

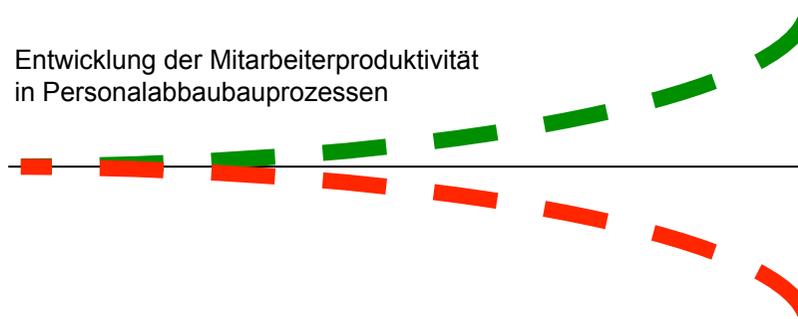
# Personalabbau und Trennungsmanagement als Change-Prozess

## Die Herausforderung

# 危机

Krise = wei ji  
Gefahr + Chance

Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität  
in Personalabbauprozessen



### Chance

Trennung primär von Low Performern  
Mitarbeiterproduktivität kann bis 20% steigen  
(Basis: Gallup, EEI 2013; Produktivitätsunterschiede  
alleine durch Motivation/Engagement, ohne Können!)

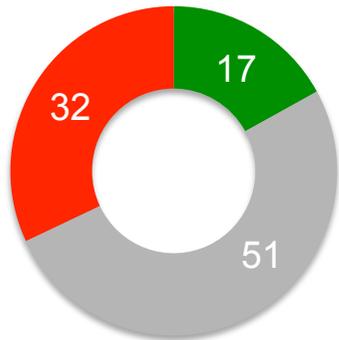
Produktivitätsverlust durch Demotivation und  
Fluktuation in schlecht gestalteten Prozessen  
bis 21% (Capgemini 2005/2012)

### Risiko



### Die Bilanz von „pragmatischem“ Personalabbau ist ernüchternd

Wer mit voller Kostensenkung plant, muss zu den 17% Besten gehören!



**Zielerreichung in  
Personalabbauprozessen**  
(DGFP 2010)

- voll oder weitgehend
- mehr als die Hälfte
- zur Hälfte oder weniger

- ▶ Nur 17% aller Personalabbauprozesse sind ein voller Erfolg. Im Durchschnitt werden nur etwa **60% der geplanten Effekte realisiert**.
- ▶ In zwei Drittel aller Fälle sinkt die Arbeitsmoral. Der Produktivitätsverlust beträgt bis zu 20%, d.h. jeder fünfte Mitarbeiter kann ein Totalausfall sein. Mit dem Abbau an Kapazitäten führt das zu einem gesamten **Leistungsverlust von 25 – 35%**.
- ▶ Nur ein Drittel schafft die notwendige Steigerung der Mitarbeiterleistung, sogar nur 20% erreichen eine dauerhaft bessere Qualifikationsstruktur.
- ▶ Vor allem die **Kosten erhöhter Fluktuation** (bis +9%-Punkte) **machen Einsparungsziele zunichte**. Die Guten gehen zuerst.

### Das sind die größten Fehler:

- ✗ Zu wenig Vorbereitung und Planung (Gesamtprozess, HR-Screening, Angebote, Gespräche)
- ✗ Delegation an Externe, „den starken Mann spielen“
- ✗ Unklare Botschaften, allgemein und in Einzelgesprächen
- ✗ Die verbleibenden Mitarbeiter werden übersehen
- ✗ Die Ausbreitung von Unsicherheit und Angst wird unterschätzt und dauert zu lange

### Und die Führungskräfte sind oft überfordert!

- ▶ **Keine Erfahrung**, insb. im Umgang mit Trennung
- ▶ Unsicherheit wegen eigener Veränderung und persönliche Betroffenheit wegen **Verlust an Glaubwürdigkeit** (Botschaften und Feedback bisher)
- ▶ **Argumentationsnot**: Wie wird es zukünftig funktionieren? Wer muss gehen und warum?
- ▶ **50 – 70% mit Angst** vor Fehlern, Konflikten und Verlust von Anerkennung; 60% treffen stressbedingt falsche Entscheidungen, 45% wirken verändert / unberechenbar, 40% werden krank

