



TOOLKIT

**DIE ZUKUNFT DER
EUROPÄISCHEN DRUCKINDUSTRIE –
SIE LIEGT IN UNSEREN HÄNDEN**

**RESTRUKTURIERUNG –
DER TOOLKIT ZUR UMSETZUNG**

TOOLKIT

DIE ZUKUNFT DER EUROPÄISCHEN DRUCKINDUSTRIE – SIE LIEGT IN UNSEREN HÄNDEN

RESTRUKTURIERUNG – DER TOOLKIT ZUR UMSETZUNG



Mit Unterstützung der
Europäischen Union



**Best Practices in Socially
Responsible Restructuring for
Printing Companies**

PROGRESS (2007-2013) – Diese Publikation wird im Rahmen des Programms der Europäischen Gemeinschaft für Beschäftigung und Solidarität unterstützt.

Dieses Programm wird von der Generaldirektion für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet. Es wurde eingerichtet, um die Umsetzung der Ziele der Europäischen Union im Bereich Beschäftigung und Soziales zu erreichen, die in der sozialpolitischen Agenda beschrieben sind. Damit soll ein Beitrag zur Erreichung der Lissabon-Strategie in diesen Bereichen geleistet werden.

Das auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle Akteure, die zur Gestaltung der Entwicklung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien in der gesamten EU-27, EFTA-EWR und den EU-Kandidatenländern und angehenden Kandidatenländern beitragen können.

PROGRESS hat die Aufgabe, die Mitgliedstaaten im Hinblick auf EU-Ziele und Prioritäten zu unterstützen.

- Bereitstellung von Analysen und Empfehlungen in PROGRESS-Politikfeldern;
- Überwachung und Bericht über die Umsetzung der EU-Gesetzgebung und Politik in PROGRESS-Politikfeldern;
- Förderung des wechselseitigen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung zwischen den Mitgliedstaaten im Hinblick auf auf EU-Ziele und Prioritäten und
- Übermittlung der Ansichten der Beteiligten und der Gesellschaft insgesamt.

Weitere Informationen unter: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Diese Studie wurde von Facta Consult im Rahmen eines gemeinsamen Projektes mit Intergraf, UNI Europa Graphical, Assografici, bvdm, KVGO, Ver.di, Unite und FISTEL-CISL erstellt und von der Europäischen Kommission (Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration) co-finanziert. Die Studie spiegelt nicht notwendigerweise die Ansichten aller beteiligten Organisationen wider.

Intergraf repräsentiert die Interessen und Kompetenzen der Europäischen Druckindustrie während UNI Europa Graphical die Beschäftigten der Graphischen Industrie repräsentiert. Assografici (Italien), bvdm (Deutschland) und KVGO (Niederlande) sind national Druckindustrieverbände und Ver.di (Deutschland), Unite (Großbritannien) und FISTEL-CISL (Italien) sind nationale Gewerkschaften.

Die Ansichten, die in dieser Studien dargestellt werden, sowie die enthaltenen Informationen stellen nicht notwendigerweise die Meinung und Position der Europäischen Kommission dar und beinhalten keine Verpflichtung seitens der Kommission.

INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
graphical
global
union

bvdm.
Bundesverband Druck
und Medien e.V.

ASSOGRAFICI
CONFERENZA
INDUSTRIALE

KONINKLIJKE
KVGO

EINFÜHRUNG IN DIESEN TOOLKIT	5
A. PLANUNGSPHASE	9
A.1. Strategische Entwicklung	10
A.1.1. Leitbild, Visionen und Werte	10
A.1.2. PEST-Analyse	11
A.1.3. SWOT-Analyse	13
A.1.4. Markt / Kunden-Analyse	15
A.1.5. Kundenbeziehungsmanagement (CRM)	17
A.1.6. Produktdiversifizierung	19
A.1.7. Wie wird man zum bevorzugten Lieferanten?	20
A.2. Fusionen und strategische Allianzen	21
A.2.1. Fusionen und Akquisitionen	21
A.2.2. Checkliste Mitarbeiterfragen	22
B. KONSULTATIONSPHASE	27
B.1. Kommunikation	28
B.1.1. Kommunikationspolitik	28
B.1.2. Grundsätze einer effektiven internen Kommunikation	29
B.1.3. Vertraulichkeit	30
B.1.4. Der geeignetste Engagement-Mechanismus bei einem Problem	30
B.1.5. Ausrichtung von Information, Konsultation und Entscheidungsfindung	34
B.1.6. Effektive Konsultation	35
B.1.7. Sitzungen – beste Praxis	36
B.1.8. Mitteilung von 'schlechten Nachrichten'	37
B.1.9. 10 Schritte zum effektiven Engagement der Mitarbeiter	39
B.2. Gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit mit den Gewerkschaften	40
B.2.1. 10 Schritte zur effektiven gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit	40
B.2.2. Gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit – Checkliste der Fortschritte	41
B.3. Personalplanung	41
B.3.1. Künftige Mitarbeiteranforderungen	42
B.3.2. Kompetenz-Matrix	43
B.3.3. Personalkompetenz	43
B.3.4. Lernen und Entwicklung	44
B.3.5. Flexibilität der Belegschaft	45
C. HANDLUNGSPHASE	47
C.1. Effektive Verhandlung	48
C.1.1. Checkliste für den Verhandlungsprozess	49
C.2. Management des Wandels – Umstrukturierung	50
C.2.1. Die Stakeholder-Analyse	51
C.2.2. Die Natur des Wandels verstehen	52
C.2.3. Die 'Veränderungskurve'	54
C.2.4. Effektives Management des Wandels	55
C.2.5. Wandel-Schablone – Checkliste für Planung und Umsetzung	56
C.3. Führungsverhalten	57
C.3.1. Ein integrierter Ansatz zum Führungsverhalten	57
C.3.2. Leistungsmanagement	58
C.4. Mitarbeiter darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen	60
C.4.1. Prävention oder Begrenzung von Entlassungen	60
C.4.2. Verantwortungsvolles Management von Entlassungen und Frühverrentungen	60
C.4.3. Unterstützung von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen müssen	61
D. EVALUIERUNG UND PRÜFUNG	63

EINFÜHRUNG

Dieses 'Toolkit' ('Werkzeugkasten') enthält Ratschläge, Anleitungen und Checklisten für Manager und Personalvertreter in ihrer gemeinsamen Suche nach Lösungen für die beispiellosen Herausforderungen, mit denen die Druckindustrie im zweiten Jahrzehnt des einundzwanzigsten Jahrhunderts konfrontiert wird.

Die Inhalte stützen sich auf bewährte Praktiken (best practice) und Studien aus Westeuropa und den Vereinigten Staaten. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass es kulturelle Unterschiede geben kann, derer sich Management und Personalvertreter mit Bezug auf Geographie, nationale Gesetze, die demographischen Aspekte von Belegschaft, Religion oder Glaubensrichtung oder der Art der von den Unternehmen verrichteten Arbeiten bewusst sein müssen.

Es ist eine bestimmte Terminologie gewählt worden, die möglichst universell anwendbar sein soll, zum Beispiel:

- verwenden wir den Begriff 'Arbeitnehmer' oder ‚Belegschaft‘ statt ‚Arbeiter‘ und ‚Angestellte‘, um jedwede Fragen rund um den Beschäftigungsstatus zu vermeiden;
- verwenden wir den Begriff 'Personalvertreter' in Bezug auf ‚nebenamtliche‘ Gewerkschaftsdelegierte, andere vom Personal gewählte Gewerkschaftsvertreter oder Betriebsratsvertreter

Einzelne Druckunternehmen haben unterschiedliche Ansätze in ihren Beziehungen zu den Arbeitnehmern gewählt. Traditionsgemäß erkennen die Druckunternehmen die entsprechende Gewerkschaft für das Gewerbe an und vereinbaren über Tarifverhandlungen mit gewählten Gewerkschaftsvertretern sowohl die Bedingungen der Beschäftigung als auch Verfahrensfragen, wie etwa die Beilegung von Streitfällen und Differenzen. Bei der Gestaltung dieses Toolkits ist keine Vermutung über die Anerkennung der Gewerkschaft angestellt worden, um sicherzustellen, dass der Inhalt für alle Druckunternehmen relevant ist. Der Hauptbericht hebt das Potenzial der Gewerkschaften hervor, einen positiven Einfluss auf das Gewerbe auszuüben und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Belegschaft zuversichtlich ist, dass deren Interessen effektiv vertreten werden, und demnach dem Wandel potenziell offener gegenüber steht (in 8.1.1).

Grundsatzklärung von UNI-Europa Graphical
UNI-Europa Graphical und ihre Mitgliedsverbände machen deutlich geltend, dass Gespräche und Verhandlungen mit einer Gewerkschaft – als legitime Vertreterin der Belegschaft – bei der Aufnahme eines Umstrukturierungsprozess den Ausgangspunkt bilden sollten.



Das Toolkit beruht auf konzentrischen Kreisen – wie in auf Seite 7 dargestellt. Das Unternehmen befindet sich im Mittelpunkt, da hier die Verantwortung und die Rechenschaftspflicht für die Umstrukturierung angesiedelt sind.

Der Prozess der Umstrukturierung, was auch immer die Ursache dafür sein mag, wird durch einen Prozess in fünf Phasen gesteuert:

- **PLANEN**
- **ENGAGIEREN / KONTAKTE KNÜPFEN**
- **KONSULTIEREN**
- **HANDELN**
- **EVALUIEREN**

Diese fünf Phasen sind in den Segmenten des zweiten Kreises dargestellt.

Der dritte Kreis bezieht sich auf die Partner, die dem Unternehmen in der entsprechenden Phase des Prozesses Hilfe anbieten können.

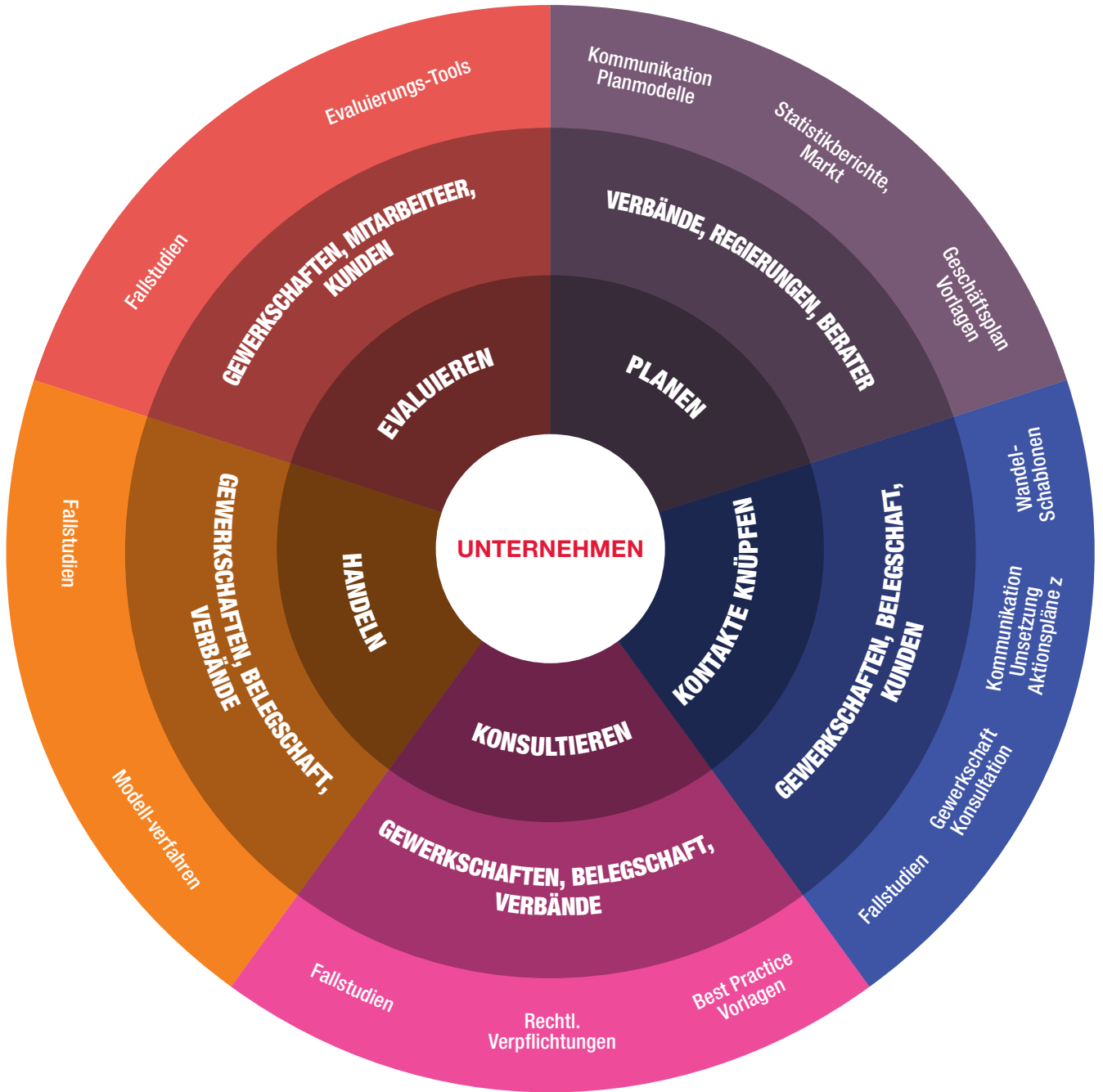
Der vierte Kreis enthält Beispiele für die Hilfe, die in jeder der Segmentphasen des Prozesses von jedem der Partner eingebracht wird.

Die Druckindustrie umfasst ein breites Spektrum von Unternehmen, und es ist deutlich, dass die Anwendung einiger der Tools auf den folgenden Seiten durch den Umfang der verfügbaren Ressourcen beeinflusst werden wird, und somit auch der Umfang, in dem die einzelnen Unternehmen bestimmte Empfehlungen übernehmen können. Dennoch sind die Grundsätze zur Untermauerung der folgenden Seiten solide und gelten gleichermaßen für die größten wie auch die kleinsten Unternehmen, die auf sozial verantwortliche Weise agieren.

Zusätzliche Unterstützung über dieses Toolkit hinaus

Es ist im Rahmen dieses Leitfadens natürlich nicht möglich, alle Quellen für Ratschläge und Anleitungen zu den im Toolkit behandelten Themen anzuführen. Überdies hat jedes Land seine eigenen Unterstützungssysteme. Deshalb wird Managern und Gewerkschafts-/Personalvertretern empfohlen, sich die folgenden Quellen mit zusätzlichen Informationen zu konsultieren:

- Arbeitgeberverbände – Liste der Kontaktangaben unter: www.intergraf.eu
- Unabhängige Gewerkschaften
- Veröffentlichungen des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB) unter www.etuc.org
- Lokale, regionale und nationale Ministerien und Agenturen
- Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen – unter www.eurofound.eu
- Die Europäische Kommission – unter www.europa.eu und insbesondere zur Umstrukturierung (und Zugang zu Ressourcen wie das Umstrukturierungs-Toolkit): <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en>
- Und die Webseite der Kommission zu Unternehmen und Industrie: http://ec.europa.eu/enterprise/index_en.htm
- Und das europäische Portal für Kleinunternehmen: http://ec.europa.eu/small-business/index_en.htm
- Die Internationale Arbeitsorganisation – unter www.ilo.org
- Leitlinien zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) in einer Rezession: http://www.csr360gpn.org/uploads/files/Ressourcen/Briefing_note_-_Verantwortlichkeit_in_a_recession_-_Checklist_for_restructuring_and_downsizing_-_January_2009.pdf





A. PLANUNGSPHASE



A.1. Strategische Entwicklung

Es gibt zahlreiche analytische Tools, die es den Druckunternehmen ermöglichen, sich einen ersten Eindruck von dem Hintergrund zu machen, vor dem sie Entscheidungen fällen werden. Wir müssen uns an dieser Stelle jedoch auf eine kleine Zahl der bekanntesten darunter konzentrieren. Die Druckunternehmen können natürlich beliebige Tools ihrer Wahl verwenden:

- Zweck, Mission, Vision und Werte
- PEST (*Political*-Politische, *Economic*-Wirtschaftliche, *Social*-Soziale, *Technological*-Technologische)
- SWOT (*Strengths*-Stärken, *Weaknesses*-Schwächen, *Opportunities*-Chancen, *Threats*-Risiken)
- Markt- / Kunden-Analyse

A.1.1. Zweck, Leitbild, Vision und Werte

Solche Dinge wie die von vielen großen Unternehmen so geliebten Unternehmensleitbilder muten in den Augen der kleinen und mittleren Druckunternehmen zwar recht theoretisch an. Doch wenn Sie nicht wissen, wo es mit Ihrem Unternehmen hingehen soll, ist es schwierig zu beurteilen, ob Sie auf dem richtigen Kurs sind und welche Anpassungen vorgenommen werden sollten. Oder anders formuliert: unsere Entscheidungsfindung wird eher reaktiv statt strategisch.

Welche ist grundsätzlich die Zweckbestimmung des Unternehmens?

Die meisten Unternehmenseigner können einen von drei Gründen benennen, warum sie ein Unternehmen zu besitzen:

1. Eine Hinterlassenschaft aufbauen (entweder für Familienmitglieder oder andere, um das Unternehmen dauerhaft aufzubauen und zu erweitern).
2. Einen Vermögenswert aufbauen, den man in Geld ummünzen kann (entweder durch Kapitalaufnahme; oder durch Verkauf eines arbeitenden Unternehmens; oder als Verkauf von Wirtschaftsgütern).
3. Die Generierung von genügend Einkommen, um den Lebensunterhalt der Unternehmenseigner während ihres Lebens zu bestreiten, ohne längerfristige Ziele zu verfolgen.

Die Bestimmung der langfristigen Zweckbestimmung des Unternehmens ist der grundlegende Baustein bei der Entwicklung der Geschäftsstrategie.

Man muß zudem erkennen, dass diejenigen, die im Unternehmen arbeiten, unterschiedliche Zwecke ins Auge gefasst haben. Für die Belegschaft besteht der primäre Zweck des Unternehmens darin, einen Arbeitsplatz zu haben. Zusätzlich zu der primären Funktion, ein Einkommen zu sichern, hat es zudem noch viele andere überaus wichtige soziale Funktionen; so ist es beispielsweise: ein Ort für die Interaktion mit anderen Menschen; es ist ein Ort des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung; und es ist ein Ort der Gemeinschaft.

Mission Statement Unternehmensleitbild

George Bernard Shaw hat einmal gesagt: „Die Vorstellungskraft ist der Anfang der Schöpfung: Man stellt sich vor, was man will; man will, was man sich vorstellt; uns am Ende schafft man, was man will.“

Eine Unternehmensleitbild ist eine Zielsetzung. Einige Unternehmensleitbilder von Druckunternehmen:

- Das erste Mehrfarben-Bogendruckunternehmen an unseren Märkten zu sein
- Ein stimulierendes Arbeitsumfeld zu bieten, das persönliches Weiterentwicklung, individuelle Beiträge und Teamarbeit ermöglicht.
- Eine hervorragende Vorstufen- und Druckerfahrung für Kunden aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Design, Agenturen und Unterhaltungsindustrie zu bieten, so dass diese das Produkt, das sie benötigen, pünktlich erhalten, gemäß ihrer Spezifikation, ohne Kompromisse bei der Qualität.
- . . . und dies zu tun, während wir gleichzeitig unsere Belegschaft, unsere Kunden, unsere Gemeinschaft und unseren Planeten schützen.

Vision

Eine Vision ist nicht sichtbar und nicht messbar. Sie sollte:

- auf Werte gestützt,
- ehrgeizig und erreichbar,
- einprägsam,
- inspirierend sein.

Einige auf den Druckbereich bezogene Visionen:

- Boomendes, führendes, dynamisches Druckunternehmen, das moderne Anforderungen widerspiegelt
- Ein dynamisches, junges und aufregendes professionelles Unternehmen, das auf Effizienz, Qualität und Kompetenz ausgerichtet ist und es gleich beim ersten Mal schon richtig hinbekommen will (*getting it right the first time*).

Werte

Genau wie Grundsätze, werden Werte von Individuen aufrecht erhalten und beeinflussen instinktiv das Verhalten. Werte beeinflussen Entscheidungen und somit das Niveau der Übereinstimmung oder Konsistenz in einem Unternehmen. Zu den von Druckunternehmen befürworteten Werten gehören:

- Unseren Arbeitnehmern eine effiziente, teamorientierte Atmosphäre in einem Klima von Freundlichkeit, guter Laune und gegenseitigem Respekt unter allen Personen bieten – und stets überaus höflich, hilfebereit und entgegenkommend sein, wenn jemand in direkten Kontakt mit einem Kunden gelangt
- Niemals eine Arbeit abliefern, die wir selbst nicht akzeptieren würden
- Eine Bereitschaft zeigen, kreativ zu sein und neue Dinge auszuprobieren
- Ein Unternehmen sein, in dem alle Arbeitnehmer alles Erforderliche tun, um das Unternehmen zu schützen – was wiederum die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gewährleistet
- Ein Unternehmen sein, das sich um seine Arbeitnehmer kümmert, indem es hervorragende Arbeitsbedingungen und langfristige Perspektiven für das Lernen und die Weiterentwicklung bietet

Wenn die Leute wirklich die Werte und die Vision des Unternehmens akzeptieren, schaffen wir Energie, Engagement und Unternehmensgeist.

Vier Schritte zur Schaffung von Unternehmensleitbildern, Visionen oder Werten

1. Auf einer Anschlagtafel Ideen sammeln – alle zur Teilnahme daran einladen - und diese da anbringen, wo alle sie sehen und beeinflussen können
2. Die Ideen der Priorität nach ordnen und vereinfachen – ein Wort kann man sich leichter merken, und es zeigt auch mehr Wirkung als ein Satz – und die Interessengruppen (Stakeholders) zu den vorläufigen Resultaten konsultieren
3. Die Wörter abschließend auflisten und erwägen, was sie für das Alltagsgeschäft bedeuten
4. Die Resultate kommunizieren und die Belegschaft bei dem Prozess einbeziehen, und dabei ermitteln, wie das Unternehmensleitbild, Visionen oder Werte in der täglichen Praxis umgesetzt werden können; damit sie 'lebendig' werden und nicht zu 'vielschichtig'

Siehe Fallstudie
07 Group /
Fallstudie 1 S. 81-82

A.1.2. PEST-Analyse

Dies ist ein strategisches Tool zur Analyse der breiter gefächerten Faktoren, die sich auf ein Unternehmen auswirken:

Political – politische Faktoren, wie etwa lokale und nationale Regierungen und EU-Politik; rechtliche Angelegenheiten; und in zunehmendem Maße Umweltpolitiken (einige Organisationen verwenden schon die Abkürzung SLEPT, PESTEL oder PESTLE, um Umwelt- (Environmental) und Rechtsfragen (Legal) gesondert auszumachen);

Economic - wirtschaftliche Faktoren umfassen geplantes Wirtschaftswachstum (oder Abschwung oder Rezession), Inflation, Wechselkurse und Zinssätze;

Social – soziale Faktoren umfassen demographische, soziale Verhaltensweisen und kulturelle Veränderungen;

Technological - technologische Faktoren bedürfen keiner weiteren Erläuterung für Druckunternehmen.

