

# ZT WIRTSCHAFT

Heikle Gesprächssituationen mit Fingerspitzengefühl und Sensibilität lösen

## Das Kündigungsgespräch im Dentallabor

Der Führungsalltag im Dentallabor besteht nicht nur aus eitel Sonnenschein. Ob schwierige Mitarbeiter oder schlechte Leistungen – es sind gerade die problematischen Situationen, in denen die Führungs- und Gesprächskompetenzen des Laborleiters besonders gefragt sind. Dazu gehören das Konfliktlösungsgespräch, das Verwarnungsgespräch – und das Kündigungsgespräch, gewissermaßen die Champions League der schwierigen, mithin unschönen Gesprächssituationen. Mit dem „Kündigungsgespräch“ wird die ZT-Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ abgeschlossen.

Teil 4 der ZT-Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ von den Autoren Karin und Michael Letter (Medical Management) sowie Dipl.-Ök. Hans-Gerd Mazur (Eusera GmbH)

### Trennung statt Kündigung

Angesichts der angespannten Situation auf dem Gesundheitsmarkt steht so mancher Laborleiter vor der unangenehmen Aufgabe, eine Kündigung aussprechen zu müssen. Neben den betriebsbedingten kann es zu personenbedingten Kündigungen kommen, etwa wenn ein Zahntechniker seinem Job fachlich nicht gerecht wird oder sich unangemessen verhält, indem er Kunden vergrätzt oder Kollegen mobbt. Im Kündigungsgespräch muss der Vorgesetzte darauf achten, dass sowohl die Interessen des Arbeitgebers und des Dentallabors – wenn der Anlass dazu besteht, muss der Dentalleiter eine Kündigung unmissverständlich aussprechen – als auch die des Gekündigten gewahrt bleiben.

Zumeist ist eine Kündigung mit enttäuschten Hoffnungen verbunden – nicht nur auf Seiten des Mitarbeiters: Denn der Laborleiter hat ihn in der Regel eingestellt, weil er glaubte, er könne ihm bei der Etablierung und wirtschaftlichen Konsolidierung seines Dentallabors helfen. Oft muss er akzeptieren, dass ihm eine Fehleinschätzung unterlaufen ist – auf der menschlichen oder ökonomischen Ebene. Hinzu kommt: Laborleiter sind medizinische Fachleute, doch in Führungsfragen und erst recht im Kündigungsmanagement zumeist ungeübt. Der emotionalen Belastung weichen sie durch Verdrängung aus – und sprechen die Kündigung zumeist ohne detaillierte Vorbereitung aus. Zu selten bedenken sie die Folgen der Kündigung: Das Image des Dentallabors leidet, die Kollegen plagen Existenzängste, die guten Mitarbeiter denken über einen Arbeitsplatzwechsel nach, bei den Zahnärzten, die von dem Dentallabor beliefert werden, entstehen Gerüchte, ob das Labor wohl schließen müsse. Hinzu kommt: Eine den Mitarbeiter verletzende Kündigung animiert diesen vielleicht, nach der Kündigung nicht das Beste über das Labor zu erzählen

und „draußen“ den unangenehmen Verlauf des Kündigungsprozesses zu beklagen. Zudem verbringt ein Mitarbeiter nach einer Kündigung noch einige Wochen in dem Dentallabor – Zeit, die er im schlimmsten Fall dazu missbrauchen kann, das Betriebsklima nachhaltig zu verdünnern.

### Gebot der Fairness beachten

Es ist dem Trennungsexperten Laurenz Andrzejewski zu verdanken, dass das häufig fehlerhafte Verhalten im Kündigungsfall selbst bei etablierten Führungskräften aus der Wirtschaft breit diskutiert wird. Seit einem Artikel im SPIEGEL (23/2003) wird viel über Trennungskultur nachgedacht – „Trennung statt

immerhin stehen die beruflichen Hoffnungen und das Selbstwertgefühl eines Angestellten auf dem Spiel. Noch wichtiger als die sachliche Begründung ist das persönliche Verhalten des Laborleiters im Kündigungsgespräch. Er sollte sich in die Lage des Mitarbeiters versetzen und sich fragen, wie er sich an seiner Stelle fühlen und was er von seinem Vorgesetzten in einer solchen Situation erwarten würde. Bedeutsam ist die detaillierte Vorbereitung des Trennungsgesprächs: Der Laborleiter prüft, ob eine Trennung unabweichlich ist oder ob es eine Alternative gibt – bei wirtschaftlichen Gründen zum Beispiel Teilzeit oder Lohnverzicht, bei fachlichen Mängeln Weiterbildungsmaßnahmen oder die Verset-

eine Danksagung für die geleistete Arbeit. Im Trennungsgespräch selbst beachtet der Laborleiter folgende Gesprächsregeln:

