



Bachelorarbeit

Das Kündigungsgespräch

Norina Nobashari Eberli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Verena Berchtold-Ledergerber dipl. Psych. FH

Zürich, April 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

Man sollte dem anderen die Wahrheit wie einen Mantel hinhalten,
dass er hineinschlüpfen kann,
und sie ihm nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen.

Max Frisch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	
1.1	Hintergrund	6
1.2	Fragestellung und Arbeitshypothesen	6
1.3	Abgrenzung	6
1.4	Aufbau der Arbeit	7
THEORETISCHER TEIL		
2	Narzisstische Balance	8
3	Kränkung	
3.1	Definition	9
3.2	Modell des Kränkungsablaufs	9
3.3	Bewertung des auslösenden Ereignisses	10
3.4	Arbeit und Kränkung	11
3.5	Gefühlsreaktionen auf Kränkungen	12
4	Emotionen	13
4.1	Methoden zur Erfassung von Emotionen	13
4.1.1	Induktion	14
4.1.2	Alltagserhebung	14
4.1.3	Retrospektive Erhebung	14
4.2	Zielbestimmung	14
4.3	Verzerrungsgefahren	15
4.4	Definition	15
4.5	Entstehung der Gefühlsreaktion	15
4.6	Einzelne Emotionen	16
4.6.1	Scham als Leitaffekt bei Entwertung	16
4.6.2	Schuld	16
4.6.3	Wut	17
4.6.4	Angst und Furcht	18
4.6.5	Trauer	18
4.6.6	Überraschung, Schreck, Schock	14
5	Kündigungsgespräch	19
5.1	Kündigung als Sparmassnahme	20
5.2	Vorteile eines fairen Entlassungsprozesses	20
5.3	Begriffsklärung	21
5.3.1	Definition und Zielsetzung	21
5.3.2	Betriebsbedingte Kündigung	22
5.4	Probleme des Vorgesetzten	22
5.5	Vorbereitung	23
5.5.1	Basisfragen	23
5.5.2	Welche Botschaft	26
5.5.3	Emotionale Vorbereitung	26
5.6	Verlauf eines Schlechte-Nachrichten-Gesprächs	26
5.6.1	Kurze Gesprächseinleitung	27
5.6.2	Mitteilung der schlechten Nachricht	27
5.6.3	Verarbeitung der ausgelösten Gefühle	27
5.6.4	Ein nächster Schritt	29
5.7	Gesprächsführung	29
5.7.1	Wertschätzung	29
5.7.2	Verantwortung	30
5.7.3	Klare Botschaft	30
5.7.4	Wahrhaftigkeit	31
5.7.5	Don'ts	31

EMPIRISCHER TEIL

6	Methodisches Vorgehen	33
6.1	Forschungsdesign	33
6.2	Stichprobe	33
6.3	Datenerhebung	34
6.4	Datenauswertung	34
7	Darstellung der Ergebnisse	36
7.1	Vor dem Kündigungsgespräch	36
7.1.1	Situation im Betrieb	36
7.1.2	Atmosphäre am Arbeitsplatz	36
7.1.3	Beenden des Arbeitsverhältnisses aus eigenen Stücken	37
7.1.4	Ausrechnen der eigenen Chancen	37
7.1.5	Einladung zum Gespräch	37
7.2	Die Basisfragen	38
7.2.1	Wer	38
7.2.2	Wann	38
7.2.3	Wo	39
7.2.4	Wie lange	39
7.2.5	Auf den Punkt kommen	39
7.3	Emotionen	39
7.3.1	Einzelne Emotionen	39
7.3.2	Reaktionen auf die schlechte Nachricht	41
7.3.3	Umgang mit den ausgelösten Reaktionen	41
7.4	Kränkungen	42
7.4.1	Kränkung ja/nein	42
7.4.2	Vergleich mit anderen	42
7.4.3	Grösste Kränkung	42
7.4.4	Wert der Arbeit	43
7.4.5	Fehlende Menschlichkeit	43
7.5	Gesprächsführung	43
7.5.1	Wertschätzung	43
7.5.2	Wahrhaftigkeit	44
7.5.3	Verantwortung	44
7.5.4	Klare Botschaft	44
7.5.5	Generelle Begründung	45
7.5.6	Individuelle Begründung	45
7.5.7	Sozialkompetenz des Vorgesetzten	46
8	Diskussion	46
8.1	Ausgangslage	46
8.2	Zusammenfassung der Theorie	47
8.2.1	Kränkungen	47
8.2.2	Kündigung	48
8.3	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	48
8.3.1	Vor der Kündigung	49
8.3.2	Basisfragen	50
8.3.3	Gesprächsführung	51
8.3.4	Emotionen	54
8.3.5	Kränkungen	55
8.4	Prüfung der Fragestellung und der Hypothesen	58
8.5	Fazit	59
8.6	Methodenkritik	60
8.7	Weiterführendes	61
9	Abstract	63
10	Literaturverzeichnis	64
11	Anhang	67

1. Einleitung

1.1 Hintergrund

Seit der Wirtschaftskrise 2008 sind auch Unternehmungen in der Schweiz von Massenentlassungen betroffen. Firmen, die jahrzehntelang gewinnbringend gewirtschaftet haben und sich durch Wachstum und ein gutes Image auszeichnen, sehen sich gezwungen, viele ihrer langjährigen Mitarbeiter zu entlassen. Die meisten Unternehmungen sind auf eine solche Situation nicht vorbereitet und mit der Durchführung des Trennungs-Managements überfordert. Im letzten Jahr jagte eine Hiobsbotschaft die andere. Aufgerüttelt hat nicht nur, wie viele Menschen ihre Jobs verloren haben, sondern vor allem auf welche Art und Weise.

1.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen

Diese Arbeit möchte untersuchen, wie ein Kündigungsgespräch professionell und fair gestaltet werden kann und unnötige Kränkungen bei Betroffenen vermieden werden können. Die Fragestellung und die daraus abgeleiteten Hypothesen lauten deshalb folgendermassen:

Fragestellung	Welche Indikatoren beinhaltet ein kompetent geführtes Kündigungsgespräch?
1. Hypothese	Eine Kündigung stellt immer eine Kränkung dar.
2. Hypothese	Eine Kündigung kann als kompetent eingestuft werden, wenn sie keine weiteren Kränkungen verursacht.
3. Hypothese	Sind folgende fünf Punkte erfüllt, empfindet der Betroffene das Kündigungsgespräch als kompetent geführt: 1. Der Vorgesetzte begegnet dem Mitarbeiter mit Wertschätzung, 2. er übernimmt Verantwortung für den Entscheid der Kündigung, 3. er kommuniziert die Botschaft klar und nachvollziehbar, 4. er ist wahrhaftig und 5. er kann die Emotionen des Betroffenen auffangen.

1.3 Abgrenzung

Diese Arbeit untersucht nur den Sachverhalt von betriebsbedingten Kündigungen. Auf verhaltensbedingte Kündigungen wird nicht eingegangen. Mit rechtlichen Belangen und weiterführenden Vereinbarungen (Freistellung, Sozialplan etc.) wird sich diese Arbeit nicht auseinandersetzen. Auch kann der Umgang mit dem kritischen Lebensereignis und dessen Bewältigungsstrategien nicht näher behandelt werden. Für die empirische Untersuchung werden ausschliesslich Angestellte interviewt, denen im Jahr 2009 aus betrieblich bedingten Gründen gekündigt wurde. Vorgesetzte werden nicht befragt.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in zwei Teile: In einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Der theoretische Teil

Im Kapitel zwei wird der Begriff der *narzisstischen Balance* erörtert und auf die Thematik des Selbstwertes eingegangen, um im Kapitel drei die Kränkungen genauer zu definieren und anhand des Kränkungsmodells ihren Verlauf aufzuzeigen. Anschliessend werden die auslösenden Ereignisse und deren Bewertungen genauer betrachtet. Nachfolgend wird das Thema Kränkung auf den Bereich der Arbeit übertragen und aufgezeigt, warum Menschen gerade am Arbeitsplatz so verletzlich sind. Zum Schluss des dritten Kapitels wird auf die Gefühlsreaktionen bei Kränkungen eingegangen.

Kapitel vier ist das Kapitel der Emotionen. Zuerst wird anhand der Erfassung, der Zielbestimmung und der Verzerrungsgefahren die Problematik der Definition von Gefühlen aufgezeigt. Im Anschluss werden die konsensfähigen Merkmale der verschiedenen Emotionstheorien zu einer Definition zusammengetragen und die Entstehung von Gefühlsreaktionen erklärt. Am Ende dieses Kapitels werden ausgewählte Emotionen, die durch eine Kränkung entstehen können, näher beschrieben.

In Kapitel fünf folgt die Theorie über das Kündigungsgespräch. Zunächst wird aufgezeigt, dass Kündigungen als alleinige Sparmassnahme ihr Ziel meist bei weitem verfehlen und welche Vorteile aus einem fairen Entlassungsprozess für alle Beteiligten resultieren. Dann werden die beiden Begriffe *Kündigungsgespräch* und *betriebsbedingte Kündigung* genauer definiert. Anschliessend wird auf die Probleme des Vorgesetzten aufmerksam gemacht und die Vorbereitung für das Gespräch genauer untersucht. Weiter werden die verschiedenen Phasen des Gespräches beschrieben und die Gesprächsführung genauer erörtert.

Der empirische Teil

Wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit festgehalten, worauf ein Vorgesetzter achten sollte, wenn er Kündigungen aussprechen muss, so widmet sich der empirische Teil der Überprüfung der erarbeiteten Indikatoren anhand von Interviews mit gekündigten Personen. Sie sollen in dieser Arbeit Gehör finden und von ihren Erfahrungen berichten, um die Angaben über Kündigungsgespräche in der Literatur zu validieren.

In Kapitel sechs wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung genauer beschrieben. In Kapitel sieben werden die Ergebnisse aus den fünf problemzentrierten In-

terviews deskriptiv dargestellt. Befragt wurden fünf Personen, die 2009 aus betrieblich bedingten Gründen entlassen wurden.

Kapitel acht widmet sich der Diskussion der gewonnenen Ergebnisse. Zuerst wird nochmals die Ausgangslage der Studie beschrieben und eine kurze Zusammenfassung des Theorieteils gegeben. Der nächste Abschnitt beinhaltet die Zusammenfassung und die Interpretation der wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews, die jeweils mit den Erkenntnissen der Theorie in Zusammenhang gesetzt werden. Danach wird auf die Fragestellung eingegangen und die Hypothesen werden überprüft. Anschliessend folgen *Fazit* und *Methodenkritik*. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Ausblick.

I THEORETISCHER TEIL

2. Narzisstische Balance

Dieses Kapitel widmet sich der *narzisstischen Balance* (Sprenger, 2009) oder anders ausgedrückt dem Selbstwert und legt somit den Grundstein für das Verständnis von Kränkungen. Wie eng Selbstwert und Kränkung miteinander verbunden sind, wird noch genauer erläutert. Während das Wort *Narzissmus* in der Alltagssprache eher negativ geprägt ist, wird in der Psychologie unter der *narzisstischen Balance* ein gesunder Selbstwert verstanden.

Sprenger (S. 46) spricht in diesem Zusammenhang von der Ausgeglichenheit „zwischen den Faktoren, die das Selbstwertgefühl stützen und erhöhen, und solchen, die es bedrohen und schwächen“. Um den Selbstwert zu stärken ist „die zweifellos wichtigste Quelle ... die Liebe“ (S. 53). Wer sich geliebt fühlt, kann seine grundlegenden narzisstischen Bedürfnisse wie Sicherheit, Wertschätzung, Respekt, Annahme und Bedeutung stillen. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse spielen für die Entwicklung eines gesunden Selbstwertes schon in den frühen Jahren eines Menschenlebens eine wichtige Rolle (Wardetzki, 2000, S. 31). Mit dem Erwachsenwerden steigt im Normalfall die narzisstische Stabilität, worunter wiederum kein Übermass an Selbstüberzeugung, sondern die Sicherheit, dass man so wie man ist, grundsätzlich „okay“ ist, verstanden wird (Sprenger, 2009, S. 53). Um zu dieser Überzeugung zu gelangen, braucht der Mensch das Gegenüber, um sich positiv gespiegelt zu sehen, denn er strebt nach Erhöhung seines Selbstwertes, indem er um „Bestätigung, Anerkennung und Geliebtwerden“ kämpft (S. 60). Um die Balance des narzisstischen Gleichgewichts zu halten, ist es von Vorteil, wenn man seine Bedürfnisse nach positiver Zuwendung kennt und sich deren auch nicht schämt. Denn nur wer sich diese Bedürfnisse eingesteht und auch auf Erfahrungen von Wertschätzung zurückgreifen kann, hat die Möglichkeit, einen stabilen Selbstwert aufzubauen (S. 47).

Wardetzki (2000, S. 31–32) führt weiter aus, dass man für einen gesunden Selbstwert nicht nur ein Gegenüber braucht, das einen positiv spiegelt, sondern sich auch seiner selbst bewusst sein muss, seine Stärken (und auch seine Schwächen) kennen sollte, und man wissen muss, was man braucht und will, denn nur dann verfügt man über die Möglichkeiten, sich seine Wünsche zu erfüllen und sich auch Anerkennung von anderen zu verschaffen.

3. Kränkung

Kränkung und Selbstwert hängen eng zusammen. Sie bedingen sich manchmal sogar: Eine Kränkung schwächt den Selbstwert und zieht oft Selbstzweifel und eine Verunsicherung des Identitätsgefühls mit sich. Kränkungen bringen also die narzisstische Balance aus dem Gleichgewicht. Und dennoch, sie gehören zum Leben einfach dazu. Genauso wie man geliebt und gelobt wird, wird man auch kritisiert, abgelehnt und zurückgewiesen (Wardetzki, 2000, S. 16).

3.1 Definition

Kränkungen sind nach Wardetzki (2005, S. 10) zwischenmenschliche Konflikte, die das Selbstwertgefühl angreifen und schwächen. Die Betroffenen haben das Gefühl, zu kurz zu kommen, weniger Wert zu sein, benachteiligt oder sogar abgelehnt zu werden. Sie sind verletzt – weil sie nicht, oder anders als von ihnen erwünscht – wahrgenommen werden. Ihr narzisstisches Bedürfnis nach Beachtung wurde nicht ausreichend befriedigt.

Eine Kränkung ist wie eine Ohrfeige für die Seele. Sie ist wie ein Schlag ins Gesicht, der uns durch andere versetzt wird und uns einen tiefen seelischen Schmerz zufügt ... Kränkungen sind mögliche Reaktionen auf Ereignisse ... die wir als Entwertung erleben, sind in der Regel Kritik, Zurückweisung, Ablehnung, Ausschluss oder Ignoriertwerden. Die Entwertung betrifft unsere Person, Handlung oder unsere Bedeutung für einen anderen Menschen. Entwertungen berühren direkt unser Selbstwertgefühl, uns als ganz und kohärent zu erleben. Daraus resultiert eine tiefe Verunsicherung der Person, verbunden mit dem Gefühl der Ohnmacht, Selbstzweifeln, Enttäuschung, Wut und Verachtung. (S. 16)

3.2 Modell des Kränkungsablaufs

Kipp, Unger und Wehmeier (1996, S. 130) haben ein Drei-Phasen-Modell des Kränkungsablaufes erarbeitet, das von Wardetzki wie folgt (2005, S. 163) weiterentwickelt und differenziert beschrieben wird.

1. Phase: Die akute Kränkungsreaktion

Die ersten Stunden nach dem auslösenden Ereignis sind gekennzeichnet durch Wut, Ohnmacht und eingeschränkte Denkfunktionen. Die Beanspruchung des Gekränkten ist in der Regel so stark, dass er seine Reaktionsweise noch nicht reflektieren kann. Es ist ihm nicht möglich, eine andere als seine eigene Perspektive einzunehmen, und es besteht oft ein ausgeprägter Verharrungswunsch. Vorschläge, um eine positivere Sichtweise zu erhalten, prallen restlos ab und werden als Zumutung abgetan. Die Energie wird als deutlich reduziert beschrieben. Diese Phase wird vom Schock dominiert, der noch kein zielgerichtetes Handeln zulässt. „Die Ohnmacht lähmt und die Wut ist ungerichtet.“

2. Phase: Der Kränkungszustand

Das Denken wird wieder rationaler, ist jedoch von Extremen wie *nie, immer, alle* etc. geprägt. Die Intensität der Gefühle lässt nach. Zurück bleiben Wut, Enttäuschung, Verzweiflung, Verlassenheits- und Versagensängste. Eine distanzierte Betrachtung der Kränkung ist noch nicht möglich, da sie als höchst intim aufgefasst wird.

3. Phase: Die Kompensation bzw. die Bewältigung der Kränkung

Die Mechanismen zur Bewältigung der Kränkung sind sehr verschieden. Während sich die einen in Beschäftigungen und Arbeit stürzen, ziehen sich die anderen zurück und brauchen Ruhe. Allen gleich ist jedoch, dass es für die Verarbeitung der Kränkung wichtig ist, die Situation und den Ort der Kränkung zu verlassen, um sich wieder ordnen zu können.

3.3 Bewertung des auslösenden Ereignisses

Zurückweisungen schwächen den Selbstwert und können durch jegliche Handlungen hervorgerufen werden, durch die man sich nicht angenommen, bestätigt, aufgehoben und wertgeschätzt fühlt. Kritik kann noch so liebevoll verpackt sein, in vielen Fällen führt sie zu einer Kränkungsreaktion. Und zwar kann davon ausgegangen werden, dass „je geringer unser Selbstwertgefühl ist, desto stärker werden wir gekränkt auf Kritik reagieren und Mühe haben, unsere positiven Seiten noch zu erkennen“. Je stärker sich jemand aus der narzisstische Balance werfen lässt, desto deutlicher wird die Selbstentwertung erlebt. Kränkungen werden nicht nur vom Verursacher bestimmt, sondern auch maßgeblich von dem, der durch die Kränkung getroffen wird. Jede Reaktion eines Gegenübers kann eine Kränkungsreaktion auslösen, denn um zu verletzen, muss sie weder absichtsvoll noch bewusst erfolgen (Wardetzki, 2000, S. 37–40).

Die bewusste oder unbewusste Interpretation der Situation entscheidet darüber, ob und wie stark sich der Gekränkte angegriffen fühlt. Eine Äusserung kann der Anlass für eine

Kränkungsreaktion darstellen, ist aber nicht der Grund für eine mögliche Kränkung. Die Ursache für die Emotionen des Gekränkten liegt auch bei ihm selbst und seiner Einstellung. Man kann die Verantwortung für eine Kränkung somit nicht nur dem, der den anderen missachtet, kritisiert oder entwertet, anlasten, sondern muss erkennen, dass der Gekränkte immer einen Teil der Verantwortung mittragen muss (2005, S. 16).

Schmidt-Atzert (1996, S. 70) unterstützt diese Aussage folgendermassen: „Wie jemand emotional reagiert, hängt nicht vom Ereignis direkt ab, sondern davon, wie die Person dieses Ereignis bewertet. Nicht die objektiven Merkmale eines Ereignisses, sondern die subjektive Interpretation des Ereignisses ist ausschlaggebend.“

Wardetzki (2000, S. 37–38) macht den Gekränkten zum Mitverantwortlichen und hebt ihn damit aus der Opferrolle heraus. Auch bei direkten Angriffen, Abwertungen, Beschimpfungen und offensichtlicher Kritik wird dieser Mechanismus wirksam. Obwohl in diesen Fällen der Kränkende als der Schuldige erscheint, „da er bewusst verletzt“, muss auch in diesen Situationen ein grosses Stück Eigenverantwortung an den Gekränkten abgegeben werden. Er entscheidet (bewusst oder unbewusst) darüber, wie er die Situation interpretiert und wie er reagiert. Ein stabiler Selbstwert ist weniger leicht zu erschüttern, ein labiler wird eine Kränkung viel eher zulassen.

Es gibt aber auch Verletzungen, die der Gekränkte nicht abwehren kann. Emotionale, körperliche oder sexuelle Ausbeutung und Folter können einen Menschen existenziell bedrohen und den Selbstwert derart traumatisieren, dass die Person nicht mehr in der Lage ist, sich gegen diesen Angriff auf seine Menschenwürde zu wehren und seinen Selbstwert aufrechtzuerhalten (S. 47).

3.4 Arbeit und Kränkung

Die Kränkbarkeit im Beruf ist sehr hoch, da wir aus unserer beruflichen Tätigkeit Achtung, Bestätigung und die Erhöhung unseres Selbstwertgefühls ziehen. Wird uns die Arbeit genommen, verlieren wir auch ein Stück Selbstbestätigung, weshalb Arbeitslosigkeit in ihrer Wirkung so negativ ist. (Wardetzki, 2000, S. 141)

Den Arbeitsplatz zu verlieren, ist für Menschen ein extremer Stressor. Bei der momentanen Beschäftigungslage muss zusätzlich noch befürchtet werden, dass man lange Zeit arbeitslos bleiben und nicht schon in absehbarer Zeit wieder eine Existenz sichernde und zufriedenstellende Arbeit finden wird. Auch wenn die Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen erfolgte, wird der Verlust des Arbeitsplatzes oft als persönliches Versagen betrachtet und mit

Selbstvorwürfen und Minderwertigkeitsgefühlen beantwortet. „Arbeitslosigkeit wird als demütigend und entwertend erlebt, sie ist mit dem Gefühl der Wertlosigkeit, mit Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, ohnmächtiger Wut bis hin zur Resignation verbunden. Arbeitslosigkeit kränkt die Würde des Menschen“ (S. 180).

Wardetzki ist der Auffassung, dass „der Schock durch den Verlust des Arbeitsplatzes nie völlig überwunden wird, auch wenn die Betroffenen wieder einen neuen Job bekommen“. Das innere Gleichgewicht scheint durch eine Kündigung derart ins Wanken zu kommen, dass es nur sehr schwer wiederherzustellen ist (S. 181–182).

Die meisten Menschen arbeiten nicht nur, um Geld zu verdienen, sondern sie haben auch noch ein starkes persönliches Motiv. Sie wollen dazugehören. Das Gefühl, dazuzugehören, ist für die Identitätsbildung äusserst wichtig, und der Arbeitsplatz ist einer der Orte, an dem sich das Zugehörigkeitsgefühl ausbilden kann. Der Arbeitsplatz und die Identifikation mit dem Unternehmen ist für die meisten Menschen ein Teil ihrer Identität und somit eine Quelle für ihren Selbstwert. Die Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen fördert ein Zusammengehörigkeitsgefühl und die Organisation wird zu einer symbolischen Familie. Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass bei einer Entlassung Trennungs- und Verlustgefühle aufkommen (Kets de Vries & Balazs, 1996, S. 7).

Laut Andrzejewski (2008, S. 229) stellen Kündigungen für den Betroffenen einen tiefen Einschnitt oder sogar ein traumatisches Erlebnis dar. Sie sind gekennzeichnet durch „Verlust, Loslassen, Verarbeitung der Trauer, Neuausrichtung und Neuorientierung“. Die Schwierigkeit der Verarbeitung liegt unter anderem auch darin, dass Kündigungen im sozialen Sinne noch immer nicht gesellschaftsfähig sind. Oft werden Menschen nach einer Kündigung von der Gesellschaft (Arbeitskollegen, Geschäftspartner, Freunde etc.) völlig anders behandelt als zuvor. Die meisten Menschen definieren sich stark über ihre Arbeit und ihre berufliche Position und „die Integration in ein Unternehmen, ein Team, gibt ihnen Rahmen und Halt“. Durch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses geht somit nicht nur die Arbeit verloren, sondern die gesamte Lebens- und Zukunftsplanung wird über den Haufen geworfen. Es herrscht Verwirrung und Ungewissheit, finanzielle und existenzielle Ängste treten auf. Der Gekündigte ist stark verunsichert. Selbstsicherheit und Selbstvertrauen sind enorm geschwächt.

