

PRAXISLEITFADEN

Trennungs-gespräche professionell führen

Klare Entscheidungen treffen.

Mit Würde umsetzen.

Stark führen.

Ein Leitfaden für Geschäftsführer im Mittelstand

Diana Walther Edutainment e.K.

ActionCOACH Business Coaching

Echte Menschen. Echte Ergebnisse.

Vorwort: Warum Sie diesen Leitfaden in der Hand halten

Wenn Sie diesen Leitfaden lesen, wissen Sie wahrscheinlich schon, was zu tun ist.

Sie haben einen Mitarbeiter, der nicht passt. Vielleicht seit Monaten. Vielleicht seit Jahren. Sie spüren, was es Ihr Unternehmen kostet — die Energie, die Stimmung im Team, die Kunden, die irritiert sind, die Top-Performer, die innerlich schon kündigen, weil Sie den einen Bremsklotz nicht lösen.

Und trotzdem zögern Sie.

Das ist nicht Schwäche. Das ist menschlich. Konfliktscheu, Schuldgefühle, Hoffnung auf Besserung — sie alle sind starke Kräfte. Aber sie sind keine guten Ratgeber für eine Führungsentscheidung.

Klarheit ist die höchste Form von Respekt.

Hinhalten ist die grausamste Form der Führung.

Dieser Leitfaden gibt Ihnen drei Dinge: rechtliche Sicherheit, einen erprobten Gesprächsfahrplan — und die innere Stärke, die Entscheidung tatsächlich umzusetzen.

Er ist für Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen geschrieben. Für Menschen, die nicht in Konzern-HR-Strukturen arbeiten, sondern selbst entscheiden, selbst sprechen, selbst aushalten müssen.

Sie schaffen das. Und Sie schaffen es **professionell** — wenn Sie diesen Leitfaden Schritt für Schritt nutzen.

Ihre Diana Walther

ActionCOACH

Inhalt

1. Die Wahrheit über zu spätes Trennen
 2. Die fünf Trennungsanlässe — wann welcher Weg?
 3. Rechtlicher Rahmen kompakt
 4. VORHER — Vorbereitung in 14 Tagen
 5. MITTENDRIN — Das Gespräch in 5 Phasen
 6. DANACH — Sofortmaßnahmen, Team, Reflexion
 7. Die 17 typischen Fehler
 8. Ihr Mindset: Drei innere Wahrheiten
- Anhang: Tear-Off-Checkliste VORHER / MITTENDRIN / DANACH**

1. Die Wahrheit über zu spätes Trennen

Was ein Underperformer Ihr Unternehmen wirklich kostet

Lassen Sie uns ehrlich sein. Wenn Sie monatelang zögern, ist das keine Geduld. Es ist ein Geschäftsschaden, den Sie selbst finanzieren — und der weit über das Gehalt des Mitarbeiters hinausgeht.

Die Zahlen, die jeder Geschäftsführer kennen sollte:

- 13 % der Beschäftigten in Deutschland haben **innerlich gekündigt** — rund 7,3 Millionen Menschen (Gallup Engagement Index 2024).
- Ein toxischer Mitarbeiter kostet ein Unternehmen **durchschnittlich 12.500 USD** allein durch Folgekosten der Fluktuation umliegender Kollegen (Harvard Business School, Housman/Minor 2015).
- Ein einziger Underperformer im Team senkt die **Gesamtleistung des Teams um 30 bis 40 Prozent** (Felps-Studien, zit. bei Hastings).
- Durchschnittliche Fluktuationskosten in Deutschland: **43.000 Euro pro Fall** (90 bis 200 Prozent eines Bruttojahresgehalts).

Warum Sie zögern — und warum Sie aufhören sollten

Die ehrlichste Beobachtung zu diesem Thema kommt von Jim Collins:

„Wenn wir ehrlich zu uns sind, hat das zu lange Warten oft weniger mit Sorge um diese Person zu tun, sondern mehr mit unserer eigenen Bequemlichkeit.“

— Jim Collins, Good to Great

Lesen Sie diesen Satz noch einmal. Ihre Konfliktscheu ist nicht Mitgefühl mit dem Mitarbeiter. Sie ist Selbstschutz. Das anzuerkennen ist der erste Schritt.

„Hinhalten und Mitarbeiter spät in ihrer Karriere wegzuschicken — wenn ihre Optionen begrenzt sind und sie ihre Kinder durchs Studium bringen — das ist die wirklich grausame Form von Führung.“

— Jack Welch, Jack: Straight from the Gut

Der Reframe, der alles verändert

Trennung ist kein Versagen. Trennung ist Führung.

Wenn Sie einen Mitarbeiter zwei Jahre lang in einer Rolle halten, in der er nicht erfolgreich sein kann, dann tun Sie ihm keinen Gefallen. Sie stehlen ihm Lebenszeit. Sie hindern ihn daran, einen Platz zu finden, an dem er aufblüht. Sie nehmen Ihrem Team die Energie. Sie sabotieren Ihr Unternehmen.

