

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Jürgen Lieske

**Trennungsgespräche
professionell führen**

GABAL

Jürgen Lieske

30 Minuten

Trennungsgespräche professionell führen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-939-7

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Thomas Wieland
Grafiken: Jürgen Lieske
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Trennungen in der neuen, „agilen“ Arbeitswelt	9
Elemente und Mehrwert professionellen Trennens	10
Rechtliche Stolperfallen	13
Psychologie des Trennens	18
2. Vorbereitung auf das Gespräch	27
Der Mitarbeiter im Fokus	28
Ihre Reaktion als Führungskraft	34
Das Setting	43
3. Im Feuer – das Trennungsgespräch	57
Aufbau des Gesprächs	58
Mit Reaktionen umgehen und Brücken bauen	62
Abschluss des Gesprächs	67
4. Danach – was es noch zu tun gilt	79
Nachbereitung des Gesprächs	80
Sorge für die, die im Unternehmen bleiben	82

10 Gebote für professionelles Trennen	86
Fast Reader	89
Der Autor	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Trennungsgespräche gehören zu den schwierigsten Situationen, die man als Führungskraft oder als HR-Verantwortlicher erleben kann. Für das Unternehmen sind Trennungssituationen sowohl betriebswirtschaftliche Notwendigkeit als auch Bewährungsprobe für Kultur und Werte.

Umso überraschender ist es, dass nur eine Minderheit der Unternehmen ihre Führungskräfte auf Trennungsgespräche vorbereitet. Nach einer Studie von Kienbaum gaben zwei Drittel der befragten Führungskräfte an, keine oder nur sehr wenig Vorbereitung auf eines der wohl schwierigsten Gespräche, die man als Führungskraft überhaupt führen kann, erhalten zu haben – der Großteil empfand im Nachhinein vor allem die mangelnde Vorbereitung als besonders belastend. Dies ist weniger dem „Was“ als vielmehr dem „Wie“ geschuldet: Nicht jeder Manager hat es im Blut, aus dem Stegreif eine faire, wertschätzende Trennung auszusprechen, bei der das Gespräch durch richtiges Setting, entsprechende Vorbereitung in Form einer Reflexion des eigenen Verhaltens und der Kommunikationsmuster, vor allem aber auch durch eine Vorabanalyse der Situation des Mitarbeiters gelingt. Doch wenn das Gespräch „nicht klappt“, dann bekommt der Mitarbeiter das Gefühl, ins Bodenlose gestoßen zu werden, und sucht als Erstes voller Wut und Ärger den Weg zum Anwalt.

Dieser 30-Minüter soll daher in erster Linie ein Leitfa-
den für Führungskräfte sein, die in absehbarer Zeit mit
Trennungsgesprächen konfrontiert sein werden, aber
nicht wissen, wie sie diese am besten angehen. Dabei
liegt der Fokus nicht auf dem Trennungsmanagement
als Unternehmensprozess, sondern auf dem eigentli-
chen Gespräch und den daran Teilnehmenden: der
Führungskraft, dem Mitarbeiter und anwesenden HR-
Vertretern. Auch für Letztere kann und soll das Buch
Hilfestellung geben – vor allem wenn HR Business Part-
ner selbst die Trennungsgespräche führen müssen
oder aufgefordert werden, unternehmensintern ent-
sprechende Trainingsmodule zu entwickeln.

Alles Gute für Ihr Trennungsgespräch wünscht Ihnen

Jürgen Lieske



30 MINUTEN

Warum wird faires Trennen immer wichtiger?

Seite 10

Wieso sollte man sich mit rechtlichen Stolperfallen vertraut machen?

Seite 13

Was geht beim Trennen im Kopf des Betroffenen vor?

Seite 18

1. Trennungen in der neuen, „agilen“ Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich aktuell in einem dramatischen Umbruch: „Agile“, „Disruptive“, Digitalisierung und Automatisierung verändern Unternehmen. Prozesse, Betriebsteile und Beschäftigte werden global ausgelagert und umstrukturiert, ganze Ebenen werden plattgemacht, Führungsspannen mal eben locker von zehn auf 50 oder mehr Mitarbeiter erhöht. Gleichzeitig erlebt die HR-Welt zurzeit einen Rekrutierungshype – das Karussell des „Race for Talents“ vor allem aus der Millennial-Generation dreht sich von Jahr zu Jahr schneller und schneller. Dagegen fristet das Thema Trennung von Mitarbeitern nach wie vor ein Schattendasein. Die bewährten Mittel sind Kündigungen, Arbeitsprozesse und Abfindungspakete – je schneller der Kostenfaktor Mensch draußen ist, umso besser! Trennungen als Chance zu sehen, um eine Kultur der Angstfreiheit zu etablieren und damit dringend benötigter Kreativität und Innovationsfreude Raum zu geben – diese Idee ist noch nicht weitverbreitet.

