

# **RICHTLINIEN FÜR DIE FREISTELLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

## **1. EINFÜHRUNG**

Die Nachricht muss gezielt sein. Was gesagt werden muss, sollte vorgängig schriftlich notiert werden. Das Gespräch sollte nicht länger als 15 bis 20 Minuten dauern.

## **DIE NACHRICHT**

- Nennen Sie den Grund des Gesprächs, damit der Angestellte genau weiss, worum es geht.
- Informieren Sie über die Trennung in den ersten drei Sätzen.
- Bleiben Sie sachlich und benutzen Sie weiche Worte. Vermeiden Sie Worte wie «Kündigung» oder «Entlassung»; verwenden Sie statt dessen: «Ihre Anstellung wird beendet», «Ihre Dienste werden nicht länger benötigt, wir müssen uns trennen» oder «die Position wird aufgehoben» (oder was immer zutrifft).

## **DER GRUND**

- Vermeiden Sie Diskussionen über Leistung. Die Trennung/Entlassung erfolgt aus ökonomischen Gründen oder als Folge einer Reorganisation, nicht wegen schlechtem Einsatz (wenn dem so ist).
- Vermeiden Sie Auseinandersetzungen, welche nur zur Rechtfertigung der Entscheidung führen. Bei aufkommenden Fragen bleiben Sie hart; die Entscheidung ist gefallen, sie ist nicht zu verhandeln und nicht mehr rückgängig zu machen.

## DIE UNTERSTÜTZUNG

- Erläutern Sie den Inhalt des Trennungsschreibens, aber lassen Sie den Mitarbeiter den Brief nicht in Ihrer Gegenwart lesen. Seien Sie genau bezüglich des Kündigungstermins, des letzten Arbeitstages, der evtl. Abfindung (bei sofortiger Freistellung) und dem Weiterlaufen von Entschädigungen.
- Unterrichten Sie den Betroffenen über die Hilfestellung bei der Arbeitsuche. Ermutigen Sie ihn zur Beziehung der Dienste einer Outplacement-Beratungsfirma.

## DER ABSCHLUSS

- Offerieren Sie Referenzen (schriftlich oder mündlich) für zukünftige Arbeitgeber
- Versichern Sie sich, dass der Mitarbeiter den Namen einer Kontaktperson in der Personalabteilung (Personalleiter oder Stellvertreter) hat
- Informieren Sie den Mitarbeiter, dass er nach dem Gespräch nach Hause gehen kann, sofern er das wünscht (auch wenn das nicht sein letzter Arbeitstag ist)
- Informieren Sie den Mitarbeiter *noch nicht* über die Richtlinien betreffend Eigentum der Firma (Schlüssel, Kreditkarten, ID-Ausweise usw.)
- Danken Sie dem Mitarbeiter für seine Firmentreue und seine Dienste am Ende des Gesprächs
- Stellen Sie ihm den Outplacement-Berater vor, wenn er diese Beratung und Unterstützung wünscht
- Bereiten Sie ein Zwischenzeugnis vor

## 2. CHECK-LISTE ZUM TRENNUNGSVORGANG

**Was?** Ein kurzes, ruhiges, organisiertes, gut strukturiertes Meeting/Gespräch. Keine Unterbrechungen (Telefonate)

### **Die Aussage**

- Entschluss und was dazu führte
- Kurz, entschieden, endgültig
- Entschluss ist unabänderlich
- Versuch, eine andere interne Aufgabe zu finden war leider negativ
- Wie/wann wird die Trennung bekannt gegeben
- Wer weiss jetzt schon davon
- Übergabe von Aufgaben (wie, wann, an wen)
- Hilfestellung durch die Firma

Das «Paket» schriftlich aufsetzen, inkl. Lohnfortzahlung, Dauer der Unterstützung, Versicherungen, Pensionskasse, Auto, Wohnungswechsel, Reisespesen, Geschäftskreditkarte, ärztliche Untersuchung, Hilfe für Hypothek usw.

Ist Ihre Hilfe an die Wahrung des Geschäftsgeheimnisses gebunden? Sagen Sie es.

Referenzen - wer?

Wegnahme von persönlichem Besitz (falls nötig). Rückgabe von Firmeneigentum (nicht schon bei der ersten Bekanntgabe der Trennung!).

## **Stil**

- Erklärungen, aber keine Rechtfertigungen
- Vermeiden Sie Anschuldigungen, Beurteilungen
- Erwähnen Sie einige persönliche «Pluspunkte»

## **Wann?**

Sorgen Sie dafür, dass Sie und der Betroffene nicht unter Druck kommen.

Vermeiden Sie Geburtstage, Jubiläen, Freitage.

Vermeiden Sie geschäftige Bürozeiten oder die Zeit kurz vor Ferienbeginn.

Bemühen Sie sich, dass es (wenn möglich) zu einer terminlich sauberen Trennung kommt.

## **Wie lange?**

Reservieren Sie fest, ohne äussere Störung 15 Minuten Zeit (sich nicht nach 2 Minuten «davonmachen»).

Völliges Erstaunen oder Schock? Dann nehmen Sie sich mehr Zeit. Planen Sie 30 Minuten ein, um zu einem Ende zu kommen. Geben Sie dem zu Entlassenden die Möglichkeit zu antworten, Fragen zu stellen, Detailfragen jedoch auf ein späteres Meeting planen und/oder auf schriftliche Informationen verweisen. Administrative Fragen sind vom höchsten Personalverantwortlichen zu erledigen.

