

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
Warum Sie dieses Buch lesen sollten – wie Sie es praktisch nutzen.....	8

## Grundlagen des professionellen Trennungsmanagements

<b>1 Prolog – das Tabu brechen .....</b>	<b>16</b>
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
<b>2 Führungskräfte weinen nicht – empirische Studie .....</b>	<b>32</b>
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
<b>3 Die häufigsten Fehler und ihre Folgen .....</b>	<b>65</b>
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
<b>4 Risiken für das intellektuelle Kapital.....</b>	<b>90</b>
4.1 Trennungsgründe und Trends in der Wirtschaft .....	90
4.2 Auswirkungen auf das Humankapital.....	93
<b>5 Kosten vermeiden – sicher budgetieren .....</b>	<b>102</b>
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
<b>6</b>	<b>Trennung international</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Akteure befähigen</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Zukunft der Trennungs-Kultur</b> .....	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
<b>Praxis des professionellen Trennungsmanagements</b>		
<b>9</b>	<b>Organisation von Trennungsprojekten</b> .....	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
<b>10</b>	<b>Vorbereitung von Trennungsgesprächen – Basisfragen.....</b>	<b>194</b>
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
<b>11</b>	<b>Gleich gehen wir ins Gespräch.....</b>	<b>212</b>
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
<b>12</b>	<b>Transferleistungen als Teil der Trennungs-Kultur.....</b>	<b>250</b>
12.1	Outplacement- und Newplacement-Beratung.....	251
12.2	Transfergesellschaft und Transferagentur.....	259
12.3	Förderung der Employability .....	261
<b>13</b>	<b>Akteure und Betroffene – mehr Menschen, als man denkt! .....</b>	<b>271</b>
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
<b>14</b>	<b>Umgang mit Reaktionen und Einwänden .....</b>	<b>390</b>
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
<b>15</b>	<b>Bindung und Motivation der Bleibenden.....</b>	<b>420</b>
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
<b>16</b>	<b>Trennung wegen Low Performance.....</b>	<b>447</b>
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