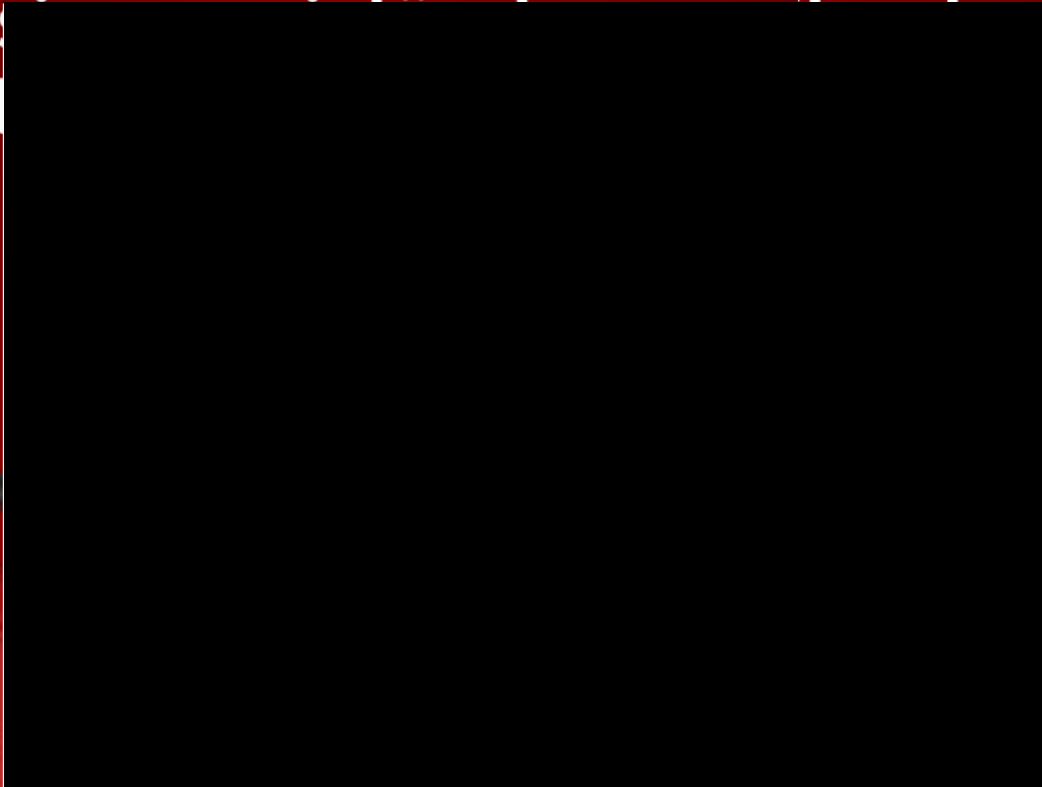


GO SECURE

Sie brennen fürs

fone

Bu **i** **ü** **te**
Cy



Was, wenn es mich trifft?

Die Zahl der Stellenstreichungen wächst – und immer häufiger trifft es auch Menschen in Führungspositionen. Leadership-Coach Gudrun Happich erklärt, wie sie in dieser Situation richtig reagieren, den Abschied emotional bewältigen und ein stimmiges Narrativ für ihren Neuanfang entwickeln.

Das Interview führte **Christina Kestel**

09.12.2025, 07.05 Uhr



12 Min



afone
ness

H arvard Business manager: Eine Führungskraft wird

kurzfristig zu einem Gespräch mit ihrem Vorgesetzten gebeten. Das Thema ist unbekannt. Wie sollte sie reagieren?

Gudrun Happich: Wer eine solche Einladung erhält, sollte sich innerlich darauf einstellen, dass es unangenehm werden könnte. Spätestens wenn auch jemand aus der Personalabteilung im Raum sitzt, heißt es: Haltung bewahren – egal wie groß die Verunsicherung ist. Jetzt gilt, möglichst wenig zu sagen, denn jedes Wort kann später rechtlich relevant sein. Am besten: das Gespräch knapp halten und sich zügig verabschieden, sofern das noch möglich ist. Manchmal wird man sogar bis zur Tür begleitet.

