

Terminierung von Mitarbeitern

Version 2.4
(01.07.2012)

Inhaltsverzeichnis

- Einleitung
- PBC2 Managed Out
- Herausmanagen
- Linkliste

- Einleitung
 - Abstrakt
 - Präsentationsziele
 - Diese Präsentation dient dazu
 - Adressierter Personenkreis
 - Dinge zur Berücksichtigung

Abstrakt

Lernen von Hintergrundinformationen, wie die Personalabteilung in der Zukunft versuchen wird, die Performance der Mitarbeiter in Transformationsgesellschaften zu erhöhen.

Dieser Prozess basiert auf dem "Forced Ranking" Model unter der Annahme, das nur ein geringer Teil der Mitarbeiter wirkliche Leistungsträger sind und die anderen eben nur Mitläufer, die durchgefüttert werden müssen.

Ein kleiner Teil von Mitarbeitern ist zu identifizieren, der aus dem Unternehmen gemanaged werden soll.

Insbesondere Mitarbeiter mit langjährigen soliden guten Bewertungen und einem hohen Verdienst in der entsprechenden Band sowie Mitarbeiter älterer Bauart sind zu terminieren.

Da dies in der Regel nicht über personenbedingte oder betriebsbedingte Kündigungen zu erreichen ist, bietet sich hier als letzte Möglichkeit nur die verhaltensbedingte Kündigung an.

Präsentationsziele

- In dieser Präsentation wird beschrieben wie:
 - 1) in einem Zusammenspiel zwischen Personal, Fachabteilung und Rechtsanwalts-kanzlei Mitarbeiter verhaltensbedingt gekündigt werden können.
 - 2) welche notwendigen Schritte unternommen werden müssen, damit der PBC2 Managed out Prozess nach den internationalen Vorgaben umgesetzt werden kann.

Diese Präsentation dient dazu

1. zum Verstehen der Zusammenhänge und der verfügbaren Methoden.
2. wie die Anwendung der geprüften Methoden und Umsetzen erfolgt.
3. wie die Personalabteilung in den Prozess involviert werden kann.
4. welche Schritte auf Seiten der Vorgesetzten wann und wie durchzuführen sind.