Es folgt ein Beispiel einer PEST-Analyse für Druckunternehmen auf einer gesamteuropäischen Basis. Dazu können Sie sich folgenden Fragen stellen:

- Welche dieser Faktoren werden sich in den nächsten fünf Jahren auf Ihr Unternehmen auswirken?
- Welche zusätzlichen Faktoren gelten für Ihr Unternehmen?

EUROPAWEITE ANALYSE ZU POLITISCHEN, WIRTSCHAFTLICHEN, SOZIALEN UND TECHNOLOGISCHEN FRAGEN (PEST) FÜR DRUCKUNTERNEHMEN

Political - politisch

- Die rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich erheblich in ihrem Angebot von verschiedenen Niveaus des sozialen Schutzes; Marktfreiheit; wobei sie auch unterschiedliche Niveaus von Unterrichtung und Anhörung der Belegschaft vorschreiben
- Das EU-Wettbewerbsrecht schließt die engere Zusammenarbeit von großen Unternehmen aus
- Unterschiedliche Niveaus der regierungsseitigen Unterstützung: z.B. – Beihilfen von einigen Regierungen, die sich auf die Druckpreise /den Wettbewerb zwischen den Drucksektoren in verschiedenen Ländern auswirken
- Unterschiedliche Kosten für Steuern/Sozialversicherung in Europa wirken sich auf die Wettbewerbsfähigkeit aus
- Erweiterung der EU – die jüngste Erweiterung und die aktuelle ‚Warteliste‘
- Gleiche Wettbewerbsbedingungen in der EU (*level playing field*) und ‚Sozialdumping‘¹
- Unterschiedliche Niveaus der behördlichen Bürokratie
- Zunehmendes Umweltbewusstsein – EU-Ziele für CO₂ Emissionen/lokale Vereinbarungen für die Produktionssektoren
- Verfügbarkeit/Zugänglichkeit von europäischen Sozialfonds/ des Europäischen Globalisierungsfonds (EGF) (einschließlich verschiedener regionaler Finanzierungssysteme, die in einigen Ländern zugelassen sind).
- Die Auswirkung der ‚pre-pack administration‘-Verfahren, bei denen es Insolvenzabwicklungen den Eignern ermöglichen, ihr Unternehmen neu zu starten, indem sie dessen Anteile zurückkaufen und dessen Schulden abschreiben (es gibt dabei auch politische Dimensionen in den verschiedenen Ansätzen der ‚pre-packs‘).
- Fragmentierung der Druckindustrie und Überwiegen von kleineren Firmen
- Der Drucksektor wird von den EU-/ nationalen Regierungen als ausgereifter Sektor mit begrenzten Möglichkeiten zur Schaffung von Arbeitsplätzen erachtet – wodurch das Anziehen von politischer oder finanzieller Unterstützung schwierig wird.
- Auswirkung der nationalen Rahmenbedingungen zu den Prioritäten bei den Ausbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen, über welche die Arbeitgeber – falls überhaupt – nur wenig Kontrolle haben

Economic - Wirtschaftlich

- Aufkommende Schwellenländer (z.B. China) investieren ins Druckgewerbe und unterbieten die europäischen Preise
- Auslagern von Kundenoperationen in neue Schwellenländer – erleichteter Einsatz von lokaler Druckkapazität
- Weltweite Wirtschaftskrise: verringerte Investitionen durch Banken/ Schwierigkeiten beim Auftreiben von Krediten
- Auswirkung von Nicht-Euro-Währungsflektuationen innerhalb Europas bei den Preisen
- Rezession: Rückgang bei den Werbeeinnahmen
- Kosten für Papier/Druckfarbe/Energie
- Unterschiedliche Arbeitskosten in ganz Europa
- Druck seitens der Aktionäre zu höheren Renditen
- Zuwachs bei den neuen Medienunternehmen führt zu verstärktem Wettbewerb
- Verlagerung der Werbeausgaben hin zum internet
- Auswirkung von Brokern
- Marktnachfrage nach kürzeren Lieferzeiten, zunehmender Anpassung an die Kundenwünsche und kleineren Auflagen
- Marktdruck zu niedrigeren Kosten
- Marktfokus auf Auftraggeber, welche die Nachfrage nach Multimedia-Ansätzen statt nur nach Druckaufträgen antreiben
- Drastische Einschnitte beim Druckeinkauf des öffentlichen Sektors

1. Die Europäische Kommission definiert ‚Sozialdumping‘ als „den Export einer Ware aus einem Land mit schwachen oder unzureichend durchgesetzten Arbeitsnormen, in dem die Kosten des Exporteurs künstlich niedriger sind als die seiner Wettbewerber in Ländern mit höheren Normen, wodurch ein unlauterer Vorteil im internationalen Handel entsteht. Es ergeben sich Unterschiede bei den direkten und indirekten Arbeitskosten, die einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen in einem Lande darstellen, mit möglichen negativen Folgen für die Sozial- und Arbeitsnormen in anderen Ländern.“

Social - Sozial

- Ersatz von Druck durch digitale Speicherung und Abfrage und webbasierte Medien
- Zuwachs bei der Nutzung von sozialen Medien/Online-Medien
- Digitalisierung von offiziellen Formularen durch die Behörden
- Demographische Veränderungen: weniger junge Leute in ganz Europa
- Potenzielle Auswirkung der Generation Z, der digitalen Eingeborenen (*'digital natives'*) mit deren Vorlieben in den Bereichen Kultur, Ethik, Werte und Kommunikation
- Rentenkrise (demographische Veränderungen führen zu einer verringerten Fähigkeit, den Rentenverpflichtungen aus dem Umlageverfahren nachzukommen) und erhöhtes Rentenalter in einigen Ländern
- Verringerte Möglichkeiten für den Einsatz von älteren Arbeitnehmern an anderen Arbeitsplätzen aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen
- Aktuelles Image der Industrie unter den potenziellen Nachwuchskräften: gilt als Bereich mit geringem Technologieaufkommen/ männlich dominiert/ mit mangelnder Sicherheit/ begrenzten Karrieremöglichkeiten
- Größerer Druck zum Nachweis einer guten Umweltleistung und Erfolgsbilanz
- Wechselnde Anforderungen bei Fertigkeiten und Kompetenzen
- Managementfähigkeiten und Zuversicht
- Arbeitnehmerbeziehungen – effektive Information, Konsultation und Involvierung der Belegschaft
- Qualität der Personalschulung (z.B. begrenzte Schulung, um nur einen Anlagentyp zu betreiben)

Technological - Technologisch

- Überkapazität/ Unterauslastung bedingt durch erhöhte Effizienz von neuen Maschinen
- Verbesserungen bei der konventionellen Technologie (z.B.: Rollendruckmaschinen mit Abschneideapparat)
- Andere inkrementale Verbesserungen (Digitalisierung von Seitenerstellung/ digitale Druckplattenbelichtung [*computer to plate*])
- Grundlegende technologische Veränderungen: Digitaldruck/ variabler Datendruck
- Auswirkung von Technologien mit Web/e-Books/i-Pads/sozialen Medien
- Zunehmende Online-Datenspeicherungen und -abrufe
- Verlagerung des Fokus weg von reiner Druckproduktion hin zur Umsetzung von technologischen Lösungen, die den Kunden einen Mehrwert über die Druckdienstleistungen hinaus bieten, beispielsweise Web-Design
- Notwendigkeit, in der Produktion auch Umweltanliegen geltend zu machen über Abfallreduzierung, Recycling und reduzierten Einsatz von Energie, Wasser und Chemikalien
- Neue Technologien: gedruckte Elektronik, RFID, 2D-Strichcodes zur Steigerung der Interaktivität des Druckprodukts

A.1.3. SWOT-Analyse

Während die PEST-Analyse den Unternehmen dabei hilft, die breiter gefächerten externen Faktoren zu untersuchen, die sich auf unsere Geschäftstätigkeit auswirken, ist die SWOT-Analyse ein strategisches Tool zur Analyse unseres Unternehmens:

Strengths – Stärken sind die internen Attribute unserer Unternehmen, die sich beim Erreichen unserer Geschäftsziele als hilfreich erweisen.

Weaknesses – Schwächen sind interne Attribute, die sich schädlich auf das Erreichen unserer Ziele auswirken.

Opportunities – Chancen sind externe Faktoren, die sich günstig auf das Erreichen der Geschäftsziele auswirken.

Threats – Risiken sind externe Faktoren, die sich schädlich auf das Unternehmen auswirken.

Das SWOT-Tool wird normalerweise wie folgt dargestellt:

	HILFREICH	SCHÄDLICH
INTERN	STRENGTHS – STÄRKEN	WEAKNESSES – SCHWÄCHEN
EXTERN	OPPORTUNITIES – CHANCEN	THREATS – RISIKEN

Für einen Drucker gehören zu den SWOT-Fragen z.B. die folgenden Punkte:

	HILFREICH	SCHÄDLICH
INTERN	STRENGTHS – STÄRKEN <ul style="list-style-type: none"> • Starker bestehender Kundenstamm • Gute Arbeitnehmerbeziehungen • Anlagen in Eigenbesitz • Finanzielle Stabilität • Zuverlässige Maschinen und Ausrüstungen 	WEAKNESSES – SCHWÄCHEN <ul style="list-style-type: none"> • Verlassen auf aktuelle Kunden • Lernen und Entwicklung des Personals • Geringe Investitionen in neue Anlagen und Ausrüstungen • Alternde, nur männliche Belegschaft • Schwaches Image – gilt als manuelle, schmutzige Industrie und unattraktiv für jüngere Menschen
EXTERN	OPPORTUNITIES – CHANCEN <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Zugangskosten zu neuen Technologien • Webbasiertes Marketing • Innovativer Einsatz der Anlagen in der Stadtmitte 	THREATS – RISIKEN <ul style="list-style-type: none"> • Ersatz von Druckaufträgen durch Hausdruckerei und neue Medien • Wettbewerb von anderen Niedrigkosten-Druckern • Rezession / Ausgabeneinschnitte





Das oben dargestellte Unternehmen kann entscheiden:

- Marktforschung zu betreiben, um herauszufinden, was seine Kunden an ihm mögen – siehe ‘Kundenbeziehungsmanagement’ (A.1.5, Seite 17-18)
- seinen Kundenstamm unter Verwendung der Markt- / Kunden-Analyse zu analysieren – siehe (A.1.4, weiter unten)
- mit den Personalvertretern über das Unternehmen und die Herausforderungen zu reden, mit denen das Unternehmen konfrontiert wird
- mit dem Bildungsbeauftragten über Schulung und Entwicklung des Personals zu reden
- webbasiertes Marketing zu prüfen
- eine strategische Allianz mit einem anderen Druckunternehmen in Erwägung ziehen, das in neue Technologien investiert hat
- mit seinem Arbeitgeberverband über eine Unterstützung bei allen oben angeführten Punkten zu reden

Es ist jedoch deutlich, dass unsere SWOT-Analyse einzigartig für unser Unternehmen sein wird. Wer sollte die SWOT-Analyse vornehmen? Wer wäre geeigneter als die Direktoren? Warum nicht unser Management-Team? Wie ist es mit den Gewerkschaftsvertretern? Den Mitarbeitern? Die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, liegt deutlich beim Chief Executive Officer (CEO) und seinem oder ihrem Team, es gibt jedoch keinen Grund, andere Interessengruppen bei der Analyse der Unternehmenssituation nicht einzubeziehen. Je vielfältiger die zu einer Analyse beitragenden Ansichten, um so akkurater wird das gebotene Bild.

A.1.4. Markt- / Kunden-Analyse

Dieser Abschnitt prüft, wie eine strategische Sichtweise auf aktuelle Kunden und Märkte bezogen und gut informierte Entscheidungen zu Marketing, Verkauf und Produktdiversifizierung getroffen werden können.

		MARKTANTEIL / -PRÄSENZ	
		HOCH	NIEDRIG
MARKTWACHSTUM	HOCH	 STERNE	 FRAGE-ZEICHEN
	NIEDRIG	 CASH -KÜHE	 HUNDE

Die Analyse kann auf einzelne Kunden oder Marktsektoren, in denen der Drucker Aufträge sucht, oder auf Produkte angewandt werden.

HUNDE weisen geringes Wachstum und schwache Marktpräsenz auf, so dass das Unternehmen wohl keine zukünftige Marktpräsenz auf der Grundlage von Markt, Kunde oder Produkt in diesem Sektor aufbauen wird. Die Gefahr besteht darin, dass hier Zeit und Ressourcen investiert werden, die anderweitig rentabler wären und höhere langfristige Erträge abwerfen würden.

FRAGEZEICHEN bieten hohes Wachstum und haben das Potenzial, ‚Sterne‘ und ‚Cash-Kühe‘ zu sein, können aber auch zu ‚Hunden‘ degenerieren. Da das Unternehmen keine starke Präsenz an diesem Markt hat, muss es sich ein Urteil darüber bilden, wieviel es in diesen Markt-, Kunden- oder Produktsektor investiert.

STERNE sind Marktsektoren, Kunden oder Produkte mit starkem Wachstumspotenzial, in denen das Unternehmen eine hohe Marktpräsenz aufweist. Wegen ihrer hohen Wachstumsrate und dem Interesse von Wettbewerbern, die ebenfalls die Marktmöglichkeiten erkennen, sind sie, sehr pflegebedürftig und erfordern viel mehr Ressourcen, um sie zu bedienen und die Präsenz des Unternehmens in diesem Hochwachstumsmarkt zu wahren.

CASH-KÜHE sind ausgereift, das Unternehmen hat aber eine starke Präsenz – deshalb sind sie mit relativ wenig Anstrengung zu bedienen und können ‚gemolken‘ werden.

Zusammenfassend muss ein Unternehmen erkennen, welche Marktsektoren, Kunden oder Produkte in welche Kategorie fallen, und dann:

- die Hunde ‘töten’
- selektiv bei den Fragezeichen sein und beobachten, wie viele Ressourcen sie absorbieren
- die Sterne hegen – denn sie sind die Cash-Kühe der Zukunft
- die Cash-Kühe melken – sicherstellen, dass sie gut versorgt sind, damit der Wettbewerb sie nicht zum streunen verleitet

So nützlich die Markt-/ Kunden-Analyse auch ist, bei der Analyse des Potenzials für künftige Geschäfte aus jeder Kategorie von Marktsektor, Kunde oder Produkt sollten wir weder ‚Marktanteil/ Präsenz‘ noch ‚Wachstum‘ mit Rentabilität verwechseln. Es ist genauso entscheidend sicherzustellen, dass wir den ‚Mehrwert‘ erzielen, der erforderlich ist, um das Gewerbe zu erhalten, außer wenn wir bewusst in einen Lockvogel (‘loss leader’) investieren, um Zugang zu einem Markt zu erlangen. Es gibt jedoch nur eine begrenzte Anzahl von Lockvögeln, die wir verfolgen können, und wir brauchen genügend ‚Cash-Kühe‘, um solche Lockvögel zu finanzieren.

Wir wählen vier hypothetische Kunden von Druckern, um zu illustrieren, was unsere strategischen Planungstools zu jedem von ihnen aufzeigen können, und welche potenziellen Aktionen wir ggf. ergreifen müssen.

Kunde eins

Eine Regierungsbehörde, die die Öffentlichkeit in einem Fahrgastbahnnetz konsultiert, für die wir öffentliche Dienstleistungsstandards und Konsultationsdokumente in vielen verschiedenen Sprachen drucken.

Kunde zwei

Ein IT-Unternehmen, das sich auf die Entwicklung von Software für Gesundheitspraktiker zur Verwendung in Handgeräten in Anwesenheit von Patienten spezialisiert, deren Daten später auf ein Haupt-System heruntergeladen werden können. Wir drucken Marketing- und Verkaufsbroschüren, technische Spezifikationen und Anleitungen zur Verwendung in den wichtigsten europäischen Sprachen.

Kunde drei

Ein seit langem etabliertes Verlagsunternehmen, das sich auf ingenieurtechnische Handbücher spezialisiert hat.

Kunde vier

Eine Kommunikationsagentur, die sich auf die Verbreitung von Informationen über den öffentlichen Dienst spezialisiert hat.

Wir haben vier Kunden identifiziert, um diese Grundsätze zu illustrieren.

	HILFREICH	SCHÄDLICH
INTERN	<p>STRENGTHS – STÄRKEN</p> <p>Übersetzung und Ausarbeitung von Sprachfassungen (Kunden eins und zwei)</p> <p>Zur Prüfung der Korrektheit werden alle Werke professionell korrektur gelesen (Kunden eins, zwei und drei)</p>	<p>WEAKNESSES – SCHWÄCHEN</p> <p>Vertrauen auf Aufträge vom öffentlichen Sektor (Kunden eins und vier)</p> <p>Ausrichtung auf traditionelle Produkte "Farbe auf Papier" (Kunden zwei und drei)</p>
EXTERN	<p>OPPORTUNITIES – CHANCEN</p> <p>Kunden mit gesamteuropäischen und multinationalen Anforderungen</p> <p>Sensible Arbeit mit Rechtsstreiten oder katastrophalen Auswirkungen, falls unrichtige Werke verbreitet werden.</p>	<p>THREATS – RISIKEN</p> <p>Ausgabenkürzungen auf behördlicher Seite könnten das Ende für einige Großaufträge bedeuten</p> <p>Investition von Zeit und Ressourcen zur Unterstützung eines schwächelnden Kunden</p>

Welche Aktionen kann dieses Unternehmen ergreifen?

Don'ts – Was sollte das Unternehmen nicht tun:

- Warten, bis bei den behördlichen Ausgaben das ‚Fallbeil fällt‘, bevor man sich auf die Suche nach kommerziellen Aufträgen begibt – die Konkurrenz wird schon am Markt positioniert sein
- Zeit in Kunden mit einer zweifelhaften Zukunft investieren
- In weitere traditionelle Druckausrüstungen investieren, bis eine Analyse der Kunden-/Marktanforderungen erfolgt ist

Dos – Was sollte es tun:

- Unterstützende Referenzen von allen aktuellen Kunden mit deren Zustimmung einholen um ihr Material als Referenz für das Unternehmens zu verwenden
- Die Organisationen ermitteln, die als Ersatz dienen können für jene, die behördlichen Einsparungen zum Opfer fallen werden und zur Vorbereitung eines Verkaufsangebotes über sie recherchieren
- Die Organisationen ermitteln, die ggf. hochsensible und mehrsprachige Druckerzeugnisse benötigen werden – und zur Vorbereitung eines Verkaufsangebot über sie recherchieren
- Die effektivsten Produktionsmethoden für aktuelle Aufträge prüfen und das Potenzial erkunden, neue technologische Lösungen für Kundenanforderungen zu wählen
- Erwägen, wie dieses Druckunternehmen sich selbst als ‚Anbieter von Kommunikationslösungen‘ und nicht ‚nur Drucker‘ vermarkten kann
- Kommunizieren und die eigene Belegschaft über die Entwicklungen unterrichten

A.1.5. Kundenbeziehungsmanagement (CRM)

Kundenbeziehungsmanagement (*Customer Relationship Management - CRM*) verbindet Verkauf, Marketing und Service mit dem Zweck:

- neue Kunden anziehen und zu gewinnen
- bestehende Beziehungen zu nutzen, um die geschäftlichen Möglichkeiten zu maximieren
- Kunden zu binden und zu treuen Befürwortern Ihres Unternehmens zu machen

Im Wesentlichen geht es bei CRM darum, den Fokus vom Unternehmen und den vertriebenen Produkten und Dienstleistungen auf das zu verlagern, was der Kunde will und braucht – und was das Unternehmen tun muss, um die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Die Kosten für die Bindung eines Kunden sind minimal im Vergleich zu den Kosten für die Werbung eines neuen Kunden, so dass es auch in geschäftlicher Hinsicht Sinn macht, eng mit den Kunden zusammen zu arbeiten und ‚in deren Geschäft einzusteigen‘.

Es gibt viele Software-Pakete zur Unterstützung von CRM, von relativ einfachen Datenbanken, Kundenkontakt-Managementsystemen bis hin zu ‚Cloud Computing‘. Es folgen einige der Grundsätze guten Kundenmanagements, die auf jedes Unternehmen anwendbar sind.

Unsere Kunden kennen lernen

Zusätzlich zu den SWOT-, PEST- und Marktanalysen könnte das oben angeführte hypothetische Druckunternehmen sehr viel mehr über ihre Kunden herausfinden, indem es beispielsweise die folgenden Fragen stellt:

- Welche sind die Gesamtausgaben jedes Kunden für Marketing und Kommunikation – und nicht nur Druck (der Kunde denkt vielleicht, dass wir ‚nur Druckfarbe auf Papier bringen‘, und erkennt gar nicht, dass wir ein Kommunikationsunternehmen sind)
- Was gefällt jedem Kunden im Umgang mit unserem Unternehmen?
- Was könnte das Druckunternehmen besser machen?
- Wem sollte der Drucker nach Meinung des Kunden sonst noch die Dienste seines Unternehmens anbieten?
- Was sind die geschäftlichen Herausforderungen des Kunden?

Und wie sollten diese Fragen gestellt werden? Per E-Mail? Am Telefon? Oder im direkten Gespräch?

Das direkte Gespräch ist natürlich bei weitem die bessere Option - mit einem anschließenden ‚Danke für Ihre Zeit‘ und einer phantasievollen Art, die Dankbarkeit mit einem kleinen Geschenk auszudrücken oder mit einer Verbindung zu einigen Informationen, die für das Geschäft des Kunden von Wert sein können (‚Ich habe dies oder jenes gesehen und dabei an Sie gedacht‘). Sobald wir wissen, was der Kunde braucht und will, kann sich unser Unternehmen daran machen, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen.

- Was auch immer wir derzeit tun, wir müssen es beständig verbessern.
- Jedwedes Problem ist eine Gelegenheit, zu korrigieren und sich bei der Lösung des Problems ‚richtig ins Zeug zu legen‘, so dass der Kunde noch größere Zuversicht in unser Produkt oder unsere Dienstleistung hat.
- Wir müssen möglichst viele Verbindungen zum Kunden herstellen, so dass beim Ausscheiden einer Person aus der Organisation des Kunden oder unserer eigenen Organisation die Beziehung nicht mit ihr geht.
- Jedwede Medienberichte über den Kunden verfolgen.
- Das Unternehmen des Kunden und die Probleme, die sein Geschäft betreffen, besser kennen lernen.
- Die Personen in der Organisation des Kunden und deren individuelle Engagements, Vorlieben und Interessen besser kennen lernen.

