

## Führungsgespräche

Das persönliche Gespräch ist ein zentrales Führungs- und Motivationsinstrument. Auf den folgenden Seiten finden Sie die wichtigsten Führungsgespräche im Detail dargestellt – mit Checklisten und konkreten Beispielen, die Sie direkt in Ihrem Führungsalltag einsetzen und als Anregung für eigene Formulierungen verwenden können. Mit eigenen Formulierungen erhöhen Sie Ihre persönliche Wirkung und Ihre Authentizität.

Führung und Kommunikation sind bis zu einem gewissen Grad erlernbar und können an Praxisbeispielen geübt werden. Ein wichtiger Faktor bei der Umsetzung im Alltag ist das Menschenbild. Das verinnerlichte Menschenbild einer Führungskraft prägt den Führungsstil. Es ist deshalb wichtig, dass Sie sich über Ihr Menschenbild klar werden und es gegebenenfalls aufgrund positiver Erfahrungen revidieren.

Der amerikanische Psychologe *McGregor* beschrieb zwei entgegengesetzte Menschenbilder, die er Theorie X und Theorie Y nannte. In der Praxis finden wir sämtliche Schattierungen zwischen den beiden Extremen X und Y.

Die Theorie X geht vom alten Vorurteil der grundsätzlichen Bösartigkeit der menschlichen Natur aus. Sie repräsentiert das Menschenbild von *Thomas Hobbes* (1588-1679) in seinem (ursprünglich von *Plautus* stammenden) Ausspruch „homo homini lupus“ (Der Mensch ist des Menschen Wolf). Kurz zusammengefasst: Der Mensch ist der Arbeit im Allgemeinen abgeneigt. Leistungen erbringt er nur unter Zwang und Kontrolle. Er will geführt werden. Er meidet Verantwortung. Er hat wenig Ehrgeiz. Er strebt nach Sicherheit. Er richtet sein Verhalten nach der Mehrheitsmeinung.

Die Theorie Y ist geprägt von der Individualpsychologie *Alfred Adlers* (1870-1937), die den Menschen als im Grunde soziales Wesen versteht, das kooperieren und Verantwortung übernehmen will. Kurz zusammengefasst: Der Mensch ist der Arbeit nicht grundsätzlich abgeneigt und kann darin durchaus Befriedigung finden. Er ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Mangelnder Ehrgeiz und das Streben nach Sicherheit sind Folgen persönlicher Erfahrungen und nicht für das Wesen des Menschen schlechthin charakteristisch.

Menschen, die stärker zum Menschenbild der Theorie X neigen, zeichnen sich durch einen eher autoritären Führungsstil aus, charakterisiert durch die Begriffe: Vorgesetzte und Untergebene, Befehle und Anweisungen, strikte Kontrolle.

Der autoritäre Führungsstil ist sehr stark zielorientiert, aber kaum bis gar nicht mitarbeiterorientiert. Mitarbeiter sind nur Mittel zum Zweck.

Menschen, die sich mehr zur Theorie Y hingezogen fühlen, besitzen einen eher kooperativen oder partizipativen Führungsstil, charakterisiert durch die Begriffe: Mitarbeiter, Zielvereinbarungen (Management by Objectives = MbO), Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

Der partizipative Führungsstil ist mitarbeiter- und zielorientiert.

Bei einer nur mittelmässigen Ausprägung der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sprechen wir auch von einem konservativ-vorsichtigen Führungsstil.

Dominiert die Mitarbeiterorientierung zu Lasten der Zielerreichung, so befindet sich die Führungskraft auf dem Weg zur Kuschelgruppe nach dem Motto: Hauptsache wir haben es gut miteinander.

Fehlt jegliches Interesse an der Zielerreichung und an den Mitarbeitern, so sprechen wir vom Laissez-faire-Führungsstil. Dies ist der führungslose Zustand, unter dem viele Mitarbeiter heute leiden.

Beim situativen Führungsstil richtet sich der Führungsstil nach der aktuellen Situation und der Qualifikation der Mitarbeiter: In akuten Krisen und bei weniger qualifizierten Mitarbeitern eher autoritär, bei Routineaufgaben und qualifizierten Mitarbeitern eher partizipativ.

Erfolgreiche Führung basiert vorwiegend auf einem situativen Führungsstil mit einer starken Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung und einer dynamischen Balance zwischen den Bedürfnissen und Anliegen der eigenen Person, den Bedürfnissen und Anliegen der Gruppe und den Anforderungen des Ziels – im Sinne der Themenzentrierten Interaktion (TZI) von *Ruth Cohn*. Das zugrunde liegende Menschenbild entspricht der Theorie Y von *McGregor*.

Bitte beachten Sie bei Ihren Gesprächen immer die offiziellen gesetzlichen Auflagen, Vorschriften und Einschränkungen Ihres Landes und die korrekte Vorgehens- und Ausdrucksweise (insbesondere bei Einstellungs- und Kündigungsgesprächen).

## Führen mit Zielvereinbarungen

Führen mit Zielvereinbarungen ist eines der bekanntesten Führungsmodelle und wurde bereits vor Jahrzehnten in der angloamerikanischen Führungspraxis unter der Bezeichnung Management by Objectives (MbO) entwickelt.

Führen mit Zielvereinbarungen bedeutet, dass

- der Vorgesetzte klare Ziele hat und diese kommuniziert und
- der Mitarbeiter diese Ziele ganz oder teilweise übernimmt bzw. sich klar verpflichtet, einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele zu leisten.

Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Zielvereinbarungsgespräch. Sie ist eine partnerschaftliche Vereinbarung darüber, welchen Beitrag ein Mitarbeiter zur Zielerreichung leistet.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist keine Diskussion über Ziele. Im Gegensatz aber zu autoritären Führungsstilen, wo der Chef Anweisungen erteilt, wer, was, wie und bis wann zu erledigen hat, bestimmt beim Führen mit Zielvereinbarungen der Mitarbeiter selbst, wie er die vereinbarten Ziele erreichen will. Dies hat mehrere Vorteile:

- Der Mitarbeiter ist motiviert, weil er sich, sein Wissen und seine Erfahrung einbringen und den Prozess der Zielerreichung selbst gestalten kann.
- Durch die Beteiligung der Mitarbeiter, die meistens auch näher am Geschehen sind als die Führungskräfte, können neue und effektivere Wege zur Zielerreichung entstehen.

Das bedeutet, dass die Führungskräfte lernen müssen, loszulassen, andere Wege zum Ziel zu akzeptieren und den Mitarbeitern zu vertrauen.

