



Der Zweck und Ihr Nutzen

Sie kennen das: Das Gespräch ist vorbereitet. Alle Personalunterlagen liegen vor und sind bekannt, die Trennungskonditionen sind abgeklärt, der Verlauf sowie der Inhalt des Gesprächs festgelegt, und die Führungskraft hat sich mental auf die Situation vorbereitet.

Die Methode

Gliedern Sie das Trennungsgespräch in fünf Phasen. Achten Sie darauf, dass Sie einen konsequenten und menschlich fairen Ablauf sicher stellen. Erstellen Sie sich einen Gesprächsleitfaden, auf dem Sie Ihre Gesprächsline verfolgen können und auf Sie die wichtigsten Formulierungen vorbereitet haben.

Phase 1:	Die Gesprächseröffnung
Phase 2:	Die Trennungsbotschaft - Das Aussprechen der Kündigung
Phase 3:	Die Trennungsbegründung und der Umgang mit der Schockreaktion
Phase 4:	Das weitere Vorgehen
Phase 5:	Der Gesprächsabschluss

Und die Phase danach:	Die Folgegespräche
------------------------------	--------------------

So setzen Sie die Methode ein

Bereiten Sie sich sehr sehr sorgfältig auf das Trennungsgesprächen vor und folgen Sie im Gespräch den fünf Phasen dieses Modells:

Phase 1: Die Gesprächseröffnung

Der Mitarbeiter und die Führungskraft sitzen sich gegenüber - das Gespräch beginnt. An dieser Stelle sei von ansonsten auflockernden Fragen wie nach dem Befinden der Familie oder einer Bemerkung zum Wetter absolut abgeraten. Jeder Smalltalk würde im Nachhinein, wenn dem Mitarbeiter das Ziel des Gespräches bekannt ist, als Affront empfunden werden. Auch wenn dies zu den schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft zählt, gilt es nicht um den heißen Brei herumzureden, sondern die Trennungsbotschaft gleich zu übermitteln.

Kommen Sie schnell zum Anlass des Gespräches. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter zu Beginn einmal zu Wort kommt.



Phase 2: Trennungsbotschaft - Das Aussprechen der Kündigung

Es ist das A und O des Trennungsgesprächs, dass Sie die beschlossene Trennung bzw. Kündigung klar, eindeutig und verständlich aussprechen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Botschaft in den ersten drei bis fünf Sätzen deponiert werden sollte, und zwar klar und deutlich. Diese fünf Sätze sind wahrscheinlich der kritischste Punkt im Rahmen des Gespräches, da zum einen der Mitarbeiter mit der Kündigung konfrontiert wird, zum anderen es für die Führungskraft meist eine schwierige Herausforderung darstellt, die Botschaft direkt bezüglich des Inhalts, aber fair in Bezug auf den Menschen rüberzubringen.

Oftmals greift man zu ungeeigneten Formulierungen wie „Sehen Sie, die wirtschaftliche Lage ...“, „Wir möchten uns von Ihnen trennen ...“ oder „Ich wollte Ihnen sagen ...“ im Glauben, dadurch den Inhalt abzumildern oder leichter verträglich zu machen. Doch diese relativierenden Aussagen verwirren den Betroffenen und führen zu unklaren Auslegungen.

Je eindeutiger die Trennungsbotschaft formuliert ist, desto besser kann sie der Mitarbeiter nehmen - zumindest mittelfristig.

- „Ich beende die Zusammenarbeit mit Ihnen zum ...“ oder
- „Ich habe eine unangenehme Nachricht für Sie: Ich habe mich entschieden. Sie zum ... zu kündigen.“

Diese Aussagen stellen klar, dass an der Entscheidung nicht mehr zu rütteln ist. Dazu ist es oft notwendig und hilfreich, diese Trennungsbotschaft mehrmals zu wiederholen, damit sie der Betroffene auch wirklich versteht.

Die ersten fünf Sätze werden - wie schon erwähnt - vorbereitet und idealerweise auch niedergeschrieben.

