

# Personalabbau im Rahmen des nach- haltigen Belegschafts- managements.

Ergebnisse des DGFP-Experten-  
gesprächs am 19. Juni 2009

PraxisPapier 8/2009

Bearbeitung: Dr. Sascha Armutat

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail: [armutat@dgifp.de](mailto:armutat@dgifp.de)

## Inhaltsverzeichnis

1	Nachhaltiges Belegschaftsmanagement und die Situation des Personalabbaus in deutschen Unternehmen.....	4
2	Begriff, Inhalte und Ziele des Personalabbaus .....	7
3	Personalabbau betreiben – Instrumente und deren Einsatz.....	8
	3.1 Instrumente des Personalabbaus für unterschiedliche Unternehmenssituationen – ein Stufenschema .....	8
	3.2 Stufe 0: Flexibilisierung .....	8
	3.3 Stufe 1: Freiwillige Kapazitätsanpassungen.....	11
	3.4 Stufe 2: Einschnitte in die Stammbesellschaft.....	14
4	Begleitende Maßnahmen.....	17
5	Neun Grundregeln für den Personalabbau beim nachhaltigen Beschäftigungsmanagement.....	20
	5.1 Personalabbau planen und vorbereiten – Konzept und Governance.....	20
	5.2 Akzeptanz fördern durch aktives Stakeholdermanagement.....	23
	5.3 Führungskräfte in die Verantwortung mit einbeziehen.....	25
6	Ausblick .....	27
7	Abbildungsverzeichnis .....	27

# 1 Nachhaltiges Belegschaftsmanagement und die Situation des Personalabbaus in deutschen Unternehmen

Die letzten Monaten haben deutlich gemacht, dass sich strategische, professionelle Personalarbeit auszahlt – für die Unternehmen, die heute von den flexibilitätsorientierten Personalstrategien von gestern profitieren, für die Mitarbeiter, die bisher die positiven Effekte der damit einhergehenden Maßnahmen der Beschäftigungssicherung spüren.<sup>1</sup>

Die Unternehmen richten sich darauf ein, dass die aktuelle Wirtschaftskrise ca. zwei Jahren dauern wird. Dies zeigt die Befragung der DGFP zum Thema „Personalmanagement in der Wirtschaftskrise“ im Mai 2009.<sup>2</sup> Um mit der angespannten Wirtschaftssituation umzugehen, nutzen sie laut den Befragungsergebnissen noch alle Maßnahmen der Flexibilisierung, um Kündigungen so lange wie möglich zu vermeiden. Auch eine aktuelle Kurzumfrage der DGFP zum Personalabbau in Deutschland zeigt: Noch kann jedes dritte Unternehmen die angespannte wirtschaftliche Situation mit flexibilitätsorientierten Maßnahmen wie Kurzarbeit oder Überstundenabbau bewältigen. Eins von fünf Unternehmen reduziert seine Kapazitäten beispielsweise durch Aufhebungsverträge oder Nichtverlängerung befristeter Verträge.<sup>3</sup>

Dennoch stellt sich die Frage, was passiert, wenn alle Flexibilisierungspotenziale ausgereizt sind. Aller Erfahrung nach wird dann das Thema Personalabbau relevant, weil nur noch durch eine Reduzierung der Belegschaft Kosteneinsparungen erzielt werden können, die das Überleben der Unternehmen sichern. Erste Anzeichen dafür, dass dieses Szenario in vielen Unternehmen immer wahrscheinlicher wird, gibt es: Neun von 10 befragten Unternehmen erwarten laut der Kurzumfrage der DGFP im Sommer 2009, dass bis zum Ende des Jahres der Personalabbau in Deutschland deutlich zunehmen werde.

---

<sup>1</sup> Um das Lesen zu vereinfachen, wird nur die männliche Form bei Positionen oder Funktionen verwendet, es sind aber immer Frauen und Männer gemeint.

<sup>2</sup> Vgl. PraxisPapier 3/2009: „Personalmanagement in der Wirtschaftskrise. Befragungsergebnisse.“ unter [www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere).

<sup>3</sup> Vgl. Kurzumfrage der DGFP: „Kurz gefragt: Ihre Meinung zum Personalabbau in Deutschland“ unter <http://www.dgfp.de/de/content/articles/kurz-gefragt-ihre-meinung-zum-personalabbau-in-deutschland-1348/?XSID=0599e82b37f5a5dde749fc062c650e72> (Zugriff: 26.08.2009)

**Was glauben Sie, wie sich der Personalabbau in deutschen Unternehmen bis Ende 2009 entwickeln wird? (n=120)**

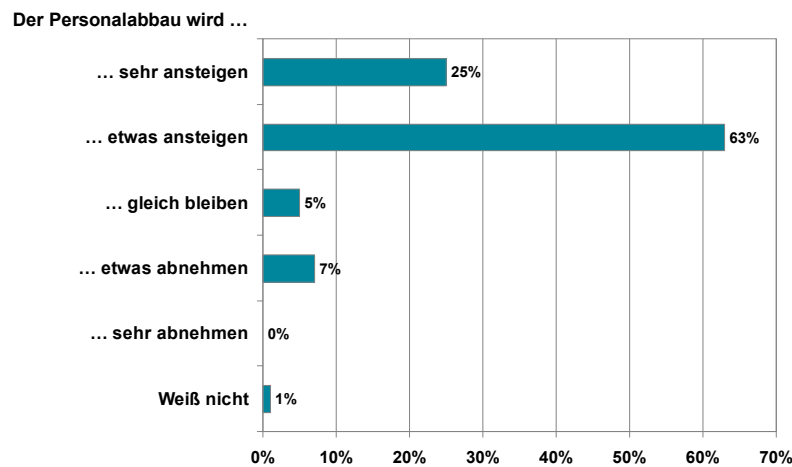


Abb. 1: Einschätzung des Personalabbaus in Deutschland bis Ende 2009<sup>4</sup>

Aus dieser Not lässt sich im Rahmen eines nachhaltigen Belegschaftsmanagements eine Tugend machen. Wenn der Personalabbau unvermeidlich ist, dann ist es sinnvoll, ihn im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu planen und mitarbeiterorientiert umzusetzen. Personalmanager müssen dazu den quantitativen und den qualitativen Personalbestand unter die Lupe nehmen und am strategischen Business-Bedarf ausrichten. Das unterstützt eine zukunftsfähige Ausrichtung der Belegschaft im Rahmen des gesetzlich Möglichen.

