



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



Ihr Kündigungs-Leitfaden

8 Tipps, worauf Sie beim Kündigen unbedingt achten sollten:

1. Kommunizieren Sie transparent und frühzeitig

Hier wird oft gewartet, bis alles geklärt ist. Wenn Sie schon einmal in dieser Situation waren, dann wollten Sie vermutlich die Unruhe möglichst lange vermeiden und den Leidensprozess für alle so kurz wie möglich halten. Für Betroffene ist es jedoch hilfreich, dass sie frühzeitig erkennen können, wenn es Entwicklungen gibt, die Arbeitsplätze gefährden könnten. Womöglich auch ihren eigenen. Selbst wenn eine konkrete Entscheidung noch aussteht. Denn dies vermittelt das Gefühl, eingebunden und ernst genommen zu werden. Dadurch bekommen die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich auf einen Worst Case vorzubereiten, der unter Umständen sie betrifft.

2. Nehmen Sie sich Zeit für ein persönliches Gespräch

Ich weiß, dass diese Gespräche echt schwer sind. Auch ich hatte immer großen Respekt und zum Teil Bauchschmerzen, wenn ich eine unbequeme Nachricht verkünden musste. Und eine Kündigung ist besonders schwer. Für den, der sie aussprechen muss, ist es fast ebenso schlimm, wie für den, der die Entscheidung entgegen nehmen muss.

Wichtig ist, dass Sie, als Vorgesetzte die Kündigung aussprechen. Denn Sie kennen den zu Kündigenden und tragen Verantwortung. Bitte bereiten Sie sich vor und nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch.

Viele Führungskräfte wollen das Gespräch möglichst schnell hinter sich bringen. Sie wollen nicht zeigen, dass sie sich schuldig fühlen und vielleicht auch schämen, das jetzt sagen zu müssen. Manche haben auch Angst. Angst vor der Frage, *„Warum haben Sie mich ausgewählt?“* *„Warum muss ich gehen?“* Diese Frage ist absolut berechtigt. Für Sie bedeutet die Frage, zu Ihrer Entscheidung zu stehen.

Zeigen Sie Mitgefühl. Mitgefühl heißt nicht, Mitleid zu haben oder sich zu rechtfertigen. Es geht darum, dass Sie anerkennen, dass dies für Ihr Gegenüber gerade eine schwere Situation ist.



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



Jetzt ist der Moment für echte Anteilnahme, für einen ehrlichen Blick – was Übrigens viele nicht machen, weil ihnen die Situation selbst total unangenehm ist –, einen respektvollen Satz, wie z.B. *„Ich weiß, dass diese Nachricht gerade hart für Sie ist und gleichzeitig“*. Damit erkennen Sie den Schmerz an.

Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter Zeit, aus dem ersten Schockmoment herauszukommen. Dabei darf auch gemeinsam geschwiegen werden. Auch das ist echt schwer – ich weiß. Gleichzeitig führt dies dazu, dass sich Ihr Gegenüber gesehen und nicht abgefertigt fühlt. Der Schmerz darf da sein und bekommt Raum.

3. Teilen Sie einen Kündigungsgrund mit

Die allermeisten Menschen empfinden eine Kündigung als kränkend. Sie fühlen sich abgelehnt, ausgeschlossen und dürfen nicht mehr dazugehören. Das macht etwas mit ihnen. Damit sie das einordnen können, ist es für sie wichtig, den Grund für die Kündigung zu erfahren. Denn sie wünschen sich Orientierung. Sie wollen verstehen, was passiert ist.

Doch hier es gibt ein Dilemma.

Mein nun folgender kleiner Exkurs stellt ausdrücklich keine Rechtsauskunft dar. Mir ist es gleichwohl wichtig, Sie für dieses Dilemma zu sensibilisieren.

Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist der Arbeitgeber grundsätzlich nicht verpflichtet, einen Kündigungsgrund anzugeben. Außerdem gibt es ein Gesetz, das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz), das Sie vielleicht kennen. Danach dürfen Menschen nicht aufgrund ihres Alters, Geschlechts, Religion, Behinderung etc. diskriminiert werden. Wenn Sie im Kündigungsschreiben nun freiwillig einen Grund nennen und dieser auch nur im Entferntesten auf ein AGG-Merkmal schließen lässt, droht eine Beweislastumkehr. Das heißt: Sie als Arbeitgeber müssen dann vor Gericht beweisen, dass die Kündigung nicht diskriminierend war.

