

Die TOP 3 Checklisten

für souveräne Kündigungsgespräche
für Frauen im Personalmanagement

von Diana Roth

www.dianarothcoaching.com



ACT LIKE A LADY

Liebe Newsletterabonnentin

Geht es Dir auch manchmal so, dass Du vor einer Aufgabe stehst und noch nicht recht weisst, wie du es angehen sollst? Oder wenig praktische Erfahrung in dem Bereich hast? Wünschst Du Dir manchmal, Du könntest Dich mit jemand vertraulich austauschen und Tipps holen?

Als ich vor mehr als 20 Jahren begeistert in die HR-Arbeit eintrat, wurde ich immer wieder von neuen Themen gefordert. Theoretisch hatte ich diese gut gelernt und auch in Rollenspielen verinnerlicht...aber die Praxis war dann tatsächlich ganz anders.

Gerne gebe ich Dir meine jahrelangen Erfahrungen der HR-Praxis exklusiv weiter. Damit gelingen Dir die Herausforderungen der täglichen HR-Arbeit mit mehr Leichtigkeit, Souveränität und Gelassenheit.

Hast Du Lust an der HR-Gruppe, die ich auf Facebook gegründet habe, teilzunehmen? Lass es mich wissen! Hier soll der Mentoringansatz unter Gleichgesinnten gelebt werden. Auf meinem facebook-account „dianarothcoaching“ kannst du dich direkt anmelden.

Act like a lady – weibliche Personalerinnen dürfen und sollen anders sein wie ihrem männlichen Kollegen. Wir dürfen authentisch zu unseren Eigenschaften stehen und diese auch gerade in schwierigen Gesprächen zeigen.

Fragen? Anregungen? Erfahrungswerte? - schreibe mir: ich antworte Dir gerne persönlich. Hier meine erste Kontaktmail: info@rodigomi.com

herzlich Diana



Anmerkung zum Artikel:

Dieser Kurzartikel behandelt nur und ausschliesslich das Kündigungsgespräch. Die verschiedenen Gründe – die Auswahl der Betroffenen bei einer Massenentlassung etc. werden in einer weiteren Datei behandelt. Sie bilden genau wie das Austrittsprozedre- einen eigenständigen Prozess.

Kündigungen gehören für Führungskräfte und Personalleiterinnen wohl **zu den unbeliebtesten** Aufgaben ihrer Arbeit. Die Auseinandersetzung und die saubere, faire „Aufgleisung“ wird deshalb häufig verdrängt – was sich auf den Trennungsprozess auswirkt.

Der Trennungsprozess

Ein guter Trennungsprozess zeigt die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens auf und belastet nicht das Betriebsklima. Die Produktivität wird nur kurze Zeit unterbrochen, da auch die verbleibenden Mitarbeitenden gut informiert wurden.

Bei einem Kündigungsprozess geht es stark um den Mensch, seine Zukunft, seine Ängste und seine Befürchtungen. Ein wertschätzender und respektvoller Umgang ist daher besonders wichtig. Dazu gehört auch die richtige Körpersprache. Dieses ständige Schauen auf die Uhr, dieses verschränkte Armeschliessen während des Gesprächs etc. - wird beim Gekündigten im Unterbewussten durchaus wahrgenommen.

Die Personalerin – die Mittäterin

Das HR, nachfolgend in der Rolle als Personalerin gesehen, kann hier Gefühle wie „ich bin ein Mittäterin!“ entwickeln und sich durch die Aufgabe in eine Rolle gedrängt fühlen, die nicht vorgesehen ist.

Die Abgrenzung und Professionalität ist hier besonders wichtig. Die unvorhergesehenen Reaktionen des Mitarbeitenden machen den meisten Personalern im Vorfeld Bauchweh. Der Mensch ist ein Überraschungspaket und somit nicht immer einschätzbar.

