

Trennungskultur in Unternehmen

„Kein HR-Manager kann sich aus der Verantwortung stehlen“



Dr. Laurenz Andrzejewski ist Gründer und Inhaber der Management- und Karriereberatung management1x1 (Usingen im Taunus). Als Trennungsexperte begleitet er seit 1989 Unternehmen in Wandlungs- und Trennungsprozessen und berät Führungskräfte und Personalabteilungen in der Planung und Durchführung von Trennung und Neubeginn.

Trennungsmanagement sollte allein schon aus Gründen des Respekts gegenüber Betroffenen selbstverständlich sein. Doch das Gegenteil ist der Fall, kritisiert Dr. Laurenz Andrzejewski, Berater für Trennungsmanagement und Referent auf dem DGFP-Kongress zu diesem Thema. In vielen Unternehmen werden Kündigungen und Trennungen nach wie vor unprofessionell gehandhabt. Rainer Spies sprach mit Laurenz Andrzejewski über die Rolle des HR-Managements und die Vorbereitung der Linienmanager auf diese schwierigen und ungeliebten Aufgaben.

? Herr Dr. Andrzejewski, in der aktuellen Krise sind bereits viele Mitarbeiter entlassen worden, anderen droht dieses Schicksal noch. Gibt es in den Betrieben mittlerweile eine professionelle Trennungskultur?

DR. LAURENZ ANDRZEJEWSKI: Leider nein, ich erlebe nach wie vor eine große Hilflosigkeit. Eine positive Ausnahme sind Unternehmen, die sich in den vorangegangenen Jahren beim Personalabbau eine blutige Nase geholt haben, weil selbst die eigenen Führungskräfte mit dem Vorgehen nicht einverstanden waren und die Entlassenen anschließend vor das Arbeitsgericht gezogen sind. Auch wenn sich die Meldungen über Kurzarbeit und Personalabbau derzeit täglich überschlagen, sind dennoch in vielen Betrieben das Thema Trennung und der richtige Umgang damit nach wie vor tabu.

? Was macht Trennungsmanagement so schwierig?

ANDRZEJEWSKI: Die menschlichen Auswirkungen von Entlassungen werden zu wenig reflektiert, es fehlt an der systematischen Vorbereitung von Trennungsgesprächen und nicht zuletzt an der Kompetenz der zum Handeln verdonnerten Führungskräfte und HR-Manager.

? Das klingt so, als ob sich niemand um diese Aufgabe kümmern will.

Hauruck-Verfahren ablehnen

ANDRZEJEWSKI: Ja, genauso ist es. Die Linienmanager möchten die Verantwortung liebend gern an die HR-Manager wegdrücken. Aber auch die Personalmanager selbst sind gefordert. Das HR-Management hat sich intensiv mit dem Thema Trennung zu beschäftigen und sollte gegenüber der Unternehmensleitung Entlassungen konsequent ablehnen, wenn diese im Hauruck-Verfahren durchgeführt werden sollen. Leider sind zahlreiche Personalmanager dabei noch viel zu duckmäuserisch.

? Wie viel Zeit investieren die Unternehmen in Trennungsgespräche?

ANDRZEJEWSKI: Mir ist keine Statistik bekannt, die das erfasst. In meinem Beratungsalltag begegnen mir allerdings immer wieder die gleichen erschreckenden Praktiken. Die Vorgesetzten, die oft selber von der Personalentscheidung überrascht worden sind, arbeiten Listen mit Namen ihrer Mitarbeiter ab und teilen diesen ohne Rücksprache mit dem Personalmanagement die Botschaft der Kündigung am Autotelefon, auf dem Gang, per E-Mail oder an einem Freitagnachmittag mit.

? Was wäre eine vernünftige Trennungskultur?

ANDRZEJEWSKI: Trennungsmanagement muss endlich professionalisiert und als das verstanden werden, was es ist: ein Teil der Organisations- und Personalentwicklung und somit eine

kontinuierliche Managementaufgabe. Um die handelnden Personen angemessen auf die anspruchsvolle und heikle Aufgabe vorzubereiten, muss die Thematik in die Qualifizierung von Führungskräften und Personalmanagern Eingang finden. Es geht bei dem Thema um sehr spezifische Aspekte und viele Praxisübungen.

