



Foto: Tina Gössli/pixelio.de

Auch Trennen will gelernt sein

Statt auf das Prinzip „Augen zu und durch“ zu vertrauen, sollten sich die Zuständigen auf Kündigungsgespräche penibel vorbereiten. Einfach sind sie nicht, professionell durchgeführt, werden diese Gespräche aber ein Gewinn für alle Seiten. **TEXT:** THERESA BERGER

Ein Kündigungsgespräch ist hart – nicht nur für den Mitarbeiter, sondern auch für die Führungskraft. Selbst wer viel Erfahrungen mit solchen Gesprächen hat, weiß: Routine ist das nie. Jeder Mitarbeiter und jedes Gespräch ist anders. Oft ist es aber so, dass Führungskräfte keinerlei Know-how mit Kündigungsgesprächen haben. In vielen Unternehmen sind sie tabu und werden folglich auch nicht trainiert. Ein Fehler, sagen Experten. „Wenn ich sehe, wie wenig sich die Unternehmen mit diesem Thema beschäftigen, dann gehe ich davon aus, dass die meisten dieser Gespräche schlecht verlaufen“, sagt Walter Reisenzein, Geschäftsführer der DBM Karriereberatung GmbH. In seinen Workshops erfahren Führungskräfte u. a., welche Reaktionstypen es bei den Verantwortlichen für Kündigungen bzw. den Gekündigten gibt und wie

man mit den verbleibenden Mitarbeitern umgeht. Aber auch Rituale des Verabschiedens werden besprochen. Bei DBM werden gekündigte Mitarbeiter geschult, um möglichst rasch wieder einen Job zu bekommen. Reisenzein: „90 % von ihnen kritisieren die Art und Weise, wie sie gekündigt wurden.“

Die Ängste der Verantwortlichen. Wovor sich Chefs bei Kündigungsgesprächen am meisten fürchten, hat die Personalberatung Kienbaum im Rahmen einer Studie erhoben. Demnach haben 67 % Sorge, das Arbeitgeber-Image könnte sich verschlechtern – ihr persönliches aber auch. 62 % befürchten, der Betriebsfrieden könnte danach gestört sein. 53 % wiederum plagt die Angst, dass sich negative Gerüchte über sie als Führungskraft verbreiten.

Immerhin 12 % graut es vor harten Verhandlern, und 11 % hoffen, dass der Gekündigte nicht um einen (anderen) Job „bettelt“. 10 % sorgen sich, dass der Betroffene weint.

Achtung, Emotionen! Kurzum: Die Gefühle der Führungskräfte fahren Achterbahn. „Viele haben Angst vor den Emotionen – den eigenen und denen des Mitarbeiters“, weiß Managementcoach Monika Herbstrith. „Sie wollen die Sache einfach schnell hinter sich bringen.“ Doch schnell und mit dem „Augen zu und durch“-Prinzip funktionieren Trennungsgespräche nicht. Wichtig ist vielmehr, sich sehr gut darauf vorzubereiten. Dazu gehört auch, die eigene Rolle als Führungskraft vorab zu reflektieren. „Man muss erkennen, dass auch solche Sachen zum Job gehören. Man ist nun mal nicht immer nur der Überbringer von guten Nachrichten“, sagt Reizenzein. Kündigungsgespräche sind laut Herbstrith zudem der Moment der Wahrheit: für das Team, für die „Überlebenden“ – und für den Chef. „Alle Augen sind auf ihn gerichtet: Wie geht er damit um? Was heißt das für mein Vertrauen in die Firma?“ Ein Fehler, der dabei immer wieder passiert, ist die Rechtfertigungsfalle. Das heißt, der Chef macht sich selber klein – getreu dem Motto: „Ich hätte es eh nicht wollen, aber ich muss...“ Herbstrith gibt auch zu bedenken: „Die Entscheidung muss stimmig für mich sein. Egal, ob ich sie als Führungskraft mittrage oder nicht“.