3.5 Gefühlsreaktionen auf Kränkungen

Reaktionen auf Kränkungen können teilweise hoch emotional ausfallen (S. 10). Wardetzki zeigt in ihrem Kränkungszyklus auf, dass eine Kränkung stets durch Zurückweisung verur-

sacht wird. Diese Verletzung löst bei den Betroffenen Schmerz, Scham, Verzweiflung und Angst aus. In den meisten Fällen werden diese Gefühle jedoch abgewehrt, tatsächlich erlebt werden Ohnmacht, Wut, Verachtung, Enttäuschung und Trotz. Oft wendet sich die Kränkung in Form von Aggression letztendlich gegen den Täter oder sich selbst. Rache, Gewalt, Beziehungsabbruch und Suizid können mögliche Folgen sein (2000, S. 18).

Eigentlich sollte dieser Abwehrmechanismus dazu beitragen, uns vor der Heftigkeit der Kränkung zu schützen, doch ist es oft so, dass man auch dann, wenn man vielleicht schon lange nichts mehr mit dem Kränkenden zu tun hat, innerlich noch mit ihm beschäftigt ist, und „das oft heftiger und länger, als uns lieb ist. Die unerledigte Kränkungsreaktion bindet uns an ihn in einer unangenehmen und belastenden Weise“ (S. 19–20).

Im Folgenden werden die Emotionen, die durch eine Kränkung hervorgerufen werden können, genauer betrachtet.

4. Emotionen

Emotion und *Gefühl* werden von vielen Autoren als Synonyme verwendet. *Affekt* steht meist für ein intensives Gefühl und *Stimmungen* zeichnen sich durch einen langsameren Verlauf aus und können auch als *stationäre Gestimmtheiten* bezeichnet werden. Der Begriff *Gefühl* wird in der Umgangssprache „sowohl in seiner eigentlichen Bedeutung gebraucht wie auch unterschiedslos auf Wahrnehmungsvorgänge (‘Schmerzgefühl’, ‘Kältegefühl’) und auf Ahnungen, unbestimmtes Erkennen und dgl. angewendet“ (Bergius; zit. n. Häcker & Stapf 2004).

Doch was ist nun eine Emotion? Zahlreiche Wissenschaftler und Forscher haben versucht festzuhalten, was eine Emotion ist. „Definitionen bereiten zwar in allen Bereichen der Psychologie Probleme, scheinen aber in der Emotionspsychologie besonders widerspenstig zu sein“ (Otto, 2000, S. 11). Im Folgenden wird aufgezeigt, worin die Problematik besteht.

4.1 Methoden zur Erfassung von Emotionen

Die Schwierigkeit, Emotionen zu definieren, beginnt bereits bei der methodischen Erfassung. Wie misst man Emotionen? Grundsätzlich bestehen drei verschiedene Erhebungsmethoden, die jedoch alle spezifische Verzerrungsgefahren mit sich bringen. Die folgenden Kapitel beziehen sich auf Schmugge (2007, S. 4–6).

4.1.1 Induktion

Die Induktion versucht anhand von Material (Filmmaterial, verbalen Mitteilungen etc.), Emotionen künstlich zu erzeugen, um sie messen zu können. Diese Art der Messung war lange Zeit sehr beliebt, da es ein sehr gut zu kontrollierendes Vorgehen ist, aber es bringt auch verschiedene Probleme mit sich. Da wäre als Erstes die ethische Verantwortung, die vom Forscher in vielen Fällen nicht übernommen werden kann, vor allem dann nicht, wenn es um die Erzeugung negativer Emotionen geht. Weiter ist bei dieser Methode nicht sicher, ob die Emotionsauslösung auch tatsächlich klappt, denn genau genommen wird nicht eine bestimmte Emotion untersucht, sondern das verwendete Material. Aussagen lassen sich daher eher auf das Reaktionen provozierende Material beziehen, als auf eine eindeutige Emotion. Als Zweites kommt hinzu, dass künstlich verursachte Emotionen gänzlich anders ausfallen könnten, als spontan erlebte.

4.1.2 Alltagserhebung

Die Emotionen werden sogleich erfragt, wenn sie im Alltag auftreten. Diese Methode hat zwei zu nennende Verzerrungsgefahren. Erstens ist diese Erhebung ein Eingriff in den Alltag und könnte darum auch die Emotionen ungewollt verändern, und zweitens ist die Begleitung der Probanden über längere Zeit und überallhin nicht praktikabel.

4.1.3 Retrospektive Erhebung

Die Probanden werden aufgefordert, sich an eine bestimmte Situation zu erinnern und von der damals erlebten Emotion zu berichten. Auch hier bestehen zwei beträchtliche Verzerrungsgefahren. Als Erstes hat jede Erinnerung einen selektiven Charakter, das heißt, es können wichtige Informationen verloren gehen, und als Zweites werden Erinnerungen über die Zeit unbewusst verarbeitet und verändert.

4.2 Zielbestimmung

Eine weitere Unklarheit in der Emotionspsychologie besteht in der Zielbestimmung. Was genau soll gemessen werden? Den verschiedenen Emotionstheorien liegen verschiedene Konstrukte zugrunde. Werden Emotionen nach qualitativen Beschreibungen erfasst, entsteht ein sehr differenziertes und vielseitiges Bild der Emotionen, aber sie können kaum miteinander verglichen, geschweige denn zusammengefasst werden. Werden sie dimensional (z. B. angenehm – unangenehm, gespannt – gelöst) oder nach dem Ausprägungsgrad (z. B. stark – mittel – schwach) ermittelt, sind die Angaben theoretisch schlecht abgesichert, zu subjektiv und inhaltlich dürftig (Schmugge, 2007, S. 5).

4.3 Verzerrungsgefahren

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Erhebung und Zielbestimmung von Emotionen, egal für welche Methode man sich entscheidet, von Verzerrungsgefahren gekennzeichnet sind. Es bleibt dem Untersuchenden somit nichts anders übrig, als sich diesen Gefahren bewusst zu sein und sie in die wissenschaftliche Arbeit miteinzubeziehen, um die Ergebnisse realistisch interpretieren zu können (Schmugge, 2007, S. 6).

4.4 Definition

Jeder scheint zu wissen, was eine Emotion ist, bis man ihn um eine Definition bittet (Fehr & Rusell, 1984; zit. n. Otto et al., 2000, S. 11). Ulich und Mayring (2003, S. 52) haben die konsensfähigen Merkmale von Emotionsdefinitionen aus den verschiedenen Emotionstheorien zusammengefasst, und auf diese allgemeingültige Definition wird sich auch diese Arbeit stützen:

1. Emotion ist Oberbegriff für *Affekt, Gefühl, Stimmung* usw.
2. Emotion wird als System von Komponenten definiert.
3. Die Einschätzung der subjektiven Bedeutung eines Ereignisses wird als zentral angesehen.
4. Emotionen haben instrumentelle Funktionen wie z. B. die Steuerung von Handlungen und Kommunikation.

4.5 Entstehung der Gefühlsreaktion

Ulich und Mayring (2003) haben die Entstehung von Gefühlen in folgenden zehn Punkten festgehalten. Die ersten sechs Punkte bezeichnen sie als *konstitutive Elemente*, die letzten vier als *fakultative Bestandteile* der Gefühlsentstehung:

1. Es muss ein auslösendes Ereignis vorhanden sein, das von der Person auch wahrgenommen wird. Das selbe Ereignis kann jedoch bei verschiedenen Menschen ganz unterschiedliche Gefühlsreaktionen auslösen, in Abhängigkeit 2. vom Ereignistyp, 3. von der wertbezogenen Einschätzung der subjektiven Bedeutsamkeit des Ereignisses, 4. vom situativen Kontext ..., 5. von der Momentanverfassung der Person ..., 6. von der persönlichen Disposition der Person zum Erleben ganz bestimmter, ereignisbezogener Gefühlszustände ... und 7. ganz bestimmten Regulationsstrategien. Regulation findet jedoch nicht in jedem Fall statt. Gefühlszustände können sich zusätzlich manifestieren oder können resultieren 8. in bestimmten physiologischen Reaktionsmustern, 9. in emotionalen Ausdruckserscheinungen sowie 10. gewissen Handlungsmotivationen und -impulsen. (S. 49)

4.6 Einzelne Emotionen

Im Folgenden werden einzelne Emotionen allgemein beschrieben und von anderen Gefühlen abgegrenzt. Der Fokus richtet sich dabei auf das subjektive Erleben und die typisch kognitiven Inhalte. Auf Forschungsergebnisse über physiologische Korrelate und das mimische Ausdrucksverhalten wird nicht näher eingegangen.

4.6.1 Scham als Leitaffekt bei Entwertung

Sprenger (2009, S. 65) beschreibt die Scham als erste und häufigste Emotion auf starke Entwertungserfahrungen, denn „Scham ist der Affekt, der uns signalisiert, dass wir so, wie wir sind, grundfalsch sind“. Häcker und Stapf (2004) führen weiter aus, dass Scham eine Reaktionsform zum Erleben des Blossgestelltseins, des Schuldigseins, des Versagthabens und auch des Prestigeverlustes darstellt. Scham geht auch einher mit „Verlust an bejahender Beziehung zu sich selbst, zum Mitmenschen, zur Welt“, was Sprenger zufolge „isoliert uns sprachlos macht“ (2009, S. 44). Ulich und Mayring (2003, S. 180) haben die vier folgenden Merkmale der Scham zusammengestellt:

1. Scham ist eine reflexive Emotion; das Selbst wird vom Selbst erlebt. (Erhöhte Selbstaufmerksamkeit, völliges Erfülltsein des Bewusstseins vom Selbst.)
2. In der Scham wird eine Diskrepanz zwischen realem und idealem Selbst wahrgenommen. Die subjektive Wertvorstellung unterliegt einer starken gesellschaftlichen, kulturellen Definition.
3. Scham ist immer auf soziale Situationen bezogen. Man fühlt sich von anderen, in der Regel Anwesenden, entlarvt, getadelt, missachtet.
4. Das Schamgefühl stellt meist eine plötzliche Unterbrechung positiver Befindlichkeit dar; man wird aus einem interessanten, erregten oder freudvollen Erlebnis unerwartet herausgerissen.

Izard (2000, S. 439) meint, dass Scham zu Unfähigkeitsgefühlen, Hilflosigkeitsgefühlen, Gelähmtheit, Befangenheit und Blockiertsein führt und sich die Betroffenen isoliert, ablehnt, elend und entmutigt fühlen. Ulich und Mayring (2003, S. 181) beschreiben weiter, dass man sich im Moment der Scham als unfähig und inkompetent, adäquat zu reagieren erlebt. Man findet keine Worte und kann den Eindruck, den man auf andere macht, nicht mehr steuern. Man hat die Selbstkontrolle verloren.

4.6.2 Schuld

Laut Wardetzki (2000, S. 47–48) gehört zur Scham fast immer auch Schuld. „Scham und Schuld sind zwei Seiten eines Paares, die nicht immer vollständig getrennt werden können und sich teilweise überschneiden.“ Schuld ist ihrer Meinung nach einfacher zu ertragen,

denn man kann durch Bekennen oder Bereuen Wiedergutmachung erlangen. Schuld empfindet man für etwas, was man getan hat, Scham für das, was man ist. Yontef (1999; zit. n. Wardetzki, 2000, S. 48) unterscheidet Scham und Schuld aufgrund ihrer Konsequenz: Bei Schuld ist die Sanktion Bestrafung. Im Falle der Scham ist die Sanktion Verlassenwerden.

Ulich und Mayring (2003, S. 183) meinen, dass es sich bei Schuld um klare Regelverstöße handelt, „für die sich der Einzelne verantwortlich fühlt“. Schuldgefühle sind intensive, quälende Empfindungen, die sich schwer und langfristig auf das Gemüt auswirken können. Das Selbstwertgefühl wird herabgesetzt und oft treten neben dem Schuldgefühl auch Furcht und Anspannung auf.

4.6.3 Wut

„Als Reaktion auf Kränkungen erleben wir neben Verletzung und Scham Gefühle von Wut, Rache und Trotz“ (Wardetzki, 2000, S. 49). Galliker (2009, S. 14) ist der Ansicht, dass es sich bei der Wut um eine heftige Erregung handelt, „die entsteht, wenn eine Person in ihrem Handlungsablauf auf sog. Sachzwänge oder unvorhergesehene oder ungerechtfertigte Hindernisse, Begrenzungen, Schutzmassnahmen usw. einer anderen Person stösst“. Die Wut zeigt auf, dass Grenzen überschritten wurden, und dass die empfindende Person verletzt worden ist.

Ulich und Mayring (2003, S. 160) verweisen auf die Frustrations-Aggressions-Theorie: Wut wird durch Frustration verstärkt und kann zu aggressiven Impulsen führen. „Ärger und Aggression nehmen zu, je grösser die Frustration und je eindeutiger die Person einen Verursacher dafür verantwortlich macht.“

Grundsätzlich werden Wut und Zorn unterschieden. „Bei Wut überwiegt dabei die affektive Erregung, der Wille zum Gegenschlag gegen eine Gefährdung der Selbsterhaltung oder eines Machtanspruches des Subjekts“. Hinter Zorn hingegen steht eine moralische Erschütterung, eine Empörung über die Verletzung von wertvoll gehalten Normen (Izard 2000; zit. n. Ulich & Mayring, 2003, S. 161).

„Bei Ärgermomenten erlebt sich das Subjekt als verletzt, beeinträchtigt, geschädigt, und dabei extrem angespannt, überregt, reizbar, verbunden mit einem Kraftempfinden, einer Energiegeladenheit.“ Ärger ist dabei die negative Emotion mit dem höchsten Selbstbewusstsein (Ulich & Mayring, 2003, S. 162).

4.6.4 Angst und Furcht

Ulich und Mayring (2003, S. 163) zeigen auf, dass bei der Angst die „Einschätzung einer Bedrohung, einer Gefahr, eines bevorstehenden Unheils einerseits, die Einschätzung der Ungewissheit über das weitere Geschehen, über die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten andererseits“ von zentraler Bedeutung ist, denn Angstsituationen sind stark von Kontrollverlust gekennzeichnet. Angst wird als eine starke, unspezifische Beunruhigung empfunden. Der Einzelne erlebt sich beengt, gespannt, nervös. Er fühlt sich allein, unsicher und unzulänglich und hat ein flaes Gefühl im Magen.

Furcht ist der Angst nahe verwandt und wird von Izard (1999, S. 429) wie folgt beschrieben: „Das Erleben von Furcht kann von Besorgnis bis Entsetzen reichen. Bei Furcht empfindet der Mensch Ungewissheit, Unsicherheit und drohende Gefahr. Er empfindet einen hohen Grad an Spannung und einen mässigen Grad an Impulsivität.“

Ulich und Mayring (2003, S. 163) beschreiben, dass die Unterscheidung von Furcht und Angst in der Fachliteratur fast einheitlich erfolgt: Dabei ist die Furcht auf eine offensichtliche Bedrohung bezogen und Angst ein unspezifisches, globales Gefühl.

4.6.5 Trauer

Ulich und Mayring (2003, S. 177) definieren Trauer, Niedergeschlagenheit und Kummer als die Gruppe der Gefühle subjektiven Unbehagens. Häcker & Stapf (2004) erkennen in der Trauer „eine Form der Reaktion auf einen Personen-(Objekt-)Verlust“. Dies beschreibt auch Galliker: „Trauer ist ein qualvoller Gemütszustand nach einem Unglück oder einem Verlust ... Es ist leidvoll bis hin zum Schmerz, ein Stück von sich selbst verloren zu haben.“ Man kann den Verlust nicht fassen und muss immer wieder daran denken, die Gedanken kreisen immer wieder um das verlorene Objekt (2009, S. 14). Trauer übermittelt die Botschaft: Ich leide, tröste mich und hilf mir. Doch nicht alle Menschen wollen in ihrer Traurigkeit umsorgt werden. Einige Menschen ziehen sich lieber in sich zurück, wollen alleine sein und nicht gesehen werden (Ekman, 2007, S. 128–129). Für Ulich und Mayring (2003, S. 177) unterscheiden sich Niedergeschlagenheit und Trauer vor allem in einem Punkt. Bei Trauer ist „die Ursache dem Einzelnen völlig klar: ein schwerer Verlust, die Trennung von einer geliebten Person ... geben Anlass für Traurigkeit“. Der Prozess der Trauer wird häufig als Phasenverlauf beschrieben:

1. Die Schockphase ist durch physischen Zusammenbruch, Affektausbrüche oder gelähmte Zurückgezogenheit gekennzeichnet. Der Einzelne ist noch unfähig, den Verlust zu akzeptieren.

2. Die Phase der Verzweiflung und des Kummers ist geprägt von intensiven Trauergefühlen, eventuell vermischt mit Schuld, Angst oder Feindseligkeit, oft irrationales Suchen nach dem Verlorenen.
3. In der Phase der Reorganisation, Anpassung und Erholung findet der Einzelne wieder die Kraft, mit der neuen Situation zu leben. Das Ziel ist hier, wieder neue Objektbeziehungen anstelle des Verlorenen einzugehen. (S. 179)

Viele Quellen der Trauer sind stark von den Geschehnissen in der Umwelt abhängig. Wirtschaftskrisen, Kriege, Naturkatastrophen aber auch grobe Verletzungen und Kränkungen können Menschen grossen Kummer bereiten, deren Einfluss fast unabhängig von der jeweiligen Persönlichkeit ist (Izard, 1999, S. 323).

Je stärker sich eine Person selbst für ihr Unglück verantwortlich macht, desto stärker wird die Trauer erlebt. Wird der Kontrollverlust als internal (ich bin schuld), stabil (es ist, wie es ist) und global (das ganze Leben betreffend) attribuiert, besteht kaum eine Möglichkeit die Verstimmung abzulegen (Ulich & Mayring, 2003, S. 180).

4.6.6 Überraschung, Schreck, Schock

Ob Überraschung, Schreck und Schock überhaupt Emotion sind, ist stark umstritten. Einige Autoren sind der Meinung, Überraschung ist nicht nur eine Emotion, sondern gehöre sogar zu den Basisemotionen, denn den Basisemotionen liegt ein universeller und spezifisch mimischer Gesichtsausdruck zugrunde und über diesen verfügt die Überraschung (Izard, 1992). Andere Autoren zählen Überraschung zwar zu den Emotionen, aber nicht zu den Basisemotionen, und wieder andere behaupten, Überraschung sei keine Emotion, sondern nur ein kognitiver Zustand, da ihr eine positive oder negative hedonische Qualität fehle. Nach Lazarus (1991) geht jeder echten Emotion eine „Einschätzung oder Bewertung eines Ereignisses bezüglich seiner Bedeutung für das Wohlergehen voraus“, woraus er schliesst, dass Überraschung nicht zu den Emotionen gezählt werden kann (Otto, 2000, S. 260).

Ulich und Mayring (2003, S. 157-158) hingegen zählen sie zu den Emotionen. „Überraschung ist eine kurzfristige emotionale Reaktion auf ein plötzliches, unerwartetes Ereignis. Überraschung und Erstaunen beziehen sich dabei eher auf positive Situationen, Schreck bezieht sich eher auf Bedrohung.“

5. Kündigungsgespräch

Bisher wurde aufgezeigt, warum sich jemand gekränkt fühlt, wie verschieden auf Kränkungen reagiert wird und wie Gefühlsreaktionen zustande kommen. Es wurde die Seite des Be-

troffenen, des Gekündigten, betrachtet und ersichtlich, dass der Verursacher einer Kränkung, der Kündende, auf viele Faktoren (ob und wie stark eine Kränkung erlebt wird) einen eher geringen Einfluss ausübt. Es gibt jedoch einige Faktoren, die vom Vorgesetzten berücksichtigt werden können, um die Kündigungssituation nicht unnötig zu strapazieren. Diese Indikatoren werden im Folgenden genauer beschrieben.

5.1 Kündigung als Sparmassnahme

Bevor die Frage nach einem fairen und nachhaltigen Kündigungsgespräch behandelt wird, ist es der Autorin ein Anliegen, die Frage aufzuwerfen, warum und wann es überhaupt zu Kündigungen kommt und ob sie denn sinnvoll sind.

Oberstes Ziel eines Personalabbaus ist die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit. Führungskräfte erhoffen sich durch Einsparungen im Personalbereich, das Unternehmen wieder gesund und leistungsfähig zu kriegen. Kets de Vries und Balazs (1996) sind der Ansicht, dass zahlreiche Firmen, die ihre Zukunft gefährdet sehen, ohne weitere Überlegungen zur *Sparmassnahme Personalabbau* greifen. Dass diese Massnahme allein nicht ausreicht und mit ziemlicher Sicherheit scheitern wird, wurde schon von zahlreichen Unternehmen bewiesen. Entlassungen müssen immer als Teil eines umfassenden Veränderungsprozesses einer Firma betrachtet werden. Kausch (2006) äussert sich zu dieser Thematik wie folgt:

Der kurzfristige Kostenersparnis-Effekt durch die spontane Personalfreisetzung wird langfristig vor allem durch die Demotivation der verbleibenden Mitarbeiter egalisiert und wirkt sich somit negativ auf die Wirtschaftlichkeit des Betriebes aus. (S. 31)

Damit ein Kündigungsgespräch als fair und nachhaltig bezeichnet werden kann, gilt natürlich, dass die Kündigung nicht zu verhindern war. Eine Kündigung, die hätte verhindert werden können, kann noch so professionell geführt werden, sie richtet immer Schaden an. Voraussetzung für das Kündigungsgespräch ist deshalb, dass alle Möglichkeiten zur Verhinderung vom Verlust von Arbeitsstellen sorgfältig bedacht wurden (Andrzejewski, 2008).

5.2 Vorteile eines fairen Entlassungsprozesses

In den meisten Firmen wird überaus viel in die Rekrutierung neuer Mitarbeiter investiert, aber für den Verabschiedungsprozess stehen kaum Ressourcen zur Verfügung. Trennung, Abschied und das Überbringen von schlechten Nachrichten sind noch immer Tabuthemen, denen man sich lieber nicht stellt. Dabei hilft ein fairer Entlassungsprozess nicht nur dem Angestellten, sondern auch Vorgesetzte und Firma profitieren (Andrzejewski, 2008).

Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass ihnen mit der Kündigung Unrecht getan wurde, wollen Genugtuung: Sie verlangen finanzielle Entschädigungen, reden schlecht über den alten Arbeitgeber, sie verraten Interna oder begehen unter Umständen sogar einen Akt der Sabotage. (Nadig & Reemts Flum, 2008, S. 16)

Wird der Entlassungsprozess fair durchgeführt, kann der Gekündigte den Schock besser überwinden und sich schneller auf Neues einlassen. Der Vorgesetzte fühlt sich weniger hilflos und die Gespräche werden für ihn angenehmer und weniger belastend. Für die Firma lohnt sich eine faire Entlassung ebenfalls, sogar finanziell, denn sie verhindert unnötige Prozesse und kann den Imageverlust in Grenzen halten (Andrzejewski, 2008, S. 159).