Die erste und wichtigste verbindliche Zielsetzung erfolgt an der Unternehmensspitze und enthält in wichtigen Akzenten den Führungswillen des obersten Führungskreises. Impulse für entscheidende Entwicklungen sollten aber auch von der mittleren Ebene und der Basis ausgehen. Mit Organisationsentwicklungs-Methoden wie Future Search Conference oder Appreciative Inquiry können solche Impulse gezielt herausgefordert werden.

Wenn auf der Unternehmensebene die Ziele formuliert sind, so müssen diese auf die jeweils nächste Ebene "heruntergebrochen" und als konkrete Leistungsbeiträge bzw. Erfolgsbeiträge formuliert werden: Was trägt unser Bereich/unsere Abteilung/unsere Gruppe zur Erreichung der Unternehmensziele bei? Was sollen unsere Mitarbeiter dazu beitragen? Das funktioniert am besten im Rahmen von Workshops. So lassen sich beispielsweise Zielkonflikte, etwa zwischen dem Einkauf, der möglichst günstig und daher in grossen Mengen einkaufen möchte, und der Logistik, die die Lagerkosten möglichst gering halten möchte, am besten bereinigen.

Der ganze Zielvereinbarungsprozess wird schliesslich durch individuelle Zielvereinbarungen in Einzelgesprächen vervollständigt.

## Zielformulierung

1. Positiv formuliert. Also nicht: Was darf im nächsten Jahr unter keinen Umständen passieren!
2. Messbar oder zumindest beobachtbar, damit ich feststellen kann, ob ich das Ziel erreicht habe.
3. Anspruchsvoll und herausfordernd (Motivation).
4. Realistisch und erreichbar, sonst droht der Frust!
5. Terminiert und strukturiert: Endtermin und Meilensteine.
6. Schriftlich fixiert. Die Schriftlichkeit erhöht die Klarheit und damit die Kraft der Ziele.

## Zielvereinbarungsgespräch

1. Positive Begrüssung
  - *„Schön, dass Sie sich gleich Zeit genommen haben, Herr Meyer.“*
  - *„Herr Müller, Ihr Einsatz im Projekt Z hat mich sehr gefreut.“*
2. Das Ziel bekannt geben. Zweck, Sinn, Bedeutung und Konsequenzen erläutern:
  - *„Mein Ziel ist...“*
  - *„Das Ziel unseres Unternehmens (unserer Abteilung, unserer Organisation, unseres Vereins, dieses Projekts usw.) ist...“*
3. Die Zustimmung bzw. den Erfolgsbeitrag des Mitarbeiters erfragen:
  - *„Kann ich dabei auf Ihre Mitarbeit/Ihren Einsatz zählen?“*
  - *„Sind Sie bereit, dieses Projekt zu übernehmen?“*
  - *„Werden Sie mich dabei unterstützen?“*
  - *„Sind Sie dabei?“*
4. Bei einer kongruenten Zustimmung bzw. überzeugenden Selbstverpflichtung: Anerkennung für die Zustimmung – nicht nur danken!
  - *„Das freut mich.“*
  - *„Da bin ich sehr froh.“*
  - *„Da fällt mir ein Stein vom Herzen.“*
  - *„Ich finde es ganz toll, dass ich mich auf Sie verlassen kann.“*
5. Den Weg bzw. die Vorgehensweise erfragen: Dies dient der Kontrolle, ob der Mitarbeiter das Ziel auch wirklich verstanden hat und in der Lage ist, Wege zur Zielerreichung selbst zu erarbeiten.
  - *„Wie wollen dieses Ziel erreichen?“*
  - *„Wie wollen Sie dabei vorgehen?“*
  - *„Welchen Weg wollen Sie dabei einschlagen?“*
6. Konkrete Vereinbarung: Wer tut was bis wann? Termin der nächsten Besprechung (Konzept, Zwischenbericht, Erfolgskontrolle).
  - *„Was werden Sie nun bis wann genau tun?“*
7. Motivierende Verabschiedung
  - *„Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.“*

## Zielvereinbarung in schwierigen Fällen

Auch ein gut geführtes Zielvereinbarungsgespräch ist keine Garantie, dass der Mitarbeiter das Ziel übernimmt und bereit ist, einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten. Er kann, darf und muss sogar (in bestimmten Fällen) "nein" sagen:

- Fehlende Kapazitäten
- Mangelnde Qualifizierung
- Fehlende Kompetenzen
- Familiäre Gründe
- Verletzung von Vereinbarungen und Vorschriften
- Verletzung von moralischen und ethischen Grundsätzen
- Verletzung von geltenden Gesetzen
- Gefährdung von Gesundheit und Leben

Wenn Sie der Überzeugung sind, dass der Mitarbeiter die Aufgabe im Prinzip übernehmen kann und soll, dann können Ihnen die folgenden Punkte dabei helfen, den Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu motivieren. Sie erweitern den Punkt 3 des oben beschriebenen Zielvereinbarungsgesprächs.

Es ist ausserordentlich wichtig, dass Ihr Verständnis und Ihre Aussagen über das Ziel und den Mitarbeiter ehrlich gemeint sind, und nicht einfach dazu dienen, den Mitarbeiter durch manipulative Schmeicheleien zur Zustimmung zu bewegen.

Bei einer Zustimmung darf auch und gerade in einer solchen Situation die ehrlich gemeinte Anerkennung nicht fehlen.

## Zielvereinbarungsgespräch in schwierigen Fällen

Erweiterung des Punkts 3. des Zielvereinbarungsgesprächs:

- a. Verständnis zeigen für die ablehnende Haltung:
  - *„Ich weiss, dass Sie schon jetzt sehr viel zu tun haben...“*
- b. Das Ziel aufwerten:
  - *„Es ist von grosser Bedeutung für den Erfolg unserer Firma, weil...“*
- c. Die Person aufwerten:
  - *„Sie sind unser bester Mitarbeiter. Deshalb möchte ich dieses Projekt gerade Ihnen übergeben.“*
  - *„Sie sind unsere letzte Rettung.“*
- d. Hindernisse und Lösungsmöglichkeiten erfragen:
  - *„Was hindert Sie, dieses Projekt zu übernehmen?“*
  - *„Unter welchen Umständen könnten Sie diese Aufgabe annehmen?“*
  - *„Wie könnten Sie es trotzdem schaffen, dieses Projekt zusätzlich zu übernehmen?“*
- e. Zuhören und warten.

