
4 Der Ablauf von Trennungsgesprächen

Das Wesentliche in Kürze

Die richtige Struktur eines Trennungsgesprächs gibt den Beteiligten Sicherheit und Halt. Sie bietet einen verlässlichen Rahmen, in dem sich der Gesprächsprozess entfalten kann, ohne dabei jedoch das flexible Eingehen auf das Gegenüber einzuschränken.

Auch bei Trennungsgesprächen hat sich die Einhaltung der Struktur Einstiegsphase, Kernphase, Abschlussphase bewährt. Jede dieser Phasen ist durch bestimmte Funktionen und Inhalte gekennzeichnet, die für das Gelingen des Gesprächs notwendig sind.

Professionell geführte Gespräche zeichnen sich durch eine verlässliche Struktur aus, die als grober Rahmen eingehalten wird, egal, was passiert. So wie Rituale Menschen Sicherheit geben und nicht jedes Mal aufs Neue verhandelt werden müssen, so gibt auch eine feste Struktur den Gesprächspartnern Halt und Orientierung.

4.1 Die Gesprächsphasen Einstieg – Kernphase – Abschluss

Strukturierte Gespräche haben einen klaren Beginn, eine Kernphase, in der die inhaltliche Arbeit geleistet wird, und eine Abschlussphase. Die Struktur gibt lediglich den Rahmen vor, der jeweils sehr unterschiedlich gefüllt werden kann. So ist auch die Länge der einzelnen Phasen nicht festgelegt, sondern muss an die Situation und Partner angepasst werden. Es handelt sich folglich um eine elastische Struktur, die viele Möglichkeiten des Gesprächsprozesses offen lässt. Ein strukturiertes Gespräch ist demnach nicht gleich bedeutend mit einem Leitfaden, den man Punkt für Punkt abarbeitet, unabhängig von dem, was das Gegenüber sagt, denkt oder möchte.



WICHTIG

So viel Struktur wie nötig, so viel Prozessorientierung wie möglich.

Der Ablauf von Trennungsgesprächen

Prozessorientierung heißt in einem Trennungsgespräch, dass Sie hinhören, was das Gegenüber beschäftigt, dass Sie auf das reagieren, was es sagt, heraushören, was es jetzt vielleicht braucht, und je nachdem das Gespräch auf diese oder jene Weise weiterführen. Klar ist nur, es wird in eine möglichst geordnete Abschlussphase münden, in der bestimmte Gesprächselemente ritualisiert vorkommen werden.



Abb. 4: Phasen des Trennungsgesprächs

4.2 Führung durch die Phasen

Die Struktur eines Gesprächs ergibt sich nicht von selbst. Jemand muss die Verantwortung für den Rahmen und die Führung innerhalb dieses Rahmens übernehmen. Klassischerweise ist diejenige Person dafür verantwortlich, die eingeladen hat oder in deren Namen eingeladen wurde. Sie sollte identisch sein mit derjenigen, die das Gespräch hauptverantwortlich führt. Im Trennungsgespräch ist das zumeist die vorgesetzte Führungskraft. Sie beginnt das Gespräch und wird auch diejenige sein, die in der Folge strukturierend eingreift, z. B. ein Thema beendet, ein neues anschneidet, das Ende einleitet. Führen Sie das Gespräch im Tandem (Vorgesetzte/r – Personalverantwortliche/r), wird trotzdem eine Person die Hauptverantwortung übernehmen und überwiegend die Strukturen setzen. Die zweite Person kann ebenfalls strukturierend intervenieren, wird dies jedoch zumeist in der Formulierung eines Vorschlags machen, z. B.: „Wir haben jetzt sehr ausführlich über die Höhe der Abfindung gesprochen. Ich würde gerne noch auf das Thema Freistellung zu sprechen kommen.“

Der Verantwortliche kann bei so einem Vorschlag kurz nicken und die Partnerin kann das Thema dann ausführen. Wichtig ist jedoch auch, sich das Einverständnis der von der Trennung betroffenen Person geben zu lassen. Meist geschehen solche Abstimmungsprozesse nonverbal, mit Blickkontakt und Nicken. Sicherheits halber können Sie an die Intervention auch die Frage hängen „... oder gibt es von Ihrer Seite zu diesem Thema an dieser Stelle noch etwas zu klären?“. Kommt ein Kopfschütteln, können Sie den Themawechsel vollziehen.

