

MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER  
EXECUTIVE SEARCH - ASSESSMENT - DEVELOPMENT

# SOZIALE KOMPETENZ IM TRENNUNGSGESPRÄCH

# SOZIALE KOMPETENZ IM TRENNUNGSGESPRÄCH

ENTLASSUNGEN ERTRÄGLICH GESTALTEN \_2

DIE SCHWIERIGSTE FÜHRUNGSAUFGABE OHNE HAPPY END \_ 3

DIE PHASEN - NACHHER IST NICHT MEHR WIE VORHER\_4

DAS „WAS WANN WER UND WIE“ \_6

ABLAUF UND INHALTE DES KÜNDIGUNGSPROZESSES\_ 7

WICHTIGE ASPEKTE IM TRENNUNGSGESPRÄCH\_7

# ENTLASSUNGEN ERTRÄGLICH GESTALTEN

Kündigungen gehören zum Unternehmensalltag. Entlassungen können jedoch so gestaltet werden, dass sie für alle Beteiligten erträglich werden und schwerwiegende Folgen ausbleiben. Die Fähigkeit zwischen Mensch und Leistungsträger differenzieren zu können, ist dafür ebenso eine Voraussetzung wie das Unterlassen von Demütigungen und Entwertungen. Letzteres geschieht leider allzuoft, ohne dass derjenige, der dies tut, sich dessen bewusst ist. Argumentationsnotstand und Rechtfertigungsbedürfnis sind zwei von mehreren Gründen, die dazu verleiten. Viele Vorgesetzte verwechseln im Trennungsgespräch Ehrlichkeit mit Schonungslosigkeit und bringen dadurch unnötigerweise die bereits sehr heikle Situation zum Eskalieren. Die Konsequenzen können sehr teuer, nervenzerrend, im schlimmsten Fall sogar sehr tragisch sein. Auch geht oft vergessen, dass jeder scheidende Mitarbeiter die Firma für die Zeit, während er noch im Unternehmen bleibt, nach innen und nach seinem Weggang nach aussen hin weiter vertritt. Entsprechend dem fair oder unfair verlaufenen Trennungsprozesses wird er sich gegenüber Dritten in Zukunft über das Unternehmen äussern. Hat die Imagepflege Relevanz, so sollte die Loyalität der Verbleibenden und die Reputation nach aussen entsprechend gesichert werden.

Zu meinen, dass den Gekündigten die Existenzangst am meisten zu schaffen macht, ist ein weitverbreiteter Irrtum. Viele Betroffene erfahren die Kündigung vielmehr als tiefe Kränkung mit damit verbundenem Gesichtverlust im beruflichen und privaten Umfeld. Dies bestätigen viele unserer Gespräche mit Gekündigten.

Nicht mehr gefragt zu sein und daher „ausgestossen“ zu werden wird als tiefe persönliche Verletzung empfunden. Wichtige moralische Grundsätze gelten plötzlich nicht mehr. Für die Betroffenen ändert – sofern kein Eigenverschulden als Anlass für die Kündigung vorliegt – unerwartet das bis anhin geltende Wertesystem. Die gute Leistung hat nicht wie bisher vorausgesetzt Wertschätzung und Anerkennung, sondern die Kündigung und Ausgrenzung zur Folge. Man ist nicht mehr Teil einer Gruppe, sondern Exkommunizierter, und dies unter Umständen trotz guter Leistung und Einsatz.

Kommunikations- und Kündigungsstil haben immer grossen Einfluss darauf, wie Betroffene mit ihrer neuen Situation umgehen und wie sie den erlittenen Gesichtverlust verarbeiten können. Der Schicksalsschlag kann auch von einem sozial kompetenten Vorgesetzten nicht abgewendet werden, ebenso sind die Verarbeitungsmöglichkeiten eines Gekündigten interindividuell verschieden. Trotzdem können fähige, reife Vorgesetzte und Personalverantwortliche viel dazu beitragen, diese Zäsur abzuschwächen. Wenn es gelingt, das Selbstvertrauen und die Selbstachtung des Gekündigten zu wahren, sichert man die Basis für dessen beruflichen Neuanfang, für die weitere Stabilität seiner psychischen, physischen und letztendlich auch für die „volkswirtschaftliche Gesundheit“.

