



NORMAN & PARTNER

KARRIEREBERATUNG - PERSONALENTWICKLUNG

DIE HOHE KUNST DER FAIREN UND RESPEKTVOLLEN TRENNUNG

Das erfolgreiche Trennungsgespräch

Norman-Consulting – Ihr externer Berater für Karriere und Unternehmenserfolg
Renngasse 4, A-1010 Wien; T: 0699/12 338 292; www.norman-consulting.com

KARRIERE IM WANDEL DER ZEIT

Globalisierung und Wachstum sind heute so selbstverständlich wie Vertrauensarbeitszeit, mobile Arbeitsplätze, Rationalisierung und Kündigung. Es gibt viele Gründe für Unternehmen sich von einer ganzen Einheit oder von langjährigen und hochqualifizierten Mitarbeitern zu trennen.

Ein Trennungs-/Kündigungsgespräch ist das schwierigste aller denkbaren Personalgespräche und erfordert daher eine besondere Vorbereitung. Dies bezieht sich einerseits auf die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs sowie des gesamten Ablaufs der Trennung von einem Arbeitnehmer. Für Unternehmen gilt es einerseits stichhaltige Gründe für eine Kündigung belegbar vorweisen zu können und andererseits müssen gesetzliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Kündigungszeiten beachtet werden.

Kündigungen zum Ende der Probezeit oder die Trennung von Mitarbeitern nach Auslauf eines befristeten Arbeitsvertrages zählen dabei zu den arbeitsrechtlich weniger problembelasteten Kündigungen.

Wichtig ist das Thema Trennung nicht zu dämonisieren, denn sie gehört mittlerweile zum Alltag des Managements. Allerdings bedarf es dazu einer entsprechenden Haltung und professionellen Vorbereitung. Wie in privaten Lebenssituationen auch, ist die Trennung ein sehr normaler Vorgang.

Es ist wichtig für alle Beteiligten die Situation richtig zu analysieren und gemeinsam neue Perspektiven zu entwickeln. Ein verantwortungsvoller Umgang sichert dem Unternehmen den guten Ruf und erhöht für beide Seiten die Chancen auf einen Ausbau bisheriger Erfolgswege.

Treffen Sie eine gute Entscheidung

Ein bewährtes Trennungsmanagement basiert auf eine funktionierende Vertrauenskultur. Und ein rechtzeitig eingeleiteter Veränderungsprozess berücksichtigt dabei sowohl die Interessen des bzw. der Betroffenen (Fortsetzung der beruflichen Karriere) und die des Unternehmens (Erhalt von Produktivität, Know-how, Betriebsklima, Attraktivität als Arbeitgeber und Image).

NORMAN & PARTNER

unterstützt Sie bereits bei der Vorbereitung und unterstützt Ihr Engagement eine für beide Seiten annehmbare und konfliktfreie Lösung zu erarbeiten.

CHECKLISTE FÜR EIN TRENNUNGSGESPRÄCH

Mental und emotional

Die wahrscheinlich schwierigste Seite der Vorbereitung bezieht sich auf den menschlichen Aspekt. Hier kommen nahezu immer Emotionen wie Wut, Enttäuschung, Trauer, Ratlosigkeit und sonstige Empfindlichkeiten, Schuldzuweisungen und ähnliches ins Spiel. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich das Unternehmen oder der Mitarbeiter zur Trennung entschieden haben und aus welchen Gründen die Entscheidung zur Trennung erfolgte.

Organisatorisch

Diese wichtigen Aspekte gilt es auch in die organisatorische Vorbereitung des Gesprächs mit einzubeziehen. Oft ist es daher hilfreich und angemessen, je nach Position des Mitarbeiters weitere Personen mit Personal- oder Führungsfunktionen zur Unterstützung zum Trennungsgespräch einzuladen. Unter manchen Umständen ist es aber vorteilhafter, das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter unter vier Augen zu führen.

Methodisch erfordert das Führen eines Trennungsgesprächs auf jeden Fall ein besonderes Fingerspitzengefühl, damit die notwendigen Inhalte besprochen werden können ohne dass das Gespräch in emotionsgeladene Schuldzuweisungen abgleitet.