Siehe Fallstudie 07.
Group / Fallstudie 2
S.86-87





Checkliste für CRM

Für jeden bestehenden Kunden

FRAGE / AKTION	VON WEM	BIS WANN	WO IST DIE INFORMATION ZU FINDEN?
Kunden wurden eingeladen, unseren Standort zu besichtigen			
Erkundendes Gespräch geführt – siehe Fragen oben			
Antworten in ständig zugänglicher Datenbank aufgezeichnet			
Ein geeignetes ‚Dankeschön‘ an den Kunden gesandt			
Schlüsselpersonen im Unternehmen des Kunden ausmachen (inklusive persönliche AssistentInnen, RezeptionistInnen, und alle, mit denen wir Kontakt haben können)			
Informationen zu jeder Person in der Datenbank aufzeichnen			
Regelmäßige Suchaktionen – wie etwa ‚Google News‘			
Geschäftsjahr des Kunden (so dass wir wissen, wann die Haushalte festgelegt werden und wann Mittel für Ausgaben bereitstehen oder Ausgabenkürzungen erfolgen)			
Gezielte Schulungen der Belegschaft im Kundendienst ausrichten			
Bestimmte Kalenderevents, die für das Unternehmen des Kunden wichtig sind			
Nächster Kundenkontakt – und Grund			

A.1.6. Produktdiversifizierung

Eines der Outputs unserer strategischen Prüfung und Markt-/Kundenanalyse kann die Notwendigkeit sein, unser Produkt- und Dienstleistungssortiment zu diversifizieren.

Diversifizierung kann wie folgt definiert werden:

		PRODUKTE	
		AKTUELL	NEU
MÄRKTE	AKTUELL	MARKTPENETRATION	PRODUKTENTWICKLUNG
	NEU	MARKTENTWICKLUNG	DIVERSIFIZIERUNG

Diversifizierung sollte dem Kerngeschäft, das die Diversifizierung finanziert, nicht abträglich sein. Der Härtestest ist die Frage, ob es dem Unternehmen dadurch besser geht, es einen Mehrwert als Ergebnis der Diversifizierung erreichen kann. Deshalb muss das Risiko in Verbindung mit dem Wert jedes neuen Produkts oder jeder Dienstleistung geprüft werden, wie nachstehend illustriert:

		WERT	
		HOCH	NIEDRIG
RISIKO	HOCH	A NEUE PRODUKTE NEUE MÄRKTE	C NEUE PRODUKTE ALTE MÄRKTE
	NIEDRIG	B ALTE PRODUKTE IN NEUEN MÄRKTEN	D TRADITIONELLE PRODUKTE UND MÄRKTE

- A. umfasst wahrscheinlich Investitionen in Ausrüstung, neue Kompetenzen und somit Umschulung und / oder neue Mitarbeiter – aber die zu erwartenden Rückflüsse entsprechen dem hohen Risiko.
- B. beinhaltet die Einführung unserer aktuellen Produkte und Dienstleistungen in neue Märkte – unter Verwendung des oben genannten hypothetischen Druckers würde dies bedeuten, die Dienstleistungen für die Kunden des öffentlichen Sektors Kunden des privaten Sektors anzubieten.
- C. könnte die Prüfung neuer Produkte oder Dienstleistungen bei aktuellen Kunden umfassen – wodurch der aktuelle Markt möglicherweise erweitert würde. Das Preisniveau wird jedoch wahrscheinlich durch aktuelle Erwartungen bestimmt werden.
- D. ist "Alles wie gehabt": *'Business as usual'*

A.1.7. Wie wird man zum bevorzugten Lieferanten?

Checkliste der Dinge, die zu tun sind, um auf eine Liste bevorzugter Lieferanten zu kommen

- 1. Zunächst einmal die offenkundigen Dinge: alle Anforderungen gründlich lesen und genau das tun, was der Verkäufer fordert, z.B. online oder per Mail antworten, wie vorgegeben; die vorgegebenen Formulare verwenden. Die Regeln lesen und befolgen.
- 2. Fallstudien und Kundenempfehlungen bereit halten, die jedem Angebot beigelegt werden können.
- 3. Ein umfassendes Bündel von Richtlinien und Verfahren abfassen, die Themen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umwelt, Diversität und Chancengleichheit, Krisenplan umfassen; zusätzlich noch jedwede andere vom Verkäufer geforderten Richtlinien und Verfahren.
- 4. IT-Protokolle zur Speicherung von Daten.
- 5. Qualitätssicherung: mit einer Akkreditierungsstelle für Qualität oder einem robusten internen Qualitätsaudit-Verfahren nachweisen.
- 6. Streitbeilegung: eine klare Richtlinie bzw. ein Verfahren für die Beilegung von Handelsstreitfällen bereit halten.
- 7. Zugänglichkeit: e-Access, telefonische Antwort und persönliche Antwort.
- 8. Vertraulichkeit: professionelle Integrität und ein robustes Verfahren zur Sicherung von Kundeninformationen nachweisen.
- 9. Die Bereitschaft demonstrieren, den Kunden kennen zu lernen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, um deren geschäftlichen Anforderungen zu entsprechen.
- 10. Fachliche Kompetenz, Wissen und Sachkunde innerhalb ihres Unternehmens formulieren, wie etwa Sicherheitsprüfung und Sprachkompetenzen.
- 11. Welches ist das Alleinstellungsmerkmal („unique selling point“) Ihres Unternehmens? Alle liefern gute Qualität gemäß Zeit- und Budgetvorgaben, was also unterscheidet Ihr Unternehmen? Warum sollten Sie der bevorzugte Lieferant sein?
- 12. Dieses ‚besondere Extra‘, das den Wunsch widerspiegelt, den Kunden zu erfreuen, sich ganz besonders ins Zeug zu legen – und ‚aus der Masse herauszuragen‘.
- 13. Nachdem die gewünschten Informationen geliefert wurden, der Sache nachgehen! Entspricht dies den Anforderungen des Verkäufers? Falls nicht, was fehlt noch?
- 14. Falls Ihr Antrag verworfen wird, stets Feedback einholen und aus der Erfahrung lernen.

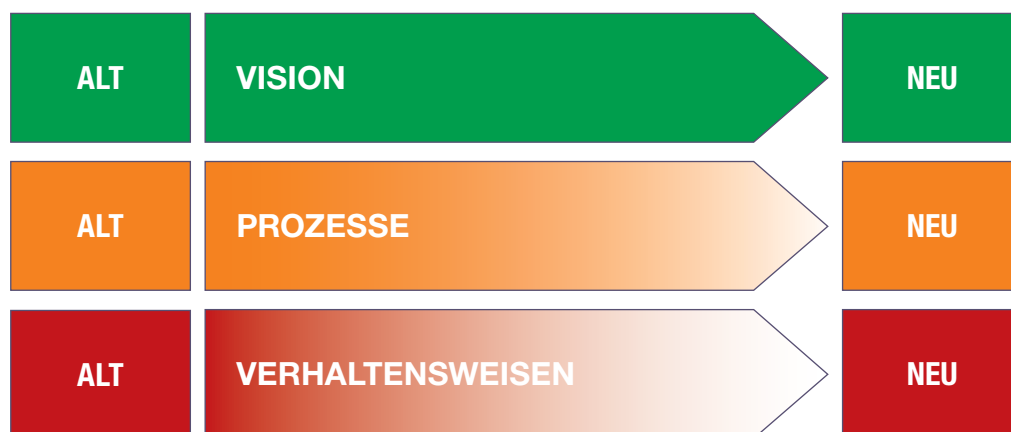
A.2. Fusionen und strategische Allianzen

A.2.1. Fusionen und Akquisitionen

Eine Unternehmensfusion kann Möglichkeiten bieten, rasch Ausrüstung, Belegschaft oder Kundschaft zu akquirieren; die Lieferkette zu verbessern; die Produkteinführungszeit zu verbessern; das Unternehmen schnell wachsen zu lassen; Größenvorteile („economies of scale“) zu erzielen; oder Kapital aus einer strategischen Stärkung zu ziehen, wie etwa wenn ein Drucker einen Verleger erwirbt (oder umgekehrt); oder es dem Unternehmenseigner zu ermöglichen, das Unternehmen zu verlassen (z.B. Ruhestand). Die Alternative der Gründung eines komplett neuen Unternehmens erwägen. Reden Sie mit Ihrem Arbeitgeberverband über Beratung zu den geschäftlichen Aspekten, die über den Horizont dieses Toolkits hinausgehen.

Über die Hälfte aller Fusionen und Akquisitionen scheitert. Und dieser Wert steigt auf etwa 80 Prozent an, wenn das Scheitern als nicht erreichte Steigerung des Unternehmenswertes („shareholder value“) definiert wird. Und da zudem Mitarbeiterprobleme für etwa 60 Prozent der Misserfolge verantwortlich sind, sind somit die Probleme bei den Mitarbeitern der Schlüssel zum Erfolg für jede Umstrukturierung von Unternehmen.

Zumeist besteht die Unternehmensvision darin, das Beste der beiden vorigen Organisationen zu nehmen und eine ‚neue‘ Identität zu schaffen. Das nachfolgende Modell demonstriert jedoch, was in der Praxis so häufig passiert. Childress und Senn (*Im Auge des Sturms*) schlagen das folgende ‚Ampelmodell‘ des Wandels vor:



Das obige Modell zeigt, dass:

- die Vision (grün) bereitwillig kommuniziert und verstanden wird
- die Prozesse, Richtlinien und Verfahren (gelb) unterstützen die Realitäten der ‚alten Welt‘ und halten die Realisierung der Vision zurück
- die Verhaltensweisen (rot) sind in der Vergangenheit begründet und unterstützen die Erhaltung der Realitäten der ‚alten Welt‘ und untergraben auf fatale Weise die Vision.

Auf der Grundlage der oben angeführten Nachweise wird deutlich, dass Unternehmen, die Fusionen, Akquisitionen oder – in geringerem Maße - strategische Allianzen in Angriff nehmen, die Mitarbeiterprobleme berücksichtigen müssen. Die folgenden Checklisten stützen sich auf Best Practice Erfahrungen.

A.2.2. Checkliste der Mitarbeiterprobleme

Da Verantwortung und Rechenschaft für Fusionen und Akquisitionen beim Management liegen werden, ist die folgende Anleitung auf Management-Aktionen ausgerichtet.

Es gibt drei Phasen bei einer Fusion oder Akquisition (fortan ‚Unternehmensübertragung‘):



1. Überprüfungsstadium vor der Übertragung
2. Unternehmensübertragung
3. Rationalisierung und Assimilierung nach der Übertragung

1. In der Phase vor der Übertragung ist es entscheidend, die folgenden Punkte zu prüfen:

- Die Verpflichtungen beider Unternehmen bei Gesetzen und Vorschriften, individuellen Verträgen und Tarifverhandlungen
- Die Werteermittlung des ‚Humankapitals‘ beim potenziellen Geschäftspartner: Kompetenzen; Wissen; Schulungsbelege; Betriebszugehörigkeit; Altersprofil; Akkreditierungen, wie etwa Investors in People oder ähnliche Auszeichnungen.
- Haftungen: potenzielle Klagen gegen das Unternehmen; Personalwechsel; Disziplinarverfahren; Kranken- und Abwesenheitsstand.

2. Die Übertragungsphase umfasst vier Schlüsselbereiche:

Regeltreue (Compliance)

Ihr Arbeitgeberverband wird in der Lage sein, Ihnen dabei zu helfen, die nationalen Gesetze und Vorschriften einzuhalten, wie etwa die Befolgung der Richtlinie der erworbenen Rechte (Transfer of Undertakings Protection of Employment Regulations im Vereinigten Königreich; Artikel 122-12 des französischen Code du Travail; Abschnitt 613a des Bürgerlichen Gesetzbuches; Artikel 47 des Gesetzes 428/1990 (gemäß Abänderung durch Artikel 19(4)(4) des Gesetzes 166/2009) in Italien.

Kommunikation

- Siehe B.1 (Seiten 28-39).
- Gehen Sie nicht davon aus, dass die Kommunikationsmechanismen in der Partnerorganisation funktionieren, wie sie sollten, oder wie die Personal-Abteilung/ Mitarbeiter Ihnen sagen – und vermuten Sie auch nicht das Gleiche für Ihr eigenes Unternehmen.
- Beginnen Sie bei den Vorgesetzten (*Line Managers*), da sie häufig ‚im Dunkeln‘ gelassen werden, von Problemen erst erfahren, nachdem die Gewerkschaften informiert worden sind, oder gleichzeitig mit dem Personal unterrichtet werden. Wenn wir wollen, dass Manager die Mitarbeiter führen, müssen sie in die Führungsrolle versetzt werden: sie mit einzubeziehen, ist eine Priorität.
- Kommunizieren, informieren, konsultieren und effektiv mit anerkannten Gewerkschaften verhandeln – die geltenden Regeln aus Gesetzen, Vorschriften, Verträgen und Tarifvereinbarungen kennen.

- Und schließlich ist in der Situation einer Unternehmensübertragung typisch, dass die Belegschaft viele Fragen hat, die nicht beantwortet werden können, nicht weil die Informationen zurückgehalten werden, sondern weil niemand die Antwort kennt – es hat einfach noch keine Einigung gegeben. Wir müssen offen mit den Menschen über solche Probleme reden, und die Leute darüber informieren, dass es in manchen Fällen noch keine Antwort gibt.

Konsultation

- Gesetzliche, regulatorische, vertragliche und tarifliche Engagements einhalten, um zu informieren, zu konsultieren und zu verhandeln – um die Belegschaft und ihre Vertreter bei Aufbau von Vertrauen und Zuversicht miteinzubeziehen.
- Siehe B.1.4 (Seite 30).
- Siehe ‚Vertraulichkeit‘ (B 1.3.,Seite 30); da es dabei Probleme geben kann, die das Management mit Gewerkschafts-/Personalvertretern diskutieren möchte und die vertraulich sind, entweder weil das Management ihre Ansichten ‚testen‘ will oder so auf die Frage eines Vertreters antwortet. Die vertrauliche Natur einer solchen Diskussion muss den Managern und Vertretern klar gemacht werden, mit dem Verständnis, dass Informationen öffentlich gemacht werden, sobald stabile Entscheidungen getroffen worden sind.
- In einer so sensiblen Zeit müssen alle Manager und Vertreter klar vor Augen haben, ob ihre Diskussionen zur Erteilung von *Information* dienen, d.h. Entscheidungen sind getroffen; zur *Konsultation*, es werden Gedanken, Ideen, Ansichten und Eindrücke eingeholt, bevor eine Entscheidung gefällt wird (und somit wird diese Entscheidung noch beeinflusst); zur *Problemlösung* (Kreativität); zur *Verhandlung* (siehe C.1, Seite 48); oder zur *Entscheidungsfindung* – und Personalvertreter sollten bei all diesen Dialogen einbezogen werden. Mangelnde Klarheit zum Zeitpunkt einer Unternehmensübertragung kann in einem Zusammenbruch von Vertrauen und Zuversicht resultieren, in Zeiten der Ungewissheit demotivierend sein und zu Streitfällen führen.

Führungsrolle

- Absolute Klarheit über die Rechenschaft für die Entscheidungsfindung
- Potenzial für Änderungen in der Führung und Entscheidungsfindung im Anschluss an die Übertragung
- Miteinbeziehung aller Manager und Beseitigung ihrer Unsicherheiten über ihre Zukunft in der neuen Organisation

3. Es sind drei Schlüsselfragen zu planen, um effektive Rationalisierung und Assimilierung nach der Übertragung zu sichern:

Kommunikation

- Siehe oben – und B.1 (Seiten 28-39)
- Ängste und Besorgnisse sind unmittelbar nach der Übertragung genau so verbreitet wie vor der Übertragung, möglicherweise sogar noch mehr, da die Leute darauf warten, dass das ‚Management sein wahres Gesicht zeigt‘. „Überkommunikation“ ist somit die Regel in der Zeit nach der Übertragung. Das Führungsverhalten ist entscheidend in dieser Zeit: es ist wesentlich, gesehen zu werden und verfügbar zu sein, und zu kommunizieren, zuzuhören und Verständnis zu demonstrieren. Siehe Abschnitt C 3 – (Seiten 57-59).
- Nach der Übertragung treffen Mitarbeiter vielleicht mit neuen Kollegen, einem neuen Chef zusammen oder müssen Mitarbeiter führen, die sie nicht kennen, vielleicht zum ersten Mal führen. Einige Leute werden ihren neuen Chef ‚testen‘ wollen. Einige Manager wollen vielleicht ‚ihre Muskeln spielen lassen‘. Dies kann eine tückische Zeit für einen Manager sein. Es ist daher wichtig, dass höhere/erfahrene Manager sich Zeit nehmen, um informelle Einzelgespräche mit allen Personalmanagern zu führen. Dies ist auch eine gute Zeit zur Ausrichtung von Management-Zusammenkünften, bei denen die Manager die Agenda festlegen und Aspekte erörtern können, mit denen sie sich nicht so wohl fühlen.

Belegschaftsengagement

- Siehe B.1.4 (Seite 30)
- Dies ist eine gute Zeit, um die Leute bei der Bestimmung oder Prüfung von Mission, Vision und Werten des Unternehmens zu engagieren – siehe A.1.1 – (Seite 10).

Übergangsmanagement

Einige Leute werden vielleicht der vorangehenden Organisation nachtrauern; einige werden angesichts der neuen Zukunft begeistert sein; einige werden skeptisch sein; einige verschließen sich vielleicht immer noch der Realität. Manager müssen erkennen, dass verschiedene Personen an verschiedenen Stellen auf der ‚Veränderungskurve‘ sind. Siehe C.2.3 (Seite 54). Es kann eine gute Investition sein, die Veränderungskurve mit den Managern zu erkunden und ihnen dabei helfen, ihre Leute durch die Übergangszeit zu führen. Siehe C.2.4 (Seite 55) und C.2.5. (Seite 56).

Checkliste zu Mitarbeiterproblemen im Falle von Akquisition, Fusion oder strategischer Allianz

- Klare Geschäftstätigkeit
- „Übersetzen“ der Geschäftstätigkeit in Leistungen für Mitarbeiter
- Klare Rechenschaften des Managements – wer hat die Befugnis, was zu entscheiden?
- Vor der Übertragung / Allianz die Regeltreue prüfen – siehe oben
- Robuste interne Kommunikationssysteme: kommunizieren (nicht nur ‚aussenden‘) – nach oben, nach unten und durch das ganze Unternehmen; zuhören – und auf das reagieren, was die Leute sagen und fragen; siehe B.1 (Seiten 28-39)
- Interne und externe Kommunikation verbinden – die Leute nicht etwas aus den Medien hören lassen, ehe sie darüber am eigenen Arbeitsplatz informiert worden sind
- Die Vorgesetzten einbeziehen – die Belegschaft wird von ihnen geführt
- Personalvertreter / hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre frühzeitig informieren und konsultieren, wenn Entscheidungen tatsächlich noch beeinflusst werden können
- Mit Personalvertretern/ Gewerkschaftsfunktionären über Angelegenheiten verhandeln, die sich auf die Beschäftigungsbedingungen der Leute auswirken
- Klarheit schaffen, was der Information dient (Entscheidung erfolgt); was der Konsultation dient (Managemententscheidung noch nicht gefällt) und was der Verhandlung dient (gemeinsame Lösungsfindung) – und dabei jeweils die legitime Rolle der Personalvertreter anerkennen
- Festlegen, welche Information vertraulich ist – und die Folgen für jede Person klarstellen, die vertrauliche Information preisgibt – aber ‚vertraulich‘ sollte lediglich für Information gelten, die schädlich für das Unternehmen wäre oder für eine Person, falls sie öffentlich werden sollte
- Professionelle Beratung zur Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften hinzuziehen
- Erkennen, dass Veränderung sich auf verschiedene Leute zu verschiedenen Zeitpunkten und Lebensumständen unterschiedlich auswirken kann. Alle Manager müssen dies wissen und wissen, wie der Übergang zu managen ist
- Eine überzeugende Vision der Zukunft entwickeln, bei der jeder mitziehen kann



B. KONSULTATIONSPHASE



B.1. Kommunikation

- Kommunikationspolitik
- Interne Kommunikation
- Vertraulichkeit
- Ausrichtung von Information, Konsultation und Entscheidungsfindung
- Konsultation
- Sitzungen – Best Practice

Eine 2009 veröffentlichte Studie², die in Unternehmen in ganz Europa durchgeführt wurde, hat die folgenden Erkenntnisse aus der letzten Rezession zum Überleben im aktuellen Wirtschaftsklima ausgemacht: *„Führungskräfte müssen ihre Botschaft, Erwartungen und Argumentation so direkt, deutlich und häufig wie möglich formulieren und die Verbindungen zwischen Rhetorik und Aktion, Werten und Entscheidungen, Zielen und Messwerten aufzeigen. Kommunikation im Direktgespräch, eine Politik der offenen Tür und aktives Zuhören sind in diesem Umfeld allesamt entscheidend“*.

2. Creating People Advantage in Times of Crisis: how to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; März 2009

B.1.1. Kommunikationspolitik

Eine solide Struktur besteht darin, mit den Problemen zu beginnen, die Ihr Unternehmen wahrscheinlich wird angehen müssen, und dann eine kohärente Strategie für Kommunikation und den Umgang mit der Umstrukturierung zu entwickeln. Dazu wird auch die Erwägung der geeignetsten Kanäle gehören, um das/die Problem/e mit dem Personal anzugehen, in der Erkenntnis, dass ggf. mehr als ein Kanal angemessen sein kann, insbesondere bei Fragen der Umstrukturierung, die sich wahrscheinlich auf die verschiedenen Mitarbeiter auf unterschiedliche Weise auswirken werden. Es ist zudem wesentlich, Klarheit darüber zu schaffen, mit welchem Dialog wir die Mitarbeiter und ihre Vertreter einbeziehen: ein bedeutendes und komplexes Problem kann sich beispielsweise auf die anfängliche Information beziehen, wobei die Herausforderung zu umreißen sein wird, gefolgt von einer gemeinsamen Problemlösung, dann eine Konsultation zu den zu wählenden Optionen, und schließlich die Phase der Verhandlung, um jedwede vertraglichen Veränderungen bei den Beschäftigungsbedingungen oder Arbeitsmethoden zu bestimmen.

