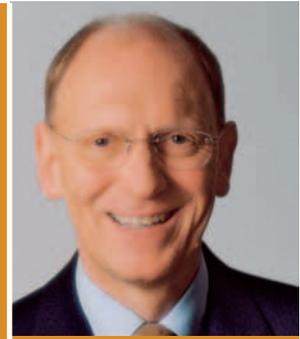


„Ich habe viele blutige Nasen gesehen“

Für Laurenz Andrzejewski, Experte für Trennungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen, ist klar: Viele Unternehmen entziehen sich mit Hilfe der Outplacement-Angebote ihrer Verantwortung für den Mitarbeiter. Andrzejewski ermahnt deshalb zum Umdenken, fordert mehr Professionalität beim Personalabbau und eine höhere Sensibilität beim Trennungsmanagement. Im Interview mit der Personalwirtschaft stellt Andrzejewski Unternehmern und Beratern gleichermaßen ein schlechtes Zeugnis aus.



Dr. Laurenz Andrzejewski

Personalwirtschaft: Herr Andrzejewski, von der Zeitung ‚Die Welt‘ einst als Deutschlands Trennungspapst tituliert, müssten Sie in heutigen Krisenzeiten der meistgefragte Berater Deutschlands sein. Steht Ihr Telefon noch still?

Andrzejewski: Ich brauche zwar nicht zu singen ‚Kein Schwein ruft mich an‘, aber außer Atem komme ich nur bei meiner Bergtour in den Alpen. Seriös formuliert: In Zeiten, in denen es sowieso überall kracht, kümmern sich viele Unternehmen nicht um ein sauberes und professionelles Management des Abgangs. Nach wie vor begegnet mir sehr viel Unwissenheit und Unklarheit zu dem Thema. Es ist paradox: Obwohl ein großer Bedarf an Nachhilfestunden besteht, melden sich viele Unternehmen erst, wenn der Dachstuhl schon brennt. Trennung ist trotz täglicher Pressemeldungen über Abbau und Kurzarbeit nach wie vor ein Tabuthema.

Wie erklären Sie sich die Position vieler Unternehmen beim Thema Personalabbau?

Den Unternehmern, das sind die handelnden Menschen und Manager, scheint es gerade im Wandel trotz des Geschreis wegen Kostendruck und Not immer noch viel zu gut zu gehen, als dass sie es nötig hätten, die Grundregeln eines professionellen Managements dieser Prozesse zu beachten. Das führt zu unsäglichen Managementfehlern, die ein Unternehmen zusätzlich belasten. Eine ignorante Verhaltensweise dokumentiert die Form der neuen Verantwortlichkeit für das, was Vorgänger mit Engagement, Herzblut und Fleiß aufgebaut haben. Es wird nachhaltig zerstört und hat immense indirekte und versteckte Folgekosten. Gleichzeitig dann das Geschrei um fehlende Fachkräfte und der Wettlauf um die besten Köpfe. Dieser sollte lieber im Unternehmen stattfinden, indem man sich gerade in turbulenten Zeiten im Linien-Management und HR-Management von seiner besten Seite zeigt. Denn alle Mitarbeiter beobachten das

Geschehen genau, die ganze Zeit. Bindung, Motivation und Begeisterung der Verbleibenden hängen maßgeblich davon ab, wie man mit den Gehenden umgegangen ist.

Personalverantwortliche beklagen in Krisenzeiten mangelnden Handlungsspielraum. Wie erleben Sie das?

Die mit Planung und Organisation beauftragten HR-Manager gebärden sich weit verbreitet als zu nett und machen sich mitverantwortlich für massive Folgeschäden, indem sie sich dem Argument Zeitdruck beugen und unprofessionellen, menschenverachtenden, verletzenden, nachweislich Schäden produzierenden Verfahren und Verhaltensweisen zusehen oder zustimmen. Dafür habe ich kein Verständnis und fordere mehr Zivilcourage. Die Personalmanager sind doch am Ende die letzte Instanz für die Einhaltung von Werten wie Achtung, Respekt, Fairness, Menschenwürde.

Sie selbst werden nicht müde zu betonen, dass Trennungsprozesse stets Menschen betreffen und mit Emotionen verbunden sind. Bei Kündigungen und Entlassungen wird jedoch nur von der Steigerung der Profitabilität oder vom Überleben des Unternehmens gesprochen.