Wie auch in anderen Situationen des Lebens, kann man Führung autoritär, hart, die Hierarchie hervorhebend, praktizieren, aber auch partnerschaftlich, sein Gegenüber auf Augenhöhe ansprechend. Beim Trennungsgespräch handelt es sich um eine hierarchische Situation, in der klassischerweise Rede-, Vorschlagsrecht und Handlungsmacht nicht gleich verteilt sind. Doch als Gesprächsführender steht es Ihnen frei, die Situation gleichberechtigter zu gestalten. Dies erkennt man an Ihrer Haltung gegenüber den Gesprächspartnern, an Ihrem Interesse am Gegenüber, Ihrer Bereitschaft, auch auf Vorschläge und Einwände des anderen einzugehen, an Ihrem Umgang mit Sprache (siehe hierzu Kap. 6) und einem weitgehenden Verzicht auf Überheblichkeit. Trotzdem werden und müssen Sie dieses Gespräch „führen“, denn das Setzen der Struktur, die Orientierung auf ein Ziel hin und die Einhaltung des zeitlichen Rahmens liegen in der Verantwortung der Gesprächsführenden, auch wenn sie die Führung möglichst einvernehmlich mit den anderen Beteiligten gestalten.

4.3 Der Gesprächseinstieg

Der Gesprächseinstieg dient klassischerweise dazu, die Gesprächspartner auf das anstehende Gespräch einzustimmen. Die ersten Minuten – in anderen Kulturen können das auch Stunden sein – sind allein der zwischenmenschlichen Kontaktaufnahme reserviert. Der Einstieg erfüllt mehrere wichtige Funktionen und sollte deshalb auch in allen „offiziellen“ Gesprächen als eigene Phase erkennbar sein. Wofür ist der Einstieg wichtig?

4.3.1 Orientierung in Bezug auf Raum und Person

Der Gesprächspartner kommt neu in den Raum und muss sich erst einmal orientieren: Wer ist schon da? Wie sehen sie heute aus? Wie sind sie wohl drauf? Wo ist mein Platz? Ah, Gott sei Dank, es gibt Kaffee! Was macht das Ganze für einen Eindruck auf mich? Vielleicht auch: Warum guckt er so komisch? Warum guckt sie mich nicht an?

Der Ablauf von Trennungsgesprächen

Dieser Raum-/Person-/Situation-Check geschieht meist unbewusst und automatisiert, nimmt aber eine gewisse Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch. Er ist ein Relikt aus der Geschichte der frühen Menschheit, in der unsere Vorfahren täglich großen Gefahren z. B. durch Raubtiere ausgesetzt waren. Auch Tiere haben standardisierte Check-Rituale, wenn sie sich neu begegnen. Sie suchen zunächst immer Orientierung im neuen Raum.

Überspringen Sie diese Phase und fallen Sie mit der Tür ins Haus, indem Sie sofort zum Thema kommen, führt dies in der Regel dazu, dass Informationen verloren gehen. Es kommt häufiger zu Missverständnissen und schneller zu Konflikten. Deshalb überbrückt man diese Phase mit inhaltlich eher „ungefährlichen“ Themen. Als Gesprächsführende können Sie der betroffenen Person die Orientierung erleichtern, indem Sie

- sie mit Worten begrüßen und ihr – wenn das bei Ihnen im Unternehmen bzw. in ihrer Beziehung zueinander üblich ist – die Hand zur Begrüßung geben. Schauen Sie ihr dabei in die Augen. Es geht schließlich auch um eine Kontaktaufnahme.
- zu allen anwesenden Personen etwas sagen, z. B. wenn Sie eine Duz-Kultur im Unternehmen haben: „Christa ist auch hier, sie ist ja seit einem halben Jahr als Personalreferentin für dich zuständig. Ja, und du hattest ja auch gebeten, dass jemand vom Betriebsrat mitkommt. Ah, du hast Rainer mitgebracht. Hallo Rainer, schön, dass du da bist!“ Unbekannte Personen (was im Trennungsgespräch eher ungewöhnlich ist) sollten Sie mit Namen und Funktion vorstellen. Eine Begründung, warum er/sie dabei ist, wäre an dieser Stelle auch angemessen, z. B.: „Das ist Janina Reimann, ich glaube, du kennst sie noch nicht. Sie ist erst seit 6 Monaten bei uns und unterstützt unsere Rechtsabteilung. Alles, was mit Verträgen zu tun hat, fällt in ihr Gebiet.“
- der Person einen Platz anbieten.
- allen etwas zu trinken anbieten.
- sich und den anderen in dieser Phase Zeit lassen. Bitte keine Hektik oder Fahrigkeit! Ruhig beginnen!

