

## Konsequent, ehrlich und eindeutig

Laurenz Andrzejewski ist ein Prediger im besten Sinne des Wortes. Seit mehr als zwanzig Jahren sensibilisiert er Unternehmer und Führungskräfte für eine professionelle Trennungskultur. Sein gleichlautendes Buch zum Thema gilt als Standardwerk und ist aktuell in einer umfangreich erweiterten Neuauflage erschienen. Wir sprachen mit ihm über mangelhaftes Performance Management, mutige Entscheidungen und persönliche Zufriedenheit.



Laurenz Andrzejewski

**Personalwirtschaft: In der Neuauflage Ihres Buches widmen Sie ein ganzes Kapitel dem Thema Performance Management. Trennung und Performance Management seien zwangsläufig miteinander verbunden, doch nicht wirklich zu Ende gedacht. Was vermischen Sie in der Praxis?**

Laurenz Andrzejewski: Drei Dinge fehlen. Erstens eine Abzweigung im System, zweitens Wahrhaftigkeit gegenüber den Menschen und drittens Verantwortlichkeit bei den Entscheidern.

**Welche Abzweigung meinen Sie?**

Das Programm Performance Management weist einen systematischen Fehler, eine methodische Lücke auf – die Abzweigung zur Trennung. Sehen Sie, das Thema Performance Management ist per se auf Förderung, Entwicklung, also Steigerung der Performance und somit Erfolg angelegt. Dazu investiert man viel Zeit, Geld und Kraft. Misserfolg – des Programms, des Chefs, von HR – ist im Programm nicht vorgesehen. Ein Scheitern der Bemühungen will man gar nicht erst denken, ein Misslingen des Performance-Prozesses wird nicht antizipiert. Daher fehlt die Abzweigung zur Trennung. Es fehlen Handlungsanweisungen für den Fall, dass

man sich von einem Mitarbeiter wegen Low Performance trennen will.

**Und das führt dazu, dass nicht ehrlich miteinander umgegangen wird?**

In den zum Performance Management gehörenden Feedback-, Kritik- und Zielgesprächen fehlt es oft an Wahrhaftigkeit. Kein Chef will mittelmäßige, gar schlechte Mitarbeiter haben. Also vergibt er tendenziell nur gute Noten. Wir haben von Mitarbeitern oft gehört, dass ihnen über Jahre hinweg niemand ehrlich gesagt hat, wo sie stehen im Ranking. Oft fehlt eine transparente Dokumentation.

**Ihnen fehlt es im Prozess also an Konsequenz und Durchsetzungskraft?**

Derjenige, der den Impuls gibt zur Trennung wegen Low Performance, muss die Verantwortung übernehmen. Die Entscheidung muss eindeutig sein. Rückzieher dürfen nicht vorkommen. Der Teamleiter kann nicht nach drei Wochen sagen: Vergiss es, war nicht so gemeint, arbeite motiviert weiter. Verantwortung heißt auch Mut zum Konsequenzen-Management. Wenn Chef und HR den Prozess anstoßen, ist Ziel eine beidseitige freiwillige Vereinbarung, zum Beispiel ein Aufhebungsvertrag.

**Wenn das bestehende Performance Management regelmäßig unzureichend ist, wie sieht dann ein von Ihnen gefordertes neues und wirksames System aus?**

Sehr frühzeitig, also wenn keine positive Entwicklung sichtbar ist, muss der Chef sehr deutlich die Konsequenz Trennung formulieren: ‚Sollten Sie es mit den besprochenen Hilfsmitteln bis Ende des Jahres nicht schaffen, die Zielzahlen zu erreichen, dann werde ich mit Ihnen über Veränderung, wahrscheinlich sogar Trennung reden müssen.‘ Wenn der Vorgesetzte es wirklich förderlich meint mit diesem Menschen, dann bedarf es der Klarheit und Transparenz. Hierzu empfehlen wir die Absprache einer Korrekturvereinbarung.

### Literatur-Tipp

Info



Andrzejewski, Laurenz/  
Refisch, Hermann:  
**Trennungs-Kultur und  
Mitarbeiterbindung.  
Kündigungen, Aufhebungen,  
Versetzungen fair  
und effizient gestalten,**  
Köln 2015.