Drei Fragen als Vorbereitung. Laut Reizenzein müssen vor dem Gespräch drei Fragen geklärt werden: Wer führt das Gespräch? Wann findet es statt, und wie überbringe ich die Nachricht? Klar ist, dass Trennungsgespräche immer Chefsache sind. Der direkte Vorgesetzte kennt den Betroffenen und seinen privaten Hintergrund einfach am besten. Was den Zeitpunkt betrifft, hält DBM-Experte Reizenzein den Dienstag für gut. „Aus Angst, dass irgendwas nach außen geht, wird meist der spätestmögliche Zeitpunkt genommen, und das ist der Freitag.“ Wichtig ist es, im Kündigungsgespräch rasch zum Punkt zu kommen. „Ich brauche nur einen Text für fünf Minuten vorzubereiten, aber ich sollte 60 Minuten für das Gespräch einplanen“, weiß Reizenzein. Mehr als drei Einleitungssätze sollte es nicht geben. Anschließend muss die Kündigungsbotschaft unmissverständlich fallen. Das heißt in der Praxis: „Danke, dass Sie gekommen sind, ich habe heute ein ernstes Anliegen.“ Oder: „Ich habe keine gute Nachricht für Sie. Ich muss Ihnen leider die Kündigung aussprechen.“

Zeit für Fragen einplanen. Danach muss die Führungskraft vor allem eines: zuhören und Fragen beantworten. „Da kommen oft vermeintliche Kleinigkeiten, die für den Betroffenen aber wichtig sind“, sagt Reizenzein. „Etwa die Frage, was mit dem Dienstauto passiert.“ Da viele Betroffene nach der Kündigungsbotschaft abschalten, ist es ratsam, einen Folgetermin ein, zwei Tage später zu vereinbaren. Hier werden erst Details etwa zu Abfindung und zur Freistellung geklärt. „Aber nicht nur für das Gespräch mit dem Mitarbeiter sollte Zeit eingeplant werden, sondern auch für den Chef selbst“, empfiehlt Reizenzein. „Eine Führungskraft ist ja auch betroffen und weiß, was die Kündigung für den Mitarbeiter und seine Familie bedeutet.“

Alles ist möglich. Wichtig ist zudem, sich auf mögliche Reaktionen vorzubereiten. Es gibt verschiedene Reaktionsmuster: Der beherrschte Typ nimmt die Nachricht gefasst auf, der emotionale dagegen reagiert wütend. Andere schweigen oder brechen in Tränen aus. „Hilfreich ist es, sich als Führungskraft schon im Vorfeld zu überlegen, wie der Mitarbeiter reagieren wird“, sagt Reizenzein. „Wer sich darauf einstellt, kann die Reaktionen einfacher verkraften.“ Reaktionen, die seitens des Betroffenen häufig kommen, sind – laut Herbstrith – Fragen wie „Warum erwischt es mich?“ oder Feststellungen à la „Das ist ungerecht!“. Zudem sei es auch relativ wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter gar nichts sagt und lächelnd aus dem Zimmer geht. „Daher ist es immer sinnvoll, einen Folgetermin zu vereinbaren“, so Herbstrith.

Eine Typfrage. Im Übrigen gibt es drei Typen von Kündigern: den Verdränger („Ich muss das nicht vertreten, führe nur aus“), den Konfrontierer („Ich bin sachlich, delegiere nach oben...“) und den Konsenssucher („Ich bin einfühlsam und suche Kompromisse“). „Je nach Typ können verschiedene Probleme auftreten“, sagt Reizenzein. „Der Konsenssucher gibt oft mehr her, als er dürfte. Der Konfrontierer will die Sache nur schnell vom Schreibtisch haben“, nennt er zwei Beispiele. Bei den Gekündigten unterscheidet man vier Typen: den Beherrschten („Reagiert sachlich, freundlich, gelassen“), den Aggressiven („Bringt seine Emotionen zum Ausdruck“), den Geschockten („Erstarrt, ist bleich, weint“) und den Verhandler („Beginnt sofort zu verhandeln“). ■



Foto: Studio Wilke

„Viele haben Angst vor den Emotionen – den eigenen und denen des Mitarbeiters.“

Monika Herbstrith,
Managementcoach