



THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Monika Pleschinger

Professionelles Trennungsmanagement – Arbeitsverhältnisse fair beenden

» ARD 6492/4/2016

Austritte von Mitarbeitern gehören zum Alltag eines jeden Unternehmens. Die Gründe, warum Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen bzw verlassen müssen, sind vielfältig. Geht die Initiative vom Unternehmen aus, kann dies wirtschaftliche Ursachen haben oder auch an einer mangelnden Leistung bzw an einem Fehlverhalten des Mitarbeiters liegen. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen aus eigenem Wunsch, passiert dies häufig, weil die Zusammenarbeit mit dem Chef oder mit Kollegen nicht funktioniert oder sich der Mitarbeiter nicht entsprechend weiterentwickeln kann. Was auch immer dahintersteckt, wichtig für jedes Unternehmen ist, dass das Arbeitsverhältnis fair und professionell beendet wird.

1. Wenn der Arbeitgeber das Dienstverhältnis beendet...

Wenn der Arbeitgeber Mitarbeiter kündigt, passiert dies zumeist aus zwei Anlässen. Entweder sind die Kündigungen **betrieblich veranlasst**, was meist dazu führt, dass mehrere oder sogar viele Mitarbeiter von einer Trennungsmaßnahme betroffen sind. Gründe dafür können zum Beispiel Absatzrückgänge, Umstrukturierungen, Kosteneinsparungen oder auch strategische Neuausrichtungen bzw technologische Veränderungen sein. Oder die Kündigung ist eine **personelle Einzelmaßnahme**, sprich der Grund liegt am Mitarbeiter selbst.

Kündigungen können beim Mitarbeiter **Existenzängste** und Sorgen vor sozialem Abstieg auslösen. Vor allem wenn die Gründe nicht offensichtlich sind, kann dies auch zu **Unverständnis, Demoralisierung** und Leistungseinbrüchen führen – auch bei Teilen der restlichen Belegschaft. Im schlimmsten Fall landet der Fall vor dem **Arbeitsgericht**, was fatale Folgen für ein Unternehmen haben kann – nicht nur aus finanzieller Sicht.

Werden Kündigungen nicht professionell abgewickelt, kann das auch zu einem **Imageverlust des Unternehmens** führen, was sich ebenfalls auf die Rekrutierung auswirken kann. Viele Bewerber achten auf den Ruf des Unternehmens; ist dieser erst ruiniert oder angekratzt, müssen oft teure Personalmarketingaktivitäten gestartet werden, um wieder ausreichend viele qualifizierte Bewerber anzusprechen.

1.1. Betriebsbedingte Kündigungen

Wenn betriebsbedingte Personalreduktionen anstehen, sollte zunächst geprüft werden, ob diese auch ohne oder mit wenigen Kündigungen durchgeführt werden können. In jedem Fall ist es wichtig, die **Belegschaft rechtzeitig** über geplante Maßnahmen zu **informieren**. Es gibt wahrscheinlich nichts Schlimmeres für Mitarbeiter, als aus den Medien zu erfahren, dass das eigene Unternehmen Kündigungen aussprechen muss. Die Kommunikation sollte **ehrlich, menschlich**, von **Respekt** geprägt und vor allem persönlich, am besten durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte erfolgen. Die Situation kleinzureden ist nicht angebracht, es sollten **klare und deutliche Worte** gefunden werden. **Widerstände**, die in jedem Fall auftreten werden, sollten **genutzt und geklärt** werden, denn der Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Nur wenn man mit den Widerständen geht, können diese auch aufgelöst werden. Je zielgerichteter und ehrlicher kommuniziert wird, desto weniger haben auch Gerüchte eine Chance.

Auch muss sich die Unternehmensleitung gemeinsam mit der Personalabteilung klar werden, **nach welchen Kriterien** Mitarbeiter **gekündigt** werden. Mögliche Kriterien sind die Leistung, aber auch das Potenzial, das in einem Mitarbeiter steckt, die Arbeits Erfahrung, die Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen, das Lebensalter genauso wie die Betriebszugehörigkeit. Auch Anwesenheitsnachweise, disziplinarische Zwischenfälle, soziale Verhältnisse sowie die Wahrscheinlichkeit, außerhalb des Unternehmens einen Job zu finden, können für die Auswahl herangezogen werden.