Adressierter Personenkreis

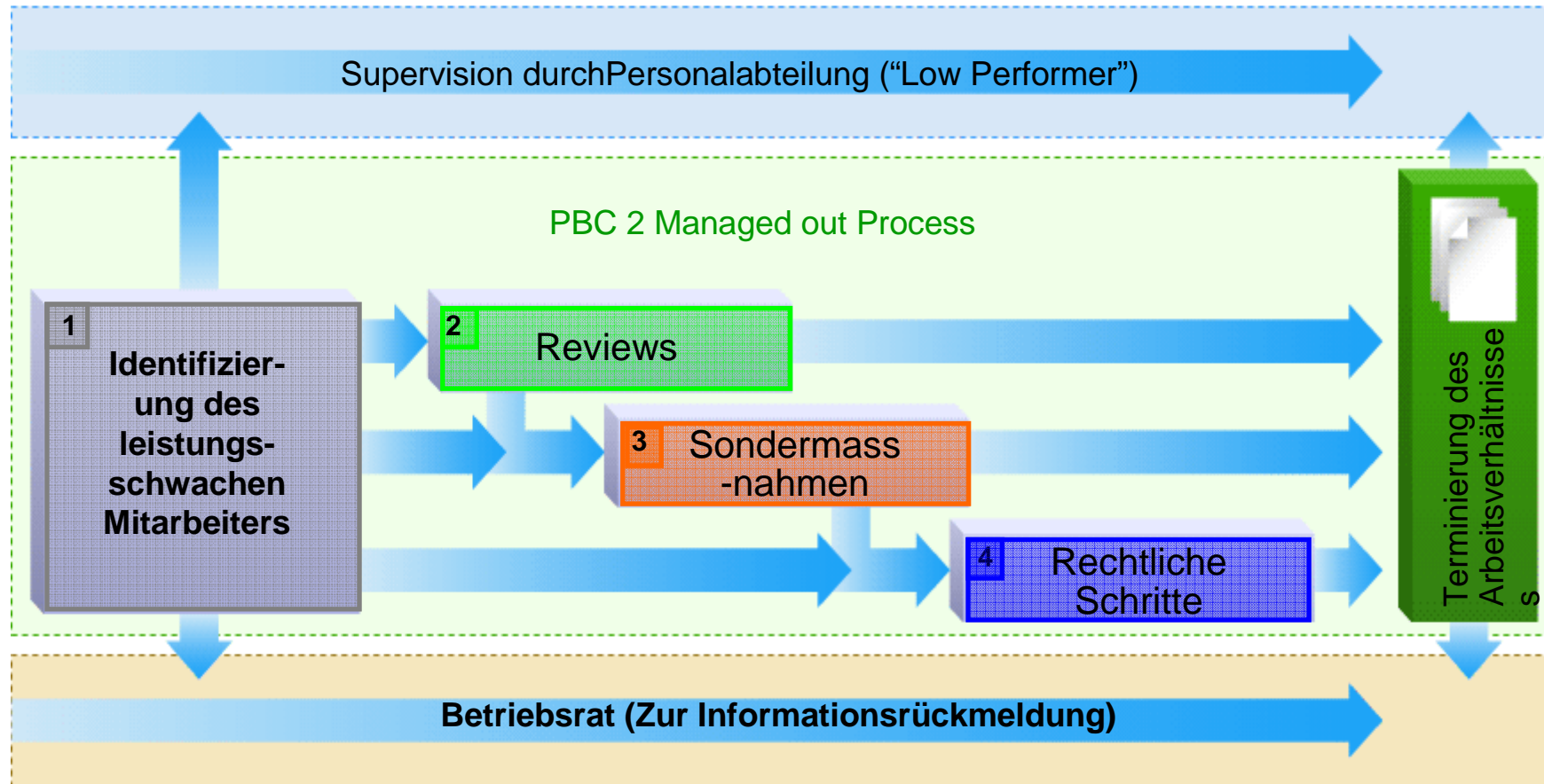
1. LOW Performer
2. Schwierige Mitarbeiter
3. Unkündbare Mitarbeiter
4. Wackelkandidaten
5. Revitalisierungsoffer
6. Revitalisierungsbetroffene

Dinge zur Berücksichtigung

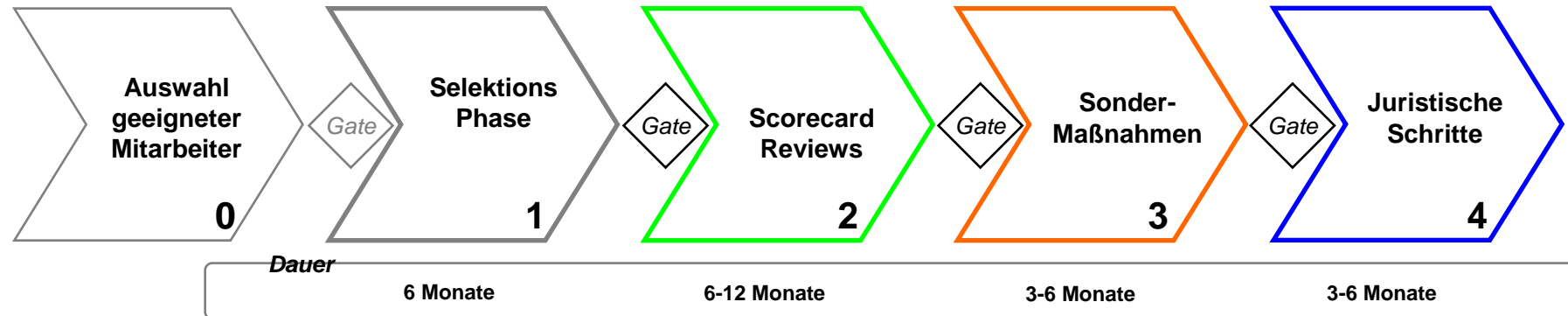
- 1. *Diese Beschreibung ist geheim zu halten und nicht an die betroffenen Mitarbeiter weiterzugeben***
- 2. *Diese Vorgehensweise ist in hohem Maße abhängig von***
 - *Einer guten Zusammenarbeit zwischen Personal und Fachvorgesetzten***
 - *Konsequentes Umsetzen und Exekution in den entsprechenden Phasen***
- 3. *Dieser Prozess unterstützt die Erhöhung der Performance in einer Abteilung und hilft die Top Talente zu fördern und die Low Performer aus dem Unternehmen zu managen.***