Um die Verantwortung der Kündigung klar zu machen, sollte die Botschaft in der Ich-Form kommuniziert werden. Dadurch entsteht ein Gespräch auf der Ebene von Person zu Person (und nicht: das anonyme Unternehmen steht dahinter).

Die Eindeutigkeit kann auch durch andere Mittel der Kommunikation wie jene der Mimik und Gestik unterstrichen werden. Durch die Körpersprache wird die innere Einstellung mittransportiert: Die Wertschätzung und der Respekt dem Menschen gegenüber wird dadurch vom Mitarbeiter und seiner akuten Freisetzung differenziert.



Phase 3: Die Trennungsbegründung und der Umgang mit der Schockreaktion

Nachdem die Kündigung ausgesprochen ist, folgt die Erklärung, weshalb es zu dieser Trennung gekommen ist. Dies kann aus persönlichen oder betriebsbedingten Umständen resultieren. Bei persönlichen Faktoren stellt sich die Begründung als schwieriger dar, als wenn die Freisetzung auf wirtschaftliche oder andere allgemeine Ursachen zurückzuführen ist.

Wichtig dabei ist es, die individuelle Situation des Gekündigten zu berücksichtigen und die Begründung spezifisch zu formulieren, so dass er nachvollziehen kann, warum es gerade ihn trifft.

Der Mitarbeiter hat auch ein Anrecht darauf zu erfahren, wer im Entscheidungsprozess involviert war und ob Alternativen, ihn in anderen Bereichen des Unternehmens unterzubringen, gesucht wurden. Aus professioneller Sicht darf auch der Hinweis nicht fehlen, dass alle Vorgesetzten, der Betriebsrat sowie die Personalabteilung von dieser Entscheidung informiert wurden bzw. involviert waren.

Die meisten Mitarbeiter sind aufgrund der Tatsache sowie der klaren und damit harten Aussage sehr getroffen und irritiert. Sie reagieren entsprechend ihrer Persönlichkeitsstruktur unterschiedlich. Die einen brechen in Tränen aus, wollen die Kündigung nicht wahrhaben, ziehen sich völlig zurück und sagen kein Wort mehr, andere machen sich durch einen Wutausbruch bemerkbar oder fangen sofort mit Verhandlungen bezüglich Abfertigung etc. an. Die Führungskraft muss auf all diese unterschiedlichen Reaktionen vorbereitet sein und entsprechend professionell damit umgehen können. Dies bedeutet, zum einen Klarheit darüber zu haben, zu welchem Reaktionstyp man selbst neigt und die eigenen Gefühle auch entsprechend im Griff zu haben; zum anderen heißt es, mit den unterschiedlichen Reaktionsmustern seiner Mitarbeiter zurecht zu kommen, ohne dabei aus dem Rahmen zu fallen, das Gespräch abbrechen zu müssen, auf die Mitleidsschiene zu geraten oder ungewollte Zugeständnisse anzubieten.

Auch Einwandbehandlungen gehören vorbereitet, da sie unter diesen Umständen nicht so einfach aus dem Ärmel zu schütteln sind - am besten vorher durchspielen und notieren.

Wenn es der Wahrheit entspricht und nicht nur ein Ventil für die eigene Befindlichkeit darstellt, ist es auch angebracht, eigenes Verständnis zum Ausdruck bringen:

■ „Dieser Schritt belastet mich selber und tut mir sehr leid.“

Was der Betroffene jetzt braucht, ist vor allem Zeit - Zeit, die Botschaft aufzunehmen, sie als Tatsache zu begreifen; Zeit, mit den eigenen Gefühlen zurechtzukommen; Zeit, zu reagieren.



Phase 4: Das weitere Vorgehen

Nachdem der erste Schock verarbeitet ist, wollen fast alle Betroffenen wissen, wie es genau weitergeht. Leiten Sie diese Informationsphase etwa so ein:

- „Sind Sie jetzt in der Lage, sich noch einige Informationen über unser weiteres Vorgehen anzuhören? Oder sollen wir das Gespräch lieber vertagen und uns morgen noch einmal zusammensetzen?“

Übermitteln Sie dann kurz alle Informationen, die notwendig sind (Freistellung, Arbeitssuchtage/Tage für Bewerbungsgespräche | Tag pro Woche, Urlaub, Arbeitszeit-Guthaben, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Abfertigung). Bieten Sie - soweit möglich, Ihre Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz an: Stellen Sie sich als Referenz zur Verfügung, offerieren Sie ein wohlwollendes Zeugnis, und erläutern Sie die Möglichkeit einer Freistellung.

