



# Getrennte Wege

**KÜNDIGUNG.** Trennungen von Mitarbeitern erfordern wertschätzende Gespräche und detaillierte Vorbereitung.

TEXT: CAROLA MALZNER

Auch wenn die Situationen zum Glück nicht zum täglichen Brot des Berufslebens gehören, sind sie dennoch an Bedeutung nicht zu unterschätzen: Kündigungen sind einschneidende Erlebnisse – und zwar für beide Seiten. Interessanterweise werden die Vorgänge rund um dieses Thema nahezu tabuisiert, und gerade Führungskräfte – die ja im Normalfall die Überbringer solch negativer Nachrichten sind – sind oft fachlich nicht dafür geschult. Geht die Kündigung vom Arbeitnehmer

aus, dann negieren Vorgesetzte oft auch gern die Tatsache, dass ein Austrittsgespräch die einmalige Chance bietet, ein angstfreies Feedback vom ehemaligen Mitarbeiter zu bekommen. Und das würde ja immerhin die Chance für das Unternehmen bergen, aus Fehlern zu lernen.

## Mangelnde Vorbereitung

„Tatsache ist, dass jeder Mensch im Falle einer Kündigung durch den Arbeitgeber nicht nur von der Entscheidung selbst erschüttert

ist, sondern zusätzlich in vielen Fällen auch noch von der Art und Weise der Übermittlung“, weiß Outplacementberater Mag. Walter Reisenzein von DBM Österreich aus seiner Praxis. „Das bringt Verbitterung, und diese führt dann oft unweigerlich dazu, dass sich der Gekündigte mit Rachedenken gegen seine Firma beschäftigt, anstatt sich auf seine berufliche Zukunft zu konzentrieren.“ Nun gut – manchmal sind Kündigungen einfach unumgänglich. Fast immer sind sie jedenfalls unangenehm und sollten im Sinne eines

dennoch positiven Verlaufs für beide Seiten gut vorbereitet sein. „Das ist ja auch für den Kündiger keine leichte Sache – Fachvorgesetzte fühlen sich zumeist überfordert, und selbst nach einigen Erfahrungen sind diese Gespräche extrem belastend“, bekräftigt Reisenzein. Seiner Meinung nach sind Kündigungen – genauso wie Einstellungsgespräche, denen ja ganz selbstverständlich mit entsprechender Kompetenz begegnet wird – jedenfalls ganz eindeutig Aufgabe des direkten Vorgesetzten. „Interessant ist auch, dass selbst absehbare Kündigungen in den meisten Unternehmen nicht oder schlecht vorbereitet werden und damit für den Überbringer kaum eine Chance besteht, gut in ein Gespräch zu gehen“, so der Berater.

FOTOS: DBM, COLOURBOX

## Situation trainieren

Das das Thema bei uns derart tabuisiert wird, liegt auch da-

**Eisige Stimmung beim Weggang aus der Firma ist für beide Seiten die schlechteste Variante.**

ran, dass es hier ganz einfach darum geht, mit Emotionen umzugehen. Und das fällt im beruflichen Zusammenhang natürlich besonders schwer, ist nicht gelernt und daher vermeintlich kaum zu bewältigen. „Ich kenne leider nur wenige heimische Firmen, die zum Thema Trennung Seminare anbieten, in denen Führungskräfte derartige Situationen trainieren können. Bei einigen wenigen sind solche Gespräche eher verschämt im Themenkreis „Konfliktgespräche enthalten“, so Reisenzeins Erfahrung. Und auch in den universitären Managementausbildungen gibt es dafür bis dato kaum Platz. Diese nichtvorhandene Kompetenz in Sachen Kündigung treibt dann oft seltsame Blüten: „Es kann Ihnen auch in einer höheren Position passieren, dass Sie Ihre Kündigung per Mail bekommen – was an Verletzung und Nichtwertschätzung kaum zu überbieten ist“, so Reisenzein. Genauso zählen Kündigungsgespräche im Großraumbüro, kurz vor Feierabend, am letzten Arbeitstag der Woche, vor Feiertagen, vor und nach Feiern oder Firmenfesten zu den Don'ts.

## Wichtiges Zweitgespräch

Ein interessanter Aspekt ist, dass eine Kündigung ein Zweitgespräch erfordert. Denn für viele Menschen ist die Botschaft aufs Erste gar nicht erfassbar und in ihrer Tragweite nicht erkennbar – oder sie wird überhaupt als nicht real empfunden und damit verdrängt. „Man sollte als Arbeitgeber so fair sein, in einem zweiten Ge-

spräch über viele Fragen, die auftauchen, offen zu sprechen: Was passiert mit dem Firmenhandy, mit dem Auto, wann ist der letzte Arbeitstag?“, erklärt Walter Reisenzein. Damit gibt man dem Noch-Mitarbeiter auch die Chance, sich vorzubereiten und somit das Gefühl, nicht hintergangen worden zu sein. All das bringt weniger böses Blut, mehr Offenheit und Verständnis. Auch die klare Kommunikation der Führungskraft ist ein entscheidendes Werkzeug in derartigen Situationen: Eine in der Möglichkeitsform vorgetragene Botschaft wird klarerweise leichter als nicht existent interpretiert. „Von einem Vorgesetzten muss man schon erwarten können, dass er diese Form der Kommunikation beherrscht und dann auch die Reaktion, die von Verzweiflung bis zur Aggression alles beinhalten kann, darauf aushält.“ Im Klartext meint der Experte: Die tatsächliche, klare Botschaft der Kündigung muss in den ersten sieben Minuten des Gesprächs vermittelt werden, insgesamt sollte das keinesfalls länger als 15 Minuten dauern – wobei man sich grundsätzlich für ein solches Gespräch in Ruhe und Wertschätzung bis zu einer Stunde Zeit nehmen sollte.

## Chancen erkennen

Zu guter Letzt sei auch noch darauf hingewiesen, dass es genauso im umgekehrten Fall – also der Kündigung durch einen Arbeitnehmer – einiges zu beachten gibt, das für die Firma wichtig ist. Kündigt ein Mitarbeiter, dann ist ein Gespräch für

viele Chefs nur mehr reine Zeitverschwendung, sie sind schlicht und einfach beleidigt. In Wahrheit bietet sich eine einmalige Gelegenheit, vom Mitarbeiter ein angstfreies Feedback zu bekommen, das über die bloßen Gründe des Austritts hinausgeht. Fragen nach dem Arbeitsklima, der Qualität des Teams oder danach, was geändert werden müsste, um den Weggang zu verhindern, bringen neue Erkenntnisse und helfen zukünftig, Fehler zu vermeiden. Entscheidend ist in diesem Falle auch, dass nicht der direkte Vorgesetzte als Klüftler des Gesprächs führt, sondern der Übermächste. Damit sind objektivere Aussagen zu erwarten, weil das Gesprächsklima weniger belastet ist.



Mag. Walter Reisenzein, Geschäftsführer DBM Österreich.

**„Im Falle einer Kündigung ist man nicht nur von der Entscheidung selbst erschüttert, sondern in vielen Fällen auch noch von der Art und Weise der Übermittlung.“**