Siehe Fallstudie Polestar – S. 95-97

Dazu ist anzumerken, dass es sich empfiehlt, in jeder Phase dieses Prozesses die Personalvertreter einzubeziehen; bei Information, Problemlösung und Konsultation sowie auch in der Verhandlungsphase.

Grundsatzerklärung von UNI-Europa Graphical
UNI-Europa Graphical und ihre Mitgliedsverbände machen entschieden geltend, dass Gespräche und Verhandlungen mit einer Gewerkschaft - als legitime Vertreterin der Belegschaft – bei der Aufnahme eines Umstrukturierungsprozess den Ausgangspunkt bilden sollten.

Grundsätze einer effektiven Kommunikationspolitik

Damit die eigene Belegschaft mitzieht muss sie vollumfänglich und von Anfang an miteinbezogen werden. Die folgenden Grundsätze sind erprobt und bewährt in vielen Organisationen, die signifikante Veränderungen einführen:

1. Das direkte Gespräch ist der wichtigste Kommunikationskanal mit den Mitarbeitern zu Problemen, die sich auf ihre Arbeit, ihr Wohlbefinden oder die Anforderungen auswirken, etwas bei dem zu ändern, was sie tun oder wie sie es tun.
2. Papiergestützte und digitale Kommunikationskanäle dienen der Verbreitung von Information und der Unterstützung der Kommunikation im Direktgespräch.
3. Telefongespräche sind ideal, um Fragen zu stellen und Bestätigung einzuholen.
4. Jeder Personalmanager ist verantwortlich für die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern.
5. Kommunikation bedeutet ‚Schaffung von Verständnis in den Köpfen von anderen‘, es ist also ein wechselseitiger Prozess: bei dem die Fragen der Leute beantwortet werden und Entscheidungsträger ihre Ansichten anhören. Die Mitarbeiter sollten wissen, dass ihre Ansichten gehört und geschätzt wurden.
6. Botschaften müssen relevant gestaltet werden – ‚was bedeutet dies für uns in diesem/-r Team / Abteilung / Standort?‘

7. Insbesondere in Zeiten der Veränderung muss die Kommunikationspolitik:
- alle Interessengruppen auf effektive Weise über die Notwendigkeit der Veränderung informieren, um Verständnis zu generieren;
 - um sie mitzuziehen muss den Beschäftigten Gelegenheit geboten werden, Einfluss auszuüben;
 - im Besonderen müssen die Leute wissen, was die Veränderung im Hinblick auf die folgenden Aspekte bedeutet:
 - Womit müssen die Leute *aufhören*?
 - Womit müssen die Leute *anfangen*?
 - Womit müssen die Leute *weitermachen*?
 - Wer wird was verlieren und womit *aufhören/anfangen müssen*?
 - es den Leuten ermöglichen, ihre Fragen schnell und präzise beantwortet zu bekommen;
 - ein Forum für den Austausch von Meinungen mit Entscheidungsträgern und für Feedback von diesen bieten, um nachzuweisen, dass die Ansichten angehört und in Betracht gezogen worden sind;
 - die Interessengruppen möglichst in die kreative Problemlösung einbeziehen;
 - wirklich konsultieren, um da, wo sich eine Gelegenheit bietet, die endgültige Entscheidung zu beeinflussen;
 - verhandeln, wenn es Auswirkungen auf vertragliche Verpflichtungen gibt.

Siehe dazu den drei-stufigen Ansatz, illustriert in 'Kommunikation – Probleme-, Kanäle- und Dialoge-Matrix' – weiter unten – B.1.4 (Seite 30)

Und zudem

'Ausrichtung der Informations-, Konsultations- und Entscheidungsfindungs-Prozesse' – weiter unten – B.1.5 (Seite 34)

B.1.2. Grundsätze einer effektiven internen Kommunikation

Haben Sie klare, weitläufig bekannte und verstandene Prozesse für die Kommunikation:

- zwischen Management, Mitarbeitern und deren Vertretern?
- zwischen der Führungsebene, den Fachgebietsleitern und direkt mit allen Mitarbeitern?
- eine interne Kommunikationsstruktur und einen Plan für Ihr ganzes Unternehmen?
- eine Verbindung zwischen interner und externer Kommunikation?

Vertraulichkeit

Gibt es eine klare Übereinkunft zwischen Managern und Arbeitnehmervertretern zu Inhalt und Bedeutung der Vertraulichkeit – und den möglichen Sanktionen im Falle eines Bruchs der Vertraulichkeit? siehe B.1.3 (Seite 30)

Kommunikation zwischen Management, Mitarbeitern und deren Vertretern

Gibt es vereinbarte Methoden und Häufigkeiten für Kommunikation zwischen den Gruppen? siehe B.1.4 (Seite 30)

Kommunikation mit den Mitarbeitern

Hat es eine gemeinsame Prüfung der internen Kommunikationsmechanismen gegeben, inklusive wechselseitige und konsultative Mechanismen? siehe B.1.1 (Seite 28).

Gemeinsame Kommunikation

Zu Kommunikationsmethoden und –häufigkeit sollte frühzeitig eine Vereinbarung erzielt werden:

- zwischen Management, Personalvertretern und hauptamtlichen Funktionären
- zwischen den Gewerkschaften – den Funktionären wie auch ihren jeweiligen Mitgliedern
- Gemeinsame Erklärungen als Nachweis dafür, dass die Parteien zusammen arbeiten und sicherstellen, dass die Belegschaft abgestimmte Mitteilungen erhält

Sitzungsmanagement

Um Übereinstimmung und Vertrauensaufbau zwischen Management und Personalvertretern zu gewährleisten, kann es nützlich für die jeweiligen Parteien sein, ‚vorbereitende‘ Sitzungen und ‚nachbereitende‘ Sitzungen abzuhalten, um sicher zu stellen, dass es ein Verständnis zu den Problemen gibt und dass jedwede Missverständnisse schnell berichtigt werden können. Sitzungen sollten normalerweise Monate im Vorhinein anberaumt, regelmäßig abgehalten und – mit Ausnahme von außerordentlichen Umständen - nicht vertagt oder abgesagt werden. Weitere Ideen für gutes Sitzungsmanagement finden Sie unter – B.1.7 (Seite 36).

B.1.3. Vertraulichkeit

In erster Instanz müssen die Unternehmen sich des gesetzlichen und regulatorischen Rahmens bewusst sein, in dem sie tätig sind und der von einem Land und/oder einer Region zum/zur anderen unterschiedlich sein wird.

Grundsätzlich jedoch ist die traditionelle Tarifverhandlung darauf ausgerichtet, dass das Management Vorschläge ausarbeitet (und Gewerkschaften ihre Forderungen formulieren) und dann eine Regelung aushandelt. Wenn wir jedoch in Partnerschaft, in einem Geist von mehr Offenheit arbeiten sollen, dann sollten wir frühzeitig konsultieren, wenn es mehr Gelegenheit dazu gibt, zu informieren sowie die Denkweise hinter den Vorschlägen zu beeinflussen.

Für das Management gibt es Auswirkungen bei einem Bruch der geschäftlichen Vertraulichkeit, da die Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen schädlich sein, sich auf die Zuversicht von Kunden oder Aktionären auswirken oder zu hinderlichen Spekulationen in den Medien führen könnte.

Ebenso werden Gewerkschaftsvertreter es ggf. als schwierig empfinden, in sensible Informationen eingeweiht zu sein, die sie nicht mit Ihren Mitglieder austauschen können, da Gewerkschaften demokratische Organisationen auf Mitgliederbasis sind und Gewerkschaftsvertreter zur Rückmeldung an ihre Mitglieder verpflichtet sind.

Es ist daher wichtig, dass gesetzliche und regulatorische Verpflichtungen verstanden werden, Themen wenn nötig vertraulich behandelt werden, aber nur so lange wie notwendig.

Grundsatzerklärung von UNI-Europa Graphical
UNI-Europa Graphical und ihre Mitgliedsverbände machen entschieden geltend, dass Gespräche und Verhandlungen mit einer Gewerkschaft - als legitimer Vertreterin der Belegschaft – bei der Aufnahme eines Umstrukturierungsprozesses den Ausgangspunkt bilden sollten.

B.1.4. Der geeignetste Einbeziehungs-Mechanismus bei einem Problem

Man muss sich auch Gedanken über die Methoden der Einbeziehung machen, sowohl direkt mit der Belegschaft als auch mit deren Vertretern. Zusätzliche Kanäle für den Dialog liefern eine Reihe von Vorteilen:

- sie bezieht alle Manager ein;
- sie bezieht die Belegschaft ein – und bezieht sie beim Verständnis des Problems ein, was bedeutet, dass sie sehr viel eher die Notwendigkeit einer Lösung erkennen und somit auch die Lösung akzeptieren werden, selbst wenn sie schwer zu verdauen ist;
- Mitarbeiter- / Gewerkschaftsvertreter werden in der Lage sein, besser informiert und mit klarerem Mandat seitens ihrer Mitarbeiterkollegen / Gewerkschaftsmitglieder an den Verhandlungstisch zu treten.
- Das folgende Modell ermutigt die Arbeitgeber zu erwägen, welche Kombination von ‚Verbindungen‘ oder ‚Kanälen‘ und Dialogen eingesetzt werden könnte, um bei einem spezifischen Thema ein breiter gestecktes Engagement zu generieren.

Themen – Kanäle – Dialoge – Matrix

Es empfiehlt sich für Manager zu prüfen, welche Probleme angegangen werden müssen– und dann für jedes Problem zu erwägen:

- welche/-r die/der geeignetste Verbindung / Kanal ist – und
- welcher der geeignetste Dialog ist.



Siehe Fallstudie Hjemmet Mortensen Trykkeri – S. 98-100



*** Grundsatzklärung von UNI-Europa Graphical**

Dazu ist anzumerken, dass für UNI-Europa Graphical und ihre Mitgliedsverbände eine Änderung der Arbeitspraktiken stets ein Punkt zur Verhandlung mit den Gewerkschaften sein wird, und die Verhandlung wird der Ausgangspunkt für einen Dialog sein.

Dies kann wie folgt illustriert werden:

THEMEN	VERBINDUNGEN / KANÄLE	DIALOGE
<ul style="list-style-type: none"> • Disziplinen und Standards • Arbeitsmethoden • Umstrukturierung / Entlassungen • Arbeits- und Gesundheitsschutz • Schulung • Veränderungen bei den Beschäftigungsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelpersonen • Teams • Gewerkschaft/-en* • Andere gewählte Personalvertreter • Arbeitsgruppe / Fokusgruppen • Alle Personalsitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Konsultation • Verhandlung * • Problemlösung • Entscheidungsfindung

Zum Beispiel:

- Ein individuelles Lern- und Entwicklungsproblem muss im *Einzelgespräch* mit dem Vorgesetzten der Person erörtert werden; und wird wahrscheinlich ein *Coaching-Dialog* sein.
- Eine Veränderung der Arbeitspraktiken wird einer *kollektiven Verbindung* unterliegen und kann in erster Instanz ein Punkt zur Information sein, möglicherweise gefolgt von einer *Problemlösung*, sicherlich einer *Konsultation*, und kann letztlich ein Punkt zur Verhandlung sein.

Für jedes Thema müssen wir wissen:

- auf wen sich das Problem auswirken wird?
- wer die relevanten Interessengruppen sind?
- welche die geeignetesten Verbindungen /Kanäle sind?
- welche die relevanten Dialoge sind?
- wie häufig wir sie engagieren müssen?

Themen

- Beispiel für Themen sind in der oben angeführten Tabelle illustriert. Bei einer Umstrukturierung können sie die folgenden Punkte umfassen:
- flexible Arbeitsregelungen, um der Kunden-/ Marktnachfrage nachzukommen- siehe B.3.5 (Seite 45)
 - Kostensenkung
 - ‚Downsizing‘ / ‚Rightsizing‘ (Umstrukturierung, um die richtige Zahl von Mitarbeitern oder anderen Ressourcen für das Unternehmen zu finden) / Entlassungen
 - Investitionen in neue Technologien, neue Standorte und Ausrüstungen
 - Schulung und Umschulung, um veränderten Anforderungen zu entsprechen
 - Veränderungen von Arbeitspraktiken und -methoden
 - Veränderungen der Beschäftigungsbedingungen, wie etwa der Arbeitszeit
 - Strategische Allianz, Fusion oder Übernahme
 - Möglichkeiten für Umbesetzung / Übertragung

Verbindungen / Kanäle

- Die potenziellen Verbindungen / Kanäle umfassen:
- informelle Einzelgespräche
 - Beurteilung / Prüfung der Personalentwicklung
 - Team-Briefing
 - Team-Sitzungen
 - Top Team-Gespräche
 - Manager geht hinüber und redet mit der Belegschaft
 - Kaffee & Kuchen / Tee & Kekse / Wein & Knabberzeug
 - Gewerkschaftliche Liaison / Information / Konsultation / Tarifverhandlung
 - Mitarbeiter-Beratungsforum / Betriebsrat
 - Arbeitsgruppen / flexible Interessengruppen / Projektteams / Task und Finish Groups / Qualitätskreise
 - Alle Belegschaftssitzungen
 - Fragen an den Chief Executive Officer (CEO)
 - CEO / Direktorvideos für Team-Sitzungen
 - CEO / Direktoren nehmen an Team-Sitzungen teil
 - Intranet / elektronisches Anschlagboard (*e-notice board*)
 - Screensaver-Mitteilungen
 - E-Mail-Referenden
 - Hotline
 - Häufig Gestellte Fragen (FAQ) - und Antworten
 - Unternehmensnachrichten – Business, Entwicklungen, Jobs, Gesellschaft, Soziales



Dialoge

Das Diagramm auf Seite 31 identifiziert fünf Schlüsseldialoge:

1. Information

Als ‚Briefing‘ oder ‚hier ist die Neuigkeit‘. Wenn Entscheidungen erfolgt sind, müssen Manager die Mitarbeiter und ihre Vertreter darüber briefen, ‚was dies für uns bedeutet‘. Die Belegschaft kann Fragen zur Klärung stellen, und die Manager sind für die Beantwortung der Fragen verantwortlich, falls sie sich der Antwort sicher sind. Wenn sie sich der Antwort nicht sicher sind, sollten die Manager erklären, dass sie die Antwort herausfinden und dann sicherstellen, dass sie dies tun. Falls die Belegschaft Besorgnis über eine Frage äußert, ist es wichtig, dass diese Ansichten dem relevanten Senior Manager mitgeteilt werden.

2. Konsultation

Die Belegschaft und ihre Vertreter in die Lage versetzen, Entscheidungen wirklich zu beeinflussen, indem ihre Ansichten, Ideen, Meinungen und Eindrücke berücksichtigt, bevor das Management eine Entscheidung trifft. Die Manager müssen den Grund für die Vornahme von Veränderungen mitteilen und ihre Ideen austauschen, bevor sie zu einer festen Entscheidung gelangen, so dass die Mitarbeiter – über ihre Vertreter - die Entscheidung wirklich beeinflussen können. Die Vertreter müssen anerkennen, dass die letztliche Entscheidung beim Management verbleibt – wie auch die Verantwortlichkeit!

3. Verhandlung

„Der Prozess, in dem wir nach den Bedingungen suchen, um das, was wir wollen, von jemandem zu bekommen, der etwas von uns will“ (Gavin Kennedy)³ Oder ‚geben Sie mir etwas, was ich will, und ich werde Ihnen etwas geben, was Sie wollen‘. Die Verhandlung ist somit ein Handelsgeschäft. Wenn Manager oder Personalvertreter nicht bereit sind, etwas von dem, was sie haben, einzutauschen, um etwas, von dem zu bekommen, was sie wollen, sollten sie die Verhandlung nicht aufnehmen. Sie sollten einfach ‚nein‘ sagen.

3. *Kennedy on Negotiation,*
Gavin Kennedy, Gower, 1997

4. Problemlösung

Dazu ist anzumerken, dass bei der Problemlösung alle Parteien ohne jedwede vorgefasste Position zusammen kommen, und jeder dazu beiträgt, Optionen zu finden (die einer Konsultation und Verhandlung unterliegen können).

5. Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung kann delegiert werden, die Verantwortung aber nicht. Die Personalvertreter können sich demnach auf legitime Weise davon distanzieren, Teil einer getroffenen Entscheidung zu sein, da dies die Aufgabe des Managements ist. Die Personalvertreter können beeinflussen und überzeugen, das Management aber ist verantwortlich für die Entscheidung, es sei denn, beide Parteien einigen sich, in welchem Falle die Personalvertreter ebenfalls für die von ihnen getroffene Vereinbarung verantwortlich sind.

Es werden gemeinhin einige andere Begriffe verwendet, zu denen eine Definition nützlich sein könnte.

Konsens

Konsens ist ein Kompromiss, mit dem alle leben können – und *unterscheidet* sich von Konsultation, Verhandlung oder Problemlösung!

Schlichtung

Entgegengesetzte Seiten zusammen bringen, um Meinungsverschiedenheiten beizulegen und gegenseitig akzeptable Lösungen über Kompromiss und Förderung von Goodwill zu finden und somit Sanktionen zu vermeiden (ob nun auf dem Rechtswege oder durch Arbeitskampf).

Vermittlung

Grundsätzlich die gleichen Ziele wie bei der Schlichtung: eine unparteiische Drittpartei hilft jenen, die im Streit liegen, dabei, eine Übereinkunft zu erzielen. Die Vermittlung beinhaltet häufig die separate Ansprache der Parteien als ‚Zwischenstufe‘, um die Parteien dann zusammen zu bringen.

Schiedsverfahren

Die bei einem Streitfall betroffenen Parteien werden statt des Versuchs, ihre Meinungsverschiedenheiten durch Schlichtung oder Vermittlung beizulegen, ihre Autorität aufgeben und an eine unabhängige Person oder ein Panel abtreten, die/das in ihrem Namen *entscheidet*. ‚Pendulum-Schiedsverfahren‘ sind diejenigen, bei denen der Schiedsrichter für eine Partei oder die andere entscheiden muss, statt eine gerechte Lösung anzustreben. Der Theorie zufolge versuchen beide Seiten, ihre potenziellen Verluste zu minimieren (falls der Schiedsrichter sich gegen ihren Fall entscheidet), und so rücken die Positionen der Parteien enger zusammen, in Richtung einer möglichen Beilegung.

Beeinflussen und Überzeugen

Dazu ist anzumerken, dass ‚Überzeugung‘, also das Beeinflussen anderer, Ihre Ansicht zu akzeptieren, eine Kernkompetenz in allen oben angeführten Fällen ist.

Hier ein spezifisches Beispiel:

Unser hypothetisches Druckunternehmen hat beschlossen, dass es die Geschäfte mit multinationalen Unternehmen aufbauen muss, die Geschäftsstellen in allen Zeitzonen in der ganzen Welt haben – daher ist es erforderlich, rund um die Uhr eine Präsenz zu haben, um für die Kunden bereit zu stehen. Das Management-Team hat die Entscheidung getroffen, dass das Geschäft eine Präsenz rund um die Uhr benötigt. Dies ist keine Angelegenheit für die Konsultation, sondern für die Information, da die Entscheidung getroffen wurde. Eine Konsultation zu diesem Thema vorzutauschen wäre falsch.

Nach der Information aller Manager, Gewerkschafts- /Personalvertreter und Mitarbeiter über die Entscheidung umfassen die offenen Punkte für die Konsultation:

- das/die erforderliche(n) Arbeitsmuster für eine Abdeckung rund um die Uhr
- jene, die aus gesundheitlichen Gründen oder wegen Pflegeverpflichtungen von der Schichtarbeit ausgenommen sein werden
- die sozialen Einrichtungen außerhalb der ‚normalen‘ Arbeitszeiten
- Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherheit
- den zeitlichen Ablauf und die Methode zur Einführung

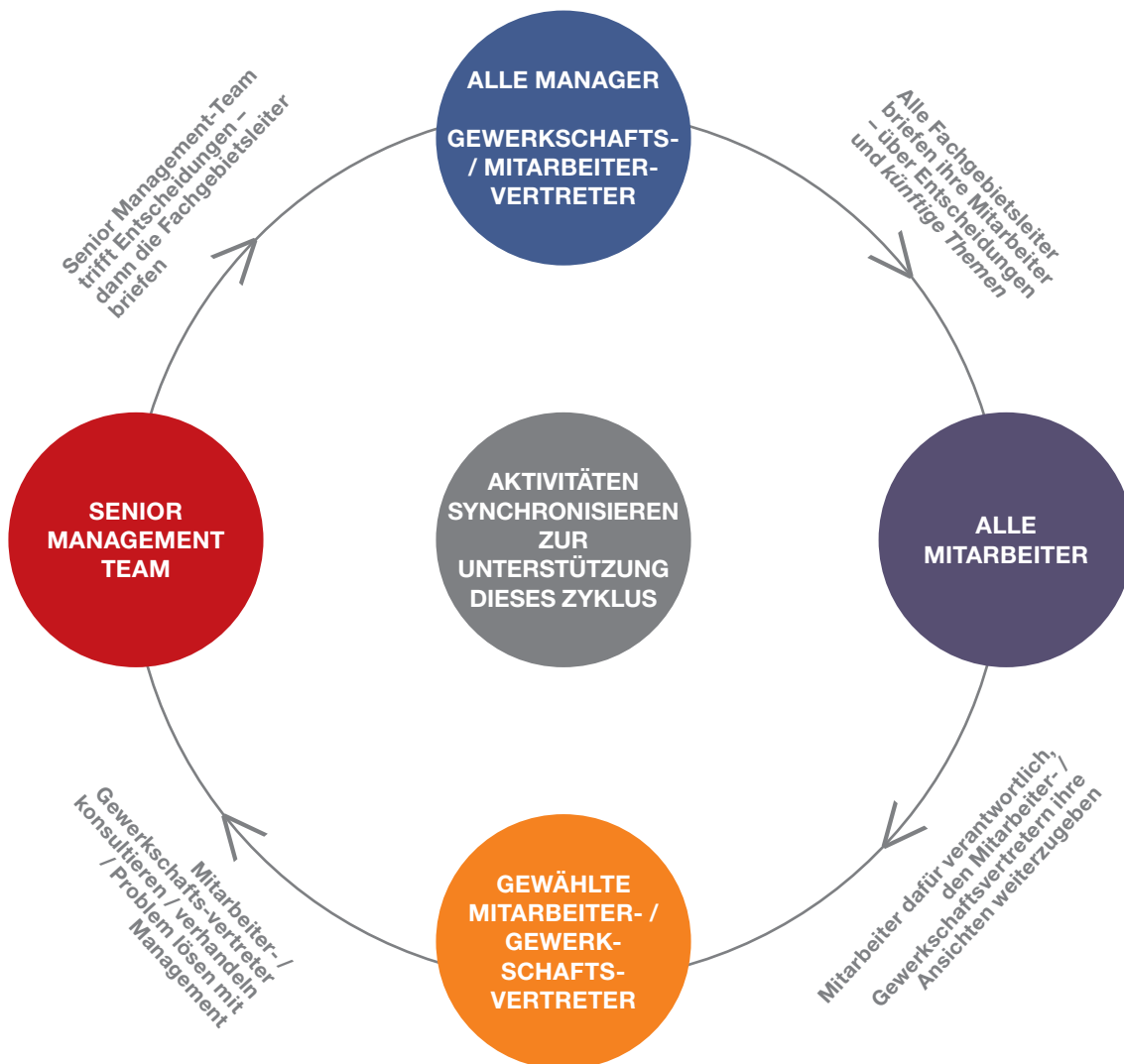
Jedwede Veränderungen bei Beschäftigungsbedingungen, Entlohnung und Leistungen werden für die Verhandlung mit Vertretern/Funktionären der Gewerkschaft vorgesehen.