Die Frage ist nicht: Werde ich diesem Menschen wehtun?

Die Frage ist: Wem tue ich noch mehr weh, wenn ich weiter zögere?

2. Die fünf Trennungsanlässe

Bevor Sie ein Gespräch führen, müssen Sie wissen, auf welchem rechtlichen Fundament Sie stehen. Es gibt im Wesentlichen fünf Anlässe — jeder hat eigene Spielregeln.

Anlass 1: Verhaltensbedingt

Was ist gemeint:

Der Mitarbeiter verstößt gegen seine vertraglichen Pflichten. Beispiele: Diebstahl, Arbeitszeitbetrug, Beleidigung, sexuelle Belästigung, beharrliche Arbeitsverweigerung, unentschuldigtes Fehlen, Verletzung von Geheimhaltungspflichten.

Die zentrale Hürde:

Vor einer ordentlichen verhaltensbedingten Kündigung brauchen Sie grundsätzlich eine einschlägige Abmahnung. Der Mythos „dreimal abmahnen“ ist falsch — eine wirksame Abmahnung kann genügen. Bei schweren Vertrauensbrüchen (Diebstahl, Tötlichkeit, Betrug) ist die Abmahnung entbehrlich.

Bei fristloser Kündigung:

Die Zwei-Wochen-Frist nach § 626 Absatz 2 BGB ist eine harte Ausschlussfrist. Ab Kenntnis aller relevanten Tatsachen haben Sie 14 Tage. Punkt.

Beweislast:

Der Arbeitgeber trägt die volle Beweislast für die Pflichtverletzung und die Wirksamkeit der Abmahnung. Dokumentieren Sie ab Tag eins schriftlich: Datum, Uhrzeit, Ort, Personen, Sachverhalt, Zeugenaussagen.

Anlass 2: Personenbedingt — Low Performer

Was ist gemeint:

Der Mitarbeiter erbringt nicht die geschuldete Leistung — nicht aus Unwillen, sondern weil er es nicht kann. Abgrenzung: „Will nicht“ ist verhaltensbedingt, „Kann nicht“ ist personenbedingt.

Die 1/3-Regel des Bundesarbeitsgerichts:

Eine erhebliche Minderleistung wird in der Regel angenommen, wenn die Durchschnittsleistung vergleichbarer Mitarbeiter langfristig um mindestens ein Drittel unterschritten wird. Unter 60 Prozent der Durchschnittsleistung darf der Arbeitgeber auf fehlendes Bemühen schließen.

Die Praxis-Wahrheit:

Die Beweisführung ist in der Realität extrem schwer. Bei Wissens- und Kreativarbeit gibt es selten messbare Vergleichswerte. Jahrelang gut gemeinte Beurteilungen vereiteln spätere Kündigungen. Realistischer Weg in fast allen Fällen: Aufhebungsvertrag mit Abfindung.

Anlass 3: Krankheitsbedingt

Was ist gemeint:

Häufige Kurzerkrankungen über mehrere Jahre, Langzeiterkrankung über 24 Monate, Krankheit ohne absehbares Ende.

Die drei Stufen des BAG-Prüfschemas:

1. Negative Gesundheitsprognose
2. Erhebliche betriebliche Beeinträchtigung
3. Interessenabwägung

Die kritische Pflicht — BEM:

Bei mehr als sechs Wochen Krankheit pro Jahr müssen Sie ein Betriebliches Eingliederungsmanagement aktiv anbieten (§ 167 Absatz 2 SGB IX). Die Teilnahme des Mitarbeiters ist freiwillig — das Angebot ist Pflicht. Ohne BEM scheitern Kündigungen vor Gericht in der Regel.

Wichtig:

Krankschreibung schützt nicht vor Kündigung. Eine Kündigung kann auch während Krankheit zugehen.

Anlass 4: Betriebsbedingt

Was ist gemeint:

Der Arbeitsplatz fällt dauerhaft weg — durch Auftragsmangel, Restrukturierung, Outsourcing, Standortschließung. Vorübergehende Auftragsschwankungen reichen nicht.

Sozialauswahl § 1 Absatz 3 KSchG — vier Pflichtkriterien:

- Lebensalter
- Betriebszugehörigkeit
- Unterhaltspflichten
- Schwerbehinderung

Massenentlassung — Schwellenwerte ab 21 Mitarbeiter:

Innerhalb von 30 Kalendertagen anzeigepflichtig (§ 17 KSchG): Bei 21 bis 59 Mitarbeitern bereits ab 6 Entlassungen. Bei 60 bis 499 Mitarbeitern: 10 Prozent oder mehr als 25. Auch Aufhebungsverträge auf Veranlassung des Arbeitgebers zählen mit.