Gudrun Happich

ist seit rund 30 Jahren Führungskräfte-Coach. Sie ist Sparringspartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und C-Level sowie Führungspersönlichkeiten in Schlüsselpositionen, die das Ziel haben, dorthin aufzusteigen. Die Diplombiologin und Inhaberin des Galileo Instituts für Human Excellence [↗](#) blickt selbst auf langjährige Führungserfahrung im Topmanagement zurück und war unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung für mehr als 1000 Mitarbeiter im Raum DACH verantwortlich. Happich ist ferner Autorin mehrerer Bücher, darunter der Businessbestseller „Ärmel hoch“ (2011), „Herausforderungen im Führungsalltag“, das 2021 den GetAbstract Readers' Choice Award gewann, und „C-Level: Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben“ (2023). Ihr aktueller Titel lautet „Nature Inc“ (Campus 2025).

Welche Wortwahl empfehlen Sie in dieser Situation?

Eine angemessene erste Reaktion wäre etwa: „Ich nehme das zur Kenntnis.“ Danach kann man ruhig ergänzen: „Bitte geben Sie mir das schriftlich, ich werde das mit meinem Anwalt besprechen.“ In diesem Moment lässt sich viel falsch machen – gerade wenn man allein dasteht. Deshalb ist es völlig legitim, sich professionelle Unterstützung zu holen.

Manchmal liegt im Gespräch gleich ein Ausstiegsangebot auf dem Tisch – mit dem Hinweis, die maximale Abfindung gebe es nur, wenn man sofort unterschreibt. Wie sollte man reagieren?

Das ist ein beliebter Trick. Ich zitiere dazu gern eine erfahrene Personalerin: Rechnen Sie mit drei Schritten. Das erste Angebot nutzt vor allem dem Arbeitgeber – und sollte nicht angenommen werden. Das zweite ist meist fair und kann eine Basis sein. Das dritte ist in der Regel das Maximum, mehr kommt selten. Manche überschätzen allerdings ihre Verhandlungsmacht und wollen trotzdem noch eine Runde drehen. Wichtig ist: Lassen Sie sich vom ersten Angebot nicht unter Druck setzen. Bleiben Sie ruhig und gut vorbereitet. Suchen Sie sich bereits in ruhigeren Zeiten einen guten Anwalt für Arbeitsrecht. Dann haben Sie einen, wenn es darauf ankommt.

Welche Punkte sind verhandelbar?

In der Regel gibt es zwei zentrale Themen: Zeit oder Geld. Unternehmen drängen häufig auf eine schnelle Freistellung – ich kenne aber auch Fälle, in denen die Führungskraft bis zum letzten Arbeitstag präsent sein musste. Wichtig ist: Verhandeln Sie alles, was für Sie persönlich zählt – ob zusätzliche Zeit, Geld oder bestimmte Rahmenbedingungen. Und manchmal ist ein Aufhebungsvertrag  die bessere Lösung als eine Kündigung.

Wie geht es Ihren Klientinnen und Klienten nach einer Kündigung?

Im ersten Moment fühlen sich die meisten schlecht – klein, ohnmächtig, als hätten sie versagt. Doch die Reaktionen unterscheiden sich stark. Da ist der Coole, der sofort handelt und sich rechtlichen Beistand holt. Der Selbstüberschätzte, der nach außen souverän wirkt, aber seine Gefühle verdrängt. Der Harmoniebedürftige, der Konflikte vermeiden will und für ein friedliches Ende sogar auf Geld verzichtet. Der Aggressive, der auf Rache sinnt. Und schließlich der Gierige, der versucht, möglichst viel herauszuschlagen.

Wann kommen die Menschen zu Ihnen in die Beratung?

Meist erst sechs bis zwölf Wochen nach der Kündigung. Ich erinnere mich an einen Sparkassenchef, der sich erst nach zehn Wochen meldete – weil er das Haus nicht mehr verließ und auch nicht ans Telefon ging. Die Scham war enorm, er fühlte sich schuldig, ohne genau zu wissen, warum. In seinem kleinen Dorf kannte ihn jeder, und er wusste nicht, was er auf die Frage „Warum bist du nicht mehr in der Arbeit?“ antworten sollte. Er war völlig am Boden. Als er zu mir kam, befand er sich bereits mitten in der Trauerverarbeitung. Nach der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross durchlaufen Betroffene in solchen Situationen fünf Phasen der Trauer : Leugnen, Ärger, Verhandeln, Depression und schließlich Akzeptanz – eine gesunde Abfolge, wenn sie zugelassen wird.

