



## Arbeitsrecht und Personal

▷ Ende des Arbeitsverhältnisses

Karl-Heinz List

# Das Kündigungsgespräch

Ein Leitfaden für Führungskräfte

### Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Karl-Heinz List

# **Das Kündigungsgespräch**

Ein Leitfaden für Führungskräfte

**© 2006 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.**

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der einheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Gesprächshaltung</b>	<b>2</b>
2.1	Aktives Zuhören	2
2.2	Empathie	3
<b>3</b>	<b>Gefühle sind das Herzstück</b>	<b>4</b>
3.1	Gefühle sind etwas Normales	4
3.2	Selbstbeherrschung	5
3.3	Die Angst vor dem Kündigungsgespräch	5
3.4	Wenn es einen Chef selbst trifft	7
<b>4</b>	<b>Gesprächsvorbereitung</b>	<b>8</b>
4.1	Emotionale Einstimmung	8
4.2	Gefühle bewusst machen	10
4.3	Gesprächskonzept	10
4.4	Visualisierung	10
4.5	Wer führt das Kündigungsgespräch?	11
4.6	Checkliste zur Gesprächsvorbereitung	11
<b>5</b>	<b>Praxisbeispiele</b>	<b>13</b>
5.1	Kündigung in der Probezeit	13
5.2	Verhaltens- und personenbedingte Kündigung	15
5.3	Betriebsbedingte Kündigung	17
5.3.1	Unternehmerische Entscheidung	17
5.3.2	Rechtfertigung	17
5.3.3	Gesprächseinstieg bei betriebsbedingter Kündigung: Trennungsbotschaft	18
5.3.4	Reaktionen	19
5.3.5	Fehler beim Kündigungsgespräch (Beispiele)	21
5.3.6	Was man sonst noch vermeiden sollte	31
<b>6</b>	<b>Nach der Kündigung</b>	<b>33</b>
6.1	Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung	33
6.2	Die Verbleibenden	33
	<b>Literatur</b>	<b>35</b>

# 1 Einleitung

Kündigungsgespräche können nicht nach einem einheitlichen Schema ablaufen, weil die Gründe unterschiedlich sind. Aber ein „Sachgespräch“, bei dem es nur um Fakten geht, ist das Kündigungsgespräch ganz bestimmt nicht. Gefühle dürfen nicht ausgeblendet werden; sie spielen beim Kündigungsgespräch eine große Rolle, weil die Trennungsbotschaft meistens heftige Gefühle auslöst. Es gibt für solche Gespräche kein Patentrezept, weil ein Vorgesetzter nicht wissen kann, wie sein Gesprächspartner auf die Kündigung emotional reagieren wird. Der Vorgesetzte muss sich auf die emotionsgeladene Situation einlassen, ob er will oder nicht. Er ist ihr insofern ausgeliefert, da er sie nicht ziel- und ergebnisorientiert steuern kann wie er das bei anderen Gesprächen gewohnt ist.

Wenn das Unternehmen einen „wichtigen Grund“ für eine fristlose Kündigung hat, wie z. B. Diebstahl, wird der Mitarbeiter lediglich angehört. Ein Kündigungsgespräch findet nicht statt; man hat sich bei einer fristlosen Kündigung nichts mehr zu sagen.

Ganz anders bei „ordentlichen“ Kündigungen, die etwas mit der Person oder dem Verhalten des Mitarbeiters zu tun haben oder aber aus Gründen, die der Mitarbeiter nicht zu verantworten hat, weil sie betriebsbedingt sind, also wirtschaftliche Gründe. In diesen Fällen wird ein Kündigungsgespräch mit dem Mitarbeiter geführt, bei dem der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Gründe erläutert, die diese Kündigung rechtfertigen. Anders als bei „Mitarbeitergesprächen“, wie zum Beispiel Leistungsbeurteilung, wird es bei einem Kündigungsgespräch weder einen positiven Einstieg geben noch einen optimistischen Abschluss. Für den Vorgesetzten, der das Gespräch führt, den Mitarbeiter kennt und eine menschliche Beziehung zu ihm hat, heißt das: Umschalten. In dieser Situation ist positives Denken naiv. Kündigung bedeutet Abschied, Bedrohung der Existenz, ungewisse Zukunft.

## **2 Gesprächshaltung**

Es gibt eine Grundhaltung, die Führungskräfte in Seminaren über Gesprächsführung lernen und die auch bei Kündigungsgesprächen hilfreich ist. Die Rede ist vom Zuhören und von Empathie.