Die konkrete Umsetzung des Personalabbaus muss dann im Rahmen eines ganzheitlichen Trennungsmanagements gesehen werden. Zentral ist dafür die Frage, wie es nach einem durchgeführten Personalabbau weitergeht. In dieser Frage schwingen zwei Anforderungen mit:

Erstens geht es darum, auch mit einer reduzierten Belegschaft die heutigen und zukünftigen Leistungserstellungsprozesse sicherzustellen. Das ist eine Frage des Personaleinsatzes wie auch eine Frage der Motivation der Mitarbeiter, die bis zum Ende ihres Arbeitsverhältnisses im Unternehmen weiterarbeiten müssen.

---

<sup>4</sup> Quelle: Abbildung aus der Kurzumfrage der DGFP: „Kurz gefragt: Ihre Meinung zum Personalabbau in Deutschland“ unter <http://www.dgfp.de/de/content/articles/kurz-gefragt-ihre-meinung-zum-personalabbau-in-deutschland-1348/?XSID=0599e82b37f5a5dde749fc062c650e72> (Zugriff: 26.08.2009)

Zweitens spielt eine Rolle, wie mit Motivationsverlust und Ängsten der verbliebenen Mitarbeiter umzugehen ist.

Einem Teil dieser Fragen nähert sich das vorliegende PraxisPapier. Es ist das Ergebnis eines moderierten Round Table-Workshops am 19.06.2009 in der DGFP-Regionalstelle Düsseldorf, an dem

- Dr. Ulrich Braig, Windmüller & Hölscher KG Maschinenfabrik
- Dr. Uwe Klein, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Marcel Plaschke, Evonik Services GmbH

mitgewirkt haben.

Ziel des Workshops war es, Antworten auf die Frage zu finden, welche Handlungsoptionen es aus Praktikerperspektive für einen effizienten Personalabbau gibt und was bei der nachhaltigen, wertschätzungsorientierten Umsetzung zu beachten ist.

Antworten auf diese Frage wurden in einer dreistufigen Moderation herausgearbeitet. In einem ersten Schritt wurden mit einer moderierten und visualisierten Gruppendiskussion Erfahrungen systematisiert, die die beteiligten Unternehmen mit Personalabbauprozessen gesammelt haben. Im zweiten Schritt wurden mit Hilfe einer Kartenabfrage Herausforderungen identifiziert, die die Teilnehmer bei der Planung und Durchführung von Personalabbauprozessen wahrnehmen. Im dritten Schritt ging es dann darum, im Rahmen einer fokussierten Ideensammlung Lösungsmöglichkeiten für die identifizierten Herausforderungen zu finden.

Das vorliegende PraxisPapier fasst die Ergebnisse des durch Dr. Sascha Armutat moderierten Tages zusammen. Der besondere Dank gilt den Teilnehmern des Expertengesprächs für ihre Unterstützung!

## 2 Begriff, Inhalte und Ziele des Personalabbaus

Der Personalabbau umfasst alle Maßnahmen der Anpassung von Mitarbeiterkapazitäten, die auf eine gesteuerte Reduzierung von Personalkosten, eine intendierte Effizienzsteigerung der Prozesse und eine beabsichtigte Veränderung des Personalportfolios zielen.

Die Wahl der Maßnahmen und deren Anwendung hängen von dem wirtschaftlichen Handlungsspielraum des Unternehmens, den rechtlichen Rahmenbedingungen und Kriterien der Sozialverträglichkeit ab.

Der Personalabbau verfolgt ein übergeordnetes Ziel: die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Dieses Ziel gilt es durch Kapazitätsanpassungen zu unterstützen, die auf der Kostenseite durch eine Reduktion von Personalkosten, auf der Nutzenseite durch effizientere Strukturen Beiträge dazu leisten.

Entscheidend dabei ist es, sich von den richtigen Mitarbeitern zu trennen, die richtigen Mitarbeiter zu behalten und zugleich die Motivations- und Imagewirkung dieser Maßnahme bei allen Betroffenen im Blick zu behalten.

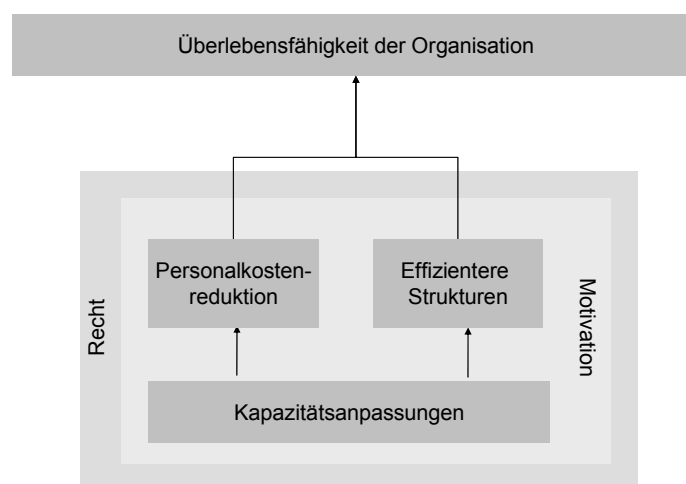


Abb. 2: Ziele von Kapazitätsanpassungen im Rahmen eines Personalabbaus

### **3 Personalabbau betreiben – Instrumente und deren Einsatz**

#### **3.1 Instrumente des Personalabbaus für unterschiedliche Unternehmenssituationen – ein Stufenschema**

Beim Personalabbau lassen sich drei Eskalationsstufen unterscheiden, die sich an der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens orientieren:

- Stufe 0: Flexibilisierung
- Stufe 1: Freiwillige Kapazitätsanpassungen
- Stufe 2: Einschnitte in die Stammbesellschaft