Wenn Sie dem Mitarbeiter den Zugang zu sensiblen Unternehmensdaten sofort verbieten wollen, tragen Sie auch dies ruhig und begründet vor.

Beenden Sie die Informationsphase mit der Suche nach einer gemeinsamen Sprachregelung:

- „Wie wollen wir das Besprochene den Arbeitskollegen kommunizieren?“

So vermeiden Sie Gerüchte. Legen Sie auch gemeinsam fest, ob der Mitarbeiter zunächst seine KollegInnen informiert oder Sie mit/ohne ihn diese Information übernehmen.

Halten Sie die wesentlichen Daten schriftlich fest. Das kann auch handschriftlich sein. Verwenden Sie dazu einfaches Papier ohne Firmen-Logo. Das erleichtert es dem Gekündigten, die vorgetragenen Zahlen und Daten später zu rekapitulieren.

Phase 5: Gesprächsabschluss

Schock ist der denkbar schlechteste Zustand, um Verhandlungen zu führen. Daher haben sie auch im ersten Gespräch selten Platz, müssen aber für alle Fälle vorbereitet sein. Was Platz hat, ist die Mitteilung, dass die Führungskraft ein faires und großzügiges Trennungsangebot machen möchte. Dies ist jedoch Thema des Folgegesprächs, das kurz danach stattfinden sollte. Es ist vor allem für die Führungskraft wichtig, sich zu diesem Zeitpunkt auf keine Diskussionen einzulassen und damit die Gesprächsführung in der Hand zu behalten.

Um ein faires Trennungspaket anbieten zu können, muss die Führungskraft vorab ihren eigenen Verhandlungsspielraum abchecken. Gerade bei der Großzügigkeit des Trennungspaketes zeigt sich die Trennungskultur des Unternehmens, die sich positiv auf das Image im und außerhalb des Unternehmens auswirkt. Hierzu gehören nicht nur die Abfertigung, sondern vor allem auch freiwillige Leistungen wie New-Placement-Beratung, Zeit und Unterstützung für die berufliche Neuorientierung.



Abschließend sollte die Sprachregelung festgelegt werden: Wann kommuniziert wer was den Kollegen oder Kunden? Im Anschluss an das Gespräch wird der gekündigte Mitarbeiter dem Berater oder einem nahe stehenden Kollegen zur weiteren Betreuung übergeben. Das Kündigungsgespräch dauert wie schon erwähnt nicht länger als 7-15 Minuten - und das sollte auch eingehalten werden! Bis zu diesem Zeitpunkt müssen die wesentlichen Informationen übermittelt worden und die Botschaft beim Mitarbeiter angekommen sein.

Fragen Sie den Mitarbeiter zum Schluss was er im Anschluss an das Gespräch tun möchte: nach Hause gehen oder an seinen Arbeitsplatz zurückkehren? Jemanden anrufen? Den Betriebsrat konsultieren?

Egal wofür sich der Gekündigte entscheidet, bieten Sie Ihre Unterstützung an: Stellen Sie einen diskreten Raum mit Telefon zur Verfügung. Bestellen Sie ein Taxi für die Fahrt nach Hause. Oder vermitteln Sie eine vertrauenswürdige Begleitperson, wenn der Mitarbeiter an seinen Arbeitsplatz zurückkehren will. Diese Nachsorge ist besonders wichtig: Ein gekündigter Mitarbeiter, der an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, stellt sowohl für sich selbst (etwa an einer Maschine mit Verletzungsgefahr) als auch für Ihr Unternehmen (wenn er zum Beispiel sensible Daten verwaltet) ein erhöhtes Sicherheitsrisiko dar.

