

Wir, die Berater und Autoren, sprechen von Akteuren und Betroffenen. Konstatierend, dass Betroffene immer auch Akteure sind. Und Akteure sind immer auch Betroffene.

Wisse, wo du stehst!

Unsere Meinung: Wer Führungspositionen ausfüllen will, hat sich auch die Aufgabe eingehandelt, Trennungen durchzuführen. Wer führt, muss auch den Abschied beherrschen. Hat eine Führungskraft dies nicht bedacht, so muss sie die entsprechende Qualifikation erwerben.

Ist der Trennungsprozess nicht genügend vorbereitet? Dann fordern Sie die fehlenden Elemente ein! Sind Sie zu der Einschätzung gekommen, der Auftrag »Trennung vollziehen« sei nicht in Ordnung? Dann definieren Sie, wo Sie stehen!

»Wenn es so gegen deine Überzeugung ist, jetzt Trennungsgespräche zu initiieren, dann musst du dein Mandat niederlegen!« sagte ein Workshop-Teilnehmer zu einem anderen.

Zitat einer Personalleiterin: »Wenn wir hier anfangen, Fallen zu stellen, bin ich die erste, die geht.«

Wer ist verantwortlich?

Trennungsmanagement ist eindeutig ein Topmanagement-Thema

Helmut Egenbauer, Sprecher der Geschäftsführung der T-Systems Media & Broadcast GmbH, Bonn

Das Thema »Trennungs-Kultur« liegt mir persönlich sehr am Herzen. Wir haben eine bestimmte Kultur in unserem Bereich. Ich nenne sie die Media- und Broadcast-Kultur, die die Basis ist, wie wir miteinander umgehen. Und da war es mir ein großes Anliegen, dass wir auch in der Trennung anständig miteinander umgehen. Im Geschäftskundenbereich bei der T-Systems sind wir eine selbstständige Einheit, ursprünglich 2.000 Mitarbeiter, dann 1.600 Mitarbeiter, bis wir uns entschlossen haben, weitere 300 Mitarbeiter abzubauen, d. h. auf 1.300 Mitarbeiter. Dahinter verbirgt sich: Wir wussten bereits in 2004, dass wir durch den Umstieg analog auf digital ab 2007 Umsätze und Ergebnisse erst mal verlieren werden. Also haben wir weitsichtig geplant und Maßnahmen eingeleitet. Meine wichtigste Erkenntnis: Ich bin froh, dass wir das rechtzeitig gemacht haben. Denn: Zeit ist beim Thema »Personalreduzierung« ein sehr kritisches Thema. Sie fließt nur so dahin.

Unsere Führungskräfte haben bisher keine Ahnung gehabt, wie man ein Personalabbaugespräch führt. Da war ich sehr froh, dass wir schon vorher entschieden hatten: Wir trainieren unsere Top 60 gemeinsam mit dem

HR- Management. Unsere Manager waren begeistert vom Training, und wir haben gemeinsam festgelegt, wer diejenigen auf welcher Management-Ebene sein werden, die die Personalabbaugespräche führen müssen.

Anfangs war ich in der Kommunikation zu offen. Ich habe gleich einen drei Seiten langen Brief 'rausgeschrieben, über die neue Organisation, wie die aussieht usw. Das würde ich heute nicht mehr machen. Nach drei Tagen war er bei der Presse und ich bekam die ersten Anfragen. Also offene Kommunikation schon, mündlich in Betriebsversammlungen usw., aber mit dem Schriftlichen, wie gesagt, wäre ich heute vorsichtiger. Ich habe natürlich auch Internetmailkontakt usw. angeboten und, aber das gilt übrigens für jede Betriebsversammlung, jeder kann mich 7 Tage 24 Stunden anrufen.