#### **3.2 Stufe 0: Flexibilisierung**

Bei ersten Anzeichen einer angespannten wirtschaftlichen Situation für das Unternehmen werden flexibilitätsorientierte Maßnahmen angewendet, die die Trennung von Mitarbeitern verhindern sollen und in der Regel befristet eingesetzt werden. Zu dieser *Stufe 0* (noch ohne Personalabbau) gehören diverse Maßnahmen der Flexibilisierung von Arbeitszeit, des Arbeitseinsatzes und des Entgelts - unter anderem:

- Überstundenabbau
- Abbau von Arbeitszeitkonten
- Kurzarbeit
- Sabbaticals
- Reduzierung der Arbeitszeit inkl. Entgeltreduzierung
- Streichen von variablen Entgeltbestandteilen
- Entgeltkürzungen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement. Grundlagen - Handlungshilfen - Praxisbeispiele. Bielefeld 2006 und Praxis-Papier 2/2009: „Leitfaden für ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement“ unter [www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere).



Welche Maßnahmen zum Einsatz kommen (müssen), richtet sich nach situativen, unternehmensspezifischen Faktoren. Drei Aspekte sind dabei relevant: Wie schnell und mit welcher Intensität kann man mit der Maßnahme die Unternehmenssituation beeinflussen, wie hoch ist der Realisierungsaufwand und mit welcher Akzeptanz ist bei den Mitarbeitern zu rechnen.

Von der Vielzahl an möglichen Flexibilisierungsmaßnahmen greifen wir hier zwei aus aktuellem Anlass heraus:

- Abbau Arbeitszeitkonten: Mitarbeiter können auf Arbeitszeitkonten Zeit- und Entgeltguthaben (übergesetzlichen Urlaub, Mehrarbeit, Freischichten, Boni, VV-Prämien etc.) ansparen. Je nach Gestaltung des Arbeitszeitkontos ist dieses Arbeitszeitguthaben eine Basis, um zeitlich befristet Überkapazitäten auszugleichen.<sup>6</sup>
- Kurzarbeit ist die vorübergehende Verkürzung der Arbeitszeit aufgrund betrieblicher Erfordernisse. Der Gesetzgeber räumt angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise den Unternehmen die Möglichkeit ein, die Kurzarbeitsphasen auf 24 Monate auszudehnen und fördert in dem Zusammenhang begleitende Weiterbildungsaktivitäten.<sup>7</sup>

Diese beiden Maßnahmen lassen sich gemäß der drei Kriterien Impact (1: sehr langsam und verhalten – 4: sehr schnell und intensiv), Realisierungsaufwand (1: sehr hoch – 4: sehr gering) und Akzeptanz (1: sehr gering – 4: sehr hoch) folgendermaßen in ein Priorisierungsportfolio einordnen:

---

<sup>6</sup> Vgl. Sascha Armutat et al. (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld 2009 sowie Hoff, A.: Zeitkonten in Zeiten der Krise. In: PERSONALFÜHRUNG 2/2009, S. 58-64.

<sup>7</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hg.): Weiterbildung für beschäftigte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen - Informationen für Arbeitgeber: Qualifizieren statt entlassen. April 2009 sowie Bundesagentur für Arbeit (Hg.): Qualifizierung während des Bezugs von Kurzarbeitergeld - Informationen für Arbeitgeber: Investitionen in die Zukunft. April 2009. Weitere Informationen unter [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de).

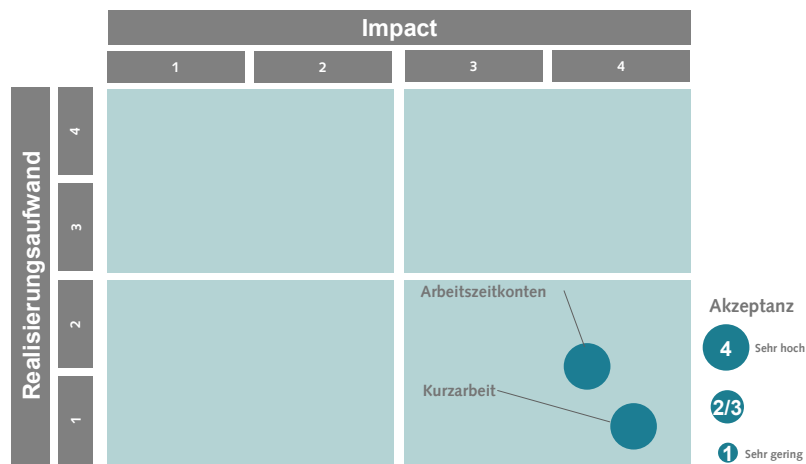


Abb. 3: Priorisierungsportfolio der Stufe 0

Die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen der Stufe 0 unterliegt folgenden Bedingungen:

- Die Führungsmannschaft muss zu 100 Prozent hinter den Maßnahmen stehen, um nicht Unsicherheit oder Rivalitäten bei der Belegschaft zu schüren.
- Die wirtschaftliche Lage und die erforderlichen Maßnahmen müssen offen und transparent kommuniziert werden.
- Es muss sichergestellt sein, dass tatsächlich noch die Zeit und das Geld zur Verfügung stehen, ehe man zum Personalabbau greifen muss.
- Die Maßnahmen beruhen alle auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Entsprechend geht es eher um einzelvertragliche Regelungen, ggf. unter Beteiligung des Betriebsrates.
- Beim Handling ist zu beachten, ob der Betriebsrat einbezogen werden muss und eine Einzelvereinbarung möglich ist.

Bei der Kurzarbeit als auch beim Abbau von Arbeitszeitkonten ist der Realisierungsaufwand (bei der Kurzarbeit bezogen auf das Beantragungsverfahren, bei dem Arbeitszeitkonto bezogen

auf das Einführungsverfahren) relativ hoch, der Impact sehr schnell sowie die Akzeptanz bei den Mitarbeitern sehr hoch.

