



„Kündigen ist unangenehm“

Forscher der Saar-Uni haben untersucht, worauf es bei Kündigungsgesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ankommt: Der Ton macht die Musik.

Interview: Angelika Fritsche

Foto: fotolia.de



duz Frau Richter, was war der Anlass für die Studien?

Richter Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern regelmäßig schlechte Nachrichten überbringen: ein nicht genehmigter Urlaub, eine schlechte Leistungsbeurteilung, eine Kündigung. Trotzdem gibt es bislang kaum Forschung zu diesem Thema, obwohl Schlechte-Nachrichten-Gespräche zu den schwierigsten Aufgaben im Führungsalltag gehören und je nach Anlass sehr belastend sein können. Das Kündigungsgespräch ist hier natürlich besonders schwierig, gerade wenn der Mitarbeiter seine Leistung immer erbracht hat, aber dennoch aus betrieblichen Gründen entlassen werden muss. Mit unseren Studien wollten wir herausfinden, ob ein wissenschaftlich fundiertes Training die Art und Weise, wie schlechte Nachrichten überbracht werden, verbessern kann, und ob sich dadurch auch der Stress für den Vorgesetzten und den betroffenen Mitarbeiter reduzieren lässt.

duz Welches sind die häufigsten Fehler, die Chefs begehen?

König Menschen ist es generell unangenehm, schlechte Nachrichten zu überbringen. Das liegt teils an Schuldgefühlen gegenüber dem Betroffenen, an Befürchtungen, mit der schlechten Nachricht in Verbindung gebracht zu werden, oder auch an Ängsten vor den emotionalen Reaktionen des Gegenübers. Dann wird das Kündigungsgespräch auch schon mal an den Personalbereich delegiert oder ganz vermieden, indem die Kündigung per Post oder E-Mail verschickt wird. Wenn es zum Kündigungsgespräch kommt, sind die größten Probleme Planlosigkeit und Unsensibilität bzw. Unfairness. Chefs sind zum Beispiel kurz angebunden, vermitteln unklare Botschaften, halten wichtige Informationen zurück, beschönigen die Nachricht oder würgen Nachfragen des Betroffenen ab. Dieses Distanzierungsverhalten dient dem Selbstschutz, wirkt jedoch unsensibel.

„Planlosigkeit und Unsensibilität bei Kündigungsgesprächen sind die größten Probleme“

[weiterlesen](#) ►

DIE STUDIE

Fairness ist wichtiger als formale Korrektheit, wenn einem Mitarbeitenden gekündigt wird. Das haben Psychologen der Universität des Saarlandes herausgefunden.

Methode

Die Studie „Displaying fairness while delivering bad news: Testing the effectiveness of organizational bad news training in the lay-off context“ wurde auf Grundlage von experimentellen Gesprächssituationen erstellt.

Experimente

In zwei zugrunde liegenden Experimenten mussten Freiwillige in die Rolle des Vorgesetzten schlüpfen und mit einem Mitarbeiter, der jeweils von einem Schauspieler gemimt wurde, dessen Reaktion immer gleich (geschockt) war, ein Gespräch über eine betriebsbedingte Kündigung führen. Diese Aufgabenstellung war ihnen zuvor nicht bekannt. Die Situationen wurden von mehreren Psychologen beobachtet, Audio-Protokolle der Gespräche wurden zur Überprüfung der Authentizität verschiedenen Personalexperten aus der Berufspraxis vorgelegt.

Fazit

Wissenschaftlich fundierte Trainingsmethoden für Führungskräfte können für alle Beteiligten, Mitarbeiter wie Chefs und Unternehmen, von Nutzen sein.

 **Studie im Volltext zum Download**
www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr53_CKoenig/PDFs_Publikationen/RichterEtAl2016.pdf



Foto: 123 RF

Kündigung: Wie Chefs schlechte Nachrichten überbringen

duz Woran liegt das?

