

12 Tipps für Führen von Kündigungs- und Trennungsgesprächen

1. Bereiten Sie sich gut auf die Kündigungsgespräche vor. Schreiben Sie ein Drehbuch für den Kündigungs- und Trennungsprozess. Klären Sie zunächst die juristische Seite. Handelt es sich um personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen oder um betriebsbedingte Kündigungen? Nach welchen Kriterien wird ausgewählt, wie wird begründet? Wann, wo und von wem wird die Entscheidung bekannt gegeben? Gibt es Abfindungen? Sind Freistellungen möglich? Sollte ein externer Trennungsspezialist eingebunden werden?
2. Führen Sie als Vorgesetzter, soweit möglich, die Kündigungsgespräche selbst – auch wenn es schwer fällt. Wenn die Kündigung zum Beispiel über die Personalabteilung schon per Post zugestellt wurde, suchen Sie unmittelbar danach das Gespräch.
3. Stellen Sie sicher, dass das Gespräch ohne Störungen von außen verläuft.
4. Teilen Sie die Kündigung nach einer kurzen Einleitung klar und sachlich mit. Nennen Sie das Kind beim Namen, verstecken Sie die Nachricht nicht hinter Anglizismen wie „Downsizing“.
5. Falls der Gekündigte auf die Nachricht geschockt reagiert, aggressiv wird oder weint, sollten Sie dies akzeptieren und abwarten, bis er sich gefasst hat. Geschieht dies nicht, sollten Sie dem Gekündigten den Vorschlag unterbreiten, das Gespräch über die Trennungsmodalitäten zu einem späteren Zeitpunkt zu führen.
6. Bereiten Sie sich auf die Frage vor: „Warum ich?“ Bei einer Sozialauswahl können Sie sich auf die rechtliche Lage berufen. Wenn Fertigkeiten oder Leistungsunterschiede (mit-)entscheiden, müssen Sie beim Begründen viel Fingerspitzengefühl beweisen: Einerseits um den zu kündigenden Mitarbeiter nicht zu verletzen, andererseits, damit die Kündigung nicht juristisch anfechtbar wird.
7. Prüfen Sie bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen genau, ob die rechtlichen Voraussetzungen hierfür erfüllt sind. Wenn Zweifel bestehen, streben Sie einen Aufhebungsvertrag an.
8. Lassen Sie sich auf keine Diskussion über die Auswahlkriterien ein. Sonst diskutieren Sie über die Kündigung selbst.

9. Prüfen und aktualisieren Sie vor dem Gespräch den Datenbestand der Personalakte. So vermeiden Sie Überraschungen im Trennungsgespräch. Erfahren Sie Neues über die familiäre Situation des Betroffenen, kann dies die gesamte Sozialauswahl kippen.
10. Bieten Sie dem Gekündigten Hilfen beim Aufbau einer neuen beruflichen Perspektive an – zum Beispiel, indem Sie ihm die Unterstützung durch einen externen Karriereberater offerieren. Schalten Sie den Berater möglichst frühzeitig ein, damit er Ihnen auch als Puffer bei eventuellen Konflikten dienen kann.
11. Denken Sie auch an die verbleibenden Mitarbeiter. Erläutern Sie ihnen die Zukunftsplanung und die künftige Aufgabenverteilung, damit sie eine neue Perspektive haben.
12. Ein fair gestalteter Kündigungs- und Trennungsprozess hilft Ihnen die versteckten Kosten jedes Personalabbaus, die zum Beispiel durch ein Sinken der Arbeitsmotivation der verbleibenden Mitarbeiter entstehen, zu reduzieren.

Frank Adensam

Zum Autor: Frank Adensam ist Geschäftsführer der ADENSAM – DIE PERSONALBERATER GmbH, Ludwigshafen (www.adensam.de)