

## Königsdisziplin Kündigung

28.10.2011 | 00:35 | Kathrin Gulnerits (Wirtschaftsblatt)

Kündigungsgespräche sind in der Regel kurz und schmerzhaft -und eine große Herausforderung für Chefs. Schlecht vorbereitet können sie zu Imagekratzern führen.

"Trennungskultur" heißt das Seminar, das die DBM Karriereberatung GmbH am 30. November in Wien abhalten wird. Der Seminarpreis ist mit 495 € überschaubar und auch die Themen klingen vielversprechend: Welche Reaktionstypen gibt es bei Kündigern bzw. Gekündigten? Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Kündigung? Wie überbringe ich die schlechte Nachricht? Dennoch weiß Walter Reisenzein, Geschäftsführer der Outplacement-Karriereberatung DBM, schon heute, dass das Interesse am Workshop wohl eher gering sein wird. "Bedarf gibt es, aber es traut sich niemand, sich schulen zu lassen."

Fakt ist: Das Thema Kündigungsgespräche ist in den meisten Unternehmen tabu. Folglich werden die Gespräche irgendwie durchgezogen. "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 Reisenzein. Auch seine Klienten-gekündigte Mitarbeiter, die bei DBM ein Coaching für einen schnellen Wiedereinstieg bekommen -stellen ihrem Arbeitgeber ein schlechtes Zeugnis aus. Reisenzein: "90 Prozent von ihnen kritisieren die Art und Weise, wie sie gekündigt wurden."

### Angst um Image

Dabei ist es bei Weitem nicht so, dass Führungskräfte das Thema auf die leichte Schulter nehmen -im Gegenteil: Kienbaum hat im Zuge einer Studie erhoben, wovor sich Chefs bei Kündigungsgesprächen am meisten fürchten. Demnach haben 67 Prozent Sorge, das Arbeitgeber-Image könnte sich verschlechtern -ihr persönliches aber auch. 62 Prozent befürchten, der Betriebsfriede könnte danach gestört sein; 53 Prozent plagt die Angst, dass sich negative Gerüchte über sie als Führungskraft verbreiten. Immerhin zwölf Prozent graut es vor harten Verhandlern - elf Prozent hoffen, dass niemand um einen (anderen) Job bettelt (siehe Artikel links).

"Viele haben Angst vor den Emotionen - den eigenen und denen des Mitarbeiters", bestätigt Managementcoach Monika Herbstrith. "Sie wollen die Sache einfach schnell hinter sich bringen." Sie rät, sich sehr gut auf solche Gespräche vorzubereiten. Dazu gehört auch, die eigene Rolle als Führungskraft vorab zu reflektieren. "Die Entscheidung muss stimmig für mich sein. Egal, ob ich sie mittrage oder nicht." Für Herbstrith sind Kündigungsgespräche die Königsdisziplin im Management. "Da steht die Glaubwürdigkeit auf dem Spiel", ist sie überzeugt.

### Delegieren verboten

Doch gute Vorbereitung - laut Reisenzein wie auf eine wichtige Verhandlung - allein reicht nicht aus. Wichtig ist auch, dass das Gespräch "Chefsache" ist und nicht an den Personalisten delegiert wird. Im Kündigungsgespräch -idealer Zeitpunkt ist der Dienstag, bevorzugt wird aber der Freitag -selbst sollte man rasch zum Punkt kommen. "Mehr als drei Einleitungssätze sollte es nicht geben. Anschließend muss die Kündigungsbotschaft unmissverständlich fallen", sagt Reisenzein. Danach muss vor allem Zeit für Zuhören und Fragen beantworten bleiben. "Da kommen oft vermeintliche Kleinigkeiten, die für den Betroffenen aber wichtig sind", sagt Reisenzein und nennt als Beispiel die Frage, was mit dem Dienstauto passiert. Da viele Betroffene nach der Kündigungsbotschaft häufig abschalten, ist es ratsam, einen Folgetermin ein, zwei Tage später zu vereinbaren. Erst dann werden Details etwa zu Abfindung und Freistellung geklärt. Monika Herbstrith rät zudem, die Kommunikation gegenüber dem verbleibenden Team abzusprechen: Ist es dir recht, wenn wir es gemeinsam dem Team sagen?