

# Kündigungen & Trennungen fair gestalten – Wie können Chefs Blessuren klein halten?

Ein Beitrag von Sven Henze



**Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie waren in den letzten Monaten wieder einmal verstärkt zu spüren. Und ein konkretes Ende der Krise ist noch nicht in Sicht.**

## **Die fetten Jahre sind vorbei**

Zum Glück greift in vielen Branchen die Kurzarbeit und eine heftige Wirtschaftsdepression bleibt aus.

Doch was ist übermorgen? Man braucht keine Kristallkugel, um prognostizieren zu können, dass sich die Zahl der Kündigung in der zweiten Jahreshälfte 2021 und in 2022 erhöhen wird.

Das probate Mittel, um das unternehmerische Überleben langfristig zu sichern, ist die Kostenreduktion und damit auch der Personalabbau als ultima ratio. Insider wissen, dass sich dieser Tage bereits zahlreiche Unternehmen prophylaktisch mit Entlassungsszenarien beschäftigen.

Auch wenn wir es fast schon vergessen haben: eigentlich gehört der Abbau von Personal – genauso wie der Aufbau des Mitarbeiterstamms - zu den normalen Entwicklungszyklen von Unternehmen – Entlassungen gehören also zur natürlichen Unternehmensentwicklung dazu.

Aber, wenn der Tag gekommen ist, an dem Entlassungen ausgesprochen werden müssen, ist es für alle Beteiligten eine verunsichernde, belastende Situation. Ein Moment, den sich keiner wünscht - weder die betroffenen Gekündigten noch die Personalreferent/innen oder Führungskräfte, die die Trennungsgespräche führen müssen.

### **Respekt und Anstand – auch in Zeiten der Trennung**

Viele Betriebe möchten Trennungen möglichst fair durchführen und beschäftigen sich schon heute damit, was es braucht, um eine wertschätzende, stimmige Vorgehensweise zu erreichen.

Die Kernfragen für HR und Führungskräfte lauten daher gleichermaßen:

- Wie kann der Trennungsprozess fair gestaltet und zeitaufwändige, energieraubende Eskalation vermieden werden?
- Wie können Trennungsgespräche anständig, respektvoll geführt werden, so dass es möglichst weder zum Gesichtsverlust des Entlassenden noch zum Reputationsverlust des Unternehmens kommt?

Wie also schafft man es aus Firmensicht, eine respektvolle Trennungskultur zu etablieren?

Das A und O ist einerseits eine professionelle **Planung des Unternehmensprozesses** „Trennung“.

Es ist wichtig zu wissen, welche mögliche Fettnäpfe man als Chef/in eher umgehen sollte und es braucht Zeit, sich auf anstehende ‚Trennungsgespräche‘ vorzubereiten. Die Erfahrung zeigt, dass ein gewisser Vorbereitungsaufwand eine gute Investition ist.

Eine Eskalation mitten in einer Entlassung – kostet viel mehr Zeit, Geld, und geht zu Lasten des Renommées des Chefs sowie des Unternehmens.

Andererseits spielt das **Trennungsgespräch** selbst eine herausragende Rolle, weil dieses meist das Herzstück des Trennungsprozesses ist. Hier entscheidet sich, wie der weitere Verlauf der Trennung ablaufen wird: Findet man einen fairen bzw. einvernehmlichen Weg oder eskaliert das Ganze massiv und führt zu möglichen Traumatisierung der Beteiligten oder hohen Anwaltskosten, energieraubenden Verhandlungen, Demotivation der verunsicherten Teammitglieder, angekratzt Reputation des Unternehmens usw.?

Deshalb gehören Trennungsgespräche zu den schwierigsten Situationen, die man als Führungskraft und HR-Verantwortliche/r erleben kann.

Die Krux: Viele Führungskräften sowie auch manchen Personalern fehlen schlichtweg die Erfahrungen, wie ein Trennungsprozess professionell ablaufen bzw. ein Gespräch geführt werden kann. Denn die vergangenen Jahre waren ja schließlich eher von der Personalsuche als von Entlassungen geprägt.

### **Ohne Planung kein Erfolg**

Welche Fettnäpfe sollten Arbeitgebern bzw. Führungskräften umgehen, um mögliche Eskalationen nicht zu provozieren?

Fehler können einerseits in den ersten Vorbereitungen geschehen – also in der Phase vor dem eigentlichen Trennungsgespräch. Was gehört typischerweise zu diesen Fehlern? Beispielsweise wird der enge Schulterschluss zwischen Personalabteilung und Linienvorgesetzten nicht vollzogen. Eine Trennung kann definitiv nur professionell realisiert werden, wenn das Tandem zwischen Personalreferenten und Fachvorgesetzten gut funktioniert und die Absprachen sauber geklärt worden sind. Beide sollten mit einer gemeinsamen Stimme sprechen.

Obendrein ist natürlich genauestens abzuklären, ob der Kündigungsgrund rechtlich standhält und dass alle notwendigen Formalien sowie Fristen berücksichtigt werden (z. B. Anhörung des Betriebsrats oder rechtssichere Gestaltung eines Aufhebungsvertrags etc.).