Mitarbeiter- / Gewerkschaftsvertreter sollten durchgängig einbezogen und von Anfang an über die gemeinsamen Phasen von Problemlösung und Konsultation informiert werden, bis hin zur Verhandlung von Veränderungen, die sich auf die Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter auswirken.

Typischer Ablauf der geplanten Sitzungen

HÄUFIGKEIT	VERANTWORTLICHKEIT	VERBINDUNG / KANAL UND DIALOG /-E
Sechs Wochen bis drei Monate	Alle Personalmanager	Informelle Einzelgespräche mit allen direkten Untergebenen: <ul style="list-style-type: none"> Was funktioniert gut – Errungenschaften – Erfolge feiern? Was funktioniert nicht so gut – was sind die Probleme? Was kann ich tun, um zu helfen und Sie zu unterstützen?
Monatlich	Alle Personalmanager	<ul style="list-style-type: none"> „Team-Briefing“-Sitzungen zum Austausch über relevante Kernfragen und lokale Themen Beantwortung von Fragen oder Einholung von Antworten Erfassung und Rückmeldung von Ansichten ans Management-Team
Monatlich		Operative Sitzungen mit Gewerkschaftsfunktionären: Zur Information; zur Problemlösung und zur wirklichen Konsultation, wobei die Funktionäre die Möglichkeit haben, die Entscheidungen des Managements zu beeinflussen
Wöchentlich	Abteilungsleiter	Operative Sitzungen mit den Fachgebietsleitern
Wöchentlich	Alle Teamleiter	<ul style="list-style-type: none"> Team-Sitzungen Zur Information, Beantwortung von Fragen
Wöchentlich		Intranet-Seiten Nachrichten-Sektion, aktualisiert mit aktuellen ‚Fragen und Antworten‘

B.1.5. Ausrichtung von Information, Konsultation und Entscheidungsfindung



B.1.6. Effektive Konsultation

Konsultation – DOs und DON'Ts für das Management

Die Ansichten der Mitarbeiter einzuholen, bevor sie betreffende Entscheidungen getroffen werden, ist mehr als nur Pflege guter Arbeitnehmerbeziehungen. Es ist eine effektive Strategie in einer gut geführten Organisation. Dies beeinflusst oder begrenzt jedoch nicht das Recht des Managements und die Verantwortlichkeit für die Entscheidungsfindung. Noch ist es ein Ersatz für effektive Mitarbeiterkommunikation seitens des Managements.

Treffen Sie keine Entscheidungen während der Konsultation.

Falls man während der Konsultation zu Entscheidungen gelangt, wird die gemeinsame konsultative Maschinerie erheblich an Wert verlieren, weil:

- die Mitglieder beginnen, ‚Positionen‘ zu beziehen, und das kann zu Konflikten führen
- die Fachgebietsleiter beim Prozess der Entscheidungsfindung außen vor bleiben und sich ggf. umgangen fühlen
- es nicht die Rolle eines konsultativen Forums ist, Entscheidungen zu treffen

Nutzen Sie es nicht, um der Belegschaft Dinge zu sagen:

- durch welche die Manager der ersten Ebene möglicherweise demoralisiert werden und ihre Glaubwürdigkeit verlieren, weil sie weniger wissen als die Vertreter.
- Wenn das Management die Konsultation zu einer Kommunikation nach unten werden lässt, werden dadurch alle verwirrt.

Konsultation – DOs und DON'Ts für Mitarbeiter- / Gewerkschaftsvertreter


Effektive Konsultation ermöglicht es dem Management, bessere Entscheidungen zu treffen, die Belegschaft einzubeziehen und das Gefühl eines gemeinsamen Zieles zu fördern. Es ist eine echte und effektive Form der Partizipation. Die Personalvertreter sollten daher nicht auf Vorschläge des Managements warten. Sie sollten vielmehr proaktiv sein, das Management herausfordern! Sitzungen mit dem Management sind professionelle Geschäftstreffen, zu denen die Vertreter eingeladen werden, um einen Beitrag zum besseren Funktionieren der Organisation zu leisten.

Siehe Fallstudie Roto
Smeets / Fallstudie 2 –
S. 88-90



B.1.7. Sitzungen - beste Praxis

Die Erfahrung lehrt, dass die folgenden Praktiken zu hervorragenden Sitzungen führen, die sowohl ihren Zweck erfüllen als auch von den Teilnehmern geschätzt werden.

- 
- Sitzungen sind eine gute Erfahrung – sie werden nicht negativ gesehen
 - Pünktlich anfangen und enden
 - Relevante Fragen behandeln
 - Deutlich definierte Verantwortlichkeiten um den Tisch herum festlegen
 - Gut organisiert – vorher, während und danach
 - Sorgsam erstellte Tagesordnung – mit Zeitplan für jeden Punkt – und die Begleitunterlagen allesamt lange vor der Sitzung verteilen
 - Grundregeln vereinbaren, die sichtbar sind und auf die verwiesen wird
 - Wie ein öffentlicher Auftritt vorbereiten
 - VERTRAUEN generieren (z.B. durch Einhaltung unserer Grundregeln: pünktlich anfangen, die gesamte Tagesordnung abarbeiten und pünktlich enden)
 - Förderliche Atmosphäre für neue Ideen
 - Sitzungen haben eine reale Auswirkung auf die Entscheidungen
 - Alle Teilnehmer bemühen sich, die Sitzungen erfolgreich zu gestalten
 - Die Sitzungen werden regelmäßig abgehalten und nicht abgesagt
 - Erfolge feiern und publik machen
 - Regelmäßige Prüfung auf Effektivität und Einhaltung der obigen Kriterien
 - Sitzungen protokolliert, wie vereinbart und im Einklang mit den administrativen Ressourcen des Unternehmens
 - An der Entwicklung einer Kultur starker Sozialbeziehungen arbeiten

Viele Manager und Vertreter verbringen mehr Zeit bei Sitzungen als mit irgend einer anderen arbeitsbezogenen Aktivität.

Das gewünschte Ergebnis dieser Zusammenarbeit besteht darin, eine Gruppe von Leuten mit den Techniken und Kompetenzen zu haben, die die Sitzungen zum Vorbild für Exzellenz für alle Sitzungen im gesamten Unternehmen zu machen.

B.1.8. Mitteilung von 'schlechten Nachrichten'

Das Management muss der Mitteilung von ‚schlechten Nachrichten‘ besondere Aufmerksamkeit widmen. Im folgenden Beispiel haben wir uns auf die Situation einer Entlassung fokussiert. Diese Grundsätze gelten aber gleichfalls für Unternehmenspleiten, Schließungen, Verlagerungen oder andere drastische Veränderungen. Selbst wenn Entlassungen erwartet wurden, wird die offizielle Ankündigung notgedrungen zu Reaktionen seitens der Arbeitnehmer, ihrer Familien und Freunde, der Gewerkschaften und möglicherweise von Presse und Öffentlichkeit führen.

Dabei sollten die folgenden Phasen vorgesehen und geplant werden.

1. Senior Management Team-Strategie

Die *Senior Management Team-Strategie* kann ggf. Fragen umfassen, wie etwa die Schulung für Direktoren, in denen die Auftritte gegenüber Presse, Rundfunk und/oder Fernsehen behandelt werden, insbesondere wenn die vorgesehenen Entlassungen medienrätlich sind, wie im Falle einer Schließung. Die Budgetplanung für diesen Vorgang, zusätzlich zu den Abgangsentschädigungen, muss Schulungsbedarf, Outplacementkosten und Sonderfälle, wie etwa Rechtsbeistand, Gerichtskosten und Arbeitskampf umfassen.

2. Umfassendes Verständnis der Gesetzesaspekte, inkl. gesetzliche Rechte von Arbeitnehmern und alle lokalen oder nationalen Vereinbarungen

Die gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sind in verschiedenen Ländern und Regionen unterschiedlich und können zudem je nach der Position eines Unternehmens bei der Anerkennung von Gewerkschaften variieren. Es ist entscheidend, dass die Arbeitgeber sich ihrer gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen bewusst sind. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften können Beratung anbieten.

3. Auswahlkriterien bei Entlassung

Best Practice Erfahrungen geben vor, dass die Auswahlkriterien bei Entlassung Gegenstand einer Konsultation mit den Personalvertretern sind, um zu einer Vereinbarung zu gelangen. Der Arbeitgeber muss stets die gesetzlichen, regulatorischen und vertraglichen Verpflichtungen einhalten. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften können sie beraten. Es ist außerdem geläufige Praxis, insbesondere in traditionell gewerkschaftlich organisierten Industrien, Auswahlkriterien in den Vereinbarungen mit den relevanten Gewerkschaften aufzuführen.

4. Information und Konsultation und Aushandlung von Vereinbarungen mit Gewerkschaft(en)

Wenn es keine anerkannte Gewerkschaft zur Vertretung des Personals gibt, muss der Arbeitgeber eine Gelegenheit bieten, um *Personalvertreter zu Konsultationszwecken zu wählen* – gemäß der Vorgabe von nationalen Gesetzen oder Vorschriften.

5. Manager auf den Umgang mit Mitarbeitern vorbereiten, die am ehesten betroffen sein werden

Manager vorbereiten, die schlechte Nachrichten überbringen müssen. Im Idealfall Schulung und Coaching für Fachgebietsleiter anbieten, wie die Entlassungsgespräche zu führen sind. Die Gelegenheit für Fachgebietsleiter, dieses Gespräch mit einem Kollegen in ähnlicher Position zu führen, gibt dem Manager häufig größeres Selbstvertrauen. Dies ist zum Vorteil des Managers, des zu entlassenden Arbeitnehmers sowie jener, die im Unternehmen bleiben werden. Den Managern sollte auch geholfen werden, den eigenen Stress zu erkennen und damit umzugehen und zu planen, wie sie das verbleibende Personal über den Zeitraum der Entlassungen und darüber hinaus managen werden.

6. Unterstützung des Outplacements planen – auch wenn es nur eine 'hausinterne' Anleitung ist siehe ‚Mitarbeiter darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen‘ – siehe C.4 (Seite 60)

Falls finanzierbar, ist ein professionelles *Outplacement* vorzusehen, um das erforderliche Maß an Unterstützung zu bieten, das zum richtigen Zeitpunkt erforderlich ist. Das Unternehmen kann auch das Outplacement-Paket um andere lokale Ressourcen erweitern, wie etwa Lernpakete vor Ort.

7. Mitteilung von Vorschlägen an hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre

Die nationalen Funktionäre von anerkannten Gewerkschaften werden häufig privat über anstehende Entlassungen ‚vorgewarnt‘. Die offizielle Mitteilung muss dennoch sorgfältig geplant werden.

8. Mitteilung von Vorschlägen an betriebliche Gewerkschaftsvertreter

Es ist entscheidend, die Kommunikation an die *betrieblichen Gewerkschaftsvertreter* und die Fachgebietsleiter sorgfältig zu planen. Es ist wichtig, dass die Nachricht nicht von externen Quellen wie etwa Kunden oder der Presse an Gewerkschaft, Manager oder Belegschaft durchsickert, da es die Verantwortung des Managements ist, schlechte Nachrichten persönlich zu überbringen.

9. Information der Belegschaft

Es ist die Verantwortung des Managements, die *gesamte Belegschaft zu informieren und zu konsultieren*, persönlich und so bald wie möglich.

10. Information der lokalen Presse sowie von Rundfunk und/oder Fernsehen

Wenn die Medien schon darüber berichten, können wir auch sicherstellen, dass sie die wahre Geschichte wiedergeben. Es ist zudem ratsam, die Zahl der befugten Personen zu begrenzen, die im Namen der Organisation gegenüber den Medien das Wort ergreifen, und idealerweise sollten diese Personen im Umgang mit den Medien geschult sein. Es ist außerdem eine gute Idee, sich auf die Position zu einigen, welche Arbeitgeber und Gewerkschaft gegenüber den Medien einnehmen werden – die Behandlung von Arbeitsbeziehungen über die Medien führt selten zu etwas anderem als einer Verhärtung der Einstellungen.

11. Frühzeitige Aufnahme von Konsultation mit den Personalvertretern

In der ersten Ankündigung sollte das Datum angegeben werden, ab dem das Management beabsichtigt, *den Konsultationszeitraum zu beginnen*.

12. Mitteilung an die Regierungsbehörden

Die *Mitteilung* muss die nationalen oder regionalen Gesetze oder Vorschriften einhalten.

13. Einzelgespräche mit allen Arbeitnehmern – egal ob sie für eine Entlassung in Frage kommen oder nicht

Es gibt nichts Schlimmeres als nur die Leute zu Gesprächen zu rufen, die ‚gefährdet‘ sind. Die Manager sollten *mit allen Mitarbeitern reden*, um ihnen zu sagen, wie die vorgesehenen Entlassungen sich auf ihr Arbeitsumfeld auswirken werden und auch auf sie als Einzelne. Wenn nach Freiwilligen gesucht wird, dann liegt auf der Hand, dass mit jedem Einzelnen geredet werden muss und jedem Gelegenheit geboten werden muss, Fragen zu stellen. Die Manager sollten nicht versuchen, bei diesem ersten Gespräch zu viel zu erreichen, sondern vielmehr die erforderlichen Grundinformationen zu liefern und den Mitarbeitern Zeit lassen, ihre eigene Situation zu betrachten, (siehe ‚Management des Wandels‘ - C.2, Seite 51).

14. Abschluss der Konsultation mit den Personalvertretern

Es kann sich als schwierig erweisen, *den Zeitraum der Konsultation abzuschließen*. Der Abschluss der Konsultation ist eine Ermessensfrage, die von der Gesetzeslage, dem Tenor der Diskussionen, der Verfügbarkeit von relevanten Informationen und Personen, kaufmännischen Erwägungen und der Auswirkung auf die künftigen Personalbeziehungen beeinflusst wird.

15. Zweites Gespräch mit den zur Entlassung ausgewählten Mitarbeitern über den Anwendungsbereich für alternative Beschäftigung, Probezeit, Freizeit, Abfindung und andere Unterstützung

Es ist gute Praxis (und kann auch eine gesetzliche Anforderung sein), *ein zweites ‚formelles‘ Gespräch* zu führen. Dies bietet die Gelegenheit, die Ansichten der Mitarbeiter zu einer geeigneten anderen Tätigkeit, einer Umschulung oder einer Umbesetzung in Erwägung zu ziehen – sowohl vom Arbeitgeber als auch auf Initiative der Mitarbeiter. Es ist zudem eine Gelegenheit, auf Fragen wie etwa Probezeiten, Freizeit für die Arbeitssuche, Schulungsmöglichkeiten, Outplacement und Abfindung in Detail einzugehen.

16. Abgangsgespräche

Die *formelle Bestätigung* einer notwendigen Entlassung kann schwierig sein, wie gut die vorangehenden Gespräche auch immer geführt worden sind. Abfindungspaket und zusätzliche Unterstützung sollten erläutert und schriftlich bestätigt werden. In dieser Phase sollten Outplacement und Beratung ansetzen, um das durch den Jobverlust entstandene Vakuum zu füllen. Es sollte auch klar gemacht werden, ob von dem/der Mitarbeiter/-in erwartet wird, dass er/sie seine/ihre Kündigungsfrist abarbeitet; oder ob er/sie eine Freistellung gewährt bekommt (wobei der Beschäftigungsvertrag bis zum Ablauf der Kündigungsfrist weiterläuft, das Personalmitglied aber nicht bei der Arbeit erscheinen muss), oder ihr Beschäftigungsverhältnis beendet wird und sie statt der Kündigungsfrist eine Abfindung gezahlt bekommen; oder eine Kombination von diesen Lösungen.

17. Einzelgespräche mit den bleibenden Mitarbeitern – Erörterung ihrer Eindrücke zum Wandel und ihrer jeweiligen Zukunft.

Die Erfahrung zeigt, dass die Leute, die im Unternehmen bleiben, häufig berichten, sich bei großen Umstrukturierungen und Entlassungen unwichtig zu fühlen. Gleichzeitig mit der Behandlung der Entlassungen müssen wir jene managen, mit denen wir eine neue Zukunft aufbauen sollen. Wenn wir zu dem Zeitpunkt noch keine *Einzelgespräche* mit all unseren Mitarbeitern führen, ist dies ein guter Zeitpunkt, um damit zu beginnen!

18. Team-Sitzungen, um den Leuten Gelegenheit zu bieten, ihre Fragen offen zu diskutieren und Fragen über die Zukunft zu stellen (selbst wenn dies unangenehme Fragen umfasst, wie etwa ‚wird es mehr Entlassungen geben?’)

Sobald wir wissen, wer im neuen Team ist, hilft eine Team-Sitzung den Leuten bei der Anpassung. Wir müssen das, was war, – mit Respekt – abschließen und einen Neuanfang markieren.

19. Einbeziehung der Leute bei der Gestaltung ihrer neuen Zukunft

Die Manager sollten unterstützt und ermutigt werden, um Wege zu finden, *ihre Leute* bei der Gestaltung ihrer neuen Zukunft *einzu beziehen*. Viele Manager, insbesondere jene, deren Wissen und Kompetenzen eher in der Technik als in der Betreuung von Personen liegen, werden ggf. eine Schulung darin benötigen, wie das Beste aus ihren Leuten herauszuholen ist.

B.1.9. 10 Schritte zum effektive Engagement der Arbeitnehmer

1. Regelmäßige informelle ‚Einzelgespräche‘ mit einer relevanten, interessanten und motivierenden Tagesordnung
2. Kommunikation eines klaren und engagierenden Ziels
3. Formelle Leistungsbeurteilung – Ausrichtung der individuellen Ziele auf den Zweck des Unternehmens; und formelle persönliche Entwicklungsprüfungen – Ausrichtung des individuellen Lern- und Entwicklungsbedarfs, und der Karrieremöglichkeiten auf den Zweck des Unternehmens
4. Team-Briefings – mit einer Kommunikation nach oben (Fragen und Ansichten der Mitarbeiter), unten (Information), seitlich (nicht nur eine Kaskade) und erneut nach unten (Fragen beantworten und nachweisen, dass die Ansichten der Belegschaft angehört worden sind)
5. Situationsbezogene Führung – ‚jedem Tierchen sein Pläsierchen‘ bezogen auf verschiedenen Ebenen ihrer individuellen Entwicklung und für verschiedene Lebenszeiten eines jeden: Unterstützung der Belegschaft durch den Wandel
6. Kompetenzsteigerung der ersten Management-Linie zur Bestimmung von Verhaltensnormen, Leistung und Einstellung, zur Motivierung und Unterstützung der Leute, um den Normen zu entsprechen. Sie sollten jedoch auch mit den Kompetenzen ausgerüstet sein, um schneller und effektiver mit schwacher Leistung oder Fragen unangemessenen Verhaltens umzugehen. Die Manager sollten zudem in der Praxis (‚Vorbildrolle‘) die Verhaltensweisen zeigen, die sie von ihren Mitarbeitern erwarten.
7. Jährlich oder halbjährlich Meinungsumfragen unter den Mitarbeitern
8. Die Stimme der Arbeitnehmer: Mechanismus/-en für Einzelne, ihre Ansichten in einer nicht zuweisbaren Weise bekannt zu machen
9. Verträge, Richtlinien und Verfahren, welche die Verhaltensweisen unterstützen, die Sie bei Ihren Mitarbeitern sehen wollen, gemeinsam mit Vergütungs- und Belohnungsmechanismen, die eine ‚Linie‘ zwischen individuellen Verhaltensweisen und geschäftlichem Erfolg ziehen.
10. Eine Übereinkunft sicherstellen und die Personalvertreter / Gewerkschaftsfunktionäre unterstützen.

B.2. Gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit mit den Gewerkschaften

- Einführung der gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit
- 10 Schritte zur effektiven gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit
- Gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit – Checkliste der Fortschritte

Einführung der gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit

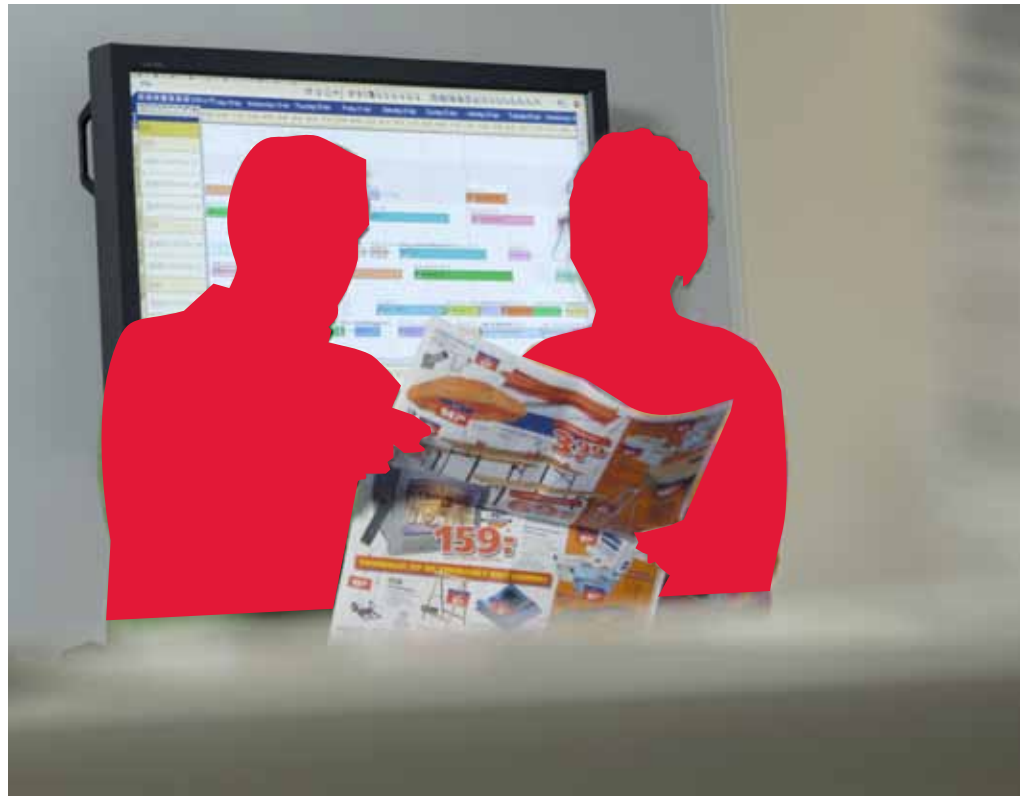
Wirklich gemeinsame oder partnerschaftliche Arbeit stützt sich auf Gegenseitigkeit, die Anerkennung, dass unterschiedliche Interessenslagen legitim sind, während man zusammen arbeitet, um gemeinsame Interessen und geteilte Ziele zu erreichen. Dies beinhaltet den offenen Austausch von Informationen, gemeinsame Problemlösung und Konsultation. Effektive Partnerschaften umfassen Manager, Mitarbeiter, gewählte Vertreter und Gewerkschaftsfunktionäre, auf allen Ebenen in der Organisation, Zusammenarbeit, von den frühesten Phasen der Entwicklung von Ideen über das ‚Was‘ der Vorschläge bis hin zum ‚Wie‘ der Umsetzung.