Ähnliche Überlegungen lassen sich zu allen im Unternehmen verfügbaren Maßnahmen anstellen.

### **3.3 Stufe 1: Freiwillige Kapazitätsanpassungen**

Hält die angespannte wirtschaftliche Situation des Unternehmens an und sind die Flexibilisierungsmaßnahmen ausgeschöpft, kommen erste Maßnahmen der Kapazitätsreduktion zum Einsatz. Dazu wird z.B. die altersbedingte, z.T. auch die selbstinitiierte Fluktuation von Mitarbeitern genutzt und durch entsprechende Programme unterstützt. Das Unternehmen setzt in dieser Phase vielfach auf das Prinzip der Freiwilligkeit, es gibt noch keine unternehmensinitiierten Einschnitte in die Belegschaft. Typische Maßnahmen, die Unternehmen in dieser Phase 1 nutzen, sind:

- Unterstützung älterer Mitarbeiter bei der Verrentung
- Konzeption und Anwendung von betrieblichen Vorruhestandsregelungen
- Nutzung von Altersteilzeit, so lange die gesetzliche Möglichkeit besteht
- Werbung für die freiwillige Reduktion der vertraglich geregelten Arbeitszeit im Rahmen einer Teilzeitoffensive
- Nichtverlängerung von befristeten Verträgen
- individuell geregelte Aufhebungsverträge

Diese Maßnahmen lassen sich wie folgt in das Priorisierungsportfolio einordnen, ausgerichtet an der Skala:

- Impact: langsam, verhalten (1) bis sehr schnell, intensiv (4)
- Realisierungsaufwand: sehr hoch (1) bis sehr gering (4)
- Akzeptanz: sehr gering (1) bis sehr hoch (4)

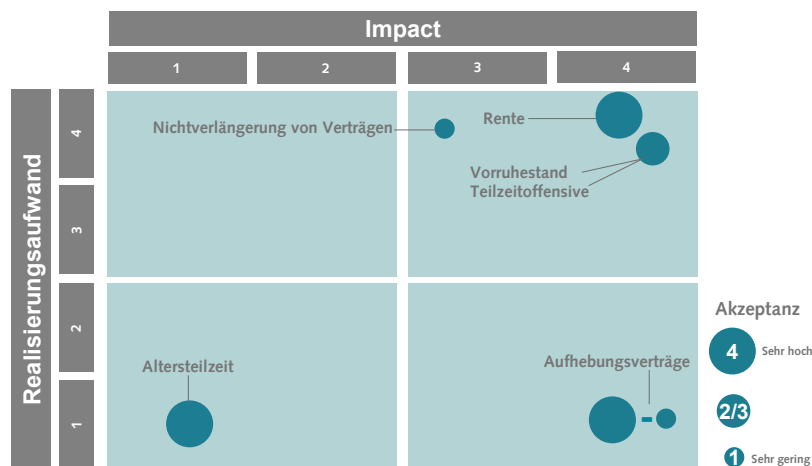


Abb. 4: Priorisierungspotfolio der Stufe 1

Die Rente ist die einfachste und erfolgreichste Lösung. Beim Vorruhestand führt der Abschlag bei der endgültigen Rentenhöhe zu einer geringeren Akzeptanz.

Altersteilzeit bringt hohen Aufwand und hohe Kosten für das Unternehmen mit sich und wirkt auch erst spät, findet allerdings eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Bei einer Teilzeittoffensive ist die Realisierung schnell umgesetzt und die Wirkung schnell zu spüren. Die Mitarbeiter tun sich schwer damit, fragen oft nach einem „Hintertürchen“, um wieder voll einsteigen zu können.

Wenn befristete Verträge nicht verlängert werden, ist die Umsetzung zwar einfach, doch die Auswirkung nicht sofort spürbar. Den betroffenen Mitarbeitern (und Kollegen) fällt die Akzeptanz sehr schwer.

Aufhebungsverträge haben eine sofortige Wirkung, die Akzeptanz hängt davon ab, ob der Mitarbeiter eigeninitiativ dies vorgeschlagen hat. Bei der Realisierung ist einiges zu beachten:

## **Besonderheiten eines Aufhebungsvertrages**

Durch den Abschluss eines Aufhebungsvertrages einigen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber, das bestehende Arbeitsverhältnis zu einem bestimmten Zeitpunkt – in der Regel unter Zahlung einer Abfindung – zu beenden und alle gegenseitigen Rechte und Pflichten aus dem bestehenden Arbeitsverhältnis außer Kraft treten zu lassen. Der Abschluss eines solchen Vertrages ist stets freiwillig und beendet das Arbeitsverhältnis in gegenseitigem Einvernehmen ohne Berücksichtigung gesetzlicher, kollektivrechtlicher oder einzelvertraglicher Kündigungsfristen sowie ohne Vorliegen eines Kündigungsgrundes. Dies und die Tatsache, dass bei Aufhebungsverträgen sowohl der allgemeine als auch der besondere Kündigungsschutz keine Anwendung findet, macht den Aufhebungsvertrag zu einem beliebten, individuell gestaltbaren Instrument zur kurzfristigen Personalfreisetzung. Auch für den Mitarbeiter gestaltet sich der Abschluss eines solchen Vertrages als vorteilhaft, da durch die Vereinbarung einer Abfindungszahlung für einen, im Falle einer Kündigung in der Regel nicht gegebenen, materiellen Vorteil gesorgt wird.

Eine Abwandlung des Aufhebungsvertrags ist der sog. Abwicklungsvertrag, der sich vom klassischen Aufhebungsvertrag insofern unterscheidet, dass er das Arbeitsverhältnis nicht selbst auflöst. Ihm muss eine Kündigung vorausgehen, die das Arbeitsverhältnis formal beendet. Durch den Abwicklungsvertrag können im Nachgang zur Kündigung durch beiderseitiges Rechtsgeschäft die verbleibenden Modalitäten geregelt werden.

