

Die 7 Grundregeln für ein erfolgreiches Kündigungsgespräch

Belastend für alle Beteiligten wird es, wenn ein Kündigungsgespräch ansteht. Hier geht es um die Trennung von einem Mitarbeiter und damit auch um die persönliche Existenz des Einzelnen. Viele Führungskräfte und Geschäftsführer tun sich mit diesen Gesprächen sehr schwer.

Fast immer geht es um die 3 folgenden Fragen:

- Wie gehe ich eigentlich richtig vor, um mich von dem Mitarbeiter zu trennen?
- Wie sage ich es ihm?
- Wie kann unser Mitarbeiter trotz Trennung sein Gesicht wahren?

Es gibt Regeln für jedes Kündigungs- oder Trennungsgespräch, die Sie als Geschäftsführer kennen sollten. Diese Regeln lauten:

1. Kommen Sie schnell auf den Punkt!

Kündigungsgespräche sind kein Small Talk. Nach einer kurzen Einführung sollten Sie sofort auf das Thema kommen. Klarheit in Ihrer Aussage ist Pflicht in einem solchen Gespräch. Ihr Mitarbeiter muss schnell wissen, worum es geht und dass er gehen soll. Sprechen Sie also ganz konkret von „Kündigung“ oder „Beendigung des Arbeitsverhältnisses“ bzw. „Trennung“. Reden Sie also niemals um das Thema herum, denn das kann dann richtig peinlich werden, wenn Ihr Mitarbeiter das Gespräch völlig falsch deutet. Halten Sie sich an die folgende Regel: Bereits in den ersten fünf Sätzen des Gesprächs müssen Sie dem Arbeitnehmer vor Augen führen, dass Sie seine Kündigung oder Trennung beabsichtigen. Schreiben Sie sich vorher auf, was Sie sagen wollen. Sprechen Sie in der Ich-Form und nicht im Plural oder mit Formulierungen wie „Das Unternehmen hat beschlossen ...“ oder „Wir haben uns dazu entschlossen ...“

2. Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt

Auch der Zeitpunkt des Kündigungsgesprächs sollte genau gewählt werden. Idealerweise sollten Sie das Gespräch zwischen Dienstag und Donnerstag führen, und zwar morgens früh. In vielen Unternehmen ist es weit verbreitet, den Freitagnachmittag als Kündigungstermin zu wählen. Dieser Termin ist ungünstig, denn Sie haben so keine Chance, die Reaktion des Mitarbeiters zu verfolgen oder ihm ein kurzfristiges Anschlussgespräch anzubieten. Kündigen Sie deshalb nie vor Feiertagen oder an einem Freitagnachmittag – und vor einem Urlaub nur dann, wenn dies unumgänglich ist. Sprechen Sie eine Kündigung immer im Vier-Augen-Gespräch aus und auf keinen Fall in Gegenwart von Kollegen. Das würde als Schwäche oder mangelhafte Sozialkompetenz ausgelegt. Auch sollten Sie es unterlassen, den Zeitpunkt für das Kündigungsgespräch vor sich herzuschieben. Sobald klar ist, dass ein solches Gespräch erfolgen soll, ist der Termin festzulegen.

3. Haben Sie Verständnis für die Reaktionen Ihres Mitarbeiters

Ihr Mitarbeiter darf spüren, dass auch Ihnen dieses Gespräch nicht leichtfällt. Rechnen Sie damit, dass Sie eine emotionale Reaktion auslösen. Tränen, Sprachlosigkeit oder wüste Antworten sind typisch für das erste Kündigungsgespräch. Gekündigte Mitarbeiter sind meist tief gekränkt, verletzt und reagieren oft unvorhersehbar. Lassen Sie den Mitarbeiter kurz zu Wort kommen, selbst wenn seine Reaktion Wut oder Trauer ist. Er muss sein Unverständnis äußern dürfen. Hat sich Ihr Mitarbeiter spontan geäußert, können Sie – wenn Sie das wollen

