



Wenn Führungskräfte gehen müssen

Stellenkürzungen im leitenden Bereich sind spätestens seit der Wirtschaftskrise keine Seltenheit mehr. Oft wird dabei jedoch unnötig Porzellan zerschlagen. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel Daimler. Hier wurde bereits vor drei Jahren ein professionelles Trennungsmanagement als Teil der Unternehmenskultur etabliert.

Die ständige Überprüfung von Kosten- und Personalstrukturen ist nicht erst seit der aktuellen Krise eine zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen. Aktive Retentionpolitik und der professionelle Umgang mit Personalüberhängen scheint nur auf den ersten Blick ein Widerspruch zu sein. In beiden Fällen geht es um aktives Personalmanagement, dessen Erfolg eng mit der erlebten und gelebten Unternehmenskultur verbunden ist. Insbesondere einem professionellen Trennungsmanagement kommt dabei eine zunehmende Bedeutung zu.

Ende Januar 2006 wurde von dem damaligen DaimlerChrysler Vorstand eine neue Führungsorganisation – das sogenannte „Neue Managementmodell“ (NMM) – beschlossen, um die Schlagkraft des Unternehmens insgesamt zu erhöhen sowie flexibler und effizienter zu werden. Im Rahmen der Umsetzung der neuen Führungsorganisation kam es erstmalig zu einer signifikanten Stellen- und Personalreduzierung im leitenden Bereich, insbesondere in Verwaltungs- und Zentralfunktionen, die mit den bisher klassischen Instrumenten wie Frühpensionierung oder Altersteilzeit allein nicht bewältigt werden konnten.

Um in dieser Situation zu einvernehmlichen, möglichst konfliktfreien Lösungen zu kommen und die negativen Auswir-

kungen auf die Unternehmenskultur zu begrenzen, entschied man sich, die berufliche Neuorientierung offensiv in den Mittelpunkt der notwendigen Trennungsprozesse zu stellen. Dies war Anlass, Outplacement als integrales Element einer neuen Trennungskultur bei Daimler zu etablieren. Bis dahin war Outplacement ein, auch im HR-Bereich wenig bekanntes und genutztes, um nicht zu sagen tabuisiertes Unterstützungsangebot, welches Führungskräften lediglich in Einzelfällen und dann eher verdeckt angeboten wurde.

Ein neue Trennungskonzept

Die aktive Trennung von Mitarbeitern insbesondere im leitenden Bereich ist ein sehr sensibles Thema. Für ein Großunternehmen wie Daimler, dessen Unternehmens- und Führungskultur bis dato durch eine lebenslange Partnerschaft und gegenseitige Wertschätzung und Loyalität gekennzeichnet war, gilt dies umso mehr. In dieser Kultur waren bis 2006 aktive Trennungen in dieser Form und in diesem Umfang nicht vorstellbar.

Umso wichtiger war es, besonders darauf zu achten, in welcher Art und Weise Trennungsprozesse aufgesetzt, kommuniziert und umgesetzt werden. Dies ist nicht nur relevant für die von der Trennung betroffenen Mitarbeiter, sondern mindestens

ebenso für diejenigen, die im Unternehmen verbleiben.

Die folgenden Ziele wurden während der Entwicklung des Trennungskonzeptes und auch der Umsetzung konsequent verfolgt:

- Möglichst effizient, einvernehmlich, konfliktfrei und kulturverträglich die Umsetzung der Abbauziele erreichen.
- Trennungsprozesse von Anfang an offensiv so zu positionieren und zu gestalten, dass sie die Chance zu einem fairen, beruflichen Neustart eröffnen.
- Outplacement als integrales Element einer neuen Trennungskultur verankern.
- Ein neues auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens zugeschnittenes Kooperationsmodell mit ausgewählten Partnern der Outplacement-Branche entwickeln.
- Eine zentrale Steuerung sowie ein aktives Qualitätsmanagements von Trennungsprozessen durch den Aufbau eines eigenen HR Competence Centers auf Konzernebene sicherstellen (Abbildung).

Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen galt es, folgende zentrale Fragen zu beantworten:

- Wie werden die Organisation, die verantwortlichen Vorgesetzten und die involvierten HR-Bereiche auf ihre Rolle in den Trennungsprozessen vorbereitet?

- Wie wird Outplacement erfolgreich im Unternehmen und gegenüber der betroffenen Zielgruppe positioniert?
- Wie erfolgt die Steuerung der Prozesse? Mit welchen Messgrößen und Qualitätsstandards kann ein Erfolgscontrolling sichergestellt werden?

Outplacement-Berater

Im ersten Schritt wurden bewusst zwei Outplacement-Partner ausgewählt, die in ihrer Herkunft und Vorerfahrung unterschiedlich waren. Ein großer, eher traditioneller Partner mit langjähriger Erfahrung wurde bewusst mit einem kleineren, innovativen Partner zusammengebracht. Eine Kombination, die sich als sehr erfolgreich herausgestellt hat, aber allen Beteiligten auf diesem Weg auch einiges abverlangt hat. Hilfreich erwies sich zudem die Erfahrung beider Partner im Bereich Executive Search.

Information und Qualifizierung

Um frühestmöglich Transparenz sowie eine Enttabuisierung von Outplacement im Unternehmen zu schaffen und allen Beteiligten die Chance der Auseinandersetzung mit diesem Instrument zu geben, wurde eine offensive Kommunikation verfolgt. So fanden beispielsweise für alle leitenden Führungskräfte Informationsveranstaltungen statt, bei denen das geplante Abbauprogramm durch den HR-Bereich sowie die Eckpunkte einer Outplacement-Unterstützung durch die Berater vorgestellt wurde.

Besonders wichtig waren die vom HR-Bereich und den Beratungsfirmen gemeinsam konzipierten und durchgeführten Workshops, zu denen alle Vorgesetzten eingeladen wurden, die Trennungsgespräche zu führen hatten. Für Vorgesetzte auf der Top-Managementebene wurden hierzu auf Wunsch spezielle Einzelcoachings durchgeführt.

Die Qualifizierung der Vorgesetzten nahm eine Schlüsselrolle ein, denn sie mussten, mit Unterstützung des HR-Bereiches, ihren oft langjährigen Mitarbeitern die extrem schwierige Botschaft der Tren-

nung kompetent vermitteln. Eine Rolle, auf die sie bislang nicht vorbereitet waren. Vorgesetzte bei Daimler waren dafür qualifiziert, ihren Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven im Unternehmen zu eröffnen und nicht zu nehmen. Gleichzeitig boten die Workshops für Teilnehmer oft erstmals die Gelegenheit, ihre eigene Betroffenheit und ihre Rolle in den Trennungsprozessen „besprechbar“ zu machen.

Des Weiteren wurden Informationsveranstaltungen und Qualifizierungsworkshops für die Mitglieder des Konzernsprecherausschusses und Betriebsrats durchgeführt, um Transparenz zu gewährleisten und Vorbehalte abzubauen.

Der betriebliche Trennungsprozess

Im Anschluss an die Trennungsgespräche wurde den betroffenen Führungskräften angeboten, ein erstes Informations- und Orientierungsgespräch mit dem externen Berater zu führen. Diese „Auf-fang“-Gespräche fanden in der Regel auf Wunsch unmittelbar nach den Trennungsgesprächen im Unternehmen statt.

