

## Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung

Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten

Bearbeitet von  
Dr. Laurenz Andrzejewski, Dr. Hermann Refisch

4. Auflage 2015. Buch. Rund 520 S. Gebunden  
ISBN 978 3 472 08660 4

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 1.4 Reden über das Tabu: öffentlich! – Erkenntnisse anwenden

### 2015 und Folgejahre

Reden Sie über das Thema Trennung im Unternehmen! Wir sind der Überzeugung, dass nur der Austausch über dieses heikle Thema die Grundlage darstellen kann, den Gesamtprozess besser zu verstehen, Fehler zu erkennen und abzustellen und die Implementierung einer Trennungs-Kultur voranzubringen.

Wir haben die Konzeption eines professionellen Trennungsmanagements in dieser 4. Auflage nochmals neu reflektiert, neue Schwerpunkte fokussiert und Inhalte komplettiert. Durch unsere praktische Arbeit mit Topmanagern, Führungskräften, HR-Experten, Betriebsräten und Juristen in deutschen und internationalen Unternehmen hat die Methodik eine ständige Befruchtung, Weiterentwicklung und Verfeinerung erfahren.

So ist ein völlig neues Kapitel und Thema hinzugekommen, das unseres Wissens in der Form noch niemand beschrieben hat: das Kapitel 16 »Trennung wegen Low Performance«. Seit 2009 durften wir für und gemeinsam mit HR-Experten, Topmanagern und Führungskräften dieses Thema ausarbeiten und weiterentwickeln. Seine Wirksamkeit hat es in zahlreichen Qualifizierungsworkshops über Jahre bewiesen. Dafür sind wir sehr dankbar – für uns und für die Leserinnen und Leser: wieder ein großer Schritt voran in Sachen Managementwissen um die Trennungs-Kultur.

Dieses Buch ist kein »Ratgeber Recht«. Es ist ein »Ratgeber Mensch«. Wir legen Wert darauf, Themenbereiche abzudecken, die bei arbeitsrechtlichen Abhandlungen in aller Regel nicht abgedeckt werden: die menschliche Seite, die psychologische Seite, die Gefühlsebene. Und wir möchten Ihnen aufzeigen, wie hart sich diese »weiche« Seite des Themas im wirtschaftlichen Sinne auswirkt. Egal, ob im Rahmen von Performance Management oder bei Downsizing-Projekten, egal, ob bei Einzeltrennungen oder Massenentlassungen.

Die Empfehlungen, die wir in diesem Buch aussprechen, sind in der Praxis erprobt und der Prüfung auf Wirksamkeit unterzogen. Selbstverständlich bedarf es der individuellen Anpassung und einer »Übersetzung« der Empfehlungen auf die konkrete Situation und die Rahmenbedingungen jedes einzelnen Unternehmens.

Das Thema hat sehr viele Aspekte, der Prozess ist sehr dynamisch und komplex, eingebunden und betroffen sind viele Personen. Das Buch enthält zahlreiche Empfehlungen – und noch mehr Hausaufgaben. Unzählige Kleinteile und Mosaiksteine liegen herum. So wie sich ein Mosaik in seiner Gesamtheit erst mit etwas

Abstand erschließt, erschließt sich die Gesamtheit der Thematik und der Nutzen einer systematischen Reflexion erst nach dem Studium des Buches, erst nach dem Besuch eines Workshops – ehrlich gesagt, erst nach Anwendung in der Praxis.

Hinter allem steht unsere Hoffnung – auch das Versprechen: Wenn Sie nur 50 Prozent der Empfehlungen und Tipps umsetzen, geht es allen Beteiligten um 100 Prozent besser. Trennungsprozesse verlaufen humaner, fairer, wirtschaftlicher und erfolgreicher. Wenn Sie auch nur einen Teil der Empfehlungen in Ihrer täglichen Praxis zur Anwendung bringen, so sind Sie schon ein erhebliches Stück weiter – auf dem Weg zum professionellen Trennungsmanagement. Wichtig zu verstehen ist:



Trennungs-Kultur ist Teil der Unternehmenskultur.  
Trennung ist Teil der Organisationsentwicklung.  
Trennung ist eine kontinuierliche Managementaufgabe.