König In der Praxis fehlt es häufig an systematischer Vorbereitung. In einer zusätzlichen Studie haben wir herausgefunden, dass sich die Mehrheit der Vorgesetzten lediglich mit Hilfe der Personalakte des betroffenen Mitarbeiters auf das Kündigungsgespräch vorbereitet. Manche nehmen noch eine Checkliste zur Hand, andere besprechen sich mit dem eigenen Vorgesetzten oder einem Personaler. Aber nur ein sehr geringer Anteil erhält eine Schulung oder übt das Gespräch vorher. Gleichzeitig ist der Wunsch nach Unterstützung groß und genau hier setzt unser Training an.

duz Eine wichtige Aussage Ihrer Studien lautet: „Streitigkeiten, aber natürlich auch viel emotionaler Stress, den Gekündigte und Führungskräfte erleben, könnten vermieden werden, wenn das Kündigungsgespräch bestimmten Regeln folgt.“ Welche Regeln sind hier ausschlaggebend?

Richter Zum einen sollte eine formale Gesprächsstruktur eingehalten werden. Dazu zählen das unmittelbare Überbringen der Kündigung, die Erklärung der Gründe, das Auffangen der Reaktion des Betroffenen, die Planung der weiteren Schritte und das Vereinbaren eines Folgegesprächs. Zum anderen sollten Regeln eines zwischenmenschlich fairen Umgangs beziehungsweise eines fairen Gesprächsprozesses befolgt werden.

duz Warum? Ist das nicht sowieso egal, wenn man gekündigt wird?

Richter Das stimmt zwar, am Kern der Aussage ändert sich nichts: Der Job ist weg. Aber gerade wenn man von einer negativen lebensverändernden Nachricht erfährt, ist die Art und Weise, wie man davon erfährt, umso wichtiger. Unsere Studien haben gezeigt, dass es nicht ausreicht, sich auf die formalen und rechtlichen Aspekte der Kündigung zu konzentrieren. Entscheidend für die Reaktionen des Betroffenen ist ein fairer Gesprächsprozess.

duz Und was heißt „fair sein“?

Richter Dinge, die eigentlich selbstverständlich sein sollten, die im Ernstfall aber meist auf der Strecke bleiben. Wie beispielsweise klare und eindeutige Botschaften vermitteln, sachlich und objektiv bleiben, die Kündigung nachvollziehbar und transparent erklären, das Gegenüber höflich und wertschätzend behandeln und zu Wort kommen lassen beziehungsweise dessen Emotionen aushalten. Das sind Facetten der sogenannten Prozessfairness oder Verfahrensgerechtigkeit.

duz Welche Auswirkungen hat das? Für den Einzelnen, aber auch für den Arbeitgeber, sein Image, seine Rekrutierungsbemühungen?

Richter Wenn sich die betroffenen Mitarbeiter fair behandelt fühlen, sinkt auch das Ri-

Dr. Manuela Richter
ist wissenschaftliche
Mitarbeiterin für Arbeits-
und Organisationspsycholo-
gie der Saar-Universität



Foto: Jörg Pütz

Prof. Dr. Cornelius König
ist Professor für Arbeits-
und Organisationspsycholo-
gie der Universität des
Saarlandes



Foto: Jörg Pütz

[weiterlesen ▶](#)



Foto: 123 RF

Kündigung: Wie Chefs schlechte Nachrichten überbringen

siko, dass sie sich über den ehemaligen Arbeitgeber ärgern und diesen verklagen. Auch ein Imageschaden durch den Personalabbau lässt sich möglicherweise vermeiden, denn natürlich reden die Betroffenen mit ihren Familien und Freunden und teilen ihre Erfahrungen über soziale Netzwerke. Gerade im Wissenschaftsbetrieb ist es wichtig, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Professor und wissenschaftlicher Mitarbeiter, im Guten voneinander trennen, da man über gemeinsame Netzwerke miteinander verbunden bleibt und auch zukünftige Projekte nicht auszuschließen sind. Aber man darf sich nichts vormachen, mit einer geschockten oder verärgerten Reaktion des Mitarbeiters muss man immer rechnen, und die sollte man dem Betroffenen auch zugestehen. Denn immerhin muss dieser eine schmerzhaft Nachricht verdauen. Langfristig wird ihm ein fairer Umgang im Gespräch jedoch helfen, mit der Kündigung abzuschließen und nach vorn zu schauen.

duz In der Unternehmenspraxis sehen Sie noch Potenzial, um die Erkenntnisse sinnvoll anzuwenden: Was meinen Sie damit? Für welche anderen Bereiche könnte wer was in einem Unternehmen oder einer Hochschule davon lernen?

König In der Praxis gibt es meines Wissens keine systematischen und gar wissenschaftlich fundierten Weiterbildungsprogramme, die das Überbringen schlechter Nachrichten am Arbeitsplatz zum Thema haben. Einmaltrainings oder Checklisten für Trennungsgespräche reichen nicht aus, denn schlechte Nachrichten gehören zum Arbeitsalltag. In Industrie und Wirtschaft können das ein nicht genehmigter Urlaub, gestrichenes Weihnachtsgeld, eine schlechte Leistungsbeurteilung oder eine Abmahnung sein. An Hochschulen müssen schlechte Noten in mündlichen Prüfungen, gestrichene Projektgelder oder nicht verlängerte Hiwi- oder Mitarbeiterverträge kommuniziert werden. Die Fähigkeit zur fairen Gesprächsführung ist also gleichermaßen für Manager, Personaler, Professoren und Dozenten relevant.

duz Und wie kann man das in den Unternehmen und Hochschulen verankern und einüben? Und wer ist dafür verantwortlich, damit das auch funktioniert?

Richter Letztlich müssen Weiterbildungen dieser Art zu einem Bestandteil der regulären Personalentwicklung werden, um einen fairen Umgang im alltäglichen Miteinander zu fördern. Gerade an Hochschulen mit psychologischen Lehrstühlen ist die Expertise oftmals nur wenige Schritte entfernt. Am Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Hochschuldidaktik der Universität des Saarlandes startet beispielsweise im Dezember dieses Jahres unser Workshop zum Überbringen schlechter Nachrichten für Lehrende und Angehörige der Universität. Solche Kooperationen sind ein Anfang.

Angelika Fritsche ist Redaktionsleiterin der duz.



Buchtip: Trennungsgespräch

Einen Leitfaden für Kündigungsgespräche hat die Trainerin, Beraterin und Coach Anja von Kanitz herausgebracht. In ihrem **Buch „Trennungsgespräche in Unternehmen“** liefert die Kommunikationsexpertin Tipps und Arbeitshilfen, um unangenehme Situationen zwischen Chefs und Mitarbeitenden zu meistern. Sie zeigt, wie ein konstruktives Kündigungsgespräch aufgebaut ist. Sie beschreibt, wie Vorgesetzte den richtigen Rahmen für das Gespräch schaffen, auf ihr Gegenüber richtig eingehen und das Gespräch auch in schwierigen Situationen sicher steuern können. Dazu gibt es Checklisten und Übungen für alle Gesprächsphasen.

UNTER VIER AUGEN

Was ist eine gute Strategie für Berufungsverhandlungen?

fragt eine habilitierte Sozialwissenschaftlerin.

Coach Franziska Jantzen antwortet:

Gute Vorbereitung ist essenziell für erfolgreiche Berufungsverhandlungen.



Foto: privat

Besonders wichtig ist, sich mit der Situation der rufenden Hochschule und Fakultät umfassend vertraut zu machen. Sprechen Sie also mit Entscheidungsträgern, Vorgängerinnen und Vorgängern, potenziellen Mitarbeitenden. Besichtigen Sie Räume, Labore und Anlagen. Recherchieren Sie, welche Soft- und Hardware vorhanden ist, und was Sie darüber hinaus benötigen. Aus diesen Infos und Ihren inhaltlichen Plänen für Forschung und Lehre entwickeln Sie ein Konzeptpapier für die Ausstattung der Professur, mit dem Sie Ihren Bedarf erläutern. Begründen Sie darin, warum Sie welche Ressourcen für Ihre Arbeit und zur Erreichung Ihrer Ziele brauchen. Ambitionierte, aber realistische Forderungen sind angemessen. Auch Ihre Besoldungsvorstellung müssen gründlich vorbereitet werden.

Mit dem Konzeptpapier und guten Argumenten ausgestattet, können Sie dann selbstsicher in die Verhandlung gehen. Erläutern Sie, worin der Vorteil für die Hochschule liegt, wenn Sie und Ihre Projekte gut unterstützt werden. Machen Sie sich bewusst: Man möchte, dass Sie kommen und gute Arbeit machen.

Franziska Jantzen, Hannover

ist seit 2001 selbstständige Wissenschaftsberaterin und Coach.

Internet

www.jantzen-entwicklungen.de