

Personal

Operation Kehraus

In der Münchner Infineon-Zentrale geht das Gerücht, Jack Welch persönlich habe den Managern die Idee eingeflüstert: Der Infineon-Vorstand will künftig regelmäßig die schwächsten Mitarbeiter der Belegschaft durch neue, leistungsstärkere ersetzen.

Das soll helfen, den angeschlagenen Halbleiterhersteller aus der Krise zu führen. Seit Monaten schwelt darüber ein Streit zwischen Infineon-Vorstand und Betriebsrat.

Jack Welch, der charismatische frühere Boss des Technologiekonzerns General Electric (GE) sprach zwar nicht selbst auf Infineons Münchner Führungstagung im vergangenen Herbst. Doch seine Formel 20-70-10, vorgetragen vom ehemaligen GE-Personalentwickler Steve Kerr, entzündete unter den Leitenden Diskussionen.

Nach Welchs Überzeugung besteht jede Belegschaft zu 20 Prozent aus Topleistern, zu 70 Prozent aus guten Mitarbeitern und zu zehn Prozent aus chronisch Leistungsschwachen, so genannten Low Performern. Die, so Welch, müsse man entlassen.

Arbeitspensum wird Kollegen aufgebürdet

Infineon-Chef Ulrich Schumacher ist dazu finster entschlossen. Und Schumacher ist lediglich der Herold einer wachsenden Bewegung in Deutschland. Viele Unternehmen verlieren die Geduld mit trägen Mitarbeitern. "Die Unternehmen stehen unter Druck und beginnen, ‚Return on Gehalt‘ einzufordern", sagt Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Personalberatung Kienbaum Management Consultants. "Wenn die Leistung eines Mitarbeiters dauerhaft unter dem kalkulierten Wertbeitrag liegt, muss das Management handeln."

Einblick in das Spektrum der Schwächen geben die Protokolle arbeitsrechtlicher Prozesse: Ein Exportsachbearbeiter, der ständig Auftragsnummern verwechselt. Ein Auslieferungsfahrer, der hartnäckig Pakete an falsche Adressen ausliefert.

Eine Sekretärin, die sich weigert, durch Weiterbildung ihre schwachen Fremdsprachenkenntnisse zu erweitern. Ein Busfahrer, der mit stoischer Ruhe regelmäßig



Infineon Mitarbeiter im Werk Dresden.



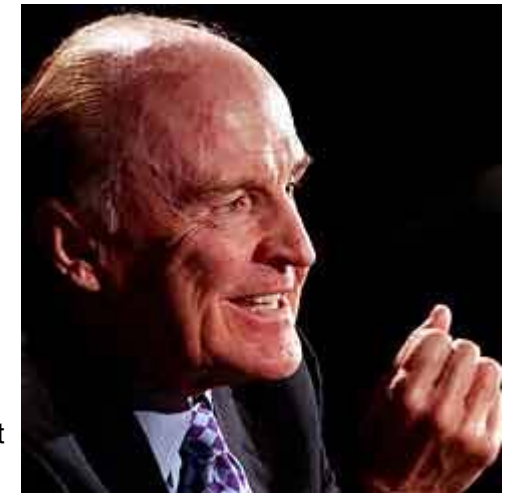
parkende Autos streift. Und das sind nur die aktenkundigen Fälle - in den Unternehmen sitzen tausende, die ihre innere Kündigung längst ausgesprochen haben und ihr Arbeitspensum den Kollegen aufbürden.

Sozialauswahl trifft oft leistungsstarke Mitarbeiter

Personalberater Jochmann ist deshalb überzeugt, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre 50 Prozent der in Dax und MDax notierten Unternehmen ähnliche Programme wie Infineon entwickeln werden, ja müssen, wollen sie nicht im Wettbewerb zurückfallen.

Was in angelsächsischen Ländern, in Skandinavien, in den Niederlanden und der Schweiz längst Standard ist, stellt in Deutschland noch die Ausnahme dar. "Die Notwendigkeit, sich aus Leistungsgründen von Mitarbeitern zu trennen, ist zu lange verschwiegen worden", sagt der Essener Managementberater Reinhard Sprenger. Der Vorgesetzte sei in deutschen Unternehmen immer noch der "Bonbononkel", der den konfliktreichen Akt des Entlassens scheue.