Darauf sollten Sie unbedingt achten:

Führen Sie ein Trennungsgespräch in einem ruhigen, angenehmen Raum durch und planen Sie ausreichend Zeit ein. Bereiten Sie schriftliche Unterlagen (zum Beispiel Kurznotizen zum Kündigungsgrund, Gesprächsthemen, Ablauf der Kündigung, Hilfsangebote zur Unterstützung bei der Arbeitssuche, Angebot Newplacement-Beratung, Terminoptionen für Folgegespräch, Kündigungsschreiben, etc.) vor und achten Sie auf eine Vertretungsregelung während der Zeit des Trennungsgesprächs. Stellen Sie Getränke bereit und möglicherweise ist es sinnvoll eine weitere Führungskraft zum Gespräch einzuladen. Üblicherweise finden diese Gespräche zu einem Zeitpunkt statt, dass Mitarbeiter nach dem Gespräch nach Hause gehen können.

Inhaltliche Vorbereitung

Es muss dem Mitarbeiter klar und deutlich dargelegt werden, dass es keine andere Lösung als eine Trennung gibt. Im Gegensatz zu einem Kritikgespräch gibt es bei einem Trennungsgespräch keinen Verhandlungsspielraum. Wir setzen daher in dieser Auflistung voraus, dass die Entscheidung zur Trennung definitiv und unveränderbar getroffen wurde. Ebenfalls wird davon ausgegangen, dass die Gründe, die zur Trennung durch Kündigung führen, arbeitsrechtlich geprüft und für korrekt befunden wurden. Es geht hier lediglich um solche Aspekte der Vorbereitung, die weder das Arbeitsrecht noch die Mitbestimmung betreffen.

Nachfolgende Fragen sollten Sie sich im Vorfeld des Trennungsgesprächs beantworten:

Je nach Ursache für die Trennung, kann Ihr persönlicher Standpunkt zum Trennungsverfahren allgemein oder zur Person des Beschäftigten ein anderer sein als der, den Sie als Vorgesetzter im Auftrag des Unternehmens gegenüber einem Ihnen unterstellten Mitarbeiter einnehmen müssen.

Vielleicht sind Sie durch lange Zusammenarbeit freundschaftlich mit dem Mitarbeiter verbunden und müssen ihm nun eine schlechte Nachricht übermitteln. Oder Sie sind durch die Ereignisse, die zur Kündigung führten, selbst dem Mitarbeiter gegenüber negativ eingestellt.

Ganz gleich, welche mentale und emotionale Stellung Sie als Person einnehmen, es ist wichtig, sich darüber bewusst zu werden, um dieser Haltung im Gespräch bewusst entgegenwirken zu können.

Wie ist Ihre persönliche Haltung zu diesem Trennungsprozess?

Wie ist Ihre Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter?

Wie wollen Sie möglichen emotionalen Reaktionen gegenüber dem Mitarbeiter im Gespräch entgegenwirken?

Wie wollen Sie auf emotionale Reaktionen von Seiten des Mitarbeiters reagieren?

Wie können Sie im Gespräch den Mitarbeiter wieder stabilisieren?

Können Sie Hilfestellung zur mentalen und emotionalen Unterstützung anbieten?

Weitere Fragen:

Aus welchem Grund erfolgt die Trennung vom Mitarbeiter?

Wo und wie werden Sie dem Mitarbeiter die Trennungsabsicht mitteilen?

Mit welcher Reaktion des Mitarbeiters rechnen Sie, wie wollen Sie (re)agieren?

Welche Informationen geben Sie dem Mitarbeiter bezüglich des Ablaufs des gesamten Verfahrens der Trennung?

Wollen Sie im Falle einer Kündigung das Kündigungsschreiben im Gespräch überreichen oder soll es per Post zugeschickt werden?

Wie ist die weitere Anwesenheit des Mitarbeiters bis zum Ausscheiden geregelt? Weiterbeschäftigung und Abbau des Resturlaubs bis Vertragsende, Freistellung?

Soll/Muss eine Abfindung gezahlt werden?

Können Sie dem Mitarbeiter gegebenenfalls Hilfsangebote von Seiten des Unternehmens machen?