Und die Phase danach: Die Folgegespräche

Die Folgegespräche haben zweierlei Ziele:

1. Zum einen sollte die Führungskraft für den Mitarbeiter einfach nur als Ansprechperson da sein. Er steht dem gekündigten Mitarbeiter zur Verfügung, um über die Kündigung, die damit auftretenden Gefühle wie Wut oder Enttäuschung, Hilflosigkeit oder Angst und die damit verbundenen Konsequenzen zu reden - sofern dies der Mitarbeiter wünscht.
2. Zum anderen dienen die Nachfolgegespräche zum Ausverhandeln des schon erwähnten Kündigungspaketes. Diese Gespräche können je nach Bedarf des Gekündigten mit der Führungskraft allein oder auch im Beisein eines Vertreters der Personalabteilung oder Betriebsrates stattfinden und haben vor allem den sachlichen Aspekt der Trennung im Fokus. So geht es um das Ausverhandeln des Trennungspaketes, welche vertraglichen Bedingungen zur Anwendung kommen, wie lange der Mitarbeiter noch im Unternehmen bleibt oder ob er gleich freigestellt wird, wie hoch die Abfertigung ist, ob ein New-Placement-Berater zur Verfügung gestellt wird bzw. welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.



Ein Beispiel zur Orientierung

Nutzen Sie die bereits in den einzelnen Phasen angeführten Beispiele und insbesondere den im Anhang beigefügten Argumentationsleitfaden und die Hinweise für Reaktionen auf häufige Fragen und Einwände.

Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Analysieren Sie Ihr Verständnis für die Führung von Trennungsgesprächen anhand des hier vorgestellten Modell. Identifizieren Sie dabei jene Elemente, die Sie aus Ihrer Sicht bereits effektiv einsetzen und jene, in denen Sie (derzeit noch) Verbesserungsbedarf erkennen.



Anhang

Argumentationsleitfaden – Reaktion auf häufige Fragen und Einwände

Sachliche Fragen und Einwände

- *„Wer hat diese Entscheidung getroffen?“*
„Ich habe mir dir Entscheidung nicht leicht gemacht, ich habe sie sorgfältig vorbereitet und mit ... abgestimmt.“
oder
„Wir haben uns die Entscheidung nicht leichtgemacht. Ich habe sie mit... sorgfältig überlegt, im Kreis ... mit ... diskutiert und dann gemeinsam beschlossen.“
- *„Wie lange kann ich noch in meinem Büro bleiben? Bis wann läuft mein Vertrag?“*
„Die Kündigungsfrist, wie sie in Ihrem Arbeitsvertrag steht, werden wir einhalten, d.h. in Ihrem Falle ... Allerdings möchte ich Sie zum ... freistellen, damit Sie Ihre gesamte Zeit für die Suche nach einer neuen Aufgabe außerhalb des Unternehmens einsetzen können.“
- *„Bin ich definitiv entlassen?“*
„Ja, ich muss Ihnen zu meinem Bedauern die Kündigung aussprechen.“
„Sie haben richtig verstanden, ich werde das Arbeitsverhältnis mit Ihnen zum ... auflösen.“
- *„Warum gerade ich? Warum haben Sie gerade mich ausgewählt?“*
„Die Auswahl der betroffenen Kolleginnen und Kollegen wurde nach verschiedenen Kriterien vorgenommen. Organisatorische Notwendigkeiten, individuelle Kenntnisse und Berufserfahrungen, persönliche Leistungen und zukünftige Erfordernisse spielten dabei eine Rolle.“
- *„Was kann ich gegen die Entlassung tun? Ich werde mich wehren!“*
„Nichts, Herr/Frau ... Die Entscheidung ist definitiv gefallen.“
- *„Sind auch Frau ... oder Herr... betroffen?“*
„Informationen zu anderen Mitarbeitern im Unternehmen möchte ich Ihnen nicht geben. Ich bin überzeugt, auch Sie hätten es nicht gerne, wenn ich mit Kollegen über Sie sprechen würde.“
- *„Ich möchte darüber mit Ihrem Vorgesetzten reden, lieber Chef.“*
„... ist, wie gesagt, in die Entscheidungsfindung eingebunden. Natürlich dürfen Sie gerne mit ihm sprechen. Sie werden dort allerdings nichts anderes erfahren, als was ich Ihnen bereits gesagt habe.“
- *„Ich möchte weitere Gespräche nur mit meinem Rechtsanwalt gemeinsam führen.“*
„Bitte gerne, es scheint sinnvoll, dass Sie sich beraten lassen und es ist möglich, dass Ihr Rechtsanwalt direkt mit uns Kontakt aufnimmt. Darf ich Ihnen bitte zunächst aufzeigen, was ich Ihnen konkret anbiete?“