Fazit: Personalabbau muss professionell geplant, aktiv gesteuert und systematisch **als Change Prozess umgesetzt** werden. Es ist vielleicht **Ihr wichtigstes Projekt!**

# Personalabbau und Trennungsmanagement als Change-Prozess

## Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

### 1 Eine klare Strategie für die Umsetzung

- Kosten senken + Qualität steigern + neue Qualitäten (z.B. Digitalisierung) + neue MA „atmen“ können erfordert i.d.R. unvermeidbar die **aktive Trennung von Mitarbeitern mit geringer Leistung**
- Basis für die Umsetzung = **Respekt + Wertschätzung** (Vorteil ist empirisch belegt)
- **Kurze Phase der Unsicherheit**: konzentrierte Umsetzung, keine Salami-Taktik, Entwarnung geben
- **Change Management**: HR, Führung, **Bleibende; attraktiver Arbeitgeber** bleiben; regelmäßig Feedback

### 2 Saubere Planung und Vorbereitung

- Klären primärer Weg bei Trennung: Jetzt Aufhebung vs. verhaltensbedingte Kündigung in 1 – 2 Jahren (70% bleiben auf Niveau für Trennung); Kostenvergleich für die Alternativen inkl. Vorlauf (vgl. 4)
- **Gesamtprozess strukturieren und planen** inkl. Abstimmung Timing mit organisatorischer Umsetzbarkeit
- **HR-Screening** nach klaren Kriterien: Stars für Bindung / PE-Bedarf / Veränderung / pot. Ausscheider  
Möglichkeit verhaltensbedingter Kündigung (Basis für Standardangebot Aufhebung) → keine Rückzieher!

### 3 Einheitliche Umsetzung des Führungssystems

- Prüfen: Klarheit in der Führungsstruktur?
- **MUSS = funktionierende Führung**, zumindest Einstieg, weil Basis für alle Umsetzungsvarianten
- Priorität: Zielvereinbarung, Feedback, Beurteilung, Prüfung/Anpassung LOV
- **Neu: Formale Korrekturvereinbarung**

### 4 Faire Angebote für die Trennung

- **Prinzip = Geld + Zeit + Unterstützung**: Faire Abfindung, Vorlauf zum Ausscheiden + frühe Freistellung, Hilfe bei Neuorientierung; 63/80% neuer Job in 6/12 Monaten; Vorlauf kostet Zeit → **früh starten**
- Saubere **Analyse von Kosten und Nutzen** für die Angebote bzw. Alternativen
- Positive Elemente: Arbeitszeitflexibilisierung, Sabbaticals, unbezahlter Urlaub

### 5 Systematische Auswahl potenzieller Ausscheider

- **Basis = HR-Screening**, inkl. Möglichkeit verhaltensbedingter Trennung;
- Klare Auswahlregeln und vollständige Informationsbasis für Führungskräfte
- Prozess der Abstimmung mit Vorstand, Führungskraft, HR, Personal-/Betriebsrat
- Optional: Auswahl von Top-Leistungsträgern für spezielle Bindungsangebote

### 6 Professionelle Kommunikation

- Strukturierung Gesprächsfolge, z.B. allg. Angebot – Folgegespräch/Nachsorge – Neuorientierung
- Strukturierung Angebots-/Trennungsgespräch: Inhalt, Ablauf, Umfang
- Wichtig: Das (erste) Gespräch führt die verantwortliche Führungskraft, i.d.R. auch ohne HR
- Zeitliche Koordination der Gespräche
- **Training der Führungskräfte** und HR-Manager inkl. individueller Argumentation  
Signifikante Verbesserung von Klarheit und empfundener Fairness (Universität Saarland, 2013)

