Kündigungsgespräche richtig führen, um Folgeschäden zu vermeiden

Kündigungsgespräche richtig führen, ist keine leichte Sache. Unternehmensberater Harald Schmid gibt Tipps, wie man es gut macht und Folgeschäden vermeidet.

Harald Schmid ist Inhaber und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens klaglos.at. Er hat langjährige Erfahrung als Personalmanager und arbeitet als Berater, Führungskräfte-Coach, Trainer und Mediator. Mehr Infos: **www.klaglos.at**

Schmid ist Teil der UBIT Experts Group Human Resource Management, deren Sprecherin ist Claudia Schwingenschlögl. Mehr Infos zu dieser Experts Group unter: **www.hr-expertsgroup.at**

Nicht jeder Mitarbeiter passt in jedes Unternehmen und umgekehrt. Daher sind Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Kündigungen normal und unvermeidlich. Dennoch: Wenn sich Unternehmen von Mitarbeitern trennen, ist das immer eine Ausnahmesituation für alle Beteiligten - auch für die verantwortlichen Entscheidungsträger.

Gerade in dieser schwierigen Situation müssen Führungskräfte ihre Qualitäten unter Beweis stellen. Denn eine missglückte Kündigung kann das Unternehmen viel kosten. Im schlimmsten Fall sogar die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter. Um das zu verhindern, ein einige Punkte zu beachten.

1 Hart in der Sache, fair im Prozess

Wenn Sie die Entscheidung getroffen haben, sich von einem Mitarbeiter zu trennen, sollten Sie im bevorstehenden Trennungsprozess darauf achten, dass:

- die Trennung ohne arbeitsrechtliche Risiken erfolgt,
- der Selbstwert des zu kündigenden Mitarbeiters gewahrt bleibt,
- die verbleibenden Mitarbeiter nicht unnötig demotiviert werden
- und dadurch in Summe kein langfristiger Schaden für das Unternehmen entsteht.

Das ist ein anspruchsvolles Ziel, aber nicht unmöglich zu erreichen.

2 Bevor Sie in das Kündigungsgespräch gehen, sollten Sie folgende Fragen geklärt haben:

- Zu welchem Zeitpunkt erfolgt die Kündigung?
- Wie sehen die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen aus?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um eine einvernehmliche Lösung anbieten zu können und damit arbeitsrechtlich auf der sicheren Seite zu sein?
- Möchte ich den betroffen Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung unterstützen (Outplacement-Angebot)?
- Wann und wie erfolgt die Information im Team und/oder im Unternehmen?

3 Wenn Sie diese Punkte geklärt haben, ist der Zeitpunkt für das Kündigungsgespräch gekommen.

Für das Gespräch selbst gelten folgende Prämissen:

- **Der Chef sagt's persönlich:** Informieren Sie den Mitarbeiter immer persönlich über die Kündigung. Auch wenn das unangenehm ist, darauf hat der Mitarbeiter einen moralischen Anspruch. Den Ausspruch der Kündigung zu delegieren, ist ein absolutes „No-Go".

- **Holen Sie sich Unterstützung:** Es ist auch Unternehmensleitern erlaubt, mit schwierigen Situationen emotional überfordert zu sein. Wenn das der Fall ist, holen Sie sich Unterstützung in der Vorbereitungsphase. Damit ist auch gesichert, dass Sie keinen arbeitsrechtlichen Fauxpas begehen.

- **Kommen Sie rasch zum Kern der Sache:** Teilen Sie dem Mitarbeiter nach einer kurzen Gesprächseröffnung klar und eindeutig mit, was Sache ist. Ein langes Herumreden oder gar Small Talk bei der Einleitung ist vollkommen fehl am Platz und macht es für den Mitarbeiter nur schwerer.

- **Lassen Sie Emotionen zu:** Die Reaktionen von Mitarbeitern auf Kündigungen sind unterschiedlich. Manche sind geschockt, andere reagieren gelassen und wieder andere wollen das Ende nicht wahrhaben. Zeigen Sie Verständnis für emotionale Gefühle, aber stellen Sie falls erforderlich auch klar, dass es kein Verhandeln gibt. Die Würfel sind gefallen.

- **Bieten Sie eine einvernehmliche Lösung an:** Die Trennung ist fix, aber die Art und Weise ist gestaltbar. Wenn Sie dem Mitarbeiter eine einvernehmliche Lösung anbieten, geben Sie ihm die Chance, sein Gesicht zu wahren und Sie haben dafür die Sicherheit, dass es keine Kündigungsanfechtung geben wird. Damit gestalten Sie eine Win-win-Situation.

- **Seien Sie flexibel im Gesprächsablauf:** Jedes Kündigungsgespräch verläuft anders. Manchmal einigt man sich bereits unmittelbar nach Ausspruch der Kündigung über die Modalitäten. Meistens ist es sinnvoll, nach Ausspruch der Kündigung auf ein weiteres Gespräch zu verweisen, in dem dann die Modalitäten der Trennung vereinbart werden.

4 Zeig mir, wie du kündigst und ich sage dir, wer du bist

Niemand kündigt gerne. Trotzdem sind Sie vielleicht irgendwann gezwungen, genau das zu tun. Wie in privaten Beziehungen, gilt es auch bei beruflichen Trennungen immer zwei Aspekte zu betrachten - die Beendigung an sich und die Art und Weise, wie es passiert. Sich als Unternehmer mit externer Unterstützung auf solche Ausnahme-Situationen bestens vorzubereiten, kann nur gut und hilfreich sein - für alle Beteiligten. (gp)