Nach wie vor benehmen sich zu viele Handelnde gegenüber Betroffenen nicht korrekt. Das führt zu unnötigen, teils schweren

Lesen Sie weiter:

Dr. Laurenz Andrzejewski
Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung
 Kündigungen fair und nachhaltig gestalten
 3. aktualisierte und erweiterte Auflage 2008,
 Luchterhand Verlag



Jetzt probelesen und bestellen unter www.personalwirtschaft.de

Verletzungen der Seele aller Beteiligten. Ich habe viele blutige Nasen gesehen: bei Vorständen, bei Führungskräften, bei Betroffenen und Verbleibenden. Wenn ich so etwas erlebe, mache ich mir ernsthaft Sorgen um die Seele des Unternehmens und damit auch um seine Zukunftsfähigkeit. Man unterschätzt vollkommen die Wirkung des Handelns auf die späteren Verbleibenden und deren Bindung und Motivation. Hier muss sehr schnell ein Umdenken erfolgen, vor allen Dingen in internationalen Unternehmen, in denen die Topmanager aus anderen Kulturkreisen kommen. Manchmal habe ich den Eindruck, als sei auch das letzte Fünkchen Einfühlungsvermögen und Anstand bereits verloren gegangen.

Beim Thema Personalabbau delegieren Unternehmen das Trennungsszenario gerne an Outplacement-Berater. Wie sehen Sie das?

Outplacement-Counseling ist eine seit Jahren erfolgreich angewandte Dienstleistung für diejenigen, die gehen müssen: auf dass sie eine neue, möglichst adäquate Aufgabe finden. Doch auch in der Berater-Branche gilt: Wer A wie Akquisition kennt, muss noch nicht wirklich an B wie Beratung interessiert sein. Schauen Sie: Seit Jahren werden Zahlen veröffentlicht, Umsatzzahlen im Outplacement-Business, Steigerungsraten der Berater-Branche. Wie langweilig, wie peinlich. Kein Chirurg würde sich mit der Zahl seiner Transplantationen brüsten. Erst die Fünf-Jahres-Überlebensrate macht ihn zu einem guten Arzt. So fordere ich seit Jahren, den Blick auf die Qualität der Beratung und die Zwei-Jahres-Verbleibensrate im neuen Job als Kriterium einer guten Outplacementberatung zu etablieren. Ein Outplacement-Angebot im Trennungspaket senkt nachweislich die Eskalationsrate und Anzahl an Arbeitsgerichtsprozessen. Allerdings muss es den Mitarbeitern auch richtig erklärt werden.

Nicht wenige Outplacement-Berater haben sich mittlerweile auch des The-

mas Trennungskultur angenommen. Sehen Sie die Branche auf einem guten Weg?

Ich sehe keinen Weg, geschweige denn einen guten Weg. Nach wie vor wird mir zu einseitig über die bereits zitierte Outplacement-Beratung gesprochen. Dazu veröffentlicht der BDU regelmäßig Zahlen oder Medien wie die Personalwirtschaft veröffentlichen neue Übersichten der Anbieter. Allerdings hat sich der Bedarf der Unternehmen, nicht zuletzt mit dem Erscheinen meines Buches Trennungskultur und Mitarbeiterbindung auch der Markt, völlig verändert. Outplacement alleine greift viel zu kurz, ist doch nur der letzte Teil einer Beratungskette. Das, was ich Trennungskultur nenne, hat mindestens acht Elemente und bietet individuelle Beratungsleistungen für Handelnde und Betroffene in der jeweiligen Phase. Erst wenn ich mitbekomme, dass bei Anbietern und Unternehmen gleichermaßen das Thema ganzheitlich und systemisch gesehen wird, glaube ich an den guten Weg.

Herr Andrzejewski, ärgert es Sie, dass das Thema Trennungsmanagement in Krisenzeiten zu wenig Beachtung findet?

Einige Unternehmen handeln bereits erfolgreich nach den Regeln der Trennungskultur, wollen aber immer noch nicht öffentlich darüber sprechen. Andere leisten sich immer noch entweder Arroganz, Ignoranz oder eine Tabuisierung. Genügend verstanden und hinreichend beachtet erscheint mir das Thema erst dann, wenn es ohne Krisenszenarien Eingang in die HR-Qualifizierungen und Managementtrainings für junge Führungskräfte findet. Bis das der Fall ist, werde ich nicht ruhen, als Prediger für Professionalität, Wertschätzung und Weitsicht auf die Kanzel zu steigen. Aber manchmal gehe ich auch auf meinen Berg, weit ab von all dem selbstinszenierten Chaos. Oder in den Kuhstall – wenn ich den Mist, der in den Unternehmen passiert, nicht mehr riechen kann.

Das Interview führte Jürgen Scholl.