

„Anstand führt zu Wohlstand“

Er gilt als Trennungspapst, Kulturveränderer und unermüdlicher Kämpfer für eine wichtige Sache: Dr. Laurenz Andrzejewski. Mit seinem eigens entwickelten Konzept zum Trennungsmanagement provozierte er vor acht Jahren eine völlig neue Sicht auf Personalabbau und Kündigung und verhalf dem Thema Trennung von Mitarbeitern zu einem neuen Stellenwert im Unternehmen. Im Gespräch mit der Personalwirtschaft erklärt Andrzejewski, warum Trennungsmanagement auch und besonders in Zeiten des Fachkräftemangels unverzichtbar ist.



Dr. Laurenz Andrzejewski

Personalwirtschaft: Fühlen Sie sich als Verfechter einer fairen Trennungskultur, als einsamer Rufer in der Wüste?

Andrzejewski: In der Tat, ich sehe immer noch viel Unwissen und Unreflektiertheit. In vielen Unternehmen beschränkt sich professionelles Trennungsmanagement auf das Angebot einer Beratung für die Gekündigten. Damit der Wandel ein Erfolg wird, müssen aber in einem ganzheitlichen Ansatz mehrere erfolgskritische Aspekte berücksichtigt werden. Dazu gehört erstens eine prospektive Planung des Veränderungsprozesses und ein Schulterchluss im Topmanagement. Zweitens die Vorbereitung der Führungskräfte auf das Führen schwieriger Gespräche. Drittens die kreative Transferhilfe für die Gehenden und viertens die Maßnahmen zur Bindung der Verbleibenden.

Welchen Nutzen haben Unternehmen von einem professionellen Ansatz, wie zahlt sich das aus?

Der Mehrwert von Respekt, Wertschätzung und Fairness zahlt sich auf vielschichtige Weise aus. Die Eskalationen, also der Gang zum Arbeitsgericht und damit indirekte und versteckte Kosten, werden weitgehend vermieden. Zudem erhalten die Gekündigten ihr Selbstwertgefühl und kommunizieren neutral und positiv nach innen und außen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt bei der Imagebildung des Unternehmens. Darüberhinaus behalten die Chefs Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei der übrigen Belegschaft, das hilft nicht zuletzt unfreiwillige Eigenkündigungen von Leistungsträgern zu vermeiden. Und selbstverständlich wird mit diesem Verhalten die Produktivität und Motivation der verbliebenen Mitarbeiter erhalten.

Trennungsmanagement beschreiben Sie als notwendigen Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung. Ist Trennungskultur eine kontinuierliche Managementaufgabe?

Immer noch wird Trennungsmanagement als reaktive, reparative Maßnahme angesehen. Organisationsentwicklung mit Wandel und Veränderung ist aber ein kontinuierlicher Prozess in Unternehmen und geht stets mit Personalmaßnahmen, das heißt Per-

sonalentwicklung, einher. Wenn die große Reorganisation oder Fusion bewältigt ist, geht es zum Beispiel um die qualitative Anpassung des Personals an zukünftige Erfordernisse. Schon deshalb ist es eine kontinuierliche Managementaufgabe. Die Methodik zu einem fairen und professionellen Umgang bei Wandel und Trennung muss von Führungskräften ebenso erlernt werden wie die Integration, Führung und Qualifizierung von Mitarbeitern.

Wie sehen Ihre Erfahrungen aus? Sind deutsche Manager zu ignorant oder zu wenig sensibilisiert beim Thema Trennungskultur?

Ich beobachte drei Gruppen: Die einen, oft die Unsicheren, verstecken sich hinter der Arroganz nach dem Motto „das kann doch jeder“. Die Anderen trauen sich aus Angst, und weil sie sich keine Blöße geben wollen, nicht, sich einer Reflexion der eigenen Rolle, der persönlichen Befindlichkeit und der Vorgehensweise zu stellen. Die dritte Gruppe gibt zu, dass Trennungsmanagement eine unangenehme und extrem schwierige Aufgabe darstellt, sie stellt sich dem Prozess und ist bemüht, die Art und Weise fair, respektvoll und anständig zu gestalten.

