

LOCAL EVERYWHERE

Trennungsmanagement fair, wirksam und rechtssicher gestalten

Webinar, 10. März 2026

Littler[®]

— P4 —
CAREER CONSULTANTS

Präsentiert von



DR. TOBIAS BRINKMANN

Partner, Littler
Frankfurt am Main
tbrinkmann@littler.de



BERND FRICKE

Partner, P4 Career Consultants
Frankfurt am Main und Stuttgart
fricke@p4career.de

Agenda

- P4 Career Consultants
- Trennungsgründe & Trennungsbotschaften
- Umgang mit Emotionen und Widerständen
- „From Pain to Power“
- Littler
- Rechtliche Hebel für Trennungsstrategie und Angebotshöhe
- Kündigung oder Aufhebungsvertrag?
- Verzugslohnrechtsprechung als wichtige Stellschraube
- Q&A

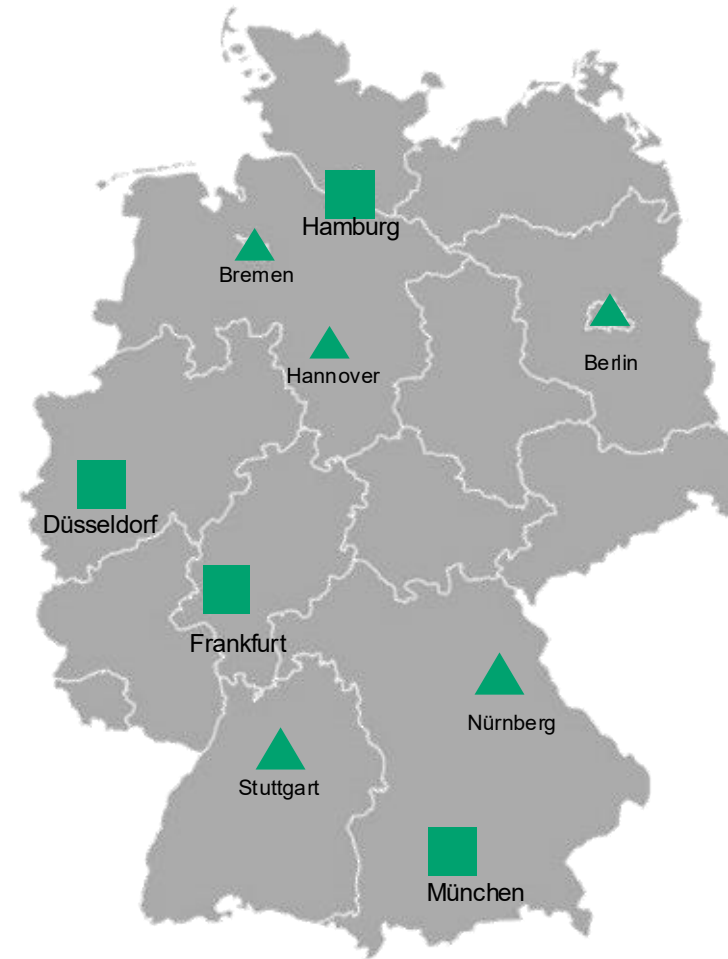


01

Über P4 Career Consultants

Kurzvorstellung P4 Career Consultants

- P4 Career Consultants ist die **Karrierestrategie- und Outplacement-beratung**, spezialisiert auf Führungskräfte und das Top-Management
- Seit über **14 Jahren** als (eingetragene) Marke im Markt etabliert
- Wir haben Outplacement in Richtung einer **strategischen Karriereberatung** weiterentwickelt
- P4 Kunden sind deutsche **Mittelstands-unternehmen und Konzerne** sowie **Privatpersonen**
- **Individuelles Business-Coaching und Beratung** auf Basis eines **maßgeschneiderten Manufakturansatzes**
- **3 Partner, 10 Berater:innen** bundesweit



02

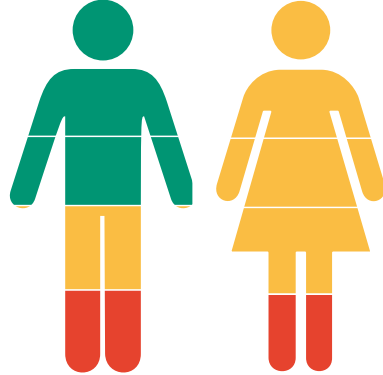
Trennungsgründe & Trennungsbotschaften

Wie Sie Trennungen klar, professionell und ohne Eskalation kommunizieren

Wertschätzende Trennungskommunikation

Ein Widerspruch in sich?

