des Unternehmens umgeht. Bei Banker Schölzel ist der Fall heikel: Als freier Finanzmakler tritt er ab Oktober in Konkurrenz zu seinem früheren Arbeitgeber. Seine alten Kunden könnten also auch seine neuen sein. „Ich sage denen natürlich, dass ich gekündigt habe“, sagt Schölzel. „Und wenn ein Kunde dann nachfragt, was ich mache, dann sage ich das ganz offen und gebe ihm auf Wunsch auch meine private Handynummer.“

Feiern Sie Ihren Abschied im richtigen Maß

Er bewegt sich damit jedoch in einer tückischen Grauzone. Rechtsanwalt Grundstein warnt: „Solange man noch bei seinem alten Arbeitgeber angestellt ist, darf man dessen Kunden nicht gezielt abwerben.“ Auch Kundenlisten ausdrucken und mitnehmen oder Geschäftsgeheimnisse verwerten ist tabu. Wogegen der alte Arbeitgeber jedoch kaum eine Handhabe hat, ist, dass sich jemand von Kunden und Geschäftspartnern verabschiedet und seine neue Wirkungsstätte mitteilt. Kontakt zu halten ist heute über Online-Netzwerke wie LinkedIn oder Xing ohnehin wesentlich einfacher als früher.

Wie gut sich die Kündigungsfrist nutzen lässt, zeigt auch das Beispiel der Personalreferentin Gabriele Fahl*. Sie wechselte zu einer Beratungsgesellschaft, die sie zunächst als Sekretärin einstellte, ihr aber versprach, sie zur Beraterin zu machen. Fahl merkte allerdings schnell, dass sie diesem Ziel nicht näher kam: „Sobald ich auch nur mit einem Klienten gesprochen hatte, kam sofort der Chef angelaufen und sagte, das sei nicht meine Aufgabe“, erzählt sie.

Ihr Frust wuchs, sie überlegte zu gehen – wurde dann aber kurzerhand gekündigt. „Da habe ich mir überlegt, was ich falsch gemacht habe“, sagt sie. Ergebnis: Während der gesamten Zeit hatte sie einen der beiden Chefs zu wenig beachtet. Also widmete sie ihm in der Zeit nach der Kündigung deutlich mehr Aufmerksamkeit und engagierte sich für ihn. Mit Erfolg: Kurz nach ihrem Abschied als Sekretärin durfte sie als Beraterin ins Unternehmen zurückkehren.

Ratgeber

Do's and Don'ts bei Kündigungen

Jens Tönnesmann

08.09.2008 ★★★★★ 3,8 (14)

Was man nach der Kündigung besser lässt - auch wenn die Versuchung noch so groß ist. Lesen Sie außerdem, was Sie in den Wochen vor dem Abschied unbedingt noch erledigen sollten.

Kein Dienst nach Vorschrift



Kündigung: Räumen Sie Ihr Büro unbedingt auf, bevor Sie kündigen
Illustration: Mark Matcho

Wenn Sie den Schreibtisch aufräumen: Nehmen Sie nichts mit, was Ihnen nicht gehört! Das gilt für Büroklammern ebenso wie für Geschäftsgeheimnisse. Ein Diebstahl samt Gerichtsverfahren kann Sie viel Geld und Ihren guten Ruf kosten.

Wenn der Chef verhandeln will: Es kann passieren, dass Ihr Chef Sie halten möchte und Ihnen auf einmal ein besseres Angebot unterbreitet. Lassen Sie sich dazu nur hinreißen, wenn Sie wirklich überzeugt sind. Erstens, weil das Rumgeeiere unentschlossen wirkt. Zweitens, weil Sie bereits als illoyal gelten. Wenn irgendwann Stellen gestrichen werden, steht Ihr Name schon auf der Liste.

Wenn die Motivation nachlässt: Bleiben Sie trotzdem pünktlich und zuverlässig. Kommen Sie auf einmal häufiger zu spät oder halten Sie Termine nicht ein, fällt das besonders unangenehm auf.

Wenn Sie zu Hause bleiben wollen: Denken Sie nicht daran, eine Krankheit vorzutäuschen, um sich krankzuschreiben zu lassen! Sollte das herauskommen, ist nicht nur Ihr Ruf zerstört, es kann auch ein juristisches Nachspiel haben – selbst für Ihren Arzt.

Wenn die Kollegen Sie mobben: Egal, wie schäbig man Sie behandelt: Bleiben Sie Profi. Ihre Tage sind gezählt – vertun Sie die verbleibenden nicht mit Streit.