- PBC2 Managed Out
 - PBC2 Managed Out Prozess
 - Prozessübersicht
 - Fortschritt
 - Schwerpunkte innerhalb der Phasen
 - Anmerkungen

PBC2 Managed out Prozess



PBC2 Managed out in der Prozess - Übersicht



Aktivitäten

- Review der Performance
- Identifizierung der Mitarbeiter durch Personal
- Kommunizierung des Prozesses an die Führungskräfte
- Anweisung an die Führungskraft
- Reisegenehmigungen zu Kunden und Weiterbildung werden nicht mehr genehmigt.
- Ableitung von ersten Abmahnungen
- Reduktion der Kundenvisibilität
- Einarbeitung in veraltete Produkte.
- Anfragen von Kollegen zur Begleitung zu einem Kunden werden verweigert.
- Ableitung von weiteren Abmahnungen
- Vorbereitung der Kündigung
- Absprache der Strategie
- Zeitpunkt für die Kündigung festlegen
- Formulierung der Kündigung
- Sichern von Beweisen

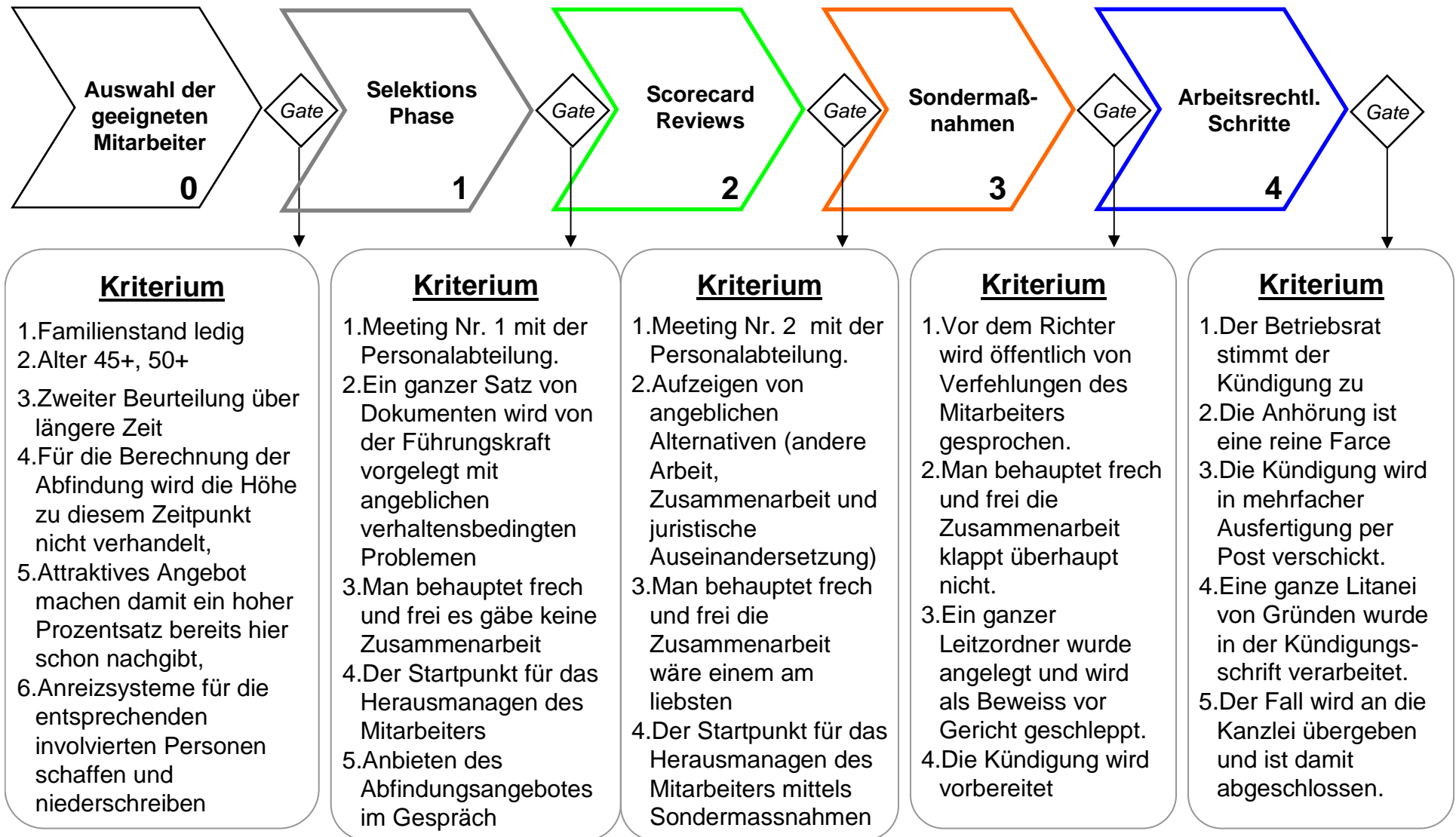
Dokumente

- Forced Ranking Assessment
- Abstimmung mit dem Betriebsrat
- Scorecard Dokument
- Scorecard Reviews
- Willkürliche Abmahnungen insbesondere bei Dingen die gut waren.
- Demotivation durch Kritik.
- Fiktive Kundentermine
- Falsche Erwartungssetzung
- Positionierung gegen überlegenen Wettbewerbern
- Überraschungsangriffe
- Auswertung durch Personal
- Formalkorrekte Abmahnungen
- Androhung der Kündigung
- Anhörung zur Kündigung
- Zustellung der Kündigung
- Negativprognose formulieren

Beteiligte Personen

- Personalleiter
- Personal(?)
- Führungskraft
- Führungskraft
- Teamleiter
- Personalleiter
- Betriebsrat
- Teamleiter
- Personalleiter
- Betriebsrat
- Führungskraft
- Personalleiter
- Betriebsrat
- Kanzlei

Prozessieren des Fortschrittes solange bis der Mitarbeiter ein Abfindungsangebot annimmt.