Aufgabe

Wichtig und immer noch oft unbeachtet: der Vorgesetzte spricht die Kündigung aus. Die Personalerin führt und begleitet diesen wichtigen Prozess. Die Kündigung gehört zur Aufgabe des Vorgesetzten.



Reaktionen

Es gibt die Reaktion **der Schweigenden**, der Lippenbeisser, der Bodenstarrer, der Weinenden, der Klagenden, der Schuldzuweisungenverteilenden, der Lautwerdenden, der Polternden und im schlimmstenfalls – wie ich es einmal erlebt habe – diejenigen die dem Gegenüber in der Wut und in der Angst um ihre Zukunft eine Ohrfeige geben.

Ich habe erfahren, dass der Schweigende sehr „gefährlich“ sein kann, da er seine Emotionen verbirgt und in den eigenen vier Wänden zu Kurzschlussreaktion neigt.

Emotionaler Sprengstoff

Ein HR-Kollege von mir hat *einen Schweigenden* auf einen Freitag um kurz vor 17.00 Uhr gekündigt. Dieser Mann war alleinstehend und warf sich in der Nacht vor den Zug.

Wir können die Reaktionen von Menschen nicht abschätzen und selten vermeiden, aber wir können „gewissen emotionalen Sprengstoff“ herausnehmen, in dem wir Achtsam sind und notfalls externe Stellen informieren, einschalten und das bessere (ein richtiges gibt es wohl nicht) Timing überlegt.

Mitarbeiter, die wegen einem unmenschliches Kündigungsgespräch und oberflächlichen Floskeln dem Unternehmen noch Jahre danach Schaden zufügen können, sind nicht ungewöhnlich.

Es ist wichtig, dass der Personaler wie der Vorgesetzte einheitlich bezüglich der Gründe und dem Vorgehen kommunizieren. Nichts untergräbt die Autorität eines Personalers oder Vorgesetzten mehr, wenn der gekündigte Mitarbeiter beim Verwaltungsrat die Vernichtung der Kündigung erwirkt.

Spagat

Im Personalmanagement zu arbeiten ist ein ständiger Spagat – denn schlussendlich sind wir selbst Mitarbeitende und wissen gut, wie schnell wir selbst durch Abbauprozessen betroffen sein können.

Bei Massenentlassungen passiert es oft, dass Personaler emotional sehr betroffen sind, weil sie wissen, es kann in naher Zukunft auch sie selbst treffen.

Und trotzdem erwartet man eine ordentliche, saubere Begleitung diesen schwierigen Prozesses.



Gut zu wissen:

Der Gekündigte (beide Geschlechter sind gemeint) ist nach den ersten Minuten nicht mehr aufnahmebereit und meist in einem sogenannten **Schockzustand**. Schockzustände sind je nach Mensch unterschiedlich lange. Dies hat mit eigenen Lebenserfahrungen und den erfahrenen Wiederholungen zu tun, dies obwohl jede Situation sehr individuell ist und Vergleiche oft hinken.

Danach folgt der Zustand der **Ablehnung** – es nicht wahrhaben wollen – sich sicher sein, dass alles ein Irrtum war.

Erst nach dieser Phase ist eine Art der **Akzeptanz** möglich. Fakten werden akzeptiert und es wird weniger Energie verschwendet, warum es dazu gekommen ist und mehr Energie eingesetzt, wie man zu einer Lösung kommt.

Die letzte Phase ist die der **Umsetzung**. Hier ist es erst möglich „echte“ Bewerbungen einzureichen, die aus einer echten Motivation herauskommen.

Jeder Mensch hat seinen eigenen Zeitausspruch.