### 7 Ganzheitliches Controlling

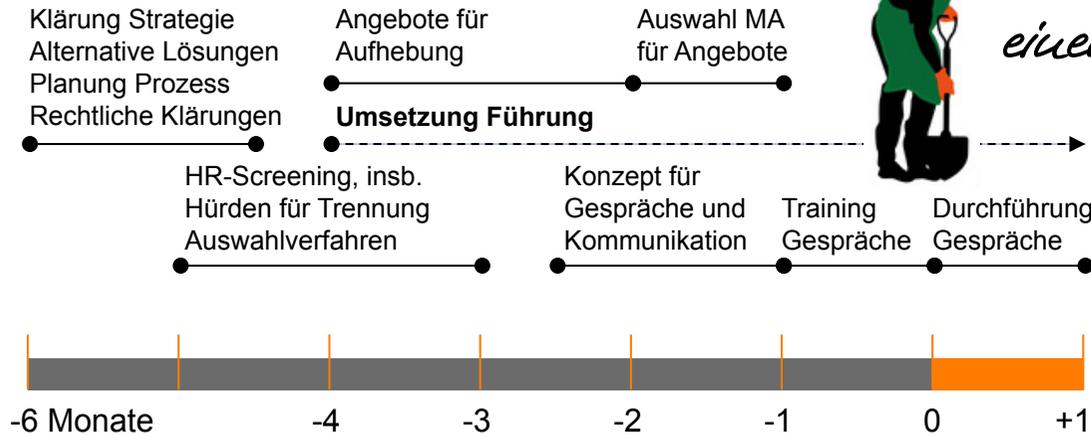
- Nicht nur MAK-Abbau, sondern auch Kosten der Umsetzung inkl. Fluktuation, Training usw.
- Stimmung, Motivation und Produktivität; Zufriedenheit der Leistungsträger; neue Qualitäten



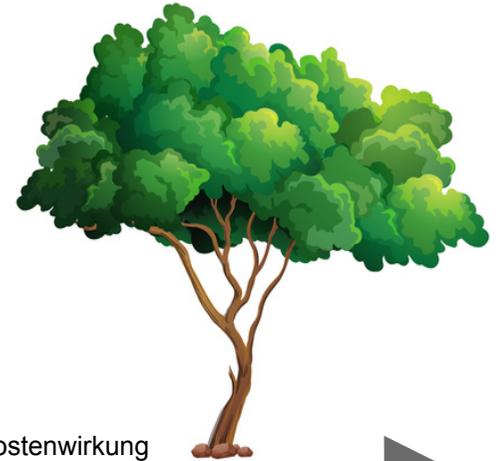
# Personalabbau und Trennungsmanagement als Change-Prozess

## Prozess & Timing

### Strategie: Aufhebungsangebote



*Wann ist der richtige Zeitpunkt, einen Baum zu pflanzen? Vor 20 Jahren!*



**Kurze Phase der Unsicherheit  
Klare Entwarnung**

Einigung + Vorlauf bis Ausscheiden / Kostenwirkung

+6 – 12 Monate

Klärung Strategie  
 Alternative Lösungen  
 Planung Prozess  
 Rechtliche Klärungen

**Umsetzung Führung, Eskalation bis leistungsbedingte Trennung = 12 – 18 Monate**

### Strategie: Leistungsbedingte Trennung



**Unabhängig von der Umsetzungsstrategie  
braucht eine qualitätsorientierte Steuerung  
der Personalmenge einen Vorlauf von  
etwa 18 Monaten bis zur Kostenwirkung.**



Das Ende der Restrukturierung wurde formal verkündet. Erst mit Abschluss der Maßnahmen zum Personalabbau relativierte sich die kollektive wie auch individuelle Betroffenheit.

**Ein Aufatmen ging durch das ganze Unternehmen.  
Jetzt erst konnte die neue Strategie richtig wirken.**

Durch den digitalen Wandel wird auch anderen Unternehmen, besonders in erfolgsverwöhnten und selbstbewussten Branchen, ein ähnliches Tal der Tränen nicht erspart bleiben.



Dr. Rupert Felder, Leiter Personal der Heidelberg-Gruppe, Vizepräsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (changement 1/2017)