

## Management

# Trennungsgespräche helfen Schaden begrenzen

*Personalabbau, Restrukturierungen, Outsourcing und Zusammenlegung von Abteilungen machen die Trennung von Mitarbeitern oft unausweichlich.*

*Trennungsgespräche gehören zu den schwersten und gleichzeitig heikelsten Aufgaben einer Führungsperson, denn der Ausgang des Gespräches ist klar: am Ende steht die Kündigung.*

Eine der Herausforderungen für die Führungsperson liegt in der unausweichlichen Konfrontation mit Emotionen – den Eigenen und denen des zu Kündigenden. Fehlende Vorbereitung und Auseinandersetzung mit dem anstehenden Trennungsgespräch führen nicht selten zu zerbrochenen Beziehungen, schwer geschädigtem Selbstwertgefühl, Verärgerung, langen und teuren Rechtsprozessen, Imageschäden für Unternehmen und Personen und einem zerstörten Betriebsklima.

Für Sie als Personalleiter oder Führungsperson stellt sich die Frage: „Wie sage ich es, um den Schaden möglichst gering zu halten?“ – Für den Betroffenen, das Unternehmen, aber auch für sich Selbst.

Fehler, die hier gemacht werden, können alle Anstrengungen, die Sie in die Etablierung einer gesunden Unternehmenskultur gesteckt haben, mit einem Schlage zunichte machen.

Deshalb ist es wichtig, dass ein Trennungsgespräch von Wertschätzung, Offenheit und Einfühlungsvermögen getragen wird.

Hier eine kleine Check-Liste, was in dieser außergewöhnlichen Form des Gesprächs zu beachten ist:

## 1. Vorbereitung

Da das Trennungsgespräch für alle Beteiligten eine hohe Belastung darstellt, bedarf es einer sehr guten Vorbereitung, deren Ergebnisse eine klare Zielsetzung, ein Gesprächsleitfaden und ein Spickzettel sind.

### Formale Vorbereitung

Auf der Sachebene gilt es Folgendes zu beachten:

- Kenntnisse über die rechtlichen Rahmenbedingungen und Fristen. Einsicht in: Personalakte, Verträge, Zusatzvereinbarungen und Kündigungsfristen.
- Fristgerechte Benachrichtigung des Betriebsrates, Einbindung der Personalabteilung und der eigenen Vorgesetzten.
- Kenntnisse über die persönliche Situation des Betroffenen (mögliche finanzielle Belastungen, Pflege von Angehörigen etc.), um das Ausmaß der Trennung für den Mitarbeiter einschätzen zu können.

### Innere Vorbereitung

Die formale Kündigung auszusprechen ist nur ein Teil eines gelungenen Trennungsgesprächs.



Autorin: Brigitte Beer ist Personalentwicklerin, Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Trennungsmanagement, Placementberatung, Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation. E-Mail: [info@beerconcept.de](mailto:info@beerconcept.de), Tel.: 0 81 38/66 99 50.

gesprächs. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil ist der Umgang mit den dadurch ausgelösten emotionalen Reaktionen auf beiden Seiten.

Die Trennungsbotschaft löst im Betroffenen einen Schock aus, der wiederum die unterschiedlichsten Emotionen nach sich zieht (Emotionskurve nach Levin).

Daher ist es für Sie als Führungsperson wichtig, sich im Vorfeld mit diesen möglichen Emotionen auseinanderzusetzen, um dadurch einem vorzeitigen Gesprächsabbruch, ungewollten Zugeständnissen oder mitleidigen Reaktionen vorzubeugen.

Aber auch das Wissen um die eigenen, durch das Verkünden der Trennungsbotschaft ausgelösten, möglichen Emotionen wie Schuldgefühle, Angst oder Aggression, ist für einen adäquaten Gesprächsverlauf unablässig.

### Inhaltliche Vorbereitung

Hier legen Sie Ihre Kommunikationsstrategie fest, die Ihnen hilft, das Gespräch sicher und souverän zu beginnen und den roten Faden zu behalten.

Da die ersten 5 Sätze, in denen Sie die Trennung und den Trennungsgrund aussprechen, die Wichtigsten in diesem Gespräch sind, empfiehlt es sich, diese im Vorfeld auszuformulieren und niederzuschreiben.

### Vorbereitung des Gesprächsrahmens

Im Vorfeld gilt es, folgende Punkte zu klären:

- Beteiligte Personen und Gesprächsführung: Hier gilt: So wenig Teilnehmer wie möglich. Der direkte Vorgesetzte leitet das Gespräch.
- Zeitpunkt des Gesprächs: Nach Abschluss der Vorbereitungen, tagsüber, nicht freitags, so früh wie möglich nach der Entscheidung und ohne große Vorankündigung.
- Gesprächsdauer: maximal 15 Minuten. Alle weiteren Vereinbarungen sollten in Folgegesprächen stattfinden.
- Begleitende Maßnahmen: Im Fall einer Placementberatung für den Betroffenen, die im Sinne der Trennungskultur stark empfohlen wird, findet sofort nach dem Trennungsgespräch das Auffanggespräch mit dem Betreuer statt.

## 2. Das Gespräch

Das ausschließliche Ziel des Gespräches ist es, die Trennung und den Trennungsgrund klar und deutlich auszusprechen.