Um deutlich zu machen, wie wichtig uns das Thema ist und zur erfolgreichen, nachhaltigen Umsetzung, haben wir das Thema bei den Führungskräften in der Zielvereinbarung verankert. Die durchgeführten Trennungsgespräche wurden dokumentiert und in einem Monitoring transparent gemacht. Der Verlauf der Trennungsgespräche ist bekanntlich sehr unterschiedlich. Das geht von der knappen Bekanntgabe des Arbeitsplatzwegfalls bis hin zur intensiven Unterstützung. Soll heißen, Führungskräfte sind auch nur Menschen. Manche machen es sehr professionell, andere würden sich am liebsten verstecken. Die muss man richtig anschieben und monitoren. Aber so ist es nun mal. Umso wichtiger ist hier das Monitoring, dass man wirklich hinterher ist, dass was passiert. Wir haben unser Abbauziel von 267 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht. 80 Prozent Vermittlung auf andere Arbeitsplätze. Es gab keinen Fall mit unfairer Behandlung. Ende 2005 haben wir gezielt für unseren Bereich eine Mitarbeiterzufriedenheitsstudie durchgeführt. Mit 7,3 erreichte der Index einen sehr guten Wert. Auch in der 2006er-Befragung sind wir wieder um 3 Prozentpunkte gestiegen auf 7,6 Mitarbeiterzufriedenheitsindex. Da war ich selber überrascht. Ich hatte ehrlich gesagt erwartet, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit drastisch verschlechtert. Aber es war anders. Im Nachhinein betrachtet haben uns die Mitarbeiter doch offensichtlich abgenommen und attestiert, dass wir die Trennungen anständig, sagen wir, »handwerklich gut« gemacht haben.

Noch ein paar Erkenntnisse

Personalabbau ist eindeutig ein Topmanagement-Thema! Ich habe selbst die Gespräche mit meinen Directreports geführt. Auch an der Außenkante (Ausscheiden aus dem Konzern) habe ich mit leitenden Angestellten die Gespräche persönlich geführt. Das sind Mitarbeiter, die mich zehn Jahre treu begleitet hatten. Meine Erfahrung: Wenn das fair abläuft, ist das nicht so schlimm – und man begegnet sich mit Respekt. Vor einigen Tagen habe ich einen Anruf gekriegt, »Ich habe gehört, du bist morgen in Hamburg, kann ich dich abholen?« Der Anruf kam von einem ehemaligen Mitarbeiter, von dem ich mich soeben

getrennt hatte. Oder man kriegt Weihnachten ganz überraschend eine Flasche Wein von einem Ehemaligen, dann weiß man, so verkehrt können die Gespräche und der Prozess nicht gelaufen sein. Das ist ein später Trost und auch ein wenig Genugtuung.

Etwas ganz Wesentliches ist: Wir haben den Zeitfaktor, den Zeitbedarf unterschätzt! Wir haben viel diskutiert und geplant – und hatten am Ende locker 18 Monate verbraten. Bei uns war es kein Problem, weil wir rechtzeitig begonnen hatten. Nur, ich kann jedem im Raum nur empfehlen, den Zeitfaktor zu berücksichtigen! Wenn Sie darüber nachdenken, in 2008 Personalkosten einzusparen, dann sind Sie heute (November 2006) eigentlich schon zu spät dran!

Jetzt kommen wir noch zu einem sehr heiklen Thema: Wir hatten, wie andere Unternehmen auch, die Unternehmensberater im Hause. Die hatten uns gesagt, sie wären gut in der Organisationsberatung und in der Prozessberatung und sie hatten auch jedem erzählt, sie könnten natürlich auch beim Thema »Personalabbau« beraten. Weit gefehlt. Die haben kaum was verstanden von unserem ganzen Personalwesen und schon gar nicht von professionellem Trennungsmanagement.

Trennungsmanagement und erst recht Trennungs-Kultur mit Stil ist eine sehr komplexe Angelegenheit und deshalb nur von wirklich erfahrenen, menschlich reifen Profis zu leisten. Der Berater muss professionell sein und er muss wirklich nachweisen, dass er vom Thema »Trennungsgespräche« etwas versteht und selber Trennungsgespräche schon gemacht hat. Die Kosten für die Trainingsmaßnahmen sind absolut gerechtfertigt, darüber brauche ich nicht zu diskutieren. Wir haben es mit Menschen zu tun – und mit denen sollte man stilvoll umgehen! Das meine ich aus tiefster Überzeugung!

13.2.2 Trennungsbotschaft aussprechen

Entsprechend unserer Überzeugung und Philosophie ist in aller Regel der direkte Vorgesetzte derjenige, der die schlechte Botschaft überbringen und die Trennungsbotschaft aussprechen muss. Sind Sie der Vorgesetzte, so ist es Ihre Veranstaltung! Die Betroffenen und die Bleibenden sind Ihre Leute. Mit der Führungsaufgabe haben Sie sowohl die Fürsorgepflicht übernommen als auch die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass im Fall von Trennung der Umgang miteinander menschlich bleibt.

Zudem haben Sie die Verantwortung dafür akzeptiert, dass Ihr Team, Ihr Bereich, Ihre Abteilung gut läuft. Zu Zeiten von Restrukturierungen ist dies eine besonders anspruchsvolle Aufgabe.

anheim« oder »Ich will den hier nicht mehr sehen«, so erfahren wir viel über den Vorgesetzten und seine Haltung, aber auch seinen miserablen Wissensstand zum Thema »Arbeitsrecht«. Was antworten Sie?

