

## Trennungsgespräch sauber vorbereiten und durchführen

# Richtig kündigen – 5 Tipps aus der Praxis

Eine Kündigung ist eines der schwierigsten Themen für Vorgesetzte und HR, das gut vorbereitet sein sollte. Es überrascht umso mehr, dass rund die Hälfte aller Betroffenen nicht versteht, was der eigentliche Grund der Trennung ist. Dies hat nicht selten emotionale Spannungen, gesundheitliche Auswirkungen bis hin zu rechtlichen Auseinandersetzungen zur Folge. Wie können Arbeitgeber zu einer Trennung im Guten beitragen?

Von Markus Schluchter und Dr. Holger Schimanke

**F**ranziska Meier (Name geändert), 42 Jahre alt, war geschockt. Sie klappt den Bildschirm Ihres Laptops zu und kann nicht fassen, dass sie gerade per Video ihre Kündigung erhalten hat. Eigentlich stand ein Halbjahresgespräch mit ihrem neuen Vorgesetzten an, jedoch war nach wenigen Momenten im Online-Meeting klar, dass mit der zugeschalteten HR-Businesspartnerin das Gespräch anders verlaufen würde als vorgesehen. Franziskas Stelle als Buchhalterin in einem mittelgrossen Logistikunternehmen ist Opfer einer Umstrukturierung. Von vier Stellen fallen zwei weg. Sparmassnahmen, so heisst es.

Franziskas Kopf schmerzt vor lauter Fragen: «Wieso muss ausgerechnet ich gehen, nachdem ich mich über 15 Jahre voll engagiert habe und nie jemand etwas zu beanstanden hatte? Wie soll es finanziell weitergehen, da mein Mann nur eine 50-Prozent-Stelle hat, um sich besser um unsere beiden Kinder zu kümmern. Das Haus ist noch nicht abbezahlt.» In dieser Unsicherheit kommen Verärgerung und Angst auf. Vor allem eine Frage stellt sie sich immer wieder: «Wieso muss ich gehen und nicht jemand anderes?»

Kündigungen gehören zu den ernsthafteren Krisen im Leben eines Menschen, in der viele das Gefühl haben, dass ihnen der Boden unter den Füßen weggezogen wird. Sie empfinden ihre Entlassung als Demütigung und Gefährdung der Existenzgrundlage. Je stärker sich die entlassene Person mit ihrem Job identifiziert und zum Lebensunterhalt beigetragen hat,



*Eine Kündigung ist eine sehr persönliche Angelegenheit, weshalb sich wenn immer möglich ein Präsenzgesepräch empfiehlt.*

desto schwerer trifft sie die Kündigung. Gefühle des Ausgeschlossenwerdens, der Verlust der Gemeinschaft mit Kolleginnen und Kollegen, bei denen man sich sicher und anerkannt fühlte, können tiefgreifende psychologische Konsequenzen nach sich ziehen: Angst, Wut, Aggression, Resignation bis hin zu Depression.

### Wie kündigt man «richtig»?

Aus unserer Praxis mit über 3000 Kündigungsfällen sehen rückblickend die Betroffenen eine faire und sachliche Kommunikation, den respektvollen Umgang und eine professionelle Unterstützung zum schnellen Fokus auf die Zukunft als besonders wichtig an. Bereits bei der Kündigung lässt sich ein wesentlicher Teil davon umsetzen und führt so zu einer Minderung des Risikos von Eskalationen, Krankschreibung, rechtlicher Auseinandersetzung oder imageschädigender Kommunikation. Hier unsere fünf Praxistipps:

### 1. Bereiten Sie sich auf die Person vor

Involvier Sie im Vorfeld der Kündigung als Linienvorgesetzter Ihren HR-Businesspartner bzw. umgekehrt. Vorgesetzte und Personalverantwortliche sollten immer mit klarer Rollenaufteilung zusammenarbeiten. Unabhängig davon, ob es Ihre erste Kündigung ist oder ob Sie Routine haben – ein kurzer Austausch über die betroffene Person, deren berufliche und soziale Umstände und deren Persönlichkeit hilft Ihnen, sich optimal auf das Gespräch vorzubereiten. Sprechen Sie kurz den Ablauf sowie zu erwartende Reaktionen und Fragen miteinander durch. Damit gewinnen Sie Sicherheit und Souveränität, die Sie während des Gesprächs ausstrahlen. Eine Kündigung ist eine sehr persönliche Angelegenheit, weshalb wir empfehlen, wenn immer möglich das Präsenzgesepräch einer virtuellen Kündigung vorzuziehen.

### 2. Kommen Sie direkt auf den Punkt

«Wir haben uns entschieden, dass wir das Anstellungsverhältnis mit Ihnen auflösen. Diese Entscheidung ist uns wirklich sehr schwergefallen, aber sie ist unumstösslich.» Die klare Botschaft des Stellenverlusts sollte in den ersten 20 Sekunden erfolgen. Danach leidet das objektive Urteilsvermögen der Betroffenen durch die Stresssituation, eine Denkblockade setzt ein, und Sie müssen davon ausgehen, dass Sie nicht mehr richtig verstanden werden. Psychologisch ist das Verhalten der Betroffenen in dieser Situation durch die sog. Reaktanz geprägt, dem Widerstand gegen den subjektiven Beeinflussungsdruck,

wenn ein Individuum sich in seiner Meinungs- und Verhaltensfreiheit bedroht fühlt. Dadurch reagiert unser Körper innerhalb von Sekunden mit einem Schutzreflex, der dazu beiträgt, dass wir uns bei Gefahr verteidigen oder fliehen können.

