

WIE SAG ICH'S RICHTIG?

Im Brennpunkt: Harald Schmid erklärt, wie man ein Trennungsgespräch möglichst souverän und für beide Seiten erträglich führt

INTERVIEW: MATTHIAS KÖB

„ICH KANN NICHT JEMANDEN KÜNDIGEN UND GLEICHZEITIG VERSUCHEN, DIE PERSON AUFZURICHTEN.“

Herr Schmid, eine Kündigung beginnt nicht erst mit dem Trennungsgespräch. Wie kann sich eine Führungskraft darauf vorbereiten?

Harald Schmid: Da muss man unterscheiden: Ist es eine individuelle Trennung von einer einzelnen Person oder handelt es sich um eine größere, betriebswirtschaftlich bedingte Kündigungswelle? Bei Letzterer werden die Trennungsprozesse zentral – meistens vom Personalbereich – vorbereitet und gesteuert. Bei einer Einzelkündigung handelt die unmittelbare Führungskraft in Eigenverantwortung. Der erste Schritt ist die Entscheidung dafür. Die passiert ja nicht von heute auf morgen. Habe ich die Entscheidung getroffen, beginnt die Vorbereitung auf das Gespräch.

Welche Schritte sind zu setzen?

Auch für Führungskräfte ist eine Kündigung eine emotionale Belastung. Umso wichtiger ist die Vorbereitung, beginnend damit, dass man alle notwendigen Fakten kennt. Habe ich zusätzlich Informationen zum sozialen Umfeld der betroffenen Person? Dann kann ich überlegen, was ich ihr anbieten kann: Hilft es der Person, wenn ich die

Kündigungsfrist verlängere? Kann ich eine zusätzliche Abfindung bieten? Kann ich der Person eine externe Beratung zur Seite stellen, die ihr bei der beruflichen Neuorientierung hilft? Ziel bei einer Trennung sollte immer eine einvernehmliche Lösung sein. Das unterbindet arbeitsrechtliche Risiken und führt gleichzeitig dazu, dass ich als Führungskraft weniger unter Druck komme.

Dennoch muss man damit rechnen, dass das Gegenüber emotional reagiert. Wie geht man mit Emotionen im Trennungsgespräch um?

Je überraschender die Trennung ist, desto unberechenbarer wird die Situation. Ich muss mir Gedanken machen, ob ich im Vorfeld bereits entsprechend kommuniziert beziehungsweise entsprechendes Feedback gegeben habe oder ob die Kündigung aus heiterem Himmel passiert. Eines ist jedoch sicher: Egal, welche Emotionen hochkommen, das muss eine Führungskraft aushalten.





M A G . H A R A L D S C H M I D

ist Berater, Führungskräfte-Coach und Mediator. Zu seinen Schwerpunkten zählt auch das Trennungsmanagement und somit die Frage, wie eine Kündigung bzw. ein Kündigungsgespräch trotz der emotionalen Belastung für beide Seiten so angenehm wie möglich gestaltet werden kann.

T I P P

20. Jänner 2021 Kostenloses Webseminar mit Harald Schmid: „Dos and Don'ts im professionellen Trennungsgespräch“ (9.00–10.00 Uhr via Zoom)
Anmeldung: hernstein@hernstein.at

Gerade bei Teams, in denen eng zusammengearbeitet wird, möchte ich der Person doch zeigen, dass mir die Trennung leidtut.

Natürlich sollte ich nicht dort sitzen wie ein Eisblock. Ich kann versuchen, die Emotion aufzufangen und zu vermitteln, dass ich verstehe, dass es eine harte Botschaft ist. Aber ich kann nicht so tun, als würde ich verstehen, was mein Gegenüber fühlt. Schließlich bin ich ja nicht selbst betroffen von der Kündigung. Ich kann nicht jemanden kündigen und gleichzeitig versuchen, die Person aufzurichten.

In einem früheren Interview haben Sie gesagt: Eine Kündigung sollte fair und sauber ablaufen. Was kann ich tun, wenn die betroffene Person die Kündigung als unfair empfindet?

In erster Linie geht es dabei um meine Haltung als Führungskraft. Ich habe schon viele Kündigungsgespräche miterlebt und noch nie hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter gesagt: Sie haben recht! Egal, wie gut man vorbereitet ist, und egal, wie gut das Gespräch geführt wird, die Person wird es in diesem Moment nicht als gerecht empfinden, sie verspürt einen Schmerz. Hingegen kam es immer wieder vor, dass der oder die Gekündigte im Nachhinein gesagt hat: Die Botschaft hat mich zwar sehr getroffen, aber für die Art und Weise der Mitteilung möchte ich mich bedanken.

Kann man Trennungsgespräche üben?

Bis zu einem gewissen Grad schon, zumindest den Einstieg. Wenn man gut in das Gespräch reinkommt, ist man im weiteren Verlauf viel sicherer. Und ja, auch Trockentraining macht Sinn, um zumindest den Ablauf des Gesprächs einmal durchzugehen. Sonst kann es passieren, dass mir das Heft des

Handelns aus der Hand genommen wird und die betroffene Person vielleicht sogar das Gefühl kriegt, sie könne die Entscheidung verhandeln.

Wie sollte der Ablauf des Gesprächs idealerweise ablaufen?

In jedem Trennungsgespräch geht es um eine klare Botschaft: Es ist aus und das ist Fakt. Das ist das Wichtigste. Deshalb gilt es, nicht mit Small Talk zu beginnen, sondern möglichst rasch zum Punkt zu kommen. Oft macht es meiner Erfahrung nach auch Sinn, die Information über die Trennung relativ kurz zu halten und die Details in einem zweiten Gespräch zu klären. Sprich: Botschaft übermitteln, Emotionen auffangen, sichergehen, dass die Information auch angekommen ist, und dann ein Follow-up-Gespräch fixieren.