Die Aufmerksamkeit auf psychische und emotionale Aspekte bei einer Umstrukturierung wird in vielen Firmen stark vernachlässigt, obwohl „Mitarbeiter, die rechtzeitig, offen und persönlich über das Kündigungsvorhaben benachrichtigt werden, weniger depressiv sind, nicht so oft empört sind über ihren Arbeitgeber und mehr Selbstvertrauen behalten“, was sich auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auswirkt (Blom & Gramsbergen-Hoogland, 2003, S. 66).

5.3 Begriffsklärung

5.3.1 Definition und Zielsetzung

Der Begriff Kündigung wird – aus zeitlicher Perspektive betrachtet – im Arbeitsrecht für den meist kurzen Zeitpunkt der Übermittlung der Willenserklärung zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses verwendet (Brühwiler, 1996; zit. n. Akdag-Nef, Keller, Büchel, Schenkel & Schulthess, 2005, S. 4).

In einem Kündigungsgespräch ist eine deutlich negative, nicht diskutierbare Botschaft zu überbringen. Es muss erreicht werden, dass der Empfänger diese eindeutig zur Kenntnis nimmt. Die Gesprächsgestaltung soll aber keinen eigenen Beitrag zur Erregung des Betroffenen liefern, sondern ihm eine erste Möglichkeit der Bewältigung des Gehörten zur Verfügung stellen. (Weber, 2005)

Lehky (2003, S. 183) schliesst sich dieser Ansicht an. Das Ziel eines Kündigungsgesprächs ist, dem Mitarbeiter unmissverständlich klar zu machen, dass das Arbeitsverhältnis endet. Dies sollte auf eine Art und Weise geschehen, die friedlich und ohne späteren gerichtlichen Prozess ausgeht. Ebenfalls sollte der Mitarbeiter nicht persönlich verletzt werden und bis zum Ablauf der Kündigungsfrist ein loyaler Mitarbeiter bleiben.

5.3.2 Betriebsbedingte Kündigung

„Die betriebsbedingte Kündigung trifft den Mitarbeiter vollkommen schuldlos“ (Lehky, 2003, S. 180). Der Trennungsgrund ist eine unternehmerische Entscheidung aufgrund einer wirtschaftlichen Notlage. „Dies kann aufgrund innerbetrieblicher (z. B. notwendige Rationalisierung, Produktionseinschränkung) oder ausserbetrieblicher Umstände (z. B. Umsatzrückgang, Ausbleiben von Krediten) eintreffen. Diese Umstände müssen zur Folge haben, dass die Erforderlichkeit einer Weiterbeschäftigung eines oder mehrerer Arbeitnehmer auf lange Sicht entfällt“ (Akdag-Nef et al., 2005, S. 32). „Aus Gründen der Personalkapazität und der Notwendigkeit der gleichzeitigen Vermittlung“ kann das Gespräch nicht immer mit jedem persönlich, sondern muss manchmal als Gruppenveranstaltung durchgeführt werden (Blom & Gramsbergen-Hoogland, 2005, S. 6).

5.4 Probleme des Vorgesetzten

„So menschlich man auch vorzugehen versucht, den Betroffenen wird Schmerz zugefügt“ (Kets de Vries & Balazs, 1996, S. 15). Eine schlechte Nachricht zu überbringen fällt oft schwer. Man will dem Gegenüber nicht wehtun und nicht mit der schlechten Nachricht identifiziert werden. Man weiss nicht, wie das Gegenüber reagiert und ob man selbst mit den ausgelösten Emotionen zurechtkommt (Flammer, 2001, S. 237).

Meist befindet sich der Vorgesetzte in der Kündigungsphase unter hohem Druck, da von verschiedenen Seiten diverse Anliegen an ihn herangetragen werden, denen er gerecht werden muss (Andrzejewski, 2008, S. 206–213):

- Die Geschäftsleitung erwartet, dass der Kündende die beschlossene Reorganisation und den Personalabbau durchsetzt.
- Die Personalabteilung verlangt vom Kündenden eine faire und humane Gestaltung des Kündigungsprozesses.
- Der Betriebsrat pocht darauf, dass die Kündigungen nicht stattfinden oder zumindest sozial und gerecht.
- Die Kunden verlangen eine schnelle Lösung des Zuständigkeitsproblems.
- Die Survivors im Betrieb erwarten vom Kündenden Unterstützung.

Die Erfüllung all dieser verschiedenen Interessen führt zu einer enormen Anspannung, welche heftige innere Konflikte, eine grosse emotionale Belastung und medizinische Symptome verursachen kann. Der entscheidende Schritt als Führungskraft, um mit dieser Situation umzugehen, ist „die eigenen Gefühle zuzulassen und zu reflektieren“, was vielen Managern, die sich gewohnt sind, alles rational anzupacken, schwer fällt. Sie haben Mühe, sich auf die

Gefühlsebene einzulassen, um den Zugang zu den eigenen und den Emotionen der betroffenen Mitarbeitern zu finden. Sie sind sich gewohnt, alles immer im Griff zu haben, und sind nun angesichts dieser schwierigen und emotionalen Situation überfordert. Sie fühlen sich hilflos und ohnmächtig. Um wieder Herr der Situation zu werden, Grenzen sie sich noch mehr ab und wirken dadurch kalt, zynisch, nicht empathisch, cool und arrogant. Lehky (2003, S. 182) ist der Ansicht, dass der Vorgesetzte seine Gefühle auf keinen Fall zu kaschieren versuchen sollte, denn das führt nur zu „verschlossenen und zugeknöpften Chefs, die eine Kündigung mit verkniffenem Gesicht und zusammengepresstem Kiefer völlig emotionslos äussern und sich durch ihre Verschlossenheit zu schützen versuchen“. Der Mitarbeiter erlebt in einem solchen Gespräch einen eiskalten und völlig unberührten Vorgesetzten.

5.5 Vorbereitung

Viele Vorgesetzte sind der Ansicht, dass man ein Kündigungsgespräch gar nicht richtig führen kann, weil es immer eine miserable Situation ist. Das stimmt nur bedingt. Auch wenn für den Mitarbeiter durch eine Entlassung die berufliche und oft auch die finanzielle Existenz auf dem Spiel steht, kann der Vorgesetzte durch eine präzise Vorbereitung die Gesprächssituation massgeblich beeinflussen und verhindern, dass das Gespräch das Trauma der Kündigung noch weiter verstärkt (Lehky, 2003, S. 180). Eine gute Vorbereitung macht sich bezahlt, denn Kündigungen sind für Vorgesetzte eine grosse Herausforderung, da viele Emotionen mit im Spiel sind, und nur wer sein Gegenüber kennt, kann mitarbeitergerecht auf ihn eingehen. Der Vorgesetzte muss seinen Angestellten wertschätzend behandeln und wissen, mit wem er es zu tun hat (Fischer, 2010, S. 48).

5.5.1 Basisfragen

Nur ein Vorgesetzter, der sich die Zeit genommen hat, sich auf das Gespräch vorzubereiten, kann unnötige Kränkungen verhindern. Um in der Vorbereitungsphase an alles zu denken, bezieht sich Andrzejewski auf die simplen Basisfragen: Wer? Wann? Wo? Wie lange? Wer sich von der Einfachheit dieser Fragen blenden lässt, wird sich in den folgenden Kapiteln wundern, denn wie so oft liegt der Teufel im Detail (Andrzejewski, 2008, S. 156).

Wer

Grundsätzlich ist erst einmal darauf zu achten, dass derjenige, welcher die Kündigung ausspricht, auch rechtlich dazu befähigt ist. Andrzejewski betont jedoch klar, dass das Kündigungsgespräch Sache des direkten Vorgesetzten ist. Führungskräfte sind oft der Meinung, dass das Überbringen der schlechten Nachricht besser von der Personalabteilung über-

nommen werden soll, da diese genau für diese Fälle professionell ausgebildet ist. Fakt ist jedoch, dass sowohl die Betroffenen als auch dessen Arbeitskollegen von ihrem Vorgesetzten erwarten, dass er die Verantwortung für diesen Entscheid trägt und ihn auch persönlich überbringt. Alles andere wird als feige empfunden und kann die Autorität des Vorgesetzten nachhaltig gefährden (S. 157–159). Für die rechtliche Absicherung des Betriebes und für schwierige und konflikträchtige Gespräche kann die Anwesenheit eines Verantwortlichen aus der Personalabteilung eine Entlastung sein. Diese Person kann zwischen den beiden Parteien neutral vermitteln und kennt sich in formalen und rechtlichen Aspekten meist besser aus als der direkte Vorgesetzte (Fischer, 2010, S. 48).

Wann

Einerseits sollte man sich dem Mitarbeiter gegenüber fair verhalten und ihm die Kündigung so früh als möglich mitteilen, damit er genügend Zeit hat, sich mit seiner Zukunft zu befassen. Andererseits sind auf die Dauer die Loyalität am Arbeitsplatz, der Arbeitseinsatz und die Sicherheit von Daten gefährdet. Die Belastung eines langen Vorlaufs einer Trennung darf nicht unterschätzt werden. Andrzejewski (2008, S.162) plädiert jedoch dafür, das Trennungsgespräch so früh als möglich zu führen, insbesondere dann, wenn man dem Mitarbeiter eine Newplacement-Beratung auf den Weg mitgeben möchte. Auch Weber (2005, S. 111) ist der Ansicht, dass das Kündigungsgespräch so rasch als möglich nach dem Entscheid geführt werden sollte, um der Gefahr, dass der Betroffene schon durch andere, informelle Quellen von seinem Schicksal erfährt, vorzubeugen. Allenfalls hegt der Betroffene auch schon Verdacht, und mit einem baldigen Gespräch wird die Zeit der quälenden Ungewissheit verkürzt.

Der Wochentag: Einige Führungskräfte meinen, dem Mitarbeiter einen Gefallen zu tun, wenn sie ihm am Freitagnachmittag kündigen, denn dann habe er Zeit, die Botschaft übers Wochenende zu verdauen. Aber was ist mit denen, die sich ihrer Familie im ersten Moment nicht anvertrauen wollen? Oder wenn da gar niemand ist, mit dem man die Angelegenheit besprechen kann? Auch ist kein Anwalt und keine Beratungsstelle übers Wochenende zu erreichen und die Betroffenen sind mit der Kündigung auf sich selbst gestellt. Für den Vorgesetzten kann eine am Freitag ausgesprochene Kündigung ebenfalls sehr unangenehme Folgen nach sich ziehen, wenn der Gekündigte am darauf folgenden Montag z. B. nicht zur Arbeit erscheint und nirgends zu erreichen ist. Deshalb ist davon abzuraten, Kündigungsgespräche am Freitag zu führen. Ein Termin Anfang oder Mitte Woche ist zu bevorzugen, da man dann dem Mitarbeiter auch kurzfristig einen Folgetermin vorschlagen kann (Andrzejewski, 2008, S. 163).

Die Tageszeit: Auch hier gilt, wird der Mitarbeiter nachmittags entlassen, hat man kaum die Möglichkeit, ihm eine Begleitung anzubieten. Wird die Kündigung jedoch am Vormittag ausgesprochen, kann dem Mitarbeiter jemand zur Seite gestellt werden, der sich um ihn kümmert. Dies kann aus zwei Aspekten der Sicherheit sehr sinnvoll sein. Erstens als Überwachung, damit der Mitarbeiter im Affekt nichts unternimmt, was der Firma schaden könnte und zweitens zum Schutz der betroffenen Person, damit ihr im Affekt oder aus Unachtsamkeit nichts zustösst. Ausserdem kann man nach einem morgendlichen Kündigungsgespräch bereits nachmittags einen Folgetermin anbieten (S. 163).

Wo

Die Wahl des Ortes beeinflusst die Dynamik des Gesprächs. Ein Kündigungsgespräch ist eine vertrauliche und diskrete Angelegenheit und sollte deshalb auch in einem der Situation angemessenen Raum stattfinden. Der wohl am besten geeignete Ort ist das Büro des direkten Vorgesetzten. Hier kennt sich der Vorgesetzte aus und kann alles so vorbereiten, dass das Gespräch in Ruhe ablaufen kann. Telefon und Handy sind umgeleitet oder abgestellt, die Sekretärin darüber informiert, dass man während des Gesprächs nicht gestört werden möchte. Unnötige Störungen während eines derart sensiblen Gesprächs werden vom Betroffenen als Missachtung seiner Person wahrgenommen. Ebenso zur Vorbereitung gehört es, Getränke aufzutischen und Papiertaschentücher bereit zu halten. Durch die gute Vorbereitung vor Ort kann dem Betroffenen zumindest das Gefühl vermittelt werden, achtsam behandelt worden zu sein (S. 168).

Wie lange

Die Dauer eines Trennungsgesprächs kann stark variieren. Die meisten Autoren sind sich aber darüber einig, dass die Trennungsbotschaft ohne langen vorangegangenen Small Talk überbracht werden soll. Andrzejewski (S. 171) betont sogar, dass die Botschaft in den ersten fünf Sätzen ausgesprochen werden soll. Im Anschluss werden die Trennungskonditionen und das weitere Vorgehen vermittelt, was nach einer guten Vorbereitung nicht länger als eine Viertelstunde dauern sollte. Dies sollte nicht dazu verleiten, Trennungsgespräche im Viertelstunden-Rhythmus zu planen, denn das Gespräch soll Zeit und Raum bieten für emotionale und sachliche Äusserungen. Es ist deshalb ratsam, eine Reservezeit für längere Gespräche und auch für die Erholung des Vorgesetzten einzuplanen. Stocker-Homburg (2008, S. 242) ist der Ansicht, dass ein Kündigungsgespräch im Normalfall nicht länger als fünfzehn Minuten dauern sollte. Sie legt jedoch grossen Wert auf einen baldigen Folgetermin (nachdem der erste Schock überwunden wurde), um die weitere Vorgehensweise zu besprechen.

5.5.2 Welche Botschaft

In der Phase der Vorbereitung eines Kündigungsgespräches werden „Fakten und Einzelheiten hinsichtlich der geplanten Trennung zusammengetragen. In diesem Zusammenhang sollten auch Gründe für die Freisetzung präzise formuliert werden“. Die Angabe von nachvollziehbaren Argumenten ist von zentraler Bedeutung (S. 238–242). Andrzejewski (2008, S. 190–191) bezeichnet die Trennungsbegründung als das „Herzstück“ jedes Trennungsgespräches. Sie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Bei betriebsbedingten Kündigungen wird meist eine Generalbegründung verwendet. Doch kaum ein Arbeitnehmer wird sich mit dieser Begründung zufrieden geben, denn jeder Betroffene möchte wissen: *warum gerade ich?* Diese Frage bringt Vorgesetzte oft ins Schwitzen. Andrzejewski rät eindringlich, mit sachlichen Parametern wie dem Standort, der sozialen Auswahl, dem Volumen der gesamten Massnahme zu argumentieren und sich nicht in Diskussionen über Anforderungs- und Persönlichkeitsprofile verstricken zu lassen, denn das würde bedeuten, dass die Kündigung auf einem Unvermögen des Mitarbeiters basiert. Meist fallen spontane Argumente, um die Einwände des Angestellten zu entkräften, unbefriedigend aus und erschweren die Situation für beide Seiten unnötig. Es ist für den Vorgesetzten deshalb ratsam, sich nicht nur die Begründung, sondern auch die möglichen Einwände des Angestellten vorgängig zu überlegen, durchzuspielen und die eigenen Argumente zu notieren.

5.5.3 Emotionale Vorbereitung

Wenzler (2008, S. 44) ergänzt Andrzejewskis Vorbereitung durch einen weiteren Punkt, die emotionale Vorbereitung: Ein Vorgesetzter sollte sich auch gefühlsmässig auf das Trennungsgespräch einstellen. Es ist wichtig, dass er sich Klarheit über die Situation und die eigenen Gefühle verschafft. Folgende vier Fragen sollen ihm dabei behilflich sein:

- Wie empfinde ich meine Beziehung zu dem Betroffenen?
- Welche Gefühle löst der Trennungsvorgang in mir aus?
- Welche Reaktionen habe ich zu erwarten?
- Welches Verhalten werde ich wahrnehmen?

5.6 Verlauf eines Schlechte-Nachrichten-Gespräches

Der theoretische Verlauf des Kündigungsgespräches wird in der Literatur meist einheitlich beschrieben, einzig die Anzahl der Phasen unterscheiden sich je nachdem, ob ein Autor die Einleitung schon als erste Phase mitzählt oder diese erst bei der Übermittlung der Botschaft ansetzt. Diese Arbeit stützt sich grundsätzlich auf das vier Phasen-Modell von Flammer (2001, S. 237-249). Er unterteilt den Prozess eines Schlechte-Nachrichten-

Gespräches in folgende vier Einheiten: kurze Gesprächseinleitung, Mitteilung der schlechten Nachricht, Verarbeitung der ausgelösten Gefühle, ein nächster Schritt.

„Sowohl für den Empfänger als auch für den Übermittler ist eine schlechte Nachricht keine einfache Sache. Solche Gespräche finden meist in einer angespannten und belasteten Atmosphäre statt und verlangen von dem Verantwortlichen eine sensible Gesprächsführung“ (Blom & Gramsbergen-Hoogland, 2005, S. 19).

5.6.1 Kurze Gesprächseinleitung

Die Einleitung muss kurz sein. Meist beinhaltet sie die Begrüßung und eine Ankündigung des Gesprächsinhaltes. Sie hat die Funktion der Kontaktaufnahme, des gegenseitigen aufeinander Einschwingens und der Lenkung der Aufmerksamkeit auf den Gegenstand des Gesprächs (Flammer, 2001, S. 239). Die schlechte Nachricht sollte mit einem oder zwei Sätzen eingeleitet werden. Z. B. so: „Ich fürchte, ich habe eine schlechte Nachricht für Sie.“ Dieser Satz dient zur Vorbereitung des Empfängers, damit die Nachricht nicht völlig aus dem Nichts kommt (Blom & Gramsbergen-Hoogland, 2005, S. 21).

Die Gesprächseröffnung ist nicht nur für den weiteren Verlauf des Gespräches von entscheidender Bedeutung, sondern auch für die retrospektive Betrachtung des Betroffenen. Wurde zu Anfang über das Wetter und den letzten Urlaub geredet oder hat der Chef dem Betroffenen vorgängig noch ein Kompliment für den schicken Pullover ausgesprochen, wird das vom Angestellten im Nachhinein als Irreführung und überaus entwürdigend empfunden (Andrzejewski, 2008, S. 184).

5.6.2 Mitteilung der schlechten Nachricht

Nach der kurzen Einleitung folgt die Mitteilung der schlechten Nachricht ohne Umschweife und ohne sie zu beschönigen, allenfalls mit Ausdruck des persönlichen Bedauerns. Begründungen und weitere Erklärungen folgen erst nach der eigentlichen Kernbotschaft (Flammer, 1997, S. 240–241). Auch Weber (2005, S. 114) betont, dass die schlechte Nachricht in einem kurzen Satz und ohne unnötige Schlenker überbracht werden soll und erst danach folgen in konzentrierter Form die noch nötigen Begründungen und eine ehrliche, persönliche Bewertung. Der Betroffene befindet sich in der Schockphase und kann überflüssige Details kaum aufnehmen.

5.6.3 Verarbeitung der ausgelösten Gefühle

Auf eine schlechte Nachricht können zahlreiche verschiedene Reaktionen folgen. Der

Überbringer der schlechten Botschaft sollte sich auf die Gefühlsebene des Gegenübers einlassen und sich nicht nur auf die mitgeteilte Sache oder mögliche Rechtfertigungen konzentrieren. Die bevorzugte Art, dem Betroffenen Verständnis und Mitgefühl zu signalisieren, erfolgt durch Spiegelung. In einer Spiegelung wird das Gefühl des Betroffenen verbalisiert: „Ich verstehe gut, dass Sie das sehr hart trifft“ oder „damit hatten Sie nicht gerechnet und nun sind Sie sehr enttäuscht“ (Flammer, 2001, S. 237–246). Auch Weber (2005, S. 110–116) rät in dieser Phase aktiv zuzuhören, damit der Gekündigte sich aufgehoben fühlt und sich seiner Reaktion nicht zu schämen braucht. Falls der Betroffene schweigt, kann der Vorgesetzte mit einer Frage nach der Befindlichkeit reagieren. Der Fokus liegt in dieser Phase klar auf den Emotionen und dem Erleben und noch nicht auf den Hard Facts. Auch Braig und Wille (2005, S. 58) raten, Verständnis für die Emotionen des Betroffenen zu zeigen, denn es ist das gute Recht eines soeben Gekündigten, starke Emotionen zu äussern, schliesslich ist der Verlust des Arbeitsplatzes ein dramatischer Lebenschnitt. Demmer (1997, S. 230) ist sogar der Ansicht, dass der Mitarbeiter in der Lage sein sollte, seine Betroffenheit während des Gesprächs zum Ausdruck zu bringen, um die Nachricht innerlich zu verarbeiten.

Hat ein Mitarbeiter schon geahnt, dass ihm die Kündigung drohen könnte (z. B. informiert durch die negativen Schlagzeilen in den Medien oder durch die Gerüchteküche), wirkt sich die Nachricht signifikant anders auf ihn aus, als wenn er von der Nachricht völlig überrascht wird. Der Überraschungseffekt verursacht, dass die innere Handlungsblockade und die kritische Selbsteinschätzung verstärkt werden, was zu deutlich vermehrten Selbstzweifeln führt (Andrzejewski, 2008, S. 232).

Der Umgang mit der Aggression des Betroffenen ist die wohl grösste Herausforderung für den Überbringer der Botschaft, denn er darf sich von seinem Gegenüber nicht provozieren oder anstecken lassen. Er sollte versuchen, die Wut nicht abzufangen, sondern sie durch sich hindurchgleiten zu lassen. Entsteht eine Gegenaggression, ist der weitere Verlauf des Gespräches in höchstem Grade gefährdet (Flammer, 2001, S. 237–246).

Eine weitere Gefahr bildet die Rollenverschiebung. Vorgesetzte, die unter ihrer Aufgabe stark leiden und dem Betroffenen gegenüber immer wieder ihr Mitgefühl und ihre Trauer bekunden, erschweren dem Gekündigten die Situation erheblich. Sie signalisieren ihm, dass sie selbst Trost brauchen und das erscheint dem Empfänger als völlig unangebracht. Denn hier geht es um ihn und nicht um den Vorgesetzten. Geht der Gekündigte auf das verkehrte Rollenangebot ein und spendet seinem Chef Trost, muss er seinen eigenen Kummer verdrängen und aufschieben oder er gerät in eine Zwickmühle, in der er gleich zwei schwere

Erlebnisse zu verarbeiten hat. „Wir sollten nicht trostbedürftig werden, wenn wir nicht wissen, wie wir Trost spenden können“ (S. 247–249). Die Dauer dieser Phase wird durch die Reaktion des Gekündigten bestimmt und kann ein paar wenige Minuten oder mehr als eine Stunde dauern (Weber, 2005, S. 110–116).

5.6.4 Ein nächster Schritt

Falls der Betroffene sich wieder einigermaßen gefasst hat, können nun Details, Unterstützungsmöglichkeiten und weiterführende Schritte besprochen werden. Aus dem Gespräch entlassen wird der Gekündigte mit Fragen, die eine Brücke zwischen dem momentanen Gespräch und den nachfolgenden Handlungen bilden: „Was werden Sie nun als nächstes tun?“ oder „Was machen Sie, wenn Sie nach Hause kommen?“ oder „Soll ich Ihnen für den Rest des Tages freigeben?“ Scheint der Gekündigte unberechenbar und könnte er sich oder jemand anderem etwas antun, muss dafür gesorgt werden, dass er von Familie, Arbeitskollegen oder notfalls von einem Arzt betreut wird (Weber, 2005, S. 121).

