

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

**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 Homberg, 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?**

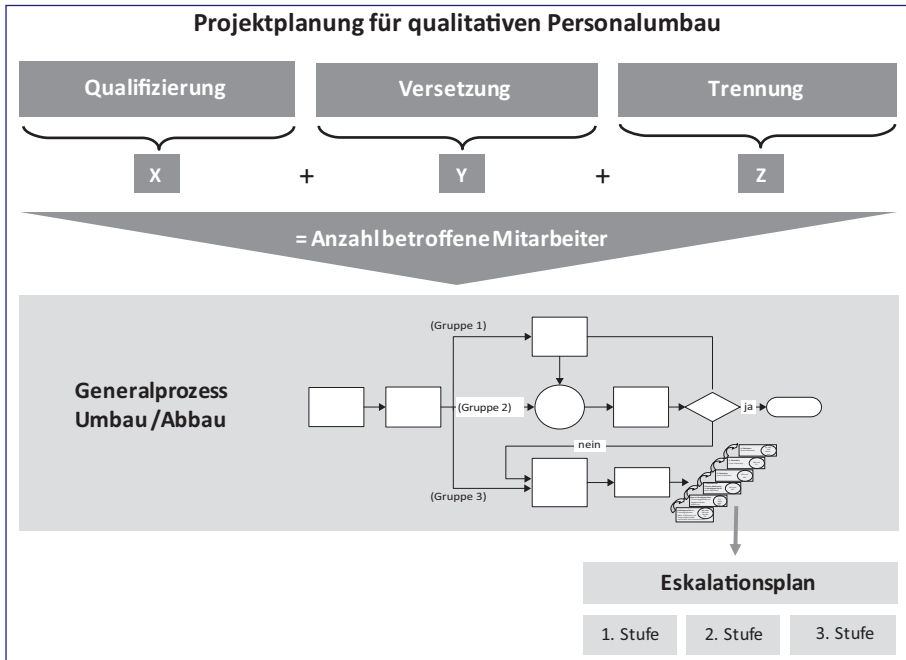
Wichtig war es, dass wir als Vorstand uns diesem Thema gestellt haben! Das Thema »Trennung« kann nicht nur auf die erste Führungsebene delegiert werden. Ich selber muss dazu sagen, mir sind manche Gespräche mit Führungskräften nicht leicht gefallen, die lange Jahre im Hause waren, die aber nicht mehr 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.

## 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

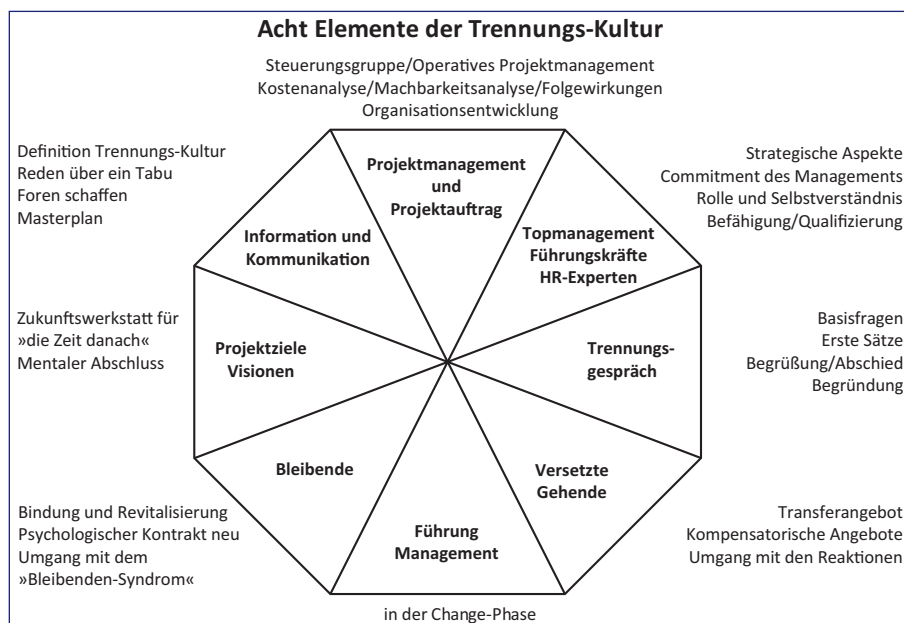
- Trennungen und Veränderungen mit geringstmöglichen Verletzungen der Persönlichkeit der Menschen und mit geringstmöglichen Schäden für das Unternehmen einhergehen,
- Unternehmen und Menschen gesund und stabil aus den Veränderungen hervorgehen,
- alle Maßnahmen so gestaltet werden, dass sie der Würde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

