

## Trennung von Mitarbeitern: Abschied mit Anstand

Arbeits- und Geschäftsbeziehungen sind nicht von ewiger Dauer und werden irgendwann wieder gelöst. Die Art, wie sich ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern oder langjährigen Partnern trennt, ist häufig ein Ausdruck dafür, wie die Beziehung wirklich war: Offenheit, Fairness und Wertschätzung kommen in dieser Phase ebenso zutage wie gelebtes Misstrauen, Abwertung (hinter dem Rücken des Betroffenen) oder Ausnutzen von Machtpositionen. Manche Unternehmen trennen sich von allen Mitarbeitern in Unfrieden, anderen gelingt meist ein versöhnlicher Abschied. „Man sieht sich im Leben immer zweimal“, heißt es im Volksmund. Das heißt, dass man auch in der Trennungsphase möglichst respektvoll und professionell miteinander umgehen sollte. Oft begegnet man einander in einem anderen Kontext oder in einer anderen Funktion wieder. Hat man sich mit Anstand voneinander getrennt, so kann man sich auch bei einem Wiedersehen mit Achtung begegnen.

Sind Pensionierungen, Familienzuwachs, Ortswechsel oder neue Berufschancen Ursache für eine Trennung, dann erfolgt sie vielleicht mit ein wenig Wehmut, aber glücklicherweise meist ohne große Emotionalität und Probleme. Die Vorstellung, einem Mitarbeiter kündigen zu müssen, bereitet aber vielen Menschen Bauchschmerzen. Zu Recht: Kündigungen sind eine menschliche und rechtliche Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, eine Trennung von Mitarbeitern professionell, fair und mit Anstand durchzuführen. Dafür gibt es gute Gründe:

- Sie prägen als Führungskraft die Trennungskultur und auch den Ruf Ihres Unternehmens als Arbeitgeber. Längst teilen Mitarbeiter ihre Erfahrungen bei einem Arbeitgeber über anonyme Online-Plattformen und soziale Netzwerke.
- Mitarbeiter sind Know-how-Träger. Wenn sie das Gefühl haben, man sei mit ihnen nicht gut umgegangen, so wird auch die Wissensübergabe an Kollegen nicht gut funktionieren.
- Wenn Mitarbeiter eine Kündigung als ungerecht empfinden, kann das zu einem Aussetzen des Gerechtigkeitsgefühls führen: Man nimmt sich Dinge (heraus), nach dem Motto: „Das steht mir jetzt zu. Mich hat man auch betrogen ...“
- Die Art der Trennung wird von allen Mitarbeitern im Unternehmen registriert und löst etwas aus. Ungerechtigkeit kann bei verbleibenden Mitarbeitern zu Solidarisierung und Demotivation führen.
- Schlecht kommunizierte oder nicht nachvollziehbare Trennungen und „Disziplinarmaßnahmen“ führen zu einer Angstkultur, in der die Mitarbeiter nur mehr versuchen, sich abzusichern und nicht aufzufallen. Vertrauen und offenes Feedback kann für Jahre sinken.
- Schlechte Nachrede wirkt sich auch bei Kunden negativ aus.

Je nachdem, was der Auslöser für die Beendigung eines Dienstverhältnisses ist, sollten Sie als Führungskraft bei einer Trennung wie folgt handeln:

### **Ein befristeter Dienstvertrag läuft aus:**

Manche Mitarbeiter werden nur für ein gewisses Projekt, die Zeit der Ausbildung oder eine gewisse Dauer eingestellt. Für manche von ihnen ist das der Einstieg in das Unternehmen oder sogar in die Arbeitswelt und sie hoffen, anschließend in ein unbefristetes Dienstverhältnis übernommen zu werden. Mitarbeiter mit einem befristeten Dienstvertrag sollten im Idealfall schon drei Monate vor Ablauf des Vertrages erfahren, ob sie weiter übernommen werden. Schließlich müssen sie sich ansonsten aktiv auf dem Arbeitsmarkt nach einer neuen Stelle umschauchen, was auch dazu führen kann, dass ein wertvoller Mitarbeiter, den man gern behalten hätte, mit Auslaufen des Vertrages tatsächlich weg ist. Ist eine Aussage über eine Übernahme nicht möglich, weil zum Beispiel die Finanzierung eines Projektes oder der Stelle noch nicht gesichert ist, so sollte die Führungskraft den Mitarbeiter zumindest in einem Gespräch informieren, wie die Chancen stehen und bis wann es eine Entscheidung gibt.

