

Aila Kruska im Gespräch mit Hermann Refisch (Oktober 2015)



Aila Kruska ist Outplacement- und Karriereberaterin und unterstützt als Projektleiterin Unternehmen und in Phasen von Personalab- und-umbau. Als Moderatorin der Xing-Gruppe „Outplacement, Newplacement und Trennungsmanagement“ greift sie aktuelle Themen auf, interviewt Fachleute und stellt ausgewählte Best Practices vor.
www.ailakruska.de



Dr. Hermann Refisch, Diplom-Psychologe, berät Unternehmen und manchmal auch Einzelpersonen mit der Zielsetzung „Menschen erreichen und bewegen“ in vielen Themenbereichen, wo sich Soft Skills und harte Fakten begegnen. Er ist Co-Autor des soeben erschienenen Fachbuchs „Trennungskultur und Mitarbeiterbindung“.
www.refisch.de

Herr Refisch, wie beenden Sie den Satz „Ich bin...“?

... Experte für schwierige Gespräche und heikle Themen.

Was hat Sie bewogen, bei der vierten Auflage des Buchs „Trennungskultur und Mitarbeiterbindung“ als Co-Autor mitzumachen?

Seit etwa zwölf Jahren habe ich gemeinsam mit Laurenz Andrzejewski die Management-Qualifizierungen „Trennungskultur“ gemeinsam moderiert und inhaltlich sowie methodisch mit ihm stetig weiterentwickelt. So war es eine logische Konsequenz, seiner Einladung zum Co-Autor zu folgen. Auch ich verstand in zehn Jahren Outplacement-beratung, dass seitens der Akteure vieles besser werden muss. Diejenigen, die das Unternehmen verließen, wurden beschädigt, was völlig unnötig ist und fatale Folgen hat. Das muss nicht sein. Auch den Chefs geht es schlecht damit.

Sie sind von Hause aus Psychologe. Wie sehen Sie – mit diesem Hintergrund – die Thematik Trennungsmanagement?

Ich sehe die Menschen – Betroffenen und Akteure gleichermaßen – in ihrem Denken, Fühlen, Wollen, Handeln. Zusätzliche Ebenen der Betrachtung sind Körper und soziale Umgebung. Sie können alle diese Ebenen zuerst zur Diagnose nutzen: „Was genau läuft jetzt hier?“ Dann aber auch zur gezielten Veränderung. Denn sie beeinflussen sich gegenseitig. Ausführliches dazu gibt es im Buch, in dem jede Gruppe detailliert besprochen wird. Dies ist maßgeblich mein Beitrag.

Sie meinen, man kann Trennungen auch „gut“ machen?

Absolut! Allerdings ist es eine Übung für Vorbereitete, Fortgeschrittene und Ambitionierte. Wer Trennungs-Kultur lebt, braucht sehr viele Instrumente. Ich kann etliche beisteuern, auf die man nicht sofort kommt. Führung, Klarheit in Entscheidung und Verhalten, Umgang mit Machtspielen, Selbstsicherheit, Rhetorik und Präsentation, Verhandeln... sogar Zeitmanagement! Viele Projekte der Reorganisation kranken an Unpünktlichkeit (der Manager) und scheitern an kurzfristigen Terminvorgaben.

Können Sie es auf den Punkt bringen: Wie gelingt das Trennungsgespräch?

Nein, es gibt keine seriöse kurze Antwort. Wer Trennungen praktiziert hat, weiß, dass es keine Standard-Empfehlungen geben kann. Aber Reflexionshilfen, Guidelines und Checklisten, die gibt es sehr wohl.

Warum widmen Sie sich einem so schwierigen Thema?

Meine Vision heißt: Auch im Konfliktfall eine Lösung finden, mit der beide Seiten gut zurechtkommen können. Das geht viel weiter als der oft gepriesene Win-Win-Ansatz, der gut ist, aber im Trennungsgespräch keinesfalls benannt werden darf. Hier gelten eigene Regeln. Ich arbeite mit diesem Thema, weil es ein sehr wichtiges, sehr heikles und sehr kniffliges ist. Das spornt mich an.

Sie sprechen im Buch davon, dass Trennungsgespräche auch Verkaufsgespräche sind. Das wird so manchen erstaunen. Was meinen Sie damit?

Wenn Vereinbarungen getroffen werden müssen, die der beiderseitigen Zustimmung bedürfen, unterbreiten Unternehmen ein Angebot, um Mitarbeiter zum Aufgeben ihres Arbeitsplatzes zu bewegen. Dann sind Mitarbeiter die Kunden: Sie können einwilligen – oder aber, das ist der Normalfall, deutlich „Nein!“ sagen. Anders als bei einer einseitigen Kündigung kommen in diesen Gesprächen und den erforderlichen Folgegesprächen spezifische Prozess- und Motivationsvariablen zum Tragen. Hier gibt es Parallelen zur Entscheidungsfindung im Verkaufsprozess. Regelmäßig löst diese Bezeichnung Proteste aus und Vorgesetzte erwidern „Wir sind doch keine Verkäufer!“. Nein? Das ist schade. Chefs können von Verkäufern lernen. Auch darüber, was ein guter Deal ist: Gut ist er, wenn er beiden Seiten einen Nutzen bringt.

Ist das nicht alles ein wenig zu optimistisch? Trennungen gut machen, Deals zu beiderseitigem Nutzen vereinbaren... hier wird doch mit ganz harten Bandagen gekämpft...

... und leider auch mit völlig überflüssigen Tricks und Taktiken der Mensch verletzt und das Unternehmen beschädigt. Sie haben Recht: Wer das weiß und erlebt, findet wenig Grund zu Optimismus. Doch wer noch genauer hinsieht, findet die guten Beispiele. Die gibt es, meistens allerdings verlaufen sie leiser. Wir haben sie gefunden, auch hier und da unterstützen dürfen. Wir trafen Menschen, die mit Klarheit und bester Vorbereitung agiert haben – die im Nachhinein Erleichterung und Stolz empfinden. Lesen Sie in unserem Buch, hören Sie von Akteuren und Betroffenen, die auch nach einer Trennung noch gerne miteinander sprechen und womöglich in anderer Konstellation gut miteinander arbeiten. Es geht besser – mit Know-how und Mut zu den richtigen Entscheidungen.

Im aktuellen Buch gibt es ein ganz neues Kapitel: Dort wird ausführlich behandelt, wie Trennungen fair und wirksam durchgeführt werden können, wenn der Trennungsgrund „Low Performance“ ist.

Trennung wegen Minderleistung – hier wird das Vorhaben nochmals komplizierter, nicht nur wegen der Rechtslage, sondern weil das Vorgehen meist weder durchdacht noch vorbereitet ist. Dabei spielt der Grund „Low Performance“ häufig eine wichtige Rolle. Das Thema ist recht neu, doch unser Konzept hat sich bereits sehr gut bewährt. Wir haben es gemeinsam mit unseren Kunden entwickelt, es wurde dort mit großem Erfolg umgesetzt. Auch dazu können unsere Leser im Buch wichtige Erfolgsparameter nachlesen und auf ihre eigene Situation anwenden.

Herr Refisch, vielen Dank für Ihre Impulse!