Schwerpunkte und Inhalte der einzelnen Phasen

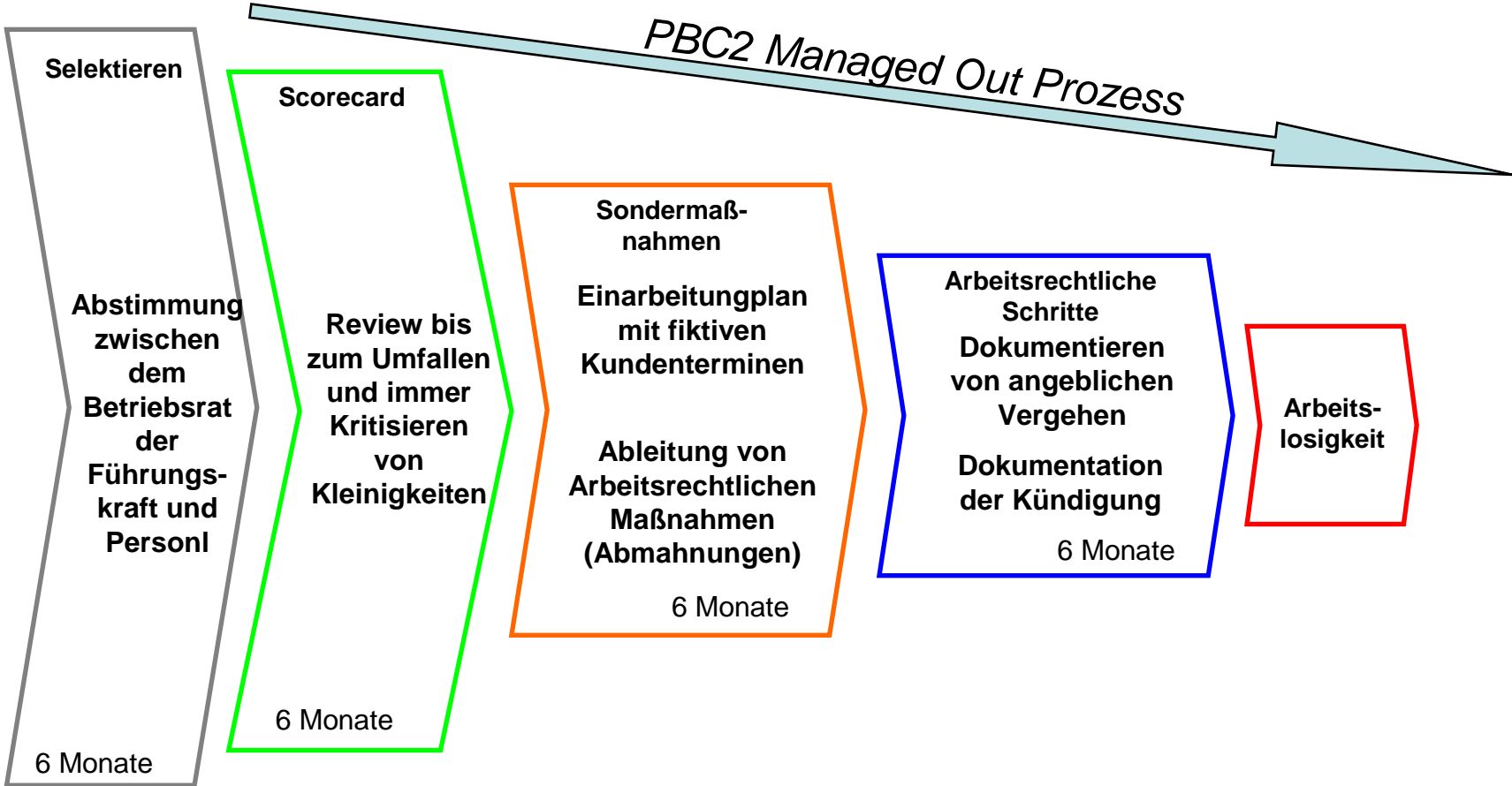
0	Vorphase	<i>Unterrichten des Managements über den neuen Prozess in einem Workshop um das Management mit dem neu einzuführenden Performance Management Prozess vertraut zu machen.</i>
1	Selektions Phase	<i>Herausfinden, was die Stärken des Mitarbeiters sind und ihn an der langen Leine zappeln lassen. Unterlassen aller Aktivitäten, um den Mitarbeiter in die Projekte zu bringen</i>
2	Scorecard Phase	<i>Der Mitarbeiter hat in einer Scorecard regelmässig zu reporten, was er in der entsprechenden Woche geleistet hat und es finden in regelmässigen Abständen Reviews statt, um Gründe für die schlechte Arbeit zu suchen</i>
3	Sondermassnahmen	<i>Unter dem Deckmantel der Einarbeitung in ein fremdes Fachgebiet werden nicht nur Angriffe gegen die Kenntnisse des Mitarbeiter gefahren, sondern auch juristische Schritte (Abmahnungen) abgeleitet.</i>
4	Arbeitsrechtliche Phase	<i>In Zusammenarbeit mit der rechtsanwaltlichen Kanzlei werden die Abmahnungen abgesprochen und der Schriftverkehr auf juristisch angreifbare Schwachpunkte untersucht.</i>

