





Schlechte Nachrichten, Kündigungsgespräche

Das Entlassungsgespräch wird gerne aufgeschoben. Es ist sehr unangenehm, weil der Betroffene verletzt oder aggressiv reagieren kann. Dennoch muss sich die Führungskraft dieser Konfrontation stellen, damit die Situation für ihn weiterhin führbar bleibt. Wenn der Chef seine Aufgaben richtig gemacht hat, hatte der Mitarbeiter mindestens drei Chancen, sein Verhalten zu korrigieren.

Fehlverhalten  Konstruktive Kritik	Fehlverhalten bleibt  Abmahnen 1 (Konstruktive Kritik mit Warnung)	Fehlverhalten bleibt  Abmahnen 2, schriftlich dokumentieren	Fehlverhalten bleibt  Entlassungsgespräch
--	--	---	--

Ablauf

Phase 1: Kurzer, positiver Gesprächseinstieg

Auch im Entlassungsgespräch zeigst du dem Mitarbeiter mit einem kurzen, positiven Einstieg Deine Wertschätzung.

Phase 2: Negative Tatsache(n) neutral ansprechen

Mit maximal zwei Sätzen sprichst Du die negative Tatsache an, dass sich der Mitarbeiter auch nach dem Tadelsgespräch nicht im Sinne der Vorstellungen des Unternehmens verändert hat.

Phase 3: Ich-Botschaft

Mit einer Ich-Botschaft sprichst Du das schlechte Gefühl an, das diese Tatsache in Dir hervorruft. Ausserdem drückst Du Deinen Wunsch aus, dass Du trotz allem die gegenseitige Wertschätzung bewahren möchtest.

Phase 4: Unwiderrufliche Kündigung kommunizieren

Jetzt kommt die knallharte Botschaft: «Wir kündigen Ihnen. Diese Entscheidung ist unwiderruflich.»

Das Gespräch ist schon fast beendet, ohne dass der Mitarbeiter zum Zug kam. Möglicherweise beginnt er nun starke Emotionen zu zeigen. Manche zittern, andere bringen kaum einen Satz heraus und sitzen völlig blockiert da, wieder andere beginnen zu weinen. Diese unangenehme Situation musst Du aushalten.

Phase 5: Konkreter Verbleib

Im Idealfall kannst Du den Mitarbeiter informieren, dass er mit sofortiger Wirkung freigestellt wird. Andernfalls solltest Du sicherstellen, dass der Mitarbeiter sich in der verbleibenden Zeit am Arbeitsplatz trotz allem akzeptabel verhält. Der Mitarbeiter muss und wird nun wissen, dass Du bereit bist, ihn positiv zu unterstützen, wenn er ein entsprechendes Verhalten zeigt.

Phase 6: Begleitung

Oft ist der Betroffene sehr schockiert, weint oder flucht. Jetzt braucht er Zeit, sich etwas zu fassen. Du wirst ihm deshalb anbieten, in Begleitung des Zeugen (zum Beispiel ein Mitarbeiter der Personalabteilung) seinen Arbeitsplatz oder einen anderen Raum aufzusuchen, wo die beiden alleine sind. Die Rolle des Begleiters ist sehr wichtig. Er wird dem Mitarbeiter beispielsweise seine Hilfe anbieten, wenn es etwa darum geht, den Lebenspartner zu informieren. (Manche Mitarbeiter haben Angst, dem Partner die Wahrheit zu sagen.)

Phase 7: Nachgespräch anbieten

Du kannst abschliessend darauf hinweisen, dass Du für ein weiteres Gespräch zur Verfügung stehst. Wenn Du klar kommuniziert hast, dass die Kündigung unwiderruflich ist, wird ein solches Gespräch nicht mehr um diesen Punkt kreisen.