### **2.1 Aktives Zuhören**

Führungskräfte sollten darüber nachdenken, ob sie ihre Fähigkeit zum Zuhören verbessern können, um hilfreiche Kündigungsgespräche zu führen. Was bedeutet „aktives Zuhören“ konkret?

Eigentlich weiß jeder, was „zuhören“ heißt: Dem anderen nicht ins Wort fallen, ihn ausreden lassen. Aber was soll „aktiv“ dabei sein? Der Kommunikationswissenschaftler Christoph Thomann definiert aktives Zuhören – in Anlehnung an Carl Rogers – als eine Methode zur Bestandsaufnahme und Erforschung von Gedanken und Gefühlen. Den anderen verstehen bedeutet noch nicht, mit ihm einverstanden zu sein. Aktiv heißt, den inneren Zustand, die Befindlichkeit des Gesprächspartners wahrnehmen, aufnehmen, was der andere denkt und fühlt und dann – verbal oder nonverbal – äußern.

Durch aktives Zuhören stellt sich auch eine Temporegulierung ein. Wer übersprudelt und sich öfter wiederholt, wird durch aktives Zuhören gebremst. Wer zäh und stockend spricht, wird allmählich fließender.

### **Übung**

Lassen Sie ein Mitarbeitergespräch (am Besten ein Kritikgespräch) vor Ihrem inneren Auge noch einmal ablaufen, wie einen Film. Jetzt überlegen Sie:

- Wann fällt mir das Zuhören schwer?
- Unterbreche ich häufig den Redefluss anderer?
- Wie reagiere ich, wenn andere mir nicht zuhören?
- Was möchte ich an meinem Zuhörer-Verhalten sofort ändern?

## 2.2 Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, sich emotional auf andere einzustellen. Grundlage ist die Selbstwahrnehmung. Je offener wir für unsere eigenen Gefühle sind, desto besser können wir die Gefühle der anderen wahrnehmen und deuten.

Für Carl Rogers, den Begründer der Gesprächstherapie, gehört "Empathie" zur Grundhaltung des Therapeuten. Er muss seinem Klienten gegenüber echt und ohne Fassade sein, ihn achten und wertschätzen und ihm mit Empathie begegnen, ihm einführend zuhören, um seine innere Welt zu verstehen.

Carl Rogers ist im Laufe seiner Arbeit als Therapeut darauf gekommen, dass diese Grundhaltung nicht nur für die therapeutische Arbeit von großem Nutzen ist, sondern jeder menschlichen Kommunikation förderlich ist und die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv beeinflusst.

Was bedeutet bei Rogers Empathie oder "einführendes Verstehen"?

Es bedeutet, die innere Welt des anderen zu verstehen - was er denkt, ohne seine Sichtweise zu seiner eigenen zu machen und ohne sich mit dem anderen zu identifizieren.

Das Verbalisieren von Gefühlen, also das Senden von Ich-Botschaften in einem Kündigungsgespräch ist nicht angemessen und sinnvoll.

Beispiel:

Chef: „Sie sind traurig und fühlen sich schlecht.“

Ich-Botschaften haben den Sinn, die Gefühle des Gesprächspartners zu benennen, um ihm zu signalisieren, dass man ihn verstanden hat. Bei einem emotional aufgeladenen Kündigungsgespräch bedeutet eine Ich-Botschaft eine Verstärkung der Gefühle und wirkt kontraproduktiv. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ernst genommen oder meint sogar, dass der Chef ihn auf den Arm nimmt, wenn er ihm bestätigt, was er selbst weiß: Dass er wütend, verärgert oder verletzt ist.

Daniel Goleman hält „Empathie“ für eine Führungseigenschaft: Der Vorgesetzte hat die Gefühle der Mitarbeiter zu respektieren und sie in den Prozess intelligenter Entscheidungsfindung einzubauen. Teams gleichen oft einem Hexenkessel, so Goleman, voller versteckter Emotionen. Wer ein Team führen will, muss dafür

sorgen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen, was bei zwei Menschen schon schwierig sein kann.

Ein Manager, der sich nicht empathisch verhält und kein Mitgefühl ausdrücken kann, hat meist auch andere zwischenmenschliche Fähigkeiten nicht entwickelt und wird - so Goleman - über kurz oder lang scheitern.