Mindestens genauso wichtig für ein wertschätzendes Kündigungsgespräch ist es, neben der Zusammenstellung wichtiger Personaldaten und der organisatorischen Vorbereitung der Gespräche, sich auch auf die individuelle Persönlichkeit des Betroffenen einzustellen. Wie steht es um seine familiäre, soziale Situation? Welche Charaktereigenschaften, Stärken und Ressourcen hat er und wie wird er möglicherweise im Gespräch reagieren? Welche Empfindungen wird er wahrscheinlich haben und wie will ich als Chef darauf eingehen? Wie kann ich diesen Menschen in meiner Rolle als Vorgesetzter unterstützen und was kann ich aus betrieblicher Sicht anbieten? etc.

### **Das Gespräch – Harmonie unmöglich**

Hohe Brisanz besteht im Gespräch an sich: Im eigentlichen Entlassungsgespräch geht es in vorderster Front um Schadensbegrenzung und Gesichtswahrung – trotz prägnanter Konfrontation mit der Trennungsabsicht.

Denn als Chef/in ein Gespräch zu leiten, in dem man seinem Mitarbeiter den Abschied nahelegt und zugleich massive Abwertungen des Gegenübers vermeiden will, ist nicht ganz ohne. Führungskräfte sollten alles versuchen, dem Betroffenen zu ermöglichen, sein Gesicht zu wahren, um unnötige Eskalationen zu umgehen. Ansonsten wird's meist langwierig und teuer. Und alle Seiten lassen Federn.

Hier zehn ausgewählte Tipps, welche Umstände bzw. Verhaltensweisen in Trennungsgesprächen selbst vermieden werden können:

- die Führungskraft geht schlecht vorbereitet in das Gespräch
- die Führungskraft geht unter Zeitdruck ins Gespräch oder das Gespräch wird zwischen Tür und Angel geführt
- die Führungskraft übernimmt keine Verantwortung für die Trennung, sondern schiebt diese anderen zu
- es fehlt eine eindeutige Gesprächsstruktur und -disziplin
- die Trennungsabsicht wird nicht klar benannt oder erst am Ende des Gesprächs
- ein Kündigungsgrund kann vom Chef nicht prägnant erläutert werden, sondern der Vorgesetzte verliert sich in Rechtfertigungen; es kommt zur Diskussion über Schuld und Umstände
- die Führungskraft lässt – aus Unsicherheit - den Betroffenen nicht zu Wort kommen und vermeidet Gesprächspausen
- die Führungskraft gesteht dem Betroffenen keine Gefühlsregungen zu
- die Führungskraft bagatellisiert die Situation oder erteilt Ratschläge
- die Führungskraft erhofft sich (unbewusst) eine harmonische Einigung

### **Selbst in großen Unternehmen – zählt der einzelne Mensch**

Für ein respektvolles Gespräch ist es also unumgänglich, sich mit dem Individuum auseinanderzusetzen und bereits im Vorfeld des Gesprächs eine klare Trennungsbotschaft vorformuliert zu haben. Genauso ist es notwendig, eine prägnante, abgestimmte Antwort auf die Frage: „Chef, warum ich?!“ festgelegt zu haben. Ohne dass diese Begründung dazu einlädt, die Entscheidung mit dem Betroffenen diskutieren zu müssen.

Auch wenn Trennungsgespräche bei vielen Organisationen ein Tabu-Thema sind und in der Regel höchst ungern geführt werden, gehören diese Pflicht trotzdem zum Aufgabenspektrum einer professionellen Führungskraft dazu.

Gleichwohl unterscheidet sich die Spreu vom Weizen der Chefs nicht dadurch, ‚ob‘ die verantwortlichen Führungskräfte Trennungsgespräche führen, sondern ‚wie‘ die Trennungskultur im Betrieb gelebt wird und wie Trennungsgespräche von den direkt betroffenen Vorgesetzten geführt werden – egal ob es um betriebsbedingte Kündigungen geht oder die

geplante Verabschiedung von Kollegen, die den erwarteten Leistungsoutput nicht erbringen (Aufhebung des Arbeitsverhältnisses).

Trennungen mit Respekt, Wertschätzung und Würde zu vollziehen, ist eine hohe Kunst! Allerdings eine Kunstform, die sich bezahlt macht! Und die sich erlernen lässt.

**Ihr Sven Henze**



**Sven Henze**

ist einer der gefragtesten Top-Trainer und Executive Consultants zu den Themen Selbstbehauptung und souveräne Kommunikation. Er vermittelt sein Know-how praxisnah, intensiv und individuell.

---

Ihr Seminar zum Thema:

2-Tage Intensiv-Seminar  
**Trennungsgespräche fair führen**

- Sinn und Vorteile einer fairen Kündigung
- Arten der Kündigung und deren Auswirkungen
- Das Kündigungsgespräch richtig vorbereiten
- Trennungsgespräche respekt- und taktvoll führen
- Gesprächsführung in hochemotionalen Situationen
- Umgang mit dem verbleibenden Team

[www.fff-online.com](http://www.fff-online.com)

Web-Code: 72071