### **Pensionierung:**

Diese Trennung ist – sofern nicht krankheits- oder unfallbedingt – meist über Jahre absehbar. Hier kann die Übergabe an den Nachfolger entsprechend geplant werden.

### **Wechsel in eine andere Abteilung oder Selbstkündigung des Mitarbeiters:**

Diese Formen der Trennung geschehen oft kurzfristig und sind nicht immer vorhersehbar. Mitarbeiter wechseln, wenn sie neue Chancen und Herausforderungen suchen, oder häufig auch gerade wegen des Vorgesetzten. Was immer dazu geführt hat: Der Weggang eines Mitarbeiters ist kein Grund, darauf beleidigt zu reagieren!

### **Mitarbeiterabbau aus wirtschaftlichen Gründen:**

Wenn die Ergebnisse oder die Auftragslage einbrechen, reagieren viele Manager fast reflexartig mit dem Allheilmittel „Sparen durch Personalabbau“. Der Aktienmarkt belohnt dieses Verhalten oft noch mit steigenden Kursen. Nicht immer ist diese Maßnahme jedoch langfristig richtig: Trennt sich ein Unternehmen in einer Krise von Mitarbeitern, so verlassen auch gute Mitarbeiter das „sinkende Schiff“. Der Know-how-Verlust ist enorm. Wenn das Geschäft nach der Krise wieder anzieht, fehlen erfahrene Fachkräfte, um die wieder steigende Nachfrage zu bewältigen.

Bevor Sie also Mitarbeiter in Krisenzeiten abbauen, überlegen Sie, ob wirklich alles getan wurde, um die Arbeitsplätze (zumindest mit Kurzarbeit) zu erhalten. Entwickeln Sie mit einem handverlesenen, kleinen Team alternative Szenarien für die Krisenbewältigung. Es gibt in der Regel viele andere Kostenpositionen zu hinterfragen, bei denen gespart werden könnte (zum Beispiel auch bei Beraterhonoraren).

Wenn ein Abbau von Mitarbeitern notwendig ist, darf sich die Führungskraft nicht aus der Führungsbeziehung und aus der Verantwortung stehlen. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die auch Stürme und Gewitter aushalten und keine „Schönwetterpiloten“! Das bedeutet für Sie:

Verantwortung übernehmen, rasche Entscheidungen treffen, Rede und Antwort stehen, Rechenschaft ablegen und die Mitarbeiter bei der neuen Stellensuche bestmöglich unterstützen. Und selbstverständlich sollten auch die Führungskräfte in der Krise sichtbare Beiträge zur Krisenbewältigung leisten.

No-Gos in der Krise sind:

- Berater oder die Personalreferenten als Buhmänner vorschieben, die Personalentscheidungen fällen und begründen sollen.
- Die Kündigung delegieren. Das ist schlichtweg feige.
- Wochenlanges Hinhalten und Gerüchteküche ohne klare Stellungnahme.
- Ständige Abwesenheit und keine Erreichbarkeit der Führungskraft.
- Nichteinhalten von Ankündigungen und Versprechen.
- Parallel zum Personalabbau „sinnlose“ Investitionen vorantreiben und Prämien an diejenigen auszahlen, die die Krise verursacht haben.

### **Trennung, weil die Leistung oder die Chemie nicht stimmt**

Wenn die fachliche Leistung, die Arbeitshaltung oder die Beziehung zum Vorgesetzten nicht stimmt oder ein Mitarbeiter mit dem restlichen Team nicht harmoniert, führt man zunächst mehrere Kritikgespräche. Ist bei diesen so genannten „Low Performern“ (Minderleistern) keine Entwicklung erkennbar, so ist das für alle unbefriedigend: Der Mitarbeiter selbst spürt oder bekommt regelmäßig als Feedback, dass er an dieser Stelle „fehl am Platz“ ist und die Leistung nicht bringen kann. Die Kollegen ärgern sich, weil sie vielleicht mehr leisten oder seine Fehler ausbessern müssen und Ihre Aufmerksamkeit als Führungskraft konzentriert sich auf einen „Problemmacher“ und nicht auf die vielen Problemlöser im Team. Wenn diese Situation länger anhält, wird das Vertrauen im Team gestört und es gibt – seitens des Mitarbeiters oder der Führungskraft – zumindest eine „innere Kündigung“.

