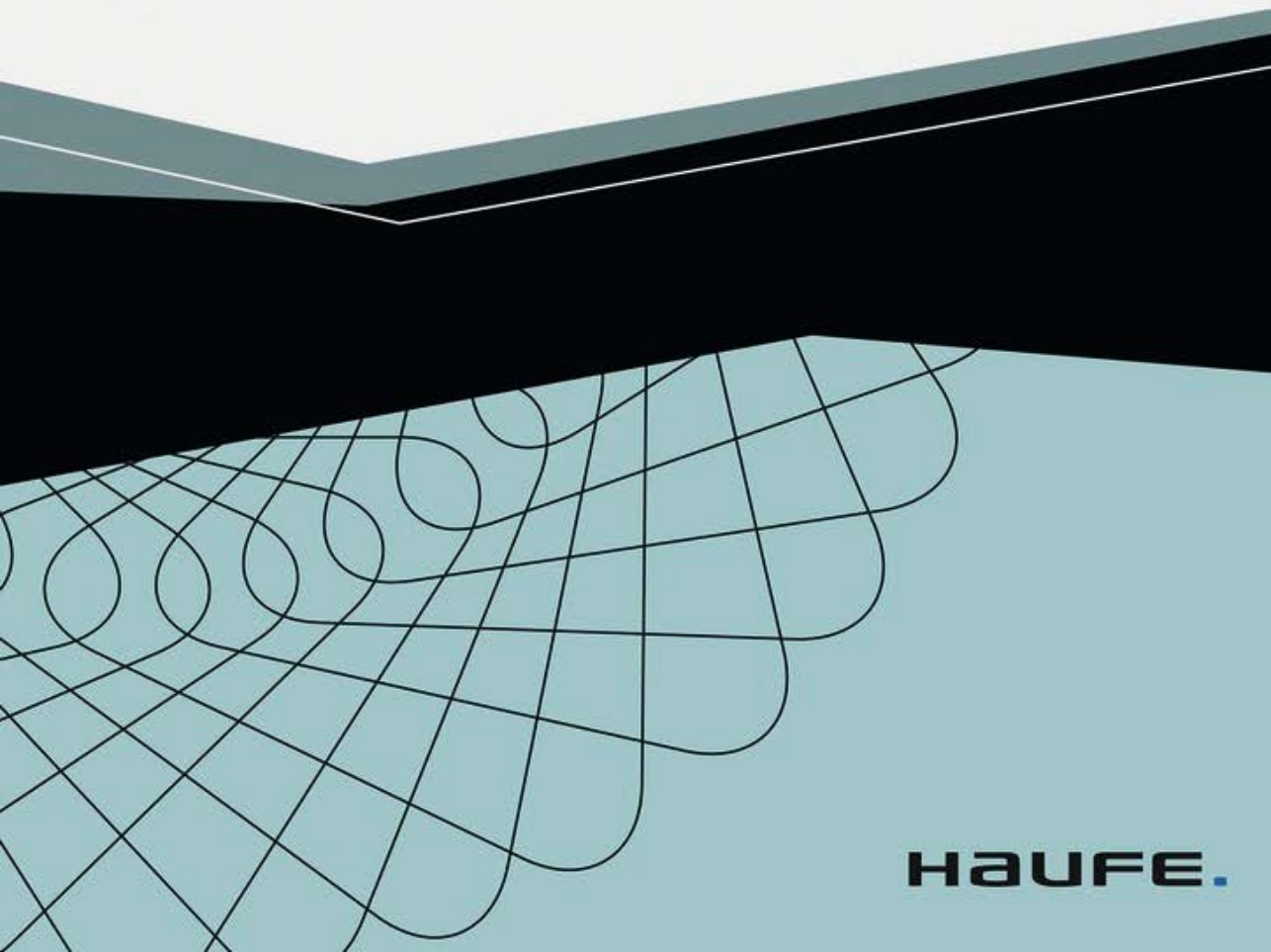


Anja von Kanitz

# Trennungsgespräche im Unternehmen

Wertschätzend, professionell, fair



**HAUFE.**



## Exklusiv für Buchkäufer!

---

Ihre Arbeitshilfen zum Download:

▶ [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)



▶ **Buchcode:**



# **Trennungsgespräche im Unternehmen**

Anja von Kanitz

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# **Trennungsgespräche im Unternehmen**

Wertschätzend, professionell, fair

Anja von Kanitz

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print ISBN: 978-3-648-05503-8

Bestell-Nr. 14002-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-05504-5

Bestell-Nr. 14002-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-05592-2

Bestell-Nr. 14002-0150

Anja von Kanitz

### **Trennungsgespräche im Unternehmen**

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Nicole Jähnichen, [www.textundwerk.de](http://www.textundwerk.de)

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1 Trennungen: Kernaufgabe des Personalmanagements</b>	<b>13</b>
1.1 Wer ist von einer Trennungsentscheidung betroffen?	14
1.2 Fehler im Personalmanagement und ihre Risiken	17
1.2.1 Phase 1: Recruiting	19
1.2.2 Phase 2: Einbindung in das Unternehmen	20
1.2.3 Phase 3: Entwicklung und Förderung	21
1.2.4 Phase 4: Anpassung an veränderte Möglichkeiten	23
1.2.5 Phase 5: Abschied/Trennung	25
1.2.6 Warum die Dynamik in der Abfolge der Phasen zugenommen hat	27
1.3 Die Zukunft der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf das Trennungsmanagement	28
1.3.1 Wie sich die Arbeitswelt verändert	29
1.3.2 Folgen der Zukunftstrends für Trennungsprozesse – Sechs Thesen	30
1.4 Warum ein professionelles Trennungsmanagement nötig ist	34
1.4.1 Was versteht man unter Trennungskultur und Trennungsmanagement?	35
1.4.2 Woran man professionelles Trennungsmanagement erkennt	36
1.5 Wie wichtig ist das Trennungsgespräch?	38
1.5.1 Warum man den Betroffenen ein persönliches Gespräch schuldet	39
1.5.2 Warum so viele Trennungsgespräche fürchten	39
<b>2 Trennungen managen und begleiten</b>	<b>41</b>
2.1 Mögliche Gründe für Trennungen und ihre Folgen für das Gespräch	42
2.1.1 Kündigungen durch das Unternehmen	42
2.1.1.1 Verhaltensbedingte Kündigung	42
2.1.1.2 Personenbedingte Kündigung	45
2.1.1.3 Betriebsbedingte Kündigung	46
2.1.1.4 Änderungskündigung	48
2.1.2 Einvernehmliche Trennungen	50
2.1.3 Kündigungen durch den Mitarbeiter	52
2.1.4 Das Ende befristeter Arbeitsbeziehungen	54
2.2 Wie sich Trennungen auf das System „Unternehmen“ auswirken	56
2.2.1 Trennung von Einzelnen	57
2.2.1.1 Veränderung der sozialen Dynamik im Team	58
2.2.1.2 Signalwirkung einer verhaltensbedingten Kündigung	59