## Kontrolle

Das Wort „Kontrolle“ hat für viele Menschen einen negativen Beigeschmack. Weshalb? Wir betrachten Kontrolle als einen Mangel an Vertrauen. Kontrolle tönt nach Überwachung. Und bei Kontrollen wird üblicherweise nur nach Negativem, Unvorschriftsgemäsem und Fehlern gesucht. Das ist natürlich für niemanden besonders motivierend: Der Mitarbeiter ist frustriert, wenn der Vorgesetzte einen Fehler findet. Der Vorgesetzte ist frustriert, wenn er keinen Fehler findet. Kontrollieren Sie deshalb ab heute, um einen Anlass für Lob und Anerkennung zu finden

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Kontrollen und Kontrollgespräche sind eine absolute Notwendigkeit – sowohl für den Vorgesetzten als auch für den Mitarbeiter. Als Vorgesetzter möchte und muss ich über die erzielten Resultate und die erreichten Ziele informiert sein. Als Mitarbeiter möchte ich Anerkennung für meinen Einsatz und meine Leistung.

Viele Führungskräfte sind allzu einseitig auf die Resultate fixiert. Werden die Ziele erreicht, ist es in Ordnung. Wenn nicht, gibt's Ärger. Was sie dabei völlig ausser acht lassen, sind die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, unter denen das vorliegende Resultat erreicht wurde. Ein bestimmtes Resultat kann unter günstigen Voraussetzungen spielend zu erreichen sein, während es unter widrigen Umständen eine Glanzleistung darstellt. Auch wenn Ziele nicht erreicht werden, kann dahinter dennoch eine überdurchschnittliche Leistung stecken. Und selbst wenn die Ziele vereinbarungsgemäss erreicht werden, muss dahinter noch lange keine besondere Leistung stehen. Vielleicht wurde das Ziel einfach zu tief angesetzt – und niemand hat sich bisher darüber beklagt!

Deshalb ist es wichtig, dass wir hinter dem Resultat immer die Leistung sehen. Zur Leistung gehören auch Massnahmen, die ein Mitarbeiter ergriffen hat, um günstige Gelegenheiten auszubauen und widrige Umstände abzuwenden oder zu kompensieren. Manche Mitarbeiter scheinen froh zu sein, wenn etwas schief läuft, wenn sie beispielsweise Unterlagen, Informationen oder Material nicht bekommen haben, um es als Entschuldigung für nicht erbrachte Leistungen und mangelnden Einsatz zu verwenden. Da sind Sie als Führungskraft gefordert – als überzeugender Kommunikator und Coach.

Ziele sind Fixpunkte für die Mitarbeiter und sollten innerhalb des festgelegten Zeitrahmens nicht geändert werden – weder nach oben, noch nach unten. Durch die Berücksichtigung der Umstände, unter denen das Resultat zustande gekommen ist, kann aber dennoch eine faire Leistungsbeurteilung erreicht und eine neue Zielvereinbarung getroffen werden.

## Kontrollgespräch

1. Positive Begrüssung.
2. Was wurde vereinbart – was wurde erreicht?
3. Beurteilung des Resultats: Positive Resultate anerkennen und loben. Negative Resultate kurz ansprechen.
4. Unter welchen Annahmen wurde das Ziel festgelegt bzw. vereinbart – unter welchen Umständen und Rahmenbedingungen wurde das Resultat tatsächlich erzielt, übertroffen oder verfehlt?
  - a. Positive Rahmenbedingungen
    - *„Welche Faktoren haben Ihnen dabei geholfen, das vereinbarte Resultat zu erzielen bzw. zu übertreffen?“*
    - *„Was haben Sie konkret getan, um das Resultat weiter zu verbessern?“*
  - b. Negative Rahmenbedingungen
    - *„Welche Faktoren haben es Ihnen erschwert bzw. verunmöglicht, das vereinbarte Resultat zu erzielen?“*
    - *„Was haben Sie konkret unternommen, um die aufgetretenen Probleme zu bewältigen?“*
5. Beurteilung der Leistung: Positive Leistungen konkret anerkennen und loben. Schlechte Leistungen direkt ansprechen.
6. Neue Zielvereinbarung.
7. Motivierender Abschluss.

## Lob und Anerkennung

In der Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse (nach *Maslow*) stehen die Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstbestätigung und Achtung ganz weit oben. Für Lob und Anerkennung, in welcher Form auch immer, tun Menschen beinahe alles. Und doch sparen wir mit Lob und Anerkennung: „Wenn ich nichts sage, ist es in Ordnung.“

Sind Spitzenleistungen wirklich selbstverständlich? Sind wir nicht froh, wenn ein Mitarbeiter oder ein Team eine schwierige und an einen knappen Termin gebundene Aufgabe selbständig und kompetent bewältigt hat? Fällt uns denn nicht ein Stein vom Herzen, wenn wir den dringenden Bericht für die Geschäftsleitung termingerecht und vollständig in unseren Händen halten? Wieso sagen wir es unseren Mitarbeitern nicht und begnügen uns mit einem knappen "danke" – wenn wir überhaupt etwas sagen?

Weshalb tun wir uns so schwer mit Lob und Anerkennung?

1. Wir sind so programmiert, dass wir zuerst und meist nur das Negative sehen. Bei Kontrollen suchen wir primär Fehler! Wir sehen und bemängeln einen winzigen Fehler und ignorieren und verschweigen, dass die übrigen 99 Prozent der Aufgabe tiptop gelöst wurden. So frustrieren und demotivieren wir tagtäglich unsere Mitarbeiter und Mitmenschen. Was wäre sinnvoller? Wenn wir bewusst das Positive suchen.
2. Wer selbst wenig gelobt wird, lobt auch wenig weiter – und umgekehrt.

Lob und Anerkennung sind wirkungsvolle Führungsinstrumente, wenn sie ehrlich gemeint sind und nicht manipulativ eingesetzt werden. Lob und Anerkennung sind wirkungsvolle Instrumente der Personalentwicklung. Menschen entwickeln sich besonders in den Bereichen, in denen sie Lob und Anerkennung finden.

Fangen Sie deshalb noch heute damit an, mehr zu loben. Suchen Sie bei Ihren Kontrollen das Positive und würdigen Sie die Resultate und die Leistungen der Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung. Es braucht keine grossen Worte. Ein einziges spontanes Wort der ehrlichen Wertschätzung ist viel mehr Wert als langes Gerede:

- „sehr gut“, „ausgezeichnet“, „toll“, „super“, „gratuliere“

Es gibt Menschen, die Lob zurückweisen: „Das ist doch selbstverständlich. Das war doch nichts Besonderes!“ Es ist falsch zu glauben, dass diese Menschen kein Lob und keine Anerkennung wollen. Im Gegenteil: Sie wollen noch mehr Lob, wollen eine Bestätigung, dass wir es wirklich ernst und ehrlich meinen! Wiederholen Sie deshalb Ihr Lob und bestätigen Sie Ihre Anerkennung:

- „Ja, aber ich finde es wirklich toll, dass ich mich auf Sie verlassen kann.“

Richtig loben bedeutet:

1. Ehrlich und spontan loben.
2. Nur loben, was ich im Augenblick auch wirklich beurteilen kann.
3. Konkret und präzise aufzählen, was ich besonders gut finde und weshalb.
4. Das Lob wiederholen, wenn es zurückgewiesen wird.

