



## **Das Kündigungsgespräch (Kündigung wegen Aufhebens einer Stelle)**

Mitarbeitende zu entlassen ist eine unangenehme Aufgabe, die hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz stellt. Grundsätzlich ist das Kündigungsgespräch eine Führungsaufgabe. Der/die direkte Vorgesetzte übernimmt dabei meist die Hauptverantwortung. Entscheidend für die gute Bewältigung dieser spannungsgeladenen Aufgabe ist eine gute mentale und sachliche Vorbereitung der Gesprächsführung.

### **VORBEREITUNG**

Die einzelnen Schritte der Vorbereitung lassen sich folgendermassen darstellen:

- Termin festlegen für das Gespräch. Der Gesprächstermin soll nicht zu weit im voraus angekündigt werden. Anfangs Woche und am Morgen ist die Belastbarkeit am höchsten. Dadurch wird vermieden, dass sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin im Vorfeld des Gesprächs unnötige Phantasien macht.
- Zeitrahmen planen: Der/die Vorgesetzte soll sich im Vorfeld des Kündigungsgesprächs bewusst vornehmen, das Gespräch kurz und klar zu halten.
- Personaldossier bereitstellen
- Gespräch strukturieren (vgl. Leitfaden):
  - Wie eröffne ich das Gespräch?
  - Welches sind die Hauptziele des Gesprächs?  
Folgende Informationen:
    - Die Stelle wird aufgehoben.
    - Die Stelle wird auf einen bestimmten Zeitpunkt aufgehoben.
    - Die Stellenaufhebung ist unwiderruflich.
  - Welche sachlichen Argumente zur Erklärung der Stellenaufhebung liegen vor?
  - Drehbuch des Gesprächs durchgehen. Die Stellenaufhebung soll bereits am Anfang des Gesprächs (in den ersten 5 Minuten) klar und unmissverständlich ausgesprochen werden. Je länger die unangenehme Nachricht hinausgezögert wird, desto schwieriger wird es, den wirklichen Zweck des Gespräches offenzulegen.
  - Was wird dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin an Unterstützung angeboten?



- Was wissen Sie über die Persönlichkeit des betroffenen Mitarbeiters bzw. der betroffenen Mitarbeiterin und wie ist seine/ihre persönliche Situation? Damit wird es möglich, die individuellen Reaktionen des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Mitarbeiterin im voraus abzuschätzen.
- Wer muss wann und wie orientiert/informiert werden. Werden andere Stellen einbezogen?
- Überprüfen Sie Ihr Vorgehen mit einer aussenstehenden Beratungsperson Ihres Vertrauens, um mögliche Reaktionen des/der Betroffenen diskutieren und soweit möglich voraussehen zu können.

## **LEITFADEN FÜR DAS KÜNDIGUNGSGESPRÄCH**

Wichtig:

Achten Sie darauf, dass das Kündigungsgespräch ohne Unterbrechung (z.B. durch Telefonate) abgewickelt werden kann.

1. Begrüssung, Einleitung
2. Bekanntgabe des Entscheides der Stellenaufhebung/Übergabe der Verfügung
3. Begründung (sachlich, wenig emotional)
4. Bekanntgabe des Zeitpunktes der Stellenaufhebung, Hinweis auf „Zeitpolster“
5. Wann ist der letzte Arbeitstag am Arbeitsplatz nach Abzug evtl. Ferien, Überzeit?
6. Allfällige Freistellung: Hinweis und Vorgehen dazu
7. Allfällige Unterstützung durch Fachkräfte
  - Publicjobs (Stellenbörse): Hinweise und Vorgehen dazu
  - Laufbahnberatung: Hinweise und Vorgehen dazu
  - Outplacement: Hinweise und Vorgehen dazu
8. Gehaltszahlung längstens bis...
9. Gelegenheit geben für Fragen und Erklärungen aus der Sicht des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin
10. Konkretes weiteres Vorgehen
11. Schlusswort



---

## DER VERLAUF EINES KÜNDIGUNGSGESPRÄCHES

- Je genauer und strukturierter ein Kündigungsgespräch durch den/die Vorgesetzte(n) vorbereitet wird, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, im Kündigungsgespräch selber richtig und angemessen zu reagieren. Die Selbstsicherheit in dieser äusserst unangenehmen Situation muss für den/die Vorgesetzte(n) erhalten bleiben, um das Gespräch in einem konstruktiven Sinn zu steuern.