Checkliste 1 – die Vorbereitung zum Kündigungsgespräch

Perspektive Fach-, Führungs- und Methodenkompetenz

- Vorbereitung aller Unterlagen (Kündigungsschreiben, eventl. Zwischenzeugnis etc.)
- Reservierung Besprechungsraum, der nicht einsehbar ist (niemals Büro des Vorgesetzten)
- Zeitpunkt des idealen Kündigungstermins besprechen (nachmittags? - nicht 5 vor 5)
- Terminfindung (niemals Freitag, Geburtstag, kurz vor den Ferien, Firmenjubiläum)
- Absprache der Rolle Führungskraft und HR
- Drehbuch absprechen
- Info Betriebsarzt, externe Stellen
- Termin kurzfristig mit Mitarbeitenden wird vom Vorgesetzten kurz vorher vereinbart
- Keine zweideutige Notiz noch Einladung im Outlook (Achtung: Outlooksurfer)
- Informationsprozesse besprechen (Kultur – und Mitarbeiterabhängig)
- Organisation der verbleibenden Wochen überlegen/eventl. Outplacementangebot
- Reaktion auf worst-case Szenarium besprechen
- Den Zeitrahmen konkret abstecken

Perspektive Sozial- und Persönlichkeitskompetenz

- Rollenteilung muss klar abgesprochen sein (Vorgesetzte spricht aus/HR ergänzt)
- Ich bin ok- Du bist ok-Haltung einnehmen
- Sich in die Personalakte einlesen und sich auf alle Möglichkeiten vorbereiten
- Taschentücher/Getränk mit einplanen
- Sich immer der Rolle bewusst werde (Ich spreche die Kündigung in der Rolle als xx) aus
- Keine Phantasien ausmalen, aber durchaus in die Situation des Mitarbeitenden eindenken
- Abgrenzen und sich seiner Aufgabe klar werden
- Keine Verantwortung für Entscheide des Managements auf die eigene Person übertragen
- Professionelle/abgrenzende Bekleidung herauslegen (z.B. schwarz-weiss)

Lösungsstrategie:

gute Vorbereitung & Absprache; Drehbuch für sich erstellen, am Abend abschalten, autogenes Training, heisses Bad, gute Musik und ein gutes Gespräch mit einem neutralen Mensch, der keine Ratschläge gibt und nur zuhört.

Motto: „Wenn jeder nach sich schaut – ist für alle geschaut“. Förderlicher Glaubenssatz finden – wie z.B.: „Ich bin ganz bei mir!“.



Checkliste 2 – Das eigentliche Kündigungsgespräch

Perspektive Fach- und Methodenkompetenz

- Aussprache der Kündigung klar und unmissverständlich innerhalb der ersten 5 Minuten durch Vorgesetzten

Beispiel 1:

Guten Tag Herr X. Danke, dass Sie gekommen sind. Unsere Personalchefin Frau X begleitet dieses Gespräch. Die krassen Fehler der letzten 3 Monate und der Verlust von dem Kunden X, die Zunahme der Reklamationen zu Ihren fehlerhaften Arbeiten sind die Gründe, warum wir Ihnen heute die Kündigung per 31. Mai aussprechen.

oder

Beispiel 2:

Frau X, wie Sie wissen hat sich unsere wirtschaftliche Lage innerhalb der letzten 5 Monate drastisch verschlechtert. Der Auftragsrückgang beträgt mittlerweile fast 30 Prozent. Wir sind bereits an die Reserven gegangen und haben nun den Auftrag die Personalkosten zu reduzieren. D.h. im ersten Schritt 10 Personen aus der Abteilung X werden per sofort gekündigt. Darunter auch Sie.

- Begründung des Entscheids durch Vorgesetzten, dies jedoch kurz und sachlich
- Nichts schönfärben, abschieben oder

mit anderen Firmen vergleichen, Fehlleistungen im Management nicht ansprechen

- Keine leeren Worthülsen und Floskeln „das geht schon vorbei“
- Meinung nicht ändern und keine Versprechungen machen
- Nicht in Details verlieren (z.B. was war gut – was war nicht gut)
- Keine Diskussion zulassen