Die Rückkehr zur Sachlichkeit kann dem Gespräch gut tun. Es zeigt dem Mitarbeiter, dass es nicht darum geht, ihn zu entwürdigen, sondern das Arbeitsverhältnis auf anständige Weise zu beenden (Braig & Wille, 2005, S. 60).

Das Gespräch kann beendet werden, wenn alle Informationen, die notwendig waren, übermittelt wurden und der Vorgesetzte sich vergewissert hat, dass sie der Betroffene aufgenommen hat (Andrzejewski, 2008, S. 191). Eine Gefahr in dieser Phase ist, dass der Sender selber gerne zu einer Problemlösung finden würde, denn dann würde er sich selbst als hilfreich erfahren und könnte die Situation guten Gewissens verlassen. Doch oft ist der Betroffene dafür noch nicht in der Lage und sollte auch auf keine Weise dazu gedrängt werden (Flammer, 2001, S. 248–249).

5.7 Gesprächsführung

5.7.1 Wertschätzung

Die Wertschätzung der geleisteten Arbeit und der Person sind in einem Kündigungsgespräch unabdingbar. Vor allem dann, wenn der Mitarbeiter nach einer langjährigen Anstellung ohne eigenes Verschulden entlassen wird (Fischer, 2010, S. 48).

Auch Andrzejewski (2008, S. 183) ist der Meinung, dass „eine respektvolle, wertschätzende, achtungsvolle innere Haltung gegenüber dem Betroffenen“ die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Trennungsgespräch ist. Weber (2005, S. 108) schliesst sich dieser Meinung an und betont, was oft vergessen geht, dass eine solche Haltung im Kündigungsgespräch

spräch nicht eingesetzt werden kann, wenn sie nicht schon davor in der Unternehmung gelebt wurde.

5.7.2 Verantwortung

Der Vorgesetzte darf sich auf keinen Fall aus der Entscheidung heraushalten oder als Produkt anderer darstellen. „Ich habe alles versucht, aber ich kann nichts machen“, ist nur dann angebracht, wenn es auch wirklich so war. Ansonsten gilt die Devise: „Der Beschluss steht fest und ich werde ihn konsequent ausführen“, denn das tut der Vorgesetzte ja tatsächlich im Kündigungsgespräch (S. 115). Auch Nadig und Reemts Flum (2008, S. 27) betonen, dass es nicht ratsam ist, sich während des Kündigungsgesprächs „für die Kündigung zu entschuldigen, sich hinter anderen Entscheidungsträgern zu verstecken oder sich anderweitig defensiv zu verhalten“.

Damit der Gekündigte die Entscheidung als definitiv und unumstösslich erlebt, was hart, aber schlussendlich einfacher zu verarbeiten ist, als wenn die Hoffnung immer weiter geschürt wird, muss der Vorgesetzte dem Betroffenen gegenüber klar zu verstehen geben, dass er voll und ganz zu der Entscheidung steht. Dies kann er durch die Ich-Form unterstreichen. Spricht der Vorgesetzte von „das Unternehmen hat entschieden...“ oder „man muss Sie leider entlassen...“ kann beim Gekündigten die Botschaft ankommen, dass der Vorgesetzte sich von der Entscheidung distanziert. Die Ich-Form stellt klar, dass sich der Vorgesetzte mit der Entscheidung identifiziert und die volle Verantwortung dafür übernimmt. Nicht der übermächtige Konzern hat über den Winzling von Angestellten entschieden, sondern *ich* und *du*, *wir* haben was zu besprechen. Vorgesetzter und Angestellter befinden sich somit auf derselben Augenhöhe (Andrzejewski, 2008, S. 186).

5.7.3 Klare Botschaft

Die Kernaussage eines Kündigungsgesprächs, nämlich die Kündigung an sich, soll klar und deutlich ausgedrückt werden. Eine einfache, reduzierte Sprache hilft, den Fokus auf das Wesentliche zu lenken und ein Drumherumreden zu vermeiden (Andrzejewski, 2008, S. 187). Der Kommunikationsschwerpunkt sollte klar in der Tatsachenebene liegen. Die negative Botschaft sollte aus einer nüchternen, exakten und möglichst kurzgefassten Botschaft bestehen (Weber, 2005, S. 109–110). Folgende Formulierungen sind eine Möglichkeit, die Botschaft deutlich und unmissverständlich zu übermitteln (Andrzejewski, 2008, S. 176):

- Ich kündige Ihnen hiermit fristgerecht Ihr Arbeitsverhältnis zum...
- Ich beende die Zusammenarbeit mit Ihnen zum...
- Ich teile Ihnen in diesem Augenblick die Kündigung mit...

Dem Mitarbeiter sollte im Gespräch auch klar werden, wer an der Entscheidung beteiligt war und dass diese auch von den höheren Vorgesetzten, der Unternehmens- und Geschäftsleitung mitgetragen wird. Dies soll natürlich nicht nur gesagt werden, sondern auch der Tatsache entsprechen. Die in die Kündigung involvierten Personen müssen sich über das Vorgehen des Kündigungsprozesses, auch wenn der Mitarbeiter sich querstellt, einig sein, um zu verhindern, dass die Unternehmensleitung dem direkten Vorgesetzten (z. B. aus Angst vor Negativschlagzeilen) plötzlich in den Rücken fällt.

Nach Weber (2005, S. 105) liegt die Schwierigkeit in der Balance der Eindeutigkeit und der Erträglichkeit der Nachricht. Einerseits muss die unangenehme Botschaft beim Empfänger ankommen. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass er mit ihr einverstanden ist, aber er sollte sie zur Kenntnis nehmen. Andererseits soll das Gespräch den Betroffenen nicht mehr als nötig strapazieren. Eine übertriebene Härte belastet das Klima, ein zu milder Umgang verhindert, dass die Tragweite des Gesprächs erkannt werden kann.

5.7.4 Wahrhaftigkeit

Eine Trennungsbegründung sollte möglichst nahe an der – muss aber nicht die letzte – Wahrheit sein. Andrzejewski spricht in diesem Zusammenhang von Wahrhaftigkeit anstelle von Ehrlichkeit, denn was landläufig unter Ehrlichkeit verstanden wird, ist in einem Trennungsgespräch seiner Meinung nach unangebracht. Es geht nicht darum, jetzt noch alles auf den Tisch zu bringen und auszupacken, denn das wirkt in dieser Situation nur „verletzend, destruktiv und selbstwertzerstörend“. Muss ein Vorgesetzter die Auswahl der betroffenen Person begründen, sollte dieser seine Argumentation „sinngemäss, im Gesamtkontext in den wesentlichen Grundzügen“ darlegen. Eine „schonungslose Offenheit“ hilft dem Betroffenen meist nicht, sondern erschwert ihm die Situation nur unnötig (S. 195-196).

5.7.5 Don'ts

Folgende Punkte sollten bei einem Kündigungsgespräch möglichst vermieden werden:

Rechtfertigung: Auch wenn vom Betroffenen starke Vorwürfe laut werden, der Vorgesetzte sollte sich auf keinen Fall rechtfertigen. Rechtfertigungen führen in den allermeisten Fällen zur Eskalation (Weber, 2005, S. 117).

Verharmlosung: „Das ist alles gar nicht so schlimm. Sie finden sicher ganz schnell wieder was.“ Solche Floskeln sind zu vermeiden, denn dadurch fühlt sich der Gekündigte unverstanden und nicht ernst genommen (Braig & Wille, 2005, S. 56).

Ratschlag: Gut gemeinte Ratschläge vom Vorgesetzten werden vom Betroffenen als zynisch empfunden und können eine provokative Wirkung haben, denn „Ratschläge sind auch Schläge“ (Andrzejewski, 2008, S. 243).

Verantwortung abgeben: Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke und Voigt (2002, S. 405) sprechen in diesem Fall von *Versteckspiel*. Der Vorgesetzte versteckt sich hinter „betrieblichen Erfordernissen“, die ihn leider zwingen, die Kündigung zu überbringen. Er stiehlt sich durch den Rückgriff auf Entscheidungen von oben aus der Verantwortung und probiert seine Handlungen dadurch zu legitimieren.

Herausschieben des Gespräches: Dieses Verhalten entsteht aus der Illusion, der Vorgesetzte könne sich doch noch irgendwie vor der Situation drücken. Vielleicht kommt ihm der Zufall zu Hilfe und ein anderer verplappert sich? Dieses Gespräch kann nicht mehr professionell geführt werden, da es mit Bestimmtheit tiefere Wunden als erforderlich hinterlässt (S. 406).

Hoffen auf Selbstentsorgung: Der Mitarbeiter wird gezielt mit Halbinformationen beliefert um ihm zu signalisieren, dass es höchstwahrscheinlich ihn treffen wird. Die Verunsicherung des Betroffenen ist Absicht, denn vielleicht handelt er selbst, bevor das unangenehme Gespräch geführt werden muss (S. 407).

Mitleid einfordern: Der Vorgesetzte soll seine Gefühle nicht kaschieren, was ihm aber auf keinen Fall passieren darf, ist (bewusst oder unbewusst) Mitleid zu evozieren. Der Vorgesetzte darf sich in dieser Situation nicht als Opfer darstellen, oder dem Gekündigten sogar noch ein schlechtes Gewissen bereiten. „Sie wissen gar nicht, was Sie uns mit dieser Kündigung antun.“ (Lehky, 2003, S. 182).

Verschleiern der Kernaussage: Der Vorgesetzte verpackt die Botschaft so nebulös, dass die Nachricht nur angedeutet wird. Er versucht sich der Konfrontation zu entziehen, um dem Mitarbeiter (und sich) das Trauma zu ersparen. Dieses Verhalten kann als Beweis für die Inkompetenz zur Führung eines Trennungsgespräches bewertet werden, denn der Vorgesetzte bringt den Mitarbeiter um den verdienten Respekt und die Akzeptanz, die er für seine Reaktion in dieser Situation erhalten sollte (Doppler et al., 2002, S. 404).

Mangelnde Vorbereitung: Und zum Schluss der wohl häufigste Fehler, den Vorgesetzte im Zusammenhang mit einer Kündigung begehen: Ein Gespräch auf diesem Schwierigkeitslevel ist mit der Einstellung „das wird schon gut gehen“ nicht zufriedenstellend zu meistern (Fischer, 2010, S. 48).

II EMPIRISCHER TEIL

Um die Fragestellung zu beantworten und die Hypothesen zu prüfen wird der theoretische Teil nun durch einen empirischen Teil ergänzt. Anhand der geführten Interviews soll die Theorie validiert und ergänzt werden. Die Besonderheit dieser Arbeit ist, dass in den Interviews nicht die Vorgesetzten, sondern die Gekündigten befragt werden, denn die Literatur stützt sich meist nur auf Aussagen von Führungskräften oder Personen aus dem Personalwesen. Die Experten für die Beurteilung, ob und wie professionell ein Kündigungsgespräch geführt wurde, sind nach Ansicht der Autorin jedoch die Betroffenen.

In Kapitel sechs werden zuerst die Fragestellung und die drei Hypothesen vorgestellt und im Anschluss das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und der Datenauswertung beschrieben. Kapitel sieben widmet sich den Ergebnissen, die aus den qualitativen Interviews gewonnen wurden, und in Kapitel acht werden diese in Bezug zur Fragestellung diskutiert und kritisch hinterfragt.

6. Methodisches Vorgehen

6.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign dieser empirischen Untersuchung besteht aus mehreren Einzelfallanalysen. Dadurch bleibt die Komplexität der verschiedenen Fälle erhalten und die Suche nach den relevanten Einflussfaktoren vereinfacht, da diese Methode darum bemüht ist, „den Objektbereich (Mensch) in seinem konkreten Kontext und seiner Individualität zu verstehen“ (Lamnek, 1988, S. 204; zit. n. Mayring 2002, S. 41).

6.2 Stichprobe

Die Analyseeinheit dieses Forschungsdesigns besteht aus einer Gruppe von Menschen, denen im Jahr 2009 aus betriebsbedingten Gründen gekündigt wurde. Die Stichprobe umfasst fünf Personen, davon vier Frauen und ein Mann, die zwischen 24 und 64 Jahren alt sind und in der Schweiz leben. Sie alle haben sich auf die Ausschreibung (Anhang A), die sie von der Autorin oder deren Bekannten erhalten haben, gemeldet und bereit erklärt, an der Untersuchung teilzunehmen. Es wurden alle Personen, die sich gemeldet haben, zu einem Interview eingeladen und keine weiteren Ausscheidungsverfahren angewendet – ausser bei einem Herrn, der auf Grund seiner schlechten Deutschkenntnisse für das Interview nicht in Frage kam.

Interview	A	B	C	D	E
Beruf	Kaufmännische Angestellte	Journalistin	Sekretärin	Senior Associate	Betriebsmitarbeiterin
Betrieb	Bank	Zeitung	Industrie	Consulting / Executive Search	Industrie
Alter	24	38	64	51	48
Geschlecht	w	w	w	m	w
Anstellung in Jahren	5	2	15	6	8
Kündigung	März 09	Januar 09	April 09	April 09	September 09

6.3 Datenerhebung

Zur Gewinnung der Daten wurden fünf problemzentrierte Interviews nach Mayring (2002, S. 67) durchgeführt. Die Probanden wurden anhand des Interviewleitfadens (Anhang C) auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, konnten aber offen und ohne Antwortvorgaben antworten. Diese Erhebungsmethode wurde gewählt, da sie als eine geeignete Form zum Erhalt der gewünschten Ergebnisse interpretiert wird. Die Probanden können offen erzählen, was zu einer Vielfalt an qualitativen Daten führt, und die Interviewerin hat die Möglichkeit, die Punkte, die vom Probanden noch nicht abgedeckt wurden, zu erfragen.

Der Leitfaden wurde anhand der im Theorieteil verwendeten Literatur konstruiert und in einem Pre-Test überprüft. Er erwies sich als unvollständig und musste an gewissen Stellen ergänzt werden. Da sich dadurch der Aufbau des Leitfadens veränderte, wurden die gewonnenen Ergebnisse dieses ersten Interviews nicht für die spätere Auswertung verwendet.

6.4 Datenauswertung

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert (Mayring, 2002, S. 89). Die Gespräche wurden allesamt in Mundart geführt, und konnten deshalb nicht wörtlich, aber wortgetreu in die deutsche Schriftsprache übersetzt werden. Nachdem die Transkripte fertig gestellt waren, wurden die Aufnahmen, um die Anonymität der Probanden zu wahren, gelöscht. Die Transkripte können bei der Autorin eingesehen werden.

Im Anschluss erfolgte die Darstellung und Auswertung der Daten gemäss der strukturier- ten, qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114–121). Die Methode dient da- zu, Inhalte, Themen und Aspekte aus dem Material zu extrahieren und zusammenzufassen. In einem ersten Schritt wurden Kategorien gebildet und definiert. Dann wurden die Transkripte nach Textstellen, die diesen Kategorien zuzuordnen waren, durchsucht. Wur- de eine passende Stelle gefunden, konnte diese einer entsprechenden Kategorie zugeteilt werden. Wurde eine Textstelle gefunden, die für die Fragestellung relevant ist, aber noch in

keine Kategorie eingeordnet werden konnte, wurde eine neue Kategorie gebildet. Jeder Kategorie wurden mehrere Ankerbeispiele zugeteilt. Sie dienen als Prototypen, um die Textstellen zu kategorisieren.

Das deduktiv entwickelte und induktiv erweiterte Kategoriensystem dieser Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkategorien mit insgesamt 25 Unterkategorien:

Kategorie 1: Vor dem Kündigungsgespräch	
1.1	Situation im Betrieb
1.2	Atmosphäre am Arbeitsplatz
1.3	Beenden des Arbeitsverhältnisses aus eigenen Stücken
1.4	Ausrechnen der eigenen Chancen
1.5	Einladung zum Gespräch
1.6	Schock

Kategorie 2: Die Basisfragen	
2.1	Wer
2.2	Wann
2.3	Wo
2.4	Wie lange
2.5	Auf den Punkt kommen

Kategorie 3: Emotionen	
3.1	Reaktionen auf die schlechte Nachricht
3.2	Umgang mit den ausgelösten Reaktionen
3.3	Sozialkompetenz des Chefs

Kategorie 4: Kränkungen	
4.1	Kränkung ja/nein
4.2	Der Vergleich mit anderen
4.3	Die grösste Kränkung
4.4	Der Wert der Arbeit
4.5	Fehlende Menschlichkeit

Kategorie 5: Die Gesprächsführung	
5.1	Wertschätzung
5.2	Wahrhaftigkeit
5.3	Verantwortung
5.4	Die klare Botschaft
5.5	Die generelle Begründung
5.6	Die individuelle Begründung

7. Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews gemäss Leitfaden themenspezifisch dargestellt. Jede Kategorie wird mit mehreren Ankerbeispielen untermauert.

7.1 Vor dem Kündigungsgespräch

7.1.1 Situation im Betrieb

Alle fünf Probanden sagen aus, dass ihnen die Situation, in der sich die Firma befand, bekannt war und die Unternehmung angekündigt hatte, dass es in nächster Zeit zu Kündigungen kommen könnte oder sogar mit Sicherheit kommen wird. Bei einem Probanden wurde jedoch noch am Tag vor seiner Entlassung eine Entwarnung ausgesprochen: Kündigungen wären, wenn überhaupt, erst in einem Dreivierteljahr beabsichtigt.

A: Im Team wussten wir, dass es Kündigungen geben wird, aber wir wussten noch nicht in welchem Team wie viele Stellen gestrichen werden würden, und wen es treffen wird.

C: Und genau an diesem Tag war meine Firma auf der Frontseite: Restrukturierung, Kündigungen und schlechte Presse.

D: Dann hat man einen Plan gemacht und ein Krisenszenario, wo auch Kündigungen Thema waren... Wir hatten jeden Montagmorgen eine Teamsitzung. Da hiess es noch, kein Problem, wir können so weiter machen, es gäbe keine relevanten Entscheidungen zu treffen in den kommenden Monaten, aber falls es so weiter ginge eventuell Ende Jahr.

7.1.2 Atmosphäre am Arbeitsplatz

Vier der fünf Personen geben an, dass die Arbeitsatmosphäre schon vor dem Kündigungsgespräch unangenehm war. Bei zwei Personen ist die angespannte Stimmung auf die ausstehenden Kündigungen zurückzuführen, bei anderen auf die unsägliche Firmenphilosophie, Mobbing und Unterforderung am Arbeitsplatz. Nur eine Person gibt an, dass das Klima innerhalb des Teams, trotz drohenden Stellenabbaus, erstaunlich gut gewesen ist.

A: Ich konnte auch die Anspannung fast nicht mehr ertragen, ich wollte wissen, was läuft. Die fehlende Klarheit war wohl das Schlimmste.

B: Wir wussten zwar nicht, wie viele von uns gehen werden müssen, aber die Stimmung war erstaunlich angenehm untereinander.

C: Mit anderen Worten: Die Arbeit wurde sehr langweilig.

7.1.3 Beenden des Arbeitsverhältnisses aus eigenen Stücken

Alle bis auf eine der befragten Personen haben vor der Kündigung mit dem Gedanken gespielt, den Arbeitgeber aus eigenen Stücken zu verlassen. Die einen hatten sich schon konkret für eine andere Stelle innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung beworben, die anderen hatten sich erst mit der Idee auseinandergesetzt. Bei einer Person stand fest, dass das Arbeitsverhältnis in einem Jahr beendet werden wird, da sie dann in Rente gehen würde.

A: Aber der Mumm, aus eigenen Stücken zu kündigen, hatte ich trotzdem nicht. Ich hab gedacht: „Kündet mir.“

B: Aber dass ich ein schlechtes Gewissen hatte, mich anderswo zu bewerben ... und ein paar Wochen später werfen die mich arschkalt raus!

D: Ich habe mich bereits vor der Kündigung bei interessanten Stellen beworben.

7.1.4 Ausrechnen der eigenen Chancen

Nachdem bekannt war, dass in kommender Zeit Stellen abgebaut werden, haben sich alle Probanden ihre eigenen Chancen ausgerechnet. „Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass es mich trifft?“ Zwei der fünf Probanden wussten sofort, dass sie diese Umstrukturierungsmassnahme den Job kosten wird. Die anderen drei Probanden wiegten sich noch in Sicherheit, da sie davon ausgingen, dass die Einsparungen erst Stellen in anderen Bereichen der Firma betreffen werden.

A: Ich konnte ziemlich gut eins und eins zusammenzählen. Wahrscheinlich trifft es mich und meinen Kollegen. Und so war es dann auch.

C: Ich habe fünfzehn Jahre in diesem Betrieb gearbeitet, es war nicht meine erste Umstrukturierung, und ich wusste wie das abläuft. Vom Alter und vom Job her, den ich hatte, der nicht so wichtig war, wusste ich, diesmal trifft es mich.

D: Ich dachte, wenn es nicht besser wird, dann würde wohl in einem Jahr meiner Assistentin gekündigt, aber nicht mir.

7.1.5 Einladung zum Gespräch

Die Einladung zum Gespräch erfolgte in allen befragten Fällen am selben Tag, an dem auch die Kündigung ausgesprochen wurde. Bis auf eine Probandin, die telefonisch informiert wurde, wurden alle persönlich zum Gespräch gebeten.

In drei von fünf Fällen war die Einladung an sich oder die Art und Weise, wie zum Gespräch eingeladen wurde, ausschlaggebend dafür, dass die Probanden beim eigentlichen Kündigungsgespräch schon wussten, dass ihnen gekündigt wird. Ein Proband ahnte die

Kündigung erst eine Dreiviertelstunde vor dem Gespräch, nachdem ihn sein Vorgesetzter so merkwürdig angelächelt hatte. Bei der Probandin, die telefonisch zum Gespräch gebeten wurde, kann die Einladung mit der Kündigungsbotschaft gleichgesetzt werden. Denn zuvor war kommuniziert worden, dass nur die Personen angerufen werden, denen gekündigt wird.

A: „Kommst du mal schnell mit.“ Und in dem Moment hab ich gewusst, es geht um meine Anstellung. Ich wusste auch, dass er mir kündigen wird, wegen der Art und Weise, wie er mich aufgefordert hat, ihm zu folgen.

B: Der Anruf kam vom Chefredaktor: „B., ich muss dich leider zu dieser Sitzung einladen.“ Da hab ich nur noch geheult, denn wir wussten ja, was das für eine Sitzung war.

C: Als ich von den Ferien wieder zur Arbeit ging, kam um 8.30 Uhr schon mein Chef und fragte, ob ich um 9 Uhr Zeit für ein Gespräch hätte... da wusste ich natürlich schon, worum es geht.

7.2 Die Basisfragen

7.2.1 Wer

Bei drei von fünf Gesprächen waren der direkte Vorgesetzte und ein Vertreter aus der Personalabteilung anwesend (meist der Leiter oder die Leiterin). Bei einem Gespräch waren der direkte Vorgesetzte und dessen Chef anwesend, da es in dieser Firma keine HR-Abteilung gibt. Ein anderes Gespräch wurde als Gruppenveranstaltung durchgeführt, an der zwischen 15 und 20 betroffene Personen teilgenommen haben. Hier war nicht der direkte Vorgesetzte der Probandin, sondern dessen Chef anwesend. Der direkte Vorgesetzte war zum Zeitpunkt der Kündigung noch gar nicht darüber informiert, dass seine Angestellte gerade entlassen wird.