### **3 Gefühle sind das Herzstück**

#### **3.1 Gefühle sind etwas Normales**

Wir sollten akzeptieren, dass Gefühle etwas völlig Normales und Natürliches sind. Es gibt heute nicht mehr viele Führungskräfte, die aus einem Elternhaus kommen, wo über Gefühle nicht geredet wurde, wo man Gefühle nicht zeigen durfte und Körperkontakt unerwünscht war. Auch ein Chef darf – wie andere Menschen auch – negative Gefühle haben. Auch „gute“ Menschen haben „schlechte“ Gefühle. Wir sind nicht immer glücklich mit unseren Gefühlen. Ob sie der Situation angemessen sind oder völlig abwegig, sie sind einfach da.

Soll man seine Gefühle ohne Zwang und ohne Hemmungen ausdrücken? Das mag im Einzelfall und zeitweise Erleichterung bringen, löst aber die Probleme nicht. Ein solches Verhalten hat einen negativen Beigeschmack und stößt andere Menschen ab. Alles herauszulassen, um sich zu befreien ist ein Mythos. Ärger bringt nur neuen Ärger.

Das andere Extrem ist die Unterdrückung der Gefühle. Sie tötet jede Spontaneität.

Autofahrer wissen, was gemeint ist. Wer auf der linken Spur auf der Autobahn von dem Fahrer hinter ihm bedrängt und per Lichthupe genötigt wird, die Spur zu wechseln, ärgert sich über die Rücksichtslosigkeit. Wer den Drängler dann verfolgt, am nächsten Rastplatz stellt und ihm eine Ohrfeige gibt, hat vielleicht das Gefühl von Genugtuung, aber er spürt keine Erleichterung im Sinne von „Dampf ablassen“. Die Wahrscheinlichkeit ist größer, dass er sich über sich selbst ärgert, dass er seinen Gefühlen freien Lauf gelassen hat und nicht souverän auf das Verhalten des Autobahnrüfels reagiert hat. Aber was wäre eine souveräne Reaktion? Das Mini-Selbstgespräch, für den Beifahrer unüberhörbar: „Die Welt ist voller Idioten!“ Damit ist der Ärger erledigt.

## **3.2 Selbstbeherrschung**

Eine Führungskraft muss nicht nur fähig sein und Leistung zeigen, sondern auch viel Disziplin und Selbstbeherrschung haben. Wer seinen Gefühlen freien Lauf lässt - wie Kinder das tun - und sie ausdrückt, wird viel Ärger bekommen. Er gilt als unbeherrscht, unberechenbar und als jemand mit wenig Selbstkontrolle. Man stelle sich vor, ein Chef sagt in einem Kündigungsgespräch zu seinem Mitarbeiter:

„Hier ist Ihre Kündigung zum 30. Juni. Ich bin froh, dass ich Sie endlich los bin. Sie arbeiten schlecht und sind auch sonst ein Ekel.“

Zur emotionalen Intelligenz gehört auch, Gefühle anderer zu verstehen und seine eigenen angemessen zu artikulieren.

## **3.3 Die Angst vor dem Kündigungsgespräch**

Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, der wir nicht gewachsen sind. Jede Entwicklung, jeder Reifungsprozess ist mit Angst verbunden, denn er führt uns in etwas Neues, bisher Unbekanntes, in innere und äußere Situationen, die wir noch nicht erlebt haben.

Alles Neue enthält neben dem Reiz des Neuen, der Lust am Abenteuer und der Freude am Risiko Angst. Sie wird uns an Stellen bewusst, wo wir alte Bahnen verlassen und neue Aufgaben bewältigen müssen.

Angst ist ein Gefühl. Angst ist nichts Negatives. Sie gehört zum Menschen, zum Leben. Führungskräfte haben Angst vor schwierigen Gesprächen, vor Kündigungsgesprächen besonders. Sie befürchten, mit der Situation nicht souverän genug umzugehen, auf Emotionen nicht angemessen reagieren zu können. Sie fragen sich: Wie reagiere ich, wenn der Mitarbeiter mir den Vorwurf macht, ich hätte versagt?

Sie fühlen sich nicht wohl in ihrer Haut, weil sich alles auf der Gefühlsebene abspielt. Sie fühlen sich unsicher, weil sie nicht alles im Griff haben, was sich im Trennungsgespräch abspielt. Sie können es nicht steuern. Das macht sie hilflos.

Trennung hat etwas Endgültiges. Der kleine Tod. Das Ende der Beziehung. Kein Konsens, kein Kompromiss, keine Harmonie, keine positive Lösung.