Emotional betonte Einwände

- *„Ich bin im Leben der ewige Looser! Jetzt auch noch sowas!“*
„Wie betroffen Sie sind, kann ich sehen und nachfühlen. Darf ich bitte erläutern, was wir für Sie tun möchten?“
- *„Ich hab 's gespürt. Sie konnten mich noch nie leiden und jetzt wollen Sie mich auf die billige Art loswerden!“*
„In den vergangenen Jahren hat es zwischen uns immer wieder Meinungsverschiedenheiten gegeben - das stimmt. Für die Entscheidung zur Trennung von Ihnen waren sie nicht ausschlaggebend. Ihr Arbeitsplatz entfällt ... und ich kann Ihnen keine Alternative anbieten.“
- *„Wie können Sie mir dies nach so fielen Jahren antun?“*
„Ich kann Ihnen den Zusammenhang gerne nochmals erläutern. Diese ... Reorganisation und Umstrukturierung ist aus ... Gründen erforderlich.“

Aggressive Einwände

„Von Ihnen als meinem Chef und Mensch bin ich sehr enttäuscht! Sie sind ein echtes Schw...“

- *„Herr/Frau ... ich versichere Ihnen, dass ich ohne die Entwicklungen in Fernost die Trennung von Ihnen nicht durchführen würde.“*
- *„Das dürfen Sie doch nicht tun, das ist unsozial!“ - oder - „So leicht kommen Sie mir nicht davon!“*
„Ihre Verärgerung kann ich durchaus verstehen. Auch Ihre Verletzung nehme ich wahr.“ (Danach, nach einer Pause: Fragen stellen)
- *„Ich werde Sie verklagen. Meine Beurteilungen waren doch immer gut bis sehr gut!“*
„Nach wie vor halte ich Sie für einen guten Mitarbeiter und dies werde ich auch in Ihrem Zeugnis zum Ausdruck bringen. Die Situation im Unternehmen ... veranlasst mich allerdings zu der getroffenen Entscheidung.“
- *„Warum sagen Sie mir das jetzt erst? Ich gehe zu einer Zeitung, dann werden Sie schon sehen, was passiert!“*
„Ihre Wut kann ich verstehen. Lassen Sie uns bitte zunächst in der nächsten viertel Stunde über die Rahmenbedingungen reden, wie wir bisher auch konstruktiv miteinander geredet haben.“
- *„Ich muss ausbaden, was das Management verbochen hat! Jetzt bin ich der Blöde!“*
„Die Situation des Unternehmens ist heute so, wie ich Sie Ihnen dargelegt habe. Wie kann ich die Informationen ergänzen?“
- *„Warum verlassen Sie nicht selbst das Unternehmen und wir sparen Ihr hohes Gehalt ein? Dann kann ich bleiben!“*
„In diesem Moment geht es definitiv nicht um mich, sondern um Sie, sehr geehrter Herr... Die Reorganisation und ihre Folgen können aber durchaus auch mich treffen.“
- *„Ich bin nicht bereit, die Almosen anzunehmen und das Unternehmen zu verlassen!“*
„Das faire Angebot, das ich Ihnen soeben unterbreitet habe, sollten Sie bitte jetzt erst einmal prüfen lassen. Ein Verhandlungsspielraum ist nicht mehr gegeben.“