1.1 Elemente und Mehrwert professionellen Trennens

Nur langsam beginnen auch deutsche Unternehmen zu erkennen, dass das Ausscheiden eines Mitarbeiters Teil einer umfassenden „Employee Experience Culture“ sein kann. Gerade einmal 30 Prozent der deutschen Unternehmen gaben in einer unlängst erschienenen Studie von Kienbaum an, eine eigene „Trennungskultur“ zu haben, in der sich die Unternehmenswerte und -kultur widerspiegeln. Gleichzeitig sagten jedoch 81 Prozent, dass professionelles Trennungsmanagement einen positiven Einfluss auf das Engagement der verbleibenden Mitarbeiter und ihr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen hat.

Elemente einer professionellen Trennungskultur

Dabei sind die Elemente eines fairen, professionellen und zugleich wertschätzenden Trennens seit Jahren bekannt:

- Saubere **betriebswirtschaftliche Fundierung** der Trennung: Gibt es sinnvolle und machbare Alternativen – etwa durch Coaching- oder Weiterbildungsmaßnahmen, besonders bei Know-how-Trägern?
- **Risikomanagement** von Anfang an: Welche Auswirkungen hat die Trennung auf Kunden, Zulieferer, Investoren, Presse und Öffentlichkeit und die globale Belegschaft?
- **Analyse der Auswirkungen** auf Kultur und Know-how-Basis des Unternehmens

- Klare, **offene Kommunikationspolitik** gegenüber den Stakeholdern, intern wie extern
- Ordentliche **zeitliche und budgetäre Planung** der Abbaumaßnahmen im Rahmen eines Projektes
- Bereitschaft, **externe Expertise** hinzuzuziehen
- Solide **Vorbereitung der Führungskräfte** auf Trennungsgespräche, um Traumatisierungen zu vermeiden
- **Nachsorge** – für Getrennte und Führungskräfte – durch Trennungscoaches
- **Newplacement-Lösungen**, die individuell auf Mitarbeiter zugeschnitten sind und dem Unternehmen und dessen Situation gerecht werden (also nicht nur möglichst billig durchgeprügelt werden!)
- Offenheit und Kreativität in puncto **Know-how-Sicherung** – etwa durch Mentoringprogramme
- Etablierung einer vernünftigen **Exit-Struktur**, zum Beispiel Freistellungsplanung und strukturierte Exit-Interviews, deren Erkenntnisse in eine laufende Prozessverbesserung im Unternehmen münden
- **Nachbereitung und Teambuilding** mit den „Survivors“, also denen, die im Unternehmen bleiben

Die Entwicklung einer **fairen Trennungskultur** wird in den nächsten Jahren eines der **großen Wachstumsfelder** im HR-Bereich werden.

Mehrwert durch faires Trennen

Das **direkte Gespräch „face to face“** wird auch in Zukunft das wesentliche Medium von Trennungen sein.

Ihm kommt in betriebswirtschaftlich nötigen Umstrukturierungen, in Transformationsprojekten, bei einem großflächigen Stellenabbau wie auch bei einer alltäglichen verhaltens- oder betriebsbedingten Kündigung eine Schlüsselrolle zu. Das Trennungsgespräch ist und bleibt das Herzstück des Trennungsprozesses.

Und egal, warum Sie sich von einem Mitarbeiter trennen wollen oder müssen, entscheidend ist, sich im Vorfeld über Folgendes klar zu werden: Auch wenn das „Was“ (nämlich die Trennung) schon feststeht, können Sie als Manager oder Personaler **das „Wie“ maßgeblich mitbestimmen** – wenn Sie fair und wertschätzend vorgehen, Zeit in Vorbereitung und Ablauf investieren und sich vorab über sich, Ihre Werte und Ihre Haltung im Gespräch Klarheit verschaffen, dann wird es Ihnen gelingen, den Mitarbeiter zu einem wertvollen und **positiven Markenbotschafter** Ihrer Firma zu machen.

Wenn Sie es allerdings „einfach durchziehen“, wie es auch der eine oder andere etablierte Berater mit Blick auf enge Budgets gerne empfiehlt, dann sparen Sie vielleicht den einen oder anderen Euro; Sie traumatisieren jedoch völlig unnötig sich und den Mitarbeiter auf der anderen Seite des Tisches und sorgen dafür, dass eine Trennung zum jahrelangen Grabenkampf mit Anwälten und Gerichtsterminen ausartet und vielleicht auch zu „Bad Press“ intern und außerhalb des Unternehmens führt. Dies reicht dann von **Negativbewertungen bei kununu** bis hin zum Glaubwürdigkeitsverlust Ihrer Recruiting-Bemühungen, die bei einer schlechten Tren-

nung auf einmal ganz anders bewertet werden, weil es neben dem tollen ersten Tag leider auch ganz anders klingende Berichte über den letzten Tag gibt.

Die **Employee Experience** vom ersten, aber auch vom letzten Tag im Nachhinein auf kununu zu bewerten, wird für die jungen Generationen ebenso normal sein wie häufige Berufswechsel. So gewinnt trotz aller Digitalisierungstendenzen das persönliche Gespräch zwischen Manager und Mitarbeiter an Bedeutung, da diese Erfahrung zunehmend kommuniziert wird.