Tipps für Trennungsgespräche

Sorgen Sie für eine ruhige und sachliche Gesprächsatmosphäre.

Erläutern Sie die Situation aus der Sicht des Unternehmens.

Geben Sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu einer Stellungnahme.

Zeigen Sie gegebenenfalls einfühlerndes Verständnis für emotionale Reaktionen des Mitarbeiters.

Informieren Sie den Mitarbeiter klar und unmissverständlich, dass er nicht mehr weiterbeschäftigt werden kann, sofern dies zuvor noch nicht deutlich wurde.

Schildern Sie den Ablauf des Trennungsprozesses.

Wirken Sie durch langsames, leises Sprechen einer möglichen Eskalation der Gesprächssituation entgegen.

Klären Sie soweit möglich offene Fragen des Mitarbeiters.

Vereinbaren Sie, von wem, wie und wann wem gegenüber die Trennung im Unternehmen kommuniziert wird.

Soweit eine Abfindung vorgesehen ist, sprechen Sie mit dem Mitarbeiter hierüber (ggf. vereinbaren Sie einen weiteren Termin).

Achten Sie bewusst darauf, keine herabwürdigenden Dinge zu sagen, auch wenn Ihr Gegenüber sich im Ton vergreifen sollte.

Versuchen Sie, einem Mitarbeiter, der nicht weiter beschäftigt werden kann, Mut zuzusprechen für seinen weiteren beruflichen Werdegang.

Versuchen Sie, trotz der angespannten Gesprächssituation das Gespräch auf der Basis des gegenseitigen Respekts zu führen und auch zu beenden.

Überreichen Sie gegebenenfalls das Kündigungsschreiben.

Unterbrechen oder beenden Sie notfalls das Gespräch, um es zu einem späteren Zeitpunkt fortzuführen. Dies kann nach einer Pause oder an einem anderen Tag sein.

Denken Sie im Falle einer fristlosen Kündigung oder bei Freistellung des Mitarbeiters daran, sich Schlüssel, Firmenhandy und andere Gegenstände, die dem Mitarbeiter zur Nutzung überlassen wurden, aushändigen zu lassen.

NACHBEARBEITUNG:

Welche Maßnahmen müssen nach dem Gespräch in die Wege geleitet werden?

Was muss noch geregelt werden? Welche Folgetermine gibt es?

Sofern der Mitarbeiter selbst nicht im Unternehmen bleiben möchte, fragen Sie ihn bitte nach den Gründen. Sofern Sie nur indirekt geäußerte Gründe wahrnehmen, scheuen Sie sich nicht, genauer nachzufragen.

Bitten Sie den ausscheidenden Mitarbeiter um ein offenes und kritisches Feedback bezüglich seiner Zeit im Unternehmen. Nutzen Sie diese Kritik konstruktiv zur zukünftigen Optimierung beispielsweise von Arbeitsabläufen, Kommunikationswegen und anderem.

Vergessen Sie nicht, dem Mitarbeiter für geleistete Arbeit zu danken und ihm viel Erfolg zur die Zukunft zu wünschen.



BERATERPROFIL

Dr. Alexander Norman

Wirtschaftsjurist

(Vertragswesen, Projektmanagement, Liegenschaftsverkehr, Behördenverfahren etc.)

Human Resource Manager mit Schwerpunkt Arbeitsrecht, Personalentwicklung und Innovationsmanagement (BVW)

Personalberatung mit Kernkompetenz Outplacement, Karriereberatung,

Coaching zur erfolgreichen Unternehmensgründung,

Coaching, Training und Coaching im Führungskräftebereich

Train the Trainer und Coaching Ausbildung

Arbeitskreise zu den Themen Arbeit und Bildung (Föhrenberg)

Vorträge und Seminare zu den Themen:

Work-Life-Balance, Motivation, Personalentwicklung und Bewerbung, Führung und Kommunikation

Meine Kunden kommen aus den unterschiedlichsten Branchen, Unternehmensgrößen und Hierachiestufen.

MEIN VERSPRECHEN AN SIE:

sowohl Unternehmen als auch Menschen auf der Suche nach neuen Karriereperspektiven erhalten Österreich weit eine optimale Betreuung.