B: Wir waren etwa zwischen fünfzehn und zwanzig Leute an einem grossen Tisch in einem Sitzungszimmer versammelt. Der Chefredaktor und die Frau vom Human Resource waren von der Leitung anwesend.

C: Wir sassen dann im Büro meines Chefs mit einer jungen Personalfachfrau.

D: Es waren zwei, der Office Leader und der Head of Research. Also mein direkter Vorgesetzter und dessen Chef.

7.2.2 Wann

Drei der fünf Gespräche fanden in der ersten Wochenhälfte statt. Ein Gespräch wurde am Donnerstag durchgeführt. Zeitlich liegen die Kündigungsgespräche über den ganzen Tag verteilt: Das früheste Gespräch erfolgte um 8.30 Uhr, das späteste um 17.30 Uhr.

A: Morgens um 11 Uhr. Es war ein Montag.

D: Dienstag, 17 Uhr.

7.2.3 Wo

Zwei der Gespräche fanden im Büro des direkten Vorgesetzten statt, eines im Büro des Personalleiters. Die anderen beiden in Sitzungszimmern.

A: In einem Kundenbesprechungszimmer.

E: Ich wurde um 15.30 Uhr ins Personalbüro gerufen.

7.2.4 Wie lange

Die beiden kürzesten Gespräche dauerten knapp zehn Minuten, das längste, was eine Gruppenveranstaltung war, belief sich auf etwa eine Stunde. Die beiden anderen Kündigungsgespräche dauerten zwischen zwanzig und dreissig Minuten.

B: Ich schätze, das Ganze ging etwa eine Stunde.

D: Ziemlich schnell. 10 Minuten vielleicht.

7.2.5 Auf den Punkt kommen

Vier Probanden beschreiben, dass der Vorgesetzte die Botschaft nicht herausgezögert, sondern schnell auf den Punkt gebracht hat. Zwei Probanden sagen aus, dass sie das sehr geschätzt haben. Eine Probandin wurde lange Zeit im Ungewissen gehalten, was sie im Nachhinein als sehr quälend beschreibt.

A: Ich finde aber, er hätte es mir schneller, klarer und gleich zu Beginn sagen sollen.

D: Ja, was ich gut fand, war, dass es direkt und klar gesagt wurde. Ist mir lieber als eine halbe Stunde dazusitzen und um den heissen Brei zu reden und zu smalltalken ... es war zügig auf den Punkt gebracht.

7.3 Emotionen

7.3.1 Einzelne Emotionen

Vier von fünf Probanden haben in ihrer Erzählung kaum von Emotionen aus dem Kündigungsgespräch berichtet.

Scham

Die Scham wurde von keinem der befragten Personen genannt oder umschrieben.

Schuld

Auch das Gefühl Schuld wurde von keinem der Probanden explizit benannt. Eine Probandin hat sich aber kurzzeitig Selbstvorwürfe gemacht, und sich für den Verlust der Arbeitsstelle verantwortlich gefühlt.

A: Ich habe meinen Job nicht gut gemacht.

Wut

Auch die Wut wird nicht explizit ausgesprochen, ist aber aus den erzählten Inhalten erkennbar. Zwei Probanden hatten heftige Auseinandersetzungen mit ihrem Vorgesetzten. Sie gaben ihm zu erkennen, dass sie mit der Aussage oder der Art und Weise überhaupt nicht einverstanden sind.

E: Ich unterbrach ihn und sagte, dass das nicht stimmt, da ich nach acht Jahren Anstellung eine breite Erfahrung in meiner Arbeit hätte und sie gut machen würde.

Angst

Zwei Probandinnen äusserten, dass durch die schlechte Nachricht eine Angst in ihnen aufgekomen ist. Die Probandinnen fühlten sich von der ungewissen Zukunft bedroht und sorgten sich über die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten.

A: Dann die Angst, weil ich jetzt was Neues machen muss.

B: Ich erinnere mich an die Angst, die Zukunftsangst, die hat mit dem Anruf begonnen...

Trauer

Die eine Probandin sagt aus, auch Trauer empfunden zu haben. Eine andere meint, sie hätte nicht mehr aufhören können zu weinen, was im Zusammenhang mit den Geschehnissen als Trauer gewertet werden kann.

A: Traurigkeit, weil ich das Team verlassen werde.

Schock

Vier von fünf Personen wussten also bereits vor dem Gespräch, dass ihnen gekündigt wird. Nur eine Person wurde von der Nachricht während des Gespräches vollkommen überrascht. Eine andere Person hatte den Schock schon erlebt, als sie die Einladung zum Gespräch erhielt, da sie wusste, dass dieses das Kündigungsgespräch sein würde. Drei Personen gaben an, sie seien nicht unter Schock gestanden, da sie die Nachricht schon geahnt hätten.

B: War der grösste Schock, den ich je erlebt hab!

C: Die Kündigung war für mich kein Schock.

Positive Gefühle

Zwei Probanden erlebten vor allem oder auch positive Emotionen im Kündigungsgespräch. Die eine Probandin beschreibt, dass sie neugierig gewesen sei auf das, was kommt und die andere sagt aus, dass für sie das Kündigungsgespräch ein Gefühlschaos war mit enorm vielen verschiedenen Gefühlen.

A: Das waren sehr gemischte Emotionen. Ich fand es emotional auch sehr anstrengend, weil es eine rechte Berg- und Talfahrt war. Jubel, ich kann gehen. Traurigkeit, weil ich das Team verlassen werde. Bis hin zur Freude, dass ich jetzt was Neues machen kann.

C: Eigentlich war ich fast neugierig darauf zu erfahren, wie das jetzt mit der Übergangsrente aussieht, was sich finanziell ergibt. Ich war nicht traurig, ängstlich oder enttäuscht. Ganz ehrlich, dachte ich mir: Ein Jahr früher oder später, was macht das schon für einen Unterschied. Es war sogar eher ein positives Gefühl.

7.3.2 Reaktionen auf die schlechte Nachricht

Die Reaktionen auf die Nachricht fielen, wie nicht anders zu erwarten war, unterschiedlich aus. Auffällig ist, dass alle bis auf eine Person ihre Reaktion als eher ruhig beschreiben. Ihre Reaktionen sind alles verbale, kognitive Botschaften. Nur eine Person beschreibt ihren emotionalen Zustand und gibt an, dass sie nicht mehr aufhören konnte zu weinen.

A: Ich hab gelächelt und gesagt: „Ich weiss schon, was Du mir sagen willst.“ Ein klares „wir kündigen Dir jetzt“ ist nicht gekommen.

B: Da hab ich nur noch geheult.

7.3.3 Umgang mit den ausgelösten Reaktionen

Der Umgang mit den ausgelösten Reaktionen scheint äusserst schwierig zu sein. Nur eine Person gibt an, dass die Reaktion des Vorgesetzten der Situation entsprechend ausgefallen ist. Bei einer Probandin hatte der Chef noch nicht mal ausgesprochen, dass ihr gekündigt wird, da fragt er sie schon danach, wie es ihr denn jetzt gehe. Der Chef, der die Massenveranstaltung durchführte, wich dem Blick der Probandin aus und vermied so, in direkten Kontakt mit ihr zu treten, was auch nicht gerade als Abholen der Emotionen bezeichnet werden kann. Bei einem anderen Probanden wurde die emotionale Ebene völlig vernachlässigt und das Gespräch wurde gleich zur Verhandlung, die mit Drohungen von Seiten des Vorgesetzten endete. Auch bei der letzten Probandin resultierte aus dem Kündigungsgespräch eine Auseinandersetzung.

Die Vorgesetzten scheinen mit dem Umgang von Reaktionen grundsätzlich Schwierigkeiten zu haben. So wie die Probanden beschreiben, haben sie meist äusserst ruhig und bedacht reagiert und trotzdem wird man den Eindruck nicht los, dass die Vorgesetzten völlig überfordert sind. Sie sind kaum auf ihr Gegenüber eingegangen und wenn, endete es in einem Streitgespräch.

B: Der Chef vermied es, in meine Richtung zu schauen, schien mir.

D: Sie sagten nein und wenn ich mich weigern würde, dann bekäme ich ein schlechtes Arbeitszeugnis und keine Referenz. Das war eine Drohung und ich konnte nichts machen...

7.4 Kränkungen

7.4.1 Kränkung ja/nein

Vier von fünf Probanden geben an, dass sie die Kündigung als Kränkung empfunden haben. Eine Person wurde durch die Kündigung nicht verletzt.

B: Die Verletzung ist dann natürlich gross.

C: Ich habe mich nicht gekränkt gefühlt.

E: Das hat wehgetan.

7.4.2 Vergleich mit anderen

Weiter ist aufgefallen, dass sich alle Personen, die angeben, von der Kündigung gekränkt zu sein, sich mit anderen verglichen haben. Die Frage *warum ich?* haben sich vier von fünf Probanden gestellt.

B: Aber trotzdem: Der Chef hatte viele Möglichkeiten, anderen zu kündigen, aber es traf eben mich, er hätte nicht dringend mich nehmen müssen.

D: Ich fragte dann auch, warum ich? Ich hätte doch eine Schlüsselposition.

7.4.3 Grösste Kränkung

Drei von fünf Probanden benennen die fehlende Dankbarkeit als die schlimmste Kränkung. Sie alle haben während ihrer Anstellung viel für die Firma geleistet. Dass sie nun ohne ein Dankeschön hinausgeworfen werden, verletzt sie stark. Eine Probandin meint, die grösste Kränkung ist, die Arbeit, die sie liebt, nicht mehr weiter machen zu dürfen.

B: Die Arbeit, die ich liebe nicht mehr ausführen zu dürfen.

D: Aber gut, ich habe nichts anderes erwartet, obwohl doch innerlich schon...da ich viel in die Firma investiert, viel gegeben, viel ausgebügelt habe.

E: Nein, keinen Dank. Kein Danke! Nichts! Das hat verletzt. Das hat weh getan. Das war schlimmer als die Kündigung selbst.

7.4.4 Wert der Arbeit

Durch die Kündigung wird der Wert der geleisteten Arbeit und der der Person stark reduziert, was sich meist auch auf den Selbstwert überträgt.

A: Ich bin nichts wert. Ich kann nichts, ich bin eine miese Mitarbeiterin. Ich habe meinen Job nicht gut gemacht.

B: Andererseits ist es auch so, dass man wohl auf meine Arbeit verzichten konnte, aus welchem Grund auch immer.

7.4.5 Fehlende Menschlichkeit

Drei von fünf Probanden kritisieren die Art und Weise, wie sie entlassen wurden. Sie alle beschreiben, eher wie Objekte, denn als Subjekte behandelt worden zu sein, was sie in ihrer Menschenwürde stark verletzt hat.

A: Egal, was man macht in so einer Unternehmung, am Schluss ist man eine Personalnummer, die aus dem System gestrichen wird...

D: Aber in der Firma wurde man einfach auf einmal ausradiert ... aber man wurde einfach so entsorgt... Die Art und Weise: Es war wie eine Liste, wo auch mein Name drauf stand, und den man vor meinen Augen durchstreicht.

E: Es war Massenabfertigung.

7.5 Gesprächsführung

7.5.1 Wertschätzung

Drei Probanden geben an, dass ihnen der Vorgesetzte beim Kündigungsgespräch mit einer wertschätzenden Haltung begegnet ist. Sie haben Wertschätzung für sich und ihre geleistete Arbeit erhalten. Zwei Probanden wurde keinen Dank gezollt.

C: Ja, klar. Wie immer. Ich weiss nicht mehr, ob man mich direkt für meine Arbeit lobte, aber die Stimmung war auf alle Fälle wertschätzend.

D: Nein überhaupt nichts. Es ging nur darum: Du musst gehen.

7.5.2 Wahrhaftigkeit

Der Punkt der Wahrhaftigkeit kann nur dann überprüft werden, wenn sich der Vorgesetzte am Kündigungsgespräch kritisch zur angestellten Person äussert. Dies war in einem Gespräch der Fall. Die Probandin wurde während des Gespräches für ihre erbrachte Arbeitsleistung kritisiert. Davor war ihre Leistung noch nie im negativen Sinne thematisiert worden und ihre Arbeitszeugnisse sind jeweils sehr gut ausgefallen. Der Vorgesetzte begegnete ihr somit nicht wahrhaftig.

E: Das hat mir am meisten weh getan. Ich habe viel für die Firma getan und dann kommt ein Vorgesetzter, der mich überhaupt nicht kennt und kritisiert noch meinen Arbeitseinsatz.

7.5.3 Verantwortung

Zu diesem Punkt sind die Antworten sehr vielseitig und widersprüchlich. Eine Person gibt an, dass der Chef die Verantwortung eindeutig übernommen hat. Die anderen vier Personen finden, er habe die Verantwortung nicht ganz oder überhaupt nicht übernommen. Einigen wäre das Gespräch einfacher gefallen, wenn ihr Vorgesetzter klarer Position bezogen hätte. Bei einem Gespräch war der direkte Vorgesetzte nicht anwesend und hat der Probandin im Nachhinein versichert, dass er nichts von der Kündigung gewusst hat und mit der Entscheidung nicht einverstanden sei. Die Probandin hat sich über diese Bemerkung gefreut.

A: Er hätte die Verantwortung übernehmen müssen und sie nicht nach oben abschieben dürfen um sich zu entschuldigen.

B: Als er von der Kündigung erfuhr, hat er sich bei mir gemeldet und gesagt, er hätte davon nichts gewusst. Er war sauer und fand dies nicht in Ordnung. Das hat mich gefreut.

C: Er stand dazu. Es sagte: „Schau, es sieht so aus...“

7.5.4 Klare Botschaft

Ausser bei einer Person wurde die Kernbotschaft schwammig oder gar nicht formuliert. Es wurden Andeutungen gemacht, drumherum geredet und Scheinargumente angefügt.

A: Dann hat er mich fragend angeschaut und gefragt, wie es mir geht. „Weißt du, was wir dir sagen wollen?“ Es war keine klare Aussprache. Er hat nicht gesagt: „Wir müssen dir kündigen, und zwar dir, weil...“ Es war mehr ein Drumherumreden.

E: Er sagte mir, es sei wegen der Rezession und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe.

7.5.5 Generelle Begründung

Alle fünf betrieblich bedingten Kündigungen wurden durch die schlechte Wirtschaftslage, in der sich die Unternehmung befindet, begründet.

B: Er sagte Dinge, die wir schon wussten. Dass es schlecht um den Verlag stünde. Dass es wirtschaftliche Kündigungen seien, die nichts mit unserer Leistung zu tun hätten.

C: Man schilderte mir die Situation der Firma. Aus welchen Gründen sie eine Personalreduktion anstreben müssen und dass in erster Linie vorzeitige Pensionierungen durchgeführt werden.

D: Irgendwas wie, dass die Partner zusammen gesessen seien und sie aufgrund der momentanen Situation Massnahmen ergreifen mussten und zwar...

7.5.6 Individuelle Begründung

Drei der fünf Gespräche enthielten keine weitere Begründung, warum es ausgerechnet die betroffenen Personen erwischt hat, was die Situation für eine Probandin klar erschwerte. Einer anderen Probandin machte das gar nichts aus, da sie sich die Frage *warum ich?* nicht stellte und ihr die generelle Begründung vollkommen ausreichte. Bei einer anderen Probandin, bei der das Kündigungsgespräch in einer Gruppenveranstaltung durchgeführt wurde, wurde zwar nicht zu jedem Einzelnen gesagt, warum es gerade ihn getroffen hat, aber die Aussprache, dass es wirtschaftliche Kündigungen seien, und die Kündigungen nichts mit ihren Leistungen zu tun hätten, wurde von der Probandin als sehr positiv bewertet. Bei zwei Gesprächen wurde die Kündigung mit der sozialen Auswahl, in beiden Fällen das Alter, begründet. In einem Fall konnte dieses Argument als stimmig und darum gut aufgenommen werden, denn diese Person stand ein Jahr vor der Pensionierung. Im anderen Fall stiftete diese Begründung Verwirrung, da sie als fadenscheinig aufgefasst wurde. Der Proband wäre noch lange nicht pensioniert worden und mit einundfünfzig Jahren findet er nicht leichter wieder eine Anstellung als seine jüngeren Kollegen.

Einer Person wurde gesagt, ihr werde nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt, sondern auch, weil ihre Leistung ungenügend sei.

A: Nein, in diesem ersten Gespräch haben sie mir nicht gesagt, warum es mich trifft. Das ist mir dann noch ziemlich schwer im Magen gelegen.

C: Eine weitere Begründung haben sie nicht gegeben, also für mich im Speziellen. Die allgemeine Begründung war Begründung genug.

D: Und die Begründung war auch nicht einleuchtend... Die Antwort war, dass wenn man die Jungen entlassen würde, dann wären die Chancen für die nicht so gross, eine neue Stelle zu finden und dass es aus diesem Grund die Älteren wären, die gehen müssen.

7.5.7 Sozialkompetenz des Vorgesetzten

Egal, wie gut oder schlecht das Kündigungsgespräch verlief, in einem sind sich die Probanden einig: Die Sozialkompetenz des Chefs ist zu wenig ausgeprägt. Die Probandin, die mit ihrem Gespräch zufrieden war, äussert sich noch am positivsten zu ihrem Chef. Sie beschreibt ihn nur als „Einzelkämpfer“. Bei den anderen Probanden wird klar, dass sie auf der menschlichen Ebene nicht viel von ihren Vorgesetzten halten.

A: Er war recht unfähig. Er hat die emotionale Tiefe einer Pfütze. Man hat gemerkt, dass es ihm überhaupt nicht recht ist. Und er ist nicht fähig, also emotional völlig nicht kompetent, um damit umzugehen. Der kann wunderbar mit Zahlen jonglieren, aber seine Führungsposition, die schwierigen Momente, hat er völlig inkompetent gelöst.

D: Der Chef kann paar Sachen gut, andere weniger. Ein Team führen kann der nicht.

E: Es gibt Leute, die gehören einfach nicht in Führungspositionen.

8. Diskussion

Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung verknüpft: Unter 8.1 wird nochmals die Ausgangslage der Studie beschrieben und in Kapitel 8.2 wird eine kurze Zusammenfassung des Theorieteils gegeben. Kapitel 8.3 beinhaltet die Zusammenfassung und die Interpretation der wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews, die jeweils mit den Erkenntnissen der Theorie in Zusammenhang gesetzt werden. In Kapitel 8.4 wird auf die Fragestellung eingegangen und es werden die Hypothesen überprüft. Danach folgen Kapitel 8.5 *Fazit* und Kapitel 8.6 *Methodenkritik*. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einem Ausblick in Kapitel 8.7.

8.1 Ausgangslage

Diese Arbeit untersucht, wie ein Kündigungsgespräch möglichst fair und professionell durchgeführt werden kann, um beim Betroffenen unnötige Kränkungen zu vermeiden. Das Ziel dieser empirischen Studie besteht darin, herauszufinden, ob jedes Kündigungsgespräch als Kränkung erlebt wird und welche Indikatoren für ein professionelles und nachhaltiges Kündigungsgespräch ausschlaggebend sind.

Zur Datenerhebung wurden fünf halbstrukturierte, problemzentrierte Interviews durchgeführt. Die Probanden wurden allesamt aus betrieblich bedingten Gründen im Jahr 2009

aus ihrem Anstellungsverhältnis entlassen und waren zu diesem Zeitpunkt zwischen 24 und 64 Jahre alt. Sie leben alle in der Schweiz.

8.2 Zusammenfassung der Theorie

8.2.1 Kränkungen

Kränkungen schwächen und bedrohen den Selbstwert und lösen das Gefühl der Minderwertigkeit, des Versagthabens oder der persönlichen Beleidigung aus. Sie sind mögliche Reaktionen auf Ereignisse (Kritik, Zurückweisung, Ablehnung etc.), die wir als Entwertung erleben. Sie betreffen die Person, Handlungen oder die Bedeutung für einen anderen Menschen. Entwertungen berühren direkt unser Selbstwertgefühl und erschweren es, uns als ganz und kohärent zu erleben. Je geringer das Selbstwertgefühl ist, desto einfacher ist es, jemanden zu verletzen und desto stärker wird die Kränkung erlebt. Eine Kränkung wird demnach nicht nur vom Verursacher bestimmt, sondern auch massgeblich von dem, der durch die Kränkung getroffen wird. Jede Reaktion eines Gegenübers kann eine Kränkungsreaktion auslösen, denn um zu verletzen, muss sie weder absichtsvoll noch bewusst erfolgen. Ob ein Erlebnis als Kränkung empfunden wird, hängt davon ab, wie die betroffene Person die Situation bewertet und attribuiert. Die subjektive Interpretation ist also ausschlaggebend.

Im beruflichen Kontext ist der Mensch besonders empfindlich, da am Arbeitsplatz nebst der finanziellen Entschädigung zahlreiche weitere Bedürfnisse wie z. B. Achtung und Bestätigung gestillt werden. Eine Kündigung stellt für den Betroffenen deshalb einen tiefen Einschnitt oder sogar ein traumatisches Erlebnis dar. Die meisten Menschen definieren sich stark über ihre Arbeit und ihre berufliche Position. Durch die Beendigung des Arbeitsverhältnisses geht somit nicht nur die Arbeit verloren, sondern die gesamte Lebens- und Zukunftsplanung wird über den Haufen geworfen. Es herrscht Verwirrung und Ungewissheit, finanzielle und existenzielle Ängste treten auf. Der Gekündigte ist stark verunsichert. Selbstsicherheit und Selbstvertrauen sind enorm geschwächt. Auch wenn die Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen erfolgt, wird der Verlust des Arbeitsplatzes oft als persönliches Versagen betrachtet und mit Selbstvorwürfen und Minderwertigkeitsgefühlen beantwortet. Gefühlsreaktionen auf Kränkungen können je nach Person sehr verschieden ausfallen. Die wohl am häufigsten erlebten Reaktionen sind: Scham, Schuld, Wut, Angst, Trauer und Schock.

8.2.2 Kündigung

Kündigungen sind sowohl für den Überbringer der schlechten Nachricht als auch für den Empfänger ein hochgradig emotionaler und stressbelastender Moment. Da sich der Angestellte in der Regel nicht auf dieses Gespräch vorbereiten kann, weil er noch nicht weiss, dass ihm gekündigt wird, liegt die Verantwortung und die Führung des Gespräches in der Hand des Vorgesetzten. Um diese heikle Situation zu meistern, bedarf es einer guten Vorbereitung. Der Vorgesetzte sollte alles, was möglich ist, durchdacht und geplant haben, denn der Umgang mit den ausgelösten Emotionen und die Unvorhersehbarkeit der Situation werden ihm noch genügend Spontaneität abverlangen.

Ein gut geführtes Kündigungsgespräch verhindert unnötige Kränkungen und kommt allen Beteiligten zugute. Der Gekündigte kann den Schock besser überwinden. Der Vorgesetzte fühlt sich weniger hilflos und die Gespräche werden für ihn angenehmer und weniger belastend. Für die Firma lohnt sich eine faire Entlassung ebenfalls, denn sie verhindert unnötige Klagen und Prozesse und kann den Imageverlust in Grenzen halten. Ziel des Kündigungsgespräches ist es, dass eine deutlich negative, nicht diskutierbare Botschaft unmissverständlich überbracht wird. Die Gesprächsgestaltung soll aber keinen eigenen Beitrag zur Erregung des Betroffenen liefern, sondern ihm eine erste Möglichkeit der Bewältigung des Gehörten zur Verfügung stellen. Dies kann durch eine durchdachte und wertschätzende Gesprächsführung erreicht werden.

