

Aila Kruska im Gespräch mit Laurenz Andrzejewski (August 2015)



Aila Kruska ist Outplacement-/ Karriereberaterin und unterstützt Unternehmen in Phasen von Personalab- und -umbau. Sie ist Moderatorin der Xing-Gruppe „Outplacement, Newplacement und Trennungsmanagement“ und Gründerin des Frankfurter Expertinnen-Netzwerk für HR.
www.ailakruska.de

Laurenz Andrzejewski ist Management- und Karriereberater und Publizist. Sein Fachbuch „Trennungskultur“ ist erstmalig in 2001 erschienen. Laurenz Andrzejewski steht für Humanität und Fairness im Trennungsprozess und wird auch als „Deutschlands Trennungspapst“ bezeichnet.
www.management1x1.de



Die vierte Auflage Ihres Buchs „Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung“ ist vor wenigen Tagen, Anfang August, erschienen. Was hat Sie zur Neuauflage Ihres Buchs veranlasst?

In den letzten Jahren war das Thema Personalabbau und somit auch Trennung und Trennungskultur auf Grund der Wirtschaftskrise sehr präsent. Gemeinsam mit Co-Autor Hermann Refisch habe ich so viel Aktuelles erfahren und Neues entwickelt, da war es uns ein inneres Bedürfnis, dies den Akteuren, d.h. Führungskräften, HR-Managern, Beraterkollegen zur Verfügung zu stellen.

Warum sollte ich mir die Neuauflage kaufen, wenn die 3. Auflage schon in meinem Bücherregal steht? Kurz gesagt: Was bekomme ich an Neuem?

Sie bekommen 40 Prozent mehr Papier fürs gleiche Geld. (Lachen) Spaß bei Seite, es gibt erheblichen Mehrwert! 1. Wir haben das Thema methodisch-konzeptionell tiefer durchdrungen, sodass die Akteure schneller praktischen Zugang finden. Für verschiedene Anwendungen gibt es individuelle „Betriebsanleitungen“. 2. Neu: Die Thematik „Trennung wegen Minderleistung“ haben wir nun zu Ende gedacht. Da fehlt in vielen Performance Programmen ein „Abzweigung“, d.h. der Link zum Trennungsmanagement. Diesen haben wir ergänzt. 3. Wir haben die Toolbox mit praxiserprobten Checklisten und Arbeitsblättern weiterentwickelt. So findet auch der eilige Leser, der sofort handeln will, mittels spezieller Icons praktische Anleitungen. 4. Etwas sehr Besonderes stellen die nunmehr 44 Statements und Best-Practice-Beispiele von Vorständen, Führungskräften, Betriebsräten und Personalern dar. Sie berichten im O-Ton von ihren Erfahrungen und Empfindungen und geben in aller Offenheit persönliche Tipps weiter, wie es sie so bisher nicht gab.

Seit gut 25 Jahren beraten Sie Unternehmen bei Trennungsprozessen. Wenn Sie damals mit heute vergleichen: Wo sehen Sie die markantesten Unterschiede – auf Unternehmensseite?

Auf Unternehmensseite sehe ich leider wenig Entwicklung: Trennungsmanagement ist nach wie vor ein Tabuthema. Mir sind keine Unternehmen bekannt, die Trennungsmanagement als festen Bestandteil des Curriculums ihrer Führungskräfteentwicklung aufgenommen hätten. Es gibt einiges an Fachliteratur, aber ich sehe nicht, dass die Thematik Einzug in die Lehrpläne der Hochschulen gehalten hätte. Auch auf Fachmessen und -kongressen wird das Thema nur am Rande behandelt. Alles in allem würde ich sagen, dass das Gros der Unternehmen immer noch sehr unbedacht mit Trennungsprozessen umgeht. Glücklicherweise gibt es auch Lichtblicke: Die Unternehmen, die Trennungskultur auf ihre Agenda gesetzt, d.h. praktiziert haben, berichten über reale Vorteile z. B. bessere Bindung von Leistungsträgern, – und dokumentieren einen messbaren wirtschaftlichen Nutzen der Investition für Management-Qualifizierungen z. B. erheblich weniger Arbeitsgerichtprozesse.

