

Trennungsgespräche: Welche Fehler Personalverantwortliche vermeiden sollten

# „Die ersten Sätze sind wichtig“

Einem Mitarbeiter mitteilen zu müssen, dass er entlassen wird: Es gibt angenehmere Gesprächssituationen für Vorgesetzte. Experte für solch knifflige Situationen ist Karl-Georg Rütten von der DIVICOR GmbH. Er stellte in einem Seminar für Personalverantwortliche in der IHK Kassel vergleichbare Situationen in Rollenspielen nach und gab Tipps, wie diese zu meistern sind.

**WIRTSCHAFT NORDHESSEN:** Wie sollten sich Chefs auf Trennungsgespräche vorbereiten?

**Karl-Georg Rütten:** Ein solches Gespräch stößt oft an Grenzen, auch für die Führungskräfte. Wichtig ist zunächst die ausgewogene Klärung des eigenen Standpunkts für ein glaubwürdiges Handeln. Für das Gespräch selbst gilt dann zusammengefasst: Gut vorbereiten, die ersten Sätze sind wichtig, klare Begründung, sich einstellen auf die Sichtweise und Reaktionen des Gegenübers und die Gesprächslinie beibehalten. Im Sinne des Betroffenen, der die ernste Trennungsbotschaft zunächst aufnehmen muss, sollte es eine Zweiteilung des Gesprächs geben. Erst das Trennungsgespräch mit der Botschaft der Beendigung des Arbeitsverhältnisses, dann ein Folgegespräch etwa zwei Tage später, in dem die vielen offenen Punkte und Konditionen geklärt werden.

**WN:** Inwiefern gibt es Unterschiede bei verhaltens- und personenbedingten beziehungsweise betriebsbedingten Trennungsgesprächen?

**Rütten:** Die Unterschiede ergeben sich durch die Gründe für die Trennung, die bei betriebsbedingten Kündigungen nicht in der Person des Gekündigten liegen. Mit anderen Worten: Wenn die Trennungsgründe selbst verschuldet oder zum Beispiel krankheitsbedingt begründet sind, wird die Gesprächsführung zu Beginn und manchmal auch die Tonart meist anders sein. Das gilt für die Begründung der Trennung. Hinsichtlich des weiteren Ablaufs des Gesprächs beziehungsweise der Gespräche sowie der wahrzunehmenden unterschiedlichen Reaktionen der Betroffenen und das entsprechende Eingehen darauf gibt es keine Unterschiede.

**WN:** Was läuft in Gesprächen von Arbeitgeberseite aus häufig falsch?

**Rütten:** Leider Vieles, das unnötig und wenig wertschätzend ist und zudem für das Unter-



*Wenn es zusammen nicht mehr weitergeht: Trennungsgespräche sollten gut vorbereitet werden.*

nehmen zusätzliche vermeidbare Kosten verursacht. Häufige Fehler sind mangelnde Vorbereitung, Unentschlossenheit, kein Plan B, zu wenig Kommunikation vor allem gegenüber den Führungskräften und den sogenannten Verbleibenden. Es wird die Perspektive des Gekündigten nicht gesehen, der vor allem sein Gesicht wahren will. Bei alledem hilft ganz sicher nicht ein alleiniges Handeln aus Rechtssicherheitsperspektive. Die arbeitsrechtliche Klärung ist zwar absolut unabdingbar, darf aber nicht allein das Handeln bestimmen.

**WN:** Wie lassen sich solche Fehler vermeiden?

**Rütten:** Eben das gerade Aufgezählte besser machen, durch gute Vorbereitung oder entsprechende Schulungen. Auch durch ein ständiges „vor Augen halten“ der sogenannten Goldenen Regel: Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu – trotz allem notwendigen konsequenten Handeln. Manchmal jedoch werden die Handlungen und Worte von Führungskräften eher durch die Haltung von Verdrängern bestimmt, die die Einstellung haben: „...das ist jetzt mein Job, da müssen wir durch ...“. Dann geht es darum, sich und anderen zu beweisen, dass auch das Kündigen beherrscht wird. Dabei fehlt es oft schlicht an Fachwissen über eine Trennungskultur und über mögliche Alternativinstrumente zur Kündigung. Das Trennungsmanagement als Bestandteil der Aus- beziehungsweise Fortbildung zum Beispiel für Personalverantwortliche gibt es ja kaum. Es nutzt aber allen Beteiligten, einen Experten für das Trennungsmanagement hinzuzuziehen. Erfahrung-

gen und verschiedene Alternativinstrumente, aber auch gegebenenfalls die Ressourcen für die Umsetzung sollten zeitweise hinzugekauft werden.

**WN:** Wie wichtig ist es, die Sichtweise und Motive der Arbeitnehmer nachzuvollziehen?  
**Rütten:** Ich halte das für wesentlich, um wertschätzend und dennoch verbindlich diese Gespräche zu führen. Der Entscheider braucht das Bewusstsein, dass der Betroffene in jedem Fall die Gründe nachvollziehen will und zusätzlich sein Gesicht wahren möchte. Der Gekündigte erwartet vielfach eine Kompensation für den Verlust des Arbeitsplatzes, unabhängig davon, ob dieser Anspruch grundsätzlich besteht. Er benötigt eine berufliche und persönliche Perspektive für den Neuanfang. Werden diese Punkte vom Entscheider berücksichtigt, dann wird er sich in seiner Vorgehensweise nicht nur von arbeitsrechtlichen Fakten treiben lassen und nach Kündigungsfristen und Abfindungshöhen schielen. Er wird dem Betroffenen stattdessen Wahlmöglichkeiten für verschiedene Optionen und Unterstützungsleistungen als Kündigungsalternativen geben.

**WN:** Warum diese Wahlmöglichkeiten?

**Rütten:** Es ist das Ziel, exakt die Sichtweise und Motive der Arbeitnehmer zu treffen. Das soll der Betroffene dann aber selbst entscheiden können. Finanziell sind die absoluten Kosten auch bei mehreren Optionen im selben Rahmen wie sie ansonsten bei reiner Arbeitsrechts- beziehungsweise Rechtsprechungserfahrung letztlich auch sind. Sie werden im Trennungsmanagement lediglich anders verteilt. Allerdings: alle versteckten Kosten für den Arbeitgeber wie die Vorbereitung von Gerichtsterminen, die Unsicherheiten wegen fehlender Kommunikation, das Sprechen über diesen Fall, die Gerüchte, das Image und vieles mehr – diese Kosten entfallen oder werden mindestens deutlich minimiert.

*Interview: AN (Fotos: Divicor/Fotolia) ■*



*„Es wird die Perspektive des Gekündigten nicht gesehen“: Karl-Georg Rütten.*



**Karl-Georg Rütten** ist geschäftsführender Gesellschafter der DIVICOR GmbH aus Paderborn. Unter anderem unterstützt der Dienstleister Unternehmen dabei, Veränderungen strategisch anzugehen. Laut Firmenmotto gehören Herz und Verstand zum Personalmanagement.