Abfindungsangebot § 1a KSchG:

Sie können im Kündigungsschreiben eine Abfindung gegen Klageverzicht anbieten — Höhe: 0,5 Bruttomonatsgehälter pro Beschäftigungsjahr.

Anlass 5: Kulturelle Misfits — der Königsweg Aufhebungsvertrag

Das Kernproblem:

„Querschläger“, „Demotivierer“, „Stimmungskiller“ sind rechtlich kaum greifbar. Es gibt keine konkrete Pflichtverletzung. Die 1/3-Minderleistung ist nicht beweisbar. Die Stimmungslage ist nicht objektiv messbar.

Der pragmatische Weg: Aufhebungsvertrag mit Abfindung.

- Vorteil: keine Kündigungsschutzklage, schnelle Lösung, klare Kosten.
- Nachteil: Abfindung erforderlich, Sperrzeit-Risiko für den Mitarbeiter.

Wann lohnt es sich finanziell?

Faustregel: Bei toxischen Mitarbeitern „kostet“ ein Monat Verbleib oft 0,5 bis 1 Monatsgehalt an Schaden. Eine Abfindung von vier Monatsgehältern ist meist innerhalb eines halben Jahres amortisiert — durch wiedergewonnene Team-Energie und gestoppte Folgefluktuation.

Faustformel Abfindung:

0,5 Bruttomonatsgehälter × Beschäftigungsjahre

3. Rechtlicher Rahmen kompakt

Dieser Leitfaden ersetzt keine anwaltliche Beratung — schaltet ein, ein Fachanwalt für Arbeitsrecht ist bei jeder Trennung außerhalb der Probezeit ratsam, bei Sonderkündigungsschutz oder Betriebsrat zwingend. Was Sie als Geschäftsführer aber kennen sollten:

KSchG — Wann greift Kündigungsschutz?

Der Kündigungsschutz nach KSchG greift, wenn alle drei Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind:

4. Mehr als 10 Mitarbeiter im Betrieb (§ 23 Absatz 1 KSchG)
5. Mitarbeiter länger als 6 Monate im Unternehmen (§ 1 Absatz 1 KSchG)
6. Schriftliche Arbeitgeberkündigung

Berechnung der Mitarbeiterzahl:

Teilzeit bis 20 Stunden wird mit 0,5 gewichtet, bis 30 Stunden mit 0,75, ab 30 Stunden voll. Auszubildende zählen nicht mit. Beispiel: 6 Vollzeit + 4 Teilzeit (25 h) + 1 Minijobber + 3 Azubis = 9,5 — das ist Kleinbetrieb, KSchG greift nicht.

Kündigungsfristen § 622 BGB

Betriebszugehörigkeit	Kündigungsfrist
Probezeit (max. 6 Monate)	2 Wochen
Unter 2 Jahre	4 Wochen zum 15. oder Monatsende
Ab 2 Jahre	1 Monat zum Monatsende
Ab 5 Jahre	2 Monate zum Monatsende
Ab 8 Jahre	3 Monate zum Monatsende
Ab 10 Jahre	4 Monate zum Monatsende
Ab 12 Jahre	5 Monate zum Monatsende
Ab 15 Jahre	6 Monate zum Monatsende
Ab 20 Jahre	7 Monate zum Monatsende

Schriftform § 623 BGB

Eigenhändige Originalunterschrift ist zwingend.

E-Mail, Fax, Scan, WhatsApp oder eingescannte Unterschrift sind nichtig. Die Kündigung wäre rechtlich nie ausgesprochen — Sie zahlen weiter Lohn.

Kündigung versus Aufhebungsvertrag

Kriterium	Kündigung	Aufhebungsvertrag
Rechtssicherheit	Klagerisiko	Hoch
BR-Anhörung	Pflicht	Entfällt
Sonderkündigungsschutz	Behördenzustimmung nötig	Entfällt
Dauer	Frist + ggf. Prozess	Sofort verhandelbar
Abfindung	Optional / nach Klage	Praktisch immer
Sperrzeit-Risiko AN	Gering	Hoch ohne Schutzklausel
Kosten kalkulierbar	Schwer	Gut

Sonderkündigungsschutz — Achtung!

Diese Personengruppen genießen besonderen Schutz — unabhängig von Betriebsgröße und Wartezeit:

- Schwangere und Mütter bis 4 Monate nach Entbindung — Zustimmung der Aufsichtsbehörde nötig
- Eltern in Elternzeit — Zustimmung der Aufsichtsbehörde
- Schwerbehinderte (GdB ≥ 50) — Zustimmung des Integrationsamts
- Betriebsräte — ordentliche Kündigung ausgeschlossen
- Auszubildende nach Probezeit
- Datenschutzbeauftragte
- Mitarbeiter in Pflegezeit

Klagefrist § 4 KSchG

3 Wochen ab Zugang der Kündigung — harte Ausschlussfrist.

Versäumt der Mitarbeiter die Frist, gilt die Kündigung als wirksam (§ 7 KSchG). Etwa 80 Prozent aller Kündigungsschutzklagen enden im Güutetermin mit Vergleich plus Abfindung.

