



Foto: Pleschinger, Foto: Neumayr

Autorin

Monika Pleschinger

Selbstständige Personalmanagerin und Trainerin, zuvor HR-Managerin, unter anderem bei der Red Bull GmbH und an einem Produktionsstandort der Zumtobel AG, Lehrbeauftragte an der Universität Salzburg, FH Salzburg und FH Steyr

office@mpleschinger.at

Trennungsgespräche fair führen

Es ist Freitagnachmittag. Herr Meier freut sich auf seinen wohlverdienten Urlaub – zwei Wochen mit seiner Familie ans Meer. Voller Vorfreude packt er seine Sachen zusammen, als ihn der Chef in sein Büro bittet. Sie trinken Kaffee und plaudern eine Weile. Sein Chef erkundigt sich nach seinen Urlaubsplänen, gibt Herrn Meier noch ein paar Ausflugs-tipps. Nach einer halben Stunde wechselt er das Thema und wird verlegen: „Und übrigens, was ich Ihnen leider noch sagen muss: Die Geschäftsführung hat beschlossen, Ihre Stelle einzusparen. Wir können Sie daher nicht weiter beschäftigen.“ Daraufhin verlässt der Chef sein Büro und lässt Herrn Meier zurück.

Eine Kündigung ist immer ein einschneidendes Erlebnis, und zwar für alle Beteiligten: für den betroffenen Mitarbeiter, für denjenigen, der die Kündigung ausspricht, und für das gesamte Unternehmen. Die Situation ist alles andere als angenehm. Viele Führungskräfte sind unerfahren und unsicher, wenn es um die Trennung von Mitarbeitern geht, weil sie in den meisten Fällen nicht ausreichend darauf vorbereitet werden. Diese Unsicherheit führt häufig dazu, dass auf der persönlichen Ebene viel Porzellan zerschlagen wird.

Nicht allen ist bewusst, dass sie mit schlecht geführten Kündigungsgesprächen bei ihren Mitarbeitern schwere Krisen auslösen können. Hinter jeder Kündigung steht ein Schicksal, ein Mensch, eine Familie. Es geht

um Emotionen, um Status, um Gesichtsverlust – aber auch um Geld. Unprofessionelle Kündigungsgespräche verursachen Kosten. Diese reichen von wahrgenommenen Kosten wie zum Beispiel Gerichtskosten bis hin zu verdeckten Kosten, die schwer zu berechnen sind. Letztere entstehen beispielsweise durch die Fehlzeiten und verringerte Produktivität der gekündigten Mitarbeiter und ihrer verbleibenden Kollegen. Sie entstehen auch dann, wenn betroffene Mitarbeiter Firmendaten missbräuchlich nutzen oder Ihrem Unmut Luft machen – sei es innerhalb der Belegschaft, bei Kunden oder in sozialen Netzwerken. Schlecht geführte Kündigungsgespräche beziehungsweise unprofessionelle Trennungsversuche können dazu beitragen, dass Unternehmen an Attraktivität am

Arbeitsmarkt verlieren. Damit entsteht ein Schaden, den die Unternehmen durch Investitionen in das Personalmarketing wieder ausgleichen müssen. Sinnvoller ist es da, eine gemeinsame Trennungskultur zu entwickeln, die dazu beiträgt, dass Führungskräfte und Organisation typische Fehler vermeiden.

Typische Fehler

Sehr häufig mangelt es an der schlechten Vorbereitung des Trennungsprozesses. Insbesondere über die Aussprache der Kündigung machen sich viele Entscheider zu wenig Gedanken. Häufig weiß die Person, die eine Kündigung ausspricht, zu wenig über die rechtliche Situation oder auch über die Konditionen, die sie verhandeln kann oder darf. Immer wieder kommt es vor, dass Führungskräfte das Gespräch delegieren, zum Teil an die Personalabteilung, manchmal sogar an externe Personen.

Wie im Beispiel eingangs ersichtlich, besteht ein weiterer verbreiteter Fehler darin, die Kündigungsbotschaft nicht klar genug zu kommunizieren und zu lange hinaus zu zögern. Das verwirrt den Mitarbeiter zusätzlich, heißt es doch, dass schlechte Nachrichten in den ersten Sätzen kommuniziert werden sollen. Manchmal kommt es auch vor, dass ein vor-handener Betriebsrat nicht oder zu spät eingebunden wird.

Nicht selten sorgt die konfliktscheue Persönlichkeitsstruktur der verantwortlichen Führungskräften dafür, dass Trennungen eskalieren. Wenn Vorgesetzte ihre Erwartungen zu wenig an die Mitarbeiter kommunizieren, wenn sie keine Ziele setzen und es vermeiden, Leistungsschwächen oder mangelnde Einsatzbereitschaft rechtzeitig und offen anzusprechen, ist leistungsschwachen Mitarbeitern oft nicht klar, wie unzufrieden die Führungskraft mit ihnen ist. Im Kündigungsgespräch beklagen sie sich dann – häufig zu Recht – dass ihnen der Ernst der Lage nicht bewusst war. Solche Mitarbeiter fühlen sich dann unfair behandelt, wenn Sie erfahren, dass sie gekündigt werden.