Nach den Gesprächen wurde ein mehrwöchiger Zeitrahmen eingeräumt, damit sich die Betroffenen mit der Situation emotional und inhaltlich auseinandersetzen konnten und um für ihre Entscheidung wichtige berufliche wie private Fragen klären zu können. In dieser Phase konnten weitere Informationsgespräche mit dem Berater geführt werden. Mit Abschluss eines Aufhebungsvertrages wurden die Führungskräfte umgehend freigestellt. Neben einer großzügigen Freistellungsphase, die den Besonderheiten

der Vermittlung von Führungskräften Rechnung trug, regelten die Aufhebungsverträge auch die Mitwirkungspflichten der Führungskräfte im Rahmen des Outplacement-Prozesses sowie deren finanzielle Eigenbeteiligung an den Kosten. Letzteres war dem Unternehmen wichtig, um explizit den Wert eines solchen Unterstützungsangebotes deutlich zu machen.

Dennoch war es für viele alles andere als einfach, „den Daimler“ zu verlassen – eine Vorstellung, die in ihrer bisherigen Berufs- und Lebensplanung nicht vorkam.

Einrichtung des Center of Competence

Zur zentralen Steuerung und Umsetzung hat die Einrichtung eines eigenen Center of Competence und die feste Verankerung in der HR-Organisation maßgeblich beigetragen. In ausdifferenzierten Rahmenverträgen, die das Center of Competence zusammen mit dem Einkauf und den externen Partnern vereinbart hat, wird neben den klassischen Vertragsbestandteilen wie Leistungsumfänge, Honorarstrukturen sowie Zahlungsmodalitäten das Zusammenarbeitsmodell inklusive der qualitätsbestimmenden Standards im Detail beschrieben.

Um eine Steuerung sowie eine permanente Qualitätssicherung der Prozesse sicherzustellen wurde ein Steering Committee, bestehend aus Vertretern der HR-Organisation und beiden Beratungsunternehmen, eingerichtet.

In eng getakteten Sitzungen wurden grundlegende Probleme der Zusammenarbeit, Einzelfallthemen, Verbesserungsvorschläge sowie Kritikpunkte jedweder Art von allen Beteiligten konstruktiv besprochen

Lesen Sie weiter:

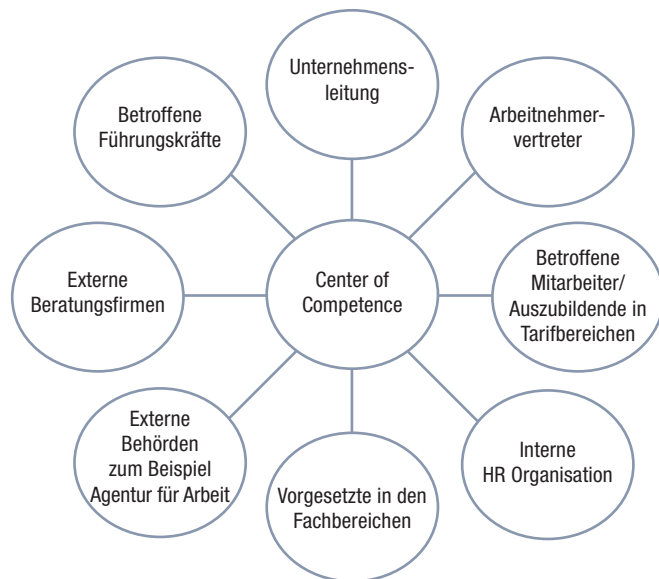
Dr. Laurenz Andrzejewski
Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung
 Kündigungen fair und nachhaltig gestalten
 3. aktualisierte und erweiterte Auflage 2008,
 Luchterhand Verlag



Jetzt probelesen und bestellen unter www.personalwirtschaft.de

Das Center of Competence „Outplacement“

Abbildung



Trennungsprozesse werden bei der Daimler AG von einem eigenen Kompetenzzentrum gesteuert.

und unmittelbar im weiteren Umsetzungsprozess berücksichtigt.

Gemeinsam mit den Partnern wurde ein eigenes Reportingtool entwickelt, welches fast tagesgenau ermöglichte, den Stand aller Prozesse zu monitoren. Dies war zudem Basis für eine regelmäßige, aktuelle Information an den Vorstand, die HR-Organisation und die Arbeitnehmervertreter.