Ihr größtes finanzielles Risiko: Annahmeverzugslohn (§ 615 BGB)

Wenn Sie den Prozess verlieren, müssen Sie das Gehalt für die gesamte Prozessdauer nachzahlen — oft sechs bis zwölf Monatsgehälter inklusive Sozialversicherungsanteil. Bei 4.000 Euro brutto sind das schnell 50.000 Euro plus Anwaltskosten.

4. VORHER — Vorbereitung in 14 Tagen

Eine professionelle Trennung beginnt nicht im Gespräch. Sie beginnt zwei Wochen vorher.

Tag -14 bis -10: Entscheidung verifizieren

Bevor Sie irgendetwas tun, prüfen Sie die Entscheidung mit drei Tests:

Der Keeper-Test (Reed Hastings):

„Wenn dieser Mitarbeiter morgen kündigen würde — würde ich kämpfen, ihn zu halten? Oder wäre ich erleichtert?“ Wenn Sie ehrlich erleichtert wären, ist die Entscheidung längst gefallen. Sie haben sie nur noch nicht ausgesprochen.

Der Jury-Test:

„Würden zwölf vernünftige Menschen mein Vorgehen als fair und sachlich bewerten?“ Wenn nein — was fehlt noch? Mehr Dokumentation? Ein Letzte-Chance-Gespräch?

Der Merath-Test:

„Ist mein Unternehmen in einem Jahr besser dran ohne diesen Mitarbeiter?“ Wenn ja — handeln Sie. Wenn nein — investieren Sie noch einmal in Entwicklung.

Tag -10 bis -7: Rechtliche Vorbereitung

- Anwalt einschalten — bei Sonderkündigungsschutz, Betriebszugehörigkeit über 5 Jahre, Betriebsrat im Haus, fristloser Kündigung, Aufhebungsvertrag.
- Personalakte vollständig sichten und kopieren — alle Beurteilungen, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Abmahnungen, dokumentierte Zielverfehlungen, Krankheitstage, Arbeitsvertrag samt Zusatzvereinbarungen.
- Sozialdaten erheben — Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltspflichten, Schwerbehinderung.
- Kündigungsfrist berechnen — mit dem konkreten Beendigungstermin.
- Kündigungsschreiben vorbereiten — Originalunterschrift!
- Alternative: Aufhebungsvertrag mit Standardklauseln in zwei Exemplaren.
- Bei Betriebsrat: Anhörung nach § 102 BetrVG einleiten — eine Woche vor ordentlicher, drei Tage vor außerordentlicher Kündigung.

Tag -7 bis -3: Logistik

Den richtigen Termin wählen — die wichtigste Logistik-Entscheidung:

Dienstag oder Mittwoch.

Vormittag, 9:30 bis 11:00 Uhr.

Niemals Freitagnachmittag.

Begründung: Der Mitarbeiter hat den restlichen Tag, um Anwalt, Betriebsrat oder Familie zu erreichen. In derselben Arbeitswoche ist ein Folgegespräch möglich. Am Freitagnachmittag steht er alleine im Wochenende, kommt am Montag mit Argumenten und Wut zurück.

Nicht durchführen:

- vor oder nach Feiertag
- am Geburtstag oder Dienstjubiläum
- direkt nach Urlaubsrückkehr
- während Krankheit
- zwischen Tür und Angel

Den richtigen Raum wählen:

- Diskreter Besprechungsraum, nicht voll verglast.
- Über Eck sitzen — nicht frontal gegenüber.
- Schreibtisch frei räumen außer: Glas Wasser, Karaffe, Taschentücher dezent parat, Notizblock, Mappe mit Schriftstücken.
- Telefon abschalten, „Bitte nicht stören“-Schild.
- Keine direkt anschließenden Termine.

Wer ist dabei:

Sie als Geschäftsführer oder direkter Vorgesetzter führen das Gespräch. Kündigen ist Chefsache. Plus ein Tandempartner als Zeuge — HR-Verantwortliche, andere Führungskraft oder Anwalt. Funktion: Notizen, rechtliche Detailfragen, Beweissicherung. Der Tandempartner bleibt passiv.

Tag -3 bis -1: Mentale Vorbereitung

Das wird übersehen — und ist entscheidend.

- Generalprobe mit einer Vertrauensperson — Coach, Mentor, HR, Anwalt. Sprechen Sie die Eröffnung laut aus.
- Die ersten fünf Sätze auswendig lernen. Wirklich auswendig. Im Schock greift man nach dem, was geübt ist.
- Am Tag X selbst: 30 Minuten vor dem Termin Spaziergang, ruhiges Atmen.
- Keine anderen wichtigen Termine vorher.
- Innerlich verankern: „Verantwortung schlägt Mitleid.“

„Vielleicht hilft Ihnen die Analogie des Überbringens einer Todesnachricht — auch hier würden Sie sicher Konversationsfloskeln als völlig deplatziert empfinden.“

— Detlef Lieske, 30 Minuten Trennungsgespräche professionell führen

5. MITTENDRIN — Das Gespräch in 5 Phasen

Gesamtdauer: 15 bis 30 Minuten — nicht länger.