In solchen Fällen ist es besser, sich zu trennen, als jahrelang ein Arbeitsverhältnis aufrechtzuerhalten. Führungskräfte meiden hier jedoch oft die Konsequenz. Teilweise geben sie sogar wider besseres Wissen gute Mitarbeiterbeurteilungen mit der Begründung ab, sie wollen den Mitarbeiter schonen. Eigentlich schonen sie aber nur sich selbst.

*Bevor Sie entscheiden, sich von jemandem zu trennen, sollten Sie sich ein paar Fragen stellen:*

- *Habe ich dem Mitarbeiter klar und offen im Mitarbeitergespräch gesagt, dass ich mit seiner Leistung, seinem Verhalten oder seiner Arbeitshaltung unzufrieden bin?*
- *Hat der Mitarbeiter eine ehrliche Chance und Frist zur Verbesserung bekommen?*
- *Habe ich alles getan, um ihn dabei zu unterstützen?*
- *Hat der Mitarbeiter mein Vertrauen bereits gänzlich verloren? Will ich nicht mehr mit ihm arbeiten?*

Wenn Sie diese Fragen mit „ja“ beantworten können, so ist es Zeit, eine Kündigung vorzubereiten:

- Sammeln Sie die entsprechenden Gesprächsnotizen und Mitarbeiterbeurteilungen. Holen Sie sich auch die notwendige „Rückendeckung“ von Ihrem Vorgesetzten. Es kommt immer wieder vor, dass ausgesprochene Kündigungen vom Vorgesetzten der Führungskraft revidiert werden, wenn das Vorgehen nicht vorher abgesprochen wurde. Diese Situation gilt es unbedingt zu vermeiden, denn sie bedeutet für Sie einen Verlust an Autorität und Glaubwürdigkeit.
- Prüfen Sie die rechtlichen Voraussetzungen, die geltende Kündigungsfrist und formale Anforderungen gemeinsam mit der Personalabteilung oder einem Juristen. Wenn es einen Betriebsrat gibt, verschaffen Sie sich Klarheit darüber, in welcher Form Sie ihn einbinden sollten.
- Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt. Eine Kündigung direkt vor den Weihnachtsfeiertagen ist z.B. nicht passend und wird oft als besonders hart empfunden.
- Behalten Sie Ihre Pläne für sich und sparen Sie sich kryptische Andeutungen vor dem Team wie „Mal sehen, ob Herr M zu dieser Veranstaltung noch mitkommt.“ Der Mitarbeiter darf nicht von den Kollegen von seiner geplanten Kündigung erfahren.
- Überlegen Sie sich, welche Trennungskonditionen Sie mit dem Mitarbeiter vertraglich vereinbaren wollen und können: Soll es eine einvernehmliche Trennung sein? Bieten Sie eine Abfindung an? Eine sofortige Dienstfreistellung? Eine Frist, bis zu der er sich eine neue Stelle suchen soll? Unterstützung bei der Jobsuche, Karrierecoaching? Was werden Sie im Zeugnis schreiben?
- Bereiten Sie sich inhaltlich genau auf das Gespräch vor und legen Sie sich eine Formulierung zurecht, mit der Sie die Kündigung aussprechen wollen. Klären Sie auch, ob eine weitere Person dabei sein soll, zum Beispiel ein Vertreter der Personalabteilung oder Ihr Vorgesetzter.

## Das Kündigungsgespräch

Im Kündigungsgespräch geht es darum, klar in der Botschaft zu sein und respektvoll im Umgang zu bleiben. Das erfordert eine achtsame Wortwahl bereits beim Einstieg bis hin zur Verabschiedung: Eine Einleitung wie „Ich freue mich, dass Sie zu mir kommen und sich Zeit nehmen ...“ oder eine locker ausgesprochene Verabschiedung wie: „Kopf hoch, sehen Sie es als Chance“ werden von dem Betroffenen im Nachhinein oft als Hohn und tiefe Verletzung empfunden.