Wichtig ist, die Kriterien mit Bedacht und **möglichst objektiv** zu wählen sowie **mehrere Bewerber** einzubeziehen. Selbstverständlich sollte eine **möglichst frühe Einbeziehung des Betriebsrates** im gesamten Personalabbauprozess sein.

1.2. Die Kündigung als Einzelmaßnahme

Wie schnell eine Fehlleistung oder ein Fehlverhalten zu einer Kündigung führt, ist sehr stark von der **Unternehmenskultur** abhängig. Manche Unternehmen greifen sehr schnell zu dieser Maßnahme, wenn der Mitarbeiter nicht den Erwartungen entspricht, in anderen Unternehmen muss schon fast ein gesetzlicher Entlassungsgrund vorliegen, um sich zu einer Kündigung durchzuringen. Die häufigsten Ursachen, warum Unternehmen einzelne Mitarbeitern kündigen, sind – wie anfangs schon kurz erwähnt – mangelnde oder feh-



lerhafte Leistungen (wobei an dieser Stelle interessant wäre zu diskutieren, was eine „gute“ Leistung tatsächlich ist) oder **Fehlverhalten**. Dieses Fehlverhalten kann sich zB in einem mangelhaften Arbeitsverhalten ausdrücken, was ua die Qualität der Arbeit, das Arbeitstempo oder auch die Belastbarkeit betrifft. Es kann aber auch die Zusammenarbeit mit Kollegen und/oder Vorgesetzten betreffen, ein unzureichendes persönliches Auftreten zB Kunden oder anderen Mitarbeitern gegenüber oder ein nicht entsprechendes Verhalten gegenüber zu führenden Mitarbeitern.

1.3. Kündigungsgespräche fair und professionell führen

Kündigungsgespräche zu führen, gehört wohl zu einer der schwierigsten und unangenehmsten Aufgaben überhaupt. Nicht selten werden Führungskräfte auf diese Art der Gesprächsführung nicht oder nur mangelhaft vorbereitet, oft werden die Gespräche aus dem Bauch heraus geführt. Nicht allen ist bewusst, dass sie mit schlecht geführten Kündigungsgesprächen bei den betroffenen Mitarbeitern schwere Krisen auslösen können. Denn hinter jeder Kündigung steht ein Mensch, eine Familie, ein Schicksal. Ganz zu schweigen von den Kosten, die Unternehmen entstehen können, wenn sie Kündigungsgespräche rechtlich falsch durchführen bzw führen. Vor allem **konfliktscheue Führungskräfte** haben **oft Probleme**, Kündigungsgespräche zu führen bzw bereits vor Ausspruch einer Kündigung konstruktive Kritik am Mitarbeiter zu üben. Nicht selten könnten einzelne **Kündigungen vermieden** werden, wenn die Führungskraft **klar und deutlich** die **Erwartungen an den Mitarbeiter kommuniziert** bzw bei Kritik klare Worte gefunden hätte. Oft ist vor allem leistungsschwächeren Mitarbeitern die Situation gar nicht bewusst; wenn es dann zu einer Kündigung kommt, sind sie häufig vor den Kopf gestoßen, weil sie die Kündigung – aus ihrer Sicht – aus heiterem Himmel trifft.

Folgende **Checkliste** kann Führungskräften helfen, Kündigungsgespräche fair und professionell zu führen:

Das Gespräch vorbereiten:

- Personalabteilung kontaktieren, sich rechtlich absichern, organisatorische und finanzielle Fragen klären
- Gesprächstermin festlegen, nicht am Freitag, nicht vor Feiertagen oder vor dem Urlaub kündigen
- Ausreichend Zeit einplanen
- Diskreten und ungestörten Gesprächsort wählen
- Den weiteren Tagesablauf des Mitarbeiters klären, muss er weiter arbeiten, darf er nach Hause gehen? Wenn ja, kann er selbst mit dem Auto fahren oder ist dies in seinem Gefühlszustand zu gefährlich?
- Mögliche Reaktionen des Betroffenen bedenken
- Immer persönlich und nie über Mail, SMS oder Ähnliches kündigen