# DIE SCHWIERIGSTE FÜHRUNGS- AUFGABE OHNE HAPPY END

Jede Führungskraft wird im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn mit Kündigungen konfrontiert. Sie gehören zu den unangenehmsten Aufgaben, und die zu führenden Gespräche zählen zu den schwierigsten überhaupt. Die Qualität der Trennungsgespräche ist in hohem Mass von der Kommunikationspolitik des Unternehmens abhängig, sie stellen sozusagen deren Spiegelbild dar. Aber auch die beste Kommunikationspolitik verfehlt ihr Ziel, wenn derjenige, der die Kündigung aussprechen und das Gespräch führen muss, nicht über die entsprechende Persönlichkeitsreife, beziehungsweise über entsprechende soziale Kompetenz verfügt. Die mangelnde Erfahrung im Umgang mit solch schwierigen Gesprächen erschwert die bereits anspruchsvolle Aufgabe der Kündigung zusätzlich.

Die Herausforderung einer Kündigung besteht darin, dass jeder davon Betroffene anders reagiert und man sich nur bedingt auf dessen mögliche Verhaltens- und Reaktionsbereitschaften einstellen kann. Argumente taugen im Gespräch nur teilweise, und selbst wenn sie plausibel und gut durchdacht vorgetragen werden, verfehlen sie oft ihr Ziel, nämlich die Einsicht beim Betroffenen und ein einvernehmliches Ende. Rasch entstehen Überforderungsgefühle auf beiden Seiten, die allzu oft zu unglücklichen Aussagen und Verhaltensweisen mit entsprechenden Folgen führen.

Bekanntlich neigen wir dazu, Unangenehmes bis zu dem Zeitpunkt zu verdrängen, bei dem wir gezwungen werden, eine Lösung zu finden. Mit den Trennungsgesprächen verhält es sich genau so.

Sie finden in der Regel und auch glücklicherweise nicht so häufig statt, als dass man genügend Erfahrung sammeln könnte, oder sie werden gebündelt durchgeführt, im Rahmen grösserer Abbau- oder Reorganisationsmassnahmen, und auch hier mit der Hoffnung auf Einmaligkeit. In den meisten Fällen heisst es dabei „learning by doing“. Viele Führungskräfte sind aufgrund mangelnder Erfahrung und ungenügender persönlicher Reife bei der Durchführung der Kündigungsmassnahmen überfordert und erleben dabei selber starke Gefühle von Unsicherheit. Solange kein Handlungsbedarf besteht, setzt sich niemand aktiv mit der Kompatibilität bzw. Inkompatibilität von Mitarbeiter und Unternehmen auseinander. Ist die Kündigung dann nicht mehr zu vermeiden, wird sie nach bestem Wissen und Gewissen durchgeführt, häufig kurz und knapp mit dem Ziel, sich vor allem an die rechtlich korrekte Abwicklung zu halten und Folgekosten zu vermeiden. Im Idealfall stehen Adressen von Fachleuten zur Verfügung, falls die Situation zu schwierig oder zu belastend wird oder gar zu eskalieren droht.

## HÄUFIGE SCHWACHSTELLEN

- Fehlender Konsens in der GL
- Schlechte Informationspolitik
- Mangelhafte Vorbereitung
- Delegation des Gesprächs
- Unklare Kündigungsbotschaft
- Kommunikationsschwäche
- Schwache Beziehungsebene

In der Regel geht dem Trennungsgespräch in Abhängigkeit der Grösse der Kündigungsgruppe ein langwieriger Entscheidungsprozess voraus. Bei einem Einzelfall ist die Gefahr besonders gross, dass das Gespräch auf die lange Bank geschoben wird. Ein nichtiger Grund wird dann zum Trigger bzw. zum Auslöser, man will es jetzt hinter sich bringen, und das Trennungsgespräch findet ohne Ankündigung statt. In solch einem Gespräch dominiert dann weniger die Bereitschaft für eine faire Trennung, sondern vielmehr der Ärger und schlussendlich die Machtmarkierung des Stärkeren. Dem überraschten Betroffenen wird gekündigt und dabei werden schonungslos die Argumente vorgetragen. Sind hingegen mehrere Kündigungen auszusprechen oder ganze Abteilungen zu schliessen, kommen oftmals „Selbstschutzeffekte“, in der Fachwelt als „Depersonalisationsprozess“ bekannt, zum tragen. Das heisst, dass derjenige, der die Kündigungen durchführen oder aussprechen muss, sich innerlich und emotional distanziert. Er mutiert zum reinen Umsetzer von Vorgaben und schützt sich so vor der eigenen Betroffenheit, die er nicht nach aussen tragen darf und auch nicht will.