## 16 Trennung wegen Low Performance



### In diesem Kapitel erfahren Sie etwas über:

- ✓ Gründe, warum Sie dieses Thema als Element der Trennungskultur hier finden
- ✓ Performance Management in fünf Schritten
- ✓ Trennungsgespräche mit der Begründung »Leistungsdefizit«
- ✓ Vorbereitung auf Interventionen und Einwände
- ✓ Nutzen der Korrekturvereinbarung
- ✓ Umgang mit Unkündbaren
- ✓ Einführung von »Performance Management zu Ende gedacht« im Unternehmen

### Warum diese Themenstellung?

Frage: Was hat das Thema »Performance Management« in diesem Buch zu suchen? Beim Performance Management geht es doch um Förderung der Leistung, Stärkung der Stärken, Erzielung eines maximalen Outputs... – Stimmt. Gegenfrage: Was tun Sie, wenn all Ihre Bemühungen, einen Menschen zur erforderlichen und gewünschten Leistung zu bewegen, nicht fruchten? Was, wenn die wirtschaftliche Situation nicht mehr erlaubt, allzu kulant zu sein und die Zielabweichungen nicht mehr zu dulden sind? Was, wenn der neue Geschäftsführer »plötzlich« nicht mehr toleriert, die Augen zu verschließen – und von Ihnen eine differenzierte Leistungsbetrachtung und Ahndung von Minderleistung verlangt? Was dann?

Dann landen wir – konsequent zu Ende gedacht – doch beim Thema »Trennung«. Daraus leiten wir ab:

- 1) Wir behandeln das Thema im Sinne der Unternehmenskultur sowie einer professionellen Trennungskultur.
- 2) Wir behandeln das Thema, da nicht durchdachte Trennungsversuche oft menschliche und wirtschaftliche Schäden anrichten.
- 3) Sie erhalten Rüstzeug für eine neue Sicht- und Handlungsweise.

Da wir festgestellt haben, dass in vielen Unternehmen der Zusammenhang zwischen Performance Management und Trennungsmanagement nie systematisch reflektiert wurde, möchten wir mit Ihnen das Thema einmal zu Ende denken.

In zahlreichen Unternehmen gibt es ausgefeilte Programme, erprobte Instrumente, mit denen die Leistung der Mitarbeiter gemessen wird, Rückmeldung erfolgt und Erfolge und gute Ergebnisse gefördert werden. Fordern und fördern heißt das Motto.

Wie auch immer die Namen der Programme und Instrumente heißen, sie alle zielen darauf ab, bestimmte Indizes anzugeben, mit denen Leistung gemessen und eingeordnet werden kann:

- Performance Indices
- Peilstab und Kompass
- Performance Review
- Feedbackgespräche
- Jahreszielgespräche
- Projektgespräche
- Mitarbeitergespräche

Manche dieser Instrumente kommen einmal im Jahr zur Anwendung, andere dagegen häufiger. Durch die formelle oder auch informelle Anwendung der Parameter kommen Sie als Vorgesetzter zu einer Einschätzung des Leistungsniveaus Ihrer Mitarbeiter. Formell oder informell nehmen Sie eine Differenzierung vor: Dies sind meine »High Performer«, dies meine »Medium Performer«, jene meine »Low Performer«.