8.3 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

8.3.1 Vor der Kündigung (Kap. 7.1.1 bis 7.1.3)

Alle fünf Probanden sagen aus, dass ihnen die Situation, in der sich die Firma befand, bekannt war und die Unternehmung angekündigt hatte, dass es in nächster Zeit zu Kündigungen kommen könnte oder sogar mit Sicherheit kommen wird. Bei einem Probanden wurde jedoch noch am Tag vor der Entlassung eine Entwarnung ausgesprochen. Vier der fünf Probanden geben an, dass die Arbeitsatmosphäre schon vor dem Kündigungsgespräch unangenehm war. Bei den einen ist die angespannte Stimmung auf die ausstehenden Kündigungen zurückzuführen, bei anderen auf die unsägliche Firmenphilosophie, Mobbing und Unterforderung am Arbeitsplatz. Nur eine Person meint, trotz des drohenden Stellenabbaus sei das Klima innerhalb des Teams erstaunlich gut gewesen.

Alle Personen haben vor der Kündigung mit dem Gedanken gespielt, ihre Arbeitssituation zu verändern; sei es durch ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, bei dem auf die Problematik am Arbeitsplatz aufmerksam gemacht wurde oder wie bei den anderen vier befragten

Personen, die alle schon mit dem Gedanken gespielt hatten, den Arbeitgeber zu verlassen. Die einen hatten sich schon konkret innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung für eine neue Stelle beworben, andere hatten sich erst mit der Idee auseinandergesetzt. Bei einer Person stand fest, dass das Arbeitsverhältnis in einem Jahr beendet wird, da sie dann in Rente gehen würde.

Diese Ergebnisse sind in Bezug zur Kränkung äusserst spannend. Wie im Literaturteil (Kap. 3.3) beschrieben, ist die subjektive Bewertung von Ereignissen ausschlaggebend dafür, ob und wie stark eine Kränkung erlebt wird. Dass vier von fünf Probanden ihre Anstellung von sich aus beenden wollten, legt den Gedanken nahe, dass der Verlust des Arbeitsplatzes für sie eine mögliche Variante war und die subjektive Bewertung des Ereignisses als nicht besonders tragisch ausfällt. Dass dieser Rückschluss nur bei einer einzigen Probandin stimmig ist und alle anderen Probanden sehr wohl und stark gekränkt auf die Kündigung reagieren, wird später noch aufgezeigt.

Erwartungen an das Gespräch (Kap. 7.1.4 bis 7.1.5)

Nachdem bekannt war, dass in kommender Zeit Stellen abgebaut werden, haben sich alle Probanden ihre eigenen Chancen ausgerechnet. Zwei der fünf Probanden wussten sofort, dass sie diese Umstrukturierungsmassnahme den Job kosten wird. Die anderen drei wiegten sich bis zum Tag der Kündigung noch in Sicherheit.

Die Einladung zum Gespräch erfolgte in allen befragten Fällen am selben Tag, an dem die Kündigung auch ausgesprochen wurde. Bis auf eine Probandin, die telefonisch informiert wurde, wurden alle persönlich zum Gespräch gebeten.

In drei von fünf Fällen war die Einladung an sich oder die Art und Weise, wie sie zum Gespräch eingeladen wurden, ausschlaggebend dafür, dass die Probanden beim eigentlichen Kündigungsgespräch schon wussten, dass ihnen gekündigt wird. Diese Resultate zeigen auf, wie wichtig die Einladung zum Gespräch für den weiteren Verlauf des Trennungsprozesses ist.

Bei der Probandin, die telefonisch zum Gespräch gebeten wurde, kann die Einladung mit der Kündigung gleichgesetzt werden, da zuvor kommuniziert worden war, dass nur Personen, denen gekündigt wird, einen Anruf erhalten. Diese Art der Einladung ist eine äusserst unprofessionelle und inhumane Lösung; erstens wird, wie in der Literatur (Kap. 5.7.5) beschrieben, die Botschaft verschleiert und nebulös verpackt, indem sie nicht ausgesprochen, sondern nur angedeutet wird. Eine Konfrontation wird dadurch vermieden und der Vorgesetzte bringt den Mitarbeiter um den verdienten Respekt und die Akzeptanz, die er für sei-

ne Reaktion in dieser Situation erhalten sollte. Zweitens hat der Vorgesetzte keine Ahnung, in welcher Situation sich der Angestellte gerade befindet, da man mit dem Handy überall erreichbar ist. Zudem kann der Chef die Reaktionen des Angestellten nicht auffangen (Kap. 5.6.3). Dass ein Kündigungsgespräch wenn immer möglich im direkten Kontakt und nicht per E-Mail oder Telefon geschieht, ist so selbstverständlich, dass es in der Literatur nicht einmal thematisiert wird. Die Einladung zum Kündigungsgespräch wird in ihrer Wirkung unterschätzt und kaum besprochen. Für viele Mitarbeiter setzt die Einladung der Ungewissheit jedoch ein Ende und lässt die Fakten, die sie bisher über die Firma gehört haben zur eigenen subjektiven Wahrheit werden. Konnten sie sich bisher sagen, dass es der Firma zwar schlecht geht, sie das aber kaum tangiert, so wird es nun plötzlich auch Teil ihrer persönlichen Geschichte. Die Einladung ist ein Vorreiter des Kündigungsgesprächs, sollte aber nicht für das Überbringen der Nachricht missverstanden und genutzt werden.

8.3.2 Basisfragen (Kap. 7.2.1 bis 7.2.5)

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die organisatorischen Belange meist sehr gut vorbereitet und durchdacht waren. Die Planung von Ort, Raum und Zeit der Kündigungsgespräche können in vier von fünf Fällen als vorbildlich bezeichnet werden und als Quellen von Kränkungen definitiv ausgeschlossen werden. Die Grundlage für ein faires und nachhaltiges Kündigungsgespräch, wie im Literaturteil (Kap. 5.5) beschrieben, scheint somit in den meisten Fällen gelegt worden zu sein. Die Vorgesetzten haben die Vorbereitung der Situation entsprechend ernst genommen und sich keinen Fauxpas geleistet. Einzig das Gespräch, das als Gruppenveranstaltung durchgeführt wurde, wirft Fragen auf. Warum war der direkte Vorgesetzte am Gespräch nicht anwesend? Und warum war er über die Kündigung seiner Angestellten noch nicht informiert? Auf diese Fragen wird im Kapitel 8.3.3 noch vertieft eingegangen.

Wer (Kap. 7.2.1)

In drei von fünf Fällen wurden die Gespräche, wie in der Literatur (Kap. 5.5.1) empfohlen, von den direkten Vorgesetzten und einem Vertreter aus dem Personalwesen durchgeführt. Bei einem Gespräch waren nur der direkte Vorgesetzte und dessen Chef anwesend, da es in dieser Firma keine HR-Abteilung gibt. Ein Gespräch wurde als Gruppenveranstaltung durchgeführt, an dem zwischen fünfzehn und zwanzig betroffene Personen teilgenommen haben. Hier war nicht der direkte Vorgesetzte der Probandin, sondern dessen Chef und ein Vertreter des HR anwesend. Der direkte Vorgesetzte war zum Zeitpunkt der Kündigung noch nicht darüber informiert, dass seine Angestellte gerade entlassen wird. Keiner der Pro-

banden hat sich zur Zusammensetzung oder Rollenverteilung der anwesenden Personen kritisch geäußert.

Wann (Kap. 7.2.2)

Vier der fünf Gespräche fanden, wie im Literaturteil (Kap. 5.5.1) empfohlen, in der ersten Wochenhälfte statt. Ein Gespräch wurde am Donnerstag durchgeführt. Zeitlich liegen die Kündigungsgespräche über den ganzen Tag verteilt: Das früheste Gespräch erfolgte um 8.30 Uhr, das späteste um 17.30 Uhr. Keiner der Probanden hat sich im Besonderen zum Zeitpunkt des Gespräches geäußert.

Wo (Kap. 7.2.3)

Drei der Gespräche fanden im Büro des direkten Vorgesetzten statt. Die anderen beiden in Sitzungszimmern. Auch hier decken sich die Resultate aus den Interviews mit den Erkenntnissen aus dem Literaturteil (Kap. 5.5.1). Ein Kündigungsgespräch ist eine vertrauliche und diskrete Angelegenheit und sollte deshalb in einem der Situation angemessenen Raum stattfinden.

Wie lange (Kap. 7.2.4 bis 7.2.5)

Die beiden kürzesten Gespräche dauerten knapp zehn Minuten, das längste, was eine Gruppenveranstaltung war, belief sich auf etwa eine Stunde. Die beiden anderen Kündigungsgespräche dauerten zwischen zwanzig und dreissig Minuten. Die Dauer der Gespräche variiert stark und bestätigt somit die Theorie (Kap. 5.5.1), dass die Dauer eines Kündigungsgespräches schwierig abzuschätzen ist. Worauf aber geachtet werden sollte, ist, dass die Mitteilung der schlechten Nachricht nach einer kurzen Einleitung ohne Umschweife erfolgt. Dieses Ergebnis bestätigten auch die Resultate der Interviews. Vier Probanden beschreiben, dass der Vorgesetzte die Botschaft nicht herausgezögert, sondern schnell auf den Punkt gebracht hat. Zwei Probanden sagen aus, dass sie das sehr geschätzt haben. Eine Probandin wurde lange Zeit im Ungewissen gehalten, was sie im Nachhinein als sehr quälend beschreibt.

8.3.3 Gesprächsführung

Wertschätzung (Kap. 7.5.1)

Drei Probanden geben an, beim Kündigungsgespräch Wertschätzung für die geleistete Arbeit erhalten zu haben, was sie als sehr positiv und langfristig heilsam beschreiben. Die zwei Probanden, denen absolut kein Dank gezollt wurde, bezeichnen dies als mindestens ebenso kränkend wie die Kündigung an sich. Auch diese Resultate werden von der Theorie (Kap. 5.7.1) gestützt. Die wertschätzende Haltung wird als unabdingbare Grundvoraussetzung

für ein professionell geführtes Gespräch beschrieben. Vor allem dann, wenn der Mitarbeiter nach einer langjährigen Anstellung ohne eigenes Verschulden entlassen wird, was bei betriebsbedingten Kündigungen der Fall ist.

Wahrhaftigkeit (Kap. 7.5.2)

Eine Probandin wurde während des Gespräches für ihre erbrachte Arbeitsleistung kritisiert. Davor war ihre Leistung noch nie im negativen Sinne thematisiert worden und ihre Arbeitszeugnisse sind jeweils gut ausgefallen. Der Vorgesetzte begegnete ihr somit nicht wahrhaftig und verletzte die Probandin damit stark. Dass Unterstellungen oder eine schonungslose Offenheit nicht hilfreich sind, sondern dem Betroffenen die Situation erheblich erschweren, wird auch im Theorieteil (Kap. 5.7.4) deutlich gemacht. Somit sind auch diese Resultate deckungsgleich.

Verantwortung (Kap. 7.5.3)

Zu diesem Punkt sind die Antworten sehr vielseitig und widersprüchlich. Eine Person gibt an, dass der Chef die Verantwortung eindeutig übernommen hat. Die anderen vier Personen finden, er habe die Verantwortung nicht ganz oder überhaupt nicht wahrgenommen. Einigen wäre das Gespräch einfacher gefallen, wenn ihr Vorgesetzter klarer Position bezogen hätte. Bei einem Gespräch war der direkte Vorgesetzte nicht anwesend und hat der Probandin im Nachhinein versichert, dass er nichts von der Kündigung gewusst hat und mit der Entscheidung nicht einverstanden ist. Die Probandin hat sich über diese Bemerkung gefreut. Diese Resultate stimmen nur in vier von fünf Fällen mit den Ergebnissen aus dem Theorieteil (Kap. 5.7.2) überein. Damit der Gekündigte die Entscheidung als definitiv und unumstösslich erlebt, was hart, aber schlussendlich einfacher zu verarbeiten ist, als wenn die Hoffnung immer weiter geschürt wird, muss der Vorgesetzte dem Betroffenen gegenüber klar zu verstehen geben, dass er voll und ganz zu der Entscheidung steht und diese unumstösslich ist. Dies war bei der Probandin, die sich über die Bemerkung ihres Chefs gefreut hat, nicht der Fall. Zu erklären ist diese Diskrepanz damit, dass ihr direkter Vorgesetzter als nicht entscheidungsbemächtigt einzustufen ist, da er selbst nichts von der Kündigung wusste. Für die Probandin war es in diesem Fall tröstlich zu hören, dass er zu ihr steht und den Entscheid nicht mitträgt. Es war dadurch klar, dass der Entscheid weiter oben gefällt worden war und er nichts gegen ihre Entlassung unternehmen konnte.

Klare Botschaft (Kap. 7.5.4 bis 7.5.6)

Ausser bei einer Person wurde die Kernbotschaft schwammig oder gar nicht formuliert. Es wurden Andeutungen gemacht, Drumherum geredet und Scheinargumente angefügt. Das Herzstück des Kündigungsgesprächs wurde also in vier von fünf Fällen nicht genügend

vorbereitet und ihm wurde zu wenig Beachtung geschenkt. Die Aussprache der Kündigung scheint den Vorgesetzten erhebliche Mühe zu bereiten. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Literatur (Kap. 5.5.2), in der geraten wird, die Gründe für die Entlassung schon in der Vorbereitung präzise zu formulieren, da die Angabe von nachvollziehbaren Argumenten von zentraler Bedeutung ist.

Wie auch in der Literatur (Kap. 5.5.2) beschrieben, wurden alle fünf betrieblich bedingten Kündigungen in erster Linie durch die schlechte Wirtschaftslage, in der sich die Unternehmung befindet, begründet. Fehlende weitere Begründungen können ebenso verwirren, wie Begründungen, die nicht einleuchten oder sogar als reine Unterstellung aufgefasst werden. Aus den Interviews wird klar ersichtlich, dass die Aussagen, warum gerade der betreffenden Person gekündigt wird, zentral sind. Diese Erkenntnis geht auch aus der Literatur (Kap. 5.5.2) hervor. Keine Begründung kann ebenso schwierig zu handhaben sein wie eine unehrliche, falsche, nicht verständliche oder fadenscheinige. In zwei Gesprächen wird für die weitere Begründung die soziale Auswahl zu Hilfe gezogen – eines der wenigen möglichen Kriterien um nicht noch weiteren Schaden zu verursachen. Auch dieses Resultat unterstreichen die Erkenntnisse der Literatur (Kap. 5.5.2). In einem Gespräch wird deutlich, dass sich der Vorgesetzte klar zu wenig auf die Situation vorbereitet hat, denn wie in der Literatur (Kap. 5.7.4) beschrieben, geht es in einem Kündigungsgespräch nicht um eine letzte Abrechnung. Die gekündigte Person hatte immer gute Zeugnisse erhalten und das Argument, dass ihr nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, sondern auch weil ihre Leistung ungenügend sei, gekündigt wird, ist einer der grössten Fehler, den ein Vorgesetzter in einem Kündigungsgespräch machen kann.

8.3.4 Emotionen

Einzelne Emotionen (Kap. 7.3.1 bis 7.3.3)

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die meisten Probanden kaum von Emotionen aus dem Kündigungsgespräch berichtet haben. Die Scham wurde von keinem der befragten Personen genannt oder umschrieben. Sie scheint im Widerspruch zur Literatur (Kap. 4.6.1) keines der zentralen Gefühle bei einer Kränkung zu sein. Auch das Gefühl Schuld wurde von niemandem klar ausgesprochen. Eine Probandin hat sich aber kurzzeitig Selbstvorwürfe gemacht und sich für die Kündigung verantwortlich gefühlt. Dass dies ein typisches Verhalten auf eine Kränkung darstellt, wird von der Literatur (Kap. 4.6.2) bestätigt. Die Angst wurde von zwei Probandinnen thematisiert. Die Probandinnen fühlten sich von der ungewissen Zukunft bedroht und sorgten sich über die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten. Dass Angst eine häufige Emotion bei einer drastischen und plötzlichen Lebensver-

änderung sein kann, wird auch in der Literatur (Kap. 4.6.4) beschrieben, denn diese nicht alltäglichen Situationen sind mit einem starken Kontrollverlust verbunden. Somit sind auch diese Ergebnisse aus Literatur und Empirie deckungsgleich. Ebenfalls von einer Probandin benannt und von einer anderen aus der Erzählung ersichtlich, war das Gefühl der Trauer. Auch in der Literatur (Kap. 4.6.5) wird die Trauer im Zusammenhang mit einem Personen- (Objekt-)Verlust aufgenommen und bestätigt somit die Erkenntnisse. Auch die Wut wird nicht explizit benannt, ist aber aus den erzählten Inhalten erkennbar. Zwei Personen hatten heftige Auseinandersetzungen mit ihren Vorgesetzten. Die Probanden gaben ihnen zu erkennen, dass sie mit der Aussage oder der Art und Weise nicht einverstanden sind. Dass Wut in einer solchen Situation aufkommen kann, wird in der Literatur mehrmals aufgezeigt (Kap. 3.2, 3.5, 5.7.5, 6.6.3) und deckt sich somit mit den Ergebnissen aus der Empirie. Wut ist das negative Gefühl mit dem höchsten Selbstbewusstsein, was den Probanden dabei half, für sich selbst Stellung zu beziehen.

Zwei Personen geben an, dass sie die Nachricht völlig geschockt habe. Eine Person wurde von der Nachricht während des Gespräches vollkommen überrascht. Die andere Person hatte den Schock erlitten, als sie die Einladung zum Gespräch erhielt, da sie wusste, dass dies das Kündigungsgespräch sein wird. Die kurzfristige, emotionale Reaktion auf ein plötzliches, unerwartetes Ereignis wird im Theorieteil (Kap. 4.6.6) als Schock näher beschrieben.

In der Literatur der Kündigungsgespräche nicht behandelt werden die positiven Emotionen. Zwei Probanden erlebten vor allem oder auch positive Emotionen im Kündigungsgespräch. Die eine Probandin beschreibt, dass sie neugierig gewesen sei auf das, was kommt und grundsätzlich positiv gestimmt gewesen sei und die andere sagt aus, dass für sie das Kündigungsgespräch ein Gefühlschaos war mit irrsinnig vielen verschiedenen Gefühlen wie z. B. Trauer, aber auch Freude und Erleichterung.

Umgang mit den ausgelösten Reaktionen (Kap. 7.3.1 bis 7.3.2)

Die Reaktionen auf die Nachricht fielen, wie nicht anders zu erwarten war, in allen Gesprächen unterschiedlich aus. Diese Resultate werden auch durch den Literaturteil (Kap. 3.5 und Kap. 5.6.3) gestützt. Auffällig ist, dass alle bis auf eine Person ihre Reaktion als eher ruhig und besonnen beschreiben. Ihre Reaktionen sind verbale, kognitive Botschaften. Nur eine Person beschreibt ihren emotionalen Zustand und gibt an, dass sie nicht mehr aufhören konnte zu weinen.

Obwohl die Probanden angeben, ruhig und bedacht reagiert zu haben, scheinen die Vorgesetzten von der Situation und dem Umgang mit den Emotionen überfordert. Sie sind kaum auf ihr Gegenüber eingegangen und wenn, endete es in einem Streitgespräch. Das Ergebnis, dass der Umgang mit den ausgelösten Reaktionen für die Vorgesetzten eine grosse Herausforderung darstellt und sie Mühe haben, sich auf die Gefühlsebene des Gegenübers einzulassen, wird auch in der Literatur (Kap. 5.6.3) bestätigt. Ebenfalls die Erkenntnis, dass ein Streit möglichst zu vermeiden ist, was durch das Signalisieren von Verständnis und Mitgefühl möglich ist, wird aus Empirie und Literatur (Kap. 5.6.3) ersichtlich.

Einer der Vorgesetzten hat sich zwar auf die emotionale Ebene seiner Angestellten eingelassen, vor lauter Mitleid aber ganz vergessen, dass er erst die Kündigung aussprechen muss. Er fragte die Probandin schon bevor er die schlechte Nachricht ausgesprochen hatte, wie es ihr denn jetzt gehe. Die Probandin äussert, dass ihr Chef in dieser Situation eine andere Rolle hätte einnehmen müssen. Dass zuviel Mitleid und Trauer auf der Seite des Vorgesetzten die Situation für den Gekündigten ebenfalls stark erschweren kann, wird auch in der Literatur (Kap. 5.6.3) beschrieben.

In einem einzigen Fall kann das Verhalten des Vorgesetzten als stimmig bewertet werden, da die Probandin von der Nachricht nicht negativ berührt war und darum keine besondere Betreuung brauchte. Zum Umgang mit den ausgelösten Emotionen kann deshalb zusammenfassend gesagt werden, dass die Betroffenen auf der emotionalen Ebene dilettantisch oder gar nicht abgeholt wurden. Mindestens vier von fünf Vorgesetzten haben die Situation nicht professionell gemeistert. Sie scheinen von der Schwierigkeit eines Kündigungsgesprächs sichtlich überfordert zu sein.

Sozialkompetenz des Vorgesetzten (Kap. 7.3.1 bis 7.3.3)

In diesem einen Punkt sind sich alle Probanden einig: Die Sozialkompetenz des Chefs ist zu wenig ausgeprägt. Und zwar nicht erst bei, sondern schon vor der Kündigung. Der Chef ist in menschlichen Belangen von den Probanden als unfähig bezeichnet worden. Dass sich diese Unfähigkeit auch, oder gerade im Kündigungsgespräch sichtbar macht, erstaunt wenig, denn da wäre die Sozialkompetenz wirklich unabdingbar und ihr Fehlen ist nicht mehr zu kaschieren. Dieses Ergebnis ist auch aus der Literatur (Kap. 5.4) ersichtlich. Weiter ist aufgefallen, dass im Kündigungsgespräch kaum neue Facetten des Vorgesetzten zu Tage treten, sondern die Charakterzüge, die das Arbeitsverhältnis bis zu diesem Tag geprägt haben, noch deutlicher zum Vorschein bringen. Wusste der Vorgesetzte vor der Kündigung die Arbeit des Mitarbeiters nicht zu schätzen, hat er dies auch im Kündigungsgespräch

nicht getan; nahm er davor nicht die Verantwortung wahr, die er als Führungsperson hätte übernehmen sollen, so konnte er dies auch im Kündigungsgespräch nicht.

8.3.5 Kränkungen (Kap. 7.3 bis 7.5)

Grundsätzliches

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Kränkungen im Zusammenhang mit Kündigungen ein zentrales Thema sind. Vier von fünf Probanden geben an, dass sie die Kündigung als Kränkung empfunden haben. Die Literatur (Kap. 3.4) stützt dieses Ergebnis, indem sie beschreibt, dass der Mensch gerade in seiner Arbeitswelt leicht zu verletzen ist.

