

Anleitung zum Schweinsein

Der ehemalige Aldi-Manager und Buchautor Andreas Straub erklärt mit einem gehörigen Schuss Sarkasmus, wie man Mitarbeiter effizient unter Druck setzt und rausschmeißt.

Streng vertraulich, nur für den internen Gebrauch. Für Anfänger und Fortgeschrittene. Zum Aufhängen an der Pinnwand, als Spickzettel im Dienstwagen, auch für die kleine Entlassung zwischendurch.

1. Köpfe müssen in einem Unternehmen regelmäßig rollen, nur so lassen sich Disziplin und Ordnung dauerhaft gewährleisten. Eine gesunde Angst um den Arbeitsplatz hat der Motivation noch nie geschadet. Wer sich zu sicher fühlt, erschläfft, neue Mitarbeiter hingegen sind anfangs in der Regel billiger und vor allem motivierter als Bestandsmitarbeiter. Und Sie, den Manager, muss man fürchten. Das wird Sie in Ihrer Karriere voranbringen.

2. Fokussieren Sie Ihre Anstrengungen auf teure Mitarbeiter, also solche mit den höchsten Gehältern, die Sie anschließend durch billigere Kräfte ersetzen. So macht die Entlassung am meisten Sinn und wirkt sich positiv auf die Personalkosten aus. Am besten etwas ältere, solche, die langsamer oder ineffizienter arbeiten als die anderen. Oder die häufiger krank sind. Oder die sich immer wieder kritisch äußern. Für Anfänger aber eignet sich am besten eine alleinerziehende Mama oder 400-Euro-Hilfskraft zum Üben. Da erwartet Sie üblicherweise die geringste Gegenwehr. Arbeiten Sie sich dann Schritt für Schritt hoch.

3. Sie haben sich entschieden, wen Sie entlassen wollen. Fahnden Sie jetzt nach Gründen. Ideal ist es, wenn es

tatsächlich Schwierigkeiten mit dem Mitarbeiter gibt. Wenn nicht, ist Ihre Kreativität gefragt! Interviewen Sie Kollegen und Vorgesetzte des Mitarbeiters, irgendwas kommt dabei immer raus. Wichtig ist, dass Sie sich gegenüber den Quellen über den Mitarbeiter abwertend äußern, damit gleich klar ist, was Sie hören wollen. Sie sollten allerdings zu diesem Zeitpunkt noch nicht durchblicken lassen, dass Sie einen Rauswurf planen, sonst könnten einige Quellen versiegen. Stellen Sie eine Liste mit den Kritikpunkten zusammen. Dokumentation ist das A und O.

4. Mahnen Sie alles ab, was geht. Idealerweise an einem Geburtstag oder Jubiläum. »Erst das Angenehme oder erst das Unangenehme?« wäre eine geeignete einleitende Frage. Versuchen Sie, aus jedem Fehler einen Verstoß gegen den Arbeitsvertrag zu konstruieren. Ob die Abmahnung zu halten ist, spielt zu diesem Zeitpunkt keine Rolle. Die meisten Mitarbeiter verfügen doch ohnehin kaum über juristisches Wissen! Es wird dennoch im Normalfall zu einigen Tränen und Gewinsel beim Mitarbeiter kommen. Wenn Sie Ihre soziale Ader ausleben wollen, halten Sie ein Taschentuch bereit. Beschränken Sie sich auf kurze Gespräche, seien Sie hart, aber suggerieren Sie, dass Sie weiter zusammenarbeiten wollen. Sonst meldet sich der Mitarbeiter womöglich krank oder geht zum Anwalt!

5. Empfehlenswert ist, sich in dieser Phase etwas Zeit zu lassen. Pflegen Sie kleine Schikanen. Neben verstärkten Kontrollen grüßen Sie zum Beispiel den Mitarbeiter nicht mehr, schlagen Sie einen härteren Ton an, halten Sie wichtige Informationen zurück. So entstehen Gerüchte, und wenn Sie später exekutieren, wissen alle, »dass da mal was war«. Hilfreich sind auch unangenehmere oder längere Arbeitszeiten, Spätdienst und Einsätze am Wochenende. Die Aufgaben vergeben Sie nur noch nach »Können«, sie werden also immer sinnloser, primitiver und langweiliger.

Versetzen Sie den Mitarbeiter. Bereits im Vorfeld sollten Sie die neue Umgebung auf den »Problemkandidaten« vorbereiten: Erzählen Sie »mal ganz im Vertrauen«, was da wirklich für ein

Mitarbeiter kommt.

6. Bestellen Sie den Mitarbeiter ins Büro, wenn er es nicht erwartet. Lassen Sie ihn ins Besprechungszimmer bringen, das sollten Sie nicht selbst machen. Schließlich haben Sie den Status des Chefs. Lassen Sie ihn ruhig zehn Minuten warten, das erhöht die Anspannung. Sie haben mindestens einen Kollegen mit dabei. Damit bauen Sie eine Übermacht auf und haben im Notfall einen wohlgesonnenen Zeugen. Auf dem Schreibtisch liegt die vorbereitete fristlose Kündigung, eine ordentliche Kündigung und ein Aufhebungsvertrag.

7. Phase eins des Trennungsgesprächs. Jetzt müssen Sie und nur Sie performen! Wenn Sie jetzt nicht Vollgas geben, war die ganze Mühe umsonst! Pauschale Ratschläge sind hier schwierig. Eventuell müssen Sie je nach Verlauf kurzfristig Ihre Taktik ändern. Nutzen Sie jede Äußerung des Mitarbeiters zu Ihren Gunsten: Verdrehen Sie ihm die Worte im Mund, und arbeiten Sie viel mit Unterstellungen. Sagt der Mitarbeiter dagegen fast nichts oder verhält er sich passiv, fragen Sie, ob ihm alles egal sei oder ob er »bereits abgeschlossen« habe.