Die Zusammenarbeit, um sich auf die erforderlichen Veränderungen zu einigen, um zu überleben und zu gedeihen, wird Zeit in Anspruch nehmen, die Bereitschaft, auf neue Weisen zu arbeiten, und eine Investition in Wissen und Kompetenzen.

Sieh Fallstudie Roto Smeets / Fallstudie 2 – S. 88-90

B.2.1. 10 Schritte zur effektiven gemeinsamen und partnerschaftlichen Arbeit

SCHRITT NR	AKTION DES MANAGEMENTS	AKTION DER PERSONALVERTRETER
1	Das Management muss auf die Mitarbeiter zugehen: Einzelgespräche; in Teams, und kollektiv mit den Personalvertretern	Die Personalvertreter müssen sicherstellen, dass die Mitarbeiter wissen, wie sie zur Beratung kontaktiert werden können
2	Die Leute bei der Behandlung der Themen einbeziehen – unter Verwendung verschiedener Kanäle	Involviert sein – die verschiedenen Weisen ermitteln, auf die Sie informiert bleiben und die Entscheidungen des Managements beeinflussen können
3	Verdeutlichen, ob wir einen Dialog für Information, Konsultation, Problemlösung, Verhandlung oder Entscheidungsfindung aufnehmen – und warum	Verdeutlichen, ob Sie informiert werden; oder ob Sie konsultiert werden; oder in einer Problemlösung befindlich sind; oder in einer Verhandlung/ Entscheidungsfindung
4	Die Führungsebene muss ihre Fachgebietsleiter einbeziehen, nachweislich für einen konsultativen Ansatz sorgen; und diese befähigen, ggf. Entscheidungen zu treffen	Auf Senior und Fachgebietsleiter zugehen (und ggf. auf HR) –informelle Sitzungen abhalten, um informiert zu bleiben und einflussreiche Beziehungen aufzubauen
5	Verbinden Sie Entscheidungsfindung, Kommunikation und Konsultation	Sicherstellen, dass Sie Sitzungen abhalten, bei denen Sie konsultiert werden, bevor das Management Sitzungen abhält, bei denen es Entscheidungen trifft. Dann sicherstellen, dass Sie vor den Mitarbeitern über Entscheidungen informiert werden
6	Gemeinsames Lernen und Entwicklung für Manager, Personalvertreter und Gewerkschaftsfunktionäre	Gemeinsames Lernen und Entwicklung baut gegenseitiges Vertrauen und Verständnis auf – das kann in schwierigen Zeiten überaus wertvoll sein
7	Versuchen Sie erst zu verstehen – und dann verstanden zu werden – (zuhören, um zu verstehen, dann nachdenken, dann anbringen, was Sie zu sagen haben, in einer Weise, die sich auf die andere Partei bezieht)	Erst versuchen zu verstehen – und dann verstanden zu werden – (zuhören, um zu verstehen, dann nachdenken, dann anbringen, was Sie zu sagen haben, in einer Weise, die sich auf die andere Partei bezieht)
8	Die Führungskräfte teilen ihre Ansichten mit – die langfristige Sicht	Ihre Gedanken / Aspirationen / Gewerkschaftspolitik mit dem Management austauschen – so dass dieses Ihre Position versteht
9	Die Führungskräfte müssen die Gedanken, Ideen, Ansichten und Eindrücke der Leute berücksichtigen und nachweisen, dass sie dies getan haben. Wenn Entscheidungen unpopulär sind, müssen die Führungskräfte die Gründe erklären, aus denen unpopuläre Entscheidungen getroffen werden	Erkennen, dass es trotz der besten Absichten der Manager bei der Konsultation Zeiten gibt, in denen sie schwierige und schlecht verdauliche Entscheidungen treffen werden müssen. Sie sollten trotzdem Ihre Beziehung zu ihnen aufrecht erhalten, selbst wenn Sie mit ihnen im Streit liegen.
10	Wirklich kommunizieren – nach unten, oben, seitlich, informell, zuhören – und nachweisen, dass Sie zugehört haben	Kommunizieren, in formellen Sitzungen und informell – und <i>wirklich</i> kommunizieren, wobei genau so viel zugehört wie geredet wird



B.2.2. Gemeinsame und partnerschaftliche Arbeit – Fortschritts-Checkliste

Dazu ist anzumerken, dass Sie in der dritten Kolonne ersucht werden, tangierbare Nachweise für Fortschritte aufzuführen – nicht nur ‚Ja‘- oder ‚Nein‘ – sonder im Grunde ‚zeigen Sie mir‘.

PRIORITÄT	THEMA	WO WIR JETZT STEHEN – BEISPIELE UND NACHWEISE
	Namen von gewählten Vertretern und verantwortlichen Managern ermittelt und veröffentlicht	
	Lokale Vereinbarung zur Festlegung unseres Grundsätze unterzeichnet	
	Vision Statement zum Festlegen unserer Bestrebens für die lokale Vereinbarung	
	Grundsätze der partnerschaftlichen Vereinbarung über die Kommunikation mit allen Mitarbeitern	
	Potenzielle Vorteile der partnerschaftlichen Funktionsweise ermittelt	
	Quellen möglicher Zusammenarbeit und Konflikte ermittelt	
	Vereinbarung über geteilte Quellen für Information und Sachkunde	
	Vereinbarung über den Umgang mit der Vertraulichkeit und jedwedem Verstoß	
	Verfahren zur Beilegung von Streitfällen vereinbart	
	Kommunikationsprozesse zwischen Partnern vereinbart	

B.3. Personalplanung

- Personalplanung - künftige Mitarbeiteranforderungen
- Kompetenz-Matrix
- Belegschaftskapazität
- Lernen und Entwicklung
- Flexibilität

B.3.1. Personalplanung – künftige Mitarbeiteranforderungen

Jeder Arbeitgeber sollte einen ‚Personalplan‘ haben – ob er ‚in seinem/ihrer Kopf‘ ist; auf der Rückseite eines Umschlags oder in einem ausgefeilten Software-Paket.

Die Vorteile der Personalplanung für das Unternehmen sind:

- Künftigen Mitarbeiteranforderungen vorgehen
- Potenzielle Kompetenzknappheiten voraussehen
- Potenzielle Entlassungssituationen voraussehen
- Eine ganzheitliche Sicht der Betriebs- und Mitarbeiteranforderungen wählen

Siehe Fallstudie
Schleunungdruck –
S. 91-92

Assoziiert mit der Personalplanung sind:

- Kompetenz-Matrix
- Nachfolgeplanung

Wie ein einfacher aber effektiver Personalplan zu entwickeln ist

Wir müssen folgendes feststellen:

- Die Zahl unserer Mitarbeiter
- Die Kompetenzmischung der Leute in jedem Funktions- / Betriebsbereich
- Die jährliche Personalfuktuation
- Die vorhersehbaren Personalverluste durch Verrentung
- Die vorausgesehenen Mitarbeiter- und Kompetenzanforderungen für jedes Jahr in den nächsten fünf Jahren
- Technologischer Wandel, neue Ausrüstung, Veränderungen im Geschäft der Unternehmen.

Siehe Fallstudie 07
Group – Fallstudie
2 – S. 86-87

Wenn also die Zahl unserer Beschäftigten wie folgt liegt:	50
Liegt die jährliche Fluktuation bei 10 %; zuzüglich einer Verrentung, erreicht unser Personalverlust übers Jahr wahrscheinlich	6
Somit erreichen wir zum Ende des Jahres wohl eher eine Beschäftigtenzahl von	44
Wenn wir nicht vorhaben, die neue Hybrid-Offset-/ Digitalpresse in einer Doppeltagesgeschicht zu fahren, führt dies ggf. zur Anwerbung und/oder Schulung eines Druckhandwerkers und zusätzlichen Pressenbetreibers. Unsere erwartete komplette Mannschaft liegt somit zum Jahresende bei	52
Wenn wir die aktuelle Mannschaft des Personals erhalten müssen, um unsere Anforderungen bei Produktion und Kundendienst decken zu können, zuzüglich zweier Leute für den Betrieb der zusätzlichen Pressenkapazität, zur Planung für genug Leute, um Kranken- und Urlaubsausfälle decken zu können, müssen wir zusätzliche Mitarbeiter einstellen	8 Mitarbeiter

Das oben angeführte Szenario ist deutlich simplistisch, es bietet jedoch eine Grundlage, um auf dieser Basis einen ausgefeilteren Plan auszuarbeiten.

Zunächst können wir die oben angeführte Matrix ausweiten, um unserem Personalbedarf in den Jahren zwei, drei, vier und fünf vorzugreifen; je weiter weg die Jahre, um so spekulativer unser Plan (wir können natürlich Jahr für Jahr Anpassungen vornehmen – wir haben zumindest einen Plan).

B.3.2. Kompetenz-Matrix

Als Nächstes können wir unsere Matrix zu Wissen/Fertigkeiten/Kompetenzen/
Fähigkeit prüfen; wie nachstehend illustriert.

Kompetenz	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name	Individueller Name
Betrieb A	✓										
Fähigkeit B											
Kompetenz C											
Maschine D											

Die obige Matrix kann mit einem einfachen ✓ verwendet werden

Oder einem einfachen Kode, wie etwa:

- ✚ Gänzlich kompetent und fähig, andere auszubilden
- * Gänzlich kompetent, aber – noch - kein Ausbilder von anderen
- Noch nicht gänzlich kompetent

Oder es kann sogar noch ausgefeilter sein, unter Verwendung einer Art numerischem Scoringssystem, das eine zusätzliche graphische Darstellung ermöglichen würde, um die Kompetenzniveaus in einem Betrieb oder einer Disziplin aufzuzeigen, mit einem visuellen Hinweis, wo die Schulung priorisiert werden muss.

B.3.3. Personalkompetenz

Die obige Kompetenz-Matrix wird aufzeigen:

- Die Kompetenzdefizite, zu denen es Schulungs-, Umschulungs- oder Einstellungsbedarf gibt
- Potenzielle Bereiche mit Überkapazität an Personal, in denen Mitarbeiter in diesen Beschäftigungen ggf. gefährdet sind, wenn keine Schritte unternommen werden, um ihren Kompetenzbereich und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu steigern
- Interne Kompetenz, um andere umzuschulen
- Kompetenzbereiche, in denen wir auf externe Schulung angewiesen sind und erwägen müssen, unsere eigenen Trainer ‚wachsen zu lassen‘, um die Kompetenzniveaus erhalten zu können

Die Matrix muss zudem in Verbindung mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens betrachtet werden. Wir müssen die ‚Lücken‘ zwischen der aktuellen Personalkapazität und den künftigen Anforderungen des Unternehmens schließen. Die Entscheidung, sich von bestimmten Produkten, Märkten oder Dienstleistungen zurückzuziehen, könnte zu einem Umschulungsbedarf führen oder die Beschäftigung von Mitarbeitern gefährden (siehe Mitarbeiter darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen – C.4 – Seite 60). Produkt- oder Marktdiversifizierung könnte ebenfalls zu einem ‚Downsizing‘ oder einem Kompetenzdefizit führen.

Defizite können durch interne oder externe Schulung und Entwicklung behoben werden – siehe Lernen und Entwicklung weiter unten.

B.3.4. Lernen und Entwicklung

Die Lernvertreter Ihres Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaft können zu nationalen und industriellen Rahmenwerken für Lernen und Akkreditierung beraten.

Siehe Fallstudie
Polestar – S. 95-97

Es gibt vielerlei Möglichkeiten, die Belegschaftskapazität zu entwickeln, neben der Anwerbung aus anderen Unternehmen des Sektors und externer Schulung. Einige Beispiele für alternative Lern- und Entwicklungsmethoden umfassen:

1. Den bevorzugten Lernstil verstehen
2. Ein 'Lernlog' betreiben
3. Computer-gestütztes Lernen
4. Eine berufliche Qualifizierung erwerben
5. Andere Organisationen besuchen
6. Aktion zum Lernen
7. In einer Task Force oder Arbeitsgruppe mitwirken
8. Eigenständiges Lernen
9. An einem Schulungskurs teilnehmen
10. Eine Funktion in der Gemeinschaft übernehmen
11. Eine Entsendung oder einen Jobwechsel innerhalb der Organisation regeln
12. Ein Kurzprojekt ausführen und einen Bericht abfassen
13. Eine Hospitation (Work-shadowing, d.h. kurze Zeiträume, die damit verbracht werden, jemand anderen bei dessen Arbeit zu beobachten, Fragen stellen und von dessen Erfahrung lernen)
14. Einen Manager vertreten
15. Neue Verantwortlichkeiten aufnehmen
16. Die eigene Organisation oder das Gewerbe repräsentieren
17. Als Personalvertreter oder Vertrauensperson (Shop steward) fungieren
18. Einer Verbindungsorganisation im Bildungs-/Industriebereich dienen
19. An einem Gemeinschaftsprojekt arbeiten
20. Auf die Anleitung Ihres unmittelbaren Vorgesetzten reagieren
21. Neu delegierte Verantwortung annehmen
22. Feedback einholen und darauf reagieren
23. Die Anleitung von einem Mentor nutzen
24. Einen Manager, der hervorragend in der Entwicklung von Mitarbeitern ist, bitten, Ihr 'Buddy' zu sein
25. Eine konstruktive 'Autopsie' bei Erfolg oder Misserfolg ausführen

B.3.5. Personalflexibilität

Damit Flexibilität mit der Unterstützung der Mitarbeiter statt gegen deren Widerstand eingeführt werden kann, ist es entscheidend, sich ihre Mitwirkung und die ihrer gewählten Personalvertreter zu sichern. Im Vereinigten Königreich haben sich die *British Printing Industries Federation* und die Gewerkschaft *Unite* auf ein Rahmenwerk signifikanter Flexibilitätsbestimmungen mit einem Rahmen gemeinsamer Interessen geeinigt, die wie folgt definiert sind:

- (i) signifikante Verbesserungen bei der Rentabilität des Unternehmens sowohl jetzt als auch in Zukunft erreichen
- (ii) dem Unternehmen die Flexibilität bieten, die es braucht, um auf die Fluktuationen bei der Kundennachfrage zu reagieren
- (iii) der Belegschaft ein geschütztes, gesichertes und zufrieden stellendes Arbeitsumfeld bieten
- (iv) sicherstellen, dass die Belegschaft dazu beiträgt, dass das Unternehmen angemessen anerkannt wird
- (v) die Belegschaft zu Entscheidungen informieren und konsultieren, die sich auf sie auswirken
- (vi) der Belegschaft Schulungen und Umschulungen anbieten, die erforderlich sind, damit sie ihre Jobs effizient und sicher ausüben und sie mit Veränderungen bei ihren Pflichten und Verantwortlichkeiten umgehen können
- (vii) sicherstellen, dass Manager und Mitarbeiter eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung annehmen

Mit einem solchen Verständnis als Grundlage für eine gemeinsame Vereinbarung, ist es möglich, signifikante Fortschritte beim Erreichen effizienter, agiler, produktiver und rentabler Arbeitspraktiken zu erzielen.

Flexibilität am Arbeitsplatz umfasst drei grundlegende Formen:

- standortbezogene Flexibilität: Übertragung zwischen verschiedenen Standorten
- beschäftigungsmäßige Flexibilität: Übertragung zwischen verschiedenen Betriebseinheiten / Anlagen / Maschinen / Kompetenzen
- zeitliche Flexibilität: Arbeitszeiten; Anfangs- und Endzeiten; variable Schichtarbeitszeiten

Standortbezogene Flexibilität kann für einige Arbeitnehmer bedeuten, von einem Land in ein anderes zu reisen, für die meisten Arbeitnehmer aber wird dies beinhalten, an verschiedenen Standorten tätig zu sein, mit vereinbarten Absicherungen bezüglich der Anzahl Standorte und der Distanzen, die an einem normalen Arbeitstag in angemessener Weise zurückzulegen sind. Es werden Regelungen getroffen für die Reisekosten, die Mahlzeit- und Ruhepausen sowie für die Übernachtungen bei hohem Reiseaufwand.

Beschäftigungsmäßige Flexibilität ist an modernen, effizienten Arbeitsplätzen geläufig. Dies unterliegt der Ausbildung und/oder relevanten Erfahrung des Arbeitnehmers und den Anforderungen bei Arbeits- und Gesundheitsschutz und Wohlergehen. Im Schutze dieser Absicherungen wird von den Mitarbeitern gemeinhin erwartet, dass sie flexibel in verschiedenen Teilen des Unternehmens eingesetzt werden, um die Nutzung von Anlage und Ausrüstung zu maximieren, rasche und effektive Antworten auf Kundenanforderungen zu bieten und zu gewährleisten, dass die Arbeitnehmer so eingesetzt werden, dass ihre Kompetenzen und Fähigkeiten umfassend genutzt und ein rentabler Betrieb gesichert werden. Zu solchen Regelungen gehört auch die Flexibilität, Mitarbeiter zu verlagern, um eine Lösung für kurze Abwesenheiten zu bieten sowie Mahlzeit- und Ruhepausen zu decken; oder auch für längere Zeiträume des Jahresurlaubes, krankheitsbedingte Abwesenheit oder Verantwortlichkeiten der Familienbetreuung.

Zeitliche Flexibilität unterliegt in vielen europäischen Ländern einer gesetzlichen und regulatorischen Begrenzung und einer nationalen Vereinbarung zwischen Arbeitgebern und anerkannten Gewerkschaften. Gemeinhin haben Unternehmen vereinbarte Arbeitszeitregelungen, die eingehender die Fluktuationen bei der Nachfrage widerspiegeln. Verschiedene Schichtmuster und variable Anfangs- und Endzeiten ermöglichen es den Unternehmen, effizienter und effektiver auf die Kundenanforderungen oder saisonbedingte Fluktuationen bei der Nachfrage zu reagieren.

Eine Beratung zu flexiblen Arbeitsregelungen kann bei Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften erhalten werden.

Grundsatzklärung
UNI-Europa Graphical
und ihre Mitgliedsverbände
werden stets dafür eintreten,
dass Flexibilitätsregelungen
erst nach Verhandlung
und Vereinbarung mit
Gewerkschaftsvertretern
eingeführt werden.



A silhouette of a worker in a hard hat and safety vest is shown operating a large, complex industrial machine. The machine has various rollers and a control panel. The worker is leaning over the machine, appearing to be adjusting or operating it. The scene is set against a light gray background, and the floor is covered in a pattern of diagonal stripes in shades of red and orange.

C. HANDLUNGSPHASE

C.1. Effektive Verhandlung

Der folgende Ansatz zur Verhandlungsführung ist einer der Grundsätze zur Verhandlung und ist sowohl bei kaufmännischen Verhandlungen als auch bei Tarifverhandlungen zwischen Management und Personalvertretern anwendbar. Er stützt sich auf ein grundlegendes Verständnis der Anforderungen der jeweils anderen Partei und ihrer grundlegenden Interessen, nicht nur ‚unserer Position‘ und ‚ihrer Position‘. Und es wird anerkannt, dass gute und nachhaltige Vereinbarungen nicht auf einem Machtkampf, sondern auf einer Stärkung der Beziehungen zwischen den Verhandlungsparteien beruhen.

Der Verhandlungsprozess durchläuft im Prinzip vier Phasen:

- **Vorbereiten** – alles, bevor wir uns treffen
- **Diskutieren** – die Fragen ‚auf den Tisch‘ bringen und die jeweiligen Interessen erkunden
- **Vorschlagen** – vorläufige und an Bedingungen gebundene Vorschläge
- **Verhandeln** – bedingtes Engagement, wenn Sie...geben ‚dann geben wir...‘

Die Zeiteinteilung der obigen vier Phasen sollte im Verhältnis 16:4:2:1 stehen.



Kritisch für den Erfolg jedweder Verhandlung werden die Maßnahmen sein, die vom Management ergriffen werden, um die eingegangenen Verpflichtungen einzuhalten und sicherzustellen, dass die Fachgebietsleiter sich der Vereinbarungen bewusst sind und die Kompetenz und das Ermessen haben, das Vereinbarte umzusetzen.

