

## MITARBEITERGESPRÄCH

# Fakten klar und sachlich aussprechen

„Kündigung nach Bagatelldelikt – Mundraub im Krankenhaus“, so lautete eine Schlagzeile der Süddeutschen Zeitung am 24.07.2009. Kündigungen können aus unterschiedlichen Gründen erfolgen, sollten jedoch als letzte Möglichkeit ausgesprochen werden.

Die Nachricht von der Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber trifft Mitarbeiter oft wie ein Schlag ins Gesicht. Die Reaktionen der Betroffenen auf die Kündigung können von Kontrollverlust, Angst und Hilflosigkeit bis nach außen hin beherrscht und scheinbar kühl sein. Daher möchten einige Führungskräfte ein Kündigungsgespräch gerne vermeiden. Jedoch ist für den betroffenen Mitarbeiter eine klärende Auseinandersetzung sehr wichtig.

Bei einem Kündigungsgespräch muss der Vorgesetzte einige Aspekte beachten. Das Gespräch muss gut vorbereitet werden, damit die Situationsbedingungen gestaltet und der Gesprächsverlauf gesteuert werden kann. Wichtig ist beispielsweise, dass dem Gesprächspartner klare Botschaften gesendet werden. Der Mitarbeiter muss z. B. wissen, welche Art der Kündigung ausgesprochen wurde, welche Kündigungsfristen vorliegen und ob die Kündigung Konsequenzen für seine letzten Arbeitstage bedeuten. Das Gespräch sollte sich dabei auf das Übermitteln der wesentlichen Fakten beschränken. Die Nachricht von der Kündigung ist für viele Betroffene schockierend. Daher sollte der Vorgesetzte darauf vorbereitet sein, dass der Mitarbeiter eventuell aggressiv reagiert oder auch gekränkt ist, wenn er von seiner Kündigung erfährt.

Im Folgenden werden sieben Schritte vorgestellt, wie ein Kündigungsgespräch geführt werden kann:

1. Gesprächsvorbereitung: Neben dem Gesprächsziel sollte der Zeitrahmen bestimmt und der Gesprächsraum vorbereitet werden. Wichtig ist, vorab alle aktuellen Informationen und Fakten einzuholen. Das Kündigungsgespräch sollte in

einem ruhigen Raum mit passender Sitzmöglichkeit und ohne Unterbrechungen stattfinden. Kündigungen sollten auf keinen Fall am Telefon überbracht werden.

2. Mitarbeiterwissen: Für den Vorgesetzten ist es wichtig in Erfahrung zu bringen, was dem Mitarbeiter bereits als möglicher Grund für die Kündigung bekannt sein könnte. Benötigt der Mitarbeiter eventuell weitere Informationen? Bei der Gesprächsöffnung bietet sich daher an, den Mitarbeiter nach dem möglichen Anlass für das persönliche Gespräch zu fragen.

3. Im Hauptteil des Gesprächs wird der Mitarbeiter über die Kündigung informiert. Dabei wird er langsam auf die schlechte Nachricht vorbereitet: „Wie Sie wissen, ist die Situation unserer Einrichtung zur Zeit sehr angespannt.“ Dann wird ihm in einzelnen Schritten die Kündigung erläutert: Situation, Hintergründe, Zeitpunkt etc. An Details kann sich ein Mitarbeiter hinterher oft nicht erinnern, aber an die Art und Weise, wie das Gespräch geführt wurde. So sollte die Sprache des Mitarbeiters gesprochen werden. Darüber hinaus sollten nur geläufige Fachbegriffe verwendet und unnötige Phrasen vermieden werden.

4. Wichtig ist, dem Gesprächspartner nach der Kündigungsmitteilung Zeit zu lassen, auf die Nachricht zu reagieren. Schockreaktionen wie Aggression, Trauer, Nicht-wahr-Haben-Wollen, Wut, Zorn, Ärger können ein Schutzmechanismus sein.

5. Dem Mitarbeiter muss auch Raum für Gefühle gegeben werden: In dieser Phase kann der Mitarbeiter nach seinen größten Sorgen gefragt werden. Eventuell benötigt er Zeit und Raum, seine Gefühle auszudrücken. Hilfreich ist, wenn ihm in

dieser Phase Verständnis und Wertschätzung entgegengebracht wird.

6. Am Ende des Gesprächs folgt eine Zusammenfassung und Blick in die Zukunft: Wie kann es für den Mitarbeiter weiter gehen? An dieser Stelle sollten die Belange des Mitarbeiters zusammengefasst und die geplante Umsetzung der Kündigungsschritte erklärt werden. Wichtig ist, ehrlich und konkret zu bleiben und Missverständnisse zu vermeiden.

7. Zum Gesprächsende sollten dem Betroffenen weiterführende Gespräche angeboten werden. Häufig benötigen die Mitarbeiter weitere Erklärungen, weil sie sich an manche Details aus dem ersten Gespräch nicht mehr erinnern können. Deshalb bietet sich ein zweites Gespräch nach Abklingen des Schocks (etwa nach zehn Tagen) an, um die Ressourcen des Mitarbeiters zu fördern und zu stärken.

## ONLINE-EXKLUSIV



Grimm H. G. & Vollmer G. R. (2010) Personalführung. 4. Aufl. Bad Wörishofen: Holzmann Medien.



[www.terapon.de](http://www.terapon.de)  
[www.holzmann-medienshop.de/go/Unternehmensfuehrung](http://www.holzmann-medienshop.de/go/Unternehmensfuehrung)



Psychologische Risiko-Checkliste „Wie hoch ist Ihr Burn-out Risiko?“

## CHRISTIAN LÜDKE

Dr. phil., Geschäftsführer der TERAPON Consulting GmbH, [www.terapon.de](http://www.terapon.de), Kontakt: [christian.luedke@terapon.de](mailto:christian.luedke@terapon.de)

