



**Baron & Geisler**  
Management

**Ihre Personalberatung aus Dresden**

## **Wertschätzendes Trennungsmanagement**

---

*Trennungskultur und Arbeitgebermarke*



**Gender:**

Bei allen Aussagen und Bezeichnungen, die sich sinngemäß auf Personen beziehen, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit ist hier die männliche Formulierung gewählt.

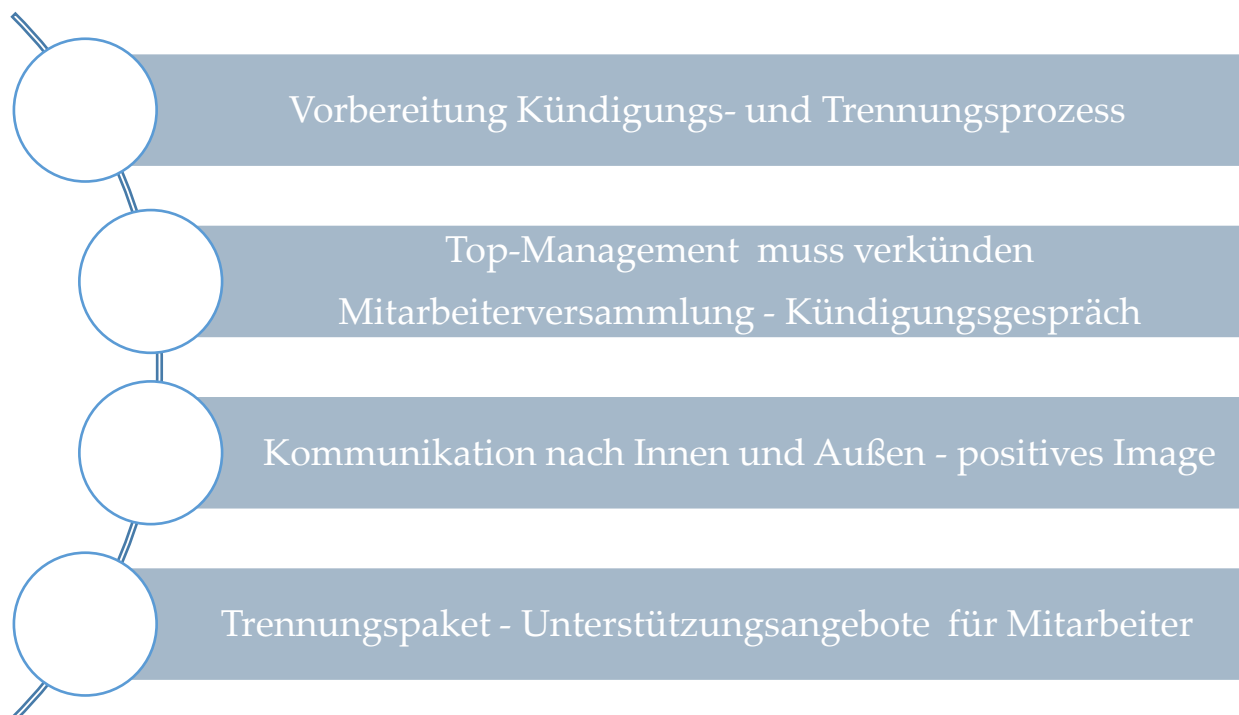
## Wertschätzendes Trennungsmanagement

Nicht nur in großen Unternehmen oder Konzernen werden Arbeitsstellen abgebaut. Auch Personalverantwortliche und Fachvorgesetzte aus klein- und mittelständischen Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern gegenüber erforderliche Kündigungen aussprechen.

Mitarbeiter zu entlassen, ist keine angenehme Aufgabe. Führungskräfte scheuen sich oft vor dieser Aufgabe, haben sie entweder über viele Jahre mit den betroffenen Mitarbeitern erfolgreich zusammen gearbeitet oder sie wissen darum, dass es gerade für ältere Mitarbeiter schwer ist, eine neue gleich entlohnte Arbeitsstelle zu finden.

Nur: Zögern und das unausweichliche Kündigungsgespräch vor sich herzuschieben, ist nicht die Lösung. Es gilt vielmehr, aus Verantwortung gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter und dem Unternehmen gleichermaßen die erforderliche Trennung fair und wertschätzend zu gestalten. Aber wie ist ein wertschätzender Trennungsprozess zu modellieren? Wir geben dazu schon mal kurze Antworten!

### I. Inhalt



## **II. Kündigungs- und Trennungsprozess systematisch vorbereiten**

Sobald der Personalabbau bzw. die Kündigung beschlossen ist, gilt es, ein unternehmenseigenes *Drehbuch* für den anstehenden Prozess zu entwerfen. Darin ist u.a. festgelegt:

- Wer führt wann die Kündigungsgespräche?
- Wer benötigt noch vorbereitende Unterstützung zur Führung von Kündigungsgesprächen?
- Wie wird die Kündigung begründet?
- Wie wird der gesamte Prozess der Trennung organisiert?
- Werden das Kündigungs- und das Trennungsgespräch als Einheit umgesetzt?
- Welches finanzielle „Trennungspaket“ wird für die Mitarbeiter zusammengestellt?
- Werden begleitende Unterstützungsmaßnahmen angeboten, damit die Mitarbeiter eine neue berufliche Perspektive finden?

Der unmittelbare Vorgesetzte sollte den betroffenen Mitarbeiter erstmalig persönlich informieren. Alles andere als wertschätzend ist die vielfältige Praxis, dass zunächst die Personalabteilung das Kündigungsschreiben versendet – in der Regel vor einem Wochenende - und erst danach das persönliche Gespräch geführt wird!