- Ihr Bedauern aussprechen und ihm ausführlich erklären, warum die Trennung unvermeidbar ist. Erklären Sie ihm ausführlich die Gründe für die Kündigung.
4. **Achten Sie auch darauf, dass Sie wirklich gute Gründe für die Trennung haben**
Ihr Mitarbeiter muss genau wissen, warum ausgerechnet er von der Kündigung oder Trennung betroffen ist. Das heißt, Sie müssen ihm persönlich den Kündigungs- oder Trennungsgrund eindeutig erklären können, und zwar mit sehr guten Argumenten.
 5. **Diskussionen sind im Kündigungsgespräch fehl am Platz**
Ein klassischer Fehler im Kündigungsgespräch ist: Sie lassen sich auf die Diskussion mit dem Mitarbeiter ein. Machen Sie dem Mitarbeiter klar, dass es ausschließlich um die Bekanntgabe der Kündigung geht und dass hier kein Raum für eine Diskussion ist. Besteht Ihr Mitarbeiter auf einer derartigen Diskussion, sollten Sie das Gespräch sofort abbrechen und einen Folgetermin vereinbaren. Wichtig ist aber, dass der Mitarbeiter mit der Klarheit das Kündigungsgespräch verlässt, seine Kündigung erhalten zu haben, bzw. dass eine Trennung erfolgt. Er darf nicht in dem Glauben verharren, dass hier noch „etwas geht“ oder er noch etwas „retten“ kann.
 6. **Lassen Sie den Mitarbeiter nach dem Gespräch nicht allein**
Egal, wie schwierig das Gespräch war oder wie Sie zu dem Mitarbeiter persönlich stehen: Sorgen Sie dafür, dass er nach dem Gespräch nicht allein ist. Fragen Sie ihn, ob er nach Hause gehen möchte und ob er dabei begleitet werden möchte.
 7. **Vereinbaren Sie ein Folgegespräch**
Haben Sie dem Mitarbeiter mitgeteilt, dass Sie ihm kündigen müssen, reicht das für das erste Gespräch. Die Details und die Umsetzung der Kündigung sind in dem Folgegespräch zu erläutern. Typische Themen für ein Folgegespräch sind: Zeugnis, verbleibende Zeit im Unternehmen, interne Kommunikation gegenüber Kollegen, finanzielle Situation und eine eventuelle Freistellung. Und vergessen Sie nicht zu fragen, wie es dem Mitarbeiter geht.

Wie Sie schwierige Reaktionen auf ein Kündigungsgespräch meistern

Bei vielen Kündigungsgesprächen sind die Reaktionen der Mitarbeiter schwer kalkulierbar. So wird die Gesprächsführung für Sie manchmal sehr schwierig. Wichtig ist deshalb, dass Sie Ihre Gegenstrategie vorbereiten und sich auf die Reaktionen des Mitarbeiters einstellen.

Die aggressive Reaktion

Viele Führungskräfte fürchten vor allem aggressive Reaktionen des gekündigten Mitarbeiters. Dieser Mitarbeiter reagiert nicht nur emotional, sondern geht vielleicht zum Gegenangriff über. Gerade aggressive Mitarbeiter werden Sie als Geschäftsführer provozieren und damit das Unternehmen angreifen.

So reagieren Sie souverän:

- Bewahren Sie die Ruhe. Verlieren Sie gegenüber aggressiven Mitarbeitern niemals die Beherrschung.
- Lassen Sie sich aber auch nicht in die Defensive drängen. Beweisen Sie als Geschäftsführer Ihre Souveränität. Der aggressive Mitarbeiter muss das Gefühl erhalten, dass Sie „gegenhalten“ und sich konsequent durchsetzen werden.
- Bleiben Sie besonnen und wertschätzend, sei es auch noch so schwierig. Wenn Sie auf die Provokationen des aggressiven Mitarbeiters entsprechend reagieren, hat er

gewonnen und die Stimmung schaukelt sich hoch. Nur durch Souveränität signalisieren Sie dem aggressiven Mitarbeiter, dass Sie auf der sachlich orientierten Ebene verbleiben.