Betroffene Mitarbeiter sagen...



- „Ich bin gefeuert“
- „Man hat mich rausgeworfen“
- „Die haben mir den Stuhl vor die Tür gestellt“
- „Ich bin entlassen“
- „Die haben mir gekündigt“

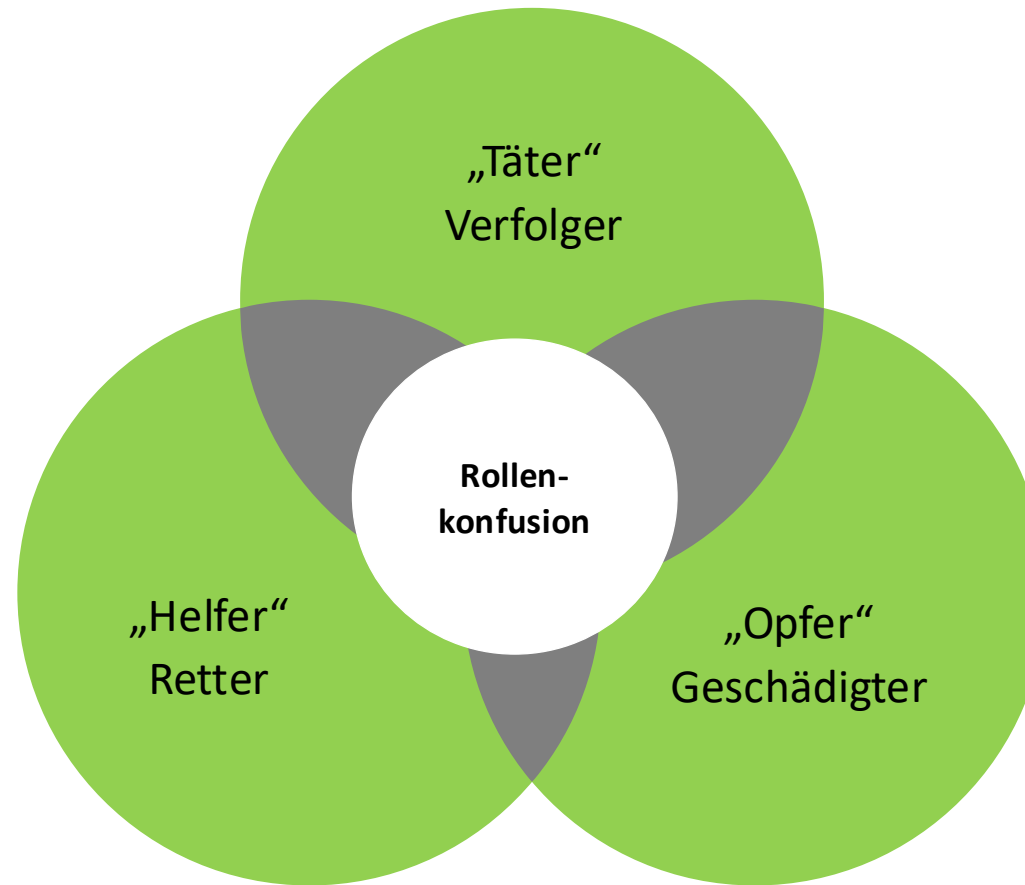
Im Unternehmen sagt man...