Letzte Instanz für Fairness

Eine große Rolle spielt der Faktor Zeit. Wenn nicht genügend Zeit für einen fairen und anständigen Trennungsprozess zur Verfügung gestellt wird, muss das HR-Management mit allem Nachdruck intervenieren. Kein HR-Manager kann sich hier aus der Verantwortung stellen. Die Personalabteilung wird von den Mitarbeitern bei Trennungen als die letzte Instanz betrachtet, die für Humanität und Fairness zuständig ist.

? Wie kann der Umgang mit Trennungen praktisch eingeübt werden?

ANDRZEJEWSKI: Die HR-Manager müssen jedes einzelne Trennungsgespräch mit der zuständigen Führungskraft durchspielen. Die Führungskräfte müssen die Botschaft der Kündigung und die jeweilige Begründung wenigstens einmal laut ausgesprochen haben, bevor sie auf den Mitarbeiter treffen. Bei großen Abbauprojekten sind Workshops mit Rollenspielen sinnvoll.

Das eigentliche Gespräch mit dem Mitarbeiter sollte zum Schutz vor Diskriminierung und wegen der Nachhaltigkeit der Botschaft immer im Tandem geführt werden – mit klarer Aufgabenverteilung zwischen dem Vorgesetzten und dem HR-Manager. Der Vorgesetzte hat die Trennungs-



PERDOC Das Dokumentations- zentrum für das Personalmanagement

Praxisbeispiele, Fachartikel, Studien, Checklisten, Formulare, Betriebsvereinbarungen ...

PERDOC stellt aktuelle Fachinformationen für die Personalmanagement-Praxis zur Verfügung!

- **Online: Wissenspool für die individuelle Recherche**
www.dgfp.de/perdoc
Download aktueller Informationen – mit exklusivem Zugang für die Personalverantwortlichen unserer ordentlichen Mitgliedsunternehmen
- **Offline: Bibliothek**
Umfassender Präsenz-Bestand an Büchern und Zeitschriften für die vertiefende Recherche
- **Hotline: Informationsbeschaffung auf Anfrage**
Wir unterstützen Sie individuell mit dem Wissen aus unserem Experten-Netzwerk.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf!



Deutsche Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Niederlasser Lohweg 16
40547 Düsseldorf
www.dgfp.de

Kontakt
Ralf Spickermann
Fon 0211 5978-172
Brigitte Löbbecke
Fon 0211 5978-173
E-Mail perdoc@dgfp.de

botschaft zu übermitteln, der Mitarbeiter der Personalabteilung übernimmt eher die Rolle des Supervisors und ist für Detailfragen zuständig. Es sollte zudem Pflicht sein, die Qualität des Gesprächs zu evaluieren.

? Warum tun sich Führungskräfte so schwer, adäquat mit Trennungen umzugehen?

Betroffenheit nicht verdrängen

ANDRZEJEWSKI: Sie haben Angst um das eigene Ansehen und vor den unvorhersehbaren Reaktionen der Betroffenen. Viele Führungskräfte versuchen, das Thema zu verdrängen, und reagieren darauf mit Arroganz nach dem Motto: Das mache ich doch mit links. Manche ignorieren ihre Befürchtungen und lehnen eine spezielle Vorbereitung gänzlich ab. Diejenigen, die eine Trennungsbotschaft zu übermitteln haben, erleben über die Reaktionen der Mitarbeiter ihre eigene seelische Betroffenheit und versuchen, sich davor zu schützen. Ich rate daher dringend jedem HR-Manager, diese Problematik vorab mit den Linienmanagern zu reflektieren, damit Letztere kompetenter und souveräner mit der Situation umgehen können.

? Personalmanager sollen Führungskräfte unterstützen, human, fair und zudem zielführend mit Trennungen umzugehen. Ist das nicht die Quadratur des Kreises?