Anmerkungen

- Ein Gate ist immer eine direkte oder indirekte Anbietung von Abfindungsangeboten über verschiedene Personenkreise.
- Nach aussen wird kommuniziert, dass es keine Entlassungen gibt, was auch stimmt, weil die Mitarbeiter alle freiwillig gegangen sind.
- Definition: Eine Aufhebungsvereinbarung ist keine Entlassung.
- Die verhaltensbedingte Kündigung ist betriebswirtschaftlich motiviert und wird zum Ausgleich von wirtschaftlichen Krisenzeiten benutzt.
- Die Leute, die dafür in Frage kommen, werden von der Personalabteilung nominiert aufgrund von “Auffälligkeiten” in der Vergangenheit (z.B. Noteneinspruch für eine Drei!)
- Die meist älteren Mitarbeiter können gezielt durch jüngere Kollegen mit niedrigerer Gehaltseinstufung ersetzt werden.
- Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz wird nahezu ausgehebelt und umgangen.

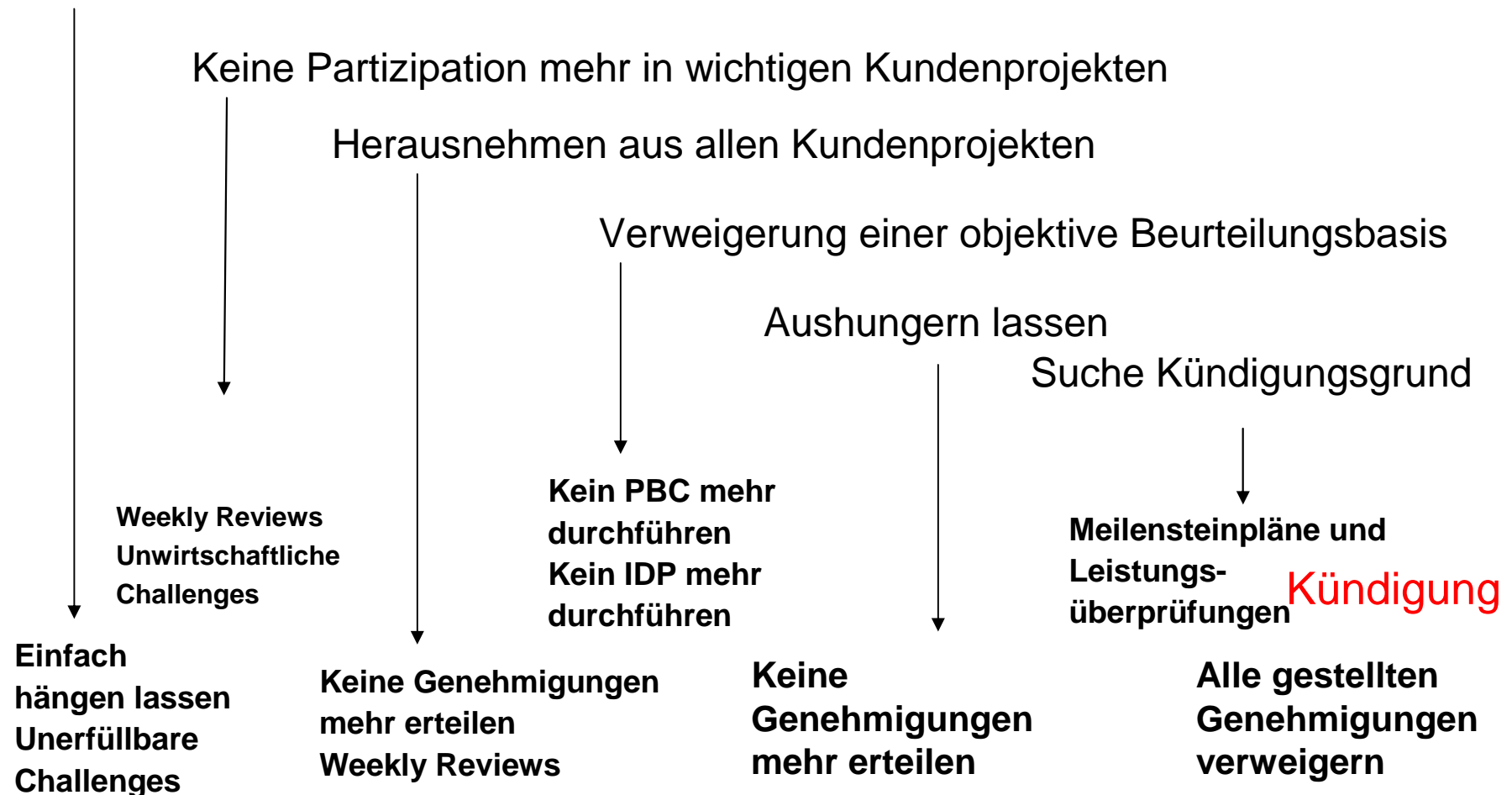
- Herausmanagen
 - Die einzelnen Stufen im Überblick
 - Verschiedene Phasen des Herausmanagens
 - Risikobetrachtung
 - Rollenverteilung
 - Zusammenfassung