## Konstruktive Kritik

Menschen, die kritisiert werden, flüchten oft in Erklärungen und Rechtfertigungen für ihr Verhalten. Das ist natürlich reine Zeitverschwendung und bringt niemandem etwas, denn das eigentliche Ziel der Kritik sind Verbesserungen. Um diesem Verhalten vorzubeugen, hat sich die Vereinbarung von Feedback-Spielregeln bewährt.

Das Wort "Kritik" hat im allgemeinen Sprachgebrauch einen eher negativen Beigeschmack, weil meist nur negative Seiten angesprochen werden. Kritik ("Manöverkritik") sollte aber in jedem Fall aufbauend und konstruktiv sein und die positiven und negativen Aspekte berücksichtigen. Da niemand besonders motiviert ist, wenn man ihm seine Fehler und Schwachpunkte präsentiert, sollten wir diese nicht im negativen, sondern im positiven Sinn als Chance für Verbesserungsmöglichkeiten sehen und darstellen. Konstruktive Kritik - oder Feedback - bekommt somit eine positive Bedeutung für den Kritiker und den Kritisierten und motiviert zu besseren Leistungen.

Für eine konstruktive, nicht verletzende Kritik gehen Sie folgendermassen vor:

1. Sprechen Sie den Sachverhalt an – verletzen Sie nicht die Person.
2. Beschreiben Sie die Kritikpunkte konkret und präzise.
  - a. Beginnen Sie mit positiven Punkten.
  - b. Formulieren Sie negative Punkte in Form von Verbesserungsvorschlägen.

Für einfache Feedbacks haben sich die folgenden Spielregeln bewährt:

1. Feedback erwünscht?
  - a. Wenn ja:
2. Feedback geben.
3. Feedback entgegennehmen:
  - a. Dank für das Feedback
  - b. Keine Erklärungen
  - c. Keine Rechtfertigungen

## Störendes Verhalten und mangelhafte Leistungen ansprechen

Die meisten Menschen haben nicht den Mut, störendes Verhalten oder negative Leistungen sofort und direkt anzusprechen. Sie haben Angst, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen darunter leiden könnten. Und so leiden Sie lieber selbst!

Wenn Sie Negatives und Störendes nicht ansprechen, dann leiden nur Sie. Und es gibt keine Aussicht, dass der andere irgendetwas verändert. Wenn Sie Negatives ansprechen, baut sich zwar Spannung auf – auf beiden Seiten. Sie müssen lernen, diese Spannung aufrecht zu erhalten und selbst auszuhalten, denn nur so sind Veränderungen wahrscheinlich und möglich. Also kein Stillschweigen und keine bequemen Kompromisse mehr, sondern das Negative und Störende sofort und direkt ansprechen. Es lohnt sich. Die konkrete Vorgehensweise:

1. Wertschätzung der Person:
  - a. Unterscheiden Sie zwischen der Person und dem störenden Sachverhalt. In der Regel ist es nur ein Teilaspekt im Verhalten der betreffenden Person, der uns stört und den wir ansprechen wollen. Daneben gibt es meist eine ganze Reihe von Pluspunkten. Diese sprechen wir an. Wir signalisieren damit unsere Wertschätzung und setzen einen positiven Rahmen.
  - b. Wenn Sie nur noch negative Punkte finden, dann sollten Sie sich besser trennen.
2. Das Negative sofort und direkt ansprechen:
  - a. Den Sachverhalt ansprechen und nicht den Menschen verletzen: „Das stört mich!“ statt: „Sie stören mich!“
  - b. Unter vier Augen: keine öffentliche Blossstellung.
3. Zielvereinbarungsgespräch: Vereinbarung konkreter Verbesserungsmaßnahmen.

## Tadel

Wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden, ist ein konstruktives Zusammenarbeiten und Zusammenleben nicht möglich. Deshalb muss ein solches Verhalten konsequent getadelt werden.

Tadel ist kein Wutausbruch und kein Abreagieren aufgetauter Emotionen, was zwar biologisch gesund ist, aber den Goodwill des Getadelten zerstört. Dies ist nicht der Sinn eines Tadels. Der Tadel soll positiv motivieren und Veränderungen bewirken, die durch das Zielvereinbarungsgespräch und direktes Ansprechen der störenden Sachverhalte bisher nicht erreicht werden konnten. Deshalb ist es wichtig, dass Sie das Verhalten tadeln – und nicht die Person angreifen und verletzen.

Absolute Voraussetzung, damit Sie ein Tadelgespräch in der nachfolgend beschriebenen Form erfolgreich führen können, ist mindestens ein Zielvereinbarungsgespräch mit einer verbindlichen Zusage des Mitarbeiters. Ohne eine feste Zusage kann kein Tadelgespräch geführt werden, denn der eigentliche Tadel bezieht sich ausschliesslich auf die nicht eingehaltenen Zusagen des Mitarbeiters.

Wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht wurden, können Sie nur tadeln, wenn sich der Mitarbeiter nicht dafür eingesetzt hat. Das finden Sie heraus in einem Kontrollgespräch.

Sie können zudem nur tadeln, was Sie selbst gesehen, gehört, erlebt und erfahren haben. Ein Tadelgespräch, das Sie auf Informationen aus zweiter Hand aufbauen (Beispiel: Ein Kunde beschwert sich über einen Aussendienstmitarbeiter), steht auf schwachen Füßen und zerstört das Vertrauen zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter. Was Sie in diesem Fall tun können: Den Mitarbeiter zu dieser Beschwerde befragen – und ihm glauben, sofern es sich um einen Einzelfall handelt!

Tadeln Sie nur unter vier Augen – keine öffentliche Blossstellung!

Beginnen Sie das Tadelgespräch mit einer Wertschätzung der betreffenden Person – auch wenn es Ihnen schwer fallen sollte. Unterscheiden Sie zwischen der Person und der nicht eingehaltenen Vereinbarung. Finden Sie positive Punkte: Was macht der Mitarbeiter gut? Womit sind Sie zufrieden? Teilen Sie dem Mitarbeiter Ihre Wertschätzung mit. Eine positive Einstellung ist wichtig. Wenn ich dem Mitarbeiter überhaupt nicht mehr vertrauen kann und es keine positiven Punkte mehr gibt, dann muss ich ihn nicht mehr tadeln, sondern entlassen.