In diesem Buch, im Kontext von Trennungsmanagement nehmen wir die letztgenannte Gruppe in den Blick. Wir reflektieren mit Ihnen, wie Sie mit Menschen fair, respektvoll, wertschätzend, konsequent... umgehen, wenn Sie beabsichtigen, sich von diesen »wegen Minderleistung« zu trennen.

Aber wann trennt man sich von einem Mitarbeiter, der nicht die Leistung bringt, die er bringen müsste? Und wie geht das überhaupt? Kriegen wir das rechtlich durch? Ist das nicht Mobbing? Viele Fragen, die einer differenzierten Betrachtung bedürfen, die auf klare Antworten und Anweisungen warten. Gehen wir's an.

### 16.1 Der steinige Weg

Schauen wir zunächst der Realität in die Augen: Immer wieder haben wir erlebt, dass man versuchte, sogenannte Low Performer im Rahmen von Downsizing-Projekten, im Rahmen von »regulären« Abbauprogrammen, die zur Lean Organisation führen, loszuwerden. Auf die »galante« Tour. Wir sagen: auf die »linke« Tour. Weil man zu feige war, das Thema »Minderleistung« überhaupt differenziert zu behandeln, führte man einen »Trottel-Paragrafen« ein. In dem stand, wie man »Minderleister« loswird.

Unser Blutdruck steigt, unsere Nackenhaare stellen sich auf, wenn wir mitkriegen, wie man in Unternehmen über Menschen, die nicht die Leistung erbringen, die sie sollen, redet. Zum Abgewöhnen einige abschreckende Formulierungen. So dürfen Sie nicht einmal denken!

»Die Letzten auf der Entenleiter«

»Gehört zum Fallobst«

»Ist ein Versager«

»Schwierige ›Fälle««

»Kollege Schlusslicht«

»Die Zitrone«

»Miesepeter und Motzer«

»Die Bottom 10« (Jack Welch)

»Die C-Mitarbeiter«

»Unsere Low Performer«

»Ich hätte es dir schon seit drei Jahren sagen müssen, du bist halt 'ne Pflaume!« sagte ein Chef zur Mitarbeiterin, als diese im Trennungsgespräch nach der Begründung fragte. Und was berichtete der Personalleiter? Kommt ein Hauptabteilungsleiter zu ihm und meint: »Mach sie weg, die Lusche!« Nach dem Motto: »Kleb 'nen grünen Punkt drauf und entsorg mir diesen lästigen...«. Na, so geht's ja nicht! HR als Ausputzer, HR als Entsorgungskolonnie.

Bei näherem Nachfragen im Workshop erfahren wir dann von einem Chef: »Ja, ja, sie war unsere Beste im Außendienstteam. Aber das ist Jahre her. Heute ist sie die Letzte, performt nicht!« Aha, das ist immerhin eine differenzierte Betrachtung einer Leistungskurve eines Menschen über die Jahre.

Heute kommt sie, die ehemals gern gesehene Pharmareferentin, bei den Ärzten nicht mehr so gut an. Sie mag keine Übernachtungstouren mehr. Ihr geht gegen den Strich, Tagesberichte zu schreiben auf dem Tablet und noch vor der Heimfahrt aus dem Auto abzuschicken. Und so ist sie zurückgefallen. Jüngere, schnellere, auch Fittere sind nachgekommen und haben sie überholt. Oder der Endfünfziger. Er weiß, dass es im Tarifvertrag steht, dass er mit der neuen IT-Technologie arbeiten muss, er hat Schulungen erhalten. Aber es fluppt halt nicht so, wie es verlangt wird. Er will nicht mehr.