Ein Trennungsgespräch ist kein Verhandlungsgespräch.

Phase 1: Eröffnung — 30 Sekunden

KEIN Smalltalk. Smalltalk weckt falsche Hoffnung.

Tür öffnen, Hand reichen, Namen nennen, Tandempartner vorstellen, Platz anbieten, Wasser anbieten — direkt zur Sache.

Phase 2: Trennungsbotschaft — 1 bis 2 Minuten

Vier bis fünf Sätze. Ich-Form. Vergangenheit. Klar. Hier sind drei erprobte Formulierungen:

Verhaltensbedingt:

„Herr Müller, wir haben wegen Ihres chronischen Zuspätkommens schon mehrfach zusammengesessen. Im März haben Sie eine Abmahnung erhalten. Wir hatten vereinbart, dass sich Ihr Verhalten verbessert, es hat sich leider nichts geändert. Daher kündige ich hiermit Ihr Arbeitsverhältnis fristgerecht zum 30. September. Hier ist Ihre Kündigung, unterzeichnet von mir und der Personalleitung.“

— Mustertext verhaltensbedingt

Betriebsbedingt:

„Wie Sie wissen, ist unser Auftragsvolumen um ein Drittel eingebrochen. Deshalb hat die Geschäftsführung Sparmaßnahmen beschlossen. Dazu zählen vier betriebsbedingte Kündigungen. Die Auswahl erfolgte nach den vier Sozialkriterien. Sie, Frau Schneider, zählen leider zu den Betroffenen. Wir werden das Arbeitsverhältnis zum 30. Juni beenden.“

— Mustertext betriebsbedingt

Aufhebungsvertrag bei kulturellem Misfit:

„Frau Bauer, wir haben uns entschieden, das Arbeitsverhältnis mit Ihnen zu beenden. Angesichts Ihrer langen Zeit bei uns wollen wir das fair und einvernehmlich tun und bieten Ihnen einen Aufhebungsvertrag an. Sollten wir uns nicht einigen können, spreche ich Ihnen hiermit die Kündigung zum 31. Dezember aus.“

— Mustertext Aufhebungsvertrag

Was Sie NICHT sagen:

- „Wir müssen reden“
- „Es tut mir leid, aber...“
- „Vielleicht sollten wir uns trennen“
- „Jedes Ende ist ein neuer Anfang“
- „Andere Kollegen sind einfach besser“

Phase 3: Reaktion auffangen — 5 bis 10 Minuten

Jetzt schweigen Sie. Halten Sie aus. Lassen Sie den Mitarbeiter reagieren.

Die fünf typischen Reaktionsmuster:

Der Wütende:

Ruhig bleiben, ausreden lassen, nicht verteidigen. „Ich nehme Ihre Aussagen zur Kenntnis. Die Entscheidung ist nicht verhandelbar.“

Der Geschockte:

Schweigen aushalten. Wasser anbieten. Zeit geben. Niemals trösten im Sinne von „Wird schon“.

Der Beherrschte/Stille:

Sicherstellen, dass die Botschaft angekommen ist. „Bevor wir weitermachen: Was haben Sie verstanden? Mir ist wichtig, dass die Botschaft eindeutig ist.“

Der Verhandler:

„Die Entscheidung selbst ist nicht verhandelbar. Über die Modalitäten — Abfindung, Freistellung, Zeugnis — können wir gerne sprechen, idealerweise in einem Folgetermin.“

Der Drohende:

„Das ist Ihr gutes Recht. Wir haben uns juristisch beraten lassen und stehen zu unserer Entscheidung. Hier ist mein Vorschlag für die Konditionen.“

**Wer die Gründe für die Kündigung diskutiert,
diskutiert die Kündigung selbst.**

Phase 4: Konditionen — 5 bis 10 Minuten

Sobald die Reaktion abgeklungen ist, gehen Sie über zu den Fakten:

- Letzter Arbeitstag — konkretes Datum
- Freistellung ja/nein, ab wann, Resturlaub angerechnet
- Resturlaub und Überstunden
- Abfindung — Bruttobetrag, Zahlungsmodalität
- Zeugnis — Note, Wunsch-Schwerpunkte
- Übergabe-Erwartung
- Schlüssel, IT-Zugänge, Firmenwagen
- Wettbewerbsverbot, falls vereinbart
- Outplacement-Angebot, falls vorgesehen
- Ansprechpartner für Rückfragen
- **Pflichthinweis: 3-Tage-Meldepflicht bei der Bundesagentur für Arbeit (§ 38 SGB III)**

Schriftliches direkt übergeben. Bei Aufhebungsvertrag drei bis sieben Tage Bedenkzeit einräumen — das ist Ihr Schutz vor dem Vorwurf der Überrumpelung.