Einige Leser werden berechtigterweise sagen »Ich übernehme diesen Job«, weil sie von derartiger Haltung und Inkompetenz wissen. Mitunter beschleibt uns aber auch der Verdacht, es sei schlicht die Angst vor dem Neinsagen oder eine Variante des Helfer-und-Kümmerer-Syndroms, der Versuch des »ich bin der Gute«. Wir hörten Personaler sagen »Besser ist es, wenn die Geschäftsleitung nicht zu genau weiß, was wir hier machen«, aber auch »Die da oben sind reine Zahlenmenschen, sie nennen es Psychogesäusel, wenn wir Personaler mit den Menschen reden oder uns um die Befindlichkeiten der Führungskräfte kümmern.«

Noch schlimmer, was wir vor Kurzem erlebt haben: In einer frühen Phase des Projektes wollten wir ein Gespräch mit dem Topmanagement führen. Der Personalleiter formulierte sein Erschrecken. Nach einer kurzen Pause fuhr er fort: »Alle Informationen und Kontakte laufen über mich, ich bin hier Projektverantwortlicher. Keine Mails oder andere Kontakte direkt zu anderen.« Die langjährige Erfahrung sagte uns: Alarmstufe Rot. Wir nahmen Abstand von diesem Projekt und lehnten die Zusammenarbeit ab. Wenn das anstehende Trennungsprojekt mit seinen Herausforderungen nicht durch gründliches persönliches Kennenlernen und Vertrauensbildung zwischen Beratern und Entscheidern zu besprechen ist, dann wird der Prozess »Trennungen fair und nachhaltig durchführen« scheitern.

Auch die Personalexperten haben mit vielerlei sehr persönlichen Eindrücken zu kämpfen. Einige trauen sich, solche zu beschreiben.

»Meine Tochter fragt: Papa, warum bist du so traurig?«

Manager Human Resources, Finanzdienstleistungsunternehmen

Ich bin fertig, mache die Scheiße hier seit zwei Jahren. Meine kleine Tochter fragt: »Papa, warum bist du so traurig?« Ich erkläre es ihr. Viele Hundert Menschen entlassen. Das Leben ist kein Wunschkonzert.

Ich plane meine privaten Breaks, meine Auszeiten ohne Blackberry, denke über Gesundheit und Sinn nach. Kann ich auf das, was ich hier gemacht habe, stolz sein? Ich habe es mit Anstand, Professionalität, Würde gemacht.

Ich erwarte, dass unsere Führungskräfte die Trennungsbotschaft sauber übermitteln. Deshalb waren sie im Workshop. Der Rest ist meine Sache. Manche hier sehen in mir die Reinkarnation des Bösen und steigen aus dem Aufzug, wenn ich einsteige. Treten an meine Tür, wenn sie vorbeikommen, klemmen Zettel hinter den Scheibenwischer: »Auge um Auge«. Ich habe mich entschieden, hier zu bleiben. Ich gehe immer einmal um das Auto rum, bevor ich starte. Und mache einen Bremsentest.

Um diese Aufgabe gut zu machen, brauchen Sie viel Berufserfahrung und Routine. Restrukturierung müssen Sie beherrschen. Sie müssen mit dem Betriebsrat verhandeln können, einen direkten Draht zur Unternehmensleitung haben, mit Interessensausgleich umgehen können, und das alles nicht nur juristisch. Ich will mich im Guten trennen, deshalb erfolgt der erste Wurf mit Wohlwollen. Wir haben einen guten Sozialplan. Doch wer das anders will, muss wissen: Wenn Du anfängst, dann sei gewiss, dass ich den Kampf annehme. Das Angebot wird nicht besser. Zu Gericht gehe ich persönlich, das erhöht meinen Puls nicht, mache ich etliche Male pro Jahr. Dort sage ich »Sorry, ich bin nicht Jurist, aber ich sage jetzt mal, was ich denke« – und das ist natürlich wochenlang vorbereitet und abgestimmt mit unserem Hausjuristen.

Das Buch, das ihr schreibt, ist Standard-, Basis-Lektüre für jede Führungskraft, für jeden, der Menschen führt. Ich habe vieles wiedererkannt, was in anderen Bereichen auch nötig ist, zum Beispiel wenn jemand Todesnachrichten überbringen muss. Trennung ist aufreibend, aber gehört zum Geschäft.