### HÄUFIGE SCHWIERIGKEITEN BEI VORGESETZTEN

- Mangelnde Erfahrung
- Eigene Betroffenheit
- Überforderungsgefühle
- Argumentationsfalle und Rechtfertigungsbedürfnis
- Sachlichkeit vs. Emotionalität
- Mangelnde situative Reaktions- und Anpassungsfähigkeit

## DIE PHASEN - NACHHER IST NICHT MEHR WIE VORHER

Ein Trennungsprozess tangiert alle. Diejenigen, die gehen müssen, aber auch die Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben. Unabhängig von der Anzahl der ausgesprochenen Kündigungen verändert sich der Kontext im Unternehmen. Nachher ist nie mehr wie vorher. Dies gilt für kleine Teams genauso wie für grössere Abteilungen oder ganze Bereiche. In einem Trennungsprozess ist das Einbeziehen aller notwendig.

Die die gehen müssen, aber auch diejenigen die bleiben sind adäquat zu informieren, zu begleiten und, wenn nötig, zu unterstützen. Das zukünftige Arbeits- und Betriebsklima kann dadurch positiv beeinflusst werden und zusätzliche Schwierigkeiten, wie zum Beispiel Mobbing, Kündigungen von wichtigen Schlüsselfiguren etc., abgewendet werden.

Vier Phasen bestimmen in der Regel den Kündigungsprozess:<sup>1</sup>

- Die Entscheidungsphase: Entscheidung zur Veränderung, neue Ziele und Visionen, etc.
- Die Vorbereitungsphase: Information, Umsetzungsplanung, Identifikation der Betroffenen, etc.
- Die Gesprächsphase: Kündigungsgespräche führen, Krisenintervention, etc.
- Die Nachsorgephase: Betreuung, Beizug von Fachleuten, Folgetermine für Gespräche, etc.

<sup>1</sup> Andrzejewski (2004)

Der Erfolg der gesamten Kündigungsaktion hängt massgeblich von der professionellen und gut durchdachten Vorbereitung, Durchführung und Nachsorge ab. Allzu oft wird vergessen, dass es auch eine Zeit nach dem Kündigungsakt gibt. In der „Zeit danach“ geht es darum, dass die im Trennungsgespräch angebotene Unterstützungsarbeit auch erbracht wird. Es ist daher sehr wichtig, den Gekündigten sofort Betreuung, Folgetermine für weitere Gespräche anzubieten und sogenannte Deeskalations-Bemühungen anzustreben. Vor allem in der Nachsorgephase können die Trennungskultur eines Unternehmens und deren sozial kompetenten Führungskräfte wesentlich dazu beitragen, den ersten Schock mit all seinen Konsequenzen für den Betroffenen und sein Umfeld in eine konstruktive Phase der Neuorientierung zu überführen.

## RELEVANTE FRAGEN IM VORFELD EINER KÜNDIGUNG

- Sind die rechtlichen Belange hieb- und stichfest?
- Wie wird sich die Person verhalten?
- Wie wird sich die Beziehungsebene verändern?

**Sind die rechtlichen Belange hieb- und stichfest?** Hier kann der Vorgesetzte auf Fachleute im Unternehmen oder auch auf externe zuständige Berater zurückgreifen. Wichtig ist, nicht nur die Risiken und Chancen des Unternehmens zu prüfen, sondern sich auch über diejenigen des Betroffenen in Kenntnis zu setzen. Dies ist der erste wichtige Schritt, welcher die Gesprächsführung im Kündigungsfall positiv zu beeinflussen vermag und der immer zu einer guten Vorbereitung einer Kündigung gehört.