### Die Einleitung

Auch wenn es schwierig ist, gilt es, das Gespräch nicht mit einem Smalltalk einzuleiten, sondern sofort nach der Begrüßung die Trennungsbotschaft unmittelbar, klar und deutlich auszusprechen.

### Die Trennungsbotschaft

Grundlage für die Trennungsbotschaft sind die bereits erwähnten, gut vorbereiteten fünf Sätze.

Durch eindeutige Aussagen „Ich habe mich entschieden, Sie zu kündigen“ – gewährleisten Sie zum einen, dass der Mitarbeiter die Botschaft besser annehmen kann. Zum anderen signalisieren Sie, dass an dieser Entscheidung nichts mehr zu rütteln ist.

Die Formulierung der Botschaft in Ich-Form stellt klar, dass Sie die volle Verantwortung übernehmen, wodurch Sie dem Betroffenen ein Gespräch von Mensch zu Mensch ermöglichen, gleichzeitig bereiten Sie durch diese wertschätzende Haltung den Weg für eine faire Einigung.

Die Klarheit der Aussage ist nur mit einer kongruenten Körpersprache gegeben.

### Die Trennungsbegründung

Nachdem die Kündigung ausgesprochen wurde, folgt nun die Begründung, das Kernstück des gesamten Trennungsgesprächs. Hier werden sehr häufig die Weichen für Erfolg oder Misserfolg gestellt.

Im Gegensatz zu einer Generalbegründung ermöglicht eine individuelle Begründung nicht nur die selbstwert -erhaltende Vermittlung der Botschaft, sondern auch die Beantwortung der Frage „Warum gerade ich?“

Des Weiteren hat ein Mitarbeiter ein Anrecht darauf zu erfahren, wer in diesen Entscheidungsprozess involviert war und ob versucht wurde, andere Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen zu finden.

Der Betroffene braucht jetzt vor allen Dingen Zeit um die Botschaft aufzunehmen, sie als Realität zu begreifen und mit den eigenen Gefühlen zu Recht zu kommen.

## 3. Der Abschluss

Nach dieser Mitteilung befindet sich der Kündigte im Schockzustand – deshalb ist jetzt der denkbar schlechteste Zeitpunkt, weitere Verhandlungen zu führen.

Neben dem Hinweis, dass Sie ein faires Trennungsangebot machen werden und der Klärung, wer diesen Schritt an Kollegen und Kunden kommuniziert, ist alles weitere Thema des Folgegesprächs, das zeitnah stattfinden sollte.

## 4. Folgegespräche

Diese Gespräche verfolgen zwei Ziele: Zum einen stehen Sie als Führungsperson dem Betroffenen als Ansprechpartner zur Verfügung, um bei Bedarf über die Trennung und die damit verbundenen Konsequenzen reden zu können. Zum anderen geht es um das Verhandeln des Trennungspaketes.

Ein Aspekt, um den Trennungsprozess reibungsloser zu gestalten, kann die Unterstützung zur Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven sein. Hier macht es oft Sinn, eine externen Placement- oder Karriereberater zu engagieren.

## 5. Trennungskultur – ein Organisationsentwicklungsprozess

Nachdem die Trennung ausgesprochen ist gilt es, an die verbleibenden Mitarbeiter zu denken.

Um einem negativen „Flurfunk“ vorzubeugen, sollte das betroffene Team unmittelbar durch Sie von der Veränderung in Kenntnis gesetzt werden. Es gilt, dem Team die Zukunftsplanung zu erläutern und die neue Aufgabenverteilung zu klären.

Ein fair gestalteter und gut geführter Trennungsprozess hilft Ihnen, die versteckten Kosten wie z.B. sinkende Arbeitsmotivation, innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift usw. zu minimieren.

Da für diese heikle Managementaufgabe häufig Übung und Anleitungen fehlen, kommt es in Trennungsprozessen immer wieder zu Managementfehlern, die das Unternehmen viel Geld kosten, das Betriebsklima belasten und die Produktivität senken.

Deshalb ist es wichtig, sich professionell mit den Trennungsprozessen auseinanderzusetzen.



Roger Odenthal

## Digitale Archivierung

1. Auflage 2007, i. V.  
ca. 100 Seiten – Paperback  
ca. € 29,-  
ISBN 978-3-89577-378-5

Der Leitfaden sorgt für ein einheitliches Verständnis von Aufzeichnungs- und Aufbewahrungsvorgaben. Hierzu werden gesetzliche und sonstige Aufbewahrungsvorschriften erörtert. Konkrete Beispiele zeigen Lösungen für digitale Archivierung und wie sie konkret und wirtschaftlich umgesetzt werden können.

Der dritte Teil behandelt Sonderprobleme. Hier wird u. a. auf die neuen Archivierungsvorgaben der Finanzverwaltung im Zusammenhang mit der digitalen Steuerprüfung eingegangen. Es werden die Unterschiede zu den bisherigen Archivierungstechniken und notwendiger Handlungsbedarf aufgezeigt. Weiterhin wird der Zusammenhang zwischen der digitalen Archivierung und den Dokumentationspflichten bei IT-gestützten Prozessen erklärt.

**DATAKONTEXT**  
FACHVERLAG  
Tel. 02234/96610-0 · Fax 02234/9 6610-9  
www.datakontext.com  
bestellung@datakontext.com