C.1.1. Checkliste für jede Phase des Verhandlungsprozesses

VORBEREITEN

1. Unter Ihren Interessengruppen prüfen und klarstellen:
2. Was Sie wollen – priorisiert in ‚unbedingt benötigt‘ (*„must have“*); ‚angestrebt‘ (*„intend to have“*); und ‚hätte gerne‘ (*„like to have“*); oder: Entscheidend, Wichtig und Wünschenswert (*„Crucial, Important and Desirable“* - CID)
3. Was sind Ihre zugrunde liegenden Interessen – warum wollen Sie das, was Sie wollen?
4. Unsere Position zu ‚Weggehen‘ (*„go away“*) oder ‚Basislinie‘ (*„bottom line“*), die nicht gleichbedeutend ist mit unserer:
5. Besten Alternative zu einer verhandelten Vereinbarung (*Best Alternative To a Negotiated Agreement* - BATNA)
6. Was wir meinen, dass sie wollen (ähnlich priorisiert) – siehe unten
7. Wer sind die Interessengruppen der anderen Partei; was meinen Sie, was sie wollen (deren *must*, *intend* und *like*); was ist Ihrer Meinung nach deren ‚walk away‘ und was deren BATNA?
8. Welche sind ihre grundlegenden Interessen – warum wollen sie das, was sie wollen?
9. Informationen: Gewerkschaftspolitik; Veröffentlichungen der Arbeitgeberorganisationen, was die Fachgebietsleiter sagen; was die Leute an der Basis sagen, womit andere sich zufrieden geben
10. Erwartungen konditionieren – frühe Kommunikation, um ‚die andere Seite‘ wissen zu lassen, worüber Sie verhandeln können und worüber nicht

DISKUTIEREN

1. Klar darlegen, was Sie wollen und warum Sie es wollen
2. Anhören, was die andere Partei will, und mit Fragen erkunden, um zu deren zugrunde liegenden Interessen zu verstehen – warum sie wollen, was sie wollen
3. Wir beginnen voranzukommen, indem wir ‚Signale‘ über Bereiche für mögliche Bewegung aussenden, sollte es eine akzeptable gegenseitige Bewegung der anderen Partei geben
4. ‚Signale‘ sind kritisch für das Voranbringen von Verhandlungen; z.B. ‚es wäre für uns sehr schwierig . . . ‘ (doch es ist nicht unmöglich); ‚so, wie die Dinge stehen . . . ‘ (doch wenn sich die ‚Dinge‘ ändern . . .); ‚das.. können wir uns auf keinen Fall leisten . . . ‘ (doch wir können uns ‚etwas‘ leisten)
5. Wir horchen aufmerksam nach Signalen seitens der anderen Partei

VORSCHLAGEN

1. Wenn alle Themen ‚auf dem Tisch‘ sind und wir Signale über Bereiche für mögliche Bewegungen ausgesandt und empfangen haben, sind wir in einer Position, um hypothetische, vorläufige Vorschläge zu machen – gemäß der Formel: ‚wenn Sie...könnten ; dann würden wir... erwägen ‘.
2. Wir eröffnen die Verhandlung mit einem realistischen anfänglichen Angebot und machen bescheidene Bewegungen in unserer Position.
3. In der Vorschlagsphase bündeln wir unsere Vorschläge, um den Interessen der andere Partei entgegen zu kommen, und versuchen Punkte auszumachen, die günstig zu geben aber wertvoll zu bekommen sind.

VERHANDELN

1. Dies ist die Phase, in der wir spezifische aber an Bedingungen gebundene Verhandlungen führen, zu einer Vereinbarung einladen, gemäß der Formel ‚wenn Sie . . . ; dann... wir.‘. Dazu ist anzumerken, dass jede Konzession durch eine Bedingung eingeleitet wird; wir geben nichts ab, ohne dafür im Gegenzug etwas zu bekommen.
2. Achten Sie auf das, was jede Konzession Sie kosten wird, und evaluieren Sie den Nutzen, den Sie sich im Gegenzug davon versprechen
3. Ein Schlüsselaspekt der Verhandlungsphase ist das Wissen, wann man aufhören soll. Der sicherste Weg, eine Verhandlung abzuschließen, ist mit einer Zusammenfassung – enden Sie mit der Bekräftigung des angebotenen Pakets, dann abwarten und deren Antwort anhören!

Follow-up – was tun, damit die Vereinbarung ‚dingfest‘ wird

- Die Vereinbarung im Detail auflisten, mit allen Punkten zur Erläuterung und Klarstellung.
- Sicherstellen, dass Sie und Ihr Team ihre Seite der Verhandlung einhalten – nichts untergräbt die von Ihnen gerade aufgebaute Beziehung schneller, als die soeben ausgehandelte Vereinbarung nicht umzusetzen.
- Erstellen Sie einen Aktionsplan und tragen Sie diesen in den Kalender/ das Wiedervorlageverfahren ein: wer muss wann was tun – und es dann tun!
- Sitzungen mit allen Managern, Teamleitern und Personalvertretern abhalten, die für die Umsetzung der Vereinbarung verantwortlich sein werden. Sicherstellen, dass sie alle verstehen, was sie zu tun haben, damit es funktioniert, und welche Unterstützung zu ihrer Verfügung stehen wird. Dies erfolgt am besten in Gruppen, so dass sie über mögliche Stolpersteine und darüber diskutieren können, wie hier Abhilfe zu schaffen ist.
- Die Umsetzung der Vereinbarung überwachen. Klarheit darüber schaffen, ‚wer‘ sich verpflichtet hat, ‚was‘ zu tun und ‚wann‘. Sicherstellen, dass Manager, Teamleiter, Mitarbeiter oder Gewerkschaftsfunktionäre allesamt ihre Verpflichtungen im Rahmen der Vereinbarung verstehen und Schritte ergreifen, um sicherzustellen, dass alle Parteien die Vereinbarung einhalten.

C.2. Management des Wandels – Umstrukturierung

Der Wandel ist kontinuierlich, und das Tempo des Wandels wird immer schneller in einem immer anspruchsvolleren, zeitsensibleren, globalen Wettbewerbsumfeld. Daher wird jede Veränderung, ob nun Umstrukturierung, Downsizing oder Änderung der Arbeitsmethoden zur Steigerung von Effizienz, Produktivität oder Service zur Norm werden – und die Unternehmen sollten sich besser daran gewöhnen, den Wandel effektiv zu managen! Dieser Abschnitt des Toolkits umfasst:

- Die Stakeholder-Analyse
- Die Natur des Wandels verstehen: die Psychologie des Wandels und wie betroffenen Personen durch jede Phase unterstützt werden
- Den Prozess des Übergangs - Illustrationen
- Das Wandel-Management: Checkliste zum Managen des Wandelprozesses
- Lektionen aus dem Überleben nach einer Rezession

* *Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession;*
The Boston Consulting Group;
März 2009

Eine Studie von 2009 *, die in Unternehmen in ganz Europa durchgeführt wurde, hat die folgenden Erkenntnisse aus der letzten Rezession zum Überleben im aktuellen Wirtschaftsklima ermittelt:
“(Bei stürmischem Wetter) haben weitsichtige Führungsleute traditionsgemäß Zeiten wie diese genutzt, um ihre Organisationen darauf vorzubereiten, an ihren weniger beweglichen Wettbewerbern vorbei zu sprinten.”

C.2.1. Interessengruppen-Analyse

Der Zweck der Interessengruppen-Analyse (Stakeholders) ist zweifach gelagert:

1. Sicherstellen, dass wir alle ermitteln, die Einfluß auf eine beliebige Initiative haben können – positiv oder negativ
2. Prioritäten unter jenen Interessengruppen setzen, die wir engagieren müssen; jene, die ‚Alliierte‘ sein können, und jene, die Saboteure sein können

Nach der Ermittlung, wer unsere Interessengruppen sind und wie stark jeweils deren Potenzial zur Beeinflussung ist und je nachdem, ob sie wahrscheinlich als Befürworter oder Kritiker agieren werden, können wir dann über unsere Taktik zum Management der einzelnen Interessengruppen entscheiden. Dies könnte folgende Punkte umfassen:

- Engagement
- Management der Erwartungen
- Marginalisierung

Die Interessengruppen-Analyse wird häufig als ein Raster gestaltet, um jene zu ermitteln, die die nächstgelegenen Interessen und den größten Einfluss haben; oder anders gesagt: jene, die wir priorisieren müssen.

		INTERESSE	
		HOCH	NIEDRIG
MACHT / EINFLUSS	HOCH	A TOP-PRIORITÄT • ERWARTUNGEN MANAGEN • ENGAGIEREN	C • ERWARTUNGEN MANAGEN • ZUFRIEDEN HALTEN
	NIEDRIG	B AUF DEM LAUFENDEN HALTEN	D NIEDRIGE PRIORITÄT • IM AUGE BEHALTEN

Im Falle einer Änderung der Arbeitszeiten:

Die direkt Betroffenen und ihre Personalvertreter wären in Box A: jene, mit denen wir über den Unternehmenswandel kommunizieren müssen; bei der Lösung einbeziehen müssen; wirklich konsultieren; und zu jedweden Veränderungen über die Beschäftigungsbedingungen verhandeln müssen.

Andere Mitarbeiter in den Produktionsbereichen und ihre Vertreter werden durch Box B repräsentiert, wir müssen sie demnach informieren, damit sie wissen, warum ihre Kollegen betroffen sind, und um die beste Praxis beim Management des Wandels zu wählen. Wir werden sie demnach gut behandeln, falls sie eine ähnliche Veränderung durchlaufen müssen.

Hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre und Unternehmensleiter oder Aktionäre können durch Box C vertreten sein, so dass wir informieren müssen, aber ihre Erwartungen im Hinblick auf potenzielle Einbeziehung konditionieren; und sicherstellen, dass sie nicht in einer unangemessenen Phase des Prozesses involviert werden.

Andere Mitarbeiter, vielleicht in Verkauf, Verwaltung und an anderen Standorten können Fragen stellen, und wir müssen ihre Fragen schnell und akkurat beantworten.

C.2.2. Die Natur des Wandels verstehen

Grundlegend für alles in diesem Toolkit – grundlegend für die Welt der Arbeit im einundzwanzigsten Jahrhundert ist der *Wandel*. Wie ein griechischer Philosoph schon (etwa 500 v.Chr.) schrieb: „Es gibt nichts Dauerhaftes außer der Veränderung“. In etwas jüngerer Zeit sagte Bill Gates: „Wir überschätzen stets den Wandel, der in den nächsten zwei Jahren eintreten wird, und unterschätzen den, der in den nächsten zehn eintreten wird. Lassen Sie sich nicht in Untätigkeit einlullen“.

Der Komiker Woody Allen hat erkannt, dass Menschen gemeinhin der Veränderung abgeneigt sind: „Ich habe keine Angst vor dem Tod; ich will nur nicht da sein, wenn er eintritt“.

Eine der geläufigsten Reaktionen auf jede neue Idee besteht darin herauszufinden, was daran nicht in Ordnung ist, was vom Urheber der Idee als Widerstand empfunden wird. Gleichfalls kann der Adressat der Idee darin eine Bedrohung sehen. Nichts führt so schnell zu Konflikten wie Veränderung. Es ist daher wichtig, dass alle die Natur des Wandels begreifen.

Management des Wandels

Das Management leitet traditionell den Wandel ein; und versucht dann, die Mitarbeiter und deren Vertreter in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Allzu häufig führt dies dahin, dass das Management ein Problem oder eine geschäftliche Herausforderung ausmacht, eine Lösung bestimmt und dann versucht, die Mitarbeiter und deren Vertreter in ihre Lösung (die des Managements) einzubeziehen. Wie oben angeführt, präsentiert sich diese Lösung gegenüber den Adressaten als ein Problem. Diese Lösung ist einfach: das Management *sollte die Mitarbeiter und deren Vertreter bei dem Problem oder der geschäftlichen Herausforderung in erster Instanz einbeziehen*. Die Mitarbeiter und ihre Vertreter werden sich sehr viel eher in die Lösung einfinden, wenn sie das Problem verstanden haben – und sie könnten natürlich ggf. mit einer besseren Lösung aufwarten!

Siehe Fallstudie
MediaPlaza – S. 78-80

Wandel und Übergang

William Bridges⁴ zufolge können Menschen und Organisationen sich nur ändern, wenn sie die drei Phasen des Übergangs erfolgreich durchlaufen:

4. *Managing Transitions – Making the Most of Change*, William Bridges, Nicholas Brealey, 1995

1. **Enden:** wir müssen aufhören, vertraute Dinge zu tun, bevor wir den Wandel annehmen können – dies ist möglicherweise eine Zeit von Verlust und Angst.
2. **Die neutrale Zone:** Erkundung des Neuen (Ausrüstung/ Arbeitszeiten / Manager/Team) – eine recht chaotische Zeit von Experimenten und Risiken, in der wir vertraute Gewohnheiten und Einstellungen durch neue ersetzen.
3. **Neuanfänge:** wenn wir das Neue akzeptieren und es anfängt, sich richtig anzufühlen.

Wir alle durchlaufen diese Phasen, doch einige von uns schaffen dies in kürzerer Zeit, und bei anderen geht es nur sehr langsam. Und einige Leute werden den Übergang überhaupt nicht vollziehen. Der Schlüssel zum effektiven Management des Wandels liegt in der Erkenntnis, dass es einen Zeitraum der Ungewissheit gibt – den Übergangszeitraum, den Bridges die ‚Neutrale Zone‘ nennt, in der die Mitarbeiter einbezogen werden können, um den Wandel mit ihrer Unterstützung zu managen; oder außen vor gehalten, in welchem Falle sie wahrscheinlich mit Widerstand reagieren werden.

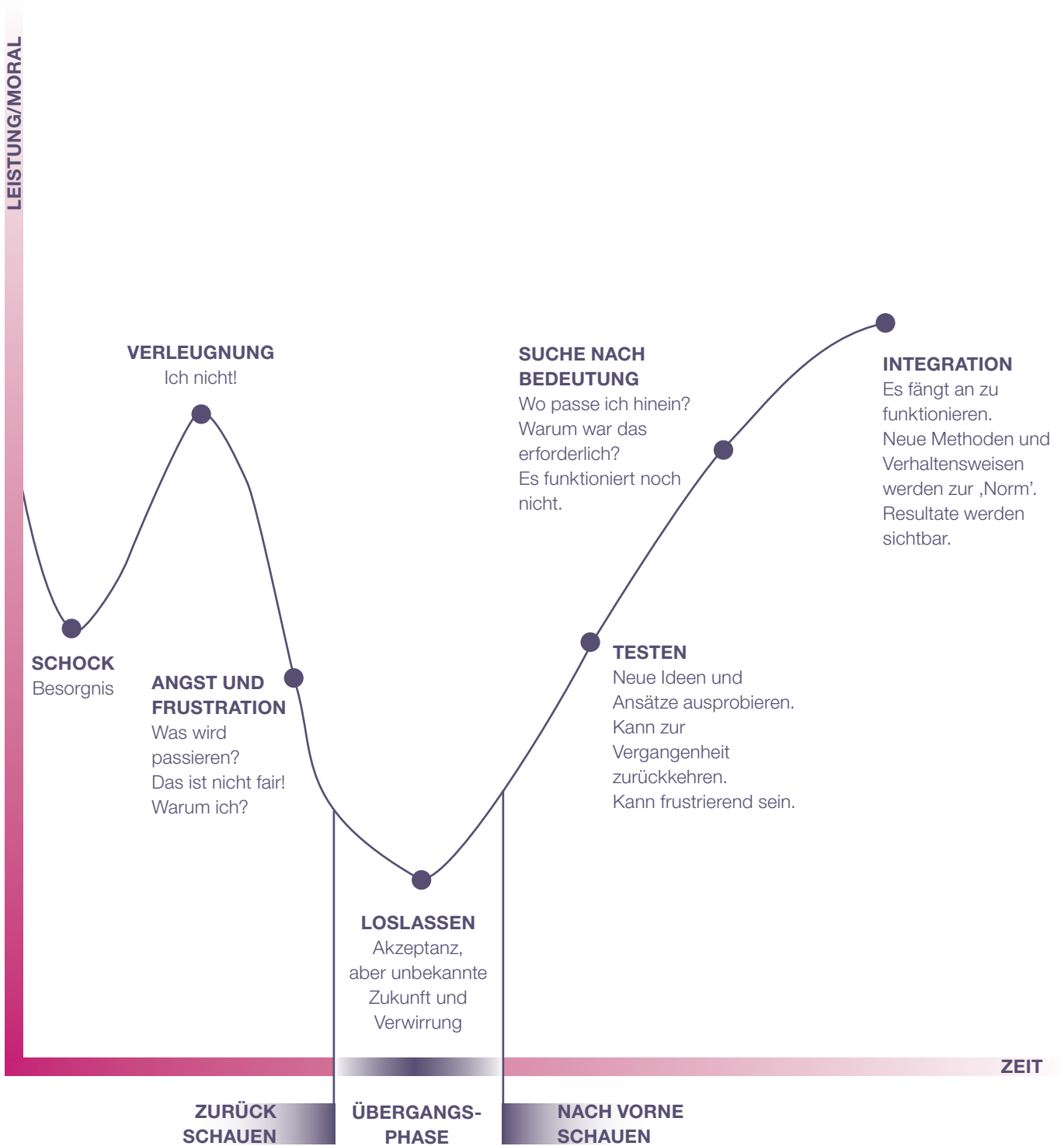
Die ‚Veränderungskurve‘

Es ist wichtig für Manager und Personalvertreter, einige Punkte aus der Psychologie des Wandels zu verstehen, so dass wir begreifen, was unsere Kollegen in einer Zeit des Wandels durchmachen – alle unsere Kollegen, Laune nun die Manager, Mitarbeiter oder ihre Vertreter. Das folgende Diagramm stützt sich auf den ‚Trauerzyklus‘, der von Elisabeth Kübler-Ross entwickelt wurde, die die Auswirkung eines schmerzlichen Verlustes auf Menschen untersucht. Ihre Theorie besagt, dass wir alle emotionale Reaktionen auf Verlust erleben. Nicht jeder empfindet all diese Gefühle, verspürt sie intensiv oder durchläuft sie in der Abfolge. Diese emotionalen Zustände können als schlechte Laune missverstanden werden, aber sie sind der natürliche Prozess, den Menschen durchlaufen, wenn sie etwas Bedeutsames verlieren.

Das Modell illustriert geläufige Emotionen, die wir mit dem Wandel assoziieren.

C.2.3. The Veränderungskurve

Das Modell illustriert geläufige Emotionen, die wir mit dem Wandel assoziieren.





C.2.4. Effektives Management des Wandels

Es gibt eine Reihe von grundlegenden Verhaltensweisen, welche Manager und Personalvertreter annehmen müssen, um einander in Zeiten der Veränderung mit Respekt und Würde zu behandeln:

- Zeichen von Emotion erwarten und akzeptieren; und Emotion offen anerkennen; aber dies bedeutet nicht, dass wir beleidigende Sprache oder unangemessenes Verhalten akzeptieren müssen
- Kommunizieren: den Leuten Informationen liefern; und anerkennen, dass Informationen zuweilen nicht verfügbar sind (entweder weil die Informationen wirklich vertraulich sind; oder weil bestimmte Entscheidungen noch nicht getroffen worden sind)
- Kommunizieren: zuhören, um wirklich zu verstehen
- Kommunizieren: verschiedene Kanäle anbieten, über welche die Mitarbeiter Fragen stellen und ihre Ansichten bekannt machen können
- Kommunizieren: Fragen so akkurat und so schnell wie möglich beantworten
- Kommunizieren: die Mitarbeiter wissen lassen, dass ihre Ansichten gehört worden sind; und falls nicht danach gehandelt wird, werden die Gründe für schwer verdauliche Entscheidungen verstanden
- Verfügbar sein: für informelle Ad hoc-Einzelgespräche; ‚Sprechstunden‘; regelmäßig angesetzte Sitzungen für Updates und Fragen
- Manager, Mitarbeiter und ihre Vertreter bei der gemeinsamen Problemlösung einbeziehen
- Frühzeitig vor dem Treffen von Entscheidungen konsultieren
- Sich einigen, wann es angebracht ist zu informieren; wann zu konsultieren; wann Probleme zu lösen; und wann zu verhandeln
- Die Vergangenheit feiern; nicht respektlos gegenüber dem sein, was die Leute getan haben, um das Unternehmen dahin zu führen, wo es heute steht
- Lernen und Entwicklung zu einem Teil der Zukunft werden lassen
- Frühe Erfolge feiern

Die folgende Schablone ist ein Tool für die Planung und Prüfung von Verantwortung wie auch die Fortschritte bei der Umsetzung von Veränderungen.

C.2.5. Wandel-Schablone – Checkliste für Planung und Umsetzung

		VON WEM	BIS WANN
1.	Das Senior Management hat einen vereinbarten Wandlungsprozess, mit Rechenschafts- und Mandatierungsprozess für die Genehmigung und abschließende Billigung		
2.	Die Kernprozesse sind identifiziert und zugeordnet worden		
3.	Stakeholder-Analyse – siehe C.2.1 (Seite 51)		
4.	Die Kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs) sind ermittelt worden		
5.	Die entscheidenden Meilensteine (key milestones) sind bestimmt worden		
6.	Das Projektmanagement umfasst Monitoring, Prüfung und Aktualisierungen		
7.	Die internen und externen Kommunikationspläne sind synchronisiert worden – siehe B.1.5 (Seite 34)		
8.	Eine Risikoanalyse ist ausgeführt und vor Beginn abgeschlossen worden		
9.	Es sind Notfallpläne vorgesehen worden		
10.	Die Fachgebietsleiter sind informiert, und eine ‚Help-Line‘ wurde eingerichtet, um Fragen schnell und effektiv zu behandeln		
11.	Information, Konsultation und Verhandlung mit Personalvertretern im Projektplanungsprozess enthalten		
12.	Engagement von Fachgebietsleiter und Belegschaft geplant – Einholung ihrer Ideen und Empfehlungen		
13.	Die Ansichten der Mitarbeiter, ihrer Vertreter und der Gewerkschaften werden berücksichtigt, und die Antworten des Managements werden allen Mitarbeitern mitgeteilt		
14.	Vor der Veränderung wird eine Analyse des Schulungsbedarfs durchgeführt		
15.	Je nach den Veränderungen werden die individuellen Leistungskennzahlen (KPIs) und die persönlichen Entwicklungspläne (PDPs) geprüft/ abgeändert		
16.	Vor der Durchführung der Veränderungen sind alle Schulungen geplant und die sicherheitskritische Schulung abgeschlossen worden		
17.	Gleich zu Beginn ist eine Unterstützung der Mitarbeiter mit Hilfe von internen und externen Kräften vorgesehen		
18.	Während der Umsetzung werden die Ansichten der Belegschaft eingeholt und wird entsprechend gehandelt		
19.	Während der Umsetzung werden regelmäßige Aktualisierungen veröffentlicht		
20.	Die Schulung wird regelmäßig geprüft, um die „Zweckmäßigkeit“ sicherzustellen		
21.	Es erfolgt eine Projektprüfung nach der Umsetzung		
22.	Bei Abschluss der Umsetzung wird ein Feedback der Mitarbeiter eingeholt		
23.	Fachgebietsleiter und Gewerkschafts- /Personalvertreter werden bei der Prüfung dessen einbezogen, was gut funktioniert hat, was nicht so gut funktioniert hat und was nächstes Mal anders gemacht werden sollte		
24.	Die Prüfung ist auf das Lernen (ohne Vorwurf) und die Zukunft ausgerichtet		
25.	Eine abschließende Prüfung der Veränderungen und künftigen Auswirkungen ist zur Einsicht der gesamten Belegschaft veröffentlicht worden		

C.3. Führungsrolle

- Ein integrierter Ansatz zum Führungsverhalten
- Leistungsmanagement

Eine Studie von 2009 *, die in Unternehmen in ganz Europa durchgeführt wurde, hat die folgenden Erkenntnisse aus der letzten Rezession zum Überleben im aktuellen Wirtschaftsklima ermittelt: „Viele Unternehmen bieten ihren Executives besondere Schulungen in der Führungskraft in harten Zeiten.“

„Es ist insbesondere wichtig, dass die Frontline Manager diese Schulung erhalten. Im Gegensatz zu den Top Executives haben diese Manager ein gutes Gespür für Motivation und Engagement auf Seiten der Arbeitnehmer. Sie kennen die so genannten Meinungsführer, deren Unterstützung innerhalb der Organisation entscheidend ist, und sie können Unruheherde erkennen, lange bevor sie an die Oberfläche treten.“

* Creating People Advantage in Times of Crisis: How to Address HR Challenges in the Recession; The Boston Consulting Group; März 2009

Die Führungsrolle, ist ein umfangreiches Thema (über 225.000.000 Google-Links!). Es folgt ein Leitfaden für vielbeschäftigte Manager zu den Aktionen einer guten Führungsperson.

