

9 Organisation von Trennungsprojekten



In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über:

- ✓ Organisation und Planung von Trennungen
- ✓ Zukunftssicherung beim Um- und Abbau
- ✓ Professionelle Projektsteuerung
- ✓ Auswahlentscheidungen im Gremium: Trennen und Halten
- ✓ Trennungsgespräche als Motivationsgespräche
- ✓ Zeitbedarf und Vorlaufzeiten
- ✓ Eskalationspläne, die im Voraus erarbeitet werden

Sich einen Überblick verschaffen

Um sicher an Ihr Ziel – Trennung von einem oder mehreren Mitarbeitern – zu gelangen, empfehlen wir ein professionelles Projektmanagement, wie Sie es aus Ihrem Alltag als Manager kennen.

Egal wie man es nennt – Personalabbau, Entlassung, Downsizing, Kündigung – es geht um eine Krise des Systems und eine Krise eines oder mehrerer Menschen in diesem System. Diese Krise mobilisiert Energien, die ihrerseits innerhalb des Systems und in dessen Umfeld etwas in Bewegung setzen. Dadurch entsteht eine Dynamik, deren Verlauf, Richtung und Heftigkeit in der Regel nicht absehbar und kaum planbar sind. Auch wenn eigentlich jeder Mensch Krisen als sehr »unkomfortabel« empfindet, weiß man doch, dass eine Entwicklung und Verbesserung eines Systems oft erst durch eine Krise in Gang gesetzt wird.

Das Verständnis der Abläufe und der Dynamik eines Trennungsprozesses trägt bereits viel zur qualitativen Verbesserung der Handhabung von Trennungen bei. Zudem trägt eine vorausschauende, durchdachte Planung dazu bei, dass grobe Fehler in Trennungsprojekten vermieden und erfolgskritische Passagen unbeschadet überwunden werden. Der Ausgang von Reorganisation und Downsizing, der Erfolg von Aufhebungsverhandlungen, das Ergebnis von Neuorganisation im Team hängen maßgeblich von einer durchdachten, professionellen Vorbereitung, Durchführung und Nachsorge des gesamten Projektes und des einzelnen Trennungsgespräches ab.

Nachfolgende Ausführungen mögen Sie bei einem professionellen Projektmanagement unterstützen. Ganz gleich, ob Sie ein großes Projekt der Reorganisation oder eine einzelne Trennung wegen Minderleistung vorzubereiten haben.

Unsere Workshop-Teilnehmer sind immer wieder überrascht über die Komplexität der Materie und den Facettenreichtum der vorzubereitenden Aufgaben. Einige Akteure hatten die Vorbereitungsphase gänzlich überspringen wollen, andere hatten nicht bedacht, dass es noch eine *Zeit nach* den Gesprächen gibt. Das darf Ihnen nicht passieren. Im Groben sieht der Ablauf etwa wie folgt aus (siehe Abb. 28):

| Ablauf des Trennungsprozesses aus organisatorischer Sicht | |
|---|--|
| Entscheidung | <ul style="list-style-type: none"> • Intellektuelle Entscheidung zur Veränderung • Neue Ziele und Visionen • Beschlüsse |
| Vorbereitung | <ul style="list-style-type: none"> • Information der Ausschüsse und Gremien • Sozialplanverhandlungen • Auswahl und Entscheidung • Vorbereitung der Gesprächsinhalte • Argumente und Einwände • Organisation der Gespräche |
| Gespräche | <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen • Veränderungs- oder Trennungsgespräch • Inhalte und Angebote |
| Nachsorge | <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung des Betroffenen • Folgetermine • Krisenintervention • Verhandlungen und Abschluss |
| Neuausrichtung | <ul style="list-style-type: none"> • Information der Kollegen und Teams • Neuorganisation der Aufgaben • Newplacement-Beratung für Gehende |

Abb. 28: Der Trennungsprozess aus organisatorischer Sicht – Ablauf

Nach dem Motto »Erst denken, dann handeln!« können Sie mithilfe dieses Kapitels und der Checklisten im Nachgang dieses Kapitels jeden einzelnen Schritt nachvollziehen, für Ihr Unternehmen übersetzen und organisiert durchführen. Allein die Reflexion der Chronologie, die Klärung offener Fragen, die Einsicht der Akten, die Abstimmung der Strategie und Argumentation und die gedankliche Vorwegnahme der einzelnen Schritte trägt maßgeblich dazu bei, dass sowohl die von Trennung direkt betroffenen Mitarbeiter als auch die Bleibenden die Art und Weise von Trennungen als human, fair und durchdacht empfinden.