Durchleben alle diese Phasen nach einer Kündigung?

Nein, viele bleiben in den ersten beiden Phasen stecken. Sie übernehmen keine Verantwortung, schieben die Schuld dem Chef oder dem Unternehmen zu und sind überzeugt, selbst alles besser zu wissen. Selbst nach mehreren Aufhebungsverträgen heißt es dann oft, das eigene Potenzial sei einfach nicht erkannt worden. Die Liste der Ausreden ist lang.

Der Sparkassenchef, von dem Sie erzählt haben, befand sich offenbar in der depressiven Phase. Wie konnten Sie ihm helfen?

Wir haben die Hintergründe ausführlich beleuchtet und anschließend Formulierungen entwickelt, mit denen er auf die Frage nach seiner Kündigung souverän reagieren konnte. Sein Satz lautete schließlich: „Die strategische Ausrichtung des Unternehmens passte nicht mehr zu meiner – deshalb war es besser, getrennte Wege zu gehen.“

Mehr zum Thema

 **Kündigungen: Im Exit-Gespräch wird geschwafelt und gelogen** Von Ethan Bernstein, Michael B. Horn und Bob

+ Kündigungswellen: Wie Sie Ihre Abfindung in die Höhe treiben Von Jürgen Nebel und Nane Nebel

+ Kündigung im Topmanagement: „Ihre Karriere in diesem Unternehmen ist nun beendet“ Das Interview führte Wiebke Harms

+ Krisenkommunikation: Gute Worte für schwere Zeiten Von Rebecca Knight

+ Fallstudie: Ausgebremst Von Christina Kestel

Das klingt nach oft gehörten Phrasen.

Mag sein. Entscheidend ist, dass die Aussage für den Betroffenen stimmig ist und auch emotional trägt. Eine Kündigung hinterlässt Wunden – Kränkung, Enttäuschung, Trauer, manchmal auch Schmerz. Wer das nicht verarbeitet hat, wirkt unglaublich, egal wie gut der Satz klingt. Erst wenn die Emotionen integriert sind, wird aus einer Floskel eine authentische Botschaft.

Was sollten Führungskräfte beachten, wenn sie ihr Narrativ rund um die Kündigung entwickeln?

Ganz wichtig: Rechnen Sie nicht ab und waschen Sie keine schmutzige Wäsche. Alles, was Ihrer Reputation schadet, fällt auf Sie zurück. Bewahren Sie Haltung – jedes unüberlegte Wort kann später juristische Folgen haben. Zunächst geht es darum, innerlich zur Ruhe zu kommen. Arbeiten Sie bis zum Schluss professionell, führen Sie Projekte ordentlich zu Ende und sorgen Sie für eine saubere Übergabe. Und dann formulieren Sie Ihre eigenen, authentischen Sätze – solche, die Ihr Gesicht wahren und gleichzeitig Ihren Weg nach vorn öffnen.

In Unternehmen weiß der Flurfunk oft erstaunlich genau über die Hintergründe einer Kündigung Bescheid. Wie glaubwürdig

ist da noch eine offizielle Formulierung?

Das sind zwei völlig verschiedene Dinge. Der Flurfunk ist meist sehr aktiv – aber es bleibt eben Flurfunk. Wirklich Bescheid weiß kaum jemand; echte Insider-Informationen aus dem inneren Kreis sind selten. Ein Hinweis kann allerdings die interne Kommunikation sein: Je kürzer die offizielle Mitteilung, desto heftiger war meist der Konflikt.

Mein dringender Rat: Stimmen Sie die Kommunikation nach innen und außen unbedingt ab. Es wäre peinlich, wenn Stillschweigen vereinbart wurde – und Sie trotzdem von einem Kollegen hören: „Du, ich hab gerade im Mail-Verteiler gesehen, dass du nicht mehr dabei bist.“

Wie lässt sich ein eigenes Narrativ aufrechterhalten, wenn ständig neue Gerüchte oder Details auftauchen?