Unsere Auffassung: Personalprofis bieten mit ihrer Erfahrung den Vorgesetzten bei der Vorbereitung und Durchführung von Trennungsgesprächen wichtige Hilfestellung.

Da sie selber nicht direkt in die Führungsverantwortung eingebunden sind, behalten sie einen inneren Abstand und sind so in der Lage, Chefs einerseits und Mitarbeiter andererseits zu beraten, auch wenn im Verlaufe der Verhandlungen einmal Dissens entstehen sollte. Als Instanz außerhalb der Linienfunktion unterstützen Sie die Führungskräfte und leisten einen wesentlichen Beitrag, die strategischen Pläne der Unternehmensleitung umzusetzen.

Allen Führungskräften rufen wir zu: Nutzen Sie die Expertise der Personalprofis. Den HR-Experten raten wir: Füllen Sie Ihre Position, Ihre Rolle aus. Mit bester Vorbereitung und mit Selbstüberzeugung.

13.3.2 Herausforderungen für HR-Manager

In der Literatur wird berichtet, dass Akteure und Betroffene einer Restrukturierung nicht selten selber einen Bruch in der Karriere erleiden. Durch das, was sie da stemmen müssen, nehmen sie selber Schaden, ihr beruflicher Weg wird negativ beeinflusst. Ob es bei Akteuren, Beteiligten und Betroffenen in Folge eines Personalabbaus oder -umbaus zu einem direkten oder indirekten Karriereknick kommt, hängt maßgeblich von der Art und Weise ab, wie der Trennungsprozess gestaltet wird.

Performance Management ist Ausdruck von Fairness und Wertschätzung

Thomas Freude, Geschäftsführer Telekom Deutschland GmbH und Vorsitzender der Geschäftsführung, Deutsche Telekom Technischer Service GmbH, Bonn

Ich bin bekennender Anhänger von Performance Management, weil ich der Überzeugung bin, dass Performance Management ein Beitrag zur Fairness im Unternehmen ist. Performance Management trägt dazu bei, die wertvollen Dienste, die Mitarbeiter leisten, zu würdigen. Aktive Beiträge zur Wertschöpfung, zur Sicherung der Arbeitsplätze, zum Wohle des Unternehmens. Dies bedarf einer differenzierten Betrachtung: wer leistet – und wer nicht.

Wer eine differenzierte Leistungsbetrachtung nicht akzeptiert, der nimmt in Kauf, dass sich Mitarbeiter zulasten anderer hängen lassen. Performance Management ist ein Gebot der Fairness denen gegenüber, die sich engagieren. Insofern ist Performance Management ein unabdingbarer Beitrag für nachhaltiges Management, für die Entwicklung des Unternehmens.

Die Ergebnisse – sowohl in den Telekom Shops als auch im Technischen Service – überzeugen mich von der Richtigkeit meiner Auffassung. Ich bin überzeugt, dass Performance Management etabliert werden sollte. Als Ende-zu-Ende-Prozess. Damit meine ich die Mitarbeiter, die den Prozess verantworten. Ich halte es für wichtig, eben diese zu begleiten. Und zwar ihnen nicht nur Tools zu zeigen, sondern ihnen beizubringen, Performance Management entsprechend unseren Leitlinien durchzuführen.

Performance Management und Wertschätzung sind keine Gegensätze! Performance Management ist ein Akt der Wertschätzung. Mitarbeiter leiden unter ihrer Minderleistung. Daher sind sie froh, wenn sie angesprochen werden. Wenn man mit ihnen neue Wege sucht, eine passende Aufgabe, intern oder extern – in einer anderen Abteilung oder einem anderen Unternehmen. Das heißt ja nicht, dass sie rausmüssen aus dem Arbeitsleben. Performance Management ist ein Akt der Wertschätzung.

Allzu oft wird Performance Management noch als Schreckensinstrument gesehen, als Modell der »zivilisierten Grausamkeit«. Ist es nicht! Allerdings: Man muss die Akteure vorbereiten und begleiten, da sie oft nicht geübt und nicht bereit sind, die Wahrheit auszusprechen. Sie müssen verstehen: Wahrheit ist kein Akt der Grausamkeit. Diese Gespräche zu üben ist wertvoll. Zu lernen, wie Performance Management konsequent umzusetzen ist, ist wertvoll. Allmählich verstehen sie dann, dass Performance Management nicht nur »noch ein Projekt« ist, das bald wieder vergeht, sondern ein dauerhaftes Thema in der nachhaltigen Führung eines Unternehmens.