

DER HR-PROFI

JUNI 2026
NEWSLETTER 06

AKTUELLES HR-WISSEN FÜR DIE PROFIS VON HEUTE UND MORGEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Wenn es im Unternehmen zu Kündigungen kommt, zeigt sich, wie stark HR und Führung wirklich sind.

Denn in solchen Momenten schauen nicht nur die Betroffenen genau hin, sondern auch alle, die bleiben.

Gerade deshalb lohnt sich der erste Artikel von Michael Hasler.

Er zeigt, warum Trennungen weit mehr sind als Administration und wie Fairness, Klarheit und Menschlichkeit den Unterschied machen.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Gedanken und Freude beim Lesen.

Diana Roth, HerzBlutPersonalerin

IN DIESER AUSGABE:

- HR & Führung: Kündigungen führen Seite 1
- HR & Rekrutierung: Digitales Recruiting Seite 4
- HR & Kompetenzen: Performance Appraisal Seite 6
- HR & Mitarbeitende: Teamkultur stärken Seite 8
- HR & Recht: Social Media datenschutzkonform nutzen Seite 10
- HR-ABC: T wie Treue Seite 12

Kündigungen führen statt verwalten – warum sich Führung genau hier entscheidet

Kündigungen gehören zum Führungsalltag und sind gleichzeitig einer der grössten blinden Flecken in Unternehmen. Prozesse sind definiert, rechtliche Fragen geklärt, trotzdem scheitern viele Trennungen. Nicht an der Entscheidung, sondern an der Führung. Gerade hier entscheidet sich, wie eine Kündigung aufgenommen wird und welche Reaktionen sie auslöst.

■ Von Michael Hasler

Kündigungen sind der Moment der Wahrheit

In vielen Organisationen ist das Trennungsmanagement formal gut aufgestellt. Es existieren klare Abläufe, Vorlagen und rechtliche Leitplanken. HR sorgt für Struktur und Absi-

cherung. Und dennoch bleibt die Wirkung oft negativ.

Der Grund liegt selten im Prozess, sondern in der Führung. Kündigungen werden administrativ abgearbeitet, aber nicht aktiv geführt.

Führungskräfte vermeiden Klarheit, delegieren oder ziehen sich zurück. Damit wird unterschätzt, worum es tatsächlich geht.

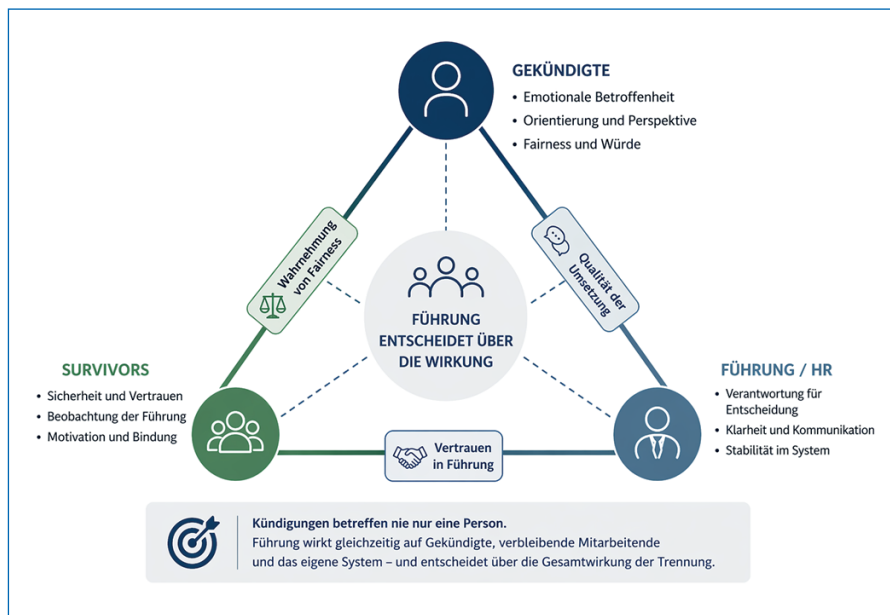
Kündigungen sind kein Prozess. Sie sind der Moment, in dem Führung sichtbar wird. Wie ein Unternehmen kündigt, zeigt, wie es führt.

Führung entscheidet über die Wirkung

Für Betroffene ist eine Kündigung ein einschneidendes Ereignis. Sie löst häufig Schock, Unsicherheit, Wut oder Selbstzweifel aus.

Gerade im Schweizer Kontext ist die berufliche Rolle eng mit dem Selbstwert verbunden. Der Verlust der Stelle bedeutet oft mehr als nur eine berufliche Veränderung.

Diese Dynamik beeinflusst, wie schnell Betroffene wieder handlungsfähig werden und die Situation verarbeiten.



Kündigungsgespräche finden immer auf zwei Ebenen statt, einer sachlichen und einer emotionalen. Viele Führungskräfte konzentrieren sich ausschliesslich auf die sachliche Ebene. Wirksame Führung berücksichtigt beide.