Wenn Sie über den Ex reden: Machen Sie Ihren alten Arbeitgeber niemals schlecht, solange Sie dort noch arbeiten. Das ist nicht nur unfair den alten Kollegen gegenüber. Sollte es rauskommen, sind Sie im Nu als Betriebsfriedensstörer bekannt. Auch in Ihrem neuen Job sollten Sie nicht über die alten Kollegen herziehen. Nicht zuletzt, weil der neue Arbeitgeber irgendwann der alte sein könnte.

Wenn Sie sich fehl am Platz fühlen: Wundern Sie sich nicht, wenn Sie aus E-Mail-Verteilern und Projekten genommen werden oder Kollegen sich nicht mehr mit Ihnen zum Mittagessen verabreden. Riskieren Sie keinen Streit – meist ist das ein Selbstschutzreflex.

Wenn Sie sofort gehen müssen: Eine Freistellung oder gar ein Hausverbot sollte Sie nicht überraschen. Halten Sie sich daran – wenn Sie trotz Platzverweis wiederkommen, kann Ihr

Arbeitgeber Sie wegen Hausfriedensbruchs anzeigen. Wenn Sie noch persönliche Dinge abholen müssen, vereinbaren Sie einen Termin mit der Geschäftsführung oder bitten Sie um Zusendung.

Wenn Sie Ihren Ausstand geben: Hier wird man von Ihnen freundliche Worte erwarten. Auf versteckte Sticheleien sollten Sie unbedingt verzichten. Das rächt sich und läuft Ihnen nach. Danken Sie stattdessen für die Zusammenarbeit – auch wenn Sie froh sind, dass es vorbei ist.

Auf der nächsten Seite erfahren Sie, was Sie vor ihrem Abgang unbedingt noch erledigen sollten...

Sauberer Abgang

Planen Sie Ihren Abgang. Überlegen Sie, wann Sie Vorgesetzte, Kollegen und Kunden einweihen und Projekte abgeben. Plaudern Sie zu früh, wird Ihr Abschied schneller eingeläutet als Ihnen lieb ist.

Sichern Sie sich ab. Heben Sie E-Mails oder Briefe mit Beleidigungen, Nötigungen oder Drohungen in einem „Giftordner“ auf und schaffen Sie diesen rechtzeitig und unauffällig nach Hause. Solche Dokumente können Ihre Verhandlungsposition später enorm stärken.

Schaffen Sie Ordnung. Räumen Sie Ihr Büro unbedingt auf, bevor Sie kündigen! Bringen Sie persönliche Dinge nach Hause, löschen Sie private Ordner vom PC. Nach der Kündigung haben Sie dazu vielleicht keine Gelegenheit mehr.

Kündigen Sie mit Stil. Die Kündigung, die schriftlich erfolgen muss, sollte man persönlich abgeben. In der Regel müssen Sie sie begründen – auch wenn das formal nicht erforderlich ist. Bleiben Sie positiv: Es ist der neue Job, der Sie lockt – und nicht der alte, der Sie anwidert.

Bleiben Sie engagiert. Generell gilt: Versuchen Sie, Ihre Arbeit weiter zu tun wie bisher – sofern man Sie lässt. In den letzten Wochen wird man Sie so genau beobachten wie in den ersten.

Bringen Sie Projekte zu Ende. Verhandeln Sie diejenigen Vorhaben, die Ihnen besonders wichtig sind. Bieten Sie bei wichtigen Projekten an, einen Nachfolger einzuarbeiten, wenn Sie dafür selbst im Team bleiben können.

Helfen Sie Ihrem Nachfolger. Hinterlassen Sie Ihre Kontaktdaten und wichtige Arbeitsunterlagen. Stellen Sie ihm die Kollegen vor, erklären Sie ihm die Abläufe. So machen Sie ihm das Leben leichter und beweisen Teamgeist.

Reden Sie mit Chef und Kollegen. Vereinbaren Sie ein Abschlussgespräch mit Ihrem Arbeitgeber, in dem Sie um Feedback bitten. Es ist vielleicht die letzte Gelegenheit, Konflikte zu lösen. Suchen Sie das Gespräch mit den Kollegen, die Ihnen wichtig sind, und versuchen Sie, mit ihnen in Kontakt zu bleiben.

Bereiten Sie Ihr Zeugnis vor. Bieten Sie Ihrem Vorgesetzten an, Ihre Arbeit und Projekte schriftlich zusammenzufassen. Ihm fällt es dann vielleicht leichter, ein Zeugnis zu schreiben.

Bitten Sie um Referenzen. Empfehlungen können Ihnen helfen, wenn Sie nach neuen Jobs suchen.

Feiern Sie Ihren Abschied. Der Ausstand sollte zu Ihnen und dem Verhältnis zu Kollegen und Chef passen – also weder zu geizig noch zu spendabel. Wenn Sie auf jahrelange Zusammenarbeit zurückblicken, laden Sie die Abteilung zum Essen ein, anstatt sie mit Schnittchen abzuservieren.