Ein stimmiges Narrativ zu entwickeln, ist harte Arbeit – gerade deshalb muss es wirklich zu Ihnen passen. Schützen Sie sich, indem Sie konsequent bei Ihrer Linie bleiben. Wiederholen Sie notfalls auch beim 25. Mal einfach: „Schön, was du gehört hast – aber es hat eben nicht mehr gepasst.“ Und dann wechseln Sie das Thema. Wichtig ist, professionell zu bleiben und sauber zu kommunizieren. Schließlich wollen Sie bald wieder auf dem Markt sichtbar sein.

Und das neue Unternehmen sucht natürlich jemanden, der moralisch integer, fachlich exzellent und ohne Fehl und Tadel ist ...

Genau. Auch im neuen Job müssen Sie Ihre Geschichte erklären können. Das ist übrigens einer der Gründe, warum ich grundsätzlich von Klagen abrate. Ein Gerichtsverfahren zieht sich oft über Monate oder Jahre hin, kostet enorme emotionale Energie – und währenddessen stellt Sie kein Arbeitgeber ein. Im Gerichtssaal geht es nicht darum, wer im Recht ist, sondern wer die bessere Strategie und die besseren Anwälte hat. In den meisten Fällen ist das der Konzern. Für die eigene Karriere lohnt sich dieser Kampf selten – oft ist sie danach endgültig vorbei.

Erleben Ihre Klientinnen und Klienten eine Kündigung eher als Scheitern – oder als Weckruf, Neues zu wagen?

Zunächst empfinden die meisten sie als Scheitern. Keine Kündigung kommt vollkommen überraschend – es gibt immer Anzeichen, doch viele verdrängen sie. Ein Klient von mir hatte seinen absoluten Traumjob und ein ausgezeichnetes Verhältnis zu seinem Vorstandsvorsitzenden. Dann kam plötzlich ein neuer Chef, der hierarchisch zwischen beide gesetzt wurde – ein schwieriger Charakter, und die gute Stimmung war sofort dahin. Mein Klient dachte: „*Schön ist anders, aber vielleicht geht's ja gut.*“ Ging es natürlich nicht. Nach drei Monaten wurde er mit Pauken und Trompeten gekündigt. Im Rückblick sagte er mir, er hätte viel früher reagieren müssen – die Konstellation passte von Anfang an nicht.

Eine Kündigung aufzuarbeiten, ist Schwerstarbeit. Wer sie jedoch ehrlich verarbeitet, kann enorm daran wachsen – und gestärkt neu starten.

Wie lassen sich solche Warnsignale besser erkennen?

Wenn ich Klientinnen und Klienten begleite, frage ich immer: „*Sind Sie noch im richtigen Unternehmen – und auf der richtigen Position?*“ Wer sich diese Frage frühzeitig stellt, erlebt eine Kündigung später nicht zwingend als Scheitern, sondern als Konsequenz einer bewussten Entscheidung. Ein Klient von mir – Anfang 50, verheiratet, mit Familie – hatte eine Stelle angenommen, für die er pendeln musste. Das wurde schnell zur Belastung, die Familie sah er nur am Wochenende. Als ich ihn fragte, wo er sich in zwei Jahren sehe, kam die Antwort wie aus der Pistole geschossen: „*Auf keinen Fall hier!*“ Die Entscheidung war längst gefallen, er hatte sie sich nur nicht eingestanden. Noch in der Probezeit wurde ihm gekündigt. Sein Kommentar: „*Es tat fünf Minuten weh. Dann fiel mir ein, dass ich das gar nicht mehr*

wollte.“ Am Ende sagte er: *„Die haben mir einen Gefallen getan.“*

Was raten Sie für den Moment, in dem die Kündigung gegenüber der Belegschaft kommuniziert wird? Oft gibt es ja eine offizielle Sprachregelung.

Gehen Sie damit so professionell wie möglich um. Wenn Sie die Gelegenheit haben, noch ein paar Worte an das Team zu richten, halten Sie sich kurz. Zum Beispiel: *„Heute ist mein letzter Tag hier. Dafür gibt es Gründe. Falls es noch etwas abzuschließen oder zu übergeben gibt, stehe ich selbstverständlich zur Verfügung.“* Mehr braucht es nicht. Ich empfehle, eine solche Ansprache vorher zu üben – gegebenenfalls auch mit professioneller Unterstützung. Und wenn die Stimme dabei einmal bricht, ist das völlig in Ordnung. Das zeigt, dass Sie Mensch geblieben sind.

