

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
Warum Sie dieses Buch lesen sollten – wie Sie es praktisch nutzen.....	8
Grundlagen des professionellen Trennungsmanagements	
1 Prolog – das Tabu brechen	16
1.1 Lernen von Betroffenen – Erfahrungen als Outplacement-Berater.....	16
1.2 Lernen von Akteuren – Erfahrungen als Berater der Arbeitgeber	18
1.3 Lernen hört nie auf – Erfahrungen auf der Marathonstrecke	22
1.4 Reden über das Tabu: öffentlich! – Erkenntnisse anwenden	27
1.5 Trennungs-Kultur: Elemente und Begriffsdefinition.....	29
2 Führungskräfte weinen nicht – empirische Studie.....	32
2.1 Die Not der Vorgesetzten im Trennungsgespräch.....	32
2.2 Schwierigkeiten der Akteure im Trennungsprozess.....	34
2.3 Ängste der Manager bei Um- und Abbau im Unternehmen.....	42
2.4 Erkenntnisse der Akteure aus den Erfahrungen mit Trennungsgesprächen	53
2.5 Wünsche der Akteure für das Trennungsgespräch	57
2.6 Konsequenzen für die Praxis.....	61
3 Die häufigsten Fehler und ihre Folgen	65
3.1 Beobachtungen in Praxis und Forschung	65
3.2 Messbare wirtschaftliche Folgen.....	74
3.3 Häufige Fehler aus der Praxis.....	78
3.4 Ansätze zur Verbesserung	88
4 Risiken für das intellektuelle Kapital.....	90
4.1 Trennungsgründe und Trends in der Wirtschaft	90
4.2 Auswirkungen auf das Humankapital.....	93
5 Kosten vermeiden – sicher budgetieren	102
5.1 Risiko-Prophylaxe.....	102
5.1.1 Indirekte Kosten.....	104

5.1.2	Versteckte Kosten.....	106
5.1.3	Ungeplante Kosten durch Fluktuation.....	108
5.1.4	Trennungs-Kultur als Kostenbremse.....	110
5.2	Planungssicherheit für die Budgetierung.....	111
5.2.1	Motive und Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern.....	112
5.2.2	Inhalte des Trennungspaketes.....	113
5.2.3	Abfindungspoker.....	114
5.2.4	Wert einer Beratungsleistung.....	117
5.2.5	Wert der Restlaufzeit.....	121
5.2.6	Wert einer Freistellung.....	123
6	Trennung international.....	127
6.1	Realitäten in global tätigen Unternehmen.....	127
6.2	Bausteine für Trennungsmanagement international.....	130
6.3	Qualifizierung für Trennungen international.....	131
6.4	Erfahrungen mit Change und Trennung in der Schweiz.....	134
7	Akteure befähigen.....	143
7.1	Qualifizierungsbedarf verschiedener Akteure.....	143
7.2	Zielgruppen- und phasengerechte Qualifizierung.....	147
7.3	Beratungsmodule für Akteure und Betroffene.....	148
7.4	Teilnahme – Zeitbedarf – Bewilligung – Kosten.....	154
8	Zukunft der Trennungs-Kultur.....	157
8.1	Bleibende Themen im Trennungsmanagement.....	157
8.1.1	Wahrhaftigkeit und Ehrlichkeit im Führungsalltag.....	157
8.1.2	Vermeidung einer erneuten Abbau-Notwendigkeit.....	158
8.1.3	Sinn der Krise und Notwendigkeit des Wandels.....	159
8.2	Trennungsmanagement ist Organisationsentwicklung.....	160
8.3	Interdisziplinäre Kooperation.....	162
8.4	Soll-Ist-Abgleich unternehmensspezifischer Trennungs-Kultur.....	162
8.5	Hat Trennungs-Kultur eine Zukunft?.....	163
	Praxis des professionellen Trennungsmanagements	
9	Organisation von Trennungsprojekten.....	168
9.1	Sechs Schritte zur professionellen Projektplanung.....	169
9.2	Generalplan erstellen.....	172
9.3	Projektsteuerung durch Lenkungsausschuss und Taskforce.....	174