Sprechen Sie dann die nicht eingehaltene Vereinbarung konkret an. Es geht in diesem Tadelgespräch nur um getroffene Vereinbarungen und gegebene Zusagen, die nicht eingehalten worden sind. Beispielsweise: "Vor 14 Tagen haben wir vereinbart, dass Sie ab sofort pünktlich zu unseren Sitzungen erscheinen. Heute sind Sie wieder 15 Minuten zu spät gekommen." Es geht hier nur um die nicht eingehaltene Vereinbarung und nicht um den Tatbestand des zu späten Erscheinens.

Lassen Sie sich nicht auf irgendwelche unfruchtbaren Diskussionen ein, sondern gehen Sie gleich zum nächsten Punkt, der emotionalen Reaktion ihrerseits auf diese Situa-

tion: Enttäuschung, Trauer, Verärgerung, Wut usw. Wichtig dabei ist, dass Sie die Gegenwartsform verwenden, also beispielsweise: „Das enttäuscht mich“ statt „Das hat mich enttäuscht“. Bleiben Sie zudem auf der Sachebene: „Das enttäuscht mich“ statt „Sie enttäuschen mich.“ Greifen Sie nicht die Person an. Das erzeugt nur Abwehr.

Gehen Sie auf keinen Fall auf Ausreden ein, sondern wiederholen Sie stereotyp Ihre Aussagen und Ihre gefühlsmässige Reaktion, wenn es sein muss mehrmals – oder schweigen Sie einfach, denn Schweigen erzeugt Druck – auf beiden Seiten! Wer dem Druck nicht gewachsen ist und zuerst etwas sagt, hat verloren.

Achten Sie auf „Ja“-Reaktionen: Ein verbales "Ja" oder Kopfnicken, Schlucken usw. Mit der Ja-Reaktion ist der Tadel abgeschlossen. Die Ja-Reaktion, die Einsicht in das Fehlverhalten, ist die Grundlage für das nachfolgende Zielvereinbarungsgespräch.

Das Zielvereinbarungsgespräch, wie Sie es bereits kennen, dient dazu, konkrete Vereinbarungen zu treffen, wie der Mitarbeiter sicher stellt, dass er in Zukunft das Ziel erreicht bzw. die Vereinbarungen einhalten kann.

Was können Sie tun, wenn der Tadel nichts bringt?

1. Strengere Kontrollen in kürzeren Abständen
2. Korrektur der Leistungsbeurteilung
3. Abmahnung
4. Versetzung
5. Entlassung

Denken Sie daran, dass angedrohte Sanktionen umgesetzt werden müssen, damit Sie ihre Glaubwürdigkeit behalten. Beachten Sie dabei auch immer die rechtlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes.

## Tadelgespräch

1. Wertschätzung der Person.
  - *„Herr Müller, wie Sie wissen, schätze ich Sie als fachlich kompetenten und motivierten Mitarbeiter.“*
2. Die Vereinbarung, die nicht eingehalten worden ist, konkret ansprechen. Den Sachverhalt ansprechen – nicht den Menschen verletzen.
  - *„Wir haben letzte Woche vereinbart, dass Sie bis heute ...“*
  - *„Sie haben mir vor zwei Tagen versprochen, dass Sie bis heute...“*
  - *„Heute musste ich feststellen, dass Sie unsere Vereinbarung/Ihr Versprechen nicht eingehalten haben.“*
3. Ihre Gefühle der Enttäuschung, Verärgerung, Besorgnis, Wut, Trauer usw. äussern. Wichtig: Blickkontakt und Gegenwartsform.
  - *„Das enttäuscht mich ausserordentlich.“*
  - *„Das ärgert mich, weil...“*
4. Nicht auf Ausreden eingehen, sondern die Punkte 2 und 3 wiederholen – oder einfach Schweigen.
5. Auf „Ja“-Reaktionen achten
6. Zielvereinbarungsgespräch

## Mitarbeiterförderung/Qualifikation

Beim Qualifikationsgespräch geht es darum, einen Mitarbeiter besser für die gegenwärtige Aufgabe zu qualifizieren oder eine den Qualifikationen und Neigungen des Mitarbeiters besser entsprechende Aufgabe zu finden. Es geht um gezielte Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung – nicht um eine Leistungsbeurteilung. Es geht darum, das Potenzial der Mitarbeiter optimal zu entwickeln und einzusetzen.

Es ist tragisch, wie viele Führungskräfte diese wichtige Aufgabe vernachlässigen. Es reicht nicht, lediglich Ziele zu setzen bzw. zu vereinbaren. Führen heisst fordern und fördern. Wie im Sport den Coach braucht es in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen befähigen. Leider gibt es viele Führungskräfte, die Angst davor haben, dass ihre Mitarbeiter besser werden. Sie fürchten um ihre eigene Autorität und Position. Meist läuft das klassische Qualifikationsgespräch folgendermassen ab: Der Vorgesetzte erklärt dem Mitarbeiter, wie er ihn sieht (Fremdbild), was für ihn gut ist und was er zu tun hat. Und er präsentiert dem Mitarbeiter vor allem seine Schwächen und Misserfolge. Das ist wenig motivierend.

Uns interessiert beim Qualifikationsgespräch vor allem, wie der Mitarbeiter sich selbst sieht (Selbstbild) und dabei besonders seine Stärken und Erfolge, seine Interessen und Ziele. Darauf bauen wir auf. Das Qualifikationsgespräch geht von der Tatsache aus, dass Menschen nur in denjenigen Bereichen wirkliche Spitzenleistungen erbringen können, die sie besonders interessieren und ihnen besonders Spass machen. Darauf baut auch die Fragetechnik im Qualifikationsgespräch auf.

Eine gute Führungskraft sieht die Stärken ihrer Mitarbeiter und fördert sie. Eine schlechte Führungskraft sieht vor allem die Schwächen und beklagt sich über ihre Mitarbeiter.

In den meisten Fällen werden Sie das Selbstbild des Mitarbeiters bestätigen können. Oft ist das Selbstbild auch zu bescheiden, denn die Menschen wollen Lob und Anerkennung. Seltener überschätzen sich Mitarbeiter. In diesen Fällen können Sie dem Selbstbild des Mitarbeiters Ihr, ebenfalls subjektives, Fremdbild entgegenhalten. Das Fremdbild soll aber keine Be- oder Verurteilung der Person des Mitarbeiters sein, da dies den Mitarbeiter blockiert, sich weiter zu öffnen. Sprechen Sie stattdessen konkrete Situationen an. Sie müssen sich deshalb auf das Gespräch vorbereiten, so dass Sie die konkreten Erfolge und Misserfolge während des gesamten Beobachtungszeitraums (z.B. des vergangenen Jahres) präsent haben. Auch der Mitarbeiter sollte sich auf das Gespräch vorbereiten, indem er sich über seine Erfolge und seine Schwachpunkte im vergangenen Jahr Rechenschaft ablegt und sich über seine weiteren Ziele Gedanken macht. Selbstverständlich müssen Sie die Umsetzung der Vereinbarungen zum gegebenen Zeitpunkt kontrollieren und dem Mitarbeiter ein entsprechendes Feedback geben.