2.2.1.3	Signalwirkung einer betriebsbedingten Kündigung	60
2.2.1.4	Resignation beim Weggang von Hoffnungsträgern	60
2.2.1.5	Mangelnde Wertschätzung des Einzelnen	61
2.2.1.6	Vom Low Performer zur tragenden Säule in einem Team	62
2.2.1.7	Die Rolle des Einzelnen als Thema im Trennungsgespräch	63
2.2.2	Trennungen im Rahmen von Personalabbau	64
2.2.2.1	Negative Folgen von Personalabbau	64
2.2.2.2	Positive Folgen von Personalabbau	66
2.3	Die persönliche Dimension von Trennungen	67
2.3.1	Finanzielle Situation	68
2.3.2	Familie	68
2.3.3	Soziale Teilhabe	69
2.3.4	Gesundheit	70
2.3.5	Warum Arbeitslosigkeit manchmal auch positiv sein kann	71
2.4	Herausforderungen für Management, Personaler und Führungskräfte	73
2.4.1	Wie das Management unterstützt werden kann	74
2.4.2	Wie Personalverantwortliche unterstützt werden können	74
2.4.3	Wie Führungskräfte unterstützt werden können	75
<b>3</b>	<b>Trennungsgespräche vorbereiten</b>	<b>77</b>
3.1	Organisatorische und inhaltliche Vorbereitung	78
3.1.1	Um welche Art von Trennungsgespräch handelt es sich?	78
3.1.2	Wer führt das Gespräch?	79
3.1.2.1	Das Tandem als sinnvolle Kooperation bei der Gesprächsführung	79
3.1.2.2	Kooperation mit dem Betriebsrat	80
3.1.2.3	Wer sollte dabei sein?	81
3.1.3	Wo findet das Gespräch statt?	82
3.1.4	Die zeitliche Planung	82
3.1.4.1	Wann ist der richtige Zeitpunkt?	82
3.1.4.2	Wann und wie wird eingeladen?	83
3.1.4.3	Wie viel Zeit sollte eingeplant werden?	84
3.1.4.4	Planung von Folgegesprächen und Bedenkzeit	85
3.1.4.5	Fürsorge nach dem Gespräch als Eskalationsprophylaxe	86
3.1.4.6	Planung der Betreuung unmittelbar nach dem Gespräch	86
3.1.4.7	Die zeitliche Planung im Überblick	87
3.1.5	Prophylaxe gegen Bedrohungen	88
3.1.5.1	Bedrohung durch Sabotage	88
3.1.5.2	Drohungen im Gespräch	90
3.1.5.3	Suizidgefahr	91
3.1.6	Rahmendaten zur Person	94
3.1.7	Welche Inhalte sollten im Vorfeld geklärt werden?	97

3.2	Emotionale Vorbereitung	97
3.2.1	Eigene Gefühle, Gedanken, Impulse wahrnehmen – das innere Team	98
3.2.1.1	Das innere Team für stimmigere Aussagen nutzen	99
3.2.1.2	Das innere Team als Mittel der Gesprächsvorbereitung	102
3.2.2	Belastende Gefühle von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen	103
3.2.3	Verschiedene Wege, Gefühle zu regulieren	104
3.2.3.1	Die mentale Ebene	105
3.2.3.2	Die körperliche Ebene	110
3.2.3.3	Skill-Training	117
3.3	Vorbereitung auf den Gesprächspartner	118
3.4	Checkliste zur Gesprächsorganisation	119
<b>4</b>	<b>Der Ablauf von Trennungsgesprächen</b>	<b>121</b>
4.1	Die Gesprächsphasen Einstieg – Kernphase – Abschluss	121
4.2	Führung durch die Phasen	122
4.3	Der Gesprächseinstieg	123
4.3.1	Orientierung in Bezug auf Raum und Person	123
4.3.2	Beziehung aufbauen – Atmosphäre prägen	124
4.3.3	Inhaltliche und zeitliche Orientierung	125
4.4	Kernphase	126
4.4.1	Mitteilung der Trennungsbotschaft	126
4.4.2	Gründe, warum das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden soll	128
4.4.3	Informationen zum weiteren Vorgehen	129
4.4.4	Was das Unternehmen an Unterstützung anbietet	129
4.4.5	Wertschätzung der Leistung	130
4.4.6	Zu klärende Punkte	131
4.4.7	Vereinbarung des Folgetermins	131
4.5	Abschlussphase	132
4.5.1	Überleitung in die Abschlussphase	132
4.5.2	Was hier und heute noch passiert	133
4.5.3	Kurze Zusammenfassung der wesentlichen Punkte	134
4.5.4	Versöhnliches oder Ermutigendes	134
4.6	Folgegespräche	135
<b>5</b>	<b>Körpersprache und Sprechausdruck</b>	<b>137</b>
5.1	Der ganze Körper spricht mit	139
5.2	Körpersprachliche Ausdrucksmittel	139
5.2.1	Mimik	140
5.2.2	Gestik	140
5.2.3	Blickverhalten	141
5.2.4	Körperhaltung	141