ANDRZEJEWSKI: Eigentlich ist es doch ganz einfach. Anstelle von Vollzeitäquivalenten sollten sich HR- und Linienmanager konkret den Menschen vor Augen führen, der entlassen werden soll. Dann fällt ihnen sehr schnell ein, wie sie selbst in einer solchen Lage gerne behandelt werden wollen. Nur wenn bei Entlassungen anständig mit den Menschen umgegangen wird, ist ein Personalabbauprojekt zielführend und erfolgreich. Das zahlt sich nachweislich auch finanziell aus.

? Anstand kann sehr unterschiedlich verstanden werden...

ANDRZEJEWSKI: In meinen Workshops nicht. Die anwesenden Führungskräfte und HR-Manager verstehen unter einem

anständigen Umgang bei Entlassungen intuitiv vor allem Respekt, Achtung und Wertschätzung. Diese Werte dürfen auch unter einem immensen Handlungsdruck nicht verloren gehen.

? Ist das nicht gerade bei Massenentlassungen eine völlig praxisferne Forderung?

Eine Frage des Benehmens

ANDRZEJEWSKI: HR-Manager wissen sehr genau, wie viele Interviewstunden nötig waren, um eine einzige Position erfolgreich zu besetzen. Und wenn es dann, nachdem der Mitarbeiter dem Unternehmen viele Jahre treu gedient hat, zur Trennung kommt, soll nicht einmal mehr genügend Zeit für ein wertschätzendes und ausführliches Trennungsgespräch zur Verfügung stehen? Wenn ich so etwas erlebe, mache ich mir ernsthaft Sorgen um die Seele des Unternehmens – und damit auch um seine Zukunftsfähigkeit. Hier muss sehr schnell ein Umdenken erfolgen, vor allem in internationalen Unternehmen, in denen die Topmanager aus anderen Kulturkreisen kommen. Manchmal habe ich den Eindruck, als fehle es einfach an guten Manieren.

? Apropos Wertschätzung, welche Rolle spielt Outplacement in Trennungsprozessen?

ANDRZEJEWSKI: Der Begriff Outplacement wird von den Betroffenen in der Regel als verletzend und despektierlich empfunden oder ganz einfach nicht verstanden. Ich bin dafür, von Newplacement oder noch besser von Unterstützung bei der beruflichen Neuorientie-

rung zu sprechen. Wenn Newplacement im Rahmen von Trennungspaketen angeboten wird, ist es häufig unprofessionell oder nur halbherzig, ein Teil der Verhandlungsmasse eben. Dabei kann beispielsweise ein Coaching bei der Neuorientierung sehr gut weiterhelfen.

Bei der Neuorientierung helfen

Leider überblicken das die Betroffenen in der Schrecksekunde der Trennung nicht immer. Es ist daher Ausdruck der sozialen Verantwortung des Unternehmens, nicht nur eine Abfindung zu zahlen, sondern auch die Beratung zur beruflichen Neuorientierung und gezielte Qualifizierungen anzubieten.

? Welche Auswirkungen hat das Trennungsmanagement auf die verbleibenden Mitarbeiter?

ANDRZEJEWSKI: Trennungsmanagement bedeutet, gleich drei Aufgaben im Blick zu behalten: Trennung, Motivation und Bindung. Ob Bindung und Motivation gelingen, hängt maßgeblich davon ab, wie das Management mit denen umgegangen ist, die jetzt weg sind. Es ist aber auch wichtig, parallel zu den Trennungsgesprächen mit den verbleibenden Mitarbeitern über die Zukunft im Unternehmen zu sprechen. Wenn die Führungskräfte jedoch selbst nicht wissen, wie es weitergeht, ist das ein Desaster. Glaubwürdig über die Zukunft kommunizieren, offen für die Stimmungsschwankungen im Team sein und das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern suchen, diese Aspekte sind unbedingter Bestandteil eines professionellen Trennungsmanagements.

? Herr Dr. Andrzejewski, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.