### 3. Begründen Sie klar und ehrlich, warum es zur Trennung kommt

«Warum trifft es gerade mich?» Nehmen Sie die Frage vorweg und nennen Sie den oder die nachvollziehbaren Gründe, die zur Trennung geführt haben. Betroffene sagen oft, dass der eigentliche Grund der Kündigung gar nicht oder nur sehr unzureichend ausgesprochen wurde. Diese Aufarbeitung braucht Zeit und führt immer wieder dazu, dass die Verantwortung auf den Arbeitgeber zurückfällt und die Betroffenen ihren eigenen Anteil an der Trennung nicht wahrnehmen. Unabhängig davon, ob das Verhalten, die Motivation, die Chemie im Team oder die Leistung Ursache der Kündigung waren und der Betroffene nicht immer einverstanden ist, schafft Klarheit seitens der Firma eine gute Grundlage.

### 4. Zeigen Sie persönliche Anteilnahme

Weniger als 10% der Betroffenen können im Moment der Trennung der Situation etwas Gutes abgewinnen. Deshalb ist nicht nur entscheidend, was Sie inhaltlich vermitteln, sondern auch, wie Sie kommunizieren. Unterstützend wirken ehrliche Wertschätzung der geleisteten Arbeit und Mitgefühl – aber kein Mitleid. Disku-

tieren Sie keine möglichen Alternativen zur Trennung! Das führt nur zu falschen Hoffnungen. Der Satz «Diese Entscheidung ist uns wirklich sehr schwergefallen» muss ernst gemeint sein. Dann kommt er auch glaubhaft an und schafft beim Betroffenen Klarheit.

### 5. Geben Sie den Betroffenen Zeit

Eine Kündigung dauert durchschnittlich 20 Minuten. Manche Mitarbeitende nehmen diese wortlos zur Kenntnis, und Sie können bereits nach zehn Minuten das Gespräch abschliessen. Andere haben viele Fragen – nehmen Sie sich Zeit, diese zu beantworten. Sollte der betroffenen Person ein Outplacement zur Verfügung stehen, so wird sich der anwesende Berater direkt nach der Kündigung für die betroffene Person noch weitere Zeit nehmen, um diese professionell aufzufangen. Eine gemeinsam abgestimmte Kommunikation fokussiert den Betroffenen auf die Zukunft und gibt ihm Gelegenheit, wieder Kontrolle über die Situation zu erhalten. «Wie sage ich es meinem Ehepartner? Was sage ich meinen Kunden und Kollegen?» Die Klärung dieser Fragen schafft Sicherheit und Perspektive, für die nächsten Stunden und Tage.

### Fazit: Echte Anteilnahme und klare Kommunikation sind wichtiger denn je

Menschen müssen spüren: «Ich bin nicht allein.» Die Kündigung durch den Arbeit-

geber funktioniert, wenn der Vorgesetzte direkt zum Punkt kommt, den Grund der Trennung erklärt und ehrliches Bedauern äussert. Im Idealfall hat der Betroffene direkt nach dem Schock der Kündigung die Möglichkeit, sich mit uns als Trennungsexperten auszutauschen. Das hilft, mit der Situation besser umzugehen und eine Perspektive zu entwickeln. Über 75% der Betroffenen, die wir betreut haben, treten nach sechs Monaten eine neue Stelle an, nach einem Jahr sind es über 95%. Die meisten davon bezeichnen ihre Entwicklung als positiven Karriereschritt oder wertvolle persönliche Weiterentwicklung. Und die Firmen haben in fast allen Fällen ohne rechtliche Auseinandersetzungen, Mehrkosten oder Image-schädigung die Trennung erfolgreich abgeschlossen.



**Markus Schlucher** ist Managing Partner und Inhaber der Schlucher, Licci & Partner AG mit Sitz in Basel, Zürich & Zug.



**Dr. Holger Schimanke** ist Geschäftsstellenleiter in Zürich. Mit über 15 Jahren Erfahrung fokussiert die Firma auf individuelles Outplacement, Karriereberatung und Executive Coaching.

**Einfach ausfüllen und abschicken!**

**Gleich bestellen:**

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: [personal-schweiz.ch](http://personal-schweiz.ch)

Mail: [bestellung@weka.ch](mailto:bestellung@weka.ch)

**Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:**

WEKA Business Media AG  
Leserservice  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich

**Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!**

**10 Ausgaben für CHF 98.–\***  
Jahresabonnement

**5 Ausgaben für CHF 59.–\***  
Schnupperabonnement

**10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.–\***  
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

**TIPP!**

Firma  Funktion

Vorname  Name

Strasse, Nr.  PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

\* zzgl. MWST und Porto