C.3.1. Ein integrierter Ansatz zu Führungsrolle, Kommunikation und Transformationsmanagement

Der integrierte Ansatz bedeutet, daß Manager ihre Mitarbeiter in die folgenden Aktivitäten einbeziehen:

- **Informelle Einzelgespräche** – Aufbau individueller Beziehungen
- **Beurteilungs- / persönliche Entwicklungsgespräche** – einzelnen Personen den Wert aufzeigen, sich im Unternehmen zu engagieren
- **Standards** – Festlegung und Einhaltung von Standards für Benehmen, Leistung und Verhalten, die erreichbar und fair für alle sind
- **Team-Briefing** – akkurate Information über getroffene Entscheidungen, mit Möglichkeiten für die Belegschaft, um Klarstellung zu bitten und Meinungen zu äußern
- **Team-Sitzungen** – die Mitarbeiter bei Problemlösung und Konsultation zu Entscheidungen einbeziehen, die sich auf ihre Arbeit und ihr Wohlergehen auswirken
- **Gewerkschafts-Sitzungen** – Aufbau informeller Beziehungen (zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und Zuversicht) und formelle Sitzungen, bei denen wir klarstellen, welche Themen (a) nur zur Information sind, (b) welche für die echte Konsultation sind und bei denen wir gemeinsam Probleme lösen können; und (c) jene Themen, die für die Tarifverhandlung sind – aber nicht versuchen, alles gleichzeitig zu tun!
- **Management-Sitzungen** – wie jede andere Investition gemanagt – wobei jede Sitzung zu einer kosteneffektiven Aktivität mit Wertschöpfung wird
- **Veränderung und Umwandlung** – den Unterschied verstehen und die Psychologie begreifen – für all jene Manager, die für Personalleitung verantwortlich sind
- **Und schließlich** – jeder Manager sollte ein Vorbild bei Verhaltensnormen, Leistung und Einstellung sein, die von der Kultur des Unternehmens gefordert werden – in der Umgangssprache häufig umschrieben mit: ‚ihren Worten Taten folgen lassen‘ (*walk their talk*).

Während jeder Manager einer Einzelperson mit individuellen Stärken und eigenem Stil entspricht, ist es entscheidend, dass es einen Grad der Übereinstimmung in der Art und Weise gibt, in welcher das Management auf die Mitarbeiter und deren Vertreter zugeht. Die Manager müssen Führungskompetenzen demonstrieren, indem sie als Vorbilder für das von anderen erwartete Verhalten agieren; und indem sie eine übereinstimmende Beurteilung an den Tag legen und mit Zuversicht handeln.

Siehe Fallstudie Hjemm und Mortensen Trykkeri – S. 98-100

Führungsrolle für Personalvertreter und Gewerkschaftsfunktionäre

Die Personalvertreter und Gewerkschaftsfunktionäre haben ggf. kein Team zur Umsetzung oder keine Verantwortung zur Durchführung von Beurteilungen oder Entwicklungsprüfungen (obwohl das durchaus sein kann), aber in jeder anderen Hinsicht gelten die oben angeführten Grundsätze ebenfalls für die Führungsrolle, die von Personalvertretern und Gewerkschaftsfunktionären demonstriert werden muss.

C.3.2. Leistungsmanagement

Die Industrie steht unter Druck. Wenn einige Mitarbeiter ein Unternehmen oder den Sektor insgesamt verlassen, gibt es einen klaren Bedarf zu einer Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise. Sozial verantwortliche Arbeitgeber werden die Mitarbeiter dabei unterstützen, dies mit Würde und mit Aussicht auf künftige Beschäftigung zu tun.

Um die Beschäftigungsmöglichkeiten und Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, ist es entscheidend, dass die Unternehmen eine hohe Leistungsfähigkeit anstreben, was gleichbedeutend ist mit effektiver Zusammenarbeit der Belegschaft, fairen und beständigen Normen für Verhalten, Leistung und Einstellung. Die folgenden Punkte fassen die Schritte zusammen, um individuelle Leistung effektiv zu managen.

Drei Schlüsselaspekte des Leistungsmanagements:

- **Normen** für Verhalten, Leistung und Einstellung – Kommunikation, Überwachung sowie schneller und (in erster Instanz) informeller Umgang mit Schwächen
- Individuelle **Leistung** – durch Beurteilung und Einzelgespräche
- **Belohnung** – durch Anerkennung

Normen festlegen, einhalten und durchsetzen

1. Eine Reihe von Normen für Verhalten, Leistung und Einstellung
2. Effektive und regelmäßige Kommunikation:
 - Briefings
 - Team-Sitzungen
 - Einstellung
 - Einführung
 - Schulung
 - Einzelgespräche
 - Beurteilungen
 - Disziplinalgespräch
3. Überwachung
4. Umgang mit Schwächen:
 - Probleme frühzeitig angehen und nicht vermeiden, sie anzusprechen
 - Freundliche Worte
 - Nicht so freundliche Worte
 - Nächstes Mal . . .
 - Formelles Disziplinarverfahren

Management der individuellen Leistung

1. Jährliche oder halbjährliche Beurteilung (Entwicklungsprüfung)
 - Fokussiert auf die individuelle Entwicklung
 - Klares Verständnis von Rolle, Rechten, Verantwortlichkeiten und Rechenschaften
 - Leistungsprüfung gegenüber den beim letzten Gespräch vereinbarten Zielen
 - Feedback (180° / 360°)
 - Neue Ziele vereinbaren – in Verbindung mit den Zielen der Abteilung und den Anforderungen des Unternehmens
 - Lern- und Entwicklungsanforderungen vereinbaren
 - Aktionsplan vereinbaren
 - Daten für die nächsten drei Einzelgespräche vereinbaren (vier bis acht Wochen getrennt)

Selbst in den niedrigsten / aufgabenorientierten Positionen

- Klarheit über die Anforderungen des Jobs
- Zusätzliche Schulung für den Job erforderlich
- Aspirationen für Jobwachstum, Übertragung oder Beförderung
- Entwicklungsanforderungen zur Unterstützung der Aspirationen
- Andere Kompetenzen oder Kenntnisse, welche die Organisation nicht nutzt

2. Einzelgespräche

Die Tagesordnung hat drei Standard-Punkte:

- (a) Was funktioniert gut?
Worauf sind Sie stolz?
Worüber freuen Sie sich?
- (b) Was funktioniert nicht so gut?
Worüber sind Sie nicht erfreut?
Was ist dabei irritierend / undurchführbar zu werden?
- (c) Was kann ich, tun um zu helfen?
Außerdem:
 - Alles, was das Team-Mitglied mit Ihnen ansprechen möchte
 - Alle Besorgnisse oder Probleme, die Sie haben
 - Immer mit einer positiven Note enden

Belohnung

1. Jährliche Lohnprüfung

- (a) Standard-Lebenshaltungskosten oder mit gewählten Vertretern vereinbartes Paket
- (b) Organisationsweite Gewinn-/Überschuss-bezogene Entlohnung
- (c) Belohnung gemäß Erreichen des Team-Ziels
- (d) Individuelle Lohnprüfung
 - Getrennt von der Beurteilung (Entwicklungsprüfung)
 - Fokus auf spezifische Ziele, die als Messwerte für die Lohnprüfung vereinbart wurden
 - Manager trifft Entscheidung
 - Berufungsprozess

2. Andere Leistungen (vertragliche)

3. Besondere einmalige Belohnungen für herausragende Ergebnisse

- Verkaufsperson des Jahres
- Meistgelobte Person im Kundendienst

4. Möglichkeiten bei Entwicklung, Lernen, Reisen, mehr Verantwortung und Anerkennung

5. Grundlegende Anerkennung:

- Danke sagen
- Herausragende Bemühungen verlautbaren
- Sicherstellen, dass Senior Manager / Direktoren Danke sagen
- Die einzelnen Personen kennen
- Wissen, was für jede einzelne Person wichtig ist
- Besondere Ereignisse im Leben der Leute anerkennen

C.4. Mitarbeiter darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen

Jedes Land hat einen unterschiedlichen Rechts- und Vorschriftenrahmen beim Umgang mit Entlassungen, und die Zahl der betroffenen Personen und die Rolle der Gewerkschaft im Unternehmen werden kritische Faktoren bei der Bestimmung des Prozesses sein. Die folgende Anleitung stützt sich auf bewährte Praxis bei der Umstrukturierung von Unternehmen auf sozial verantwortliche Weise. Zu spezifischen Beispielen siehe Fallstudien Roto Smeets (Seiten 83-85 und 88-90) und Polestar (Seiten 95-97).

In erster Instanz wird ein sozial verantwortlicher Arbeitgeber alle möglichen Wege prüfen, um in Zusammenarbeit mit der Belegschaft und ihren gewählten Personalvertretern und – falls angebracht – mit hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären Entlassungen zu vermeiden oder zumindest deren Zahl zu verringern.

C.4.1. Prävention oder Begrenzung von Entlassungen

Potenzielle Aktionen zur Vermeidung oder zumindest zur Verringerung der Zahl der Entlassungen

- Einstellungsstopp
- Alle Agentur- und Zeitverträge stoppen (oder zumindest nur bei Zustimmung von Direktionsebene)
- Überstunden stoppen (oder zumindest nur mit Zustimmung der Direktionsebene)
- Umbesetzung
- Umschulung
- Entsendung zu anderen Unternehmen
- Unbezahlter oder teilbezahlter Urlaub (Sabbatical)
- Kurzarbeit oder flexible Arbeitszeit nach Vereinbarung mit Belegschaft und Gewerkschaft
- Rigorose Prüfung und Umsetzung aller anderen Kostensenkungen und Einbeziehung des Managements dabei; zu den Beispielen gehören ein Stopp bei den größeren Einkäufen; Kontrolle aller Ausgaben; Begrenzungen beim Reiseaufwand; usw.
- Im Extremfall – die Sozialpartner können sich auf schmerzliche Maßnahmen einigen, wie etwa Lohnaufschub, Nullrunden oder sogar Lohnkürzungen – in Verbindung mit spezifischen Zusicherungen –, um Arbeitsplätze zu retten und es dem Unternehmen zu ermöglichen, das Geschäft aufrechtzuerhalten. Es wird anerkannt, dass solche Maßnahmen nicht leicht zu treffen sind.

C.4.2. Management von Entlassungen und Frühverrentungen auf sozial verantwortliche Weise

1. Den gesetzlichen Rahmen und die mit einer anerkannten Gewerkschaft/-en ausgehandelten Vereinbarungen einhalten
2. Beratung bei Ihrem/-r Arbeitgeberverband / Gewerkschaft / und anderen Quellen einholen, die diese empfehlen können
3. Eine klare Argumentation bereit halten
4. Ihren Zeitplan für die Kommunikation planen
5. Alle Manager 'on message' haben – siehe 'Engagement der Manager' in 'Management des Wandels', C.2 (Seite 51)
6. Wirklich konsultieren und mit gewählten Vertretern verhandeln – siehe 'Konsultation', B.1.6 (Seite 35)
7. Unterstützung des Outplacements planen
8. 'Team-Zeit' sicherstellen, um die Konsequenzen zu besprechen

9. Die ‚Gefährdeten‘ im Einzelgespräch informieren – siehe ‚(Schlechte Nachrichten mitteilen‘ in ‚Kommunikation‘, B.1.8 (Seite 37).
10. Alle Alternativen erwägen – und flexibel bleiben – aufkommende Optionen ebenfalls in Betracht ziehen – siehe ‚potenzielle Aktionen zur Vermeidung/ Reduzierung von Entlassungen‘
11. Mit Würde ‚auf Wiedersehen‘ sagen und Einzelgespräche und Team-Zeit mit jenen investieren, die im Unternehmen bleiben werden – siehe C.4.3 weiter unten

Siehe Fallstudie
Corelio – S. 93-94

C.4.3. Vorbereitung der Leute auf ein neues Leben außerhalb des Unternehmens

Eine behördliche Unterstützung bei Outplacement und Umschulung ist in den verschiedenen nationalen Systemen ggf. vorhanden. Sie können sich zwecks Informationen an Ihren Arbeitgeberverband oder die Gewerkschaft wenden.

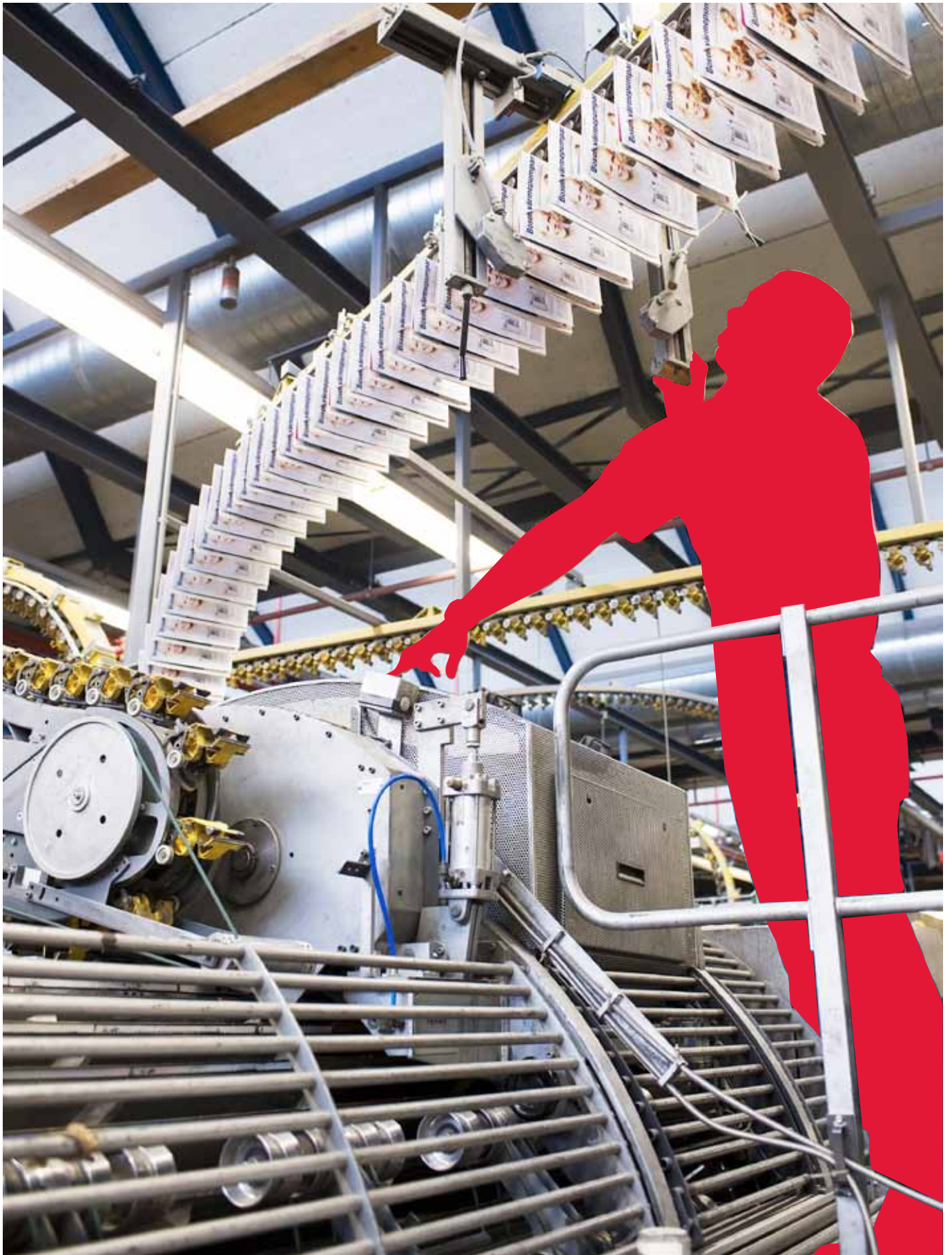
Zeit in jene zu investieren, die das Unternehmen verlassen werden, ist nicht bloß sozial verantwortlich, es ist gutes Geschäftsgebahren: es demonstriert Engagement jenen gegenüber, die im Unternehmen bleiben, was wiederum motivierend für die Mitarbeiter wirkt. Personen, die ausscheiden und gut behandelt werden, treten als Botschafter für Ihre Organisation auf.

‚Outplacement‘ reicht vielleicht über die Ressourcen vieler Arbeitgeber hinaus, es gibt jedoch vieles, was ein Arbeitgeber tun kann, um Personen, die das Unternehmen verlassen, zu unterstützen und ihnen bei der Suche nach einer alternativen Beschäftigung behilflich zu sein.

Zum Beispiel:

1. Zugang zum Internet für Jobsuche und Nachforschungen
2. Zugang zu PC und Drucker, um CV / Lebenslauf und Bewerbungsschreiben zu erstellen
3. Büroräumlichkeit für die obigen Punkte, für Telefonate; für Internet-Zugang und für die Anfertigung von Kopien
4. Beratung und Anleitung zur Herangehensweise an die Suche nach einem neuen Job. Zum Beispiel: Fragen, um den Leuten dabei zu helfen, bei ihrer Jobsuche kreativ zu sein (statt einfach zu versuchen, ihren aktuellen Job zu ersetzen), wie etwa:
 - Wie sieht ein guter Tag bei der Arbeit aus? Was empfinden Sie als angenehm und erfüllend bei der Arbeit?
 - Wenn Sie nicht arbeiten müssten, aber sich doch dazu entscheiden sollten, nach welcher Art von Arbeit würden Sie suchen?
5. Coaching der Belegschaft zur Erwägung neuer Erfahrungen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, die sie als erfüllend erachten würden.
6. Ermutigung der Belegschaft, Optionen in Betracht zu ziehen, wie etwa ein ‚Job-Portfolio‘ oder die Gründung ihres eigenen Unternehmens.
7. Beratung beim Finden von Beschäftigungsmöglichkeiten
8. Beratung und Feedback zu Lebenslauf (CV) und Bewerbungsschreiben von einem ‚kritischen Freund‘
9. Coaching vor dem Gespräch – typische Fragen, die bei solchen Gesprächen gestellt werden, und praxisnahe Antworten
10. Coaching zum Lernen nach dem Gespräch - und wie eine Ablehnung zu einer positiven Lernerfahrung umgewandelt werden kann.

Siehe Fallstudie
Polestar – S. 95-97





D. EVALUIERUNG UND PRÜFUNG



Eine Prüfung der Fortschritte und eine Evaluierung des Nutzwertes unserer Aktivitäten sollten eine Disziplin darstellen, die wir bei jeder lohnenswerten Initiative annehmen. Eine effektive Zusammenarbeit von Management und Personalvertretern ist entscheidend für den Erfolg und die Nachhaltigkeit des Unternehmens sowie das Wohlergehen des Personals. Dies erfordert zudem eine beträchtliche Investition in Zeit und Energie, die rigoros geprüft werden sollte, um sicherzustellen, dass es dadurch einen Mehrwert für alle Interessengruppen im Gewerbe gibt.

Prüfung und Evaluierung sollten das abschließende Element jeder Initiative sein.

In der einfachsten Fassung könnte dies drei Fragen umfassen:

1. Was hat gut funktioniert?
2. Was hat nicht so gut funktioniert?
3. Was werden wir nächstes Mal anders machen?

Viele Organisationen bauen zum Ende jeder Sitzung eine 5minütige Prüfung ein, um sicherzustellen, dass Sitzungen, die überaus zeitaufwändig sind, effektiv sind.

In Verbindung mit den Inhalten dieses Toolkits sollten Management und Personalvertreter regelmäßig die folgenden Punkte prüfen (vielleicht alle sechs Monate):

1. Haben wir das Toolkit und andere Ressource, die uns zur Verfügung stehen, optimal genutzt?
2. Was tun wir, um herauszufinden, was die Mitarbeiter denken?
3. Haben wir effektive Mittel zur Hand, um alle Mitarbeiter bei Fragen zu engagieren, die eine Auswirkung auf ihre Arbeit und ihr Wohlbefinden haben (das Engagement der Mitarbeiter ist genau so wichtig für eine nachhaltige Mitgliedschaft in der Gewerkschaft wie für die Arbeitgeber ,das Gewinnen der Herzen und der Köpfe' ihrer Mitarbeiter ist).
4. Was könnten wir praktisch tun, um die Mitarbeiter effektiver einzubeziehen?
5. Haben wir eine klare Vision darüber, wie wir die Arbeitnehmerbeziehungen in diesem Unternehmen führen wollen – und wie nahe sind wir daran, unsere Vision zu erreichen?
6. Wie hoch ist nach unserer Einschätzung der Grad des Vertrauens zwischen Managern und Personalvertretern? Was könnten wir tun, um diesen Grad des Vertrauens zu steigern, und sei es nur um ein paar Prozentpunkte?
7. Unterscheiden wir deutlich zwischen Information, Konsultation und Verhandlung?
8. Welche Schranken bleiben zu überwinden, um zu einer echten sozialen Partnerschaft zu gelangen? Was kann getan werden, um diese Schranken abzubauen?
9. Welche sind die Schlüsselfragen, die wird den Mitarbeitern alle zwölf Monate stellen sollten, um ein ständiges ‚Barometer‘ darüber zu entwickeln, wie effektiv das Management die Belegschaft führt und wie effektiv die Mitarbeiter-/ Gewerkschaftsvertreter das Personal repräsentieren?

Evaluierung und Prüfung sollten integrierte Bestandteile unserer Arbeitsweise sein.

Ob nun eine anberaumte Sitzung; das Ergebnis eines spezifischen Projekts; die Beilegung eines Streitfalls; der Abschluss einer Verhandlung: die Aufgabe ist nicht erfüllt, bis wir sie geprüft und evaluiert haben.



INTERGRAF
International confederation for printing and allied industries a.i.s.b.l.

UNI europa
global graphical
union

facta consult
THE EMPLOYEE UNDERSTANDING COMPANY

Weitere Informationen finden Sie unter www.intergraf.eu

Graphic design www.stylegraphique.be