## Inhaltsverzeichnis

5.2.5	Proxemik: Distanzverhalten	141
5.2.6	Körperbewegung/Rhythmus	142
5.2.7	Körperspannung	142
5.2.8	Atmung	143
5.3	Sprechausdrucksmittel	143
5.3.1	Stimme	143
5.3.2	Sprechmelodie	144
5.3.3	Lautstärke	144
5.3.4	Tempo/Pausen	144
5.4	Die versteckte Wirkung von Körpersprache	145
5.4.1	Die Wirkung von Körpersprache bewusst machen	146
5.4.2	Dem rationalen System eine Chance geben	146
5.4.3	Unbewusste und bewusste Wahrnehmung zusammenbringen	147
5.5	Das Gegenüber bewusst wahrnehmen	149
5.5.1	Dreischritt der Wahrnehmung	149
5.5.2	Körpersprache deuten	150
5.6	Wie Sie Ihre eigenen Ausdrucksmittel beeinflussen	150
<b>6</b>	<b>Umgang mit Sprache</b>	<b>153</b>
6.1	Mit emotional stark Betroffenen sprechen	154
6.2	Informationen verständlich vermitteln	156
6.3	Gesprächstechniken	160
6.3.1	Zuhörverhalten	160
6.3.2	Paraphrase-Technik	162
6.3.3	Fragetechnik	168
6.4	Gesprächssteuernde Interventionen	171
6.4.1	Interventionen zur Gesprächsorganisation	172
6.4.2	Thematische Interventionen	173
6.4.3	Interventionen zur Klärung der Bedürfnisse	174
6.4.4	Interventionen zur Beziehung	175
6.4.5	Interventionen zur klärenden Selbstkundgabe	177
6.4.6	Interventionsstil	178
6.5	Tabus	181
6.5.1	All dies sollten Sie unterlassen	182
6.5.2	Ein negatives Beispiel aus dem „echten Leben“	186
<b>7</b>	<b>Gesprächssteuerung in schwierigen Situationen</b>	<b>189</b>
7.1	Typische Reaktionen im Trennungsgespräch	189
7.1.1	Gefühle im Trennungsgespräch	190
7.1.2	Phasen der Verarbeitung	193
7.1.2.1	Schockreaktion	194

7.1.2.2	Sich zur Wehr Setzen	194
7.1.2.3	Innere Akzeptanz und Abschiednehmen	194
7.1.2.4	Neuorientierung	195
7.2	Deeskalation	196
7.3	Schwierige Verhaltensweisen	199
7.3.1	Wenn Ihr Gegenüber Sie beschimpft	199
7.3.2	Wenn Ihr Gegenüber nicht mehr zu Verhandeln will	200
7.3.3	Wenn Ihr Gegenüber regungslos wird und verstummt	201
7.3.4	Wenn Ihr Gegenüber droht	202
7.3.5	Wenn Ihr Gegenüber weint	202
7.4	Wie Sie mit Ihren eigenen problematischen Impulsen umgehen können	203
7.4.1	Sie entwickeln im Gespräch starke Leidensgefühle	204
7.4.2	Sie lassen sich provozieren	205
7.4.3	Sie spüren negative/aggressive Gefühle dem anderen gegenüber	206
7.4.4	Sie wollen sich/die Firma rechtfertigen	206
<b>8</b>	<b>Nachbereitung von Trennungsgesprächen</b>	<b>209</b>
8.1	Reflexion des Gesprächs	210
8.2	Organisatorisch-inhaltliche Nachbereitung	211
8.3	Emotionale Nachbereitung	212
8.4	Abschluss	214
	<b>Literatur</b>	<b>216</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>222</b>



---

# Vorwort

Eines ist sicher: Jedes Arbeitsverhältnis wird irgendwann einmal aufgelöst werden. Es wird also unweigerlich zur Trennung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kommen. Unterschiedliche Gründe können dafür der Anlass sein: von der wohl „harmlosesten“ Variante, dem Renteneintritt, über einen Umzug, den Karrieresprung in ein anderes Unternehmen bis hin zu schwierigeren Situationen wie der Kündigung aus betriebs- oder verhaltensbedingten Gründen, der Trennung wegen unlösbarer Konflikte oder Insolvenz.