...und auf Seite der Arbeitnehmer?

Da sehe ich eine etwas andere Entwicklung. Auf Grund der Globalisierung, vielen Restrukturierungen und dem damit einhergehendem Personalabbau wirken Arbeitnehmer auf den ersten Blick schon etwas abgestumpft. Eine Kündigung ist heute kein solches Stigma mehr wie es das noch vor 25 Jahren war. Äußerlich trifft eine Kündigung nicht mehr so hart, aber innerlich bewegt es die Menschen immer noch sehr. Es trifft sie in ihrem Herz und ihrer Seele. Das muss uns motivieren, Trennungen einfach „anständig“ und handwerklich professionell zu realisieren.

Sie werden auch als „Deutschlands Trennungs-Papst“ bezeichnet. Wer hat diese Bezeichnung das erste Mal in den Mund genommen?

Im Personalmagazin stand´s geschrieben: Die Redaktion hat 2005 ‚Die 40 führenden Köpfe im Personalwesen‘ zusammengestellt. Ich war einer von sieben ausgewählten Beratern. Kurz zuvor hatte es beim Deutschen Trainerpreis vom BDVT e.V. einen Award für meine innovative Konzeption gegeben.

Finden Sie diese Bezeichnung zutreffend?

Als ich diese Bezeichnung das erste Mal gelesen habe, habe ich gezuckt. Ein schillernder Begriff, eher belächelt. Meine Ambivalenz gegenüber dieser Bezeichnung ist allerdings kleiner geworden, denn in ihr steckt ein wahrer Kern über mich. Ich widme mich dem Thema Trennungskultur mit sehr viel Engagement, manchmal komme ich mir vor wie ein Prediger in der Wüste – und vermutlich wirke ich im Workshop manchmal wie ein alter Schulmeister. Ja, ich habe starke Ideale wie Respekt und Achtung vor den „Human Resources“ und einen hohen Anspruch an die Qualität im Projekt. So fordere ich zum Beispiel von Führungskräften und HR-Managern im Trennungsmanagement eine Null-Fehlerquote. Da schaut mich so mancher Unternehmensvertreter fragend an. Schauen Sie: Genauso wie Sie von einem Airbus-Piloten, der Sie zu Ihrem Urlaubsort oder mich zum nächsten Projekteinsatz fliegt, eine Null-Fehlerquote erwarte, so fordere ich diese auch von Managern und HR bei Trennungsprojekten. Niemand darf unterwegs zu Schaden kommen! Auch deshalb die 4. Auflage – und in unseren Workshops zahlreiche Übungen am Simulator.

Haben Sie selbst in der Funktion als Führungskraft schon Kündigungen ausgesprochen? Erinnern Sie sich an Ihr erstes Kündigungsgespräch? Wie haben Sie sich dabei gefühlt?

Oh je, ich erinnere mich sehr gut daran – und bin so ganz und gar nicht stolz darauf. Es war ziemlich am Anfang meiner beruflichen Laufbahn – ich war noch ganz grün hinter den Ohren. Ich hatte nicht nur keine Vorbereitung, wie ich dieses Gespräch möglichst gut führen sollte, sondern auch keine Rückendeckung von Seiten der HR-Abteilung oder des Vorstands. Aber es sind eher die Gefühle von damals, weshalb ich heute immer noch heiße Ohren bekomme: Ich musste einer Mitarbeiterin die Kündigung aussprechen, die eine noch größere familiäre Verantwortung hatte als ich. Ich habe meine eigene Verantwortung schon als groß empfunden, wie musste dann eine Kündigung für diese Frau sein? Das ist mir damals richtig an die Nieren gegangen. Ich spürte die ganze Last der Verantwortung.

Was möchten Sie Personalern, Managern und Outplacement-Beratern auf den Weg geben?

Ich möchte ihnen ermutigend zurufen „Nehmt das Buch – und macht’s noch besser!“
Stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Und alles was Ihr tut, tut es mit Herz!

Vielen Dank für Ihre Impulse. Hoffen wir auf eine rege Diskussion!