9.1 Sechs Schritte zur professionellen Projektplanung

Schritt 1: Definition der Ziele (Objectives) und Visionen (Shared Visions)

Hierbei geht es um die schriftliche Ausarbeitung der Projektziele. Diese fließen später beispielsweise in die Trennungsbegründung gegenüber den Betroffenen und die Argumentation zur Neuausrichtung gegenüber den Verbleibenden ein. Es reicht nicht, als Sinn und Zweck des Personalabbaus eine »Kostenreduktion« oder die »Verbesserung der Rentabilität« anzugeben.

Beispiele für die Definition sind:

- Sicherung des Standortes
- Behalten der Unabhängigkeit im Konzern
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- das Überleben des Unternehmens
- höhere Flexibilität

Schritt 2: Definition des Rahmens und Volumens (Scope)

Hier werden die Eckdaten, auf die sich das Projekt bezieht, festgelegt. Dies können sein:

- Unternehmensbereich
- Abteilung
- Einsparungspotenzial
- Anzahl der Personen
- zeitlicher Rahmen

Schritt 3: Definition der einzelnen Maßnahmen (Approach)

Hier wird die Art und Weise, in der das Projekt »Trennung« geplant und abgearbeitet werden soll, festgeschrieben. Jeder einzelne Schritt wird beschrieben und Zuständigkeiten werden festgelegt.

Schritt 4: Festlegung der Meilensteine (Time Line)

Entsprechend dem »kritischen Pfad« werden die Knotenpunkte und gegenseitigen Abhängigkeiten transparent gemacht, Sitzungstermine festgelegt, Kontrolltermine definiert.

Schritt 5: Definition des finanziellen Rahmens (Finance, Budget)

Realitätsnah werden die Kosten für die einzelnen Schritte und Maßnahmen errechnet, Budgets definiert und genehmigt.

Schritt 6: Festlegung der Projektorganisation (Tracking, Processing)

Idealerweise wird ein »Steering Committee« – wir nennen es gerne »Trennungskomitee« – benannt und installiert. Dieses Komitee muss in die Architektur des Unternehmens passen und mit den entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet werden.

Trennung als kontinuierlicher Managementprozess

Dieter Homburg, Vorstandsvorsitzender der TaunusSparkasse, Bad Homburg v. d. H.

Die Taunus Sparkasse, mit einer Bilanzsumme von rund 4 Mrd. EUR, hat 50 Filialen in der Region Rhein/Main und Taunus und hatte, als wir uns 2001 und 2002 mit dem Thema Trennungs-Kultur bei Abbau von Mitarbeitern beschäftigt haben, knapp 1.000 Mitarbeiter.

Ich möchte Ihnen zum Thema »Trennung als kontinuierlicher Managementprozess« gerne drei Aspekte beleuchten.

- 1) Welche Ziele wollten wir mit einer fairen Trennungs-Kultur erreichen?
- 2) Welche Problemfelder sollte man bei Trennungen im Blick haben?
- 3) Wie haben wir es in unserem Hause tatsächlich so erfolgreich gemacht?