Stellen Sie sich auf Pausen ein, in denen sich der Mitarbeiter die Tränen aus dem Gesicht wischen muss. Reagieren Sie diesmal darauf mit Unverständnis, und stellen Sie klar, dass die »Mitleidstour« bei Ihnen nicht zieht. Gehen Sie alle Kritikpunkte durch, sodass sich der Mitarbeiter ständig rechtfertigen muss. Sie müssen ihn richtig weichkochen. Stellen Sie Fragen, bei denen der Mitarbeiter nur verlieren kann, wie zum Beispiel: »Haben Sie mir etwas zu erzählen?«, »Woran merke ich, dass Sie noch motiviert sind?«

Provozieren Sie ungeschickte Äußerungen des Mitarbeiters. Stellen Sie beispielsweise einen Sachverhalt bewusst falsch dar. Wenn Ihr Gegenüber das korrigieren möchte, rasten Sie aus: »Wollen Sie damit sagen, dass ich lüge?« Fragen Sie: »Hat Ihr Arbeitgeber etwas falsch gemacht?« oder »Haben wir Ihr Gehalt etwa nicht pünktlich bezahlt?«

8. Phase zwei des Trennungsgesprächs. Den Moment für diesen Übergang müssen Sie gut erwischen. Genug der Peitsche, Zeit für das Zuckerbrot. Sie bieten dem Mitarbeiter eine Lösung, genauer gesagt eine Auflösung an. Sie bleiben weiterhin sehr ernst. Zeigen Sie die vorbereiteten Dokumente: fristlose Kündigung, ordentliche Kündigung und den Aufhebungsvertrag. Was ist wohl die beste Variante? Stellen Sie sich selbst nun als Gutmensch dar, der dem Mitarbeiter noch eine »faire, einvernehmliche« Lösung anbietet, obwohl er Sie »herb enttäuscht« hat.

9. Phase drei und der kritische Moment: Stimmt der Mitarbeiter der Einigung zu oder nicht? Leider müssen Sie hier mit mehreren Varianten rechnen. Variante A: Er stimmt zu. Sie freuen sich, zeigen aber bitte nach außen keine Emotionen. Wenn Sie davor ordentlich Druck aufgebaut haben, laufen mindestens 90 Prozent der Fälle so. Verhandeln Sie die Modalitäten. Bieten Sie auf keinen Fall zu viel an. Wenn er sofort unterschreibt, wird es für Sie ohnehin lächerlich billig.

Variante B: Der Mitarbeiter stimmt nicht zu. Schlecht, aber geben Sie deshalb noch nicht auf. Wiederum zeigen Sie keine Reaktion, das sollte Sie nicht aus der Ruhe bringen. Vielleicht waren Sie vorhin zu lasch, waren nicht laut genug, oder es ging zu schnell? Geben Sie noch mal alles, brüllen Sie rum, und werden Sie noch persönlicher und verletzender. Etwa jeden zweiten Mitarbeiter, der zunächst ablehnt, können Sie in der »Nachspielzeit« doch noch zur Unterschrift des Aufhebungsvertrags bringen.

Variante C: Sie haben einen störrischen Bock vor sich. Sobald Sie das erkennen, spielen Sie den eiskalten Manager. Sie unterschreiben die Kündigung, am besten fristlos, übergeben sie dem Mitarbeiter und jagen ihn weg. Stellen Sie ihn sofort von allen Aufgaben frei, sodass er in den nächsten Tagen viel Zeit zum Nachdenken hat, sich im privaten Umfeld erklären muss und in ein tiefes Loch fällt. Er muss zur Arbeitsagentur, erhält wahrscheinlich eine Sperrzeit im Leistungsbezug und muss sich neu bewerben. Er wird bedauern, dass er nicht Ihren

Aufhebungsvertrag angenommen hat. Manchmal kommt der Mitarbeiter wieder auf Sie zu, bittet Sie regelrecht um den Aufhebungsvertrag an. Nimmt er sich einen Anwalt, schließen Sie mit diesem einen etwas teureren Aufhebungsvertrag ab. Und im Notfall, vor Gericht, zählt Papier: Sie haben viel, der Mitarbeiter hat nichts.

10. Die Trennung ist vollzogen. Vergessen Sie jetzt nicht das Marketing in eigener Sache! Ihrem Chef sagen Sie wie beiläufig, dass Sie den betreffenden Mitarbeiter »rausgenommen« haben. Das klingt harmlos und souverän. Falls im Nachhinein doch noch ein Anwaltsschreiben eingeht, ist er vorgewarnt. Bei Fragen Ihrer Kollegen berichten Sie von dem Vorfall und stellen Ihren harten Verhandlungsstil heraus und wie Sie dem Mitarbeiter zusetzen mussten, um am Ende eine solche preiswerte Lösung auszuhandeln. Alle anderen, nachgeordneten Mitarbeiter sollen sich in diesem Zusammenhang über ihr eigenes Verhalten Gedanken machen und wissen, dass Sie durchgreifen. Sie sind der Chef! Manchmal, in einer stillen Minute, kommt Ihnen alles ein wenig hart und unfair vor? Dann werden Sie vielleicht schon bald auf der anderen Seite stehen. Ersetzen Sie in diesem Ratgeber den Begriff »Mitarbeiter« durch Ihren eigenen Namen.

Es geht schneller, als Sie es sich vorstellen können: von einem Tag auf den anderen.

Andreas Straub: Anleitung zum Schweinsein.
Erster Abdruck in DIE ZEIT vom 25. Oktober 2012 .
Mit freundlicher Genehmigung des Autors.
Siehe auch <http://www.andreasstraub.com>