Trennung infolge mangelnder Leistung

1 Kurzer, positiver Gesprächseinstieg	Schön, dass Sie kommen konnten.
2 Negative Tatsache(n) neutral darstellen	Wir haben ja schon einige Gespräche wegen Ihrer mangelnden Leistungen miteinander geführt. Leider sehen wir trotzdem keine Änderung zum Besseren.
3 Ich-Botschaft	Ich bin mittlerweile am Ende mit meiner Geduld und bin angesichts der Ausweglosigkeit der Situation zunehmend belastet. Immerhin können wir uns noch mit Wertschätzung begegnen und ich möchte, dass das auch in Zukunft so bleibt.
4 Unwiderrufliche Kündigung kommunizieren	Wir haben beschlossen, das Arbeitsverhältnis mit Ihnen unter Wahrung der Kündigungsfrist von drei Monaten aufzulösen. Diese Entscheidung ist unwiderruflich!
5 Konkreter Verbleib	Wir haben uns entschieden. Sie per sofort freizustellen, weil wir denken, dass dies für Sie wie für uns so am besten ist. (Oder: Was werden Sie in der verbleibenden Zeit tun, damit ich bei möglichen Anfragen für Sie ein positives Wort einlegen kann?)
6 Begleitung	Ich weiss, wie hart eine solche Entscheidung für Sie ist. Herr Müller wird Ihnen deshalb zur Seite stehen. Er wird mit Ihnen dann auch vereinbaren, wann Sie Ihren Arbeitsplatz räumen können.
7 Nachgespräch anbieten	Sie erhalten die Kündigung hier auch in schriftlicher Form. Ich bitte Sie, mir auf der Kopie den Empfang zu bestätigen. Ich bin später gerne noch für ein Gespräch mit Ihnen bereit, sofern Sie dies wünschen. Jetzt ist es wohl am besten, wenn Sie sich zusammen ins Büro (...) zurückziehen.

Trennung infolge fortgesetzten Fehlverhaltens im Team

1 Kurzer, positiver Gesprächseinstieg	Schön, dass Sie kommen konnten
2 Negative Tatsache(n) neutral darstellen	Wir haben ja schon öfter über Ihre Mühe im Umgang mit Ihren Kolleginnen und Kollegen gesprochen. Jetzt haben Sie sich gestern erneut beleidigend gegenüber Herrn Freundlich geäußert und ihn einen Idioten genannt.
3 Ich-Botschaft	Ich bin sehr enttäuscht und erachte weitere Bitten an Sie, solche Äusserungen zu unterlassen, für sinnlos.
4 Unwiderrufliche Kündigung kommunizieren	Wir haben deshalb beschlossen, das Arbeitsverhältnis mit Ihnen unter Wahrung der Kündigungsfrist von drei Monaten aufzulösen. Diese Entscheidung ist unwiderruflich!
5 Konkreter Verbleib	Sie werden bei Lohnfortzahlung während der Kündigungsfrist per sofort freigestellt.
6 Begleitung	Herr Hug wird nun mit Ihnen ins Nebenzimmer gehen, damit Sie sich etwas fassen können. Er wird mit Ihnen dann auch vereinbaren, wann Sie Ihren Arbeitsplatz räumen können.
7 Nachgespräch anbieten	Sie erhalten die Kündigung hier auch in schriftlicher Form. Ich bitte Sie, mir auf der Kopie den Empfang zu bestätigen." -„Ich bin später gerne noch für ein Gespräch mit Ihnen bereit, sofern Sie dies wünschen. Mehr habe ich im Augenblick nicht zu sagen.

Trennung aus betrieblichen Gründen

1 Kurzer, positiver Gesprächseinstieg	Schön, dass Sie kommen konnten.
2 Negative Tatsache(n) neutral darstellen	Sie haben ja gehört, dass sich das Unternehmen in einer substanziellen Krise befindet. Wir kommen leider nicht umhin, etliche Mitarbeiter zu entlassen, wenn wir der Firma das Überleben sichern wollen.
3 Ich-Botschaft	Ich bin darüber sehr traurig, weil das bedeutet, dass wir uns von guten Mitarbeitern trennen müssen, die sich gar nichts zu Schulden kommen liessen, sondern sich im Gegenteil für das Unternehmen stets vorbildlich eingesetzt haben.
4 Unwiderrufliche Kündigung kommunizieren	Dennoch muss ich Ihnen leider mitteilen, dass wir Ihnen zum 31. Oktober 2013 unter Einhaltung der Kündigungsfrist von drei Monaten kündigen müssen. Diese Entscheidung ist unwiderruflich.
5 Konkreter Verbleib	Selbstverständlich werden wir uns bemühen. Sie anderweitig unterzubringen. Entsprechende Verhandlungen stehen an. Auch ein Sozialplan wird gegenwärtig erarbeitet.
6 Begleitung	Ich weiss, wie hart diese Botschaft für Sie ist. Frau Hansen wird Ihnen deshalb jetzt zur Seite stehen. Sie wird Ihnen auch erklären, welche konkreten Schritte wir zu Ihrer Unterstützung unternehmen möchten.
7 Nachgespräch anbieten	Sie erhalten die Kündigung hier auch in schriftlicher Form. Ich bitte Sie, mir auf der Kopie den Empfang zu bestätigen. Ich bin später gerne für ein Gespräch mit Ihnen bereit, sofern Sie dies wünschen.

Viel Erfolg in Deinen Führungsgesprächen wünscht

Joachim Hoffmann hoffmann**coaching**