4.3.2 Beziehung aufbauen – Atmosphäre prägen

Ein Stück weit haben Sie Beziehungsaufbau bereits durch den „gemächlichen“ Beginn geleistet. In einem „normalen“ Gespräch würde man beim Ausschneiden von Getränken und/oder im Anschluss an die Begrüßung noch etwas Small Talk betreiben. Dies dient dem Beziehungsaufbau und der Beziehungsstabilisierung. Indem Sie über unverfängliche Themen wie Wetter, Anfahrt, das gestrige Fußballspiel, die

Familie oder den neuen Azubi reden, geben Sie sich gegenseitig Zeit, sich auf das Gegenüber einzustellen, an Gemeinsames anzuknüpfen und zu signalisieren: „Ich sehe dich. Ich bin an dir interessiert. Ich bin nicht gefährlich.“ Auch dies kann man zu den eher archaischen menschlichen Ritualen zählen, die Sicherheit vermitteln sollen. Beim Trennungsgespräch ist Small Talk jedoch nicht angebracht. Wenn Sie sich zunächst mit jemandem angeregt über den neuesten Spielertransfer vom FC Bayern unterhalten und ihm dann kurz darauf mitteilen, dass er seinen Job verliert, wird er das verständlicherweise als hinterhältig empfinden. Folglich wird die Einstiegsphase im Trennungsgespräch kürzer sein als in „normalen“ professionellen Gesprächen.

Die Atmosphäre in dieser Phase wird stark durch die Wortwahl, den Tonfall, die Mimik und die Sprechmelodie beeinflusst. Sprechen Sie sehr formell, sachlich und kühl, prägt dies die Atmosphäre genauso signifikant, wie wenn Sie hektisch, fahrig sprechen oder eher in normalem Tonfall wie bei jedem anderen Gespräch auch. Ihr Auftreten und Ihr Sprechverhalten sind somit zu einem wesentlichen Teil prägend für die Atmosphäre.

Sie können die betroffene Person in dieser Phase unterstützen, indem Sie

- etwas Belangloses zur Überbrückung sagen, z. B. „Es war gar nicht einfach, einen Raum zu finden, in dem wir unsere Ruhe haben. Aber es war mir wichtig, dass wir ungestört sind.“ Die Überbrückungsphase, gibt dem Anderen Zeit, sich einzufinden und innerlich auf den Start des Gesprächs vorzubereiten.
- auf Small-Talk-Themen verzichten, es sei denn, der/die Betroffene wirft diese auf.
- Blickkontakt zu allen Anwesenden aufnehmen.
- nicht zu lange um die Trennung herumreden, sondern den richtigen Zeitpunkt für den Start erspüren.

4.3.3 Inhaltliche und zeitliche Orientierung

In jedem professionell geführten Gespräch sollten Sie den Anwesenden zu Beginn eine kurze Orientierung geben, worum es geht, und unter Umständen auch, wie viel Zeit Sie einplanen.



BEISPIEL

- „Frau Peters, Sie wissen ja bereits, dass es um eine Personalangelegenheit geht. Deswegen ist Frau Schnorr von HR auch hier. Wir haben den Raum hier eine Stunde für uns, also genügend Zeit, um Einiges zu klären.“

- „Kevin, du wirst dich vielleicht gewundert haben, warum wir dich hier in dieser Konstellation zum Gespräch eingeladen haben. Das ist so, weil dieses Gespräch einen offiziellen Charakter hat. Deshalb ist Janina auch hier. Sie wird das, was wir hier besprechen, dokumentieren. Das ist wichtig, weil sie die Vertragssachen bei uns macht. Es geht um deinen Arbeitsvertrag.“
-

Auf beide Einleitungen würde danach die direkte Überleitung in die Kernphase folgen, in der die Trennung/Kündigung ausgesprochen und verhandelt wird. Wichtig bei der inhaltlichen Orientierung in der Einstiegsphase ist, dass Sie

