

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

Eine Checkliste aus der Serie "Personalgespräche"

Trennungsgespräche



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste Personalgespräche

Trennungsgespräche

Diese Reihe von Checklisten unterstützt Sie beim Führen von Personalgesprächen. Sie erhalten einerseits generelle Anregungen und Tipps zur Organisation und zum Führen von Personalgesprächen. Andererseits bietet Ihnen jede Checkliste dieser Reihe spezielle inhaltliche Hinweise.

Diese Checkliste gibt Ihnen Hilfestellung bei Trennungsgesprächen. Dabei geht es um folgende Inhalte:

- Aufgabe von Trennungsgesprächen
- Rahmendaten
- Inhaltliche Vorbereitung
- Mentale und emotionale Vorbereitung
- Organisatorische Vorbereitung
- Methodische Vorbereitung und Gesprächsverlauf
- Nachbereitung

Weiterführende Checklisten:

In der Serie "Personalgespräche" finden Sie weitere interessante Checklisten zum kostenlosen Download. Die folgenden Checklisten knüpfen direkt an die vorliegende an:

- ▶ *Checkliste Gespräche zum Ende der Probezeit oder Befristung*
- ▶ *Checkliste Wiedereinstiegsgespräche*

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Personalgespräche, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zu Personalgesprächen mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

Aufgabe von Trennungsgesprächen

Die Trennung von Mitarbeitern ist für keinen Beteiligten angenehm. Weder für Sie als Vorgesetzten, der die Nachricht überbringt, und erst recht nicht für den Mitarbeiter, der seinen Arbeitsplatz verliert.

Zur Information des Mitarbeiters ist das Gespräch das fairste Mittel, eine solch unangenehme Nachricht zu überbringen. Daher ist es besonders wichtig, hierbei gut vorbereitet und mit dem bestmöglichen Einfühlungsvermögen vorzugehen.

Folgende Aspekte können helfen, den Schaden möglichst gering für das Unternehmen, den ausscheidenden Mitarbeiter, sowie für die im Unternehmen verbleibenden Arbeitnehmer zu halten:

- Diskretion nach außen
- Vergegenwärtigung des eigenen Standpunktes als Vorgesetzter in Bezug auf die Trennung vom Mitarbeiter
- Möglichst klare und sachliche Darstellung der Trennungsgründe
- Vergegenwärtigung der Auswirkung auf den betroffenen Mitarbeiter
- Versuch der Findung eines möglichst einvernehmlichen Weges der Trennung
- Hilfsangebote für entlassene Mitarbeiter, sofern dies möglich ist

Auch im umgekehrten Fall kann es schmerzhaft für das Unternehmen sein, wenn ein geschätzter Mitarbeiter ausscheidet, sei es aus beruflichen oder privaten Gründen oder wegen des Übergangs in den Ruhestand.

Hierbei können Ihnen einzelne Aspekte dieser Checkliste hilfreich sein. Der Schwerpunkt der Checkliste behandelt jedoch Gespräche, bei denen die Trennung von Seiten des Unternehmens aus veranlasst wird.

Trennungsgespräch: Rahmendaten

Datum des Gesprächs: _____ Gesprächsdauer _____

Arbeitnehmer: Name _____ Position _____

Abteilung: _____

Vorgesetzter: Name _____ Position _____

Vertreter der Personalabteilung: Name _____ Position _____

Weitere Person: Name _____ Position _____

Art des Arbeitsvertrages: _____ Einstellungsdatum: _____

unbefristet _____ ggf. Ende der Probezeit am _____

befristet bis _____

Ergebnis der **arbeitsrechtlichen Überprüfung** bezüglich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (dies bezieht sich z.B. auf das Vorliegen von Abmahnungen, zur Berechtigung des Kündigungsgrundes, zur Einhaltung von Fristen)

Kündigung vom Unternehmen vom Arbeitnehmer
zum _____ Datum des Kündigungsschreibens _____

Kündigungsfrist _____ Wochen Monate
 ordentliche Kündigung außerordentliche Kündigung

Kündigungsgrund: _____

Aufhebungsvertrag wird angestrebt mit Abfindung bis _____ Euro
 ohne Abfindung

Inhalt in Stichworten:

Andere Gründe des Ausscheidens: _____ **zum (Datum)** _____

Ende eines befristeten Arbeitsvertrages Eintritt in den Ruhestand
 Beginn des arbeitsfreien Blocks der Altersteilzeit Insolvenz

Anderer Grund, z. B. privater _____

Vorbereitung des Trennungsgespräches

Inhaltlich

Ein Trennungsgespräch ist das schwierigste aller denkbaren Personalgespräche und erfordert daher besondere Vorbereitung. Dies bezieht sich einerseits auf die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs sowie des gesamten Ablaufs der Trennung von einem Arbeitnehmer. Hier gilt es, stichhaltige Gründe für eine Kündigung von Seiten des Unternehmens belegbar vorweisen zu können, sowie gesetzliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Kündigungszeiten zu beachten. Dazu zählt auch gegebenenfalls die Vorbereitung von Inhalten eines Aufhebungsvertrages. Die Ausnahme diesbezüglich bilden arbeitsrechtlich weniger problembelastete Kündigungen zum Ende der Probezeit oder die Trennung von Mitarbeitern nach Auslauf eines befristeten Arbeitsvertrages.