Die Firma signalisiert einem Betroffenen damit die Bereitschaft und das Interesse, mitzuhelfen und mitzudenken, um die beste Lösung für alle Beteiligten zu finden. Der Gekündigte erkennt dadurch, dass das Unternehmen auch über seine Situation Überlegungen angestellt hat und faire Absichten verfolgt.

## Wie wird sich die Person verhalten, wie wird sich die Beziehungsebene verändern?

Bedeutend schwieriger gestalten sich die emotionalen Faktoren bei diesen Aspekten. Niemand kann voraussehen – weder der Betroffene selbst noch der Vorgesetzte – wie sich die Beteiligten in der Extremsituation, die eine Kündigung darstellt, verhalten werden. Führungskräfte müssen plötzlich in der Lage sein, psychologisch anspruchsvolle Situationen richtig einzuschätzen und auf unerwartet heftige Reaktionen adäquat reagieren können.

Eine sehr schwierige Aufgabe, bei der viele an ihre persönlichen Grenzen stossen, was ihnen verunmöglicht, der Gefühlslage des Betroffenen in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Oftmals ist der Vorgesetzte auch ein bis anhin nahe stehender Kollege. Im Moment der Kündigung zerbricht jedoch diese Allianz. Plötzlich gibt es einen Verlierer und einen Gewinner, einer bleibt im Boot, der andere muss aussteigen. Diese Tatsache setzt Fingerspitzengefühl voraus und stellt hohe Ansprüche an die Reaktionsweise des „Gewinners“. Ein Trennungsgespräch bleibt jedoch immer ein Gespräch ohne Happy-End.

## WICHTIGE REGELN

- Rechtliche Grundlage sichern
- Konsequentes Verhalten
- Gesichtsverlust vermeiden
- Authentisch bleiben
- Nähe kommunizieren
- Hilfe anbieten oder delegieren

# DAS „WAS WANN WER UND WIE“

Viele wissenschaftliche Studien bestätigen, dass eine offene, verständliche, kongruente und glaubwürdige Informationspolitik der wesentliche Schlüssel zum Erfolg im Kündigungsprozess ist.<sup>2</sup> Eine gelungene Trennungskultur zeichnet sich durch eine dialogische Kommunikation aus, die nach dem eigentlichen Trennungsgespräch weitergeführt wird. Diese kann den gesamten Verlauf konstruktiv beeinflussen oder destruktiv beeinträchtigen. Vor allem die Art und Weise, wie und welche Informationen während dem ganzen Kündigungsprozess vermittelt werden, hat direkten Einfluss auf das Trennungsgespräch und dessen Verlauf. Es ist daher sehr ratsam, sich darüber klar zu werden, WAS man WANN sagt, WER etwas sagt und vor allem aber WIE man etwas sagt.

Die Gesprächsinhalte und die Art der Gesprächsführung müssen klar festgelegt und nach oben und unten gleichzeitig kommuniziert werden. Ebenso wie bei jedem anderen wichtigen Gespräch gehören eine Zielsetzung sowie die Klarheit über Inhalt und Zweck dazu. Die schriftliche Vorbereitung auf das Gespräch selbst kann eine wertvolle Hilfe dafür sein, dass keine relevanten Mitteilungen oder Informationen vergessen gehen. Vor allem die wichtigen einleitenden Sätze sollten notiert werden.

## HÄUFIGE KOMMUNIKATIONSFALLEN

- Ausschweifende Gesprächseinleitung
- Die Vermittlung von nur bruchstückhaften Informationen
- Ansprechen lediglich auf der rationalen Ebene und fehlendes Ansprechen auf der Beziehungsebene
- Mangelnde Kongruenz der Informationen aus verschiedenen Quellen
- Rechtfertigungsversuche

<sup>2</sup> Andrzejewski (2004)

# ABLAUF UND INHALTE DES KÜNDIGUNGSPROZESSES

Massgebend für den Erfolg oder Misserfolg in der Führung eines Kündigungsgespräches ist die innere Haltung, die der Vorgesetzte dem Betroffenen gegenüber einnimmt. Ebenso sind gesprächsvorbereitende Massnahmen und ein Leitfaden wichtige Hilfs- und Steuermittel. Sie verkommen jedoch zur Farce, wenn sie nicht eingebettet sind in eine respektvolle und wertschätzende Grundeinstellung gegenüber dem Betroffenen, unabhängig davon, wie gut oder schlecht seine Leistungen waren. Die innere Differenzierung zwischen Mensch und Leistungsträger ist in dieser Situation nicht nur bedeutsam, sondern auch sehr hilfreich.