Nicht die Kündigung selbst entscheidet über die Wirkung, sondern wie sie geführt und erlebt wird.

Der Vertrauensbruch entsteht häufig vor dem Gespräch

Wenn Kündigungen schwierig verlaufen, liegt die Ursache selten im Gespräch selbst. Sie liegt in der Führung davor.

Typische Muster sind zu lange zu positive Mitarbeitergespräche, fehlende Klarheit in der Leistungsbeurteilung oder das Vermeiden von Konflikten. Dadurch entstehen falsche Erwartungen.

Die Kündigung trifft Betroffene dann unerwartet.

Für sie ist nicht die Kündigung das grösste Problem, sondern der Bruch in der Wahrnehmung.

Nicht die Kündigung verletzt, sondern wie sie zustande kommt.

Konsequente Führung beginnt deshalb lange vor dem eigentlichen Trennungsgespräch. Wer im Alltag nicht klar führt, verliert im entscheidenden Moment an Glaubwürdigkeit.

Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen

Viele Führungskräfte versuchen, sich in Kündigungssituationen zurückzuhalten. Sie delegieren Gespräche an HR oder reduzieren ihre Rolle auf die formale Entscheidung.

Das ist nachvollziehbar, aber problematisch. Kündigungen sind keine reine HR-Aufgabe. Sie sind in erster Linie eine Führungsaufgabe.

Gleichzeitig spielt HR eine entscheidende Rolle in der Vorbereitung, der Befähigung der Führungskräfte und der Sicherstellung eines konsistenten Prozesses.

Wirksam wird Trennung dort, wo beides zusammenspielt, klare Führung und starke HR-Unterstützung.

Führungskräfte müssen Entscheidungen vertreten, Gespräche aktiv führen, emotionale Reaktionen aufnehmen und Orientierung geben. Gleichzeitig bewegen sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und persönlicher Betroffenheit.

Gerade deshalb braucht es Vorbereitung und Unterstützung.

Kündigungsgespräche gehören zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben überhaupt.

Und genau deshalb zeigen sie, wie belastbar Führung wirklich ist.

Drei Anspruchsgruppen gleichzeitig im Blick behalten

Wer Kündigungen führt, führt immer gleichzeitig drei Realitäten.

1. Die gekündigten Mitarbeitenden

Sie stehen im Zentrum der Situation und erleben die stärkste emotionale Belastung. Neben der beruflichen Unsicherheit geht es oft auch um Identität, Selbstwert und Perspektive. Wie der Trennungsprozess gestaltet wird, entscheidet darüber, ob eine Neuorientierung blockiert oder möglich wird.

2. Die verbleibenden Mitarbeitenden («Survivors»)

Sie sind selten aktiv im Prozess, aber stark betroffen. Sie beobachten genau, wie mit Kolleginnen und Kollegen umgegangen wird, und ziehen daraus Schlüsse für sich selbst. Daraus entstehen Fragen nach Sicherheit, Fairness und Vertrauen. Die Art der Trennung wirkt sich direkt auf Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft aus.

3. Führungskräfte und HR

Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für den Prozess, fachlich, organisatorisch und emotional. Gleichzeitig stehen sie unter Druck, Entscheidungen zu vertreten, Gespräche zu führen und Stabilität im Team zu sichern. Wer Trennungen wirksam gestalten will, muss alle drei Perspektiven gleichzeitig im Blick behalten. Wird eine davon vernachlässigt, entstehen Lücken, und genau diese werden im weiteren Verlauf sichtbar.

Die eigentliche Wirkung entsteht bei den Survivors

Wie eine Trennung das Unternehmen langfristig prägt, entscheidet sich nicht bei den Gekündigten, sondern bei den verbleibenden Mitarbeitenden.

Survivors beobachten das Verhalten der Führung sehr genau. Sie achten darauf, ob klar kommuniziert wird, ob respektvoll gehandelt wird und ob Verantwortung übernommen wird.

Diese Beobachtungen prägen ihr Vertrauen und ihre Bindung an das Unternehmen.



Die Art der Trennung beeinflusst direkt Motivation, Leistungsbereitschaft und Fluktuation.

Schlecht geführte Trennungen erzeugen Unsicherheit und bremsen Leistung. Gut geführte Trennungen schaffen Klarheit und Stabilität.

Führung wird hier nicht erklärt, sondern erlebt.

Trennungskultur ist gelebte Führungskultur

Viele Unternehmen investieren stark in die Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitenden. Der Austritt wird hingegen oft vernachlässigt.

Dabei ist genau dieser Moment entscheidend für die Glaubwürdigkeit der Unternehmenskultur.

Eine schwache Trennungskultur führt zu Vertrauensverlust, sinkender Produktivität und erhöhter Fluktuation. Eine starke Trennungskultur stärkt Bindung und Reputation nachhaltig.