Diese juristische Vorgabe macht es teilweise unmöglich, den wahren Grund mitzuteilen. Um Risiken zu vermeiden, wird hier oft geraten, auf pauschale Formulierungen oder Worthülsen zurückzugreifen. Konkrete Gründe sollten erst auf Verlangen oder im Kündigungsschutzprozess benannt werden. Gleichzeitig fühlen sich Worthülsen für Gekündigte meist verletzend an – ebenso die Aussage, *„Ich muss Ihnen keinen Grund mitteilen.“*



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



Wie können Sie nun mit dieser Zwickmühle umgehen?

Einerseits sollen Sie als Führungskraft authentisch sein, Wertschätzung zeigen und Orientierung geben. Und andererseits sollen Sie bloß nichts sagen, was später gegen das Unternehmen verwendet werden könnte.

Was Sie sagen können, ist, z.B.

- dass es betriebliche Gründe gibt.
- dass die wirtschaftliche Lage dazu zwingt, Stellen abzubauen. Das betrifft leider auch Ihre Position.
- dass die Entscheidung auf einer unternehmerischen Neuausrichtung beruht.
- dass Sie nach sorgfältiger Abwägung zu dem Ergebnis gekommen sind, dass Sie die Zusammenarbeit künftig nicht fortsetzen werden.
- dass Ihnen diese Entscheidung nicht leicht gefallen ist.
- dass Sie bedauern, nicht alle Fragen beantworten zu können.
- dass es Ihnen gleichzeitig wichtig ist, dass dies nicht als mangelnder Respekt verstanden wird.

Es ist eine individuelle Entscheidung, welche Haltung Sie an dieser Stelle einnehmen.

Ich werbe Sie dafür: Benennen Sie das, was Ihnen im Rahmen des AGG möglich ist.

Überlegen Sie, ob es neben den betrieblichen Gründen oder der Neuausrichtung noch eine Begründung gibt, die näher an Ihren MitarbeiterInnen ist.

Das nimmt den Schmerz einer Kündigung zwar nicht, kann jedoch das Gefühl von "Nicht-ernst-genommen-werden" reduzieren. Ohne Erklärung bleiben Fragen, Scham, Wut und Selbstzweifel.

Auch ganz wichtig: Die gekündigte Person darf wütend, sauer und traurig sein. Nehmen Sie das bitte nicht persönlich. Es dürfen auch Tränen fließen. Und auch Sie dürfen berührt sein. Wichtig ist es, diesen Raum zu halten.



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



4. Erkennen Sie die geleistete Arbeit an

Das könnte z.B. so klingen:

„Ihre Leistung hat im Unternehmen einen Unterschied gemacht. Sie haben XYZ immer gut umgesetzt und hatten am Erfolg des Projektes X einen maßgeblichen Anteil. Ihre Arbeitsergebnisse waren wertvoll für das Unternehmen und bleiben es nach wie vor.“

So oder so ähnlich könnten Sie Ihre Wertschätzung ausdrücken. Zeigen Sie, dass das Engagement gesehen und gewürdigt wird. Auch wenn sich das für Ihr Gegenüber in diesem Moment als Blabla anfühlen sollte. Denn es macht einen Unterschied, die Leistung zu benennen, als sie von vornherein wegzulassen.

Einfach nichts dazu zu sagen, vermittelt das Gefühl, dass ihre bisherige Leistung von jetzt auf gleich keine Rolle mehr spielt. Und das ist meist sehr schmerzhaft.

5. Ermöglichen Sie einen Abschied

Viele Unternehmen, insbesondere große, lassen sich direkt im Kündigungsgespräch den Schlüssel vom Büro oder Firmenwagen, Diensthandy, Laptop etc. geben. Sie sperren den Zugang zum Büro und zum PC. Sie erlauben es nicht, sich von MitarbeiterInnen verabschieden zu können. Zu groß ist die Befürchtung, dass hier Unterlagen verschwinden, böse Mails geschrieben werden könnten, Mitarbeitende gegen das Unternehmen aufgewiegelt werden – kurz, dem Unternehmen Schaden zugefügt werden könnte. Aus Unternehmenssicht verständlich.

Bitte überprüfen Sie gut, was Sie im Einzelfall für erforderlich erachten. Für Gekündigte ist dieses Vorgehen meist maximal entwürdigend.