## „ Das Programm Performance Management weist eine methodische Lücke auf – die Abzweigung zur Trennung.

### **Wann sollte diese Korrekturvereinbarung abgesprochen werden und welchen Inhalt sollte sie haben?**

Wenn der Vorgesetzte die Trennung vermeiden und den Mitarbeiter auf den Pfad des Erfolgs zurückführen will. Die Korrekturvereinbarung erfordert vom Vorgesetzten eine differenzierte Betrachtung der Leistungsabweichungen sowie Absprachen der Korrekturmaßnahmen auf Augenhöhe. Die Korrekturvereinbarung verklammert die klassischen Einzelinstrumente wie Rückmeldung-Ermahnung-Abmahnung-Sanktionen, bringt diese in den Kontext und macht beiden Seiten die Ausgangslage und mögliche Konsequenzen verständlich. Ein solches Vorgehen hat motivierenden Charakter und bezieht den Arbeitnehmer eigenverantwortlich in die Lösung mit ein.

### **Was hat sich in den Unternehmen in puncto Trennungskultur in den vergangenen fünf Jahren noch getan? Immerhin ist Ihr Buch mit der Neuauflage deutlich umfangreicher geworden.**

Vorstände, Führungskräfte, HR-Manager und Betriebsräte sind inzwischen bereit und stolz, ihre Erfahrungen und Empfehlungen weiterzugeben. Im Buch finden Sie 44 Statements und Best-Practice-Beispiele im O-Ton. Seitens HR ist mittlerweile sehr gut dokumentiert, dass eine Führungskräftequalifizierung zum Trennungsmanagement auch wirtschaftliche Vorteile bringt und die Bindung der Leistungsträger unterstützt. Die Methodik der Trennungs-Kultur ist erwachsen geworden.

### **Ist die Akzeptanz der Führungskräfte für Trennungsprozesse in Zeiten drohendem Fachkräftemangel nicht zwangsläufig, weil um jeden neuen wie alten Mitarbeiter gebuhlt werden muss?**

Bislang hören wir diesbezüglich am häufigsten, dass sich Manager schwer tun mit der Trennung, da sie Stellen häufig nicht nachbesetzen dürfen. Es heißt dann, die Budgets gäben das nicht her. Ich weiß auch von Vorgesetzten, die zwar laut klagen, dass man am Markt keine guten Leute bekäme, sich aber immer noch so verhalten, dass ihnen Leistungsträger davonlaufen. Chefs vergessen nach wie vor allzu oft, dass die Bleibenden genau beobachten, wie man mit den Gehenden umgeht.

Es gibt aber auch die andere Seite: Trennungs-Projekte unter Anwendung von Fairness, Respekt und Wertschätzung. Erstaunlich allerdings, dass ein professioneller Umgang beim Personal-Umbau und -abbau selten mit Image-Vorteilen im Recruiting assoziiert oder gar imagefördernd in der Personal-Akquisition genutzt wird.

### **Seit zwei Jahrzehnten beschäftigt Sie das Thema Trennungskultur. Sie haben unzählige Führungskräfte dazu geschult**

### **und beraten. Stets waren Menschen betroffen, die mitunter in persönliche Krisen rutschten. Wie verarbeiten Sie selbst die zumindest mittelbare Konfrontation mit all diesen Schicksalen?**

Seit Jahren sehe ich in der Beratung der Akteure – Vorstände, Manager, Personaler – primär deren Not und Betroffenheit. Durch eigene Krisen und ein wenig Lebenserfahrung bin ich heute der Überzeugung, dass Chaos und Krisen – auch scheinbar unlösbare Aufgaben – zum Leben gehören. Wenn wir uns diesen bewusst stellen und sie meistern, dann gehen wir gereift und gestärkt daraus hervor. Als Berater darf ich dazu beitragen, dass Manager und HR-Kollegen eine anspruchsvolle Aufgabe gut und besser machen. Das gibt mir persönliche Befriedigung. Allerdings wird auch viel Druck und Aggression auf uns abgeladen. Dann ist der Austausch mit meinem Koautor Hermann Refisch sehr hilfreich. Und wenn gar nichts mehr geht, gehe ich in die Berge auf die Alm.

Das Interview führte Jürgen Scholl.