Die einzelnen Stufen im Überblick



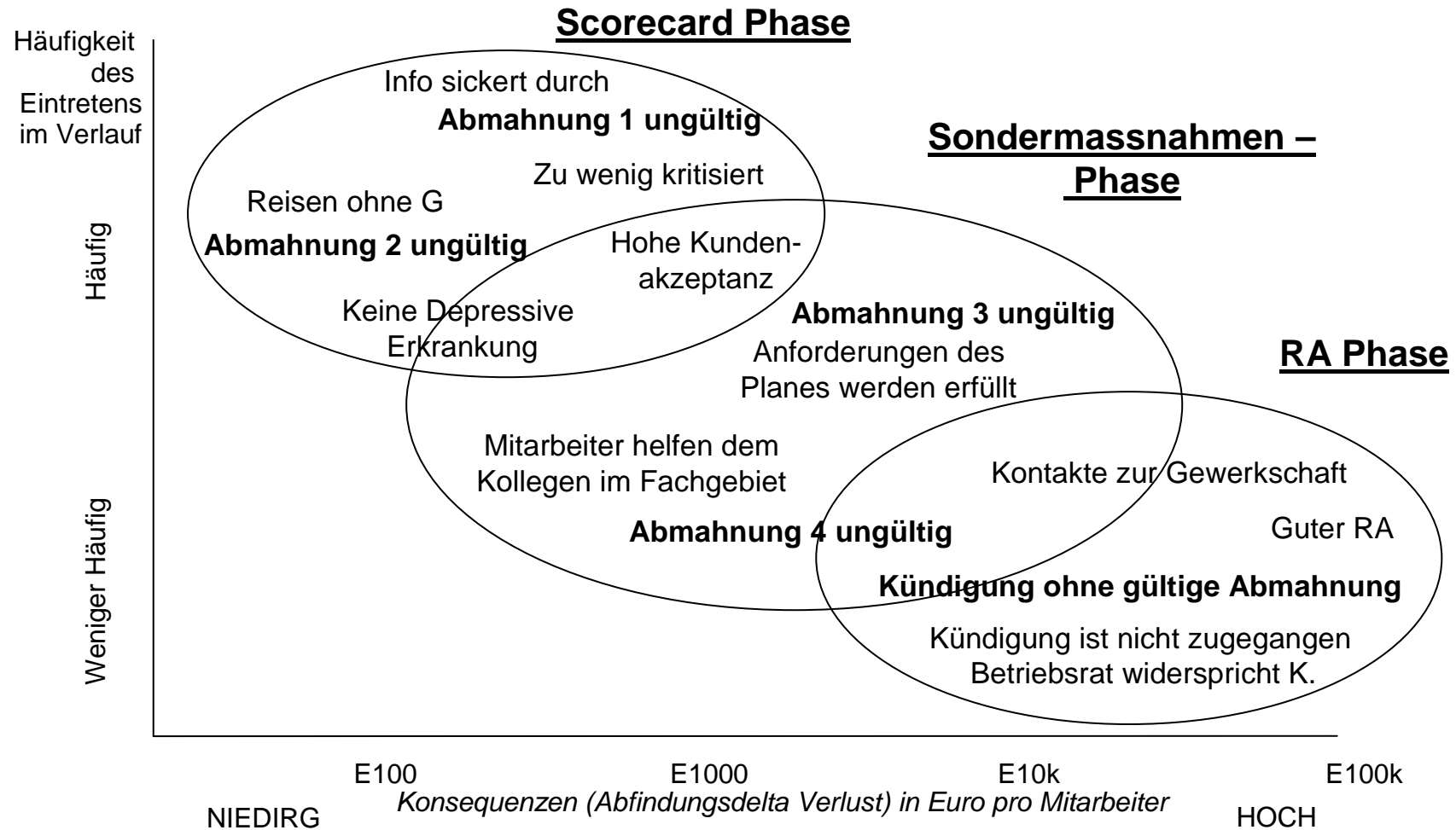
Verschiedene Phasen des Herausmanagens

Ziele vorsätzlich nicht erreichen lassen



Ausfüllen von Scorecards

Der Einfluß auf das Risiko daß der Mitarbeiter weiterbeschäftigt werden muß



Verschiedene Risiken verlangen nach einer gesamtheitlichen Betrachtung

Klare Rollenverteilung im Prozessverlauf

	Rollenverteilung	Teamleiter	Manager	Personal	Personalleiter	RA Kanzlei
Review Phase	Identifizierung des Mitarbeiters	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	
	Ansprechen des Mitarbeiters	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	
	Erstes Angebot vorlegen	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	
	Durchführen der Reviews	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>			
	Abmahnung Nr. 1 schreiben	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>			✓ <i>Participate</i>
	Abmahnung Nr. 2 schreiben	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>			✓ <i>Participate</i>
Sondermassnahmen	Erstes Personalgespräch		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	
	Zweites Personalgespräch	✓ <i>Participate</i>		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	
	Meilenstein 1	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>		
	Meilenstein 2	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>		
	Meilenstein 3	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>		
	Abmahnung Nr. 3 schreiben	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>
RA-Phase	Abmahnung Nr. 4 schreiben	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>
	Klage 1		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>
	Klage 2		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>
	Klage 3		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>
