

Wie man ein Kündigungsgespräch nicht führen sollte

Ich bin immer wieder erstaunt, wie unprofessionell Vorgesetzte zuweilen Kündigungsgespräche führen. Dabei könnten sie mit der richtigen Vorgehensweise die Betroffenen dabei unterstützen, die Kündigung gut zu verarbeiten und rasch für den Arbeitsmarkt bereit zu sein. Wie man es definitiv nicht machen sollte, zeigt folgendes Beispiel, welches sich vor zwei Jahren zugetragen hat.

Peter Näf

Eine Kundin erzählte mir im Outplacement, wie ihr Vorgesetzter ihr gekündigt hatte. Sie arbeitete während vielen Jahren in einem internationalen Konzern, seit einiger Zeit mit einem neuen Vorgesetzten, der im Head-Office im Ausland tätig war. Die Zusammenarbeit gestaltete sich schwierig, zumal die Erwartungen des Vorgesetzten unklar gewesen seien.

Der Vorgesetzte hatte sich für einen Besuch in der Schweiz angemeldet und die Mitarbeiterin gebeten, einen Tisch für ein gemeinsames Abendessen zu reservieren. Sie freute sich auf die Möglichkeit, die Arbeitsbeziehung durch einen persönlichen Austausch in einem informellen Rahmen zu verbessern.

Schlechte Nachrichten sofort kommunizieren

Das Gespräch während des Abendessens war sehr sympathisch. Sie unterhielten sich über viele Dinge und fanden einige gemeinsame Interessen. Meine Kundin freute sich über den geselligen Austausch, von dem sie erwartete, dass er auch ihre Zusammenarbeit verbessern würde.

Später bestellte Ihr Vorgesetzter die Rechnung, bezahlte und eröffnete ihr anschliessend, dass er ihr kündige. Es hätte nichts mit ihrer Leistung zu tun und er hätte die Zusammenarbeit mit ihr immer sehr geschätzt. Er empfehle sie gerne weiter und unterstütze sie bei der internen Stellensuche. Für die aktuelle Stelle erachte er sie aber als nicht geeignet. Meine Kundin war völlig verwirrt und verstand die Welt nicht mehr.

Ich vermute, dass der Vorgesetzten mit dem Abendessen Wertschätzung für seine Mitarbeiterin ausdrücken wollte. Zudem dürfte er versucht haben, die schlechte Nachricht durch viele gute Nachrichten erträglicher zu machen, wie Erin Meyer es in ihrem Buch «The Culture Map» als angelsächsische Kommunikationsgepflogenheit beschreibt. Und nicht zuletzt wollte er sich vermutlich selber schonen, indem er versuchte, den negativen Emotionen seiner Mitarbeiterin auszuweichen.

Gut gemeint ist das Gegenteil von gut

Er hat das Gegenteil erreicht: Seine Mitarbeiterin war in diesem Setting völlig entspannt und damit schutzlos; die Kündigung traf sie daher wie ein Dolchstoss. Sie konnte die Nachricht wegen seinen widersprüchlichen Signalen lange nicht richtig einordnen. Und noch Wochen später zuckte sie zusammen, wenn ihr Menschen mit Freundlichkeit begegneten, da sie die Überbringung einer schlechten Nachricht erwartete.

Machen wir uns nichts vor: Eine Kündigung ist und bleibt ein hässliches Gespräch mit dem Ziel, respektvoll aber unmissverständlich eine schlechte Nachricht zu überbringen. Nur so kann bei den Betroffenen die psychische Verarbeitung beginnen. Schmerzhaftes Gefühle sind dabei nicht vermeidbar; Verlust und Trauer sind Teil menschlichen Lebens und wir müssen alle lernen, damit umzugehen.

Aber wir dürfen von Führungskräften erwarten, dass sie in der Lage sind, ein Kündigungsgespräch professionell zu führen und die eigenen Emotionen sowie die Emotionen der Betroffenen auszuhalten. Und es wäre dringend angezeigt, sie bei Bedarf entsprechend zu schulen.

[#outplacement](#) [#bewerbung](#) [#50plus](#)

Weitere Artikel zu Karrierethemen finden Sie auf meiner Homepage <https://karrierecoaching.ch/artikel/>