## Fördergespräch/Qualifikationsgespräch

1. Positive Begrüssung und Ziele des Gesprächs:
  - a. Rückblick auf das vergangene Jahr.
  - b. Ausblick auf das kommende Jahr.
  - c. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.
2. Besondere Leistungen und Erfolge im vergangenen Jahr:
  - a. Selbstbild des Mitarbeiters:
    - *„Was ist besonders gut gelaufen?“*
    - *„Wo hatten Sie besondere Erfolge?“*
    - *„Was macht Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders Spass?“*
    - *„Was fällt Ihnen besonders leicht?“*
    - *„Worauf sind Sie besonders stolz?“*
    - *„Welche persönlichen Fähigkeiten haben Ihnen besonders geholfen?“*
    - *„Wo könnten Sie diese Fähigkeiten sonst noch einsetzen?“*
  - b. Fremdbild
3. Verbesserungsmöglichkeiten:
  - a. Selbstbild des Mitarbeiters:
    - *„Was ist nicht so gut gelaufen?“*
    - *„Wo sind Sie mit sich nicht so zufrieden?“*
    - *„Was liegt Ihnen weniger?“*
    - *„Was macht Ihnen bei Ihrer Arbeit besonders Mühe?“*
    - *„Wo fühlen Sie sich unsicher bzw. unwohl?“*
    - *„Was fällt Ihnen besonders schwer?“*
    - *„Woran liegt das bei Ihnen?“*
    - *„Welche Fähigkeiten müssten Sie noch verbessern?“*
    - *„Was können Sie in Ihrem Arbeitsbereich noch verbessern?“*
  - b. Fremdbild
4. Ziele und Wünsche des Mitarbeiters.
5. Konkrete Massnahmen vereinbaren und notieren:
  - a. Stärken notieren für künftige Projekteinsätze.
  - b. Erweiterung oder Veränderung des Einsatzgebiets.
  - c. Versetzung.
  - d. Persönliche Verhaltensänderungen des Mitarbeiters.
  - e. Schulung, Training, Coaching (Fach- und Sozialkompetenz).
6. Positive und motivierende Verabschiedung.

## Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter

Bei der Auswahl und der Einstellung neuer Mitarbeiter sind die beiden folgenden Punkte besonders wichtig:

1. Besetzen Sie die Aufgabe und nicht die Stelle. Häufig werden bestehende Stellen einfach wieder besetzt, ohne dass deren Sinn und Zweck hinterfragt worden sind.
2. Treffen Sie Ihre Auswahl konsequent auf Grund der für die Aufgaben erforderlichen fachlichen und menschlichen Qualifikationen (Anforderungskatalog). Hüten Sie sich davor, ungeeignete Bewerber einzustellen, in der Hoffnung, dass sich die mangelnden Qualifikationen im Lauf der Zeit schon noch einstellen werden.

Die genaue Definition der Ziele einer neu zu besetzenden oder neu zu schaffenden Stelle ist die absolute Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeitersuche und Bewerberauswahl. Dabei spielt es keine Rolle, ob wir die geeigneten Kandidaten per Inserat, per Headhunter oder per Internet suchen. Fehlbesetzungen sind teuer und bewegen sich im Rahmen von 50 bis 150 Prozent eines Jahresgehalts der betreffenden Stelle. Eine sorgfältige Vorbereitung lohnt sich also auf jeden Fall.

Bei der Auswahl der Bewerber für das Einstellungsgespräch achten Sie primär auf die Erfüllung der Muss-Kriterien auf Grund der eingereichten Unterlagen.

Natürlich lassen sich nicht alle Kriterien anhand der Bewerbungsunterlagen verifizieren. Dazu ist ein gut geführtes Einstellungsgespräch notwendig.

## Anforderungskatalog

1. Stellenbezeichnung: Ihre Bezeichnung, z.B. Assistent der Geschäftsleitung.
2. Welche Ziele sollen mit dieser Stelle erreicht werden? Hier ist es ganz wichtig, nicht einfach eine alte Stellenbeschreibung zu übernehmen, sondern die aktuellen Ziele der Position zu definieren. Dabei kann sich herausstellen, dass eine Stelle ganz anders definiert werden muss oder sogar überflüssig geworden ist.
3. Wie können diese Ziele erreicht werden? Welche Qualifikationen und Stärken sollte der Bewerber mitbringen?
  - a. Fachliche Qualifikation und Stärken:
    - Ausbildung (Abschlüsse)
    - Berufserfahrung
    - Branchenkenntnisse
    - Sprachkenntnisse
    - PC-Anwenderkenntnisse
    - Spezialkenntnisse usw.
  - b. Persönliche Qualifikation und Stärken
    - Charakterliche Eigenschaften
    - Sozialkompetenz (Führungsverhalten, Teamfähigkeit usw.)
4. Rahmenbedingungen:
  - Arbeitsort
  - Eintrittstermin
  - Salär usw.
5. Welche der Kriterien sind Muss- bzw. Wunschbedingungen? Bleiben Sie realistisch: Fordern Sie nicht aus reinen Prestigegründen zu viel – und fordern Sie nicht zu wenig, nur weil der Arbeitsmarkt gegenwärtig ausgetrocknet ist.

## Einstellungsgespräch

Vorsicht mit Sympathie und Antipathie. Ist uns jemand unsympathisch, so sehen wir nur das Negative. Ist uns jemand sympathisch, so sehen wir nur das Positive. Enttäuschungen und die Kündigung sind dabei oft schon vorprogrammiert! Vermeiden Sie also Sympathien und Antipathien und versuchen Sie es mit Empathie, der Fähigkeit, sich in andere Menschen hinein zu versetzen.

Ausgangspunkt für das Einstellungsgespräch ist das Selbstbild des Bewerbers – wie sich der Bewerber selbst sieht mit seinen Zielen, Stärken und Schwächen. Im Idealfall decken sich die Anforderungen der Stelle mit dem Selbstbild des Bewerbers. Das heisst: Die Ziele und Qualifikationen des Bewerbers sind dazu geeignet, die Ziele der ausgeschriebenen Stelle zu erreichen.

