

„Unser gemeinsamer Weg endet hier.“

Trennungs-Gespräche fair und effizient führen

Sie initiieren das Trennungs-Gespräch

Ihre Souveränität speist sich aus bester Vorbereitung und der Zuversicht, auch unter schwierigen und unerwarteten Bedingungen zielgerichtet agieren zu können.

Selbst-Reflexion

- Sie wissen, wann Sie selbst emotional werden, aggressiv, ungeduldig, unsicher, unsachlich - und Sie wissen ebenfalls, wie Sie dies im Trennungsgespräch wirksam verhindern? Und was Sie tun, wenn es doch passiert ist?

Dr. Hermann Refisch

Weberstraße 85
52379 Langerwehe-Merode

(0172) 6 89 15 05

www.refisch.de
hermann@refisch.de

Viel Vorbereitung, wenig Raum für Überraschungen

Gehen Sie erst dann in das Gespräch, wenn diese Punkte geklärt sind:

Sie haben...

1. sich vergewissert, dass Ihr Top-Management hinter der Maßnahme und hinter Ihnen steht
2. Alternativen gründlich geprüft
3. eine Papierspur angelegt, vorangegangene Gespräche und Bemühungen um eine bessere Lösung dokumentiert, die Konsequenz „Trennung“ angekündigt (Unabdingbar für Trennung wegen Low Performance)
4. vereinbart, zu zweit in dieses Gespräch zu gehen und die Basisfragen zwischen den Akteuren geklärt: Wer führt das Gespräch, wer spricht welche Botschaft aus? In welchem Wortlaut? Wann? Wo? Was muss angesprochen werden? Wie lange wird es dauern?
5. Ihre ersten 3-5 Sätze zu Beginn des Gesprächs geübt (*Z.B. Historie in Fakten – Wir/ich haben/n entschieden – das bedeutet für Sie – Trennungsbotschaft – Schweigen*)
6. Klare Formulierungen für die Begründung vereinbart
7. sichergestellt, dass keinerlei weitere Begründungen ausgesprochen werden, von wem auch immer (aus dem Team, von anderen Führungskräften, Personal-oder Betriebsrat, Kunden, Presse...) – und bedacht, was Sie tun werden, wenn doch jemand etwas Unbedachtes ausspricht
8. konkret vorliegen: Ihr Angebot inklusive aller Details und möglicher Spielräume? „*Bis wo gehen wir, wann steigen wir aus*“
9. weiterführende professionelle Unterstützung eruiert: Outplacement-Beratung, verbindliche Steuerberatung, verbindliche Rentenberatung
10. die Rechtslage geklärt?
11. erforderliche oder nützliche Schriftstücke vorliegen
12. Sicherheitsaspekte berücksichtigt:
für die betroffene Person, Projekte, Daten, Material, Abläufe, Terminsachen, Verbindlichkeiten, heikle offene Punkte
13. bedacht, wie Sie mit Ablehnung, Emotionen und Widerstand umgehen
14. für den Fall, dass Einvernehmlichkeit erforderlich ist, geplant: Wann terminieren Sie Folgegespräche, wie gestalten Sie diese?
15. den weitere Info-Fluss vorbereitet (Team, Kollegium, Kunden, Kooperationspartner)
16. Maßnahmen geplant, um die Bleibenden zu halten, zu motivieren, zu hoher Leistung zu führen
17. Vorsorge getroffen, um Ihre eigenen Ressourcen zu sichern. Präzise angesehen: eigene Belastungen, das Agieren-müssen gegen eigene Präferenzen, Zweifel, Sorgen, Rollenkonflikte, Spagat Leistung-Mensch

18. Informationen über die zu verabschiedende Person

Haben Sie alle relevanten Hintergrund-Informationen über die betroffene Person: Was bewegt diesen Menschen, was könnte ihn bewegen?
(Unabdingbar für Aufhebungsvereinbarungen)

Was sollten Sie kennen, aber z.T. nie nennen?

- Inhalte des Arbeitsvertrags
- Besitzstände und Besonderheiten: Firmenwohnung, -darlehen, Firmenwagen, Rechner, Smartphone etc.
- Historie im Unternehmen
Eintritt, Entwicklung, Tätigkeits- und Vorgesetztenwechsel, Erfolge, Beförderungen, Belobigungen, Misserfolge, Abmahnungen, Versetzungen, Schulungs-/ Fördermaßnahmen, Leistungsbeurteilungen, Ziel- und Mitarbeitergespräche, Engagements, versuchte Trennungen, Leichen in Ihrem eigenen Keller, ...
- Ämter, Besonderheiten
- Einschätzungen der Zusammenarbeit
(von Kollegen, Mitarbeitern, Führungskräften, Kooperationspartnern, Kunden, Lieferanten, ...)
- Informationen über das private Umfeld:
Familie/Partnerschaft, Wohnsituation, wirtschaftliche Verhältnisse, soziale Einbindung, besondere Verpflichtungen, Belastungen, Hobbies, Engagements, Pläne, Ziele, Sorgen, ...
- Hinweise über die Gesundheit
krankheitsbedingte Fehlzeiten, Infos aus Rückkehrgesprächen, bekannte Diagnosen, ...
- Liegen Erfahrungswerte über emotionale Stress-Reaktionen der Vergangenheit vor?
- Weitere persönliche Informationen

ad 13: Was, wenn...?

- Wie gelangen Sie im Trennungs-Gespräch trotz "NEIN!" ans Ziel?
- Sie wissen, was Sie auf Vorwürfe wie "Mobbing!" oder "Willkür!" antworten?
- Prophylaxe und Optionen für extreme Situationen bedacht? Häufige Reaktionen im Trennungs-Gespräch:
 - Aggression
 - Schweigen
 - Suizid-Androhung
 - Drohung gegen andere
 - Tränen
 - Gewalt
 - Publikum schaffen
 - Verhandeln
- Haben Sie Handlungsoptionen vorbereitet für den Fall der Fälle: Wenn Vereinbartes nicht eingehalten wird, Prozess Arbeitsgericht, Beschädigung des guten Rufes

ad 16: Die Menschen, die bleiben: Ihre Leistungsträger der Zukunft

- Rollenklärung und Info-Politik: Wer teilt wem wann welche Informationen mit, in welchem Wortlaut, auf welchem Kanal?
- Wie gewinnen / erhalten Sie Vertrauen und Zutrauen in das Vorgehen?
- Können Sie der Belegschaft einen klaren Plan darlegen, wie es jetzt weiter geht? (Organisation, Verantwortungen, Abläufe, Ziele, Pläne, offene Punkte)
- Ist genügend geschützter Raum für Fragen und Nöte der Bleibenden gewährleistet?

Manche Teams reagieren merkwürdig. Was tun Sie, wenn...?

- Applaus, Zustimmung: „*Na endlich!*“
- Kritik, Zweifel an dieser Entscheidung und an Ihrer Vorgehensweise „*So hart war es aber nicht nötig!*“
- Solidarität mit der Person, die verabschiedet wird: „*Dann könnt Ihr mich gleich auch wegschicken!*“
- Hoffen, Bangen, Gerüchte, Ängste: „*Bin ich der Nächste?*“
- Drängen: „*Mir kannst du es doch sagen!*“
- Düstere Prognosen, Ängste: „*Jetzt bricht hier alles zusammen!*“