1. Aspekt: Was waren unsere Ziele für faire Trennungs-Kultur?

Zunächst wollten und mussten wir den Personalabbau realisieren, um die Personalkosten zu reduzieren. Das zweite Ziel war, dass wir bei diesem Personalabbau die Mitarbeiter fair behandeln wollten. Dies entspricht einem unserer Unternehmensleitsätze. Das dritte für uns wichtige Ziel war ein Aspekt, den ich damals schon ahnte, heute aber als einen der wesentlichsten Punkte ansehe, dem Beachtung zu schenken ist: Wie wirkt der Personalabbau auf die Mitarbeiter, die im Hause verbleiben? 90 % unserer Mitarbeiter sollten und wollten ja bleiben – und wir mit ihnen erfolgreich sein. Die zentrale Frage lautet: Wie wirkt der Prozess und die Art und Weise auf die Leistungsträger und wie können wir erreichen, dass dieser Personalabbau auch für unsere Mitarbeiter, die zukünftig weiter in unserem Hause mitarbeiten, nicht demotivierend wirkt? Ein wichtiger Beitrag, dies zu erreichen, ist, die Notwendigkeit dieses Personalabbaus zu vermitteln. Zunächst einmal auf der Ebene der Führungskräfte, aber dann auch den Mitarbeitern generell. Das vierte Ziel sehe ich darin, dass wir unser Image als ein interessanter und fairer Arbeitgeber in der Rhein-Main-Region, hier in diesem Arbeitsmarkt, erhalten wollen. Nach wie vor brauchen wir dies, wenn wir im Rhein-Main-Gebiet gute Leute vom Markt anwerben wollen.

2. Aspekt: Problemfelder

Wer zu spät erkennt, dass er Personalabbau vornehmen muss, den bestraft das Leben. Insofern ist es eine wichtige Managementaufgabe, das rechtzeitig zu erkennen und anzugehen. Nicht reaktiv, sondern aktiv und weitsichtig. Ist es dann soweit, droht die Umsetzung oft im entscheidenden Moment, d. h. im Gespräch selbst, zu scheitern. Als ein großes Problemfeld bezeichne ich die

mangelnde Vorbereitung auf Trennungsgespräche. Ein Trennungsgespräch ist eines der kompliziertesten, eines der schwierigsten Gespräche, das man sich vorstellen kann. Ich kann das aus eigener Erfahrung beurteilen! Wer also als Vorstand meint, »meine Leute sind so gut, die können die Gespräche führen, ohne dass die darauf geschult werden«, der wird ein blaues Wunder erleben. Also, meine dringende Empfehlung: Lassen Sie Ihre Leute, die Trennungsgespräche führen müssen, auf diese Aufgabe professionell vorbereiten!

3. Aspekt: Was hat unser Vorgehen so erfolgreich gemacht?

Wichtig war es, dass wir als Vorstand uns diesem Thema gestellt haben! Das Thema »Trennung« kann nicht nur auf die erste Führungsebene delegiert werden. Ich selber muss dazu sagen, mir sind manche Gespräche mit Führungskräften nicht leicht gefallen, die lange Jahre im Hause waren, die aber nicht mehr mit dieser aktuellen Entwicklung mithalten konnten. Man merkt dann selber eine persönliche Betroffenheit, wenn man solche Gespräche führen muss. Deswegen war es wichtig, dass wir uns im Vorstand und unsere erste Führungsebene auf diese Gespräche professionell vorbereitet haben. Wer solche Gespräche geführt hat, der weiß im Nachhinein wirklich, dass es das schwierigste Gespräch ist, das man führen muss. Von daher kann ich aus der Praxis die Empfehlung an Sie weitergeben, sich auf einen solchen Prozess wirklich mit einem externen Berater vorzubereiten.

9.2 Generalplan erstellen

Bei ganzheitlicher Betrachtung eines Um- und Abbauprojektes fällt auf, dass es in aller Regel nicht nur um Trennung von Mitarbeitern geht, sondern gleichzeitig um Neuzuschnitt von Aufgaben und Gebieten, die zwangsläufig Versetzungen nach sich ziehen. Und ebenso gleichzeitig gilt es, die neuen Teams »schlagkräftig« aufzustellen, wie es heißt. Dazu sind auch Qualifizierungen notwendig. Und um der Realität Rechnung zu tragen: Vielleicht folgt auf eine Qualifizierung unmittelbar die Versetzung an die neue, anspruchsvollere Stelle.