## **III. Frühzeitige und offene und ehrliche Information**

Ausgang eines wertschätzend aufgestellten Kündigungs- und Trennungsprozesses ist die gemeinsam von Unternehmen und Betriebsrat getragene Informationen an die von Kündigung betroffenen Mitarbeiter. Dabei gilt es, durch ein hohes Maß an frühzeitiger Transparenz, Ehrlichkeit in der Information und Ansprechbarkeit offensiv vorbereitet und auf die individuellen Belange eingehend die „schlechte Nachricht“ zu kommunizieren. Kontraproduktiv für das ohnehin spontan fragile Vertrauensverhältnis ist, wenn Mitarbeiter darüber aus Medien oder anderen Drittquellen informiert werden.

#### **IV. Das Management muss verkünden**

Die Übermittlung „schlechter Nachrichten“ kann nicht delegiert werden, nicht an Führungskräfte der 2. Führungsebene, nicht an externe Berater. Das ist ausschließlich die Aufgabe des Geschäftsführers oder des Vorstandssprechers – auf einer Mitarbeiterversammlung. Maxime für die Planung einer solchen Plattform ist- nicht die Flucht in betriebswirtschaftliche Kennzahlen und die Schaffung einer ausdrücklich technokratischen Atmosphäre. Sondern: Neben den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat die Artikulation der eigenen Betroffenheit mit angemessenem Vokabular Gegenstand der Ansprache zu sein. Dabei ist angemessen, was die Unternehmenssituation und die wahrgenommene/antizipierte Verfassung der Mitarbeiter betrifft. Gefärbte Formulierung wie *„Die Kündigung kann für Sie auch eine Chance bedeuten“* haben an dieser Stelle nicht ihren Platz!

#### **V. Nachvollziehbarkeit der Begründung der Kündigung**

Wichtig ist, die Kündigung nicht einfach nur auszusprechen, sondern auch zu begründen. Dabei gilt, direkt zur Sache zu kommen und nicht um den berühmten „heißen Brei“ herumzureden. Das Gespräch sollte nicht länger als 15 Min. dauern. Der Einlass auf mitarbeiterbezogene Belange wie *„Ich habe Familie - Wir haben ein Haus gebaut - Was solle ich dann jetzt nur machen“* - ist kontraproduktiv.

Die Verkündung, in zwei bis drei Tagen über das weitere Procedere und über das „Trennungspaket“ sprechen zu wollen und die dazu erforderliche Terminvereinbarung vorzunehmen, beschließt das Kündigungsgespräch.

#### **VI. Wertschätzende Trennung fördert das Image – nach innen und außen**

Mitarbeiter verfügen über sehr gute Antennen und über eine ausgeprägte Beobachtungsgabe. Sie schauen schon auf das Managementteam und prüfen, in welchem Geist der Trennungsprozess vollzogen wird. Es muss deutlich wahrnehmbar sein, dass das *„Schicksal“* der gekündigten Mitarbeiter dem Unternehmen nicht gleichgültig ist.

Gerüchte über Personalabbau sind frühzeitiger an der Öffentlichkeit als das manch einem Unternehmen lieb ist. Zu dieser Öffentlichkeit zählen potentiell neue Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc. Nachrichten über Personalabbau sind sicherlich schlechte Nachrichten-gute Nachrichten aber sind Maßnahmen, die das Unternehmen

unternimmt, damit die gekündigten Mitarbeiter finanziell aufgefangen werden und alles dafür getan wird, damit sie eine neue berufliche Perspektive finden. Deshalb gilt es, gute Nachrichten nach außen zu kommunizieren, sie befördern unbestritten die positive Bewertung des personalabgebenden Unternehmens.

Schaubild: Wer nimmt Personaltrennungen wahr?



## VII. Trennungspaket

Ein Trennungspaket sollte für den Mitarbeiter beschäftigungsfördernde Maßnahmen enthalten. Sicherlich sind Abfindungszahlungen auch Bestandteil einer Sozialplanlösung; Optionen von Weiterbildungen, die die Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen, fachkundige Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung und dem Finden eines neuen Arbeitgebers können ebenso Bestandteile sein. Das Trennungspaket sollte so geschnürt sein, dass der gekündigte Mitarbeiter nicht in einer Phase der Lethargie und Perspektivlosigkeit verfällt – sondern die ihm bereitgestellte Zeit nutzt für die eigenen Reflexion, die Identifizierung persönlicher und beruflicher Zielvorstellungen und für die Ansprache neuer, perspektivischer Arbeitgeber. Das Trennungspaket ist ein wichtiger Indikator der Unternehmens- und damit auch Trennungskultur!

In unserer zweistündigen Veranstaltung zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf, wie Sie den Prozess der Kündigung und Mitarbeitertrennung wertschätzend planen und umsetzen.

In einer **kleinen Runde** können wir gezielt auf Ihre Bedarfe und Problemstellungen eingehen. Sie erleben einen intensiven und gewinnbringenden Austausch mit den anderen Teilnehmern!

Termin:

**Mittwoch, 05.10.2016**

**Zeit: 17:00 Uhr – 19: 30Uhr**

**Ort: BaronGeisler Management GmbH, Königsbrücker Straße 61b, 01099 Dresden**

**Teilnehmeranzahl: 5**

Kosten: 49,- EUR inkl. MwSt. (inkl. Getränke und kleines Catering)

Anmeldung: [Seminaranmeldung 05.10.2016](#)

Sie wünschen eine Einzelberatung oder ein Inhouseseminar zu unseren Themen?

Gern erstellen wir Ihnen Ihr individuelles Angebot!