- Als souveräne Führungskraft sollten Sie die aggressive Reaktion keinesfalls persönlich nehmen, sondern als eine der möglichen Verhaltensmöglichkeiten eines gekündigten Mitarbeiters auffassen.
- Setzen Sie auf Zeit und lassen Sie dem aggressiven Mitarbeiter die Möglichkeit, sich abzureagieren. Erst wenn er sich beruhigt hat, ist eine Fortführung des Gesprächs auf rationaler und sachlicher Ebene sinnvoll. Signalisieren Sie dies deutlich dem aggressiven Mitarbeiter, damit er erkennt, dass sein Verhalten ihm mehr schadet als nützt.

Die Schock-Reaktion

Oft reagieren Mitarbeiter einfach mit einem Schock, wenn sie mit der Kündigung konfrontiert werden. Der Schock kann sich in vielfältigen Reaktionen zeigen, beispielsweise durch Weinen, Jammern oder auch durch Schweigen. Auch wenn der Mitarbeiter gar keine Reaktion zeigt, ist klar, dass er mit der Kündigung nicht klarkommt. Oft haben Mitarbeiter in dem Moment gar nicht realisiert, was gerade passiert ist.

So reagieren Sie souverän:

- Nehmen Sie sich vor allem Zeit, um in einem Gespräch auf die Gefühlslage des Mitarbeiters einzugehen.
- Versuchen Sie, den Mitarbeiter zum Sprechen zu bringen. Achten Sie darauf, dass Ihr eigener Gesprächsanteil hierbei gering bleibt und stattdessen Ihr Mitarbeiter spricht. Er soll in dem Gespräch die Möglichkeit bekommen, seine eigenen Sorgen und Nöte nach der Kündigungserklärung äußern zu können.
- Trotz der starken, emotionalen Reaktion des Mitarbeiters sollten Sie auch hier konsequent bei der Kündigungsentscheidung bleiben und dem Mitarbeiter keinesfalls signalisieren, dass Sie es sich noch einmal überlegen wollen.
- Stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter nach dem Gespräch versorgt oder betreut wird. Hierzu sind meistens Arbeitskollegen am besten in der Lage. In manchen Fällen ist es auch wichtig, sich mit dem Eheoder Lebenspartner des gekündigten Mitarbeiters in Verbindung zu setzen.

Die total coole Reaktion

Obwohl der Ausspruch der Kündigung bei vielen Mitarbeitern einen Schock bewirkt, reagieren viele im Gespräch äußerst beherrscht. Das erscheint sehr cool und lässig. Aber keiner weiß, was sich hinter einer derart coolen Fassade tatsächlich tut. Auch in kritischen Situationen verlieren diese Mitarbeiter – zumindest äußerlich – nicht die Selbstbeherrschung. Lassen Sie sich davon aber nicht in die Irre leiten.

So reagieren Sie souverän:

- Der äußere Schein trügt bei solchen Mitarbeitern meistens. So cool nimmt niemand eine Kündigung einfach hin. Die äußere Reaktion ist für Sie kein Garant dafür, dass das Kündigungsgespräch glatt gelaufen und auf Akzeptanz gestoßen ist. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass sich gerade die beherrschten Mitarbeiter schnell

als echte Problemfälle herausstellen. Diese Mitarbeiter wollen oft nachverhandeln und haben offensichtlich den Ernst der Lage verdrängt.

- Gerade bei diesen Mitarbeitern müssen Sie mit einer Spät-Reaktion rechnen. Sie neigen dazu, sich oder dem Unternehmen Schaden zuzufügen. Die Reaktion ist oftmals nicht vorhersehbar und meist nicht spontan, sondern zielgerichtet.
- Passen Sie als Führungskraft besonders auf, wenn Mitarbeiter die Trennung ungewöhnlich „cool“ aufnehmen und gelassen reagieren. Hier ist es besonders wichtig, dass Sie diese Personen genau beobachten und eine angemessene, schnelle Reaktion in Betracht ziehen.

Impressum

Dieser Leitfaden enthält Texte von Michael Sobik, Angelika Rodatus, Anne Sengpiel und Guido Bonau

Verlag: mediaforwork – ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Eingetragen im Handelsregister Bonn HRB 8165

Redaktionelle Verantwortung: Dilan Wartenberg, Bonn

Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn

Telefon 0228 9550-160

E-Mail: kundenservice@mediaforwork.de

Internet: <https://www.personalwissen.de/>

Alle Angaben in diesem E-Book wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

© Copyright by Personalwissen, ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn