

Trennungsgespräche im Reise-
unternehmen klug führen, Verständnis
bewirken, guten Kontakt halten.

14 TIPPS FÜR EINE
PROFESSIONELLE
GESPRÄCHSFÜHRUNG

Von

WRE Training für Touristiker

TRENNUNGSGESPRÄCHE IM REISEUNTERNEHMEN KLUG FÜHREN, VERSTÄNDNIS BEWIRKEN, GUTEN KONTAKT HALTEN.

Trennungsgespräche, die Verständnis bewirken legen eine Basis für einen guten Kontakt auch nach dem Anstellungsverhältnis. Der oder die Mitarbeiterin denkt positiv über den Arbeitgeber und ist womöglich bereit, die Trennung positiv zu bewerten. In diesem E-Book bekommst Du einen durchdachten und praxiserprobten Fahrplan für gute Trennungsgespräche in Deinem Reisebüro oder bei Deinem Reiseveranstalter. Du bekommst einen Fahrplan, der Dir bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung hilft. So kannst Du mit Souveränität für Dein Unternehmen sorgen. Das danken Dir alle, Kunden, Mitarbeiter und Partner.

1. Einladung: Transparent und ehrlich

Augenhöhe ist eine wichtige Voraussetzung für gute Gespräche. Augenhöhe entsteht durch Transparenz und Ehrlichkeit. Du hast die Situation in Deinem Touristikunternehmen gut durchdacht und Dich zu einer Trennung entschlossen. Lade den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zu dem Gespräch ein, benenne klar, dass es um die Beendigung des Arbeitsverhältnisses geht. Bau nicht zu viel zeitlichen Vorlauf ein, das erzeugt zu viele schlaflose Nächte. Ein bis zwei Tage vorab reichen aus.

2 Die Gesprächseröffnung: Sag es gleich!

Wenn Menschen zusammen kommen stellen sie durch Small Talk eine Gesprächsbasis und -beziehung her. Zur Gesprächseröffnung beschnuppern wir uns, prüfen den Gesprächspartner auf Laune, Einstellung, Haltung, etc. Wir stellen durch freundliche und belanglose Fragen („Haben Sie gut hergefunden ...?“) eine Beziehung her. Lächeln, Hände schütteln, eine offene Körperhaltung signalisieren: Ich bin freundlich.

Bei Kündigungen ist wichtig, auf Small Talk zum Gesprächseinstieg zu **verzichten**. Das ist ungewohnt. Small Talk dient dem Schaffen einer positiven Gesprächsatmosphäre. Suggestiert der Gesprächspartner eine positive Gesprächsatmosphäre ist der Mitarbeiter irritiert, denn der Inhalt des Gespräches ist ja negativ.

Daher: Sag es gleich!

„Liebe Anne, Danke, dass Du so schnell Zeit für mich hattest. Ich möchte gleich zum Thema kommen: Wir müssen Dein Arbeitsverhältnis bei uns beenden.“

3

3 Nimm Dir Zeit und gib Zeit.

Menschen orientieren sich immer an Gruppen, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist identitätsstiftend. Wird jemand aus der Gruppe entfernt, und bei einer Kündigung ist das der Fall, ist das in jedem Fall eine für diese Person schockierende Nachricht. Daher gib Deiner Gesprächspartnerin oder Deinem Gesprächspartner Zeit, die Nachricht zu verdauen.

Nimm Dir generell für das Trennungsgespräch Zeit, wenn Du es zu einem guten Ende führen möchtest. Wer als Führungskraft das Gespräch schnell hinter sich bringen möchte, zeigt Desinteresse an der Person. Das macht diese Person wütend und Deine Hast kommt womöglich per Anwaltsschreiben als Boomerang zu Dir zurück.

Sei liebevoll, auch wenn die Situation schwierig ist. Deine Aufgabe ist, Verständnis für die Situation des Gekündigten zu haben, ohne von Deiner Entscheidung zu kündigen abzurücken.

4 Folge dem Motto: Klar in der Sache und gut zu dem Menschen.

Es ist wichtig, dass Du klar bist und standfest bleibst. Du hast Dir diese Entscheidung gut überlegt und lässt Dich nicht beirren. Kommuniziere klare Botschaften und vermeide Füllwörter.

Anstatt: „Vielleicht müssen wir Dir kündigen / Irgendwie wollen wir nicht mehr weiter mit Dir arbeiten / Womöglich geht es für Dich bei uns nicht weiter.“

Besser: „Wir sitzen hier heute zusammen, da ich Dir sagen möchte, dass ich Dir kündige.“

Übernimm dabei Verantwortung. Wälze die Entscheidung nicht auf das „Wir“ der Führungskräfte oder „Sie“ der Geschäftsführung ab, sondern spreche von Dir: „Ich“.

Sei dabei immer gut zu der Gesprächspartnerin und zeige Dich emphatisch. Es gibt keinen Grund, schroff oder abweisend zu sein.

Z.B. so: *„Wir sitzen hier heute zusammen, da ich Dir sagen möchte, dass ich Dir kündige. Ich kann gut nachvollziehen, dass Du jetzt schockiert bist. Ich gebe Dir einen Moment, um die Nachricht zu verarbeiten“*

5 Liefere durchdachte Begründungen

Bereite Dich auf das Gespräch vor und erkläre in einfachen und nachvollziehbaren Worten, warum jetzt Mitarbeitern gekündigt werden muss. Mach die aktuelle Situation plausibel und für jeden verständlich.

Bereite z.B. Zahlen vor, die zur Kündigung führen müssen. Erkläre, warum es diesen Mitarbeiter jetzt getroffen hat. Stelle dar, dass das Überleben des Unternehmens die oberste Priorität hat. Und zeige auf, dass Dich als Chef oder Chefin oder Personalerin die Situation ebenso berührt.

6 Gib durchdachtes Feedback.

Du erklärst die Trennung durch die aktuelle Situation in Deinem Unternehmen.

Du musst auch eine Begründung für die Kündigung auf der persönlichen Ebene liefern. Um ein wertschätzendes Feedback zu geben, ist es wichtig, dass Du Dich mit der Person auseinandersetzt. Was hat sie gut gemacht, was kann sie nicht gut, an welchen Beispielen kannst Du das erklären?

Sei immer klar, genau und formuliere präzise:

Anstatt: *„Du hast langsam gearbeitet.“* Besser: *„Ich habe beobachtet, in der Zeit, in der die anderen Kollegen x Anrufe entgegennehmen, schaffst Du nur y. Das ist deutlich weniger.“*

oder

Anstatt: *„Du bist warst eine nette Kollegin.“* Besser: *„Du hast Dich immer so toll um die Teamatmosphäre gekümmert, egal ob Weihnachtsmänner, Ostereier oder ein Eis im Sommer, du hast häufig etwas Schönes für die Kollegen dabei.“*

Beschreibe Gesehenes, interpretiere nicht. Beschreibe konkrete Einzelheiten

Anstatt: *„Ich finde Du warst unfreundlich zu Kunden.“* Besser: *„Ich habe in den letzten Monaten häufig gehört, wie Du Kunden Vorwürfe gemacht hast. Du hast z.B. gesagt ‚Sie haben ja keine Ahnung, wie das hier läuft‘.“*

oder

Anstatt: *„Alle Kunden liebten Dich.“* Besser: *„Ich hörte häufig Lob von den Kunden über Dich, z.B. sagte Frau Meyer letzte Woche, dass Du so gut zuhören kannst.“*

Beschreibe Verhaltensweisen, die änderbar sind

Anstatt: *„Auf mich wirktest Du häufig chaotisch.“* Besser: *„Auf Deinem Schreibtisch liegen Kunden-Unterlagen, Bonbonpapier, Telefone, Stifte, Notizzettel, Post etc. durcheinander. Häufig beobachtete ich Dich beim Suchen. Ich rate Dir, dass Du mehr Ordnung hältst, damit das Büro ordentlich wirkt und Du alle Unterlagen immer sofort griffbereit sind.“*

oder

Anstatt: *„Du kümmerst Dich oft um die Azubis, das finde ich ok.“* Besser: *„Ich habe gesehen, wenn Du den Azubis etwas erklärt hast, dann haben sie das sofort verstanden. Das ist ein Talent von Dir. Ich empfehle Dir, dass Du Dich in Deinem nächsten Job um Azubis intensiv kümmerst, das kannst Du so gut.“*

5

7 Treffe den richtigen Ton

Wichtig ist, Menschen eine Lernchance zu geben anstatt den Gesprächspartner mit den eigenen negativen Gefühle (Schlechtes Gewissen wegen der Kündigung, Wut über schlechte Arbeitsleistungen, Überforderung aufgrund der Situation) zu konfrontieren. Bevor Du ein Trennungsgespräch führst, sei mit Dir im Reinen, damit Du trotz der schlechten Botschaft Lernchancen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung schaffen kannst. Je durchdachter Dein Feedback kommuniziert wird, desto mehr nimmt die Kollegin aus dem Gespräch mit und desto besser denkt sie auch in Zukunft über Dich und Dein Reiseunternehmen.

Manchmal ist es gut, wenn Du mit der Person gemeinsam Ideen entwickelst, wie sie in ihrem nächsten Job besser werden kann. Damit gibst Du Hilfestellung.

Auch wenn Deine Kritik an der Arbeit der Grund für die Trennung ist, wertschätze immer auch die positiven Seiten an dem Menschen und an dem Kollegen.

8 Entschuldige Dich für das, was ausgelöst wird. Entschuldige Dich nicht für das, was Du entschieden hast.

Du kannst Dich entschuldigen für das, was ausgelöst wurde: „*Es tut mir leid, dass ich Deine Hoffnungen nicht erfüllen konnte.*“ oder „*Ich bedauere, dass Du Dich jetzt schlecht fühlst.*“ oder „*Ich fühle mit Dir, dass Du jetzt traurig bist.*“

Sage aber niemals: „*Ich entschuldige mich dafür, dass ich Dir kündige.*“ Du kannst Dich nicht für etwas entschuldigen, das Du entschieden hast und jetzt in die Tat umsetzt.

6

9 Bleib bei Deinem Job

Du bist der oder die **Vorgesetzte**, nicht die Mutter, nicht der Freund, nicht die Therapeutin und auch nicht der Anwalt. Du bist der, der die Entscheidung trifft und überbringt. Du hast eine klare Botschaft, die unvermeidbar ist. Du kannst nachempfinden, dass das für Dein Gegenüber schwer ist. Du bist aber nicht derjenige, der die Person retten kann. Bemerkest Du, dass Du in eine falsche Rolle rutschst, mache eine Pause oder beende das Gespräch, womöglich ist dann schon alles gesagt.

10 Starke Gefühle sind erlaubt

Starke Emotionen sind erlaubt: Weinen, Schimpfen, Haare raufen ist menschlich. Beziehe dies nicht auf Dich, es ist eine Reaktion auf Deine **Entscheidung und nicht auf Deine Person**. Lass die Emotionen bei den Menschen, bewerte sie nicht und gib ihnen etwas Raum, bleib dabei neutral und zugewandt.

11 Biete ein zweites Gespräch an

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter muss das Gespräch verdauen. Biete ein zweites Gespräch an, wenn Du das Gefühl hast, es wird von seiner Seite oder von Deiner Seite noch Themen geben, die besprochen werden sollten.

12 **Bereite Dich auch auf eine Verhandlungssituation vor.**

Bevor Du das Gespräch führst lote aus, ob es Aspekte gibt, die verhandelt werden können und wie Deine Einschätzung dazu ist.

Achtung! Gib nicht dem Gesprächspartner, der gut verhandelt viel und dem, der schlecht verhandelt nichts. Darüber wird im Team gesprochen. Das wirft kein gutes Licht auf das Unternehmen und womöglich demotivierst Du so die anderen Kollegen.

Du musst nicht alle Aspekte im ersten Gespräch klären. Vereinbare gern ein zweites Gespräch für eine Verhandlung, so dass Du Dich besser vorbereiten kannst.

13 **Das Team involvieren**

Denke auch an Dein Team und kommuniziere die Kündigung proaktiv. Warte nicht, bis die Gerüchteküche die Neuigkeit verbreitet hat, sondern behalte die Informationshoheit in Deinen Händen. Bei Bedarf führe auch mit anderen Kollegen, die Fragen zu der Trennung haben oder Ängste vor eigenem Arbeitsplatzverlust Gespräche.

14 **Erfolge und Niederlagen gehören zum Leben dazu**

Alle Mitarbeitenden sind erwachsen. Jeder Erwachsene erlebt Erfolge und Niederlagen. Eine Kündigung mag eine Niederlage sein, dennoch gehören diese Erlebnisse zum Leben dazu. Wir können niemanden davor schützen.