Hinsichtlich des Abschlusses von Aufhebungsverträgen sind zwei Aspekte hervorzuheben:

Ein Aufhebungsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer führt nicht mehr zwingend zu einer Sperrzeit beim Arbeitslosengeld. Der Arbeitnehmer behält seinen vollständigen Anspruch, wenn er ohnehin zu diesem Zeitpunkt oder bereits früher betriebsbedingt gekündigt worden wäre. In einem solchen Fall hat der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis nicht im Sinne von § 144 Abs.1 Nr.1 SGB III ohne wichtigen Grund beendet. Voraussetzung ist hierbei, dass jeweils die individuelle Kündigungsfrist eingehalten wird und die für den Verlust des Arbeitsplatzes gezahlte Abfindung sich im Rahmen von 0,25 bis 0,5 Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr bewegt. In diesen Fällen sieht die Agentur für Arbeit mittlerweile in der Regel

von einer gesonderten Prüfung der Rechtmäßigkeit der Arbeitgeberkündigung ab (Hinweis: Anlass für die entsprechende Änderung der Durchführungsanweisung war das Urteil des BSG vom 12.07.2006, B 11 a AL 47/05 R).

Bislang wurde von der sozialgerichtlichen Rechtsprechung angenommen, dass kein die Sozialversicherungspflicht begründendes Beschäftigungsverhältnis vorliege, wenn der Mitarbeiter nach Abschluss eines Aufhebungsvertrags bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses unwiderruflich freigestellt wurde. Um dies zu vermeiden, wurde regelmäßig widerruflich freigestellt, was besonderen Erläuterungsbedarf gegenüber dem Mitarbeiter und ggf. sogar fehlende Akzeptanz zur Folge hatte.

Durch das Bundessozialgericht wurde nun festgestellt, dass eine die Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung und in der Arbeitslosenversicherung begründende Beschäftigung auch dann vorliegen kann, wenn bei fortlaufender Zahlung des Arbeitsentgelts der Arbeitnehmer einvernehmlich und unwiderruflich bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses von der Arbeitsleistung freigestellt ist (vgl. Urteil vom 24.9.2008, B 12 KR 22/07 R).

### **3.4 Stufe 2: Einschnitte in die Stammebelegschaft**

Nimmt die wirtschaftliche Situation des Unternehmens einen dramatischen Verlauf und wird sie aller Voraussicht nach dauerhaft schlecht bleiben, hat das Unternehmen keine Wahl mehr: Es muss aktiv die Stammebelegschaft reduzieren. Die Stufe 2 umfasst:

- betriebsbedingte Kündigungen bei Betriebsschließung, Reduzierung, Standortverlagerung: Darunter versteht man Kündigungen, die sich aus einer notwendigen Anpassung des aktuellen Personalbestands an den tatsächlichen Personalbedarf ergeben, sofern eine nachweisbare ökonomische Notwendigkeit vorliegt. Es ist dabei vorab zu prüfen, ob der/die betroffenen Arbeitnehmer auf einer adäquaten Stelle weiterbeschäftigt werden kann bzw. können.
- Massentlassungen liegen vor, wenn in einem Betrieb innerhalb von 30 Tagen eine bestimmte Anzahl von Arbeitnehmern entlassen wird: bei Betrieben mit mehr als 20 und weniger als 60 Arbeitnehmern mehr als 5, bei Betrieben mit

60 bis 499 Arbeitnehmern 10% oder mehr als 25, bei Betrieben mit mindestens 500 Arbeitnehmern mindestens 30. Der schriftlichen Anzeige an die Agentur für Arbeit ist die Stellungnahme des Betriebsrats beizufügen. Die Entlassungen werden vor Ablauf eines Monats nach Eingang der Anzeige nur wirksam, wenn das Landesarbeitsamt zustimmt.<sup>8</sup>

Aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens fällt das Personalmanagement in Absprache mit der Unternehmensleitung die Entscheidung, welche Maßnahmen zum Einsatz kommen (müssen). Alle Maßnahmen unterliegen bestimmten Bedingungen, um überhaupt erfolgreich sein zu können. Zudem ist bei der Auswahl der Maßnahmen zu berücksichtigen, welchen Impact man erhofft, wie hoch der Realisierungsaufwand ist und mit welcher Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu rechnen ist.

Auch für die Stufe 2 gibt es Bedingungen, mit denen erst der Personalabbau seine erhoffte Wirkung erreichen kann:

- Das Commitment der Führungsmannschaft zu den Maßnahmen und ihrer Umsetzung muss zu 100 Prozent gegeben sein.
- Den verbleibenden Mitarbeitern muss klar die Notwendigkeit des Personalabbaus und die erhofften Wirkungen für die Zukunft des Unternehmens kommuniziert werden.
- Bei den Verhandlungen auf kollektiver Ebene ist auf ein konstruktives Miteinander zu achten.
- Bei allen Maßnahmen muss der Rechtsrahmen eingehalten werden.

Gegebenenfalls können zur Unterstützung dieses Prozesses begleitende Maßnahmen eingesetzt werden (siehe Kapitel 4).

Bei der Bewertung der Maßnahmen gilt wie bei den vorherigen Stufen:

---

<sup>8</sup> siehe auch §§ 17 ff. KschG. Unter folgendem Link der Agentur für Arbeit sind die Dokumente bei Massenentlassungen zu finden: [http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_26726/Navigation/zentral/Formulare/Unternehmen/Entlassungen-Streik/Entlassungen-Streik-Nav.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_26726/Navigation/zentral/Formulare/Unternehmen/Entlassungen-Streik/Entlassungen-Streik-Nav.html). Siehe auch Bauer, J.-H.; Günther, J.: Aktuelle Entwicklungen und Reformbedarf. Arbeitsrecht in Zeiten der Krise. In: PERSONALFÜHRUNG 7/2009, S. 48 – 53.

