

Trennung tut weh

Kaum eine Entscheidung fällt vielen Führungskräften so schwer, wie die Zusammenarbeit mit Menschen in der Organisation zu beenden. Trennungen rütteln an der Grundfeste Sicherheit und wachsen sich nicht selten zum Albtraum aus. Also werden solche Entscheidungen vertagt und wieder vertagt, oftmals nicht ohne erheblichen Schaden für das Unternehmen. Die Liste der Ausreden und Konfliktvermeidungsansätze ist lang. „Eigentlich hat er das Projekt doch ganz ordentlich geleitet.“ Dass die schlechte Projektführung das Unternehmen Unsummen gekostet hat und zwei jüngere Kollegen das Schlimmste verhindert haben, wird ausgeblendet. „Jetzt, so kurz vor den Ferien, können wir das nicht machen.“

Der nächste ungelegene Augenblick kommt allerdings bestimmt. „Müller ist aber schon so lange im Unternehmen - das wird teuer.“ Keine Abfindung, auch wenn sie arbeitsrechtlich aufgebläht sein mag, kann höher sein als die Transaktionskosten mangelnder Konsequenz bei Personalentscheidungen. „Wir können Schmidtchen nicht kündigen, jetzt, wo er gerade ein Haus gebaut hat.“ Hier wird ein Partikularinteresse über das Interesse des Gesamtunternehmens gestellt - ein fataler und gleichzeitig häufiger Fehler, oft gespeist aus Gutmenschentum. „Mir fällt diese Entscheidung aber so schwer!“ In diesem Fall stellt sich die Frage, ob derjenige, der so etwas sagt, an der richtigen Stelle ist. Ein derartiges Harmoniebedürfnis ist mit wirksamer Führung nicht vereinbar. Die Leistungsträger im Unternehmen sehen sich solche Verhaltensmuster eine gewisse Zeit an. Dann gehen sie.

Wer kennt nicht selbst unzählige Situationen, in denen notwendige Veränderungen stockten,

weil schwierige personelle Entscheidungen ausgeblieben sind. Konsequenz in Personalentscheidungen ist der Lackmустest für die Veränderungsfähigkeit und Vitalität einer Organisation. Dennoch scheuen viele Führungskräfte Trennungsentscheidungen wie der Teufel das Weihwasser. Dabei ist das, was als Attacke auf die Sicherheit, genauer den Wunsch nach Sicherheit, missverstanden wird, einer der natürlichsten Vorgänge im lebenden Organismus Unternehmen. Zwar bestreitet kaum noch jemand ernsthaft, dass permanente Veränderungsbereitschaft einer der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren überhaupt geworden ist. Aber gleichzeitig halten viele Führungskräfte an der völlig unrealistischen Annahme fest, dass dies ohne Trennungen machbar sei.

Niemand läuft jeden Tag auf Hochtouren. Die gegenteilige Auffassung ist zwar weit verbreitet, allerdings Lichtjahre von jeder Vernunft und betrieblichen Realität entfernt und schlicht inhuman. Aber: Entspricht die Leistung dauerhaft nicht den Anforderungen, ist Trennung die natürliche Konsequenz. Führung heißt eben auch, zu erkennen, wann Trennung notwendig ist, und diese dann mit Konsequenz umzusetzen. Wohlgehemt als Ultima Ratio, der eine professionelle Leistungseinschätzung, laufendes Feedback und gegebenenfalls Veränderungen im Aufgaben- und Verantwortungsbereich vorangegangen sind. Aber eben auch als natürlicher Bestandteil jeder organisatorischen Entwicklung, der sich häufiger als vermutet als Startpunkt eines befreienden persönlichen Neuanfangs entpuppt.

Personalentscheidungen in Unternehmen werden zu lange hinausgeschoben, kritisiert **Torsten Schumacher.**



Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com