Bei nächster Gelegenheit sind sie dran, diese Mitarbeiter mit heute schlechten Ergebnissen. Doch kaum einer fragt sich, wie es dazu gekommen ist. Versuche, eine alternative Aufgabe, eine angemessene Position zu finden, waren eher halbherzig, das gibt die Personalreferentin zu. Also kommt der Moment, wo der Chef die Faxen dicke hat, eine Sekunde unbeherrscht ist und ihm rausrutscht: »Der geht mir auf die Nerven«. Doch da ist es bereits passiert. Menschen mit Brandzeichen. Tätowiert. Stigmatisiert: »Unsere Low Performer.«

Und so gehen die Chefs und bald auch die Kollegen dann mit ihnen um. So, als ob man Ausschlag bekäme, wenn man ihnen begegnet. So, als ob sie unsere Gegner wären. Sind sie aber nicht. Sie sind Menschen, die aus welchen Gründen auch immer in dieser Phase nicht die Leistung erbringen können oder wollen, die sie erbringen müssten, erbringen sollten. Mehr nicht. Im Arbeitsvertrag steht davon übrigens nichts. Der verpflichtet lediglich zur Diensterbringung, nicht zu einem bestimmten Arbeitserfolg.

Aus Respekt vor dem Menschen warnen wir davor, Mitarbeiter in Schubladen einzuteilen und ihnen einen Stempel aufzudrücken. Es reicht schon, wenige Male von einem bestimmten Mitarbeiter als »Low Performer« zu reden, und schon hat er seinen Ruf weg. Wir dürfen nicht einmal so denken. Und dennoch werden wir der Verständlichkeit wegen an der einen oder anderen Stelle des Kapitels diese Terminologie verwenden.

Im Sinne dessen, was uns umtreibt – Respekt, Achtung vor den Menschen, Fairness und Wertschätzung –, fragen wir uns, wie es dazu kommt, dass ein Mitarbeiter ein »Low Performer« wird. Er ist doch nicht als solcher geboren. Er fällt auch nicht eines Tages als »Low Performer« vom Himmel.

### Ziel der Reflexion: den GAU vermeiden

- 1) Eine »Produktion« von Low Performern vermeiden (»Produktion« bedeutet durch unbedachtes Handeln Menschen in die Situation zu bringen, dass ihre berufliche Leistung nicht entspricht und sie plötzlich in die Beurteilung als »Low Performer« rutschen und ihnen die Abschiebung droht.)
- 2) Low Performer auf den Pfad der Erfolge zurückführen
- 3) Den GAU = Trennung vermeiden
- 4) Wenn Trennung, dann fair, nachvollziehbar, konsequent

Wir nähern uns dem Thema von »unten«, d. h. von den Leistungsschwachen her – und »von hinten«, d. h. wir reflektieren die Trennung, auf dass Sie eben diese vermeiden.

### Von Menschen – nicht von Maschinen

**Performance Management:** Maßnahmen, die darauf abzielen, das Beste aus dem Humankapital herauszuholen, zum Wohle des Unternehmens, zum Wohle der Anleger, zum Wohle der Mitarbeiter. Performance Management will Mitarbeiter entwickeln, Leistung ermöglichen, Ertrag erwirtschaften.

Personalstrategisch gesehen will Performance Management

- Leistungsträger (High Performer) halten (auch bei betriebsbedingten Kündigungen),
- Medium Performer fördern und entwickeln, vielleicht zu High Performern,
- sich von Menschen mit niedriger Leistung trennen – oder sie einer passenden Aufgabe zuzuführen.

Die schlechte Nachricht ist, Ihr Führungsverhalten beeinflusst maßgeblich, ob Leistungsdefizite bei Ihren Mitarbeitern sich entwickeln, gesehen werden oder nicht, toleriert werden oder konsequent behandelt, d. h. geahndet werden. Die gute Nachricht ist, Sie sind verantwortlich, Sie haben Fürsorgepflicht, Sie haben Direktionsrecht. Sie haben Möglichkeiten!