- Freisetzung
- Beschäftigungsalternativen
- Reorganisation
- Umstrukturierung
- Sozialverträglicher Personalabbau

Trennungskommunikation

Rollenmodell bei Trennungen



Das Trennungsgespräch – Do's and Dont's

Wesentliche Erkenntnisse

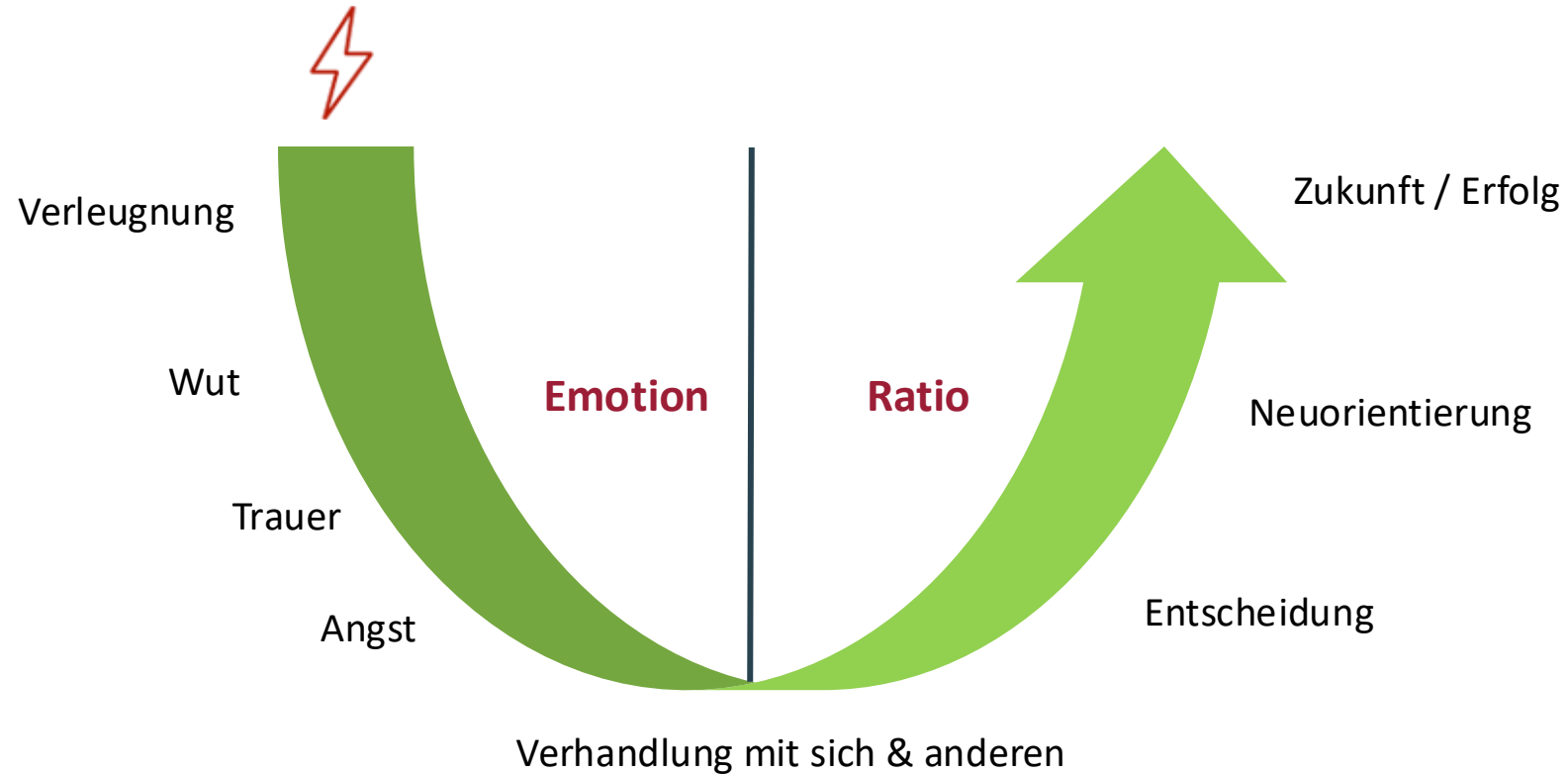
- 80% Emotion , 20% Ratio
- Vorbereitung des Gesprächs: Alle W-Fragen: Wer? Wo? Wann? Wie lange? Wie?
- Trennungsgrund muss nicht identisch mit Trennungsbotschaft sein
- Trennung ist immer Konflikt; erst im Nachhinein kann sie neutral oder positiv betrachtet werden
- Erwarten Sie keine Anerkennung
- Nehmen Sie eine positive Grundhaltung Ihrem Gegenüber ein