Bei der unverschuldeten Kündigung bereitet diese Differenzierung keine Mühe und entsteht von selbst. Bei der Kündigung aufgrund von Leistungsmangel hingegen geschieht das nicht mehr selbstverständlich. Hier ist zu berücksichtigen, dass für die Firma das Problem zwar gelöst ist, indem die Kündigung ausgesprochen wurde und der Mitarbeiter die Firma verlassen wird. Für den Betroffenen fängt das Problem jedoch erst an. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist nun nicht mehr, den Gekündigten zu rügen oder zu mehr Leistung in der Zukunft zu motivieren, sondern besteht nur noch darin, Unterstützung in einer für den Mitarbeiter schwierigen Situation anzubieten.

## WICHTIGE ASPEKTE IM TRENNUNGSGESPRÄCH

Nachdem eine Kündigung gut vorbereitet und auch genügend Zeit dafür eingeplant wurde, sind im Trennungsgespräch folgende Aspekte wichtig:

- Eine Trennungsbotschaft muss klar und gleich zu Beginn des Gesprächs übermittelt werden. Es nur zu versuchen oder indirekt klar zu machen, reicht nicht aus. Eine beschlossene Kündigung ist nach einer kurzen Gesprächseinleitung sofort eindeutig und verständlich auszusprechen. Gleichzeitig muss klar gemacht werden, dass am gefällten Entscheid nichts mehr zu ändern ist. Der betroffene Mitarbeiter ist ein mündiger, erwachsener Mensch, als solcher sollte man ihm auch begegnen und ihm etwas zumuten können.
- Neben der verbalen Übermittlung spricht auch der Körper eine klare Sprache. Der Betroffene spürt und beobachtet, ob der Vorgesetzte unsicher ist, ob er hinter dieser Entscheidung steht und ob er die Verantwortung für das, was er tut und sagt, übernimmt. Zur Übermittlung der Trennungsbeurteilung gehört es, den Entscheidungsweg darzulegen und deutlich zu machen, wer an dieser Entscheidung beteiligt war.

- Bei einer von der Leistung des Mitarbeiters unabhängigen Kündigung ist es ebenso wichtig aufzuzeigen, dass für ihn alternative Möglichkeiten im Unternehmen geprüft wurden, jedoch leider ohne Erfolg. Natürlich muss der Inhalt der Wahrheit entsprechen, überprüfbar und nachvollziehbar sein. Man sollte also wissen, was man antwortet, falls beispielsweise vom Mitarbeiter der Vorschlag kommt, von Vollzeit auf Teilzeit umzustellen oder für ein geringeres Gehalt zu arbeiten. Nur wenn man gut vorbereitet und informiert ist hinsichtlich Machbarem und Nichtmachbarem, kann der Kündigende überzeugend und glaubhaft reagieren.
- Genauso relevant ist es, dem Betroffenen deutlich zu machen, dass die nächsthöheren Vorgesetzten und die Geschäftsleitung die Entscheidung mittragen. Falls vorhanden, ist auch die Betriebskommission darüber zu informieren. Damit wird Übereinstimmung und Klarheit signalisiert. Der Betroffene erhält, falls er sich an andere Instanzen wendet, dann dort die gleichen Informationen. Die einheitliche breitabgestützte Kommunikationspolitik und -strategie ist in jedem Fall von grosser Bedeutung.
- Ein Trennungsgespräch braucht Zeit. Da die Reaktionsweisen von Betroffenen sehr unterschiedlich ausfallen, ist es ratsam, dafür ein grosses Zeitfenster einzuplanen und den Termin so festzulegen, dass bei Bedarf auch eine Gesprächsverlängerung möglich ist. Unsere Erfahrung zeigt, dass oftmals sehr eingehend die offizielle Begründung und die rechtlichen Belange diskutiert werden, dann aber keine oder nur wenig Zeit mehr für die emotionalen und sozialen Aspekte bleibt. Nicht jeder Betroffene ist umgehend in der Lage, die neue Situation zu realisieren, einzuschätzen und alle Informationen aufzunehmen. Gesprächspausen, in welchen der Betroffene sich fassen kann, sind wichtig.