Nach den Erfahrungen von Personalverantwortlichen und von Beratungspersonen lassen sich die im Kündigungsfall häufig gezeigten Reaktionen der Betroffenen in die folgenden Kategorien einordnen:

### **Gefasste, beherrschte Reaktion**

- Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin äussert konkret, dass er/sie von dieser Nachricht nicht überrascht ist und damit gerechnet hat (die häufigste Reaktion im Kündigungsgespräch). Sie ist vor allem dann wahrscheinlich, wenn der/die Betroffene die Gefahr einer Kündigung aufgrund seiner/ihrer vorherigen Beurteilungen bzw. anhand anderer Umstände erkannt und erwartet hat.

Wichtig für den/die Vorgesetzten:

Die schockierende Wirkung der Kündigungsnachricht darf nicht unterschätzt werden. Die aus der Kündigung resultierenden persönlichen Probleme werden verdrängt und können dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu einem späteren Zeitpunkt umso stärker zu schaffen machen.

Wenn der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin auf die Nachricht der Stellenaufhebung beherrscht reagiert, fragen Sie nach: „Wie ist es für Sie zu erfahren, dass Ihre Stelle bei uns aufgehoben wird?“,

### **Reaktion des „Nichtwahrhabenwollens“,**

- Der/die Betroffene nimmt die Nachricht schweigend, in einer Art Schockzustand entgegen.

Der/die Vorgesetzte kann nicht abschätzen, wie der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die Reaktion effektiv aufnimmt, was in ihm vorgeht.

Im Kündigungsgespräch kann es für den Moment sehr schwierig sein, Ansatzpunkte für das weitere Vorgehen mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin zu diskutieren.

Wenn der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin auf die Nachricht der Kündigung in einer Art Schockzustand reagiert, stellen Sie den Kontakt her und fragen Sie nach: „Wie ist es für Sie zu erfahren, dass Ihre Stelle bei uns aufgehoben wird?“



## **Fluchtreaktion**

- Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin versucht, der unangenehmen Situation direkt im Anschluss an die Kündigungsnachricht zu entkommen. Der Betroffene äussert beispielsweise den Wunsch, den Raum verlassen zu können.

Bei einer solchen Reaktion bewegen Sie den Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin dazu, sich weiterhin der Situation zu stellen.

## **Heftige, wütende Reaktion**

- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin lässt der Wut und dem Ärger freien Lauf. Er bedroht den/die Vorgesetzten, droht sich umzubringen oder kündigt rechtliche Schritte an.

Bei einer solchen Reaktion bleiben Sie selber ruhig. Lassen Sie dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin Zeit, seine/ihre Gefühle und Aggressionen zu artikulieren.

Oft ist es nach einiger Zeit dann möglich, konstruktiv über das weitere Vorgehen zu diskutieren.

## **DIE NACHBEREITUNG EINES “KÜNDIGUNGSGESPRÄCHS“**

1. Selbstkritische Beschreibung des Gesprächsverlaufs:
  - Wurde der Sachverhalt, so wie ich es dargestellt habe, vom/von der Mitarbeitenden verstanden?
  - Was musste weshalb nachgefragt werden, damit der Entscheid transparenter wurde?
  - Wie war die erste Reaktion des/der Mitarbeitenden auf den getroffenen Entscheid?
  - Welche Vereinbarungen bis zum Austritt wurden getroffen?
2. Umsetzung der getroffenen Vereinbarung:
  - Wer ist (noch) zu informieren?
  - Wie sind die laufenden Arbeiten/Projekte abzuschliessen und zu übergeben?
  - Was kommt in welcher Form ins Personaldossier?
  - Welche Hilfe ist zu beanspruchen - wie zu organisieren?
  - Was ist zu überprüfen durch wen und (bis) wann?
3. Besprechen Sie das Gespräch evtl. mit einer aussenstehenden (Beratungs-)Person Ihres Vertrauens.

Planen und strukturieren Sie jedes bevorstehende Gespräch gut und sorgfältig. Dies trägt we-



sentlich zum guten Gelingen einer so schwierigen Aufgabe bei. Die Kommunikationsfähigkeiten, die für die Steuerung solcher Gespräche notwendig sind, lassen sich einüben und trainieren! Entsprechende Angebote entnehmen Sie dem aktuellen Programm der Internen Aus- und Weiterbildung der Kantonalen Verwaltung Zürich. Antworten auf weitere Fragen und Literaturhinweise erhalten Sie auch unter [personalamt@pa.zh.ch](mailto:personalamt@pa.zh.ch).