03

Umgang mit Emotionen und Widerständen

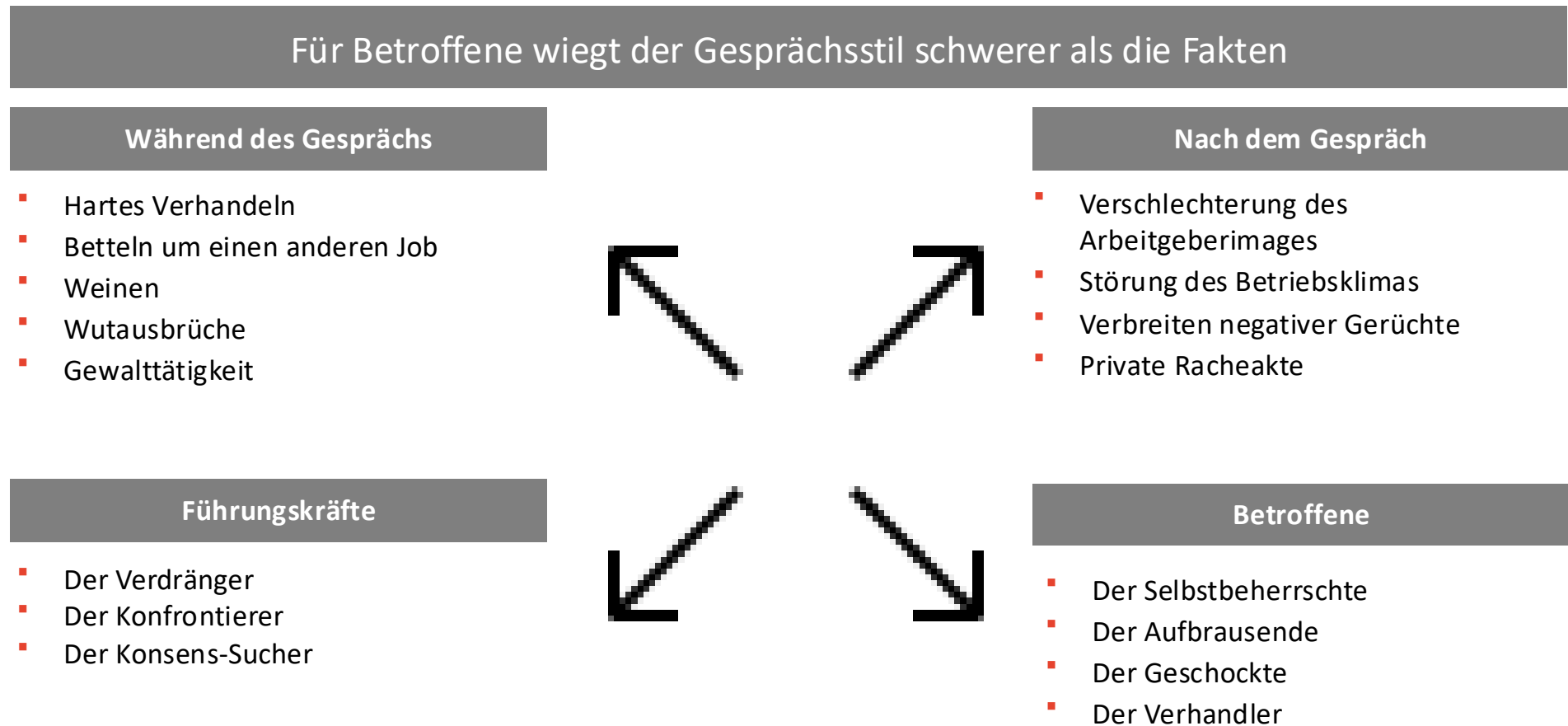
Die „Trauerkurve“ nach Prof. Dr. Kübler-Ross