Small Talk nach der Begrüßung ist dabei ebenso fehl am Platz wie eine scheinbare Würdigung der bisherigen Verdienste im Sinn von: „Sie sind ja nun schon 17 Jahre bei uns im Unternehmen, ein Mitarbeiter der ersten Stunde sozusagen ...“ Meine Empfehlung: Zögern Sie nicht unnötig, die Trennungsbotschaft muss in den ersten fünf Sätzen ausgesprochen werden.

Dies kann zum Beispiel so geschehen: „Herr Huber, ich habe in den letzten zwei Jahren mehrmals mit Ihnen über Ihre Leistung gesprochen und notwendige Verbesserungen eingefordert. Wir haben das auch schriftlich festgehalten, Ihre Leistungen haben sich nicht verbessert. Ich möchte nicht mehr mit Ihnen zusammenarbeiten und kündige Ihnen fristgerecht zum Quartalsende. Hier ist Ihr Kündigungsschreiben“.

Im weiteren Verlauf geht es bei der Besprechung der genauen Trennungskonditionen darum, den gekündigten Mitarbeiter weiterhin fair und respektvoll zu behandeln. Hierzu ist es hilfreich, eine Checkliste zu erstellen:

- Wie lange ist der Mitarbeiter noch im Unternehmen tätig?
- Was passiert mit bestehenden Rest-Urlaubeu?
- Wie und wann erfolgt die Räumung des Arbeitsplatzes?
- Was passiert mit Daten, Zugängen mit Schlüsseln, Badges etc.?
- Wie erfolgt die Übergabe oder Ablöse von Dienstfahrzeug, Mobiltelefon, Laptop etc.?
- Wie sieht die Übergabe aus? Wer soll wie eingearbeitet werden?
- Müssen Prozesse noch neu dokumentiert oder vorhandene Dokumentationen aktualisiert werden?
- Welche Unterstützungsmaßnahmen stellt der Betrieb zur Verfügung (zum Beispiel Jobcoaching, Bewerbungsunterstützung)?
- Wie oft und wann wird der Mitarbeiter für Bewerbungsgespräche freigestellt?

Eine Kündigung kann eine massive existenzielle Bedrohung für den betroffenen Mitarbeiter bedeuten: Seine ökonomische Basis, sein Platz in der Arbeitswelt, eine wichtige Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und damit ein Stück weit möglicherweise auch der eigene Selbstwert und der persönlich empfundene Sinn gehen vorerst verloren. Daher reagieren manche Mitarbeiter geschockt und/oder sehr emotional auf eine Kündigung.

Ist dies der Fall, so ist eine konstruktive Klärung von Details zur Trennung nicht sofort möglich. Vereinbaren Sie dann ein zweites Gespräch und lassen sie den Mitarbeiter erst einmal das Ereignis verarbeiten. In extremen Fällen kann es notwendig sein, ihn vorerst dienstfrei zu stellen, eine Begleitperson, einen Arzt oder eine psychologische Betreuung zu organisieren.

Nach der Kündigung ist es wichtig, rasch im Team und im Unternehmen darüber zu informieren. Achten Sie darauf, dass diese Information so bald wie möglich von Ihnen als Führungskraft kommt und nicht zuerst vom Mitarbeiter. Eine kurzfristig einberufene Sitzung ist in kleinen Teams hilfreich. Dabei kann man auch auftauchende Fragen der Kollegen des Gekündigten direkt behandeln. Häufig möchten Mitarbeiter beispielsweise wissen: Wird die Stelle nachbesetzt? Wann? Wie wird die Arbeit während der Vakanz – oder in Zukunft – aufgeteilt? Achten Sie auch hier auf Ihre Emotionen und sparen sie sich eine „schlechte Nachrede“ oder Abwertungen des Gekündigten.