Das Kündigungsgespräch durchführen:

- Telefon umleiten, Handy stumm schalten, Störungen ausschalten
- Mitarbeiter begrüßen und Platz anbieten
- Kein langer Smalltalk
- Die Kündigung klar, unmissverständlich und unwiderruflich gleich zu Beginn des Gesprächs aussprechen

- Fair zum Mitarbeiter sein, versuchen, sich in seine Lage zu versetzen
- Fruchtllose Diskussionen vermeiden, das Gespräch nicht verwässern
- Dem Mitarbeiter helfen, das Gesicht zu wahren
- Die weitere Vorgangsweise ansprechen, Folgetermin für die Klärung der weiteren Details und des Trennungspakets vereinbaren
- Weiteren Tagesablauf mit dem Mitarbeiter planen
- Schriftliche Kündigung aushändigen

Das Gespräch nachbereiten:

- Betroffenen Mitarbeiter weiteren Gesprächstermin anbieten
- Die Kündigung aktiv an die weitere Belegschaft kommunizieren, am besten in Absprache mit dem gekündigten Mitarbeiter
- Das Ergebnis und weitere Details mit der Personalabteilung besprechen

2. Wenn der Mitarbeiter kündigt ...

Anders stellt sich die Situation dar, wenn der Mitarbeiter von sich aus das Unternehmen verlässt. Die **häufigsten Gründe** dafür sind einerseits der **Vorgesetzte** selbst oder die **Unzufriedenheit mit der Tätigkeit** an sich oder mit der beruflichen Weiterentwicklung. Auch ein generell **schlechtes Arbeitsklima** oder Konflikte mit Arbeitskollegen können Mitarbeiter veranlassen, das Unternehmen zu verlassen. Nur selten stehen wirklich rein finanzielle Gründe im Vordergrund. Führungskräfte treffen Mitarbeiterkündigungen oft unvorbereitet und unangekündigt, nur wenige sprechen im Vorfeld mit ihrem Vorgesetzten darüber. Immer wieder versuchen Führungskräfte Mitarbeiter mit Versprechungen oder Verbesserungen im Unternehmen zu halten. Doch Reisende soll man ziehen lassen, sonst machen sich Führungskräfte erpressbar.

Wie soll sich eine Führungskraft nun richtig verhalten, wenn ein Mitarbeiter kündigt? Zunächst sollte die Führungskraft die Nachricht entgegennehmen und sich die **Kündigung** vom Mitarbeiter auch **schriftlich geben lassen**. Falls die Führungskraft über die rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen zu wenig Bescheid weiß, ist es sinnvoll, mit dem Mitarbeiter ein **Folgegespräch** zu vereinbaren und die Details zu besprechen. Auf dieses Gespräch sollte sich die Führungskraft **gut vorbereiten** und auch die Personalabteilung einbeziehen oder gleich zu diesem Gespräch einladen. So kann sichergestellt werden, dass keine Versprechungen oder Zusagen gemacht werden, die man später wieder bereut. In jedem Fall gilt auch hier, dass sehr **wertschätzend und respektvoll** mit dem Mitarbeiter umgegangen wird. „Man sieht sich immer zweimal im Leben“ heißt es so schön, und meistens stimmt das. Wenn der Mitarbeiter gut war, kommt er vielleicht später wieder zurück ins Unternehmen. Oder man trifft ihn in einer anderen Position beim Kunden, Lieferanten oder bei einem anderen Geschäftspartner.

In jedem Fall sollte eine Person aus der **Personalabteilung** mit dem Mitarbeiter ein **Austrittsgespräch** führen, um mehr Informationen über die Hintergründe der Kündigung zu erfahren. Außerdem gehört es einfach zum guten Stil, dem ausscheidenden Mitarbeiter Dank für die Zusammenarbeit auszusprechen und ihm für sein weiteres Arbeitsleben alles Gute zu wünschen.