Das Ganze im Blick

Es gilt also in einer professionellen Planung weit vorausschauend darum, die Aspekte »Trennung«, »Versetzung« und »Qualifizierung« im Kopf zu haben. Dies bedeutet auch, die Themen »Trennung«, »Bindung« und »Motivation« im Blick zu behalten.

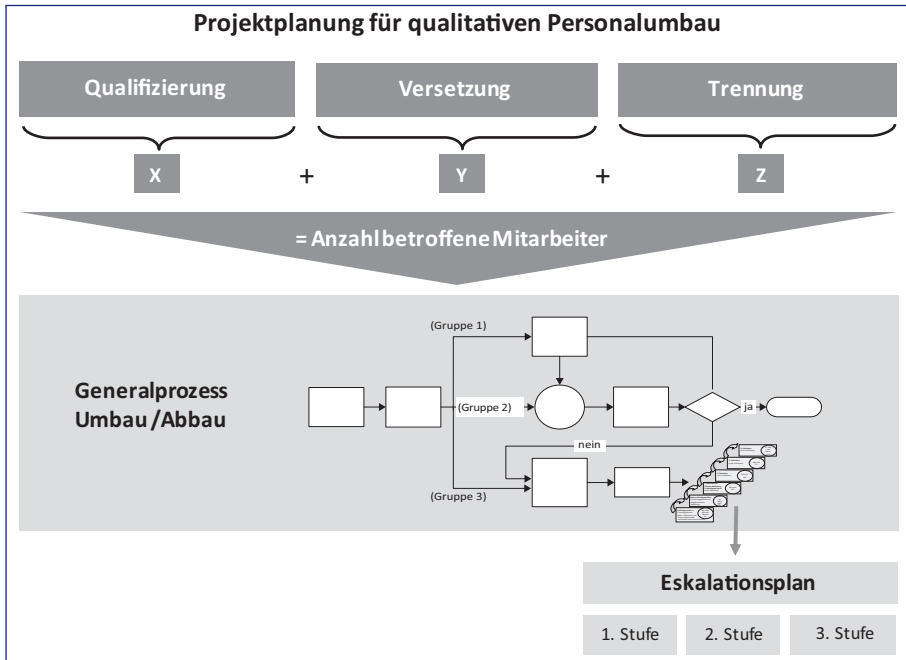


Abb. 29: Projektplanung für qualitativen Personalumbau

- Gruppe 1: Mitarbeiter, die sich über das normale Maß hinaus auf ihrer angestammten oder einer neuen Position weiterqualifizieren müssen
- Gruppe 2: Mitarbeiter, für die eine andere Aufgabe/Position im Konzern gesucht wird (unter Einschluss von notwendig werdenden Qualifizierungsmaßnahmen)
- Gruppe 3: Mitarbeiter ohne Weiterbeschäftigungsmöglichkeit (Trennung)

Da bei jedem Um- und Abbau auch Rochaden an der Tagesordnung sind, sind selbst die »nicht betroffenen Bereiche« massiv betroffen. Nicht selten kommt es gerade dort zu erheblichen Unruhen – und Spontankündigungen von Leistungsträgern. Die Themen »Mitarbeiterbindung« und »Mitarbeitermotivation« haben also bereits in der frühen Planungsphase einen immens hohen Stellenwert.

Aus dem ergibt sich: Im Sinne des professionellen Trennungsmanagements erscheint es zwingend notwendig, die Themen »Reorganisation«, »Organisationsentwicklung« und »Personalentwicklung« bereits in der Planung eines Um- oder Abbau-Projektes zu verknüpfen. Sollten verschiedene Bereiche des HR-Managements an den Themen arbeiten, gilt es, diese zu koordinieren. Denn, wiederum mit dem Blick auf das Ziel – faire Trennung, kraftvoller Neubeginn – gilt es, gleichzeitig alle drei Themen (Trennen, Halten, Motivieren) im Blick zu behalten.