Das Trennungsgespräch ist das Herzstück des Trennungsprozesses. Es liegt in der Hand der Führungskraft und der Personalabteilung, ob der Prozess fair oder unfair abläuft und mit welchen Konsequenzen das Unternehmen leben muss.



1.2 Rechtliche Stolperfallen

Die Begriffe „Kündigungsgespräch“ und „Trennungsgespräch“ werden oft synonym verwendet, doch es gibt einen Unterschied:

- Im **Kündigungsgespräch** sprechen Sie eine betriebs-, personen- oder verhaltensbedingte Kündigung aus. Da Kündigungen ein großes Risiko für Kündigungsschutzprozesse bergen, ist es äußerst wichtig, dass Sie den richtigen Ton treffen und Ihre Entscheidung gut und rechtssicher begründen können.

- Ein **Trennungsgespräch** kann ein Kündigungsgespräch sein, muss es aber nicht. Es kann auch auf eine einvernehmliche Trennung abzielen, zum Beispiel durch einen Aufhebungsvertrag mit Outplacement-Komponente – also mit einer Karriereberatung für einen neuen Job außerhalb der Firma oder der Versetzung in eine Transfergesellschaft. Dann unterbreiten Sie dem Mitarbeiter ein Aufhebungs- bzw. Änderungsangebot des Arbeitsvertrages.

Typische Stolperfallen

Achten Sie auf folgende **rechtliche Stolperfallen**:

1. Klarheit

Lassen Sie inhaltlich keinen Zweifel daran, dass es sich um eine Kündigung handelt, auch im Kündigungsschreiben. Empfehlenswert ist ein Betreff wie „Kündigung des Arbeitsverhältnisses“ und eine Formulierung wie „hiermit kündigen wir ...“.

2. Berechtigung

Achten Sie unbedingt darauf, dass die Person, die die Kündigung unterschreibt, kündigungsberechtigt ist. Sonst kann der Arbeitnehmer die Kündigung nach Paragraph 174 BGB zurückzuweisen.

3. Unterschrift

Die Kündigung ist nur gültig, wenn das Kündigungsschreiben unterschrieben ist. Die Unterschrift muss

zwar nicht lesbar, aber als solche zu erkennen sein – Initialen oder Abkürzungen sind nicht genug, auch elektronische Signaturen sind (noch) nicht zulässig.

4. Zustellung

Verschickt der Arbeitgeber die Kündigung per Post, hat er hinterher keinen Beleg, dass das Schreiben tatsächlich angekommen ist. Auch Einwurf-Einschreiben und sogar das Einschreiben mit Rückschein haben ihre Tücken. Am sichersten ist es, die Kündigung dem Mitarbeiter persönlich zu übergeben. Das sollten Sie jedoch vor Zeugen tun und den Arbeitnehmer eine Empfangsbestätigung unterschreiben lassen – am besten auf einer Kopie des Kündigungsschreibens.

5. Kündigungsschutzgesetz

In Betrieben mit mehr als zehn Mitarbeitern gilt das Kündigungsschutzgesetz – für alle Mitarbeiter, die seit mehr als sechs Monaten dort beschäftigt sind. Damit ist eine Kündigung nur aus einem der folgenden drei Gründe möglich:

- personenbedingt, beispielsweise wegen Krankheit,
- verhaltensbedingt, beispielsweise wegen Handgreiflichkeiten, Beleidigungen, nachgewiesenem „Krankfeiern“ oder wegen Zu-spät-Kommens trotz vorheriger Abmahnung, oder
- betriebsbedingt, wenn Arbeitsplätze im Unternehmen wegfallen.

6. Sonderkündigungsschutz

Diesem unterliegen unter anderem Schwerbehinderte, Schwangere, Mitarbeiter in Mutterschutz oder Elternzeit und Betriebsratsangehörige. Personen dieser Gruppen können nur unter strengen Auflagen bzw. in gesetzlich definierten Ausnahmefällen gekündigt werden.

7. Kündigungsfrist

Grundsätzlich gelten die gesetzlichen Kündigungsfristen laut Paragraph 622 BGB. In Tarifverträgen oder im Arbeitsvertrag können jedoch abweichende Regelungen vereinbart sein. Ein Irrtum kann Folgen haben: Gibt der Arbeitgeber einen falschen Termin an, hält die Kündigung vor Gericht womöglich nicht stand. Arbeitsanwälte empfehlen, im Kündigungsschreiben folgende Formulierung zu verwenden: „Hiermit kündigen wir das mit Ihnen bestehende Arbeitsverhältnis ordentlich fristgemäß zum TT.MM.JJJJ, hilfsweise zum nächsten zulässigen Termin.“

Fristlose Kündigung

Eine Ausnahme stellt die fristlose Kündigung dar. Sie kommt jedoch nur bei schweren Verfehlungen infrage, etwa wenn Ihr Mitarbeiter Sie beklaut. Hier wiederum ist Eile geboten: Laut Paragraph 622 BGB muss eine fristlose Kündigung binnen zwei Wochen erfolgen. Dennoch sollten Sie besser immer einen Arbeitsrechtsanwalt zurate ziehen, bevor Sie einen Mitarbeiter fristlos entlassen.