## **Wer ?**

Einer gegen Einen ist die beste Lösung.

**Abschluss**

Wiederholen Sie, dass die Firma bereit ist, zu helfen

- mit Referenzen, «Paket», Outplacement, anderem
- Stellen Sie den Outplacement-Berater sofort vor, in Ihrem Büro oder durch telefonische Voranmeldung
- Schreiben Sie nachher sofort einen Bericht über die Vorkommnisse

**Falls doch etwas schief läuft**

Sorgen Sie dafür, dass der Betreffende merkt, dass die Entscheidung endgültig ist. Bleiben Sie freundlich und fair.

Zeigen Sie Wege, wie die Firma helfen kann.

Machen Sie den Betreffenden mit dem Outplacement-Berater bekannt.

### 3. BEISPIELE FÜR TRENNUNGSGESPRÄCHE

Sie werden verstehen, dass die Firma sehr kritisch gegenüber der Organisationsstruktur und der Anzahl der Mitarbeiter sein muss, um die Effizienz zu gewährleisten und um die Geschäftspläne und Strategien einzuhalten.

Wir haben soeben eine Analyse unserer Organisation durchgeführt und müssen Ihnen leider mitteilen, dass als Konsequenz daraus Ihre Stelle aufgehoben wird. Das heißt ...

... die praktische Folge davon ist, dass wir den Arbeitsvertrag mit Ihnen auflösen müssen. Wir haben nach internen Alternativen gesucht, aber es sind leider keine vorhanden. Ich möchte bei dieser Gelegenheit erwähnen, dass unser Gespräch eines von mehreren ist, welches an diesem Morgen stattfindet - Sie wurden nicht aus speziellen Gründen ausgewählt, sondern der einzige Grund besteht darin, dass Ihr Arbeitsplatz nicht länger besteht.

Wir haben entschieden, dass es aus folgenden Gründen unpassend wäre, Sie länger an Ihrem Arbeitsplatz zu belassen und Sie deshalb ab sofort freigestellt:

- Wir müssen die neue Organisationsstruktur sofort einführen
- Wir nehmen zur Kenntnis, dass Sie enttäuscht und nach unserer Entscheidung nicht mehr motiviert sind; Sie würden Schwierigkeiten haben, mit vollem Einsatz zu arbeiten
- Wir haben schon abgeklärt, dass es keine vernünftige Möglichkeit einer Wiederanstellung während Ihrer Kündigungsfrist gibt, die wir auf 6 Monate festgelegt haben

Ihre Anstellung endet praktisch heute. Ich habe hier einen Brief für Sie vorbereitet, in welchem die Bedingungen dargelegt sind. Wir wollen nicht auf Details eingehen, aber ich glaube, die Bedingungen sind fair und stehen auf einer Ebene, die Sie während einer vernünftigen Zeitspanne, während der Stellensuche oder anderer Pläne sowohl kompensiert wie auch schützt.

Ich möchte betonen, dass diese Schritte nur nach reiflicher Überlegung auf höchster Ebene unternommen wurden. Wir sind uns bewusst, dass eine Kündigung eine unangenehme Nachricht für Sie ist und wir möchten Ihnen deshalb sehr gerne behilflich sein, für Ihre Zukunft vorzusorgen. Aus diesem Grunde haben wir die Outplacement-Beratung vorbereitet; der Brief erklärt das Vorgehen, dessen Kosten wir selbstverständlich voll übernehmen.

Ich wäre froh, wenn Sie die Angelegenheit nicht mit anderen diskutieren würden, da diese direkt oder indirekt auch betroffen sein könnten. Wir haben vorgesorgt; es wird im Verlauf des Tages eine angemessene Information geben.

#### **4. FRAGEN, DIE BEIM ENTLASSUNGSGESPRÄCH GESTELLT WERDEN KÖNNEN**

**Bereiten Sie Ihre Antworten dazu vor! Warum gerade ich?**

- Können wir über die Bedingungen diskutieren?
- Kann ich von mir aus kündigen oder eine frühzeitige Pensionierung beantragen?
- Habe ich das Recht zu appellieren?
- Ich werde die Sache weiterziehen!
- Wie steht es mit meinem Firmenauto?
- Wie steht es mit meiner Versicherung?
- Wie steht es mit meinem 13. Monatsgehalt, wie mit der Gratifikation?
- Wie sieht meine Pension aus?
- Werden mir meine Ferien abgegolten?
- Warum hat man mich nicht vorher gewarnt?
- Wer weiss es sonst noch?
- Kann ich meine Mitarbeiter informieren?
- Welche Hilfe für die Stellensuche können Sie mir offerieren?
- Kann ich mich bewerben/können Sie mich bei einer zukünftigen Vakanz berücksichtigen?
- Gäbe es andere Positionen für mich, auch niedrigere?
- Wer wird meine Arbeit übernehmen und wer arbeitet den Nachfolger ein?
- Wird die Stelle ganz aufgehoben?



- Ich finde es absolut unfair, besonders wenn man bedenkt, wie lange ich schon bei der Firma bin!
- Bin ich der Einzige, der betroffen ist?
- Wer wird mein Zeugnis schreiben? Was wird man sagen?
- Wie steht es mit meinem letzten (guten) Qualifikationsgespräch? Zählt das nicht?
- Werde ich sofort freigestellt?
- Was passiert, wenn ich nach Ablauf der Kündigungszeit die ideale neue Stelle noch nicht gefunden habe?