- Impact: langsam, verhalten (1) bis sehr schnell, intensiv (4)
- Realisierungsaufwand: sehr hoch (1) bis sehr gering (4)
- Akzeptanz: sehr gering (1) bis sehr hoch (4)

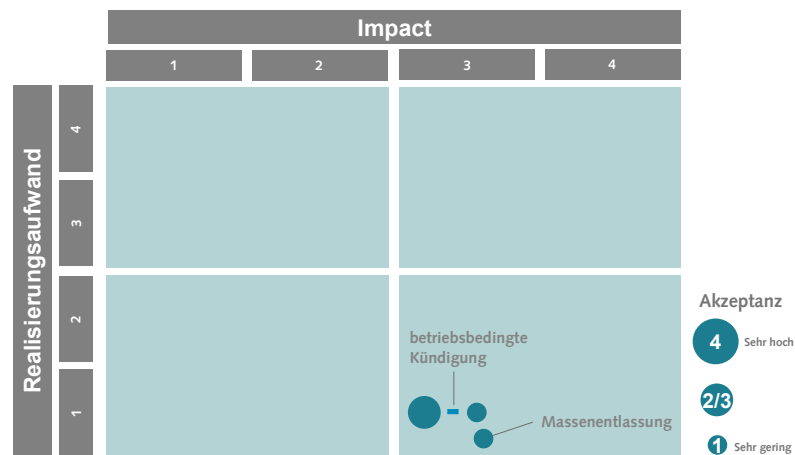


Abb. 5: Priorisierungsportfolio der Stufe 3

Ob einzelne betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden oder es gar zu Massenentlassungen kommt: Der Realisierungsaufwand ist sehr hoch und für die Mitarbeiter schwer zu verkraften. Die Auswirkungen zeigen sich relativ schnell.

Mittlerweile gibt es bei den Agenturen für Arbeit Teams, die gut geschult den Arbeitgeber beraten können. Es kann daher hilfreich sein, frühzeitig Kontakt mit der zuständigen Agentur für Arbeit aufzunehmen.



## 4 Begleitende Maßnahmen

Im Rahmen eines ganzheitlichen Belegschaftsmanagements sind zusätzlich begleitende Maßnahmen zu empfehlen. Auch diese lassen sich hinsichtlich Realisierungsaufwand, Impact und Akzeptanz beurteilen.

Bei Stufe 1 und 2 stehen die Kommunikationsmaßnahmen deutlich im Vordergrund. In beiden Fällen gilt:

- Kommunikation in die Führungsmannschaft. Es gibt Maßnahmen für die, die es betrifft, und Maßnahmen für die, die es nicht betrifft. Immer ist dabei zu bedenken: Es wird zu einem psychischen Einbruch bei den Mitarbeitern kommen, wenn es zu Entlassungen kommt. Daher ist das Commitment der Führungskräfte sehr wichtig. Ebenso im Fall der individuellen Absprachen: Hier müssen die Gründe abgesprochen sein.
- Kommunikation in die Belegschaft. Auch hier sind zu unterscheiden Maßnahmen für die, die es betrifft, und Maßnahmen für die, die es nicht betrifft. Zum Beispiel sind die Leistungsträger, die bleiben sollen, am Tag der Verkündung betriebsbedingter Kündigungen von den Führungskräften anzusprechen und darauf hinzuweisen, dass sie nicht betroffen sein werden.

In der Stufe 1 kommen zudem in Frage:

- Werbung für freiwillige Maßnahmen
- Outplacement (dies wird eher für Führungskräfte angeboten)
- Qualifizierungsmaßnahmen, bei denen Drittmittel eingesetzt werden können

In der Stufe 2 sind als begleitende Maßnahmen möglich:

- Transfergesellschaften
- Maßnahmen, die sich aus dem Change Management ableiten

Bei einer Einordnung der Maßnahmen nach der Skala

- Impact: langsam, verhalten (1) bis sehr schnell, intensiv (4)
- Realisierungsaufwand: sehr hoch (1) bis sehr gering (4)
- Akzeptanz: sehr gering (1) bis sehr hoch (4)

sieht das Priorisierungsportfolio wie folgt aus:

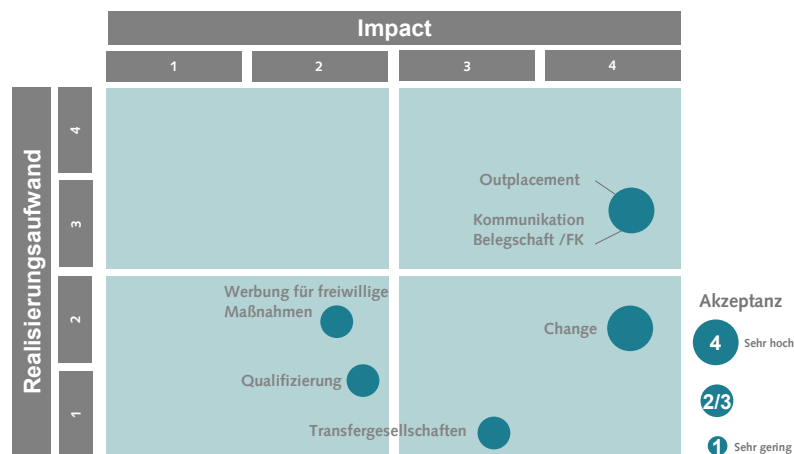


Abb. 6: Begleitende Maßnahmen in der Stufe 1 und 2

Gute Kommunikationsmaßnahmen machen Arbeit in der Vorbereitung, tragen aber sehr zur Akzeptanz und damit zur Wirkung bei.

Ähnlich verhält es sich bei dem Outplacementangebot für Führungskräfte in der Stufe 1.

Die Werbung für freiwillige Maßnahmen bedeutet nicht viel Aufwand, die Akzeptanz und Wirkung bewegt sich im Mittelfeld.

Qualifizierungsmaßnahmen aus Drittmitteln bedeuten einen relativ hohen Aufwand, die Akzeptanz der Mitarbeiter richtet

sich nach ihrer Einstellung zur beruflichen Weiterbildung. Die Wirkung lässt sich schwer abschätzen.

In der Stufe 2 bringt die Einrichtung von Transfergesellschaften einen hohen Realisierungsaufwand mit sich. Die Wirkung setzt dafür schnell ein und dieses Angebot stößt allgemein auf eine gute Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Change Management-Prozesse und –Maßnahmen kommen auch in dieser Situation zum Tragen. Abgesehen vom Aufwand sprechen die direkte Wirkung und die hohe Akzeptanz für diese Begleitmaßnahme.