Immer noch werden berufliche Trennungen eher als reparative Maßnahmen verstanden und behandelt. Es werden technische, instrumentelle Tipps gegeben. Diese finden Sie in diesem Buch auch. Größeren Wert legen wir allerdings auf die Befruchtung Ihrer Gedanken. So möchten wir zum Beispiel, dass Sie Trennungsmanagement zukünftig als kontinuierliche Managementaufgabe annehmen – und dass Sie berufliche Trennungen als Teil der Organisationsentwicklung definieren.

Wir möchten das Tabu brechen, das immer noch wie ein Schleier über dem Thema »betriebliche Trennung« liegt. Wir möchten publik machen, was immer noch nur hinter vorgehaltener Hand oder gar nicht ausgesprochen wird. Wir möchten die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Thematik anregen und die öffentliche Diskussion der Interessensvertreter und Institutionen in Gang bringen – auf dass es künftig einen Konsens gibt über das, was unter Trennungs-Kultur zu verstehen ist. Und wir möchten, dass Unternehmer darüber nachdenken, wie ihre Trennungs-Kultur derzeit aussieht und ob diese in der Form noch zeitgemäß ist.

Durch praktische Tipps unterstützen wir Sie bei der Entwicklung eines professionellen Trennungsmanagements und begleiten Sie bei Veränderungsprozessen. Wir sind der Überzeugung, dass sich die »innere Haltung« zum Thema Personalabbau, Kündigung, Entlassung, Trennung – auch Performance Management – ändern muss, da sich nur dann hinsichtlich der wirtschaftlichen Stärkung eines Unternehmens etwas grundlegend zum Positiven verändert. Und nicht zuletzt wünschen wir, dass es allen Akteuren und Beteiligten besser geht und schlussendlich die Einsicht siegt, dass Fairness und Humanität sogar messbare wirtschaftliche Vorteile bringen.

## 1.5 Trennungs-Kultur: Elemente und Begriffsdefinition

Den Begriff »Trennungs-Kultur« haben wir mit der Erstauflage des Buches 2001 eingeführt und definiert. Bevor wir Ihnen die Definition präsentieren, hier einige Bestimmungsgrößen:

- 1) Die Trennungs-Kultur (einer Unternehmung) wird bestimmt durch persönliche Grundhaltungen und die Qualität des Umgangs miteinander in Trennungsprozessen.
- 2) Die Trennungs-Kultur wird bestimmt durch das Verständnis über persönliche und gesellschaftliche Werte sowie über spezifische, organisationseigene Werte zum Trennungsprozess.
- 3) Die Trennungs-Kultur wird bestimmt durch soziale Normen, die das Vorgehen in Trennungsprozessen prägen.
- 4) Die Trennungs-Kultur wird bestimmt durch die Bedeutung, die bestimmten Verhaltensweisen, Aktionen und Reaktionen in Trennungsprozessen beigemessen wird.
- 5) Die Trennungs-Kultur wird deutlich durch Symbole, die in Trennungsphasen Anwendung finden und mit der gewünschten Trennungs-Kultur korrespondieren.
- 6) Die Trennungs-Kultur drückt sich darin aus, wie sich Führungskräfte und HR-Experten als »kulturprägende« Vorbilder und damit wesentliche Einflussgrößen bei Kündigungen und Trennungen verhalten.

Geht man davon aus, dass die Menschen – sinnigerweise als Human Resources bezeichnet – das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, so definieren wir Trennungs-Kultur wie folgt:

**Trennungs-Kultur** ist die Summe aller Regeln und Maßnahmen, die zu Fairness und Professionalität bei Trennungen und Veränderungen in Unternehmen führen.