	Klage 4		✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>
	Kündigung	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Participate</i>	✓ <i>Lead</i>	✓ <i>Participate</i>

Zusammenfassung

- Da man angebliche “Low Performer” nach dem deutschen Arbeitsrecht nicht direkt kündigen kann, muß man über den Umweg einer verhaltensbedingten Kündigung gehen.
- Der ganze Prozess nimmt Zeit und Ressourcen in Anspruch und dauert ca. zwei Jahre.
- Die Führungskraft wird damit vertröstet, daß man dafür einen anderen Mitarbeiter von extern als Ersatz einstellen darf.
- Der Betriebsrat muss mit eingebunden werden und sehr stark arbeitgeberlastig und abhängig von Personal sein.
- Der Arbeitgeber nimmt bewusst die Gefährdung der Gesundheit des Mitarbeiters in Kauf.
- Das Kündigungsschutzgesetz mit dem Weiterbeschäftigungsanspruch wird nahezu ausgehebelt und umgangen.

Hilf einem Low Performer in der Not und Du hast einen Freund fürs Leben

Linkliste

- **Manager knöpfen sich Low Performer vor**
 - <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/manager-knoepfen-sich-low-performer-vor;2142688>
- **Weitere Entlassungen bei GSB**
 - http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/1885479/
- **Personalabbau Telekom Austria Schiezler**
 - http://www.youtube.com/watsch?v=sXK_ko50uGM
- **GSB Employees Union**
 - <http://www.endicottalliance.org/>
- **The links to the 'PBC 2 Managed Out' presentation**
 - http://www.endicottalliance.org/jrm2006hrwebcast_030206.pdf
 - http://www.endicottalliance.org/JRM_2006%20HR%20Webcast_030206.ppt

Global Small Blue



Das Ziel von **GSB** sind hervorragende und humanistische Analysen von aktuellen Fragen der Unternehmen

Diese Präsentation wurde Ihnen gewidmet von GSB