»In vielen Unternehmen werden Zahlen (und Ergebnisse) traditionell als Führungs- und somit Geheimsache betrachtet. Das heißt, die Führungskräfte allein sichten und interpretieren die Daten. Anschließend leiten sie daraus Beschlüsse ab und erteilen ihren Untergebenen entsprechende Anweisungen. Ein solches Arbeiten mit Kennzahlen ist verfehlt.« (Machwüth 2014, S. 54)

Sabine Machwüth (2014) fordert, dass Kennzahlen und Daten transparent gemacht werden und Schlüsse und Maßnahmen nur gemeinsam mit dem Mitarbeiter definiert werden sollten. Unter den Anforderungen an die Führung hält sie u. a. strategische Kompetenz und Veränderungskompetenz für wichtig. Darunter fallen: Lenken von Entwicklungen, Metafähigkeit zur Abstraktion und Vorwegnahme der Zukunft sowie Umgehen mit Beharrungstendenzen und Probleme antizipieren zu können.

### Werte bestimmen die Leistung von morgen

»In der Betriebswirtschaft und Managementlehre wird Leistung als das (gelungene) Ergebnis eines wirtschaftlichen Erzeugungsprozesses gesehen. Die Leistung eines Mitarbeiters ist Beitrag zur Wertschöpfung – und als solche auch zu managen und messbar zu machen. Die Ergebnisse einer Langzeitstudie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (vgl. DGfK e. V. 2012) weisen allerdings darauf hin, dass das Leistungsmanagement in den Mitgliedsunternehmen aktuell nur eine durchschnittliche Professionalität aufweist.« (Redmann/Goffart 2014, S. 64).

Das Instrumentarium stamme aus den Achtzigerjahren, klassische Steuerungsinstrumente reichten nicht mehr aus, beklagen die Autorinnen. Werte übernehmen die Identifikations- und Motivationsfunktion. Durch das Leben der Werte, z. B. Respekt, Integrität, ehrliches Feedback, müssten manche Führungskräfte vermutlich ihre Komfortzone verlassen.



»Ein Performance-System muss von Anfang an von allen Mitarbeitern auf allen Ebenen mitgetragen werden, um die notwendige Ernsthaftigkeit in der täglichen Anwendung und Umsetzung zu erreichen.« (Redmann/Goffart 2014, S. 66)

Performance Management werde immer wichtiger, da die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters immer kostbarer werde.

## 16.2 Performance Management zu Ende gedacht: 5 Schritte

### Formeller Ablauf im Sinne einer zeitgemäßen Personalentwicklung

Professionelles Management der Leistung von Mitarbeitern bedarf Herz, Wachsamkeit und einer gewissen formalen Struktur. Dieses Kapitel möge Sie darin unterstützen, die Trennung von einem schwachen Mitarbeiter so gewissenhaft vorzubereiten, wie es geht, so professionell zu organisieren, wie eben möglich, so fair und konsequent zu handhaben und zu Ende zu führen, wie notwendig. Wir empfehlen einen fünfstufigen Prozess.



**Abb. 76:** Symbol für »Performance Management zu Ende gedacht«

Widmen wir uns nun der »Zielgruppe«, um die sich dieses Kapitel dreht. Den Menschen, die nicht die Leistung erbringen, die sie erbringen sollen.

### 5 Schritte im formellen Prozess

- 1) Ursachenforschung: Personalmanagement-Instrumente konsequent anwenden
- 2) Einschätzung der Leistung und Dokumentation der Leistungsabweichung

- 3) Korrekturvereinbarung: Zurück auf den Pfad der Erfolge: Rückmeldung, Korrektiv, Support
- 4) Ankündigung der Konsequenz = Trennung
- 5) Wenn Trennung unvermeidbar: Vorbereitung und Durchführung

### 16.2.1 Ursachenforschung

Woran liegt es, dass die Leistung nicht stimmt? Die Ursachenforschung für nicht zufriedenstellende Leistungen eines Mitarbeiters ähnelt manchmal einer detektivischen Arbeit. Sie ist aufwendig, scheint zunächst nur rückwärtsgerichtet und wühlt in dunklen Gefilden. Allerdings ist sie unabdingbar, wenn man verantwortlich mit der Ressource »Mensch« umgehen und eine Veränderung erzielen will. Da wir immer wieder festgestellt haben, dass im Performance Management nicht einmal das kleine Einmaleins beherzigt wird, fangen wir ganz vorne an: in dem Moment, wo es dem Vorgesetzten auffällt, »dass mit dem Mitarbeiter etwas nicht stimmt«. – So wird es dann meist formuliert. Eine Frage, an der sich bereits sehr früh die Geister scheiden, lautet: »Kann er nicht, oder will er nicht?«