Phase 5: Abschluss — 1 bis 2 Minuten

Würdig schließen. Folgetermin nennen. Hand reichen. Bei Bedarf Taxi anbieten.

„Frau Müller, ich danke Ihnen für die Zeit bei uns. Ich weiß, dass das ein schwerer Moment ist. Wir haben einen Folgetermin für übermorgen 10:00 Uhr vereinbart. Bis dahin können Sie den Aufhebungsvertrag mit Ihrem Anwalt prüfen. Brauchen Sie heute noch etwas — ein Taxi, einen Anruf an Ihren Partner?“

— Mustertext Abschluss

6. DANACH — Sofortmaßnahmen, Team, Reflexion

Sofortmaßnahmen (1 bis 2 Stunden)

- IT-Zugänge sperren — mit IT vorab abgesprochen.
- Schlüssel, Zugangskarten, Firmenhandy, Laptop einsammeln gegen Übergabeprotokoll.
- Begleitung zum Arbeitsplatz für persönliche Sachen — durch Vorgesetzten oder HR, nicht alleine.
- Out-of-Office-Reply und E-Mail-Weiterleitung einrichten.
- Passwörter aller geteilten Accounts ändern.
- Bei sehr emotionaler Situation: Taxi anbieten.
- Personalakten-Vermerk erstellen.

Team informieren — am gleichen Tag

Wann: am gleichen Tag, innerhalb 1 bis 2 Stunden — aber erst, nachdem der Betroffene das Gebäude verlassen hat.

Wie: persönlich, nie nur per Mail.

„Liebes Team, ich möchte euch persönlich informieren: Frau Schneider wird das Unternehmen zum 30. Juni verlassen. Wir haben uns einvernehmlich auf eine Trennung verständigt. Frau Schneider war sechs Jahre bei uns und hat das Projekt X maßgeblich mitgestaltet. Dafür danken wir ihr. Die Übergabe erfolgt in den nächsten zwei Wochen. Falls ihr Fragen habt — kommt gerne auf mich zu. Ich bitte um Verständnis, dass ich nicht ins Detail gehe.“

— Mustertext Team-Information

Eigene Reflexion — 30 Minuten Pause

Direkt nach dem Gespräch. Spaziergang. Kein Anschlusstermin. Tandempartner-Debriefing.

Reflexionsfragen:

- Wie ging es mir?
- Habe ich klar genug kommuniziert?
- Bin ich in Diskussionen gerutscht?
- Habe ich die Entscheidung relativiert?
- Was kann ich beim nächsten Mal besser machen?

Selbstfürsorge:

Sport, Schlaf, soziale Kontakte am Abend. Kein Lästern mit Familie über Details (Datenschutz!), kein Lästern mit verbliebenen Mitarbeitern (Vertrauensbruch!).

Verbleibende Mitarbeiter binden

Die Bleibenden beobachten genau, wie mit dem Gegangenen umgegangen wurde. Eine professionelle Trennung ist Werbung für Ihre Unternehmenskultur. Eine schlechte beschädigt Sie nachhaltig.

Stay-Interviews mit Top-Performern in der Folgewoche:

„Frau Bauer, Sie haben sicher mitbekommen, dass Frau Müller geht. Ich möchte Sie persönlich beruhigen: Sie sind eine wichtige Säule unseres Teams. Ich möchte mit Ihnen über Ihre Perspektive bei uns sprechen — was läuft gut, wo brauchen Sie mehr Unterstützung, was sind Ihre Wünsche für die nächsten 12 Monate?“

— Mustertext Stay-Interview

7. Die 17 typischen Fehler

Wer sie kennt, vermeidet sie. Wer sie macht, zahlt — finanziell, emotional, in Mitarbeiterbindung.