Gesprächsführung

Was macht ein professionelles Kündigungsgespräch aus? Grundsätzlich sollte die direkte Führungskraft dieses Gespräch führen. Die Personalabteilung sollte in jedem Fall frühzeitig involviert sein, es kann durchaus Sinn machen, einen HR-Mitarbeiter bei dem Gespräch mit dabei zu haben. Wichtig ist, dass die Personalentscheider dem Mitarbeiter im Kündigungsgespräch klar und unmissverständlich sagen, dass das Unternehmen sich von ihm trennen wird. Das sollte die Führungskraft aber so vermitteln, dass möglichst keine schädlichen Folgen – weder für den Mitarbeiter noch für das Unternehmen – auftreten.

Folgende Punkte sollten Sie dabei beachten:

- ▶ Seien Sie fair zum Mitarbeiter, versetzen Sie sich in seine Situation.
- ▶ Führen Sie ein persönliches Gespräch und kündigen Sie nie via SMS oder Mail.
- ▶ Wählen Sie einen Zeitpunkt, der passend ist. Kündigen Sie nicht am Freitag, nicht vor Feiertagen oder vor dem Urlaub.
- ▶ Suchen Sie sich einen Ort, an dem Sie ungestört sind.
- ▶ Planen Sie ausreichend Zeit ein und berücksichtigen Sie Zeitpuffer.
- ▶ Begrüßen Sie den Mitarbeiter. Vermeiden Sie jedoch langen Smalltalk.
- ▶ Kommen Sie zum Thema. Sprechen Sie die Kündigung klar und unwiderruflich in den ersten drei bis fünf Sätzen aus.
- ▶ Begründen Sie Ihre Entscheidung, beachten Sie jedoch mögliche rechtliche Folgen. Aus rechtlichen Gründen kann es auch Sinn machen, diese Begründung nicht auszusprechen, auch wenn es dem

- Mitarbeiter gegenüber angebracht wäre.
- ▶ Lassen Sie Emotionen genügend Raum.
- ▶ Diskutieren Sie Ihre Entscheidung nicht mit dem Mitarbeiter. Verwässern Sie das Gespräch nicht, lassen Sie sich nicht auf Themen ein, die mit der Kündigung nichts zu tun haben.
- ▶ Helfen Sie dem Mitarbeiter das Gesicht zu wahren, eine Kündigung ist immer unangenehm und kann einen Menschen auch sehr verletzen.
- ▶ Machen Sie nur Zusagen, die das Unternehmen auch halten kann.
- ▶ Sprechen Sie die weitere Vorgangsweise (z. B. Austrittskonditionen, letzter Arbeitstag, Urlaubskonsum ...) an, vereinbaren Sie eventuell einen Folgetermin.
- ▶ Überreichen Sie dem Mitarbeiter während oder nach dem Gespräch auch die schriftliche Kündigung.
- ▶ Planen Sie den weiteren Tagesablauf Ihres Mitarbeiters. Muss er weiter arbeiten? Darf er nach Hause gehen? Wenn ja, kann er selber mit dem Auto fahren oder ist dies in seinem Gefühlszustand zu gefährlich?

Wichtig ist, im Gespräch Rücksicht auf die Gefühle des Mitarbeiters zu nehmen. Das fällt Führungskräften immer wieder sehr schwer, weil sie nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen. Viele Emotionen finden sich hier wieder. Vom Weinen angefangen über das Ignorieren der Kündigung bis hin zu Wutausbrüchen und Schreianfällen. Hier sollte man sich in die Lage des Mitarbeiters versetzen und ihm das Recht einräumen, mit Gefühlen zu reagieren. Die Führungskraft sollte versuchen, diese Emotionen zuzulassen, Verständnis dafür zu zeigen und sie nicht ins Lächerliche zu ziehen.

Eine gute Vorbereitung auf das Kündigungsgespräch ist ebenfalls unerlässlich. Informieren Sie sich, wie schon erwähnt, über die rechtliche Situation sowie über die Vertragsbedingungen des Mitarbeiters. Auch Urlaubsanspruch und Zeitguthaben sind wichtige Informationen, mit denen Führungskräfte ins Gespräch gehen sollten. Ebenfalls ist es hilfreich, die Situation des Mitarbeiters im Vorfeld zu analysieren: Mit welchen Reaktionen ist zu rechnen und wie kann die Führungskraft damit umgehen? Das schafft Sicherheit im Kündigungsgespräch. Weiters ist es sinn-

voll, die Inhalte zu klären, Organisatorisches vorzubereiten und den weiteren Tagesablauf des Mitarbeiters zu planen. Darf er nach Hause gehen? Ist er dazu alleine in der Lage? Hat er einen Freund im Unternehmen, der ihn mit seinen Emotionen nach dem Gespräch auffangen kann?