- Kein Smalltalk: Der Mitarbeiter hat einen Anspruch darauf, ohne Umschweife zu erfahren, worum es geht. Wenn der Laborleiter zunächst einen Ausflug in eine Darstellung der „gesamtgemeinschaftlichen Rahmenbedingungen und eine Kritik der Gesundheitspolitik der Bundesregierung“ formuliert, um erst dann den entscheidenden Satz auszusprechen, bedeutet dies eine schmerzhaft verzögernde Darstellung des Unvermeidlichen, die die Gefühle des Betroffenen unnötig verletzt.
- Schließlich begründet er die Trennung: ehrlich und sachlich, mitfühlend und respektvoll. Zunächst nennt er die generellen betriebsbedingten – also von den wirtschaftlichen Gegebenheiten in dem Dentallabor abhängigen – Gründe, danach die individuellen personenbedingten Gründe.
- Er verdeutlicht, dass die Entscheidung nach Abwägung aller Argumente und überlegt getroffen wurde. Eine Verharmlosung der Situation – „Sie werden schon schnell etwas anderes finden“ – wirkt kontraproduktiv.
- Im Trennungsgespräch stehen Laborleiter und Mitarbeiter unter hohem emotionalen Stress. Der Laborleiter rechnet damit, dass der gekündigte Mitarbeiter eventuell sehr gefühlsgeliebt und unsachlich reagiert und ist darauf vorbereitet, mit Gefühlen wie Angst oder Wut sorgsam umzugehen – bei der Darstellung der Situation und der Argumente darf er nicht unter- oder übertreiben, sondern muss realistisch bleiben.
- Der Laborleiter weist dem Mitarbeiter eine Zukunftsperspektive auf, indem er ihm eine Weiterbildungsmaßnahme empfiehlt, Ratschläge für die berufliche Umorientierung gibt und seine Stärken hervorhebt. Dazu muss er sich im Vorfeld des Trennungsgesprächs entsprechend informieren. Diese Vorgehensweise reduziert die Gefahr einer allzu emotionalen Reaktion des Mitarbeiters, schließt sie aber nicht aus. Wichtig ist es zu signalisieren: „Ich habe meine Gründe, dir zu kündigen – aber ich möchte dir so weit wie es mir möglich ist helfen, die Situation zu bewältigen.“
- Leitmotiv des Gesprächs ist:

„Wie du willst, dass dir gekündigt werde, so künde auch du.“

Hilfreich ist es, sich während der Gesprächsvorbereitung konkrete Formulierungen zu überlegen. Sie sollten frei sein von jeder Schuldzuweisung und vom gesunden Menschenverstand diktiert sein. Zu vermeiden ist eine unklare und vom Betroffenen interpretierbare Äußerung: „Ich glaube, wir müssen uns von Ihnen trennen“ wirft Fragen auf, die das Gespräch belas-

fordern an die Führungskompetenz sowie das Einfühlungsvermögen des Laborleiters stellt. Dazu gehören auch das Konfliktlösungs- und das Verwarnungsgespräch.

Wenn ein Mitarbeiter Verhaltensweisen an den Tag legt, die dem Dentallabor sehr schaden, muss der Laborleiter ihm im Verwarnungsgespräch seine Grenzen aufzeigen – etwa so, wie ein Schiedsrichter einen Fußballer erst einmal mit einer gelben Karte verwarnt, bevor er ihn vom Platz stellt. Die Gratwanderung zwischen eindeutiger Ansprache des Problems und der Gefahr der Konflikteskalation gelingt, wenn der Vorgesetzte die problematischen Sachverhalte konsequent anspricht, dabei jedoch vermeidet, den Mitarbeiter persönlich zu beschuldigen. Indem der Laborleiter nie die Person, sondern stets die Auswirkungen



Kündigung“ lautet das Motto. Dabei geht es nicht nur um einen „angenehmer“ klingenden Begriff. Denn dem Zahntechniker wird der Arbeitsplatz gekündigt – die Trennung jedoch findet zwischen zwei Menschen statt, deren Umgang von den Geboten der Fairness und des Respekts geprägt sein sollte. Das Menschenbild des Laborleiters spielt dabei eine große Rolle: Eine positive Grundeinstellung und ein mitarbeiterorientierter Führungsstil helfen ihm, den Trennungsprozess einfühlsam und mit Sensibilität zu gestalten –

zung an einen anderen Arbeitsplatz. Schließlich trifft er eine Entscheidung: Er muss und will sich von einem Mitarbeiter trennen. Er begründet die Trennung sachorientiert und individuell – jeder Gekündigte stellt sich die Frage: „Warum gerade ich?“ Und natürlich findet das Gespräch unter vier Augen statt.

### Wichtige Gesprächsregeln im Kündigungsgespräch

Zu einer würdevollen Trennung gehören eine angemessene Verabschiedung und

### ZT Checkliste

#### Fehler im Trennungsgespräch vermeiden

- überhastete und übereilte Vorgehensweise
- fehlende Planung und Vorbereitung des Trennungsgesprächs
- unzureichende Informations- und Kommunikationspolitik; Entstehen und Folgen der „Gerüchteküche“ werden nicht berücksichtigt
- undeutliche und verwässerte Kommunikation der Trennungsnachricht und der Trennungsgründe
- unzureichende Betreuung des Gekündigten während der restlichen Arbeitszeit
- der gekündigte Mitarbeiter wird nicht verabschiedet, seine Verdienste werden nicht wertgeschätzt
- arbeitsrechtliche Aspekte finden keine Berücksichtigung
- fehlende Betreuung der Mitarbeiter, die im Dentallabor verbleiben

Quelle: nach Laurenz Andrzejewski (bearbeitet). In: managerSeminare, Heft 63, 2003, S. 23

ten: „Wieso glaubt er es nur? Ist die Kündigung noch zu verhindern? Was steckt dahinter?“ Eine direkte Ansprache des Sachverhalts und die Berücksichtigung der Situation des Mitarbeiters sind der richtige Weg zu einer einvernehmlichen Trennung. Kommen dann erläuternde Gespräche mit den anderen Zahntechnikern und Angestellten hinzu, denen der Laborleiter die Konsequenzen der Kündigung für das Dentallabor und die eigene Tätigkeit aufzeigt, lassen sich Demotivation, Misstrauen und Angst am Arbeitsplatz verhindern.

### Bis hierhin – und nicht weiter: die Verwarnung

Das Kündigungsgespräch ist nicht die einzige Gesprächssituation, die besondere An-

forderungen an die Führungskompetenz stellt. Dazu gehören auch das Konfliktlösungs- und das Verwarnungsgespräch.

Wenn ein Mitarbeiter Verhaltensweisen an den Tag legt, die dem Dentallabor sehr schaden, muss der Laborleiter ihm im Verwarnungsgespräch seine Grenzen aufzeigen – etwa so, wie ein Schiedsrichter einen Fußballer erst einmal mit einer gelben Karte verwarnt, bevor er ihn vom Platz stellt. Die Gratwanderung zwischen eindeutiger Ansprache des Problems und der Gefahr der Konflikteskalation gelingt, wenn der Vorgesetzte die problematischen Sachverhalte konsequent anspricht, dabei jedoch vermeidet, den Mitarbeiter persönlich zu beschuldigen. Indem der Laborleiter nie die Person, sondern stets die Auswirkungen

der verwarnungswürdigen Handlung in den Vordergrund stellt, redet er Tacheles, ohne das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu beschädigen. Konkret gesprochen: Der Laborleiter wählt beim Verwarnungsgespräch einen angemessenen Einstieg, der zum Ernst der Situation passt – dabei sollte er von Übertreibungen absehen, sachorientiert vorgehen und keine Verärgerung oder Erregung zeigen. Er legt die Fakten neutral und emotionslos auf den Tisch und spricht nur Dinge an, die er belegen kann und aus zuverlässiger, mithin unangreifbarer Quelle weiß.

Die Folgen der Verstöße bringt der Laborleiter durch Äußerungen wie: „Ist Ihnen bewusst, dass Sie durch Ihr Tun dem Labor einen erheblichen Schaden zufügen?“

### ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

#### Die vier Teile der Serie „Mitarbeitergespräche im Dentallabor“ im Überblick

- Teil 1: Einführung: Verschiedene Gesprächssituationen erfordern differenzierte Strategien (erschienen in ZT 12/2004)
- Teil 2: Das Motivationsgespräch (erschienen in ZT 1/2005)
- Teil 3: Das Kritikgespräch (erschienen in ZT 2/2005)
- Teil 4: Das Kündigungsgespräch

INFO