Wie gelingt eine souveräne Abschieds-Mail?

In der Regel verschickt das Unternehmen eine offizielle Mitteilung. Trotzdem kann es sinnvoll sein, selbst eine persönliche Abschieds-Mail zu schreiben. Ein Klient von mir hat zwei Wochen gebraucht, um die richtigen Worte zu finden. Ihm war übel mitgespielt worden – und dennoch verabschiedete er sich ausgesprochen wertschätzend von Kolleginnen und Kollegen. *„Mein Wunsch war es, es anders zu machen“*, sagte er mir später. Selbst seine Kontaktdaten formulierte er klug: *„Wer Lust hat, in Kontakt zu bleiben, findet mich auf LinkedIn.“* Ein souveräner, respektvoller Abschluss – nach außen hin ruhig, professionell und nicht angreifbar.

Und innerlich?

Innen war er ein brodelnder Vulkan. Er hat Coaching und Therapie gemacht, anschließend ein Jahr Sabbatical genommen. In dieser Zeit ist er tief in sich hineingestiegen – und kam irgendwann zu dem Schluss: *„Mein altes Unternehmen hat alles richtig gemacht, mir zu kündigen. Ich war ein arrogantes Arschloch.“* Das klingt hart, aber es zeigt: Eine Kündigung aufzuarbeiten, ist Schwerstarbeit. Wer sie jedoch ehrlich verarbeitet, kann enorm daran wachsen – und gestärkt neu starten.



[Startseite](#)



[Artikel verschenken](#)

[Feedback](#)

ANZEIGE

ANZEIGE

ANZEIGE

Proton

**Warum
verlassen alle
Gmail?**

mission-gruener-...

**Brandneue
Solar-Lösung
erregt...**

MINI

**Der
vollelektrische
MINI Aceman...**

ANZEIGE

ANZEIGE

Mecklenburg-Vorpommern

**Ulrichshusen:
Kaminfeuer, Glühwein...**

BMW | Freude am Fahren

**Konfigurieren Sie jetzt
den BMW i5 M60 Touring.**

Vierte Ehe mit 82

**Wolfgang Porsche
und Gabriela zu
Leiningen haben...**

Für den 82-jährigen
Porsche-
Aufsichtsratschef ist es
bereits die vierte Ehe.

Nudging und Gewohnheiten

Seine Frau war einst mit Karim Aga Khan IV. verheiratet. In Balzbu...

„Seit das vegane Gericht ganz vorn steht, sin...

Seine legendäre Buttersoße sorgte für ein...

Streit ums Erbe

Veltins-Sohn geht leer aus

Carl-Clemens Veltins wollte Millionen von...

Podcast „Wegen guter Führung“

Wie offen dürfen Führungskräfte ihre Sorgen...

ANZEIGE

ANZEIGE

genuss-heute.de

Der Olivenöl-Test enthüllt: Nur ein Öl überzeugt in...

MINI

Der MINI Countryman. Jetzt entdecken.

Mehr lesen über

Personalmanagement

Jobwechsel

Interne Komm

Verwandte Artikel

- **+ Kündigungswellen: Wie Sie Ihre Abfindung in die Höhe treiben**
- **+ Krisenbewältigung: Heilende Emotionen**



Serviceangebote von manager-Partnern

Job

Brutto-Netto-Rechner

Kurzarbeitergeld-Rechner

Finanzen

Börse

Wirtschaftsbücher

Versicherungen

Freizeit

Bücher bestellen

Spiele

Inhaltepartner

DER SPIEGEL

The Economist

Alle Magazine der manager-Gruppe

manager-Gruppe

[Abo mm](#) [Abo HBm](#) [Abo kündigen](#) [Shop](#) [SPIEGEL](#) [BuchMarkt](#)

[Werbung](#) [Jobs](#) [manage › forward](#)

[Impressum](#) [Datenschutz](#) [Barrierefreiheit](#) [Nutzungsbedingungen](#)

[Teilnahmebedingungen](#) [Cookies & Tracking](#) [Über uns](#) [Kontakt](#)

[Hilfe](#)



mm auf LinkedIn



mm auf Xing



HBm auf LinkedIn



Wo Sie uns noch folgen können