Schon bei der Planung des Termins für die Kündigung sollten Sie auch diese Sitzung berücksichtigen und beispielsweise keinen Tag wählen, an dem viele Mitarbeiter abwesend sind. Manchmal ist eine Teambesprechung jedoch nicht möglich und so werden die Kollegen oder andere Partner im Unternehmen schriftlich über die Trennung informiert. Halten Sie auch diese Information sachlich:

Beispiel: „Frau Müller, Abteilung Marketing, hat sich entschieden, das Unternehmen zu verlassen. Ihren Verantwortungsbereich übernimmt ab sofort übergangsweise Herr Hinze aus der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit. Frau Huber war seit März 2015 in unserem Unternehmen und Mitglied der Projektgruppe „LEAD“. Wir danken Frau Müller für ihr Engagement und wünschen ihr für die Zukunft alles Gute.“

Wenn Sie befürchten, dass der Mitarbeiter nach dem Kündigungsgespräch nur mehr „schlechte Stimmung“ bei Kunden oder im Team verbreiten, Kunden mitnehmen, Know-how oder Daten abziehen oder vernichten würde, ist es sinnvoller, ihn gleich mit der Kündigung dienstfrei zu stellen. Für die Kollegen im Team ist eine solche Maßnahme aber oft ein Schock: Sie erleben, wie ein Kollege – manchmal mit Geleitschutz von Securities – innerhalb von wenigen Stunden seinen Arbeitsplatz räumen muss. Wenn sie nicht gerade anwesend sind, können sie ihn nicht einmal mehr verabschieden. Mit der sofortigen Freistellung ist auch keine geordnete Übergabe, kein Wissenstransfer und keine Einarbeitung eines Nachfolgers möglich. Es ist also abzuwägen, wie man vorgeht.

#### **Worauf ist in der Zeit nach der Kündigung zu achten?**

- Sorgen Sie für eine ordentliche Aufgabenübergabe und einen guten Wissenstransfer an die Nachfolger. Bei Übergaben zeigt sich die Qualität von Dokumentationen und Ablagen. Vielleicht ist der Wechsel ja eine gute Gelegenheit, die Arbeitsabläufe schriftlich festzuhalten und die Ablage zu entrümpeln?
- Sorgen Sie dafür, dass wichtige Partner des Gekündigten (Kunden, Lieferanten, externe Dienstleister, ...) rechtzeitig über den Weggang informiert werden und einen neuen Ansprechpartner erhalten.
- Würdigung: Seien Sie großzügig in der Würdigung des scheidenden Mitarbeiters, auch wenn nicht alles eitel Wonne war. Sparen Sie sich zynische oder abwertende Kommentare vor Mitarbeitern, Kollegen und Kunden.
- Finden Sie ein stimmiges Abschiedsritual: Das kann ein gemeinsamer Abend mit dem Team und mit einer Dankrede sein, ein Abschiedsgeschenk von Ihnen oder vom Team oder auch nur ein Dankeschön am letzten Tag.
- Führen Sie in der letzten Woche ein Austrittsgespräch, in dem Sie gemeinsam die Zusammenarbeit reflektieren:

Was ist gut gelaufen? Was hat nicht funktioniert? Was hat zur Kündigung geführt? Was war mein Beitrag daran?

Was würden wir vielleicht heute anders regeln? Was sollten wir bei anderen Mitarbeitern beachten?

Wenn Ihnen das emotional nicht möglich ist, so kann Sie vielleicht die Personalabteilung unterstützen und dieses Gespräch führen.

- Mitarbeiter haben Anspruch auf ein positiv formuliertes Dienst- bzw. Arbeitszeugnis. Halten Sie darin fest: die Dauer des Arbeitsverhältnisses, die Funktion, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters, die Qualität der Aufgabenerledigung, seine Arbeitshaltung, seine Einbettung in die Abteilung, seine Akzeptanz im Team, weswegen der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, Ihre besten Wünsche für die Zukunft. Negative Äußerungen sind nicht erlaubt. Insofern ist es auch ein Signal, wenn Sie gewisse Punkte weglassen, nur knapp das Nötigste schreiben und keine würdigenden Äußerungen im Zeugnis enthalten sind.

Vieles von dem, was hier für die Trennung von Mitarbeitern beschrieben wurde, gilt auch für die Trennung von Geschäftspartnern wie Lieferanten, externen Dienstleistern und Gesellschafterkollegen in einer Kapitalgesellschaft: Auch wenn man mit der Zusammenarbeit bzw. der Leistung des Partners nicht mehr zufrieden war oder Konflikte zur Trennung geführt haben, so bedeutet ein Abschied mit Anstand auch hier: ein respektvolles Trennungsgespräch (statt sich einfach aus der Beziehung zu „schleichen“ und sich nicht mehr zu melden), Würdigung und auch hier ein stimmiges Abschiedsritual.