9.3.1	Handelnde Gremien definieren	174
9.3.2	Aufgaben im Lenkungsausschuss	176
9.4	Motivations- und Verkaufsgespräche in Veränderungsprozessen	181
9.5	Zeitbedarf und Vorlauf.....	184
9.6	Eskalationsplan als Teil weitsichtiger Projektplanung	187
10	Vorbereitung von Trennungsgesprächen – Basisfragen	194
10.1	Wer führt das Gespräch?	195
10.2	Wann findet das Gespräch statt?.....	198
10.3	Wo findet das Trennungsgespräch statt?	204
10.4	Was gehört in das Gespräch hinein?	206
10.5	Wie lange dauert das Trennungsgespräch?	207
11	Gleich gehen wir ins Gespräch	212
11.1	Gesprächsführung unter erschwerten Bedingungen	212
11.2	Aufbau des Gespräches	217
11.2.1	Begrüßung und Gesprächseröffnung.....	217
11.2.2	Die ersten fünf Sätze.....	218
11.2.3	Entscheidung mitteilen	221
11.2.4	Trennungsbegründung nennen	224
11.2.5	Warum ich? Rückfragen beantworten	229
11.2.6	Hintergrundwissen umsichtig nutzen.....	236
11.2.7	Trennungskonditionen verdeutlichen.....	238
11.2.8	Sicherheitsaspekte berücksichtigen	241
11.2.9	Informationspolitik besprechen.....	243
11.2.10	Ende des Gespräches	245
12	Transferleistungen als Teil der Trennungs-Kultur	250
12.1	Outplacement- und Newplacement-Beratung.....	251
12.2	Transfergesellschaft und Transferagentur.....	259
12.3	Förderung der Employability	261
13	Akteure und Betroffene – mehr Menschen, als man denkt!	271
13.1	Topmanagement trägt die Gesamtverantwortung	274
13.2	Führungskräfte in der Pflicht	290
13.2.1	Führung in einem komplexen Gefüge	290
13.2.2	Trennungsbotschaft aussprechen.....	296

13.2.3	Psyche der Führungskraft.....	298
13.2.4	Verhalten im Konflikt.....	304
13.2.5	Erforderliche Fähigkeiten.....	307
13.3	HR-Experten begleiten die Veränderung.....	309
13.3.1	Rollen und Kernthemen.....	309
13.3.2	Herausforderungen für HR-Manager.....	312
13.3.3	Positionieren Sie sich als HR-Experte!.....	318
13.4	Betriebsrat achtet auf die Belange der Arbeitnehmer.....	323
13.5	Mitarbeiter – von Trennung betroffen.....	328
13.5.1	Kränkung und Schwächung durch Trennung.....	329
13.5.2	Der ganze Mensch ist betroffen.....	333
13.5.3	Extreme und bedrohliche Auswirkungen.....	346
13.5.4	Aus heiterem Himmel.....	347
13.5.5	Der Weg zur Entscheidung: vom Nein zum Ja.....	349
13.5.6	Empfehlungen für Ihre Kommunikation.....	352
13.6	Bleibende Teamkollegen.....	357
13.6.1	Grundlagen aus der Forschung: Hintergründe und Modelle.....	358
13.6.2	Krise des Systems.....	362
13.6.3	Berichte von Bleibenden selbst.....	363
13.6.4	Empfehlungen für Vorgesetzte.....	368
13.6.5	Was Bleibende brauchen.....	368
13.6.6	Auch der Chef ist ein Bleibender.....	372
13.7	Externe Berater begleiten das Projekt.....	373
13.7.1	Kompetenzen verschiedener externer Profis.....	375
13.7.2	Berater auf dem Prüfstand.....	380
14	Umgang mit Reaktionen und Einwänden.....	390
14.1	Häufige Reaktionen bei Betroffenen.....	390
14.2	Vorbereitung auf emotionale Reaktionen.....	398
14.3	Antworten auf heikle Fragen und Anwürfe.....	399
14.4	Anleihen bei Techniken aus dem Verkauf.....	403
14.5	Verhandlungen mit harter Gangart.....	405
15	Bindung und Motivation der Bleibenden.....	420
15.1	Das Management ist gefordert.....	420
15.2	Engagement für das Humankapital.....	425
15.3	Retention-Gespräche.....	430
15.4	Führen im Wandel.....	432

15.4.1	Widerstand der Bleibenden.....	434
15.4.2	Zur Begeisterung führen.....	438
15.4.3	Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen	440
16	Trennung wegen Low Performance.....	447
16.1	Der steinige Weg.....	448
16.2	Performance Management zu Ende gedacht: 5 Schritte.....	452
16.2.1	Ursachenforschung.....	453
16.2.2	Einschätzung der Leistung und Dokumentation	455
16.2.3	Korrekturvereinbarung.....	459
16.2.4	Ankündigung der Konsequenz »Trennung«.....	464
16.2.5	Vorbereitung der Trennung.....	467
16.3	Performance Management zu Ende gedacht – auch bei Unkündbaren	473
16.4	Einführung des Konzeptes im Unternehmen	475
16.5	Nachbearbeitung einer Trennung im Team	476
	Übersicht zu den Best-Practice-Beispielen.....	485
	Autoren	490
	Literaturhinweise.....	492
	Stichwortverzeichnis	514