- zu dem Betroffenen hin sprechen, also Blickkontakt aufnehmen und nicht verlegen ausweichen und wegschauen.
- mit Ihrem Gegenüber auch sprachlich in Kontakt gehen, die Person also mit Namen ansprechen, und mindestens eine Sie/Du-Formulierung nutzen.
- „normal“ sprechen und nicht in ein künstliches, unpersönliches Bürokraten-Deutsch verfallen (Ein abschreckendes Beispiel: „Der Grund unserer heutigen Versammlung ist die arbeitsrechtliche Konsequenz aus den von Ihnen in der Vergangenheit begangenen Verfehlungen ...“).

4.4 Kernphase

In der Kernphase werden alle für das Trennungsgespräch wesentlichen Inhalte (siehe hierzu Kap. 2.1) angesprochen. Da nicht sicher ist, wie aufnahmefähig der Andere nach der Mitteilung der Kündigung/des Trennungswunsches ist, muss die gesprächsführende Seite sehen, welche Informationen auf jeden Fall in diesem Gespräch übermittelt und verstanden werden sollten und was in einem Folgegespräch geregelt werden kann.

4.4.1 Mitteilung der Trennungsbotschaft

Manche Gesprächsführende holen lange aus, erklären und begründen ausführlich, bevor sie irgendwann, eher verklausuliert und nebenbei, die Kündigung oder den Trennungswunsch aussprechen. Die meisten Betroffenen empfinden dies als sehr unangenehm. Je länger der Vorspann dauert, desto unsicherer werden sie und fragen sich: „Was will er/sie eigentlich?“ Nach ein paar Sätzen können sie den Begründungen auch meist gar nicht mehr folgen, sondern warten auf die eigentliche

Kernbotschaft. Deswegen empfehlen wir das umgekehrte Vorgehen: Verwenden Sie nur wenige orientierende Sätze zur Einleitung und übermitteln Sie die Trennungsbotschaft sehr früh, sehr klar. Teilen Sie Hintergründe und Begründungen dann mit, wenn Ihr Gegenüber auch in der Lage ist, sie aufzunehmen.



BEISPIEL

- „Frau Peters, wir sitzen ja nicht zum ersten Mal hier. Unsere Gespräche haben eine ziemlich lange Vorgeschichte. Diesmal ist es jedoch anders: Wir haben uns entschieden, den Vertrag mit Ihnen zu kündigen.“
- „Kevin, wir haben dich 2013 nach deiner Ausbildung zum Fachinformatiker übernommen und dich in unsere IT-Entwicklung gesteckt. Jetzt hat unser Management beschlossen, die Entwicklung nach Tschechien auszulagern. Das heißt, dein Arbeitsplatz wird zukünftig wegfallen. Wir müssen den Vertrag mit dir zum 30.09. kündigen.“
- „Herr Schmidt, wir haben in der Vergangenheit ja bereits mehrmals über unsere Differenzen gesprochen, was den Umgang mit Mitarbeitern angeht. Wir haben nicht gemerkt, dass sich da in den letzten Monaten irgendetwas wesentlich verändert hätte. Ich denke auch, dass es ein ganz grundsätzliches Problem ist, dass sich Ihr Führungsverständnis und dasjenige, das wir hier im Unternehmen pflegen — und was wir uns hier auch wünschen — sehr unterscheiden. Wir möchten deshalb den Vertrag mit Ihnen einvernehmlich auflösen.“

In allen drei Fällen wird nicht die ganze Vorgeschichte im Detail aufgerollt, sondern nur kurz erwähnt, dass es eine gibt, und dann die Kernbotschaft übermittelt. Wenn Sie die schriftliche Kündigung persönlich überreichen, wäre das der passende Moment.

Wichtig bei der Übermittlung der Trennungsbotschaft ist, dass Sie

- die Nachricht nicht irgendwie vor sich hinnuscheln, sondern sie klar, verständlich und mit Blickkontakt übermitteln.
- nach der Übermittlung der Trennungsbotschaft eine recht lange Pause lassen. Ihr Gegenüber muss die Nachricht verarbeiten und ist in dem Moment nicht empfänglich für Begründungen oder andere Informationen.
- Ihrem Gegenüber die Gelegenheit geben, darauf zu reagieren, z. B. mit einer Frage, mit Emotionen etc.