Der Unterschied liegt nicht im Prozess, sondern in der Art der Führung.

Führung endet nicht mit der Kündigung

Viele Organisationen betrachten die Kündigung als Abschluss. Tatsächlich beginnt hier eine entscheidende Phase.

Unmittelbar nach dem Gespräch sind Betroffene oft emotional stark belastet.

Care-Angebote setzen genau hier an: Sie stabilisieren, fangen erste Reaktionen auf und geben Orientierung in einer Ausnahmesituation.

Outplacement geht einen Schritt weiter. Es unterstützt die strukturierte berufliche Neuorientierung, von der Standortbestimmung bis zur Positionierung im Arbeitsmarkt.

Beide Ansätze erfüllen unterschiedliche Funktionen und wirken im Zusammenspiel.

Diese Massnahmen wirken nicht nur auf die Betroffenen. Auch die verbleibenden Mitarbeitenden nehmen wahr, wie das Unternehmen Verantwortung übernimmt.

Unternehmen, die Care und Outplacement bewusst einsetzen, gestalten Trennungen aktiv und stärken gleichzeitig ihre Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber.

Eine Trennung sollte den Vertrag beenden, nicht die Perspektive.

Drei Hebel für wirksame Führung bei Trennungen

Wirksame Trennungen entstehen nicht zufällig. Sie basieren auf klarer Führung entlang von drei Phasen.

Vor der Kündigung: Klarheit schaffen

Erwartungen benennen, Leistung ansprechen, Entscheidungen nachvollziehbar machen.

Im Gespräch: Haltung zeigen

Klar, präsent und standfest kommunizieren – ohne Ausweichen oder Relativieren.

Nach der Kündigung: Stabilität sichern

Orientierung geben, Survivors aktiv führen und das Team stabilisieren.

CHECKLISTE

Kündigungen wirksam führen

Vor der Kündigung

- Wurden Erwartungen und Leistung über längere Zeit klar kommuniziert?
- Wurden kritische Punkte konkret angesprochen oder vermieden?
- Ist die Entscheidung nachvollziehbar und konsistent begründet?
- Sind individuelle Situationen der betroffenen Person bekannt?
- Ist die Führungskraft auf das Gespräch vorbereitet?

Im Kündigungsgespräch

- Wird die Entscheidung klar und ohne Relativierung ausgesprochen?
- Bleibt die Führungskraft auch bei emotionalen Reaktionen präsent?
- Wird eine klare Struktur eingehalten, Entscheidung, Begründung, nächste Schritte?
- Wird Orientierung für die unmittelbare Zukunft gegeben?

Nach der Kündigung

- Ist eine Care-Begleitung sichergestellt?
- Wurde Outplacement geprüft oder angeboten?
- Werden die verbleibenden Mitarbeitenden aktiv geführt und nicht nur informiert?
- Gibt es Klarheit zu Struktur, Rollen und Perspektiven im Team?



SEMINARTIPP



Schwierige Personalgespräche lösungsorientiert führen

Fachberatung und Unterstützung in schwierigen Gesprächssituationen und bei der Schlichtung von kleineren und grösseren Konflikten sind für HR-Fachleute oft eine Herausforderung und gleichzeitig ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der täglichen Arbeit.

Entdecken Sie systemisch-lösungsorientierte Methoden zur Konfliktbearbeitung

In diesem Seminar lernen Sie fundiertes Basiswissen zur lösungsorientierten Begleitung von Parteien in schwierigen Situationen und Konflikten. Sie erhalten direkt einsetzbare Anregungen und wenden diese in praktischen Übungen vor Ort gleich an.

Referent: Marion Alt

Termine: Donnerstag, 7. Mai 2026
Mittwoch, 28. Oktober 2026
Praxis-Seminar, 1 Tag

Ort: Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

Fazit

Kündigungen gehören zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Sie erfordern Klarheit und gleichzeitig ein hohes Mass an Sensibilität.

Es geht nicht nur darum, Entscheidungen zu kommunizieren, sondern Verantwortung zu übernehmen für die Betroffenen, das Team und die Organisation.

Eine sorgfältige Vorbereitung ist zentral. Ebenso entscheidend ist die Fähigkeit, im Gespräch präsent zu bleiben und mit unterschiedlichen Reaktionen bewusst umzugehen.

Das Ziel ist nicht, Kündigungen korrekt abzuwickeln. Das Ziel ist, sie so zu führen, dass sie nachvollziehbar und würdevoll erlebt werden.

Kündigungen sind damit mehr als ein Prozess. Sie sind der Moment, in dem Führung sichtbar wird.

AUTOR



Michael Hasler ist Geschäftsführer und Teilhaber der newplace ag sowie Experte für Trennungsmanagement. Er unterstützt Unternehmen bei Restrukturierungen und begleitet

Trennungsprozesse mit einem klaren Fokus auf Führung und soziale Verantwortung. Newplace begleitet Veränderungsprozesse auf allen Hierarchiestufen.