Keine Kränkung

Eine Person hat die Kündigung nicht als Kränkung erlebt. Sie sagt aus, dass das Gespräch menschlich korrekt abgelaufen ist und sie keine Probleme hatte, die Entscheidung zu akzeptieren. Die Frage, warum diese Probandin durch die Kündigung nicht gekränkt wurde, kann nicht abschliessend beantwortet werden, aber auf jeden Fall hat sie das Ereignis anders bewertet als alle anderen Probanden. Diese Möglichkeit wird auch in der Literatur (Kap. 3.3) aufgezeigt. Faktoren, die die Bewertung des Ereignisses massgeblich beeinflusst haben könnten, sind folgende: 1. Die Probandin gibt an, nicht nur während des Gesprächs, sondern auch schon davor im Angestelltenverhältnis wertschätzend behandelt worden zu sein. 2. Die Probandin wäre in einem Jahr pensioniert worden und hat sich mit dem Gedanken, nicht mehr zu arbeiten, schon auseinandergesetzt und sich damit abgefunden.

Aber auch die anderen vier Personen geben an, dass sie schon vor der Kündigung mit dem Gedanken gespielt haben, den Arbeitgeber zu verlassen. Diese Aussagen legen nahe, dass die subjektive Bewertung der Kündigung eher schwach ausfallen sollte. Dass dies nicht so ist, wird von vier Probanden bestätigt, indem sie angeben, die Kündigung habe sie stark gekränkt. Diese vier Aussagen stützen die Theorie (Kap. 3.3), dass eine Kündigung eine Verletzung ist, die vom Betroffenen kaum abgewehrt werden kann, da sie den Betroffenen existenziell bedroht und den Selbstwert traumatisiert.

Nicht mehr gebraucht werden

Alle vier Probanden, die sich durch die Entlassung gekränkt fühlen, haben sich die Frage *warum ich?* gestellt und haben sich mit anderen verglichen, um herauszufinden, warum es ausgerechnet sie getroffen hat. Auch wenn sie die Begründung für den Entscheid nachvollziehen konnten, blieb die Frage für sie persönlich unbeantwortet. Anscheinend kann auf ihre Arbeit und ihre Anwesenheit an der Arbeitsstelle ohne weiteres verzichtet werden. Die primäre Kränkung durch eine Kündigung ist, dass die jahrelang verrichtete Arbeit auf ein-

mal nicht mehr wichtig ist. Man selbst ist nicht mehr wichtig. Man ist nicht mehr gefragt, wird nicht mehr gebraucht und ist deshalb auch nichts wert. Diese Erkenntnis kann für die Betroffenen sehr schmerzhaft sein. Sie wird auch im Literaturteil (Kap. 3.4) beschrieben. Selbstwert und Arbeit sind stark miteinander verbunden, und auch wenn die Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen erfolgt, wird der Verlust des Arbeitsplatzes oft als persönliches Versagen betrachtet und mit Selbstvorwürfen und Minderwertigkeitsgefühlen beantwortet. Alle Probanden, die eine primäre Kränkung erlebt haben, haben auch eine sekundäre Kränkung erfahren.

Art und Weise

Vier Probanden kritisieren in erster Linie die Art und Weise, wie sie entlassen wurden. Sie alle beschreiben, eher wie Objekte, denn als Subjekte behandelt worden zu sein, was sie als eine zusätzliche Kränkung empfunden haben. Sie reden von Massenabfertigung, einer Nummer, die aus dem System gestrichen, oder ein Name, der ausradiert wird. Die fehlende Menschlichkeit hat sie hart getroffen. Diese Erkenntnis wird im Literaturteil (Kap. 5.4) ebenfalls bestätigt. Führungskräfte haben oft Mühe, sich auf die Gefühlsebene einzulassen, um den Zugang zu den eigenen und den Emotionen der betroffenen Mitarbeiter zu finden. Um ihre Überforderung mit der Situation zu überspielen und wieder Herr der Situation zu werden, grenzen sie sich noch mehr ab und der Mitarbeiter erlebt in seinem Kündigungsgespräch einen eiskalten und völlig unberührten Vorgesetzten.

Grösste Kränkung

Als die grösste Kränkung wird von drei Probanden die fehlende Dankbarkeit genannt. Sie alle sind sich einig, viel für die Firma geleistet zu haben; dass sie nach all der verrichteten Arbeit nun ohne ein Dankeschön hinausgeworfen werden, verletzt sie stark. Diese Ergebnisse zielen in dieselbe Richtung wie die Resultate aus dem Literaturteil (Kap. 5.7.1). Die Undankbarkeit wird in diesem zwar nicht explizit benannt, kann aber zu den auslösenden Ereignissen wie z. B. Kritik, Zurückweisung, Ablehnung, Ausschluss oder Ignoriertwerden mitgezählt werden, da Undank genauso als Entwertung erlebt werden kann.

Eine Probandin meint, die grösste Kränkung ist, die Arbeit, die sie liebt, nicht mehr weiter ausführen zu dürfen. Was ebenfalls in der Literatur (Kap. 3.4) bestätigt wird. Eine andere Probandin gibt an, dass die Kritik während des Kündigungsgesprächs die grösste Kränkung gewesen ist. Dies habe sie mehr verletzt als die Kündigung an sich. Die Kritik sei zudem noch ungerechtfertigt gewesen, denn der neue Chef habe weder gewusst, was sie arbeite, noch sei er jemals bei ihr im Lager gewesen. Dass sie am Ende ihrer Anstellung statt Dank noch Kritik ernte, das sei das Schlimmste und schmerze sie am meisten. Die Er-

kenntnis, dass eine letzte Abrechnung im Kündigungsgespräch nicht angebracht ist, wird auch von der Literatur (Kap. 5.7.4) gestützt. Eine schonungslose Offenheit oder Abrechnung hilft dem Betroffenen in aller Regel nicht, sondern erschwert ihm die Situation erheblich und ist unnötig. Der Kommentar, dass die Kündigung auch auf der nicht zufriedenstellenden Arbeitsleistung beruht, war völlig überflüssig, da er nichts zur Klärung der Situation beitrug, sondern der Probandin eine weitere, unnötige Verletzung zufügte.

8.4 Prüfung der Fragestellung und der Hypothesen

Im folgenden Abschnitt wird die Fragestellung beantwortet und die drei Hypothesen anhand der aufgeführten Theorie und den Erkenntnissen aus der Empirie verifiziert beziehungsweise falsifiziert.

Fragestellung Welche Indikatoren beinhaltet ein kompetent geführtes Kündigungsgespräch?

Aufgrund der verwendeten Theorie und der durchgeführten Interviews haben sich folgende Indikatoren für ein kompetent geführtes Kündigungsgespräch als wesentlich herauskristallisiert:

- die Sozialkompetenz des Vorgesetzten;
- der Umgang mit den ausgelösten Reaktionen;
- die wertschätzende Haltung;
- die Wahrhaftigkeit;
- das Übernehmen der Verantwortung.

1. Hypothese Eine Kündigung stellt immer eine Kränkung dar.

Diese erste Hypothese muss anhand der Theorie und der Empirie verworfen werden. Eine Probandin sagt aus, dass sie durch die Kündigung nicht verletzt worden ist und die Theorie beschreibt, dass die subjektive Bewertung eines Ereignisses dazu führt, ob es als Kränkung erlebt wird oder nicht.

2. Hypothese Eine Kündigung kann als kompetent eingestuft werden, wenn sie keine weiteren Kränkungen verursacht.

Diese Hypothese wird durch die gewonnenen Ergebnisse von Theorie und Empirie bestätigt. Die Theorie setzt sich eben diese Hypothese zum Ziel: In einem Kündigungsgespräch soll dem Mitarbeiter unmissverständlich klargemacht werden, dass das Arbeitsverhältnis endet und zwar auf eine Art und Weise, die keinen eigenen Beitrag zur Erregung des Betroffenen

liefert. Auch die Ergebnisse aus der Empirie stützen die Hypothese. Die vier Probanden, die sich durch die Kündigung gekränkt fühlen, kritisieren die Art und Weise, wie das Gespräch verlaufen ist stark und die Probandin, die die Entlassung nicht als Kränkung empfunden hat, äussert sich ausschliesslich positiv zur Durchführung des Gespräches.

3. Hypothese Sind folgende fünf Punkte erfüllt, empfindet der Betroffene das Kündigungsgespräch als kompetent geführt: 1. Der Vorgesetzte begegnet dem Mitarbeiter mit Wertschätzung, 2. er übernimmt Verantwortung für den Entscheid der Kündigung, 3. er kommuniziert die Botschaft klar und nachvollziehbar, 4. er ist wahrhaftig und 5. er kann die Emotionen des Betroffenen auffangen.

Punkt zwei muss zur Überprüfung dieser Hypothese erst noch differenziert werden: Ist mit *der Vorgesetzte* der direkte Vorgesetzte gemeint, muss die Hypothese als falsifiziert betrachtet werden, da sich eine Probandin positiv dazu äussert, dass ihr Chef nichts von der Kündigung wusste, weil ihr das Trost gespendet hat. Der besagte Vorgesetzte war aber nicht der Überbringer der Nachricht. In diesem Fall hat der Chef des Chefs die Kündigung ausgesprochen. Ist mit *der Vorgesetzte* also die Person gemeint, die das Kündigungsgespräch führt, ist die Hypothese verifiziert. Für die weiteren Schlussfolgerungen wird von der zweiten Annahme ausgegangen.

Diese Hypothese wird durch die gewonnenen Ergebnisse aus Theorie und Empirie bestätigt, kann aber nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit abschliessend befürwortet werden. Die genannten fünf Punkte sind für ein kompetent geführtes Kündigungsgespräch notwendig, aber es besteht die Möglichkeit, dass noch weitere Aspekte für das Gelingen eines Kündigungsgespräches ausschlaggebend sind, welche in dieser Studie nicht untersucht und berücksichtigt wurden.

8.5 Fazit

Nicht alle, aber die allermeisten Probanden empfinden eine Kündigung, auch wenn sie aus betrieblich bedingten Gründen stattfindet, als Kränkung. Die primäre Kränkung ist, dass man auf sie und ihre Arbeit verzichten kann und dass sie nicht mehr gebraucht werden. Hat eine primäre Kränkung stattgefunden, wird sie meist durch eine sekundäre ergänzt. Sekundäre Kränkungen entstehen durch die Art und Weise, wie die schlechte Nachricht überbracht wird. Meist sind es fehlende Wertschätzung und Undankbarkeit oder sogar Kritik des Vorgesetzten, die beim Betroffenen noch zusätzlich Verletzungen verursachen. Der Angestellte hat während seiner oft langjährigen Anstellung viel für die Firma getan und

möchte nicht wie eine Ware entsorgt werden, sondern einen würdigen Abgang erhalten. Die fehlende Menschlichkeit macht vielen Gekündigten stark zu schaffen.

Von Seiten der Vorgesetzten fällt auf, dass sie sich organisatorisch gut bis sehr gut auf das Gespräch vorbereiten, womit sie sich optimale Voraussetzungen für die Durchführung eines professionell gestalteten Kündigungsgespräches schaffen. Die Kränkungen geschehen jedoch auf einer anderen Ebene, und da liegt für die meisten Vorgesetzten auch die Schwierigkeit. Führungspersonen haben oft Mühe, sich auf die emotionale Ebene des Gegenübers einzulassen und verfügen meist nur über eine wenig ausgeprägte Sozialkompetenz, was in der hochkomplexen Situation eines Kündigungsgespräches zum Scheitern und zu unnötigen Kränkungen führt. Die Vorgesetzten brauchen deshalb dringend Unterstützung zur Erweiterung ihrer Sozialkompetenzen.

8.6 Methodenkritik

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich die empirische Untersuchung anhand der halbstrukturierten Interviews bewährt hat. Durch die Möglichkeit des gelenkten, aber dennoch freien Erzählens konnten die Probanden offen von ihren Erfahrungen berichten und es entwickelte sich eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Proband und Interviewerin, was für die Datengewinnung sicherlich von grossem Nutzen war.

Rückschlüsse auf kausale Zusammenhänge können nicht gemacht werden, da die Stichprobe von fünf Personen zu klein ist. Die repräsentative Erfassung von Probanden zu diesem Thema stellte generell eine Schwierigkeit dar, da sich vor allem solche Personen melden, denen eine Ungerechtigkeit widerfahren ist, die sie noch immer beschäftigt. Es ist davon auszugehen, dass diejenigen, die die Kündigung als weniger starken Einschnitt erlebt haben und schon wieder in einer neuen Anstellung sind, ein weniger grosses Bedürfnis haben, an einer solchen Studie teilzunehmen.

Eine unerwartete Schwierigkeit zeigte sich bei der Befragung der Emotionen. Die Probanden haben sich bei ihren Erzählungen meist auf Handlungen oder gesprochene Aussagen gestützt und hatten Mühe, einzelne Emotionen zu benennen, auch wenn explizit nach Gefühlen gefragt wurde. Die Interviewerin hat die Fragen stets offen gestellt, um keine Antwortvorgaben anzubieten, die die Probanden beeinflussen könnten. Bei einer nächsten Forschung müsste man sich überlegen, ob man nicht doch ganz spezifische Emotionen befragen möchte. Die Gründe für die Zurückhaltung in Bezug zu den Emotionen kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Die wohl plausibelste Erklärung ist, dass die Probanden während des Kündigungsgespräches unter Schock standen oder zumindest so

gefordert waren, dass sie sich ihrer Emotionen gar nicht bewusst waren. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Gespräche zwar schon in vielerlei Hinsicht reflektiert wurden, aber eben noch nicht aus der Perspektive der Emotionen, denn das könnte schmerzhaftere Erinnerungen hervorrufen.

Eine weitere Schwierigkeit lag in der Widersprüchlichkeit der Aussagen. Die Probanden äusserten sich teilweise zu ein und demselben Thema sehr widersprüchlich, was in einer so emotionalen Situation wie dem Kündigungsgespräch nicht erstaunt. Es war jedoch eine grosse Herausforderung, diese Widersprüchlichkeiten aufzunehmen, aufzuzeigen und den Probanden durch die zum Teil notwendige Gewichtung immer noch gerecht zu werden, was der Autorin ein grosses Anliegen war.

Zu kritisieren an der qualitativen Inhaltsanalyse ist, dass sie sehr sprachgebunden ist und deshalb bei Personen, die nur über geringe Deutschkenntnisse verfügen, wenig ergiebig ist. Dadurch entsteht eine ungewollte Selektion, die die weniger gut ausgebildeten Angestellten ausschliesst.

8.7 Weiterführendes

Der Fokus dieser Arbeit war auf betriebsbedingte Kündigungen gerichtet. Spannend wäre es zu prüfen, ob und welchen Unterschied es zu den Kränkungen bei verhaltensbedingten Kündigungen gibt. Es wäre vorstellbar, dass bei einer verhaltensbedingten Kündigung mehr und stärkere Kränkungen hervorgerufen werden, da sich der Angestellte in diesem Fall für sein Verhalten selbst verantworten muss.

Eine bedeutsame Erweiterung hätte diese Studie erfahren, wenn die Realität der Vorgesetzten ebenfalls durch Interviews erfasst worden wäre. Der Abgleich der Wahrnehmung von Vorgesetzten und Angestellten, die vielleicht sogar dasselbe Kündigungsgespräch erlebt haben, könnte zu differenzierteren Ergebnissen in Bezug zum Erleben des Gespräches führen.

Es wäre auch spannend, der folgenden Frage nachzugehen: Wer wird durch eine Kündigung stärker getroffen, der Manager oder der Fließbandarbeiter? Fühlen sich Kündigungen in verschiedenen Hierarchiestufen verschieden an?

Eine genaue Studie, um herauszufinden, welche Unterstützung Vorgesetzte brauchen, um ein faires und professionelles Kündigungsgespräch zu führen, könnte auch für die Betriebe zur Schulung ihrer Mitarbeiter von Interesse sein.

Ebenfalls interessant zu prüfen wäre es, ob primäre und sekundäre Kränkungen immer miteinander einhergehen, oder ob es die eine Kränkung ohne die andere auch geben kann. Ist es möglich, dass ein Vorgesetzter die schlechte Nachricht so überbringt, dass ausser der Kündigung keine weiteren Verletzungen stattfinden? In dieser Studie waren die Probanden entweder doppelt oder gar nicht gekränkt.

Weiter wäre es spannend, die Untersuchung nicht erst bei der Trennungs-, sondern schon bei der Firmenkultur anzusetzen. Diese Arbeit zeigt auf, dass die Art und Weise, wie ein Kündigungsgespräch geführt wird, schon aus der Firmenkultur ersichtlich ist. Herrscht in einem Betrieb eine unangenehme, misstrauische Stimmung, kann kaum erwartet werden, dass im Trennungsprozess ein auf Vertrauen basierendes Verhältnis aufgebaut werden kann. Es wäre also von Interesse, welche Firmenkultur zu einem fairen und humanen Trennungsprozess führt.

9. Abstract

Diese Arbeit untersucht, wie ein Kündigungsgespräch möglichst fair und professionell durchgeführt werden kann, um beim Betroffenen unnötige Kränkungen zu vermeiden. Das Ziel dieser empirischen Studie besteht darin, herauszufinden, ob jedes Kündigungsgespräch als Kränkung erlebt wird und welche Indikatoren für ein professionelles und nachhaltiges Kündigungsgespräch ausschlaggebend sind. Es wurden fünf Probanden, welchen 2009 aus betrieblich bedingten Gründen gekündigt wurden anhand eines problemzentrierten Interviews zu diesem Thema befragt. Sie alle leben in der Schweiz und sind zwischen 24 und 64 Jahre alt. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte gemäss der strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse zeigen auf, dass nicht alle, aber die allermeisten Personen eine Kündigung, auch wenn sie aus betrieblich bedingten Gründen stattfindet, als Kränkung empfinden. Die primäre Kränkung ist, dass man auf sie und ihre Arbeit verzichten kann und dass sie nicht mehr gebraucht werden. Meist wird die primäre mit einer sekundären Kränkung ergänzt: Sie entsteht durch die Art und Weise, wie die schlechte Nachricht überbracht wird. Oft sind es fehlende Wertschätzung und Undankbarkeit oder sogar Kritik des Vorgesetzten, die beim Betroffenen zusätzliche Verletzungen verursachen. Die in dieser Arbeit diskutierten Führungspersonen haben Mühe, sich auf die emotionale Ebene des Gegenübers einzulassen und verfügen über eine zu wenig ausgeprägte Sozialkompetenz, was in der hochkomplexen Situation eines Kündigungsgespräches oft zum Scheitern und zu unnötigen Kränkungen führt.

10. Literaturverzeichnis

- Akdag-Nef, J., Keller, C., Büchel, D., Schenkel, T. & Schulthess, A. (2005). *Trennungsmanagement; Professionelle Unterstützung der Vorgesetzten im Trennungsprozess. Projektarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums Personalmanagement IAP*. Unveröffentlichte Arbeit.
- Andrzejewski, L. (2008). *Trennungs-Kultur: Kündigungen fair und nachhaltig gestalten* (3. akt. und erw. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Bergius, R. (2004). In H. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Blom, H. & Gramsbergen-Hoogland, Y. (2005). *Trennungsgespräche professionell führen*. Renningen: Expert-Verlag.
- Braig, W. & Wille, R. (2006). *Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Brühwiler, J. (1996). *Kommentar zum Einzelarbeitsvertrag*, (2., vollst. überarb. Aufl.). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Demmer, C. (1998). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände*. Frankfurt am Main: Campus.
- Duden (2007). *Das Herkunftswörterbuch*, Band 7 (4. Aufl.). Mannheim: Dudenverlag.
- Duden (2004). *Das Synonymwörterbuch*, Band 8 (3. Aufl.). Mannheim: Dudenverlag.
- Flammer, A. (2001). *Einführung in die Gesprächspsychologie*. Bern: Huber.
- Fischer, A. (2010). Zuerst der Bonus, danach die Kündigung, *Tages Anzeiger*, 25. Januar 2010. S. 48.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung* (2. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Ekman, P. (2007). *Gefühle lesen*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Galliker, M. (2009). *Psychologie der Gefühle und Bedürfnisse*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Häcker, H. & Stapf, K.-H. (2004) (Hrsg.). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Hans Huber.

- Helfferrich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Izard, C. E. (1999). *Die Emotionen des Menschen* (4. neu ausgest. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kausch, D. (2006). *Zukunftstrends im Trennungsmanagement*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1996). *Die menschliche Seite des Personalabbaus*. Organisationsentwicklung. 15(4), 4-18.
- Kipp, J., Unger, H.-P. & Wehmeier, P. M. (1996). *Beziehung und Psychose*. Stuttgart: Thieme.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lazarus, R. S.(1991). *Emotion and Adaption*. New York: Oxford University Press.
- Lehky, M. (2003). *Mitarbeitergespräche sicher und kompetent führen*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Nadig, T. & Reemts Flum, B. (2008). *Entlassung - Entlastung? Outplacement als Brücke zwischen Entscheidern und Betroffenen*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Otto, J.H., Euler, H. A. & Mandl, H. (Hrsg.). (2008). *Emotionspsychologie. Ein Handbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Schmidtd-Atzert, L. (1996). *Lehrbuch der Emotionspsychologie*. Stuttgart: Verlag W. K.
- Schmugge, B. (2007). *Skript zur Vorlesung: Emotionen und Gedächtnis*. Zürich: ZHAW, Departement Angewandte Psychologie.
- Sprenger, B. (2009). *Im Kern getroffen*. München: Kösel.
- Stock-Homburg, R. (2008). *Personalmanagement: Theorie, Konzepte, Instrumente*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Ulich, D. & Mayring, Ph. (2003). *Psychologie der Emotionen* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Wardetzki, B. (2000). *Ohrfeige für die Seele. Wie wir mit Kränkungen und Zurückweisungen besser umgehen können* (4. Aufl.). München: Kösel.
- Wardetzki, B. (2005). *Kränkung am Arbeitsplatz. Strategien gegen Missachtung, Gerede und Mobbing*. München: Kösel.

Weber, P. (2005). *Schwierige Gespräche kompetent bewältigen. Kritik Gespräche. Schlechte-Nachrichten-Gespräche*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Wenzler, O. (2001). Das letzte Gespräch. *Personalwirtschaft*, 28(4), 42-46.

11. Anhang

Anhang A: Ausschreibung

Zürich, 17. Dezember 2009

Das Kündigungsgespräch

Interview mit Menschen, die ein Kündigungsgespräch erlebt haben und bereit sind, darüber zu reden.

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meines Studiums der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Angewandte Psychologie, schreibe ich meine Bachelorarbeit zum Thema „Das Kündigungsgespräch“.

Ich möchte untersuchen, wie man ein Kündigungsgespräch professionell und fair gestalten kann, um unnötige Kränkungen bei den Betroffenen zu vermeiden.

Hierzu bin ich auf der Suche nach Menschen, die bereit sind, mir von ihrem Kündigungsgespräch zu erzählen. Die Kündigung sollte im Jahr 2009 ausgesprochen worden sein und zwar auf der Basis einer betrieblich bedingten Kündigung. Das heisst, den Betroffenen wurde ohne eigenes Verschulden gekündigt.

Die Interviews werden nach einem ersten telefonischen Kontakt im Februar 2010 persönlich durchgeführt. Ein Gespräch dauert maximal 1.5 Stunden und wird auf Tonband aufgezeichnet. Die Aufnahme wird bei Abschluss der Arbeit gelöscht. Der Durchführungsort wird mit dem Interviewpartner/der Interviewpartnerin je nach Wohnlage und Wunsch gemeinsam festgelegt. Alle persönlichen Angaben sowie die Gesprächsinhalte werden nur in anonymisierter Form in die genannte Bachelorarbeit einfließen. Ein vertraulicher Umgang wird garantiert. Allfällige Spesen werden den Teilnehmer/innen selbstverständlich vergütet.

