

Richtig kündigen – ein Leitfaden

Kündigungen sollten die letzte Option zur Rettung eines Unternehmens und anderer Arbeitsplätze sein. Sie sind für betroffene Mitarbeitende folgenreich und für beide Seiten (Führungskraft und gekündigte Person) unangenehm. Grundsätzlich sollten die betroffenen Mitarbeitenden durch ihre direkten Vorgesetzten über die Kündigung ihres Arbeitsplatzes informiert werden. Das Kündigungsgespräch selbst bedarf einer guten Vorbereitung durch die Führungskraft. [1] Sie können folgendes Vorgehen als Muster nutzen. Je nach Situation oder Bedarf können Sie natürlich auch davon abweichen oder den Ablauf anpassen:

Vorbereitung: sachlich und mental

Für das Kündigungsgespräch brauchen Sie folgende Informationen über die Person, die Sie über die Kündigung informieren werden:

- Aus der Personalakte: Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Entwicklung im Unternehmen, Arbeitseinsatz (auch Überstunden), Abmahnungen, auffällige Fehlzeiten, Anerkennungen und Prämien. [1]
- Über die private Situation (eventuell aus der Steuerkarte entnehmen): ist die Person alleinverdienend in einer Familie oder ledig? So können Sie sich auf mögliche Reaktionen einstellen. [1]
- Aus dem Arbeitsvertrag: Kündigungsfrist, gesetzliche und tarifliche Grundlagen, eventueller Sonderkündigungsschutz [1]
- Kündigungsgrund: Sie sollten die Frage „*Warum und warum ich?*“ in wenigen Sätzen beantworten können. [1] Kennen Sie die Hintergründe der Kündigung und wie es zu dieser Entscheidung kam. So können Sie Transparenz erzeugen, damit gekündigte Personen die Entscheidung nachvollziehen können. [2]
- Zeit und Raum: Kündigungen werden im Einzelgespräch ausgesprochen. Der Raum ist von außen nicht einsehbar und auch nicht hellhörig. Haben Sie Taschentücher und ein Getränk (Wasser oder Saft) vor Ort. Planen Sie mindestens 30 Minuten für das Gespräch ein: auch wenn die Aussprache der Kündigung oft nur 10 Minuten dauert, sollte ausreichend Zeit für Fragen, Erklärungen und Gespräche da sein. [1]
- Zeitpunkt: am nächsten Tag sollte ein Folgegespräch möglich sein. Das heißt, Kündigungsgespräche finden nicht vor freien Tagen, Feiertagen oder dem Wochenende statt. Außerdem sollten Sie es vermeiden, Kündigungen am letzten Tag der Probezeit oder zum letztmöglichen Zeitpunkt bei längeren Kündigungsfristen auszusprechen. [1] Sprechen Sie Kündigungen (oder Nichtverlängerung eines Arbeitsvertrages) rechtzeitig aus. So hat die betroffene Person ausreichend Zeit, sich eine neue Arbeitsstelle zu suchen.

- Kündigungsschreiben: nur eine schriftliche Kündigung, die formell richtig und angemessen formuliert ist, hat Gültigkeit. Dieses Schreiben sollten Sie bereits vorher erstellen und im Kündigungsgespräch übergeben. [1] Informationen zu gesetzliche Anforderungen an Kündigungen können Sie bei entsprechenden Organisationen erhalten (z. B. Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Arbeitgeberverband).

Das Kündigungsgespräch:

In der Regel wird eine Kündigung im Vier-Augen-gespräch ausgesprochen. Manchmal sind auch Sechs-Augen-Gespräche üblich, zum Beispiel wenn als dritte Person ein Mitglied des Betriebsrates, der Personalabteilung oder der/die nächsthöhere Vorgesetzte anwesend ist. [1] Orientieren Sie sich dafür an den Vorgaben Ihres Unternehmens.

1. Kurze Einleitung: kein Smalltalk, keine netten Sätze oder Fragen. Schildern Sie sachlich in wenigen Sätzen die Situation des Unternehmens und die Auswirkungen auf die Beschäftigten (maximal zwei bis drei Minuten). [1]
2. Kündigung aussprechen: nach der kurzen Einleitung sprechen Sie klar und eindeutig die Kündigung aus („...*muss ich Ihnen zu meinem Bedauern zum ... die Kündigung aussprechen.*“). Achten Sie auf eine sachlich klare Formulierung mit Einfühlungsvermögen und ohne Härte oder Emotionen. Überreichen Sie das Kündigungsschreiben.[1] Vermeiden Sie Ironie oder Scherze. [2]
3. Zeit zum Verarbeiten lassen: lassen Sie der gekündigten Person einen Moment Zeit, die Nachricht aufzunehmen. Manche ahnen ihre Kündigung schon vor dem Gespräch, für andere kommt sie überraschend. Manche reagieren mit Wut, Verzweiflung, Enttäuschung oder Angst. Vor allem für langjährige Mitarbeitende kann eine Kündigung ein Schock sein. Andere steigen direkt in Verhandlungen ein oder möchten Fragen klären.[1]
4. Fragen klären: beantworten Sie der gekündigten Person Fragen zu den Hintergründen der Kündigung und den Entscheidungsgrundlagen. [2] Weichen Sie jedoch nicht von der Kündigung zurück und stellen Sie diese nicht infrage. Wenn Sie den Eindruck haben, die Kontrolle über das Gespräch zu verlieren (zum Beispiel bei einem Wutausbruch), vereinbaren Sie einen Folgetermin für den nächsten Tag.[1]



Präventa

5. Weiteres Vorgehen: erklären Sie grob, wie Sie sich die Zusammenarbeit bis zum Ende der Beschäftigung vorstellen. Gehen Sie dabei aber noch nicht zu sehr ins Detail. Wenn Sie aber eine einvernehmliche Kündigung anbieten möchten, sollte die gekündigte Person das bereits jetzt erfahren. Vereinbaren Sie einen Folgetermin am nächsten Tag (maximal zwei Tage später). [1]
6. Geben Sie der gekündigten Person den Rest des Tages frei. [1]

Der Folgetermin:

Der Folgetermin findet maximal zwei Tage nach dem Kündigungsgespräch statt. Blockieren Sie diesen rechtzeitig in Ihrem Terminkalender und planen Sie mindestens eine Stunde dafür ein. Hier könnte erneut die Frage der gekündigten Person „Warum und warum ich?“ auftauchen. Außerdem gilt es, die weitere Zusammenarbeit bis zum Ende der Beschäftigung zu klären [1]:

- Gibt es ein Abfindungsangebot oder einen Sozialplan?
- Unterstützt das Unternehmen die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz (Bewerbungsberatung, Bewerbungs- und Interviewtraining, Outplacementberatung, Unterstützung bei der Vermittlung oder Existenzgründung)?
- Wird die gekündigte Person bis zum Ablauf der Kündigungsfrist freigestellt?
- Wie ist der Umgang mit Resturlaub, Einmalzahlungen, Überstunden und anderen Ansprüchen?
- Wann und wie werden Arbeitsmittel und Eigentum des Unternehmens übergeben?
- Wann und wie werden Mitarbeitende und KollegInnen informiert?

Vor allem langjährigen Mitarbeitenden fehlen oft die Erfahrung und Kenntnis über zeitgemäße, überzeugende Bewerbungen, da sich in den letzten Jahren einiges verändert haben kann. Bewerbungstrainings oder Outplacementangebote stellen daher eine Chance dar, möglichst schnell einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Diese Unterstützung kann zum Beispiel Unterstützung bei der Erstellung aktueller Bewerbungsunterlagen, Interviewtrainings oder Beratung zur Neuorientierung umfassen. Die Teilnahme erfolgt freiwillig. Die Durchführung erfolgt durch externe Fachleute. Bei unternehmensinternen Fachleuten ist die Akzeptanz der Unterstützung aufgrund der geringeren Neutralität geringer. Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche bringt auch Vorteile für das Unternehmen: gekündigte Mitarbeitende sind so eher zu einer einvernehmlichen Kündigung bereit und ein faires Angebot verringert die Risiken und Belastungen eines Kündigungsschutzprozesses. [1]

Quelle:

[1] Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Berlin: Cornelsen.

[2] Matyssek, A. K. (2011). *Gesund führen - sich und andere! Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb* (1. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.