Scheiden tut weh, so heißt es in einem bekannten Volkslied. Wie in anderen Bereichen unseres Lebens, in denen wir Beziehungen eingehen und wieder auflösen, sind auch im beruflichen Umfeld Trennungen häufig problembehaftet. Sie werden nicht selten von Gefühlen wie Angst oder Wut begleitet. Aber sie können neben Verzweiflung auch Erlösung bringen. Sie können Entwicklung vorübergehend lähmen, aber auch vorantreiben. In jedem Fall verändern sie die Situation einschneidend und damit auch die gehenden und die zurückbleibenden Menschen.

Vorwiegend auf Zahlen fokussierte Manager, Inhaber oder Stakeholder eines Unternehmens unterschätzen häufig die menschlichen Verwerfungen, die Trennungen mit sich bringen – sei es im Kleinen die Verabschiedung einer beliebten Führungskraft oder in größeren Dimensionen die Auflösung einer ganzen Einheit, verbunden mit der Entlassung zahlreicher Mitarbeiter. Auch ihre negativen Auswirkungen auf die Produktivität und den Ruf eines Unternehmens werden oft nicht realistisch erfasst und erstaunlich leichtfertig in Kauf genommen.

Manchmal hat ein Unternehmen jedoch auch wenig Spielraum. Schnell wechselnde Bedingungen auf Rohstoff- und Aktienmärkten, einschneidende Veränderungen durch technologische Innovation und weltweite Konkurrenz oder auch die Folgen von Managementfehlern und gesetzlichen Änderungen können zu kurzfristigen Anpassungen bei der Beschäftigung von Personal zwingen. So verlieren Mitarbeiter, die sich nichts zu Schulden haben kommen lassen, ihren Job, damit die drohende Insolvenz des Unternehmens abgewendet werden kann.

Um den Schaden für alle betroffenen Parteien möglichst gering zu halten, sollten nötige Trennungen, unabhängig davon, was ihr Anlass war, so fair, professionell und konstruktiv wie möglich vollzogen werden. Die Mühe, die sich Unternehmen mit der professionellen Rekrutierung von qualifiziertem Personal machen, sollten sie auch in notwendig gewordene Trennungsprozesse investieren. Zur Tren-

nungskultur eines Unternehmens, also der Art und Weise, wie ein Unternehmen Trennungsprozesse gestaltet und menschlich begleitet, gehören viele Aspekte. In diesem Buch steht einer der sensibelsten und schwierigsten im Mittelpunkt, einer, den viele Betroffene fürchten und kaum jemanden gleichgültig lässt, ein Aspekt, der ganz sicherlich nachhaltige Auswirkungen auf alle Beteiligten hat: das Trennungsgespräch.

Orientiert an den verschiedenen Trennungsgründen und an den neuesten Erkenntnissen der Kommunikationsforschung wird hier gezeigt, wie die Entscheidung zur Trennung den Betroffenen am besten vermittelt werden kann. Zahlreiche Beispiele und Arbeitshilfen für die Praxis helfen Personalverantwortlichen und Führungskräften dabei, die Gesprächsführung in diesem Bereich zu optimieren und entscheidend weiterzuentwickeln.

*Anja von Kanitz, im September 2014*

---

Ein Hinweis für Leserinnen: Wenn in diesem Buch an manchen Stellen für Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet wird, geschieht dies allein zur Gewährleistung eines besseren Leseflusses. Insgesamt habe ich mich bemüht, ein ausgeglichenes Verhältnis in der sprachlichen Form und den Beispielen herzustellen, um unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit gerecht zu werden, in der Frauen selbstverständlich im Erwerbsleben präsent sind und Verantwortung übernehmen.

---