Die Ursachen für Minderleistung können vielfältig sein. Sie können beim Arbeitnehmer liegen – dort schaut man im Allgemeinen als Erstes und manchmal als Einziges nach – sie können aber auch beim Arbeitgeber liegen oder beim Vorgesetzten selber zu suchen sein.

Fangen wir mit potenziell arbeitgeberseitig verursachten Gründen an:

- Der Chef hat zu hohe Erwartungen.
- Der Chef hat den Mitarbeiter am falschen Platz eingesetzt, d. h. der Mitarbeiter beherrscht die zur Lösung notwendigen Fertigkeiten gar nicht.
- Die Aufgabe überfordert den Mitarbeiter an Qualität oder Quantität – auch Unterforderung kann zur Schlechtleistung führen, wenn Mitarbeiter gelangweilt und frustriert sind.
- Es fehlt an Transparenz: Der Chef ist unklar in der Zielsetzung, Anleitung und im Feedback. Der Chef gibt gar kein Feedback oder dieses nur sehr unklar und verschlüsselt.
- Es fehlt an Anerkennung oder die Honorierung ist der Aufgabe nicht angemessen.
- Es existieren keinerlei Parameter für die Bemessung oder Vergleichbarkeit der Leistung.
- Der Kollege wird getriezt oder gemobbt.
- Das Stellenprofil oder der Anforderungskatalog haben sich verändert.
- Eine neue Technologie erfordert schnelleres Tempo, andere Skills.
- Nach einer Unternehmensfusion hat sich eine andere Kultur etabliert.
- Die Marktbedingungen haben sich deutlich verändert, das Unternehmen muss sich anpassen.

Ursachen aufseiten des Arbeitnehmers können sein:

- Falsche Person zur falschen Zeit am falschen Platz, d. h. fachlich ungeeignet für die Aufgabe
- Fehlende Motivation, da nicht die gewünschte Position, überhöhte Anforderungen an Bezahlung oder Wertschätzung
- Erkrankungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen, z. B. Burn-Out
- Stören der Zusammenarbeit im Team, schlechtes Denken über Vorgesetzte und Management
- Private Gründe wie Scheidung/Trennung, Krankheit, private und finanzielle Sorgen, Todesfälle

### Abwägung

In vielen Jahren, in denen wir Workshops zum Thema »Trennung« oder »Performance Management zu Ende gedacht« durchführen, haben uns immer wieder Führungskräfte bestätigt, dass sie nicht wirklich eine Einteilung nach Leistungsniveau vornehmen, dass sie nicht ehrlich und wahrhaftig kommunizieren, auch und gerade in den »Leistungs-Reviews«, in den Feedbackgesprächen. Ist doch klar: Welcher Vorgesetzte möchte schon gerne schwache Mitarbeiter in seiner Abteilung haben? Keiner. Also werden Ergebnisse geschönt, Einschätzungen positiv dokumentiert, im Ranking gerne ein AAA (Triple A, analog zum Börsen-Ranking) vergeben. Und: Wer spricht schon gerne kritische Entwicklungen, Fehlleistungen, höhere eigene Erwartungen und das daraus resultierende Lücken an?