Die Qualität des Trennungsgesprächs hat Einfluss auf die Zeitspanne von „Verleugnung“ zu „Zukunft / Erfolg“



Das Trennungsgespräch

Welche Reaktionen fürchten Führungskräfte - Typologien



04

„From Pain to Power“

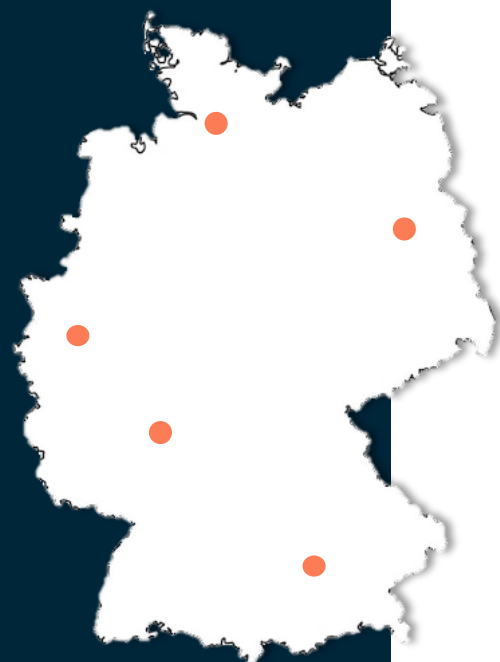
Wie Sie Betroffenen aktiv eine tragfähige berufliche Perspektive eröffnen

Das 5-Stufen-Modell erfolgreicher Trennungen

Mobilisierung durch Sicherheit



Local, everywhere. Deutschland und die Welt.



Wir sind Littler in Deutschland. Seit mehr als einem Jahrzehnt sind wir Vorreiter im Arbeitsrecht.

Mit knapp 90 Anwältinnen und Anwälten in einem Team von 150 Mitarbeitenden bilden wir an fünf deutschen Standorten eine starke Einheit der weltweit größten Arbeitsrechtskanzlei.

1.800 Anwältinnen und Anwälte in über 100 Büros in aller Welt garantieren globale Expertise und tiefes Verständnis der lokalen Besonderheiten vor Ort.

So finden wir für jede Herausforderung die beste Antwort – in Deutschland, in Europa und der Welt.

Executive Summary

Rechtliche Hebel für Trennungsstrategie und Angebotshöhe

- **Anwalt als Parteivertreter:** Anwälte sind nicht neutral, Kostenersparnis hat immer Priorität in der Beratung, es sei denn der Mandant wünscht etwas anderes.
- **Rechtliche Situation entscheidend für:** Kündigung oder Angebot? Höhe des Angebots und manchmal Zeitpunkt der Einigung.
- **Beginn und Ende des Trennungsprozesses sind rechtlich:** Anfang Analyse, am Ende rechtssichere Vereinbarung.
- **Gesunden Menschenverstand nutzen:** Persönliche Situation des Arbeitnehmers; Chancen auf dem Arbeitsmarkt; Persönlichkeit etc. ebenfalls extrem wichtig für Strategie.
- **Alles ist möglich, je nach Situation:** Kündigung „besser“ als Aufhebungsvertrag; hohe Abfindung „besser“ als niedrige.

Ausgangslage immer: Rechtlichen Rahmen verstehen

Einige wichtige rechtliche Stellschrauben

- **Gilt KSchG?:** Wartezeit + Schwellenwert (§ 1 Abs. 1, § 23 KSchG).
- **Sonderkündigungsschutz bekannt?:** z. B. Schwerbehinderung (§ 168 SGB IX), Mutterschutz (§ 17 MuSchG).
- **Variable Vergütung:** Wie sehen die anwendbaren Regelungen aus? Gibt es Unsicherheiten?
- **Wettbewerbsverbot:** Hochkompliziert im Detail und kontraintuitiv, Bsp. 75 HGB.
- **Kündigungsgrund gut begründbar (und beweisbar)?:** Kann man eine betriebsbedingte Kündigung oder eine fristlose Kündigung vertreten?