Nicht zu vernachlässigen ist die Vorbereitung der Führungskräfte auf die Umsetzung der Maßnahmen. Es kann ein entsprechendes Training ihrer Soft Skills, z. B. Führen von Trennungsgesprächen, ratsam sein.

## 5 Neun Grundregeln für den Personalabbau beim nachhaltigen Beschäftigungsmanagement

Beim Personalabbau stechen drei Handlungsfelder hervor, die den Erfolg der einschneidenden Personalabbaumaßnahmen erst sicher stellen:

Das ist zum einen die Planung des Personalabbaus unter Berücksichtigung der Governance, also die konzeptionelle Ebene dieses Prozesses. Und zum anderen die Umsetzung auf operativer Ebene im Hinblick auf die Stakeholder und ihre Akzeptanz dieser Maßnahmen sowie die Führungskräfte und ihre Unterstützung und Umsetzung des Trennungsprozesses.

Was im Einzelnen in diesen Handlungsfeldern zu berücksichtigen ist und welche neun Grundregeln sich daraus ableiten, erläutern die nachstehenden Ausführungen.

### 5.1 Personalabbau planen und vorbereiten – Konzept und Governance

#### *Regel 1: Gesetzliche Vorgaben sind einzuhalten!*

Der Erfolg jeder Maßnahme hat die Beachtung des Rechtsrahmens zur Voraussetzung. Die Nichtbeachtung macht die gewünschten Effekte nichtig. Maßnahmen werden nicht nur teuer und dauern längern, sie werden zum Teil unwirksam. Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen hat massive Effekte auf die Akzeptanz in dem Mitbestimmungsgremium. Welche Folgen auftreten können, verdeutlichen zwei Beispiele:

Beispiel 1: Eine schwangere Mitarbeiterin kommt mit in die Sozialauswahl. Die Wirksamkeit der Kündigung ist nicht gegeben, gegebenenfalls ist aber die gesamte Sozialauswahl in Frage gestellt.

Beispiel 2: Wenn im Rahmen der Betriebsänderung die Mitbestimmung nicht berücksichtigt wird, kann die geplante Maßnahme nicht umgesetzt werden. Eine einstweilige Verfügung droht.

### ***Regel 2: Das richtige Timing der Maßnahmen entscheidet!***

- Die Maßnahmen, die Schritte in den einzelnen Maßnahmen und die Kommunikation sind bewusst zu planen und abgestimmt umzusetzen.
- Maßnahmen der Stufe 0 machen immer dann Sinn, wenn es im Unternehmen die begründete Hoffnung gibt, dass sich die Wirtschaftslage in absehbarer Zeit zum Besseren wendet.
- Maßnahmen der Stufe 1 machen Sinn, wenn keine Besserung kurz- bis mittelfristig erwartet wird, Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen noch zur Verfügung stehen, man begründet von einem Freiwilligenpotenzial ausgehen kann.
- Maßnahmen der Stufe 2 sind notwendig, wenn keine Handlungsmöglichkeiten mehr bestehen, Flexibilitäten ausgereizt sind und es keine Freiwilligenpotenziale mehr gibt (alternativ: Entscheidung der Unternehmensführung).
- Diese Eskalationslogik richtet sich nach kommunikativen Kriterien. Aus unternehmerischer Entscheidungsperspektive ist es nicht notwendig, sie sequenziell abzuarbeiten.
- Parallel zur Maßnahmenplanung ist ein Kommunikationsplan zu erstellen: Wann soll was durch wen an wen wie verkündet werden?

### ***Regel 3: Die Handlungsmöglichkeiten zum Personalabbau sind abzuwägen!***

Die relevanten Kriterien sind

- Balance von Kosten und Nutzen
- Auswirkungen auf die Liquiditätsentwicklung
- Einschätzung der Transaktionskosten

Im Einzelnen bedeutet dies für die Balance von Kosten und Nutzen:

- Die Kurz- und Langfristperspektive ist zu beachten.
- Externe Einflüsse wie z.B. Tarifabschlüsse sind zu berücksichtigen.
- Rückstellungen müssen beachtet werden.
- Der Kapazitätsverlust muss zu verkraften sein bzw. kurzfristig von den verbliebenen Mitarbeitern aufgefangen werden!
- Das Aufrechterhalten des operativen Geschäfts muss gewährleistet sein.

Bei den Auswirkungen auf die Liquiditätsentwicklung steht die Prüfung der Verfügbarkeit der Mittel im Vordergrund:

- Wann hat das Unternehmen cashwirksame Einsparungen in welcher Höhe?
- Welche Zusatzkosten stehen diesen Einsparungen gegenüber?
- Wann wird sich das zeitlich auswirken?

Bei der Einschätzung der Transaktionskosten sind zu beachten:

- Anwaltskosten, Vertragskosten sind einzurechnen.
- Produktivitätsverlust durch „Lähmung“ ist sehr wahrscheinlich.
- Verhandlungskosten mit Betriebsrat und Mitarbeitern sind abzuschätzen.

## 5.2 Akzeptanz fördern durch aktives Stakeholdermanagement

*Regel 4: Die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates ist ein wichtiger Akzeptanztreiber.*

- Das ist immer dann möglich, wenn die Diskussion ergebnisoffen geführt werden kann.
- Entscheidend ist, wie der Kommunikationsprozess gestaltet wird. Erfolgsfaktoren sind Glaubwürdigkeit und Transparenz.
- Der richtige Zeitpunkt ist schwer zu bestimmen:
  - Der Abbaubedarf muss hinreichend konkret sein.
  - Die Maßnahmen müssen hinreichend konkret sein.
  - Es muss dennoch Diskussionspielraum geben (Ergebnisoffenheit / Prozessoffenheit).
- Weitere Stakeholder intern sind sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter, die durch die richtigen Informationen im Prozess begleitet werden müssen.
- Es sind Möglichkeiten zu schaffen, damit Mitarbeiter Fragen stellen können.