Perspektive Sozial- und Persönlichkeitskompetenz

- Eine wertschätzende Sitzhaltung- und Sitzanordnung einnehmen
 - Geschlossene Fenster, verdeckter Raum, Wasser bereitstellen
 - Heftige Reaktion aushalten und damit Raum geben für Reaktionen
 - Zuhören ohne zu verteidigen
 - Körpersprache des Mitarbeitenden beobachten
 - Eigene Körpersprache und Haltung beobachten
 - Blicke aushalten - nicht ausweichen
 - Ruhig bleiben
- Dann in die Information gehen:
- Wie geht's weiter?
HR kann Unterstützung im Bewerbungsprozess geben
 - Absprache Informationspolitik
 - Angebot früher nach Hause gehen zu können oder nach Haus zu fahren
 - Abfragen, wer Zuhause auf ihn/sie wartet
 - Wichtige Details zu Ferien, Überstunden, Austritt, KFZ-Nutzung, Zwischenzeugnis, eventl. Abfindung (nur nennen, wenn möglich) am nächsten Tag zu einer klar deklarierten Zeit vereinbaren
 - Unterschrift unter Kündigungsschreiben einholen (wenn Ablehnung: in der Schweiz genügt es, dass ein Zeuge anwesend war)
 - Wertschätzung für die Zeit der Zusammenarbeit geben (DANKE sagen).

Lösungsstrategie:

Gerade Haltung, ehrliche Empathie, Ruhe ausstrahlen, Augenkontakt. Mit Füßen auf dem Boden erden. Rücken an Rückenlehne angelehnt. Hände auf den Tisch, denn Du verbirgst nichts.

Sich immer wieder der Funktion und Rolle wahrnehmen. Du machst dieses Gespräch in der Rolle der Personalverantwortlichen. Dies hat nichts mit Dir als Person zu tun.

Dem Vorgesetzten Signale (vorher absprechen) geben, wenn er nicht „gespürig“ ist oder die Zeit nicht im Griff hat.

Eingreifen, wenn es ausartet und für Ausgleich sorgen. Den Prozess in Griff haben.

Sich der eigenen Verantwortung bewusst sein. Menschlichkeit zeigen ohne in das fürsorgliche Ich zu fallen.

Taschentücher dabei haben.

Förderlicher Glaubenssatz einsetzen – wie: „In meiner Rolle als Personalerin bin ich immer ruhig und professionell.“

Sie sind per 31. Mai diesen Jahres gekündigt.



Checkliste 3 - Nach dem Kündigungsgespräch Fach-/Methodenkompetenz

- Unterzeichnetes Kündigungsschreiben in Personalakte ablegen
- Information verbal und schriftlich ausführen
- Planung der nächsten Woche eventl. mit Teammitgliedern
- Austrittscheckliste bereits vorbereiten und damit alle informieren, die durch den Austrittsprozess betroffen sind

Sozial-/Persönlichkeitskompetenz

- Wahrnehmen: Wie geht es mir? Wie geht es dem Vorgesetzten?
- Das Gespräch nachbesprechen – eventl. Gesprächsnotiz anfertigen
- Zwischenzeugnis vorbereiten
- Sich nicht vor Abteilung (Kollegen des MA) verstecken
- Professioneller Austrittsprozess vorbereiten und immer klar und fair gegenüber Mitarbeitenden bleiben

Lösungsstrategie:

Den Raum lüften – sich bewegen. Aufmerksame und gerade, souveräne Haltungen ausstrahlen, damit Mitarbeitende, die registriert haben, welche Gespräche stattgefunden haben, ebenso ruhig bleiben.

Reflektierendes Gespräch mit dem Vorgesetzten bei einem Kaffee (ohne jegliche Zuhörer).

Früher Büroschluss machen.

Einen langen Spaziergang planen, in die Sauna gehen (das so richtig rausschwitzen) und bei einem romantischen Film entspannen. Sich durchaus eine kleine Sünde erlauben.

Förderlicher Glaubenssatz einsetzen – wie: „Mir geht es sehr gut und ich lerne aus jeder Herausforderung.“

Sie sind per 31. Mai diesen Jahres gekündigt