Einen schwachen Mitarbeiter zu gut zu beurteilen und ihm kein wirklich wahrhaftiges Feedback zu geben, ist nicht wertschätzend und nicht respektvoll. Es lässt den betroffenen Mitarbeiter im Unklaren – und er lebt mit seiner Fehleinschätzung, d. h. der Leistungsabweichung zum Soll, unter Umständen Jahre lang. Solange es dem Unternehmen gut geht, war dies auch kein Problem. Die Führungsetage tolerierte das, man nahm ihn so mit. Vielleicht sogar aus sozialer oder gesellschaftspolitischer Verantwortung. Wir hörten manche Manager, die die Meinung vertraten: »Na ja, einen gewissen Prozentsatz »Fußkranke« muss ein Unternehmen eben (er)tragen.« Aber jetzt, jetzt kommt der neue Vorstand, der neue Geschäftsführer, der neue Investor auf den Gedanken, dass sie die sogenannten Low Performer nicht mehr »mitschleppen« wollen. Was dann?

So erfährt ein Mitarbeiter, der bisher positive Beurteilungen sowie Weihnachtsgeld und Sonderzulagen bekommen hat, nun urplötzlich, dass »man schon lange nicht mehr mit ihm zufrieden sei«. Vielleicht sogar, »dass man sich nun von ihm trennen wolle«. Verständlicherweise fällt er in diesem Moment aus allen Wolken.

Wir plädieren für einen durchdachten, abgestimmten und fairen Verlauf, die konsequente Anwendung der im Unternehmen vorhandenen Instrumentarien. Dann kommen Sie zu einer ausgewogenen und begründeten Einschätzung.

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir wissen nicht, welchen Anlass Sie haben, dieses Buch in die Hand zu nehmen. Wir ahnen nur. Wir wissen nicht, wie es Ihnen geht mit dem, was Sie vor sich haben. Wir ahnen nur. Was wir wissen, ist, dass wir Sie unterstützen wollen – und können.

Vor Ihnen liegt ein Werk, das eine lange Geschichte hinter sich hat. Auch unsere persönliche Geschichte. Wir Autoren schöpfen aus dem Fundus unserer eigenen Lebens- und Berufserfahrung ebenso wie aus dem Beratungsalltag mit Akteuren und Betroffenen. Dankbar dürfen wir Ihnen auch Erfahrungen und Empfehlungen von Experten – Ihren Kolleginnen und Kollegen – präsentieren.

Meist waren es schmerzliche, leidvolle Erfahrungen von Führungskräften und Personalmanagern, die dazu führten, dass diese etwas *anders*, das Ganze *besser* machen wollten. Es war der Leidensdruck auf menschlicher *und* wirtschaftlicher Ebene, der schließlich für die Bereitschaft sorgte, sich einem Thema zu stellen, das als eines der anspruchsvollsten Managementthemen gilt.

In den vielen Jahren als Berater der Betroffenen (Outplacement und Newplacement) haben wir nicht nur deren Situation kennengelernt, sondern auch die Probleme der Menschen gesehen und verstanden, die Trennungen umsetzen müssen. Einem inneren Impuls folgend haben wir 2001 das Konzept „Trennungs-Kultur“ entwickelt und seitdem ständig verfeinert. Längst hat es sich in der Unternehmenspraxis bewährt.

Immer mehr Akteure haben inzwischen verstanden, dass wirtschaftlicher Erfolg langfristig nur mit Anstand und Respekt zu erzielen und zu halten ist. Sie haben erlebt, dass die Art und Weise, wie sie mit Menschen umgehen, gerade in Situationen wie Veränderung und Trennung unmittelbar auf sie persönlich und den Geschäftserfolg zurückschlägt – im negativen wie im positiven Sinne. Als Akteure haben sie erfahren, dass man Trennung, Aufhebung und Versetzung auch *gut* gestalten kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, sind wir angetreten, um Sie, liebe Leserinnen und Leser dieses Handbuches, zu unterstützen. Möge die Übung gelingen.

