

► Trennungsprozesse Anregungen

[Transfer, Vertragsauflösungen und Kündigungen 5]

► **Binden Sie die Mitarbeitervertretung ein!**

Jenseits der rechtlichen Verpflichtungen brauchen gelingende Umgestaltungsprozesse viel Transparenz. Es empfiehlt sich frühzeitig die Mitarbeitervertretung zu beteiligen und einzubinden. Sind die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen worden und hat der Dienstgeber entschieden, welchen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern die aktive Auflösung des Arbeitsvertrages angetragen werden muss, ist die Mitarbeitervertretung gemäß § 35 MAVO zu beteiligen.

Sind die notwendigen Fristen abgelaufen (s. § 33 MAVO), sollte die Mitarbeitervertretung über den Zeitplan informiert werden: Angebot der Transfergesellschaft, Zeitpunkte der Gespräche, weitere Schritte.

► **Soll das Trennungsgespräch angekündigt werden?**

Wenn es von den Arbeitsabläufen und der Kultur der Zusammenarbeit möglich ist, sollte das Trennungsgespräch nicht oder nur mit einem sehr kurzen Vorlauf angekündigt werden, um die Zeit der Verunsicherung kurz zu halten.

► **Wer nimmt teil?**

Das Trennungsgespräch sollte in der Regel der Einrichtungsleiter oder der zuständige Hauptabteilungsleiter führen. Bei Einrichtungen des Bischöflichen Stuhles kann ein Mitarbeiter der Personalabteilung des Bischöflichen Generalvikariates hinzugezogen werden.

► **Trennungsgespräch 1**

Sind mehrere Trennungsgespräche zu führen, empfiehlt es sich, diese in großer zeitlicher Nähe zu planen. Jeder betroffene Mitarbeiter sollte in einem Einzelgespräch informiert werden.

Die Eröffnung einer Vertragsauflösung bzw. Kündigung bedeutet in der Regel für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter einen Schock. Das erste Gespräch darf deshalb mit nicht zu vielen Informationen befrachtet werden.

Die **zentrale Botschaft** hat unmittelbar **am Anfang** zu stehen. Verzichten Sie auf weitschweifende Erklärungen, Begründungen, Entschuldigungen oder gar Selbstmitleid. Denken Sie daran: Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ist in dieser Situation nicht an der Lage des Bistums Hildesheim interessiert, sondern unmittelbar auf sein persönliches Schicksal fixiert.

Seien Sie **klar in der Mitteilung**, stellen Sie die Unausweichlichkeit der Konsequenz dar und benennen Sie die weiteren **Zeitpunkte**.

Geben Sie Möglichkeit für **Rückfragen**.

Führen Sie Trennungsgespräche möglichst immer vormittags (damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Sie ggf. nachmittags noch einmal erreicht). Führen Sie diese in der Regel nicht freitags (damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter sich mit anderen Kolleginnen/Kollegen austauschen kann) und führen Sie das Gespräch im Büro des Vorgesetzten. Sorgen Sie dafür, dass die MAV erreichbar ist.

Kündigen Sie ein Folgegespräch an.

► **Schriftlich**

Überreichen Sie die schriftliche Kündigung oder das neue Angebot (z.B. Übergang in eine Transfergesellschaft) im Gespräch oder spätestens 24 Stunden nach dem ersten Kontakt und bieten Sie ein zweites Gespräch an, um die Konsequenzen zu erörtern.

Dieses zweite Gespräch sollte gemeinsam terminiert werden.





► **Trennungsgespräch 2**

Nimmt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das Angebot eines weiteren Trennungsgespräches an, stehen die **Konsequenzen**, die sich aus der Entscheidung ergeben, im Mittelpunkt. Wenn die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter es wünscht, können die Umstände weiter erläutert werden. Verzichten Sie weitgehend auf Entschuldigungen. Dies hindert Sie nicht Ihre persönliche Betroffenheit zu erklären. Der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter sollte Gelegenheit gegeben werden, dieses zweite Gespräch ggf. in **Begleitung** der Mitarbeitervertretung oder ggf. eines Rechtsbeistands zu führen. Signalisieren Sie deutlich, dass Ihnen an einer einvernehmlichen Trennung gelegen ist, dass Sie aber keine Scheu vor einer **rechtlichen Auseinandersetzung** haben. Zeigen Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter die Wege auf (Schlichtungsausschuss, innerhalb von drei Wochen Klage beim Arbeitsgericht), wenn sie oder er sich ins Unrecht gesetzt sieht.

► **Die Verbleibenden**

Informieren Sie unmittelbar nach den ersten Trennungsgesprächen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Verantwortungsbereich. Markieren Sie die Gründe für die Trennung und stellen Sie das weitere Vorgehen dar.

Die Verbleibenden sind eine oft wenig beachtete Gruppe, wenn es um Trennungsprozesse geht. Sie verdienen Aufmerksamkeit, weil die Kirche mit Ihnen die Zukunft weiter meistern will. Sie tragen Wasser auf beiden Schultern: Sie bedauern die Betroffenen, mit denen sie jahrelange Beziehungen oder Arbeitsbeziehungen verbanden. Sie wünschen sich, etwas für ihre Kolleginnen und Kollegen tun zu können. Sie fühlen sich vielleicht sogar mitschuldig an ihrem Schicksal, weil sie „Verbleibende“ sind. Andererseits wollen sie loyal bleiben, während die Betroffenen vielleicht auf die Leitung bzw. die Entscheider schimpfen. Dieses hin und her gerissen sein kann Verhaltensänderungen bewirken. Oft, so ist bei Trennungsprozessen beobachtet worden, sinkt die Motivation und Risikobereitschaft. Die Verbleibenden gehen innerlich auf Distanz, ohne dies äußerlich zu markieren. Trennungsprozesse müssen fair und offen gestaltet werden. Sie müssen so transparent wie möglich sein. Sie müssen Perspektive erkennen lassen.

Trennungsprozesse sind Hochzeiten der Krise. Nicht nur die Trennungen verändern, sondern auch die Getrennten.

► **Abschied**

Wenn es die Situation erlaubt und der Trennungsprozess angemessen vonstatten gegangen ist, müssen Sie Sorge tragen für eine würdige Verabschiedung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Ob und inwieweit alle anderen verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden, ergibt sich aus der jeweiligen Situation

► **Kontakt**

Wenn Sie sich von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern getrennt haben, sollten Sie sie dennoch nicht aus den Augen verlieren und zumindest für eine gewisse Zeit versuchen Kontakt mit ihnen zu halten – nicht allein um ggf. unterstützende Hilfe anzubieten, sondern auch um deutlich zu machen, dass sie (wahrscheinlich) mehr miteinander verbunden hat als die ausschließliche Arbeitsleistung.

► **Als Letztes**

Abschied tut weh - vor allen Dingen den Betroffenen. Sie müssen ein letztes Mal im Zentrum Ihrer Bemühungen stehen. Nur wenig kennzeichnet unsere Kultur deutlicher, wie wir mit Trennungen und Betroffenen umgehen.