Die Frage nach den Interessen und Zielen des Bewerbers, den Motiven und dem Antrieb zum Handeln, ist äusserst wichtig, denn Fähigkeiten ohne Interesse sind nichts wert! Wenn die Interessen und die Fähigkeiten des Bewerbers im Widerspruch zu den Anforderungen der Stelle stehen, ist die Kündigung bereits vorprogrammiert.

Die direkte Frage nach den Stärken und Schwächen führt oft nicht zum Ziel. Wer spricht schon gerne offen über seine Schwächen! Fragen Sie deshalb lieber nach den Erfolgen und Neigungen (= Stärken) bzw. den Widerständen und Abneigungen.

Auch beim Einstellungsgespräch gilt: Wer fragt, führt! Halten Sie also keine Monologe, sondern locken Sie den Bewerber mit offenen Fragen aus der Reserve.

Nicht alle Muss-Bedingungen lassen sich aus den Unterlagen ersehen. Insbesondere charakterliche Eigenschaften müssen durch geeignete Fragen geprüft werden.

In einigen Ländern wird die Befragung von Kandidaten durch die Gesetzgebung eingeschränkt. So dürfen etwa nur Daten erhoben werden, die in Zusammenhang mit der Eignung für die betreffende Stelle stehen. Der Kandidat muss keine Auskunft geben über persönliche Belange wie Religionszugehörigkeit, Familienverhältnisse, Schwangerschaft, HIV-Status oder Austrittsgrund aus dem letzten Arbeitsverhältnis. Fragen Sie trotzdem bis ans Limit, ohne dabei das Image Ihres Unternehmens zu schädigen.

Hier die konkrete Vorgehensweise:

1. Positive Begrüssung.
2. Ziele und Interessen des Bewerbers
3. Stärken und Schwächen:
  - a. Fragen nach den Stärken:
    - „Was macht Ihnen in Ihrem Beruf besonders Spass?“
    - „Was tun Sie besonders gerne?“
    - „Wo hatten Sie besondere Erfolge?“
  - b. Fragen nach den Schwächen:
    - „Was tun Sie nicht so gerne?“

- *„Womit hatten Sie schon Schwierigkeiten?“*
  - *„Was ärgert Sie manchmal?“*
4. Prüfen der Muss-Bedingungen: Siehe Fragenkatalog.
  5. Anforderungen der Stelle und die Rahmenbedingungen vorstellen: Eintrittstermin, Arbeitsort, Salär, sonstige Vergütungen usw.
  6. Offene Fragen des Bewerbers beantworten.
  7. Weiteres Vorgehen vereinbaren.
  8. Positive Verabschiedung.

## Fragenkatalog Muss-Bedingungen

### Belastbarkeit

- *„Welches war Ihr beruflich schwierigstes Problem und wie sind Sie damit fertig geworden?“*
- *„Welche Krisen haben Sie in Ihrem Leben wie gemeistert?“*

### Durchsetzungsfähigkeit

- *„Wie reagieren Sie, wenn ein Mitarbeiter in Ihrem Team nicht mitmacht? Was unternehmen Sie?“*

### Ehrlichkeit

- *„Wie reagieren Sie auf Menschen, die nicht ehrlich sind?“*
- *„In welchen Situationen erlauben Sie es einem Menschen, nicht ehrlich zu sein?“*

### Persönliche Einstellungen

#### a. Banker

- *„Was ist Ihre Einstellung in Bezug auf Geld?“*

#### b. Geschäftsführer

- *„Was ist Ihre Einstellung in Bezug auf Macht?“*

#### c. Naturwissenschaftler

- *„Was halten Sie von Tierversuchen?“*

### Fachkompetenz

#### a. Controlling

- *„Welche Erfahrungen haben Sie mit der Deckungsbeitragsrechnung gemacht?“*

#### b. Marketing

- *„Wie gehen Sie beim Zielgruppenmarketing vor?“*

#### c. Personalwesen

- *„Welche fünf Kriterien gehören in eine Probezeitqualifikation?“*

#### d. Staplerfahrer

- *„Welchen Typ Hubstapler beurteilen Sie als den besten? Weshalb?“*

#### e. Lösungen für konkrete Aufgabenstellungen aus dem Tätigkeitsbereich des potenziellen Mitarbeiters erfragen.

### Flexibilität

- *„Welches Ereignis war für Sie eine besondere Herausforderung? Wie haben Sie darauf reagiert?“*
- *„Wie reagiert Ihr Lebenspartner bzw. reagieren Ihre Kinder, wenn Sie abends später von der Arbeit nach Hause kommen?“*

- *„Wie reagiert Ihr Lebenspartner bzw. reagieren Ihre Kinder, wenn Sie kurzfristig in eine andere Stadt bzw. in ein anderes Land versetzt werden?“*

#### **Initiative**

- *„Bei welcher Gelegenheit haben Sie besondere Initiative gezeigt?“*

#### **Interesse**

- *„Was wissen Sie über unser Unternehmen?“*
- *„Was reizt Sie an dieser Aufgabe?“*

#### **Konsequenz**

- *„Sie führen ein Einstellungsgespräch mit einem Bewerber. Wie reagieren Sie, wenn das Telefon klingelt?“*

#### **Lernbereitschaft**

- *„Was haben Sie in den letzten drei Berufsjahren dazugelernt?“*

#### **Schlagfertigkeit**

- *„Begründen Sie, weshalb wir Sie zehn anderen Bewerbern vorziehen sollten?“*
- *„Weshalb sind Sie überzeugt, dass Sie sich für diese Stelle eignen?“*
- *„Wie weit gehen Sie, um diese Stelle zu bekommen?“*
- *„Sind Sie ehrgeizig, ein Geld- oder Machtmensch – oder alles zusammen?“*

#### **Selbständigkeit**

- *„Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Projekt übernommen und kommen nicht weiter. Was unternehmen Sie? Wie verhalten Sie sich?“*

#### **Selbstbild**

- *„Welches Tier wären Sie am liebsten? Weshalb?“ Lassen Sie sich von den Antworten überraschen!*

#### **Sozialkompetenz**

- *„Wie reagieren Sie, wenn Ihre guten Ideen nicht beachtet oder gar kritisiert werden?“*
- *„Was hat Sie bei Ihrer Arbeit schon einmal wütend gemacht?“*
- *„Welche Verhaltensweisen eines Vorgesetzten stören Sie?“*
- *„Wie reagieren Sie auf unangebrachte Kritik?“*

#### **Teamfähigkeit**

- *„Arbeiten Sie lieber im Team oder allein? Weshalb?“*

#### **Verantwortung**

- *„Weshalb reizt es Sie, mehr Verantwortung als bisher zu übernehmen?“*

#### **Zuverlässigkeit**

- *„Wie verhalten Sie sich, wenn es Ihnen nicht gelingt, eine Vereinbarung einzuhalten?“*