4.4.2 Gründe, warum das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden soll

In den Beispielen oben wurde auf die Gründe nur kurz Bezug genommen. Die meisten Gesprächspartner wollen von sich aus noch mehr wissen, fragen nach, argumentieren. Dies ist für Sie die Gelegenheit, noch einmal genau darzustellen, warum das Arbeitsverhältnis aus Ihrer Sicht aufgelöst werden soll. Wie tief Sie in die jeweilige Diskussion einsteigen, hängt vom jeweiligen Fall ab. Wenn in der Vergangenheit schon etliche Gespräche genau zu dieser Thematik erfolgt sind (Grund für Abmahnungen bei Frau Peters, Differenzen im Führungsstil verbunden mit der Aufforderung, das zu ändern, bei Herrn Schmidt), ist es nicht sinnvoll, die ganzen Diskussionen erneut zu führen. Es reicht dann, dies noch einmal zu begründen und das Thema zu beenden.



BEISPIEL

„Frau Peters, über die Gründe für die Abmahnung haben wir schon mehrfach ausführlich geredet. Seitdem hat sich daran nichts geändert. Verstöße gegen die Hygienevorschriften können und dürfen wir als qualitätszertifizierter Betrieb nicht tolerieren. Sie haben mehrfach gegen diese Regeln verstoßen. Wir haben Sie deshalb bereits zwei Mal abgemahnt. Sie haben wieder dagegen verstoßen. Das geht nicht. Deswegen reden wir jetzt auch über Ihre Kündigung und nicht mehr über Hygieneregeln. Ich möchte mit Ihnen an dieser Stelle besprechen, wie es jetzt konkret weitergehen wird. Ihr Vertrag läuft noch bis zum ...“

Wenn aber eine Trennungsentscheidung neu ist und für den Betroffenen völlig überraschend kommt, wie im Fall von Kevin im Beispiel oben der Entschluss, einen Unternehmensteil auszulagern, dann kann es schon sein, dass Sie die Hintergründe und die Zukunftsplanung genauer darstellen müssen – vorausgesetzt, die betroffene Person möchte das wissen. Sie müssen in solchen Fällen aufpassen, dass das Gespräch nicht entgleitet in eine strategische oder ökonomische Diskussion. Lenken Sie rechtzeitig zurück auf das eigentliche Thema des Gesprächs: die Kündigung und deren Abwicklung. Wichtig ist:

- nur dann zu sprechen, wenn Ihr Gegenüber aufnahmebereit ist, und nur so viel zu sprechen, wie es auch verarbeiten kann.
- bewusst zu entscheiden, wie tief Sie in ein Thema einsteigen und wann Sie zum Hauptthema zurückführen. Hätte-, Wäre-, Könnte-Diskussionen und längere Dispute über Unveränderliches lenken ab und rauben Zeit, die Sie für andere Themen an dieser Stelle brauchen.

- dass Sie wissen, dass Sie nicht 20 verschiedene Gründe brauchen, um diese Entscheidung zu rechtfertigen. Beschränken Sie sich auf die wenigen entscheidenden. Diese können und müssen Sie vermutlich auch mehrfach wiederholen.

4.4.3 Informationen zum weiteren Vorgehen

Es kann sein, dass Ihr Gegenüber mit der Fülle an Informationen überfordert ist. Versuchen Sie dann nur die wesentlichen Punkte, die für die nächsten Wochen entscheidend sind, zu vermitteln. Es hat sich als nützlich erwiesen, diese Informationen entweder vor Ort zu notieren, wenn es Dinge sind, bei denen es von Ihrer Seite aus Verhandlungsspielraum gibt, oder ein fertiges Informationsblatt mit Daten, Kontaktdaten, Angeboten, offenen Fragen etc. mitzugeben. Die Betroffenen können dann später in Ruhe nachschauen, was in welcher Form von Ihrer Seite aus geplant ist, beziehungsweise, was Sie vereinbart haben. Sie können dann im Folgegespräch gezielt nachfragen oder selbst Vorschläge machen.