Einwände und Suche nach Alternativen

- *„Kann ich mich innerhalb unserer Firma in einer anderen Abteilung bewerben?“*
„Ich habe im Konzern bereits geprüft, ob irgendwo eine passende Stelle für Sie verfügbar ist. Da dies nicht der Fall ist, empfehle ich Ihnen, sich auf die Suche nach einer neuen Position außerhalb unseres Unternehmens zu konzentrieren.“
- *„Ich kann nicht verstehen, warum ich nicht innerhalb eines so großen Unternehmens, wie wir es sind, für einen anderen Job in Frage komme.“*
„Wir haben die Möglichkeiten, Sie weiter zu beschäftigen, sehr eingehend geprüft, bevor wir über die Trennung entschieden haben. Leider können wir Ihnen derzeit keine ...“
- *„Gerade habe ich von ... gehört, dass in der Abteilung von Herrn ... in ... neue Leute gesucht werden!“*
„Ja, es stimmt, bei ... sind zwei Positionen ausgeschrieben. Dort werden Kollegen mit spezifischem Ausbildungs- und Erfahrungsprofil gesucht. Ich habe die Möglichkeiten für einen Wechsel für Sie bereits intensiv geprüft. Die Idee wurde einstimmig verworfen.“
- *„Sie haben mir seinerzeit versprochen, dass ich bei Ihnen Karriere machen kann! Was ist jetzt?“*
„Als ich Sie ... eingestellt habe, haben wir Sie fachlich gezielt entwickelt und gefördert. Unter dem Druck der Globalisierung haben sich die Rahmenbedingungen völlig verändert. Dass ich unsere gemeinsamen Pläne nicht realisieren kann, tut mir persönlich sehr leid.“

Ausdruck der Existenz- und Zukunftsängste

- *„Meine Arbeit ist alles, was ich habe, mein einziger Lebensinhalt!“*
„In der Tat, Sie haben sich über das normale Maß hinaus im Unternehmen engagiert. Das möchte ich soweit wie möglich berücksichtigen. Ich helfe Ihnen, dass Sie so schnell wie möglich eine neue Stelle finden.“
- *„Sie haben mich völlig ruiniert! Das geht doch nicht mit rechten Dingen zu!“*
„Ich möchte genau verstehen, wie Ihre Situation in wirtschaftlicher Hinsicht derzeit aussieht. Bitte erklären Sie mir, was Sie genau meinen mit „ruiniert“? Mit der Abfindung möchte ich Sie für eine gewisse Zeit absichern und durch das Coaching werden Sie bei der Suche nach einer neuen Aufgabe unterstützt.“
- *„Wie soll ich das meinen Kindern und meinen Nachbarn erklären?“*
„Lassen Sie uns gemeinsam nachdenken. Was haben Sie Ihrer Familie über die Situation im Unternehmen und die Entwicklungen nach der Fusion erzählt? Haben Sie schon einmal über die Verlagerung der Buchhaltung nach ... und die Aktivitäten in ... berichtet? Wie wird Ihre Familie voraussichtlich reagieren?“
- *„Bei den Arbeitslosezahlen, wie sie jeden Tag in der Zeitung stehen, habe ich doch überhaupt keine Chancen mehr!“*
„Die Lage in der ... Branche ist zur Zeit extrem schwierig, besonders in unserer Region, das stimmt. Da wir dies wissen, bieten wir Ihnen bei Ihrer beruflichen Neuorientierung ein professionelles Coaching an.“



- *„Ich kann nicht umziehen, ich habe hier ein Haus und meine kranke Mutter.“*
„Im Moment ist noch nicht gesagt, dass Sie umziehen müssen. Lassen Sie uns gemeinsam nachdenken, welche ... „
- *„Was wollen Sie jetzt für mich tun? Welche Leistungen stehen mir eigentlich bei zu?“*
„Wir haben in der Vereinbarung festgeschrieben, eine ganze Reihe von Maßnahmen anzubieten. Darf ich diese erläutern? Einzelheiten wird dann Frau ... in der Personalabteilung mit Ihnen klären.“
- *„Wer macht eigentlich ab meine Arbeit? Wer soll mich ersetzen?“*
„Ja es ist bitter auch für mich. Ich werde künftig ohne Sie auskommen und die Arbeit auf andere Bereiche verteilen müssen.“