

Gespräche erfolgreich führen: Trennungsgespräch

Das Trennungsgespräch gehört für Führungskräfte zu den größten Herausforderungen und stellt wohl mit Abstand das unerfreulichste aller Gespräche dar (egal von welcher Seite die Kündigung ausgesprochen wird).

Fall A: Mitarbeiter kündigt von sich aus

Bei dieser Art von Gesprächen ist die Emotions- und Reaktionslage umgekehrt zu Fall B. Für die Führungskraft heißt das, Gefühle der Enttäuschung, Zurückweisung in den Griff zu bekommen und außer der Frage nach eventueller Umstimmung keine weiteren Argumentationsketten vorzubringen

Vorbereitung:

- Gesprächspartner festlegen
- Mitarbeiter, Führungskraft, Personalabteilung (PA)
- Der direkte Vorgesetzte sollte möglichst dabei sein

Gesprächsziel fixieren:

- Falls das Thema „Kündigung“ beim Terminwunsch des Mitarbeiters angesprochen wird, ansonsten spontan im Gespräch festlegen.
- Was sind die Gründe (Ursachen) für die Kündigung?
- Ist die Entscheidung endgültig? (Mitarbeiter eventuell umstimmen)
- Imagefaktor (des Unternehmens) bei der Trennung beachten.
- Termin vereinbaren.

Ablauf, Inhalt und Beispielformulierungen:

- Atmosphäre vorbereiten
- Rapport vor Intervention
- Anlass, Thema ansprechen
- „Wir sind heute zusammengekommen, weil, um“
- „Weshalb haben Sie um ein Gespräch gebeten?“



- Ursachen erfragen, Sicht des Mitarbeiters
- „Was waren Ihre Aufgaben (genau)?“
- „Was hat Sie zu diesem Schritt veranlasst?“
- „Warum ...?“
- Sicht der Führungskraft
- Für gemeinsame Zeit und Ergebnisse bedanken
- Was wünschen Sie sich für die Zukunft?
- Herzlicher Abschluss

Scheidender Mitarbeiter kann positive Mundpropaganda oder Referenzen zu Ihrem Unternehmen weiterleiten, daher im „Guten“ auseinander gehen (Visitenkarte des Unternehmens).

Nachbereitung:

- Notizen (Erhebungsbogen) auswerten
- Schwachstellen im Unternehmen lokalisieren
- Maßnahmen veranlassen
- organisatorisch (Aufgaben verteilen)
- technisch (Vertragsgrundlagen)
- personell (Kompetenzen neu)
- Konsequenzen, rechtliche Auswirkungen
- Was habe ich als Führungskraft gelernt?



Fall B: Unternehmen kündigt dem Mitarbeiter

Bei derartigen Gesprächen liegen die Schwierigkeiten der Führungskräfte in der eigenen Befindlichkeit. Selbst Manager, die ansonsten im Business „fest im Sattel“ sitzen, tun sich da mitunter schwer, wissen sie doch, mit welchen Emotionen, Reaktionen und Argumenten des Gekündigten sie rechnen müssen. Daher gilt es, bloß nicht einzuknicken.

Vorbereitung:

siehe Fall A

Ablauf, Inhalt und Beispielformulierungen:

- Rapport vor Intervention
- Knappe Begrüßung
- „Wir sitzen heute zusammen, weil wir die Zusammenarbeit beenden wollen (müssen)“
- Gründe klar benennen
- Einweg-Kommunikation, klare Sprache
- Keine Diskussion, Rechtfertigungen, Argumentation zulassen (Die Entscheidung steht fest!)
- Konditionen verhandeln
- Nach spätestens 20-30 Minuten zum Ende kommen
- Nach dem Befinden, der Stimmung erkundigen (besonders, wenn es dem MA nicht gut geht)
- Unterstützung anbieten „Mit wem möchten Sie jetzt reden?“
- Zügig Kollegen informieren
- Angestellte haben ein Anrecht auf ein Zeugnis

Nachbereitung:

Siehe Fall A

Hinweis für beide Fälle:

Es wird lediglich das Arbeitsverhältnis aufgelöst, nicht die Beziehung zwischen den Parteien.