7. Zu langes Hinauszögern — stiehlt dem Mitarbeiter Lebenszeit, demotiviert Top-Performer, lässt Gerüchteküche entstehen.
8. Trennung in der Gruppe — Demütigung. Vertrauensverlust auch bei Verbleibenden.
9. Gespräch am Freitagnachmittag — Mitarbeiter ist alleine im Wochenende, kommt am Montag mit Argumenten zurück.
10. Unklare Botschaft — „um den heißen Brei reden“ verlängert die Qual. Trennungsabsicht in den ersten drei Sätzen.
11. Diskussion über die Entscheidung zulassen — Verhandlungsfalle. „Die Entscheidung ist getroffen und nicht verhandelbar.“
12. Versprechen, die nicht gehalten werden können — Glaubwürdigkeitsverlust gegenüber Gehenden und Bleibenden.
13. Mitarbeiter „schlecht reden“ vor dem Team — vergiftet Atmosphäre, „die Falschen bleiben“.
14. Fehlende Dokumentation — Sie tragen die volle Beweislast.
15. Falsche Form — mündliche Kündigung, E-Mail, Fax, WhatsApp = nichtig (§ 623 BGB). Lohnfortzahlung läuft weiter.
16. Trennung per E-Mail oder Telefon — ethisch problematisch, rechtlich angreifbar.
17. Erst andere informieren — der Betroffene erfährt es über Umwege. Maximaler Vertrauensbruch.
18. Smalltalk vor der Eröffnung — falsche Hoffnung. Schock potenziert sich.
19. Übermäßige Selbstrechtfertigung — schwächt Ihre Position.
20. Mitarbeiter mit Argumenten „überzeugen“ wollen — Endlos-Diskussion. Nach 2 bis 3 Gegenargumenten ruhig wiederholen.
21. Mit Kollegen lästern danach — Vertrauensbruch, gefährdet die Loyalität der Bleibenden.
22. Keine Vorbereitung der Survivors — verbleibendes Team verunsichert.
23. Fehlende Dritt-Person im Raum — keine Beweisabsicherung.

8. Ihr Mindset: Drei innere Wahrheiten

Wenn Sie nichts anderes aus diesem Leitfaden mitnehmen, dann diese drei Sätze. Lesen Sie sie morgens, bevor Sie das Gespräch führen.

1.

**Mein Schmerz ist nicht so groß
wie der Schaden, den ein Hinauszögern anrichtet.**

2.

**Ich treffe diese Entscheidung
als Verantwortlicher, nicht als Privatperson.**

3.

**Klarheit ist Liebe.
Verschleppen ist Egoismus.**

Diese drei Sätze sind nicht Esoterik. Sie sind das destillierte Ergebnis von Jim Collins, Jack Welch, Reed Hastings, Kim Scott, Ben Horowitz, Reinhard Sprenger, Stefan Merath und Patrick Lencioni — den Menschen, die mehr Trennungsentscheidungen verantwortet haben als die meisten von uns je müssen werden.

„Failing to hold someone accountable is ultimately an act of selfishness.“

— Patrick Lencioni

Übersetzung:

Wer einen schlechten Mitarbeiter nicht zur Rechenschaft zieht, handelt aus Egoismus — nicht aus Mitgefühl.

Take Action. Get Results.

Sie haben jetzt alles, was Sie brauchen: das Recht auf Ihrer Seite, einen klaren Fahrplan, die Mustersätze, die richtige Logistik — und das Mindset.

Was bleibt, ist eine einzige Entscheidung: Tun Sie es.

Wenn Sie an einem Punkt zögern, an dem Sie wissen, dass die Entscheidung längst gefallen ist — rufen Sie mich an. Genau dafür bin ich da.

Diana Walther

ActionCOACH

Echte Menschen. Echte Ergebnisse.

ANHANG**Tear-Off-Checkliste**

Diese Seite zum Heraustrennen. Vor jedem Trennungsgespräch durchgehen, abhaken, nichts vergessen.

VORHER — Vorbereitung (Tag -14 bis Tag 0)**Entscheidung & Recht**

- ☐ Entscheidung definitiv getroffen — kein Verhandlungsspielraum mehr
- ☐ Keeper-Test / Jury-Test bestanden
- ☐ Mildere Mittel geprüft (Versetzung, Coaching, PIP, Änderungskündigung)
- ☐ KSchG-Anwendbarkeit geklärt (>10 MA? >6 Monate?)
- ☐ Abmahnungen vorhanden (bei verhaltensbedingt)
- ☐ BEM durchgeführt (bei krankheitsbedingt)
- ☐ Sozialauswahl-Matrix erstellt (bei betriebsbedingt)
- ☐ Sonderkündigungsschutz geprüft (Schwangerschaft, GdB, Elternzeit, BR)
- ☐ Massenentlassungs-Schwelle geprüft (§ 17 KSchG)
- ☐ Anwalt eingeschaltet bei Risikofällen
- ☐ Personalakte vollständig dokumentiert und gesichert
- ☐ Kündigungsfrist § 622 BGB korrekt berechnet
- ☐ Kündigungsschreiben in Schriftform mit Originalunterschrift vorbereitet
- ☐ Aufhebungsvertrag mit Standardklauseln bereit
- ☐ Abfindung kalkuliert (Faustregel $0,5 \times \text{BMG} \times \text{Beschäftigungsjahre}$)
- ☐ BR-Anhörung § 102 BetrVG eingeleitet (1 Woche / 3 Tage)
- ☐ Sperrzeit-Hinweis im Aufhebungsvertrag enthalten

Logistik

- ☐ Termin: Dienstag/Mittwoch, 9:30–11:00 Uhr
- ☐ Diskreter Raum reserviert (nicht voll verglast)
- ☐ Über-Eck-Sitzposition geplant
- ☐ Wasser, Karaffe, Taschentücher, Notizblock bereit