Auch bei betriebsbedingten Kündigungen spielt der Leistungsgedanke kaum eine Rolle. Zuerst trifft es die jüngsten - häufig leistungsstärksten - Mitarbeiter. Der deutsche Grundsatz der "Sozialauswahl" gebietet Rücksicht auf Alter, familiäre Umstände und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Allerdings: Ein Gesetzesvorhaben des Bundeswirtschaftsministeriums lässt Arbeitgeber seit kurzem hoffen. Unternehmen sollen die Möglichkeit bekommen, Leistungsträger zu benennen, für die die Sozialauswahl nicht gilt.



Management-Legende Jack Welch.



Versetzung auf schlechter bezahlte Posten

Bisher aber halte das "Bestandsschutzdenken alle Versuche, nach Leistungskriterien zu entlassen, in Schach", sagt der Gütersloher Arbeitsrechtler Ulrich Tschöpe. Die Wirkung auf die Moral in den Unternehmen ist verheerend: Unverständnis, Frust, und Abwanderungstendenzen bei den wirklichen Leistungsträgern.

Diesen Mechanismus wollen Infineons Manager aushebeln: Jedes Jahr wollen sie 10 bis 15 Prozent des Personals auffordern, ihre Arbeitsqualität entweder durch Weiterbildung zu verbessern oder einer Versetzung auf geeignetere - zum Teil schlechter bezahlte - Posten im Konzern zuzustimmen.

Die Erfahrung zeige aber, sagt Infineons Personalchef Jürgen Buschmann, dass es bei solchen Programmen "immer einen Anteil von Mitarbeitern gibt, die die vereinbarten Ziele trotzdem nicht erreichen". Rund fünf Prozent der Belegschaft pro Jahr sollen deshalb - vorwiegend mit Abfindungen bedacht - das Unternehmen verlassen.

Ziel und Zielerreichung überprüfen

Buschmann weiß sich in guter Gesellschaft. Nach Einschätzung des Düsseldorfer Anwalts für Arbeitsrecht Michael Kliemt beschäftigt sich rund die Hälfte der deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern mit dem Thema Low-Performer-

Mobilisierung. General Electric trennt sich schon seit etlichen Jahren systematisch von leistungsschwachen Mitarbeitern.

Bei der Düsseldorfer Zeitarbeitsfirma DIS gleichen Vorgesetzte einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter Ziel und Zielerreichung ab. Liegt ein Mitarbeiter ein Jahr lang unter der vereinbarten Leistung, bekommt er eine Probezeit von einigen Monaten. Sie endet mit einem erneuten Gespräch.

Erfüllt er die Erwartungen dann immer noch nicht, setzt ihm der Vorgesetzte einen Termin für die Kündigung und fordert ihn auf, während der verbleibenden Zeit auf Jobsuche zu gehen. So ergeht es über der Hälfte der ermahnten Mitarbeiter. Fünf bis zehn Prozent des Personals wechselt DIS pro Jahr auf diese Weise aus.

Schlechte Kommunikation endet oft vor Gericht

In der schrumpfenden Strategieberatungsbranche macht das vom Weltmarktführer McKinsey vorangetriebene Auswahlprinzip Schule: Up or Out. Beratern mit absehbar schlechten Aufstiegschancen wird nahegelegt, das Unternehmen zu verlassen. Diese Trennungen liefen bisher meist im Einvernehmen ab, weil die Consultinghäuser den Abgängern helfen, bei Kundenunternehmen Fuß zu fassen.

Als die sauberste Lösung sich zu trennen, gilt unter Personalchefs der Aufhebungsvertrag, denn Abfindungen kommen meist billiger und sind weniger aufwendig als Prozesse. Die entscheidende Frage sei, so Joachim Schledt, Personalchef bei DIS: "Wie hoch ist der Preis, den Unternehmen bereit sind, für diese Art der Trennung zu zahlen?"

Häufige arbeitsrechtliche Prozesse können ein Indiz für schlechte Personalpolitik sein. Schafft es ein Unternehmen nicht, sich mit seinem Arbeitnehmer über einen Aufhebungsvertrag mit Abfindung zu einigen, liegt das oft an mangelnder Führungskompetenz. "Viele Vorgesetzte sind nicht in der Lage, klar zu sagen, was sie wollen, ohne zu verletzen", sagt Schledt. Schlechte Kommunikation endet oft vor Gericht. DIS dagegen rühmt sich, deutlich weniger Prozesse führen zu müssen als andere Zeitarbeitsvermittler.