Die gesamte Kommunikation – auch den verbleibenden Mitarbeitern gegenüber – soll dabei so ablaufen, dass sie als ehrlich, menschlich und respektvoll wahrgenommen wird. Mitarbeiter beobachten sehr genau, wie Kündigungen im Unternehmen ablaufen, ob diese wertschätzend ausgesprochen werden und wie mit dem gekündigten Mitarbeiter umgegangen wird. Denn letztendlich könnte es irgendwann jeden treffen.

Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen ...

Etwas anders stellt sich die Lage dar, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen möchte und selbst kündigt. Häufig kündigen Mitarbeiter, weil sie mit der Führungskraft oder mit den Aufgaben unzufrieden sind. Nur relativ selten haben sie ausschließlich finanzielle Gründe, auch wenn Mitarbeiter diese oft vorschieben. Dieses Gespräch trifft den Vorgesetzten oft unangekündigt beziehungsweise unvorbereitet. Immer wieder neigen Führungskräfte dazu, den Mitarbeiter im Kündigungsgespräch weiter zu halten, indem Sie Versprechungen geben oder Verbesserungen zusagen.

„Reisende soll man ziehen lassen“, lautet dagegen ein Sprichwort. Darin liegt ein wahrer Kern. Führungskräfte sollen nicht versuchen, eine Entscheidung zur Kündigung rückgängig zu machen. Wenn der Mitarbeiter nur deshalb im Unternehmen bleibt, weil er vielleicht ein besseres Angebot von seiner Firma erhält, ist er beim nächsten (noch) besseren Angebot vermutlich wieder weg beziehungsweise droht mit Kündigung. Darüber hinaus setzt das Unternehmen für die anderen Mitarbeiter ein falsches Zeichen. Hat es sich herumgesprochen, dass man kündigen muss, um etwas zu erreichen, dann sind dies keine guten Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit.

Wenn ein Mitarbeiter kündigt, sollte die Führungskraft diese Nachricht entgegennehmen

und sich vom Mitarbeiter schriftlich geben lassen. Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter ein Folgegespräch, wenn Sie nicht ausreichend über die rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen Bescheid wissen und beziehen Sie im nächsten Schritt die Personalabteilung ein.

Wenn die Kündigung vom Mitarbeiter ausgeht, sollte ein HR-Verantwortlicher mit ihm ein Austrittsgespräch führen, um mehr über die Beweggründe der Kündigung zu erfahren. In diesem Gespräch erhält man auch wertvolle Informationen über das Unternehmen, den Führungsstil, über Dinge, die gut gelaufen sind und andere, die das Unternehmen besser machen könnte. Außerdem gehört es zum guten Stil, dem Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, zu danken und ihm für seine weitere Zukunft alles Gute zu wünschen. Diese Geste werden auch die Kollegen des Mitarbeiters als positiv wahrnehmen. Idealerweise führt dieses Gespräch eine „neutrale“ Person – zum

Beispiel aus der Personalabteilung. Auch die Führungskraft kann dieses Gespräch führen. Allerdings muss dem Unternehmen bewusst sein, dass viele Mitarbeiter gerade wegen der Führungskraft gehen und deshalb in diesen Gesprächen nicht immer ehrlich sein werden.

Tipps für die Umsetzung von Austrittsgesprächen:

- ▶ Führen Sie ein Austrittsgespräch nur freiwillig und mit Einverständnis des Mitarbeiters.
- ▶ Kommunizieren Sie Ziel und Zweck klar und deutlich.
- ▶ Nutzen Sie einen neutralen Raum, Führen Sie das Gespräch – wenn es der Mitarbeiter wünscht – auch außerhalb des Unternehmens.
- ▶ Standardisieren Sie Ihre Austrittsgespräche, so können Sie die Daten und Informationen vergleichen, die Ergebnisse analysieren und auswerten.

- ▶ Fassen Sie die Aussagen schriftlich zusammen und dokumentieren Sie das Ergebnis.
- ▶ Lassen Sie sich diese Dokumentation vom ausscheidenden Mitarbeiter freigeben, der Mitarbeiter weiß so, was zum Beispiel an seinen Vorgesetzten weiter kommuniziert wird.
- ▶ Nehmen Sie das Gespräch ernst, leiten Sie konkrete Verbesserungen daraus ab.
- ▶ Werten Sie die Gesamtergebnisse aus, interpretieren Sie diese und diskutieren Sie diese auch mit der Geschäftsleitung.

Trennungsgespräche zu führen, gehört wohl zu den schwierigsten und unangenehmsten Aufgaben einer Führungskraft überhaupt. Werden diese jedoch gut vorbereitet, professionell und vor allem ehrlich und wertschätzend geführt, können sie einen Mehrwert für das Unternehmen bringen und so zu einem guten Betriebsklima beitragen, das von gegenseitigem Respekt geprägt ist.