- ☐ Tandempartner / Zeuge informiert (HR, andere Führungskraft)
- ☐ Telefon abgeschaltet, „Bitte nicht stören“
- ☐ Keine Anschlusstermine ≥ 1 Stunde danach
- ☐ Outplacement-Kontakt parat
- ☐ Übergabe-Checkliste vorbereitet
- ☐ IT-Sperre getimed (sofort / danach / letzter Arbeitstag)

Mental

- ☐ Generalprobe / Rollenspiel mit Vertrauensperson
- ☐ Erste 5 Sätze auswendig
- ☐ Spaziergang 30 Minuten vor Termin
- ☐ Klarheit innerlich verankert: „Verantwortung schlägt Mitleid“

MITTENDRIN — Das Gespräch (15–30 Minuten)

Phase 1: Eröffnung — 30 Sekunden

- ☐ Begrüßung — KEIN Smalltalk
- ☐ Tandempartner vorgestellt
- ☐ Platz angeboten, Wasser angeboten

Phase 2: Trennungsbotschaft — 1 bis 2 Minuten

- ☐ Botschaft in 4–5 Sätzen, Ich-Form, Vergangenheit
- ☐ Begründung kurz, sachlich (1–2 Sätze)
- ☐ KEINE Diskussion über Begründung

Phase 3: Reaktion auffangen — 5 bis 10 Minuten

- ☐ Schweigen ausgehalten
- ☐ Wasser angeboten
- ☐ NICHT getröstet im Sinne von „Wird schon“
- ☐ Bei Verhandlung: „Die Entscheidung ist nicht verhandelbar“
- ☐ Bei Drohungen: ruhig, sachlich, klar
- ☐ Bei Aggression: Pause vorgeschlagen

Phase 4: Konditionen — 5 bis 10 Minuten

- ☐ Letzter Arbeitstag genannt
- ☐ Freistellung geklärt
- ☐ Resturlaub, Überstunden geklärt
- ☐ Abfindung benannt (Bruttobetrag, Fälligkeit)
- ☐ Zeugnis-Modalitäten geklärt
- ☐ Übergabe-Erwartung formuliert
- ☐ IT, Schlüssel, Firmenwagen geklärt
- ☐ Outplacement angeboten (falls vorgesehen)
- ☐ Hinweis § 38 SGB III gegeben (3-Tage-Meldepflicht)
- ☐ Schriftliches übergeben (Kündigung sofort / Aufhebungsvertrag mit 3–7 Tagen Bedenkzeit)

Phase 5: Abschluss — 1 bis 2 Minuten

- ☐ Folgetermin vereinbart
- ☐ Würdiger Abschluss (Hand geben)
- ☐ Taxi angeboten (bei Bedarf)

DANACH — Tag 0 + 1 Woche

Sofortmaßnahmen (1 bis 2 Stunden)

- ☐ IT-Zugänge gesperrt
- ☐ Schlüssel, Karten, Hardware eingesammelt — gegen Übergabeprotokoll
- ☐ Out-of-Office und Mail-Weiterleitung eingerichtet
- ☐ Passwörter geteilter Accounts geändert
- ☐ Persönliche Sachen begleitet abgeholt
- ☐ Personalakten-Vermerk erstellt

Team & Stakeholder (Tag 0)

- ☐ Engste Kollegen persönlich informiert (nach Auszug des MA)
- ☐ Abteilung informiert (Sammeltermin)
- ☐ Schlüsselkunden vom GF persönlich angerufen
- ☐ Lieferanten per E-Mail informiert
- ☐ KEINE Lästergespräche, KEINE Details

Eigene Reflexion (Tag 0)

- ☐ 30 Minuten Pause — Spaziergang
- ☐ Tandempartner-Debriefing
- ☐ Notizen zu Lessons Learned
- ☐ Sport / soziale Kontakte am Abend

Folgeweche

- ☐ Übergabeplan abgearbeitet
- ☐ Stay-Interviews mit Top-Performern
- ☐ Zukunftsperspektive für Team kommuniziert (All-Hands)
- ☐ Zeugnis innerhalb der Kündigungsfrist erstellt
- ☐ Outplacement-Programm gestartet (falls vereinbart)
- ☐ Reflexionsgespräch mit Coach / Mentor
- ☐ Recruiting-Prozess analysiert: Was hätte ich früher erkennen können?

TAKE ACTION. GET RESULTS.

Diana Walther · ActionCOACH · Echte Menschen. Echte Ergebnisse.

Rechtlicher Hinweis:

Dieser Leitfaden gibt praxisorientierte Orientierung, ersetzt aber keine anwaltliche Beratung im Einzelfall. Stand: April 2026. Bei jedem Trennungsvorgang außerhalb der Probezeit, bei Sonderkündigungsschutz oder Betriebsrat ist die Hinzuziehung eines Fachanwalts für Arbeitsrecht dringend empfohlen.