Bleiben beim Gekündigten emotionale Reaktionen aus, ist es ratsam nach dem Befinden zu fragen, denn keine Reaktion bedeutet nicht, dass alles begriffen wurde und für ihn alles klar ist. Es ist wichtig, hier genau nachzufragen, was aufgenommen und verstanden wurde und was nicht. Ebenso sollte die eigene (echte) Betroffenheit zum Ausdruck gebracht werden. Nicht Mitleid, sondern Respekt und Verständnis sollen signalisiert und Raum für emotionale Reaktionen angeboten werden. Jetzt ist auch der Zeitpunkt, um offene Sicherheitsfragen zu stellen. Die Sicherheit des Mitarbeiters, aber auch die Sicherheit der Unternehmensdaten müssen angesprochen werden. Durch die direkte Thematisierung heikler Punkte werden diese entschärft. Gleichzeitig erfährt der Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung, da man sich um ihn und sein Befinden sorgt. In der Regel kann der Betroffene nach dem Gespräch nicht mehr alle Einzelheiten reproduzieren, daher ist es sinnvoll, für ihn die wesentlichen Daten schriftlich festzuhalten.

- Als sehr empfehlenswert erachten wir zudem, am Schluss des Trennungsgesprächs einen Folgetermin zu vereinbaren. Damit wird eine Brücke zwischen dem Vorgesetzten und dem Gekündigten geschaffen. Das Gefühl des Verstossen-Seins wird dadurch vermindert, und gleichzeitig verpflichtet es den Gekündigten, wieder im Unternehmen zu erscheinen. Ist der erste Schock überwunden, tauchen viele Fragen auf. Oftmals besteht erst im Folgegespräch eine Gelegenheit für den Betroffenen, seiner Enttäuschung oder Wut Ausdruck zu verleihen.

Diese Möglichkeit sollte ihm gewährleistet werden, um den Verarbeitungsprozess in Gang zu bringen und es hilft, negative Folgeerscheinungen wie Rückzug, Krankheit, Aggression oder Hilflosigkeit zu vermeiden. Dabei kann der Beizug von externen Fachleuten wie zum Beispiel Coaches oder Psychologen nützlich sein und eine wertvolle Unterstützung für den Betroffenen und für das Unternehmen selbst bieten. Es ist auf jeden Fall sicherzustellen, dass diese Partner über fundierte Ausbildung und relevante Erfahrung verfügen.



Eine Kündigung ist für alle Beteiligten sehr belastend und oft ein schwieriger Prozess. Die Verantwortlichen können allerdings viel dazu beitragen, dass dieser für die Gekündigten, wie auch für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden, erträglich gestaltet und der Gesichtsverlust für die Betroffenen abgeschwächt wird. Die seriöse Vorbereitung und die Wahrnehmung der Sorgfaltspflicht sind dabei wichtige Faktoren, die helfen, grobe Fehler zu vermeiden. Letztendlich bleibt die Kündigung aber ein hoch individueller Akt, dessen Qualitäten sehr eng mit der Persönlichkeitsreife und den sozialen Kompetenzen aller Beteiligten verknüpft ist.

**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**  
EXECUTIVE SEARCH - ASSESSMENT - DEVELOPMENT



**YOLANDA MUSSETTI, MBA**  
GESCHÄFTSFÜHRERIN

**MUSSETTI SACCHETTO & PARTNER**

Dorfstrasse 5

CH-8700 KÜSNACHT

TELEFON: +41 (0)44 912 14 36

TELEFAX: +41 (0)44 912 14 19

E-MAIL: [info@mussettipartner.ch](mailto:info@mussettipartner.ch)

WEB: [www.mussettipartner.ch](http://www.mussettipartner.ch)