Bei einer Änderungskündigung muss das Angebot mit der neuen Stellenbeschreibung/dem neuen Vertrag vorliegen. Bei einer einvernehmlichen Trennung sollte Ihr Angebot auch in schriftlicher Form vorbereitet sein. Es ist hilfreich, wenn

- Sie deutlich vermitteln, was verhandelbar ist und was nicht, und entsprechend klar auftreten.
- Sie vor Ort Vereinbartes schriftlich dokumentieren und dem Gegenüber mitgeben oder ihm unmittelbar danach zukommen lassen.
- Sie Verträge, Angebote, feststehende Regelungen schriftlich vorliegen haben und der betroffenen Person mitgeben können.

4.4.4 Was das Unternehmen an Unterstützung anbietet

Manche Menschen entwickeln nach der Kündigungs-/Trennungsnachricht große Ängste. Vielleicht gelingt es Ihnen im Gespräch nicht, dem Betroffenen im Detail alle Hilfs- und Unterstützungsangebote zur Neuorientierung zu vermitteln. Doch egal, wie aufnahmefähig die Person ist, sie sollte das Gefühl bekommen, dass da jemand ist, der sich auch über den Kündigungsakt hinaus kümmert und ihr in der Trennungsphase zur Seite steht. Der Betroffene sollte danach das Gefühl haben: „Ich bin nicht allein mit allem, was jetzt zu regeln ist.“

Vielleicht fragen Sie sich, ob Sie im Falle einer außerordentlichen oder verhaltensbedingten Kündigung überhaupt Hilfen anbieten müssen. Sie müssen dies natür-

lich nicht, aber ich würde es Ihnen empfehlen. Gerade bei einer außerordentlichen Kündigung ist der Schock sehr groß, die Scham ggf. auch. Die Gefahr, dass jemand mit der Verarbeitung dieses Schocks überfordert ist, ist erheblich. Sie werden vermutlich weder wollen, dass diese Person sich etwas antut, noch dass Ihr Unternehmen nachher mit der Schlagzeile „Erst gekündigt, dann erhängt“, im Fokus der empörten Öffentlichkeit steht. Grundsätzlich sollte Fürsorge nicht nur tadellosen Menschen gewährt werden, sondern allen, für die man als Arbeitgeber Verantwortung übernommen hat. In vielen Fällen trägt auch das Unternehmen eine gewisse Mitschuld, weil vielleicht Kontrollinstanzen versagt haben, Mängel lange Zeit unbeanstaltet blieben, bis tatsächlich etwas passiert ist, Fehlverhalten vielleicht sogar wissentlich geduldet wurde, bis es durch andere aufgedeckt wurde etc.

All dies, was Sie von Unternehmensseite aus anbieten, um die betroffene Person zu unterstützen, sollte möglichst in schriftlicher Form vorliegen. Dazu gehören auch Kontaktdaten von Beratungsstellen, der Agentur für Arbeit etc. Wichtig ist, dass Sie

- Hilfsangebote mit Kontaktdaten schriftlich aufgelistet vorliegen haben.
- als Mensch und als Funktionsträger in Ihrem Unternehmen die Botschaft vermitteln: „Wir fühlen uns auch in der Trennungsphase für Sie verantwortlich und tun alles, um dieser Verantwortung, so gut wir können, gerecht zu werden.“

4.4.5 Wertschätzung der Leistung

Es kann sein, dass Ihr Gegenüber so mit der Verarbeitung der Nachricht und den eigenen Gefühlen beschäftigt ist, dass wenig andere Botschaften zu ihm durchdringen. Es wäre gut, wenn Sie ihm trotzdem die folgende Botschaft vermitteln könnten: „Wir wissen, was du für das Unternehmen geleistet hast.“



BEISPIEL

„...Ich habe viele Jahre mit Ihnen zusammengearbeitet und weiß auch, dass Sie viel Gutes für uns und unsere Abteilung getan haben. Sie waren ganz oft bereit, für andere einzuspringen, wenn Sie eigentlich frei hatten. Wenn Land unter war, sind Sie länger geblieben, ohne dass man Sie darum bitten musste. Überhaupt habe ich Sie als sehr kollegial erlebt. Es tut mir selbst leid, dass wir uns wegen dieser Sache von Ihnen trennen müssen. Aber es geht nicht anders. In Ihrem Arbeitszeugnis werde ich ausdrücklich auf Ihre Stärken, die ich sehr wohl kenne, verweisen. Und ich möchte Ihnen für alles, was Sie für uns, unsere Abteilung und das Unternehmen getan haben, ausdrücklich danken.“