Ermöglichen Sie stattdessen einen Abschied. Ihre MitarbeiterInnen haben meist viel Zeit, Kraft und Herzblut in dieses Unternehmen investiert. Haben privat möglicherweise einiges zurückgesteckt. Es tut weh, nicht die Chance zu bekommen, sich ordentlich zu verabschieden, von dem Arbeitsplatz, von MitarbeiterInnen oder KollegInnen.



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



Für viele wird dies allerdings nicht möglich sein. Sie haben die Entscheidung noch nicht verarbeitet und wollen sich nicht verletzt zeigen. Auch das ist zu würdigen. Es ist jedoch ein großer Unterschied, dies gar nicht erst anzubieten. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden selbst die Entscheidung treffen, ob ein Abschied gewünscht wird und, wenn ja, in welcher Form. Ein Abschied kann helfen, das Erlebte besser zu verarbeiten.

6. Stellen Sie ein faires Zeugnis aus

Ein Arbeitszeugnis drückt Wertschätzung aus oder eben auch nicht. Ich empfehle Ihnen, das Zeugnis wohlwollend zu formulieren. Es ist der Türöffner für die weitere berufliche Zukunft. Dafür kämpfen zu müssen, fühlt sich maximal abwertend und entwürdigend an. Als ob die gekündigte Person keine Bedeutung für das Unternehmen hatte, als ob alles, was sie für den Betrieb gemacht und evtl. auch privat aufgegeben hat, umsonst war.

Ich bitte Sie dringlich, der Versuchung zu widerstehen, hier abzurechnen. Denn das gibt es leider auch. Für Ihr Unternehmen ist es nicht mehr relevant. Bitte erschweren Sie Ihrem ehemaligen Mitarbeiter, Ihrer ehemaligen Mitarbeiterin hier nicht die Zukunft.

Gesetzlich besteht ein Anspruch auf ein wohlwollendes und zugleich wahrheitsgemäßes Zeugnis. Ein rein neutrales Zeugnis ist unzulässig, da es die berufliche Zukunft des Arbeitnehmers nicht behindern darf, während die Wahrheitspflicht sicherstellt, dass neue Arbeitgeber nicht getäuscht werden.

7. Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter, was ihr/ihm zusteht

Das letzte Gehalt, offene Überstunden, Resturlaubstage, vereinbarte Abfindungen oder andere Ansprüche sollten nicht erbettelt oder gerichtlich erstritten werden müssen. Ihre Mitarbeitenden verlieren nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch finanzielle Sicherheit. Finanzielle Fairness sollte hier selbstverständlich sein. Alles andere verstärkt das Gefühl der Ohnmacht und bedeutet einen zusätzlichen emotionalen Kraftakt. Ein Rechtsstreit kostet auch Sie viel Zeit und Geld.



Hilke Prager

Expertin für berufliche Trennungs-
prozesse und Neuorientierung



8. Bieten Sie Orientierung

In dieser Phase ist es ein wichtiges Signal, wenn das Unternehmen Unterstützung anbietet: Ein Gespräch mit einem Karrierecoach, eine Begleitung in der Übergangszeit, ein Outplacement-Budget, Kontakte zu anderen Firmen knüpfen, Empfehlung aussprechen oder einfach ein offenes Ohr. Diese Gesten zeigen, dass Ihnen der Mensch wichtig bleibt, auch wenn die Zusammenarbeit endet.

Ein guter Leitfaden ist erst der Anfang.

Theorie gibt Halt, aber jede Trennungssituation im Unternehmen ist einzigartig. Als Ihre Sparringspartnerin begleite ich Sie in Ihrem konkreten Fall durch den Trennungsprozess. Damit Sie diesen für alle Seiten verantwortungsvoll gestalten. Ob Vorbereitung der Führungskraft, Begleitung des gekündigten Mitarbeitenden oder die Stabilisierung des verbleibenden Teams: Ich bin an Ihrer Seite.

Lassen Sie uns klären, wie ich Sie und Ihr Unternehmen konkret unterstützen kann.

Buchen Sie sich gerne ein persönliches Erstgespräch mit mir – unverbindlich und kostenfrei:

<https://hilkeprager.de/kalender/>

Oder schreiben Sie mir eine Mail: kontakt@hilkeprager.de

Wie wir uns trennen, sagt mehr über unsere Unternehmenskultur als jede Employer-Branding-Kampagne.

Herzlichst,

Ihre

Hilke Prager