Falls Sie bereit sind, an der Studie teilzunehmen, setzen Sie sich doch bitte telefonisch oder per E-Mail mit mir in Verbindung oder teilen Sie Ihre Telefonnummer oder E-Mailadresse derjenigen Person mit, die Ihnen diese Ausschreibung weitergeleitet hat. Ich werde Sie daraufhin kontaktieren.

Ich danke Ihnen für Ihre Unterstützung meiner Bachelorarbeit und für Ihren aktiven Beitrag zur Förderung einer fairen und nachhaltigen Trennungskultur.

Freundliche Grüsse
Norina Eberli

Anhang B: Einverständniserklärung

Einverständniserklärung

Frau Norina Eberli hat mich im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Angewandte Psychologie, angefragt, ob ich für die Teilnahme an einer qualitativen Studie zum Thema „Das *Kündigungsgespräch*“ bereit bin.

Ich bestätige hiermit, dass ich mit der Verwendung des mit mir durchgeführten Interviews einverstanden bin.

Ich wurde darüber informiert, dass alle Daten anonymisiert und vertraulich behandelt werden.

Das Interview wird zur Verarbeitung auf Band aufgezeichnet, wird aber nach der Transkription gelöscht.

Ich bestätige hiermit, die oben aufgeführten Punkte gelesen zu haben und bin mit dem Vorgehen einverstanden.

Ort und Datum

Name und Unterschrift

Alter

Geschlecht

Beruf bis zur Kündigung

Betrieb

Dauer der Anstellung

Kündigungsdatum

Haben Sie bereits wieder eine Anstellung gefunden?

Anhang C: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Einleitung

- Im Rahmen meines Studiums der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Departement Angewandte Psychologie, schreibe ich meine Bachelorarbeit zum Thema „Das Kündigungsgespräch“.
- Ich möchte untersuchen, wie man ein Kündigungsgespräch professionell und fair gestalten kann, um unnötige Kränkungen bei den Betroffenen zu vermeiden.
- Die Literatur richtet sich meist an die Vorgesetzten. Anhand der Interviews mit Personen, die selbst ein Kündigungsgespräch erlebt haben, möchte ich diese überprüfen. Ich bitte Sie deshalb, möglichst offen und unzensuriert von Ihrer Erfahrung zu berichten.
- Sie können frei erzählen. Falls ich etwas nicht verstehe oder noch genauer wissen möchte, werde ich nachfragen.
- Das Interview wird aufgenommen. Nach der Transkription wird es gelöscht. Das Interview wird nur anonymisiert wiedergegeben.
- Haben Sie gerade noch eine Frage, die wir vor dem Interview klären sollten?

Aufnahmegerät einschalten.

Thema	Hauptfrage	Nachfragen
Davor	Wie war die Situation vor der Kündigung?	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es Anzeichen für eine Kündigung? • Hatten Sie eine Vorahnung? • Mit welcher Begründung wurden Sie zum Gespräch gebeten? • Welche Erwartungen hatten Sie an das Gespräch? • Mit welchem Gefühl gingen Sie an das Gespräch?
Während	Können Sie mir möglichst detailgetreu erzählen, wie das Gespräch verlief?	<ul style="list-style-type: none"> • Wer? • Wo? • Wann? • Wie lange? • Was wurde gesagt? • Wie wurde es gesagt? • Waren die Informationen für Sie nachvollziehbar? • Konnten Sie die Informationen aufnehmen? • Wurde Ihnen in irgendeiner Weise eine wertschätzende Haltung entgegengebracht? • Hat Ihr Chef die Verantwortung für den Entscheid übernommen? • Wie haben Sie auf die Nachricht reagiert? • Wie ist Ihr Chef mit ihrer Reaktion umgegangen?
Emotionen	Was haben Sie während des Gespräches empfunden und gedacht?	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es bestimmte Auslöser für gewisse Emotionen? • Haben Sie das Gespräch als kränkend empfunden? <p>Wenn ja: Können Sie die Kränkung benennen?</p> <p>Wenn nein: Können Sie sich erklären, warum Sie die Kündigung ohne Kränkung aufnehmen konnten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was war für Sie das Schlimmste am Gespräch? • Wie hätte man das anders machen können? • Gab es auch etwas Gutes am Gespräch? • Gab es etwas, was Ihnen geholfen hat, die Nachricht zu verarbeiten? • Was würden Sie sich für ein nächstes Gespräch wünschen?
Ende	Gibt es etwas, das Sie gerne anmerken möchten?	<p>Wenn ja: was?</p> <p>Wenn nein: Dann schliessen wir das Gespräch hier ab. Vielen Dank.</p>

Anhang D: Kategorien

Kategorien

1 Vor dem Kündigungsgespräch

1.1 Situation im Betrieb

- A Im Team wussten wir, dass es Kündigungen geben wird, aber wir wussten noch nicht in welchem Team wie viele Stellen gestrichen werden würden, und wen es treffen wird.
- B Es war uns klar, dass Kündigungen bevorstehen, nicht klar war wie viele.
- C Und genau an diesem Tag war meine Firma auf der Frontseite: Restrukturierung, Kündigungen und schlechte Presse.
- D Dann hat man einen Plan gemacht und ein Krisenszenario, wo auch Kündigungen Thema waren... Wir hatten jeden Montagmorgen eine Teamsitzung. Da hiess es noch, kein Problem, wir können so weiter machen, es gäbe keine relevanten Entscheidungen zu treffen in den kommenden Monaten, aber falls es so weiter ginge eventuell Ende Jahr.
- E Es war klar, wir befinden uns in der Rezession.

1.2 Atmosphäre am Arbeitsplatz

- A Ich konnte auch die Anspannung fast nicht mehr ertragen, ich wollte wissen, was läuft. Die fehlende Klarheit war wohl das Schlimmste.
- B Wir wussten zwar nicht, wie viele von uns gehen werden müssen, aber die Stimmung war erstaunlich angenehm untereinander.
- C Ich musste da auch ab und zu hin und fragen, ob er mir etwas Arbeit geben kann. Die 60% waren für mich nicht ausgelastet. Mit anderen Worten: Die Arbeit wurde sehr langweilig.
- D Die arbeiten also mit dieser Firmenphilosophie... die Stimmung war im Team dann natürlich eher schlecht. Na ja, eigentlich war sie schon vorher schlecht... danach war sie eben noch schlechter.
- E Wir wurden auch gemobbt.

1.3 Beenden des Arbeitsverhältnisses aus eigenen Stücken

- A Und ich hatte auch immer mal wieder durchblicken lassen, dass es für mich auch noch was anderes geben könnte....Aber der Mumm, aus eigenen Stücken zu kündigen hatte ich trotzdem nicht. Ich hab gedacht: „Kündet mir.“
- B ...aber das ich ein schlechtes Gewissen hatte, mich anderswo zu bewerben ... und ein paar Wochen später werfen die mich arschkalt raus!
- C Dies geschah zwei Jahre vor der eigentlichen Pensionierung.
- D Ich habe mich bereits vor der Kündigung bei interessanten Stellen beworben.

1.4 Ausrechnen der eigenen Chancen

- A Ich konnte ziemlich gut eins und eins zusammenzählen. Wahrscheinlich trifft es mich und meinen Kollegen. Und so war es dann auch.
- B Wir dachten, okay die Lokale Seite bzw. die Redaktion wollen sie stärken, also betrifft es uns nicht.
- C Ich habe fünfzehn Jahre in diesem Betrieb gearbeitet, es war nicht meine erste Umstrukturierung, und ich wusste wie das abläuft. Vom Alter und vom Job her, den ich hatte, der nicht so wichtig war, wusste ich, diesmal trifft es mich.
- D Ich dachte, wenn es nicht besser wird, dann würde wohl in einem Jahr meiner Assistentin gekündigt, aber nicht mir.
- E Ich dachte, sie brauchen uns dort, sie klagten immer, sie hätten zu wenig Arbeitskräfte.

1.5 Einladung zum Gespräch

- A Mein Teamleiter ist zu mir ins Büro gekommen, ich war gerade alleine, hat mich recht viel versprechend angeschaut, und gesagt: „Kommst du mal schnell mit.“

B	Der Anruf kam vom Chefredaktor: „B., ich muss dich leider zu dieser Sitzung einladen.“ Da hab ich nur noch geheult, denn wir wussten ja, was das für eine Sitzung war.
C	Als ich von den Ferien wieder zur Arbeit ging, kam um 8 Uhr 30 schon mein Chef und fragte, ob ich um 9 Uhr Zeit für ein Gespräch hätte... da wusste ich natürlich schon, um was es geht.
D	Am Dienstagnachmittag hat man dann alle zu einer Sitzung um 17 Uhr gebeten... Ich habe die Kündigung irgendwie Dreiviertelstunden zu vor geahnt. Ich hatte eine Sitzung mit einer Beraterin neben dem Büro vom Officeleader. Als wir uns in den Gängen kreuzten hatte er so ein merkwürdiges Lächeln auf den Lippen als er mich sah...
E	Ich wurde um 15 Uhr 30 ins Personalbüro gerufen.

1.6 Schock

B	War der grössten Schock, den ich je erlebt hab!.. Nein, ich hab nicht damit gerechnet. Ich war blind und naiv, hätte nicht gedacht, dass ich den Anruf erhalten werde.
C	Die Kündigung war für mich kein Schock... Wir hatten bereits im 2008 schlechte Zahlen, ich war deshalb nicht überrascht, dass es mich traf da ich damals nur noch 1 Jahr vor meiner Pensionierung stand.
D	Nein. Ich weiss genau was vor sich ging.. Ich habe ja eine Ausbildung als Linienpilot. Ich wurde trainiert in Notsituationen ruhig zu bleiben.
E	Wir gingen dann ins Büro, wo auch der Personalchef anwesend war und man mir aus heiterem Himmel die Kündigung mitteilte.

2 Die Basisfragen

2.1 Wer

A	Er hat gelacht und wir sind ins Besprechungszimmer und da sass die Personalchefin.
B	Wir waren etwa zwischen fünfzehn und zwanzig Leute an einem grossen Tisch in einem Sitzungszimmer versammelt. Der Chefredaktor und die Frau vom Human Resource waren von der Leitung anwesend.
C	Wir sassen dann im Büro meines Chefs mit einer jungen Personalfachfrau.
D	Es waren zwei, der Office Leader und der Head of Research. Also mein direkter Vorgesetzter und dessen Chef.
E	Wir gingen dann in sein Büro, wo auch der Personalchef anwesend war.

2.2 Wann

A	Morgens um 11 Uhr. Es war ein Montag.
B	Donnerstag um 13 Uhr.
C	Als ich von den Ferien wieder zur Arbeit ging, kam um 8 Uhr 30 schon mein Chef und fragte, ob ich um 9 Uhr Zeit für ein Gespräch hätte.
D	Dienstag, 17 Uhr.
E	Es war Mittwoch, 15.30 Uhr.

2.3 Wo

A	In einem Kundenbesprechungszimmer.
B	Wir waren etwa zwischen fünfzehn und zwanzig Leute an einem grossen Tisch in einem Sitzungszimmer versammelt.
C	Wir sassen dann im Büro meines Vorgesetzten mit einer jungen Personalfachfrau.
D	Das Gespräch fand im Büro meines direkten Vorgesetzten statt.
E	Ich wurde um 15 Uhr 30 ins Personalbüro gerufen.

2.4 Wie lange

A	Extrem kurz. Etwa zwanzig Minuten.
B	Ich schätze, das Ganze ging etwa eine Stunde.

C	Das Gespräch dauerte eine halbe Stunde.
D	Ziemlich schnell. 10 Minuten vielleicht.
E	Etwa 10 Minuten.

2.5 Auf den Punkt kommen

A	Dann sassen wir so da. Er wie ein geschlagener Hund. Er hat noch versucht sich ein Lächeln abzurufen. Und ich sass da und dachte: „sagt es jetzt einfach, es ist ok.“ Ich bin froh, dass es ein kurzes Gespräch war, denn ein langes Drumherumgerede bringt es nicht. Ich finde aber, er hätte es mir schneller, klarer und gleich zu Beginn sagen sollen.
C	Zuerst erklärten sie mir die Situation der Firma. Dies dauerte nicht länger als 10 Minuten. Wir wussten ja warum es in diesem Gespräch schlussendlich hinausläuft.
D	Ja, was ich gut fand, war, dass es direkt und klar gesagt wurde. Ist mir lieber als eine halbe Stunde da zu sitzen und um den heißen Brei zu reden und zu small talken...es war zügig auf den Punkt gebracht.
E	Er hat es sofort gesagt. Er sagte mir, es sei wegen der Rezession und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe.

3 Emotionen

3.1 Einzelne Emotionen

A	Ich hab gelächelt und gesagt: „Ich weiss schon was Du mir sagen willst.“ Ein klares „Wir kündigen Dir jetzt“ ist nicht gekommen.
B	Da hab ich nur noch geheult... Der Chef Redaktor erzählte irgendwas und ich sass nur da und weinte, ich hätte nie gedacht, dass ich so reagieren würde, ich habe nicht wirklich mitbekommen was um mich geredet wurde.
D	Ich habe geschluckt, blieb nach aussen aber relativ cool. Ich habe ja eine Ausbildung als Linienpilot. Ich wurde trainiert in Notsituationen ruhig zu bleiben... Ich sagte ok. Ich wolle sofort freigestellt werden auf Grund meines Alters und Position.
E	Ich unterbrach ihn und sagte, dass das nicht stimmt da ich nach 8 Jahren Anstellung eine breite Erfahrung in meiner Arbeit hätte und sie gut machen würde. Das können meine Kollegen bestätigen.

3.2 Reaktionen auf die schlechte Nachricht

A	Ich hab gelächelt und gesagt: „Ich weiss schon, was Du mir sagen willst.“ Ein klares „wir kündigen Dir jetzt“ ist nicht gekommen.
B	Da hab ich nur noch geheult... Der Chef Redaktor erzählte irgendwas und ich sass nur da und weinte, ich hätte nie gedacht, dass ich so reagieren würde, ich habe nicht wirklich mitbekommen was um mich geredet wurde.
D	Ich habe geschluckt, blieb nach aussen aber relativ cool. Ich habe ja eine Ausbildung als Linienpilot. Ich wurde trainiert in Notsituationen ruhig zu bleiben... Ich sagte ok. Ich wolle sofort freigestellt werden auf Grund meines Alters und Position.
E	Ich unterbrach ihn und sagte, dass das nicht stimmt da ich nach 8 Jahren Anstellung eine breite Erfahrung in meiner Arbeit hätte und sie gut machen würde. Das können meine Kollegen bestätigen.

3.3 Umgang mit den ausgelösten Reaktionen

A	Er hat gefragt, wie es mir denn jetzt gehe. Ich hab mich in dem Moment mit anderen verglichen und gesagt: „Du, ich hab keine Hypothek die ich abzahlen muss, keine Familie, es gibt Leute denen geht es viel mieser als mir. Ich finde dann schon was, da mach ich mir keine Sorgen.“ Da hat er gesagt: „Du musst mich nicht trösten.“
B	Ich hatte den Eindruck, dass sie das nicht kalt gelassen hat. Der Chef vermied es, in meine Richtung zu schauen, schien mir.
C	Mein Chef hat ein betretendes Gesicht gemacht und auch der Personalfachfrau fiel es nicht leicht.

- D Sie sagten nein und wenn ich mich weigern würde, dann bekäme ich ein schlechtes Arbeitszeugnis und keine Referenz. Das war eine Drohung und ich konnte nichts machen...
- E Der Personalchef sagte, dass dürfe mein Chef nicht so sagen, dass das Schuldgefühle gebe aber dann hat er nichts mehr gesagt.

4 Kränkungen

4.1 Kränkung: ja/nein

- A Egal ob man den Job cool findet oder nicht, es ist eine Abwertung der Person. „Dich können wir nicht mehr brauchen.“
- B Die Verletzung ist dann natürlich gross.
- C Ich habe mich nicht gekränkt gefühlt.
- D Ja klar ist man gekränkt.
- E Das hat wehgetan.

4.2 Der Vergleich mit anderen

- A Der andere dem sie nicht gekündigt haben, hatte mit der Ausbildung noch nicht angefangen, ich war also schon weiter als er.
- B Aber trotzdem: Der Chef hatte viele Möglichkeiten, anderen zu kündigen, aber es traf eben mich, er hätte nicht dringend mich nehmen müssen.
- C Nein. Ich war ja mit der 60% Stelle sowieso unterfordert. Es war keine wichtige Arbeit mehr. Irgendwie passte es mir. Ich habe mich nicht gekränkt gefühlt.
- D Ich fragte dann auch, warum ich? Ich hätte doch eine Schlüsselposition.
- E Es gab andere Leute, die hatten keine Disziplin und wirklich nicht gut gearbeitet, auch mehrerer Vorwarnungen bekommen.

4.3 Die grösste Kränkung

- A Die Undankbarkeit. Egal was man macht in so einer Unternehmung, am Schluss ist man eine Personalnummer, die aus dem System gestrichen wird.
- B Die Arbeit die ich liebe nicht mehr ausführen zu dürfen.
- D Aber gut, ich habe nichts anderes erwartet, obwohl doch innerlich schon...da ich viel in die Firma investiert, viel gegeben, viel ausgebügelt habe.
- E Nein, keinen Dank. Kein Danke! Nichts! Das hat verletzt. Das hat weh getan. Das war schlimmer als die Kündigung selbst.

4.4 Der Wert der Arbeit

- A Ich bin nichts wert. Ich kann nichts, ich bin eine miese Mitarbeiterin. Ich habe meinen Job nicht gut gemacht.
- B ... andererseits ist es auch so, dass man wohl auf meine Arbeit verzichten konnte, aus welchem Grund auch immer.
- C Es war keine wichtige Arbeit mehr.
- E Er sagte mir, es sei wegen der Rezession und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe.

4.5 Fehlende Menschlichkeit

- A Egal, was man macht in so einer Unternehmung, am Schluss ist man eine Personalnummer, die aus dem System gestrichen wird...
- C Ich muss sagen, dass das Gespräch menschlich korrekt ablief.
- D ...aber in der Firma wurde man einfach auf einmal ausradiert... aber man wurde einfach so entsorgt... Die Art und Weise: Es war wie eine Liste, wo auch mein Name drauf stand, und den man vor meinen Augen durchstreicht.
- E Es war Massenabfertigung.

5 Die Gesprächsführung

5.1 Wertschätzung

- A Ja und als er es dann gesagt hat und dass er mich nur sehr ungern gehen lasse und dass er mich sehr gerne habe und ich einen super Job gemacht habe, das war auch sehr emotional.
- B ..., dass es wirtschaftliche Kündigungen seien, die nichts mit unserer Leistung zu tun hätte. Dies wurde auch nach Außen so kommuniziert, das empfand ich als sehr angenehm.
- C Ja, klar. Wie immer. Ich weiss nicht mehr, ob man mich direkt für meine Arbeit lobte, aber die Stimmung war auf alle Fälle wertschätzend.
- D Nein überhaupt nichts. Es ging nur darum: Du musst gehen.
- E Nein, keinen Dank. Kein Danke! Nichts! Das hat verletzt. Das hat wehgetan. Das war schlimmer als die Kündigung selbst.

5.2 Wahrhaftigkeit

- E Das hat mir am meisten weh getan. Ich habe viel für die Firma getan und dann kommt ein Vorgesetzter, der mich überhaupt nicht kennt und kritisiert noch meinen Arbeitseinsatz.

5.3 Verantwortung

- A Er hätte die Verantwortung übernehmen müssen und sie nicht nach oben abschieben dürfen um sich zu entschuldigen.
- B Als er von der Kündigung erfuhr, hat er sich bei mir gemeldet und gesagt, er hätte davon nichts gewusst. Er war sauer und fand dies nicht in Ordnung. Das hat mich gefreut.
- C Er stand dazu. Es sagte: „Schau es sieht so aus...“
- D Er übernahm nicht die ganze Verantwortung, er sagte, es sei die Partnerschaft, die entschieden hätte.
- E Das kann ich nicht sagen.

5.4 Die klare Botschaft

- A „Weißt du, was wir dir sagen wollen?“ Es war keine klare Aussprache. Er hat nicht gesagt: „Wir müssen dir kündigen, und zwar dir, weil...“ Es war mehr ein Drumherumreden.
- B „B, ich muss dich leider zu dieser Sitzung einladen.“
- C Man sagte mir: "Wir bieten Ihnen die frühzeitige Pensionierung an." Das Wort „Kündigung“ wurde nicht ausgesprochen.
- D ..., dass die Partnerschaft zusammen gesessen sei und Massnahmen ergreifen musste und zwar diese: "Wir haben entschieden Sie zu kündigen."
- E Er sagte mir, es sei wegen der Rezession und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe.

5.5 Die generelle Begründung

- A Er hat angefangen mit der Grundsituation: „Ja du weisst in welcher Situation wir sind, wir müssen einigen künden,...“
- B Er sagte Dinge, die wir schon wussten. Dass es schlecht um den Verlag stünde. Dass es wirtschaftliche Kündigungen seien, die nichts mit unserer Leistung zu tun hätte.
- C Man schilderte mir die Situation der Firma. Aus welchen Gründen sie eine Personalreduktion anstreben müssen und dass in erster Linie vorzeitige Pensionierungen durchgeführt werden.
- D Irgendwas wie, dass die Partner zusammen gesessen seien und sie aufgrund der momentanen Situation Massnahmen ergreifen mussten und zwar diese:
- E Er sagte mir, es sei wegen der Rezession und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe.

5.6 Die individuelle Begründung

- A Nein, in diesem ersten Gespräch nicht und das ist mir dann noch ziemlich schwer im Magen gelegen.
- C Sie haben einfach vorzeitige Pensionierungen gemacht. Dies haben sie auch so begründet... Eine weitere Begründung haben sie nicht gegeben, also für mich im Speziellen. Die allgemeine Begründung war Begründung genug.

D	Und die Begründung war auch nicht einleuchtend... Die Antwort war, dass wenn man die jungen entlassen würde, dann wären die Chancen für die nicht so gross, eine neue Stelle zu finden und, dass es aus diesem Grund die Älteren wären, die gehen müssen.
E	... und dass ich die Arbeitserwartung nicht erfüllt habe. Der Personalchef sagte, dass dürfe mein Chef so nicht sagen, dass das Schuldgefühle gebe, aber dann hat er nichts mehr gesagt.

5.7 Die Sozialkompetenz des Chefs

A	Er war recht unfähig. Er hat die emotionale Tiefe einer Pfütze. Man hat gemerkt, dass es ihm überhaupt nicht recht ist. Und er ist nicht fähig, also emotional völlig nicht kompetent, um damit umzugehen. Der kann wunderbar mit Zahlen jonglieren, aber seine Führungsposition, die schwierigen Momente, hat er völlig inkompetent gelöst.
B	Er sagte auch, dass ihm dies schwer falle und das nahm man ihm auch ab. Aber ob es ihm schwer fällt wegen der Kündigungen oder weil er in einem sinkenden Schiff sitzt, das will ich nicht wissen... lacht
C	Mein neuer Chef hat sein Leben lang als Einzelkämpfer gearbeitet.
D	Der Chef kann paar Sachen gut, andere weniger. Ein Team führen kann der nicht.
E	Es gibt Leute, die gehören einfach nicht in Führungspositionen. Vor viereinhalb Jahren hatte wir super Leute an der Spitze aber die haben alle gekündigt als das neue System eingeführt wurde.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: