

# BERUF & KARRIERE

www.badische-zeitung.de/stellen

## Flagge zeigen

BZ-SERIE „Herausforderung Führung“ (9): Konfliktgespräche

Lieber ein Knöllchen als ein Gespräch mit dem Chef – das ist das Ergebnis einer Umfrage der Personalberatung DDI Deutschland, Meerbusch. Selten wurden Manager und Politiker, die Führungsleistung zu erbringen haben, so kritisch hinterfragt wie in der gegenwärtigen Situation. Aber selten war Führung, die Orientierung und Perspektive bietet, so wichtig wie heute. In der Serie beleuchten wir Aspekte der Herausforderung Führung.

Das Führen schwieriger Gespräche mit Konfliktpotenzial ist für Führungskräfte eine der großen Herausforderungen. Die Gelegenheiten dazu sind reichlich vorhanden: das jährliche Mitarbeitergespräch, die Ablehnung einer Bewerbung, Gespräche zur Arbeitszeit- oder Gehaltskürzung, die vorzeitige Pensionierung oder das Trennungsgespräch mit der vom Arbeitgeber erklärten Absicht der Kündigung.

Jedes Gespräch mit Beschäftigten sollte gut vorbereitet und strukturiert sein, aber dies gilt in besonderer Weise für das Trennungsgespräch. Dieses wird sich dauerhaft im Gedächtnis des Mitarbeiters einprägen, deshalb ist die Art und Weise der Handhabung

und Gestaltung durch die Führungskraft auch Ausdruck der Unternehmenskultur.

Im Vorfeld sind die Gründe, die zur Trennung führen, sorgfältig mit der Personalabteilung abzustimmen und ausführliche Informationen über die Rechte des Mitarbeiters einzuholen. Der Vorgesetzte führt ein Gespräch in der Regel mit dem Mitarbeiter unter vier Augen. Abgestimmt werden muss, wer dem Betroffenen im Nachhinein als Blitzableiter zur Verfügung steht, etwa Personalleiter oder der bereits informierte Betriebsrat. Die Einladung erfolgt in einer üblichen Terminabstimmung im Rahmen der aktuellen betrieblichen Situation. Zeitlich eignen sich die Wochentage Dienstag bis Donnerstag, jeweils vormittags. Auf keinen Fall der Freitag nachmittag, denn hier hat der Arbeitgeber keinerlei Kontrolle mehr über Aktionen des Mitarbeiters und kann seiner Fürsorgepflicht eventuell nicht mehr nachkommen.

Die Grundhaltung für das Gespräch muss wertschätzend sein, Mitarbeiter spüren dies sofort. Dazu ist wichtig, dass die Führungskraft die Verantwortung für die Entscheidung übernimmt. In der

Gesprächseröffnung ist deswegen auch kein Smalltalk angebracht, sondern innerhalb der ersten fünf Minuten die betriebliche oder persönliche Situation zu schildern und eindeutig und unmissverständlich die Absicht zu erklären, das Arbeitsverhältnis zu beenden.

Die Führungskraft muss, um authentisch zu sein, hier die Ich-Form wählen, nicht man, also die Firma hat die Entscheidung getroffen, sondern die Führungskraft muss Flagge zeigen, um glaubwürdig wahrgenommen zu werden.

### Glaubwürdiges Verhalten

Die Gründe für die Trennung sind gut vorzubereiten und strukturiert zu erklären. In der emotionalen Anspannung des Mitarbeiters und der demzufolge eingeschränkten Fähigkeit des Zuhörens muss prägnant, vollständig und so logisch nachvollziehbar wie möglich argumentiert werden. Sind alle anderen Maßnahmen zur Vermeidung einer Trennung geprüft worden? Der Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf, dass dies erfolgt ist und im Gespräch auch thematisiert wird. Mögliche Vernetzungen in andere Unternehmensteile oder auch ein Verbleib



Bevor die Kündigung per Unterschrift Siegel und offiziell wird, hat der Vorgesetzte die Pflicht, den Betroffenen in einem persönlichen Gespräch über die Gründe für die Entlassung zu informieren.

FOTO: FOTOLIA.COM/WOLFGANG FILDER

mit einer Rückstufung kommen ja möglicherweise infrage. Die Trennung muss die wirklich letzte Möglichkeit, die Ultima Ratio sein. Peinlich wird es für die Führungskraft, wenn der Mitarbeiter mögliche realistische interne Alternativen aufzeigen kann. Deswegen ist es wichtig, dies sorgfältig im Vorfeld abgeklärt zu haben und die Entscheidung in Abstimmung mit anderen Gremien und Entscheidern wie Personalleitung, nächsthöherer Vorgesetzter, Geschäftsleitung Betriebsrat zu treffen.

Zum Ende des Gesprächs sind die wesentlichen Punkte kurz zu-

sammenzufassen und das Bedauern, wenn es denn glaubwürdig ist, auszusprechen. Die Pausen, die an dieser Stelle im Gespräch entstehen, sind wichtig und sind zuzulassen. Bringt der Mitarbeiter jetzt Einwände gegen die Entscheidung vor, ist nochmals auf den vorbereiteten Argumentationsleitfaden zurückzugreifen. Das Gespräch darf jetzt an dieser Stelle nicht ausufern, sondern hier muss dann auf weitere Gespräche, zum Beispiel mit der Personalabteilung, verwiesen werden. Am Schluss erkundigt sich die Führungskraft, was der Mitarbeiter jetzt plant, ist die Rückkehr an den

Arbeitsplatz vorgesehen oder – und dies ist die bessere Lösung – wird der Betroffene zum Betriebsrat oder zur Personalabteilung begleitet? Ist das Gespräch fair und respektvoll gelaufen, sollten jetzt weitere betriebliche Ansprechpartner unmittelbar zur Verfügung stehen. So kann eine Konfliktsituation durch glaubwürdiges Verhalten sowie respektvollen und fürsorglichen Umgang positiv gestaltet werden.

Rudolf Kast

Der Gastautor ist selbstständiger Berater für Personalmanagement. Der zehnte und letzte Teil dieser Serie erscheint am 29. Dezember.