↘ Gut gemacht ist Trennungs-Kultur, wenn

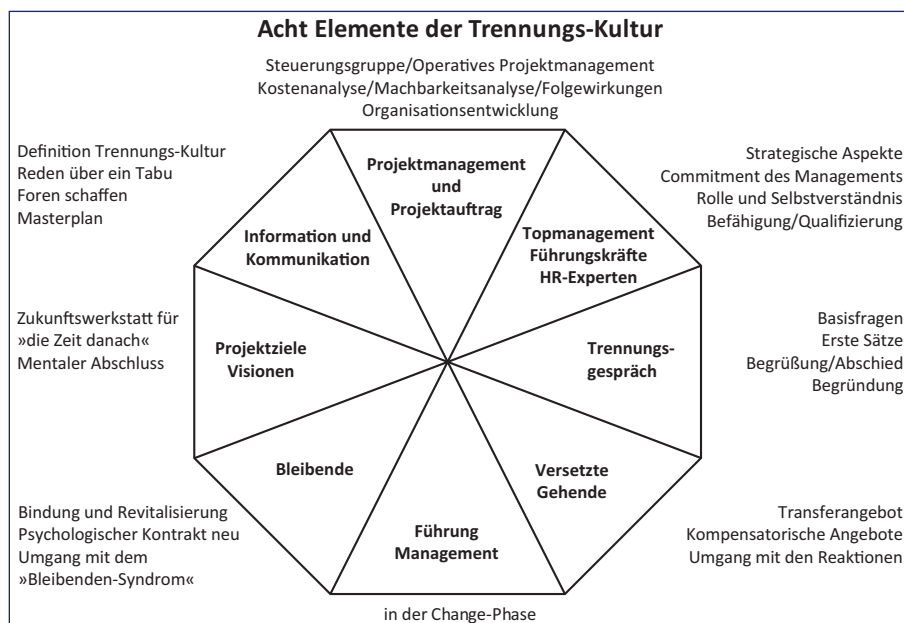
- Trennungen und Veränderungen mit geringstmöglichen Verletzungen der Persönlichkeit der Menschen und mit geringstmöglichen Schäden für das Unternehmen einhergehen,
- Unternehmen und Menschen gesund und stabil aus den Veränderungen hervorgehen,
- alle Maßnahmen so gestaltet werden, dass sie der Würde des Menschen gerecht werden.

## Acht Elemente der Trennungs-Kultur wirken gemeinsam

Um die Ziele, wie sie in der Definition formuliert sind, auch real erreichen zu können, haben wir seit Anbeginn an einem Modell gearbeitet, das deutlich macht, dass am Ende nur die Summe der Elemente ein Ganzes ergibt.

Damit Sie wissen, was Sie erwartet, geben wir Ihnen nachfolgend einen Überblick über die Gesamthematik (siehe Abb. 2). Dies sind acht Elemente. Zu jedem der einzelnen Themen finden Sie an entsprechender Stelle des Buches detaillierte Ausführungen.

Ausführungen zu »Performance Management zu Ende gedacht« finden Sie in Kapitel 16. Allerdings mündet der Prozess (... zu Ende gedacht) in seiner Umsetzung auch wieder in der Systematik eines professionellen Trennungsmanagements, wie an entsprechender Stelle dargestellt wurde.



**Abb. 2:** Die acht Elemente des Konzepts »Trennungs-Kultur«

Am Ende – wenn Sie das Buch gelesen haben, lautet unser Wunsch, dass Ihre Intuition, Ihr gesunder Menschenverstand, Ihr Instinkt Sie leiten mögen. Die Botschaft ist sehr alt. Heraklit, ein griechischer Historiker 484 vor Christus, hat gesagt: »Quidquid agis, prudenter agas – et respice finem.«

Frei übersetzt: Was du auch tust, tue es weise – und bedenke die Folgen. Diese Botschaft ist sehr aktuell. Tun Sie, was Sie wollen – aber tun Sie es reflektiert! Und bedenken Sie die Folgen. Möge die Übung gelingen!



### Fazit

- Reden Sie in Ihrem Unternehmen über das Tabuthema »Trennung«.
- Trennung ist eine kontinuierliche Management-Aufgabe.
- Trennungs-Kultur umfasst acht Elemente.
- Sie können es gut machen.
- Was auch immer Sie tun – tun Sie es weise.