Im Mai 2015

Dr. Laurenz Andrzejewski  
Dr. Hermann Refisch

# Warum Sie dieses Buch lesen sollten

## Für Ihr Business:

- Zukunft und Erfolg Ihres Unternehmens sichern
- Einsparungs- und Veränderungsziele wirklich erreichen
- Vermeidbare Kosten verhindern
- Wirtschaftliche Schäden und Folgeschäden minimieren
- Arbeitsgerichtsprozesse vermeiden
- Produktivität verbessern
- Positive Impulse an Investoren und Börse geben
- Am globalen Markt erfolgreich bestehen
- Attraktivität als Arbeitgeber erhalten und erhöhen
- Personalmarketing, Recruiting und Image verbessern

## Für die Menschen:

- Als Akteure sicher stehen und gesund durch den Prozess kommen
- Qualität und Humanität der Trennungsprozesse verbessern
- Trennungen zügig und erfolgreich realisieren
- Verantwortungsübernahme erleichtern
- Fürsorgepflicht mit einfachen Mitteln leben
- Arbeitswelt human gestalten ohne Zusatzkosten

## Für sauberes und professionelles Handwerk:

- Praktische Werkzeuge in die Hand bekommen
- Ihre Sicherheit im Trennungsprozess erhöhen
- Performance Management konsequent zu Ende denken
- Weniger Porzellan zerschlagen
- Qualitätsmerkmale optimieren

## Wie Sie dieses Buch praktisch nutzen

Der Aufbau und die Struktur des Buches eröffnen verschiedene Zugänge: Leserinnen und Leser können sich unterschiedlich intensiv mit der Thematik auseinandersetzen.

Die **Kapitel 1 bis 8** enthalten Grundlagen zum professionellen Trennungsmanagement.

Die **Kapitel 9 bis 16** bieten Ihnen Handreichungen und Tipps zur Praxis des professionellen Trennungsmanagements.

**Praktiker-Statements und Best-Practice-Beispiele** Ihrer Kolleginnen und Kollegen sind grau unterlegt leicht aufzufinden und beleuchten das Thema dieses Handbuchs besonders anschaulich (siehe Übersicht, S. 485).

Folgende Symbole unterstützen Sie insbesondere beim Querlesen.

### Symbolerläuterung



Hier erfahren Sie zu Beginn des Kapitels etwas über dessen Inhalt.



Das jeweilige Fazit zu einem Thema, d. h. unsere Empfehlungen, worauf Sie in jedem Falle achten sollten, sind mit diesem Symbol gekennzeichnet.



Dieses Symbol kennzeichnet hilfreiche Werkzeuge, die sich zur individuellen Vorbereitung von Veränderungs-, Trennungs- und Kündigungsgesprächen gut bewährt haben. Keines davon ist fertig oder vollständig ausgefüllt – bitte verwenden Sie die Arbeitshilfen, um Ihre eigenen Versionen zu entwickeln. Alle Einträge sind beispielhaft zu verstehen. Gefragt sind Ehrlichkeit und Kreativität – Sie werden staunen, wenn Sie sich wirklich daran machen, Ihr eigenes Set zu entwickeln. Die erforderliche Zeit ist gut investiert!

### Wer will was

- Wenn Sie als Führungskraft kurzfristig ein *Trennungsgespräch vorbereiten* wollen, finden Sie praktische Hinweise als Fazit.
- Wenn Sie mittel- oder langfristig den Umgang mit Trennungen im Unternehmen verändern, verbessern, also *Kultur-Arbeit leisten* wollen: Lesen Sie alles.
- Als Topmanager – *Vorstand oder Geschäftsführer* – finden Sie strategische Hinweise zu erfolgskritischen sowie zu wirtschaftlichen Aspekten.
- *HR-Experten* finden praktische Anregungen zur operativen Umsetzung und nachhaltigen Begleitung.
- Als *Betriebsrat* finden Sie konkrete Unterstützung Ihrer Arbeit im Hinblick auf eine sozialverträgliche Gestaltung von Trennungen.
- Den *Visionären* bieten wir Ansätze für die Neudefinition von Trennungsprozessen als Teil der Organisationsentwicklung.
- Als *Praktiker und Macher* greifen Sie sich gezielt genau die Checklisten und Arbeitsblätter heraus, die Sie im Moment brauchen.