Transparente Trennungssystematik

Oft schrecken Arbeitgeber aus Furcht, vor Gericht zu unterliegen, vor Entlassungen zurück, weil sie wissen, dass sich Leistung nur schwer definieren lässt und gerade bei der Abwägung, wann das Maß voll ist, sich viele Prozesse gegen sie kehren. Vor Gericht haben Unternehmen nur drei Argumentationsmöglichkeiten: Der Mitarbeiter hat sich eine eindeutige "Schlechtleistung" zu Schulden kommen lassen, etwa durch Unachtsamkeit eine Maschine ruiniert. Oder er hat ein Fehlverhalten trotz eindeutiger Warnung nicht geändert - etwa indem er trotz förmlicher Abmahnung immer wieder zu spät zum Dienst erscheint.

Die dritte Möglichkeit bietet die personenbezogene Kündigung. Sie greift beispielsweise dann, wenn das Gericht anerkennt, dass dem Unternehmen ein extrem häufiges krankheitsbedingtes Fehlen des Mitarbeiters nicht mehr zuzumuten ist.

Kommt es zum Showdown vor Gericht, hat das Unternehmen die Chance, sich geräuschlos zu trennen, schon verpasst: Prozesse verunsichern die Belegschaft und schüren Ängste. Die beste Versicherung dagegen, so Berater Sprenger, sei eine durchgängige, transparente und akzeptierte Trennungssystematik. "Leider wird in Deutschland erst jahrelang weggesehen und dann abrupt überreagiert."



Operation Kehraus.



Vergiftetes Betriebsklima

Unter dem Druck der Krise jetzt hastig ein radikales Low-Performer-Programm einzuziehen, hält Sprenger deshalb für gefährlich und geeignet, in vielen Unternehmen das Betriebsklima zu vergiften. Ähnlich argumentiert bei Infineon der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats Klaus Luschtinetz: Der Konflikt sei "emotional sehr aufgeladen", weil der Vorstand seine Pläne im Unternehmen schlecht kommuniziert habe.

Viele Mitarbeiter erfuhren von Schumachers Plänen zuerst aus der Presse. Erst nach diesen Medienberichten fand die erste offizielle Verhandlung mit dem Betriebsrat statt. Ergebnis: Für seine rund 15 000 Mitarbeiter im Ausland führt Infineon das Programm schrittweise ein. In Deutschland kann Schumacher sein Vorhaben vorerst nur im Werk Dresden umsetzen. Die Dresdner Chipfabrik unterliegt keinem Flächentarif, die Werksleitung konnte den Betriebsrat überzeugen. Für die anderen deutschen Niederlassungen laufen noch die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern.

Personalexperte Sprenger rät jedoch davon ab, dem Beispiel Infineons zu folgen und auf feste Prozentzahlen bei Entlassungen leistungsschwacher Mitarbeiter zu setzen. Er plädiert für eine sorgfältig vorbereitete Trennungspolitik, die auf der Konfliktfähigkeit geschulter Vorgesetzter beruht statt auf Welchs simpler Formel. "Das Modell 20-70-10 ist zu mechanistisch: Wenn man überall fünf oder zehn Prozent entlässt, schmeißt man in guten Abteilungen auch High Performer raus."

Eine Geschichte aus der WirtschaftsWoche 16/03.

Wie die Unternehmen das machen, warum sie gerade jetzt in die Offensive gehen und welche Chancen winken und Risiken drohen, lesen Sie bei wiwo.de und in der neuen WirtschaftsWoche. **Kennen Sie schon das Mini-Abo?**

CHRISTIAN SCHAUDWET

9.4.2003

Alle Rechte vorbehalten.

Die Web-Seiten von wiwo.de, ihre Struktur und sämtliche darin enthaltenen Funktionalitäten, Informationen, Daten, Texte, Bild- und Tonmaterialien sowie alle zur Funktionalität dieser Web-Seiten eingesetzten Komponenten unterliegen dem gesetzlich geschützten Urheberrecht der ECONOMY.ONE GmbH. Der Nutzer darf die Inhalte nur im Rahmen der angebotenen Funktionalitäten der Web-Seiten für seinen persönlichen Gebrauch nutzen und erwirbt im übrigen keinerlei Rechte an den Inhalten und Programmen.

Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ist ohne schriftliche Genehmigung der ECONOMY.ONE GmbH untersagt. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom.

© ECONOMY.ONE GmbH, 2000-03

Fenster schließen!