

Hier können sich Manager beweisen: Richtig kündigen

Die 11 wichtigsten Punkte zum Thema – zum sofort anwenden und abhaken.

Von Kurt Müntener, Erni Associates Ltd.

Niemand mag schlechte Nachrichten

Eine Kündigung ist immer unangenehm. Was oft unterschätzt wird: Auch für Sie als Vorgesetzten, der sie überbringen muss. Leicht können sich bei gekündigten Mitarbeitenden Affekte bilden. Für die Frustration werden Schuldige gesucht. Direkte Vorgesetzte eignen sich hervorragend dafür. Zum Glück sind die Zeiten vorbei, als wie im alten Rom der Überbringer der schlechten Nachrichten ermordet wurde ...

«Sie sind gefeuert!»

Wenn Sie das Gespräch so beginnen, geben Sie Ihrer Sekretärin vorgängig Ohropax ab. Es wird sicherlich zu einer lauten Auseinandersetzung führen, indem der Mitarbeitende in affektiver Weise – die Sie in keinem Falle voraussehen können – reagieren wird. Die Auswirkungen auf die verbleibenden ungekündigten Mitarbeitenden sind nicht zu unterschätzen. Sie werden daran gemessen, wie fair oder unfair eine Kündigung abläuft; diese Einschätzung beeinflusst die Arbeitsleistung und -haltung Ihrer Mitarbeitenden in der Zukunft.

Das Manager-Meisterstück

Die Kunst liegt darin, das Kündigungsgespräch so zu führen, dass ein Abklingen von heftigen affektiven Gefühlsregungen ermöglicht und eine Eskalation verhindert wird. Das verlangt Ihnen alles ab, was Sie an hoher Sozialkompetenz und guter Menschenkenntnis zu bieten haben.

Das psychologisch richtige Vorgehen beim Führen eines solchen Gesprächs ist ein solides Stück Arbeit. Worauf es ankommt, finden Sie hier in dieser Checkliste.

Wie weiter?

Wenn Sie Fragen zu Ihrem nächsten Kündigungsgespräch haben, wenden Sie sich an info@erni.org.

Schnellauswertung

- | | |
|-------------------------|--|
| 11 x JA angekreuzt: | Sie haben den Prozess im Griff; weiter so. |
| 9 - 10 x JA angekreuzt: | Sie sind auf dem richtigen Weg, sollten sich aber nochmals intensiv mit der Materie auseinandersetzen. |
| 4 - 8 x JA angekreuzt: | Rufen Sie uns an und lassen Sie sich einfach und effizient unterstützen. |
| 0 - 3 x JA angekreuzt: | Rufen Sie uns an, dann können wir gemeinsam feststellen, ob wir vom Selben sprechen. |

Disclaimer

Die Checkliste wird «as is» geliefert und dient als Arbeitspapier. Die Verwendung ist unter folgenden Bedingungen freigegeben:

Die Weitergabe und Verwendung erfolgt unentgeltlich. Sie erfolgt komplett mit allen Randbemerkungen und vor allem mit dem Urheberhinweis von Erni Associates Ltd.

Für die Inhalte wird keine Haftung übernommen und es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass diese Checkliste eine seriöse Beratung nicht ersetzt.

Hier können sich Manager beweisen: Richtig kündigen

CHECKPUNKT	JA	NEIN	NOTIZEN
<p>1. Kennen Sie das exakte Ziel des Gesprächs? Kündigungsfrist, Ferienguthaben, Übergabemodalitäten etc. müssen Sie gründlich kennen. Einigen Sie sich auf eine gemeinsame Sprachregelung bezüglich Information nach aussen.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>2. Haben Sie einen Sozialplan vorbereitet? Falls opportun, müssen Sie hierzu schon sehr konkrete Vorstellungen haben. Vage Andeutungen sind kontraproduktiv.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>3. Kennen Sie Ihren Verhandlungsspielraum? Pokern Sie nicht, wenn es um Freistellungen oder Abfindungen geht. Machen Sie klare Angebote.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>4. Verhindern Sie Vermeidungsreaktionen? Schieben Sie das Gespräch nicht auf. Beschönigen Sie keine Fakten und rechtfertigen Sie nicht die Massnahmen. Reden Sie nicht um den «heissen Brei». Auf keinen Fall sollten Sie sich mit dem Gekündigten solidarisieren oder diesen bemitleiden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>5. Verzichten Sie auf Gegenaggressionen? Wenn Sie beleidigt, beschimpft oder verbal bedroht werden, verzichten Sie darauf, dieselben Mittel anzuwenden. Wenn Ihr Gegenüber weint, trotz, sich der Tatsache verweigert oder sich auf Details konzentriert, nehmen Sie dies als Ausdruck seiner Gemütslage wahr.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>6. Wie kommuniziere ich? Stimmen Sie die schlechte Nachricht auf das Verstehen des Mitarbeitenden ab. Begründen Sie es angemessen. Vermeiden Sie lange Einleitungen, Andeutungen und Vorwürfe.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>7. Kenne ich die menschlichen Reaktionsmuster? Ihre Mitteilung erzeugt beim Gekündigten fast immer Frustration. Es können sich Affekte bilden, welche auch ausdrückt werden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>8. Entschärfen Sie affektives Handeln? Geben Sie dem Gekündigten Zeit, solche Affekte zu haben und diese auszudrücken. Bewahren Sie Ruhe und Distanz. Irgendwo muss Ihr Mitarbeiter in einer ersten Phase seinen Frust loswerden können. Reden Sie nicht auf ihn ein, weisen Sie ihn nicht zurecht, appellieren Sie nicht an seine Vernunft und trösten Sie ihn nicht. Das verschlimmert die Situation nur. Gewalt dürfen Sie jedoch unter keinen Umständen tolerieren.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>9. Machen Sie eine Nachbearbeitung? Besprechen Sie mit dem Gekündigten seine Enttäuschung und aggressiven Gefühle. Zeigen Sie Verständnis für seine Reaktionen. Lassen Sie sich nicht auf einen inhaltlichen Disput ein. Wiederholen Sie die Begründung die zur Kündigung geführt hat. Ziel ist eine Beruhigung und Klärung der Situation und ein einhergehendes Abklingen der Affekte.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>10. Arbeiten Sie an konstruktiven Lösungen? Wenn die Affekte abgeklungen sind, haben Sie die Voraussetzungen geschaffen, damit an konstruktiven Lösungen gearbeitet werden kann.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>11. Behalten Sie die Verbleibenden mental an Bord? Wenn Sie die vorstehenden Punkte beachten, verhalten Sie sich menschlich und Ihre Glaubwürdigkeit bleibt erhalten.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	