Viele Manager überblicken einfach nicht die Tragweite ihrer Handlungsweise und die Auswirkungen auf die Verbleibenden, mit denen sie ja erfolgreich sein wollen - besser gesagt, zwangsläufig erfolgreich sein müssen.

Ist es in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs und Fachkräftemangels einfacher, mit dem Thema Trennungsmanagement Verständnis zu wecken?

Keineswegs. Nach Jahren der unangenehmen Themen ist man deren überdrüssig. Plötzlich sind Themen wie Aufschwung, Fachkräftemangel, Talentmanagement und so weiter modern. Aber, wie schon gesagt, Wandel und Veränderung gibt es immer. Gerade im Aufschwung sind unter Berücksichtigung des Fachkräfte-Themas drei Dinge gleichzeitig im Blick zu behalten: Bindung, Motivation und Veränderungsbedarf, also Qualifizierung oder Trennung.

Dass es eine Auswirkung hat, wie sich Manager in kritischen Situationen, und das gilt besonders für Kündigungen, benehmen, wird noch viel zu wenig reflektiert. Die Dynamik – ich könnte auch sagen Dramatik – lässt sich leicht verstehen, wenn Führungsstil und Feedbackkultur mal von hinten, also von der Trennungssituation aus betrachtet werden.

Schauen Sie, wenn der Chef über Jahre stets gute Beurteilungen geschrieben hat, in der Trennungssituation dann aber mit „jahrelangen Leistungsdefiziten“ argumentiert, werden die Mitarbeiter ab sofort erheblich an der Wahrhaftigkeit dieses Vorgesetzten zweifeln. Oder wenn sich der Chef vor der unangenehmen Botschaft drückt und die Übermittlung an die Personalabteilung wegdrücken will, weiß die Mannschaft, was sie von seinem Mut und Verantwortungsbewusstsein zu halten hat. Nicht viel. Oder wenn sich der Vorgesetzte am Ende des Lebenszyklus eines Mitarbeiters wie ein Schwein benimmt, braucht er sich nicht zu wundern, dass das neue Team nicht in Schwung kommt. Denn sie haben genau beobachtet, wie in Krisensituationen mit Menschen umgesprungen wird, und richten nun ihr Verhalten danach aus – loyal oder innerlich gekündigt, engagiert oder distanziert, kraftvoll oder resigniert. Das Management hat die Wahl: negativer Bumerangeffekt oder langfristige Anerkennung für Fairness und Wertschätzung.

Ist ein professionelles Trennungsmanagement somit ein zentrales Instrument, im Wettlauf um die besten Köpfe ganz vorn dabei zu sein?

Unbedingt ja! Gerade im Hinblick auf den Fachkräftemangel, die Akquisition guter Leute und Bindung der Talente halte ich es für zwingend notwendig, dass man mit denen, die an Bord sind, pfleglich umgeht. Immer. Besonders in kritischen Situationen, denn da zeigt sich das wahre Gesicht der Kultur. Die Menschen beobachten genau – und ziehen Rückschlüsse. Die Unternehmenskultur – und dazu gehört der Umgang mit den „Human Resources“ in allen Lebenslagen – wirkt sich massiv auf das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber für neue Mitarbeiter und die schon im Unternehmen tätigen Talente aus. Ich empfehle allen Unternehmern: Strengen Sie sich an und sorgen Sie für Anstand in Ihrem Unternehmen. Anstand führt zu Wohlstand.

Das Interview führte Jürgen Scholl.

Lesen Sie weiter:

Dr. Laurenz Andrzejewski
Trennungskultur

Handbuch für professionelles, wirtschaftliches und faires
Kündigungs-Management, 2. Auflage 2004, Luchterhand Verlag

Jetzt probelesen und bestellen unter www.personalwirtschaft.de