Da häufig die Führungskraft selbst der Grund für die Kündigung war, sollte das Gespräch eine „**neutrale**“ **Person führen**, damit der Mitarbeiter **offen reden** kann. Dafür bietet sich wie schon erwähnt ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung an, der es schafft, Vertrauen aufzubauen, und verantwortungsvoll mit vertraulichen Informationen umzugehen weiß.

Die Ziele eines Austrittsgesprächs aus Sicht des Unternehmens sind vielfältig. Einerseits erfährt man die Hintergründe und **Beweggründe**, warum der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. **Stärken und Schwächen des Unternehmens** bzw der Abteilung können aufgezeigt und **Probleme erkannt** werden, darüber hinaus nennen die ausscheidenden Mitarbeiter häufig auch gleich **Verbesserungsvorschläge**. Auch erhält man **Feedback** über Aufgaben und das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters. Andererseits hat man die Möglichkeit, sich **angemessen** vom Mitarbeiter zu **verabschieden** und so einen positiven Eindruck beim Mitarbeiter zu hinterlassen. Manchmal erfährt man sogar, in welches Unternehmen und in welche Position der Mitarbeiter wechselt, was ebenfalls Aufschluss über die Beweggründe des Austritts geben kann.

Folgende **Tipps** können für das Führen von Austrittsgesprächen nützlich sein:

- Austrittsgespräche sind freiwillig und sollen nur mit Einverständnis des Mitarbeiters geführt werden.
- Das Gespräch ist absolut vertraulich, es werden nur die Informationen weitergegeben, die der Mitarbeiter weitergeben will. Eine Möglichkeit ist hier, das Gespräch zu protokollieren, dieses Protokoll vom Mitarbeiter freigeben zu lassen und dann an die Unternehmensleitung und die direkte Führungskraft des Mitarbeiters weiterzuleiten.
- Ziele und Zweck des Interviews klar an den Mitarbeiter kommunizieren
- Offenheit aller Beteiligten ist Grundvoraussetzung
- Neutralen Raum wählen, eventuell sogar außerhalb des Unternehmens

- Standardisierte Austrittsgespräche führen, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten
- Ergebnisse analysieren, Feedback an die Führungskraft geben und konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten
- Gesamtergebnis aller geführten Austrittsgespräche auswerten, interpretieren und mit der Unternehmensleitung diskutieren
- Mögliche Konfliktpotenziale zwischen Personalabteilung und der Linie berücksichtigen
- Fingerspitzengefühl zeigen

3. Resümee

Im Trennungsprozess können viele Fehler gemacht werden, die nicht nur finanzielle Folgen haben, sondern auch das Image des Unternehmens belasten können. Je professioneller Arbeitsverhältnisse beendet werden, desto besser ist es sowohl für das Unternehmen als auch für den betroffenen Mitarbeiter. In Zeiten des immer größer werdenden Fachkräftemangels kann ein **professionelles Trennungsmanagement** sogar einen **Mehrwert für das Unternehmen** darstellen, als **wirksame Personalmarketingmaßnahme** gesehen werden und zu einem guten und **wertschätzenden Betriebsklima** beitragen.



Die Autorin:

Mag. **Monika Pleschinger** ist seit vielen Jahren Personalmanagerin, ua bei Red Bull im Headquarter oder bei der TridonicAtco, einem Tochterunternehmen der Zumtobel AG. Seit über 7 Jahren ist sie erfolgreich als selbständige Personalmanagerin tätig und betreut viele namhafte Unternehmen in ganz Österreich. Darüber hinaus ist sie Lektorin an der FH Salzburg und in Steyr sowie an der Universität in Salzburg.

✉ office@mpleschinger.at, www.mpleschinger.at
🌐 lesen.lexisnexis.at/autor/Pleschinger/Monika

Foto: Neumayr

„... * „

KSW
KUNZ SCHIMA WALLENTIN
RECHTSANWÄLTE OG

office@ksw.at
www.ksw.at

*) Das Arbeitsrechtsteam von KSW ist mittlerweile so groß, dass sich die Headline für dieses Inserat nicht mehr aushebt. Mehr unter www.ksw.at.