*Regel 5: Die Außenwirkung der Personalabbaumaßnahmen muss bei der Konzeption und bei der Umsetzung beachtet werden.*

- Relevante externe Stakeholder sind
  - Presse
  - Arbeitsagenturen
  - Lokalpolitik
  - Kunden und Lieferanten
  - Kapitalgeber

- Ziel ist es, das Unternehmensimage trotz Abbau aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass das Unternehmen mit den notwendigen Ressourcen versorgt wird (Kapital, Material, Know-how).
- Proaktive Information ist besser als Reaktion.
- Wenn reagiert werden muss: Statements vorbereiten, die die Mitarbeiter nutzen können, um so sicherzustellen, dass
  - die Botschaften einheitlich sind
  - die Belegschaft immer informiert ist!
- Das Timing ist wichtig: Wer bekommt wann welche Detailinfos? Am besten ist es, einen Kommunikationsplan zu erstellen.

*Regel 6: Zu beachten ist, dass durch die Einbeziehung von Gewerkschaften unter Umständen mit unternehmensfremden Dritten verhandelt werden muss.*

- Es gibt Tendenzen, dass die Gewerkschaften nach Tarifsozialplänen verlangen, die sie gegebenenfalls mit Arbeitskämpfungsmitteln durchsetzen. Hier gilt es, den Betriebsrat inhaltlich zu stärken und selbstbewusst gegenüber den Gewerkschaftsansprüchen zu machen. So werden tatsächlich unternehmensspezifische Lösungen ermöglicht.
- Die übergeordneten Interessen der Gewerkschaften sind mit ins Kalkül zu ziehen. Der Blick auf die Branche, Wettbewerber und die Gewerkschaftsgremien ist sinnvoll. In diesem Zusammenhang spielen Forderungen der Gewerkschaft nach Beschäftigungsgarantien und Mitarbeiterbeteiligungen zunehmend eine starke Rolle.



### 5.3 Führungskräfte in die Verantwortung mit einbeziehen

*Regel 7: Führungskräfte müssen die Notwendigkeit des Personalabbaus verstehen und als Multiplikatoren der Geschäftsführung im Unternehmen handeln.*

- Die Geschäftsführung muss frühzeitig die Key Player der Führungsmannschaft identifizieren.
- Die neue Organisationsstruktur muss bekannt sein!
- Jeder Führungskraft muss frühzeitig klar sein, in welcher Weise sie von dem Personalabbau betroffen ist.
- Hintergründe und Konzept des Personalabbaus sind umfassend den Führungskräften mitzuteilen.
- Anforderungen an die Führungskräfte im Personalabbau sind klar zu kommunizieren, entsprechende Kompetenzen sind zu entwickeln.

*Regel 8: Die Führungskräfte sollten Multiplikatoren bei den unterstellten Mitarbeitern für die Vermittlung der Notwendigkeit und den Prozess des Personalabbaus sein.*

Die Führungskräfte identifizieren die informellen Meinungsführer und beziehen sie in den Dialog mit den Mitarbeitern ein, denn

- sie kennen die Gruppe und die Meinungsbildner,
- werden gehört und
- ihre Meinung wird geschätzt.

*Regel 9: Die Führungskräfte müssen den Geschäftsbetrieb bei allen Mitarbeitern auch in der schwierigen Abbauphase sicherstellen!*

- Wichtig ist es, die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. Es ist an sie der Appell zu richten, dass

das Unternehmen eine Perspektive für die Zukunft hat, wenn jetzt gemeinsam die Aufgaben angepackt werden.

- Um die Motivation sicherzustellen, muss zudem Fehlverhalten frühzeitig sanktioniert, positives Verhalten frühzeitig gratifiziert werden.
- Die Situation des Unternehmens muss offen beim Namen genannt werden. Es ist dazu nicht erforderlich, alles zu sagen, doch darf in keinem Fall gelogen werden (selektive Offenheit, zurückhaltende Transparenz).
- Es dürfen keine falschen Versprechungen gemacht werden. So ist zum Beispiel nur die Hilfe anzubieten, die auch geleistet werden kann, wie Kontakte in andere Bereiche herzustellen oder Unterstützung bei der beruflichen Umorientierung anzubieten.
- Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen will, sollte großzügig Unterstützung gegeben werden, zum Beispiel dem Mitarbeiter zügig ein Zwischenzeugnis auszustellen oder Frei für Bewerbungsgespräche zu geben.
- Zu jeder Zeit muss die Führungskraft ihre Gesprächsbereitschaft signalisieren.

## 6 Ausblick

Personalabbau ist das letzte Mittel, mit dem Personalmanager helfen, das Überleben des Unternehmens in schweren Zeiten zu sichern. Wie bewusst Personalmanager damit umgehen, zeigen die letzten Befragungen der DGFP. Im Vordergrund steht das Nutzen aller Flexibilisierungsmöglichkeiten, und wenn diese nicht mehr greifen, wird mit großer Achtsamkeit von der Reduzierung der Stammebelegschaft Gebrauch gemacht, gilt es doch, auch die Trennung von Mitarbeitern als ein kulturprägendes Moment im Blick zu behalten. Die Auswirkungen auf die im Unternehmen bleibenden Mitarbeiter sind enorm, und die imageprägende Wirkung auf den externen Arbeitsmarkt nicht von der Hand zu weisen. Darum ist es wichtig, wenn der Personalabbau unumgänglich ist, ihn fair und transparent zu betreiben und besonders durch Kommunikationsmaßnahmen zu flankieren.

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Einschätzung des Personalabbaus in Deutschland bis Ende 2009 .....	5
Abb. 2:	Ziele von Kapazitätsanpassungen im Rahmen eines Personalabbaus.....	7
Abb. 3:	Priorisierungsportfolio der Stufe 0 .....	10
Abb. 4:	Priorisierungsportfolio der Stufe 1 .....	12
Abb. 5:	Priorisierungsportfolio der Stufe 3 .....	16
Abb. 6:	Begleitende Maßnahmen in der Stufe 1 und 2.....	18