Kündigung oder Aufhebungsvertrag?



- Kündigung landet reflexhaft bei Gericht.
- Auch im Gerichtsverfahren ist Einigung jedoch der Normalfall.
- Gerichte sind unterschiedlich „arbeitnehmerfreundlich“, wirken jedoch oft auf eine Einigung hin.
- Aufhebungsvertrag ist gesichtswahrend, kann aber wertvolle Zeit kosten. Das außergerichtliche Angebot wird nie wieder niedriger, wenn es doch zu einem Verfahren kommt.



Aufhebung geht auch bei Sonderkündigungsschutz.

„Einfach“ kündigen?

Wirksamer Ausspruch von Kündigungen ist in der Praxis durchaus kompliziert



- **Betriebsrat:** Ohne ordnungsgemäße Anhörung ist die Kündigung unwirksam (§ 102 BetrVG).
- **Form:** Schriftform ist Wirksamkeitsvoraussetzung (§ 623 BGB). Wer unterschreibt?
- **Zugang:** Wirksamkeit hängt am Zugang (§ 130 BGB). Versand mit Boten und Zugangsprotokoll.
- **Vollmacht:** Idealerweise vom Geschäftsführer zu unterschreiben. Wenn Vollmacht verwendet wird, muss diese zwingend im Original mitgesandt werden.
- **Inhalt:** Unbedingt auf korrekte Formulierung achten.

Annahmeverzug steuern: Rechtsprechung als Kostenhebel

Grundlage: § 615 BGB (Vergütung bei Annahmeverzug) + Anrechnungssystem (u. a. § 11 KSchG nach Beendigungsszenarien).



- **Hebel Auskunft:** Auskunftsanspruch gegen Arbeitnehmer
- **Steuerung in der Praxis:** Jobangebote übermitteln (weniger ist mehr) und Outplacement anbieten verbessert Risikoposition und damit Einigungsbereitschaft signifikant

Aufhebungsvertrag/Gerichtsvergleich

Aufhebungsvertrag als Risikotransfer

- **Risikotransfer:** Ungewissheit → fixiertes Enddatum + fixierte Gegenleistung (Kosten planbar).
- **Formfilter:** Schriftform für Aufhebungsvertrag zwingend, keine elektronische Form (§ 623 BGB).
- **VerhandlungsfILTER:** Missachtung des Gebots fairen Verhandelns kann zur Unwirksamkeit führen. Fälle sind selten.
- **Inhaltlicher Stress-Test:** „Alles drin, was später Streit macht“ (Ansprüche, Zeugnis, Freistellung, Bonus, Wettbewerbsfragen, Urlaub).

Kostenmodell entscheidet über Höhe der Abfindung

Es gibt in Deutschland (fast) nie einen gesetzlichen Anspruch auf Abfindung, grds. freie Verhandlung.



Baseline berechnen

- Vergütung bis Enddatum + Abwicklung (planbar, wenn Enddatum fixiert).
- Annahmeverzug (Vergütung trotz Nichtbeschäftigung) abhängig von Obsiegs Wahrscheinlichkeit
- Variable Vergütung, für Zeiten der Freistellung meist 100% der letzten variablen Vergütung pro rata
- Karenzentschädigung bei Wettbewerbsverboten
- Rechtsverfolgungskosten



Paket schnüren

- Freistellung?
- Zeugnis
- Outplacement
- Sprinterklausel
- Überlassung von Arbeitsgeräten

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



Dr. Tobias Brinkmann

Littler
Frankfurt am Main
tbrinkmann@littler.de
[+49 171 2887449](tel:+491712887449)



Bernd Fricke

P4 Career Consultants
Frankfurt am Main
fricke@p4career.de