## Negative Entscheidungen mitteilen

Die nachstehende Vorgehensweise kann in entsprechend angepasster Form geschäftlich und privat in allen Situationen eingesetzt werden, in denen Entscheidungen mitgeteilt werden müssen, die für die Betroffenen negative Auswirkungen mit sich bringen, und in denen es Ihnen schwer fällt, sie zu kommunizieren, wie

- Versetzungen
- Rückstufungen
- Gehaltskürzungen
- Abschaffung von Titeln, Vergütungen und Privilegien
- Vertragsauflösungen mit Lieferanten und Kunden
- Beendigung von geschäftlichen und privaten Beziehungen
- Kündigung

Hier der konkrete Ablauf:

1. Wertschätzung der Person: Persönlichkeit, Leistungen, Zusammenarbeit, Partnerschaft usw.
2. Mein ehrliches Gefühl:
  - *„Es tut mir leid...“*
  - *„Es fällt mir schwer...“*
3. Meine Entscheidung:
  - *„Ich muss Ihnen mitteilen...“*
  - *„Ich habe mich entschlossen...“*
4. Kurze Begründung der Entscheidung.
5. Verständnis für die Reaktion zeigen:
  - *„Ich kann verstehen, dass Sie (fassunglos, wütend, enttäuscht, sprachlos) sind.“*
6. Keine Diskussion
  - a. über die Entscheidung. Ihre Entscheidung ist endgültig und kann nicht zurückgenommen werden.
  - b. über die Vergangenheit. Kein Blick zurück, sondern nach vorne.
7. Motivierende Verabschiedung.

## Kündigung

Es gehört zu den undankbaren Aufgaben eines Vorgesetzten, Kündigungen auszusprechen bzw. Mitarbeiter über die entsprechenden Schritte zu informieren. Dieses Gespräch kann und soll nicht an die Personalabteilung delegiert werden.

Beachten Sie die aktuellen gesetzlichen Auflagen und Vorschriften Ihres Landes und die korrekte Vorgehensweise z.B. in Bezug auf den Betriebsrat. Fragen Sie im Zweifelsfall Ihre Ansprechpartner in der Personalabteilung oder Ihren Rechtsberater.

Teilen Sie Kündigungen möglichst früh am Arbeitstag an einem ruhigen und neutralen Ort (z.B. Konferenzraum) mit. Stellen Sie Mitarbeiter in sensiblen Bereichen sofort frei.

Bei verhaltensbedingten Kündigungen (unentschuldigtes Fehlen, Diebstahl usw.) gehen dem Kündigungsgespräch schriftliche Abmahnungen voraus. Vorsicht: Damit dieses Instrument seine Wirksamkeit nicht verliert, muss in der Folge auch konsequent eine Kündigung ausgesprochen werden.

Eine mangelnde Arbeitsleistung sollte in der Mitarbeiterbeurteilung nachvollziehbar sein. In kritischen Fällen sollten Notizen über geführte Tadelgespräche (mündliche Abmahnung) aufbewahrt werden. Mitarbeiter in "unkündbaren" Monopolstellungen können durch die Verteilung ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf weitere Mitarbeiter entmachtet werden.

Der nachfolgenden Checkliste bezieht sich auf eine betriebsbedingte Kündigung. Bei verhaltensbedingten Kündigungen beschränkt sich das Kündigungsgespräch nach einer formellen Begrüssung im wesentlichen auf die Punkte 3 bis 5.

Bei einer betriebsbedingten Kündigung ist es wichtig, die positiven Punkte der Zusammenarbeit und der Person des Mitarbeiters zu Beginn hervorzuheben. Wenn es da gar nichts zu würdigen gäbe, hätten wir dem Mitarbeiter eigentlich schon längst kündigen müssen. Einem guten Mitarbeiter kündigen zu müssen schmerzt – persönliche und aus betrieblicher Sicht. Das sollte spontan und klar zum Ausdruck kommen. Dennoch ist die getroffene Entscheidung unwiderruflich. Sie steht fest und es kann nicht darüber diskutiert werden. Das muss im Gespräch deutlich vermittelt werden.

Die Entscheidung selbst kann kurz begründet werden. Lassen Sie sich auch hier auf keine Diskussionen ein.

Der Mitarbeiter wird mehr oder weniger stark emotional auf Ihre Mitteilung reagieren. Vier primäre Reaktionen sind möglich: Verneinung (nicht wahr haben wollen), Zorn, Trauer und Schweigen. Hier ist Ihr menschliches Verständnis, Ihre Empathie gefragt. Wie würden Sie sich in dieser Situation fühlen? Versetzen Sie sich in die Lage des Mitarbeiters.

Lassen Sie dem Mitarbeiter Zeit, den Schock zu verarbeiten. Öffnen Sie dem Mitarbeiter vor allem den Blick in seine berufliche Zukunft:

- Was sind seine persönlichen Stärken und Neigungen?
- Wie kann er eine neue Stelle finden (Outplacementberatung, Arbeitsamt usw.)?
- Will und kann er sich selbständig machen?

## Kündigungsgespräch

1. Wertschätzung der Person: Persönlichkeit, Leistungen, Zusammenarbeit.
2. Mein ehrliches Gefühl:
  - *„Es tut mir leid...“*
  - *„Es fällt mir schwer...“*
3. Die (betriebsbedingte) Kündigung aussprechen:
  - *„Ich muss Ihnen mitteilen, dass wir Sie per ... entlassen müssen.“*
  - *„Ich muss Ihnen mitteilen, dass wir Sie per ... entlassen werden...“*
  - *„Ich muss Ihnen mitteilen, dass ich per... Ihre Entlassung beantragt habe...“*
4. Kurze Begründung der Entscheidung:
  - *„...weil wir diese Abteilung schliessen.“*
  - *„...weil wir die Leistungen in Zukunft extern einkaufen.“*
  - *„...weil das Unternehmen auf Grund der schlechten Wirtschaftlage Einsparungen vornehmen muss.“*
5. Verständnis für die Reaktion zeigen.
  - *„Ich kann verstehen, dass Sie (fassungslos wütend, enttäuscht, sprachlos) sind.“*
6. Hilfe für die Zukunft anbieten – soweit Sie das persönlich wollen und können. Nur eines können Sie nicht: Die Kündigung zurücknehmen.
  - a. Dem Mitarbeiter den Blick für die Zukunft öffnen: Erkennen der eigenen Stärken und Möglichkeiten.
  - b. Outplacement-Beratung (intern oder extern).
7. Motivierende Verabschiedung.