Mental und emotional

Die andere Seite der Vorbereitung bezieht sich auf den menschlichen Aspekt. Hier kommen nahezu immer Emotionen, 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- und / oder Führungsfunktionen zur Unterstützung mit zum Trennungsgespräch hinzuzunehmen. Unter manchen Umständen ist es aber vorteilhafter, das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter unter vier Augen zu führen.

Methodisch erfordert das Führen eines Trennungsgespräches besonderes Fingerspitzengefühl, damit die notwendigen Inhalte besprochen werden können, möglichst ohne das Gespräch "abgleitet" in emotionsgeladenen Schuldzuweisungen.

Inhaltliche Vorbereitung

Es muss dem Mitarbeiter klar und deutlich dargelegt werden, dass es keine andere Lösung als eine Trennung gibt. Gäbe es noch Verhandlungsspielraum, so handelte es sich zum Beispiel um ein Kritikgespräch und nicht ein Trennungsgespräch. Es wird daher in dieser Checkliste vorausgesetzt, 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.

▲ Aus welchem Grund erfolgt die Trennung vom Mitarbeiter?

Bitte nennen Sie hier kurz den Trennungsgrund und füllen sie bitte das Formular zu den Rahmendaten auf Seite 4 dieser Checkliste entsprechend aus.

Gegebenenfalls Bezug zu vorliegenden Abmahnungen: _____

▲ Wie werden Sie dem Mitarbeiter im Gespräch die Trennungsabsicht mitteilen?

Machen Sie sich hier kurz einige Stichworte dazu, was Sie im Gespräch sagen möchten:

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

Versuchen Sie, mögliche Reaktionen des Mitarbeiters zu antizipieren und notieren Sie sich Stichworte, was Sie im Gespräch dazu sagen möchten:

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

Nennen Sie dem Mitarbeiter wichtige Punkte und Termine im Gespräch. Es ist empfehlenswert, dem Mitarbeiter diese Informationen schriftlich am Ende des Gesprächs zum Nachlesen mitzugeben.

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

- im Gespräch persönlich überreichen per Post zusenden

▲ Wie ist die weitere Anwesenheit des Mitarbeiters bis zum Ausscheiden geregelt?

- Weiterbeschäftigung im Unternehmen bis Vertragsende / bzw. bis zum Datum, zu dem der Vertrag gekündigt / aufgehoben wird
- Weiterbeschäftigung und Nehmen des Resturlaubs bis Vertragsende / bzw. bis zum Datum, zu dem der Vertrag gekündigt / aufgehoben wird
- Freistellung bis Vertragsende / bzw. bis zum Datum, zu dem der Vertrag gekündigt / aufgehoben wird

▲ Soll ein Aufhebungsvertrag angestrebt werden?

- ja nein

Inhalte des Aufhebungsvertrages: _____

▲ Soll eine Abfindung gezahlt werden?

- ja, in welcher Höhe ist dies möglich? Von _____ bis _____ Euro
 nein

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

- ja, und zwar folgende nein

- Übernahme in eine Auffanggesellschaft
 Outplacement Beratung
 Andere Unterstützung bei der Arbeitssuche
 Aushändigen von Informationsmaterial bezüglich der Arbeitssuche

- _____

Mentale und emotionale Vorbereitung

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?

Organisatorische Gesprächsvorbereitung

	Noch zu regeln	Erledigt
Ruhiger, angenehmer Raum zur Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dafür sorgen, dass das Gespräch ungestört ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausreichend Zeit einplanen für das Gespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräch findet zu einem solchen Zeitpunkt statt, dass der Mitarbeiter nach dem Gespräch nach Hause gehen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von Getränken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls Einladung weiterer Beteiligter, z. B. Personalleiter oder höhergestellte Führungskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertreterregelung während des Gesprächs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterlagen für das Gespräch, z. B. Kündigungsschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftliche Informationen zum Ablauf des Trennungsverfahrens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls Informationsmaterial mit Hilfsangeboten zur Unterstützung der Arbeitssuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls Termin für ein Folgegespräch planen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, was?		
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipps zur methodischen Vorbereitung und für das Gespräch

Bitte rufen Sie sich vor Beginn des Gesprächs noch einmal wichtige Grundsätze der Gesprächsführung in Erinnerung. Wichtig sind Techniken, um Eskalationen im Gespräch entgegenzuwirken.

- 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:

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

- Überreichen Sie gegebenenfalls das Kündigungsschreiben:
- Wirken Sie durch langsames, leises Sprechen einer möglichen Eskalation der Gesprächssituation entgegen.
- Achten Sie bewusst darauf, keine herabwürdigenden Dinge zu sagen, auch wenn Ihr Gegenüber sich im Ton vergreifen sollte.
- Gehen Sie in einem solchen Fall zur Metaebene des Gesprächs über.

- 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.
- Zeigen Sie gegebenenfalls einführendes Verständnis für emotionale Reaktionen des Mitarbeiters.
- Schildern Sie den Ablauf des Trennungsprozesses:

- Klären Sie soweit möglich offene Fragen des Mitarbeiters:

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

- Soweit ein Aufhebungsvertrag vorgesehen ist, sprechen Sie mit dem Mitarbeiter hierüber (ggf. vereinbaren Sie einen weiteren Termin):

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

- 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:

- Versuchen Sie, trotz der angespannten Gesprächssituation das Gespräch auf der Basis des gegenseitigen Respekts zu Führen und auch zu beenden.
- Versuchen Sie, einem Mitarbeiter, der nicht weiter beschäftigt werden kann, Mut zuzusprechen für seinen weiteren beruflichen Werdegang.
- 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.