Um ein Bild von der Qualität und Akzeptanz der Beratungsleistungen sowie eine Einschätzung von den betroffenen Führungskräften zu bekommen, wie sie die Rolle des Unternehmens in diesem Prozess erlebt haben, konnten ebenfalls neue Wege beschritten werden. Dazu wurden eigens detaillierte Fragebögen entwickelt und an alle Führungskräfte nach Abschluss ihres individuellen Outplacement-Prozesses verschickt. Ein für Unternehmen und Partner gleichermaßen mutiger Schritt, der sich im Nachhinein allerdings gelohnt hat.

Aussagen der meisten Befragten wie „hat mir sehr geholfen“ oder „sollte immer bei Trennungsprozessen angeboten werden“ haben bestätigt, dass mit diesem Instru-

ment sowohl die emotionale Verarbeitung der Trennung, als auch die berufliche Neuorientierung erfolgreich unterstützt werden.

Gute Ergebnisse

Die überwältigende Mehrzahl der Führungskräfte hat die individuelle Outplacement-Unterstützung als ein unverzichtbares Instrument im Rahmen ihres Ausscheidensprozesses bewertet. Weit über 95 Prozent der Beratungsfälle wurden in der Freistellungsphase erfolgreich abgeschlossen, sodass ein nahtloser Übergang in eine neue Berufs- und Lebensphase möglich wurde.

Positiv war auch, dass gerichtliche Auseinandersetzungen mit Führungskräften, die auf diesem Weg ausgeschieden sind, gänzlich vermieden wurden. Die Anzahl derer, die bis heute das Outplacement-Angebot in Anspruch genommen haben, liegt im unteren dreistelligen Bereich.

Die insgesamt positiven Erfahrungen auf der Führungskräfteebene haben dazu geführt, dass ab Herbst 2007 auch bestimmten Mitarbeitergruppen im Tarif-

bereich im Rahmen freiwilliger Ausscheidensprogramme ebenfalls Outplacement-Unterstützung, wenn auch in etwas modifizierter Form, angeboten wurde.

Ganz aktuell – und sicherlich ein Novum – ist das Angebot einer Placement-Unterstützung für ausgelernete Auszubildende, den sogenannten Jungfachkräften. Im Frühjahr 2009 hat die Unternehmensleitung entschieden, dass die Übernahmequote der Jungfachkräfte der Einstelljahrgänge 2006 und 2007 bei nur 80 Prozent liegt. Dies bedeutet, dass bis 2011 rund 450 Auszubildende an verschiedenen Standorten in Deutschland nach ihrer Ausbildung nicht unbefristet übernommen werden können.

Sie werden nun durch ein auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe zugeschnittenes Beratungsangebot unterstützt. Dazu wurde ein dritter Outplacementpartner gewonnen, der diese Gruppe mit individuellen und gruppenspezifischen Beratungselementen bis hin zum Einsatz von Online-Instrumenten, wie beispielsweise E-Learning, bei der beruflichen Neuorientierung unterstützt. Die ersten Erfahrungen sind ebenfalls positiv.

Gespiegelt an der noch 2006 weit verbreiteten Skepsis und den Vorbehalten vieler Verantwortlicher sowohl im HR-Bereich als auch im Linienmanagement hinsichtlich der Qualität, Wirksamkeit aber auch Kulturverträglichkeit lässt sich heute sagen, dass Outplacement unstrittig als professionelles Instrument in Trennungsprozessen bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen anerkannt und nachgefragt ist.

Damit leistet Outplacement einen wichtigen Beitrag zur „Culture of Excellence“ im Unternehmen und beeinflusst damit am Ende auch positiv das Arbeitgeberimage nach innen und außen.



Autorin
Sylvia Reck,
Leiterin Center of Competence
Executive Search & Outplacement
im Bereich Executive Management
Development (EMD), Daimler AG, Stuttgart,
sylvia.reck@daimler.com