



## Gute Trennungen zahlen sich aus

Ein Vergleich der Personalabbaukosten mit jeweils unterschiedlichen Strategien macht deutlich: Ein erweitertes Trennungsmanagement ist dem klassischen überlegen.

**D**urch den starken Einbruch in der Solarbranche sah sich ein Anlagenbauer in Ostdeutschland mit 650 Mitarbeitern gezwungen, seine Kapazitäten anzupassen. Rund ein Drittel der Maschinenentwicklung und -fertigung war an diese Branche gebunden. Gleichzeitig sollte strategisch in eine mögliche Erweiterung der bisherigen Geschäftsfelder durch Aus- und Umbau von Prozessen investiert werden. Die Umsetzung dieser strategischen Neuausrichtung bedeutete, dass 60 Arbeitsplätze in verschiedenen Bereichen entfallen mussten. Nach diesen strategischen Entscheidungen erfolgten erste Umsetzungsüberlegungen zu den Auswirkungen in den jeweiligen Abteilungen.

### Möglichst schnell und rechtssicher

Seitens der Geschäftsführung kam ziemlich bald die Umsetzungsvorgabe, dass die Personalmaßnahme so schnell wie möglich umzusetzen sei und so schnell wie möglich ohne Restrisiken beendet werden sollte. Die Kosteneffekte der Personalreduzierung sollten sich binnen Jahresfrist im Geschäftsjahresergebnis widerspiegeln.

Für die Umsetzung seitens der Personalabteilung lag es wie so oft nahe, arbeits-

rechtliche Umsetzungsberatung durch einen Fachanwalt einzuholen. Die „klassische“ Umsetzungsstrategie mit dem Hauptfokus auf Rechtssicherheit schien die einzige Strategie zur Umsetzung zu sein. Der dafür typische Ablauf war somit vorgegeben (siehe Abbildung 1, linke Seite).

### Erweitertes Trennungsmanagement

Weil seitens der Personalleitung Erfahrungen bei größeren Personalabbaumaßnahmen fehlten, wurde zusätzlich als temporäre Ressource ein hierin erfahrener externer Personalfachmann gesucht. Beauftragt wurde eine auf Trennungsmanagement spezialisierte Personalberatung, die Divicor GmbH. Nach ersten Analysen der Ausgangssituation wurde eine Alternative zur klassischen Umsetzungsstrategie vorgestellt: das erweiterte Trennungsmanagement.

Gerade im Hinblick auf die Zielsetzung des Unternehmens, eine strategisch notwendige Neuausrichtung durch die Personalmaßnahme zu erreichen, schien die Vorgehensweise mit Wahloptionen als Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen und der Zielsetzung von einvernehmlichen Trennungen und parallelem Beginn von Personalentwicklungsmaß-

nahmen für verbleibende Mitarbeiter die strategisch passendere Umsetzungsalternative zu sein. Berechnungen für eine Budgetierung wurden erstellt, Vor- und Nachteile beider Umsetzungswege zusammengestellt, die jeweiligen Folgen aufgezeigt und der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgestellt.

Nach intensiven Überlegungen und unter Berücksichtigung der jeweiligen Kosteneinschätzungen, Zeiteinschätzungen, Chancen und Risiken hat sich die Geschäftsführung schließlich für ein erweitertes Trennungsmanagement entschieden. Der Ablauf ist in Abbildung 1 dargestellt.

### Wertschätzender Umgang

Folgende Ergebnisse wurden erzielt: Zehn Prozent betriebsbedingter Personalabbau wurden einvernehmlich in zweieinhalb Monaten erreicht. Die damit verbundene „Rechtssicherheit“ war dabei nicht von vornherein das Hauptziel, sondern eher ein Nebeneffekt. Es ging um ein glaubwürdiges und wertschätzendes Miteinandergehen – auch in schwierigen Zeiten dieses Unternehmens.

Die Führungskräfte haben durch die zahlreichen begleiteten und vorbereiteten Mitarbeitergespräche, aber auch durch ihr

Verhalten eine andere, engere Mitarbeiterführung kennengelernt, auf die in der weiteren Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung aufgebaut werden konnte. Und auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wurde durch die offene und direkte Verhandlungsführung ohne Taktieren noch enger und besser. Schließlich wurde auch noch das Kostenbudget unterschritten. Aufbauend auf die Kostenbudgetierungen für beide Umsetzungsalternativen konnten nach der Umsetzung dieser Personalmaßnahme die tatsächlichen Kosten des Abbauprojekts zusammengetragen werden (siehe Abbildung 2). Die Herleitung der einzelnen Kostenarten sind ausführlich und umfangreich durch entsprechende Studien (Klagehäufigkeit, Einbezug von Einigungsstellen bei Verhandlungen et cetera) belegt (siehe auch E-Paper unter [www.divicor.de](http://www.divicor.de)).

**Vorteile sind sichtbar**

Die tabellarische Übersicht der Gesamtkosten lässt folgende Ableitungen zu:

**1. Einvernehmliches Trennen ist nicht teurer.**

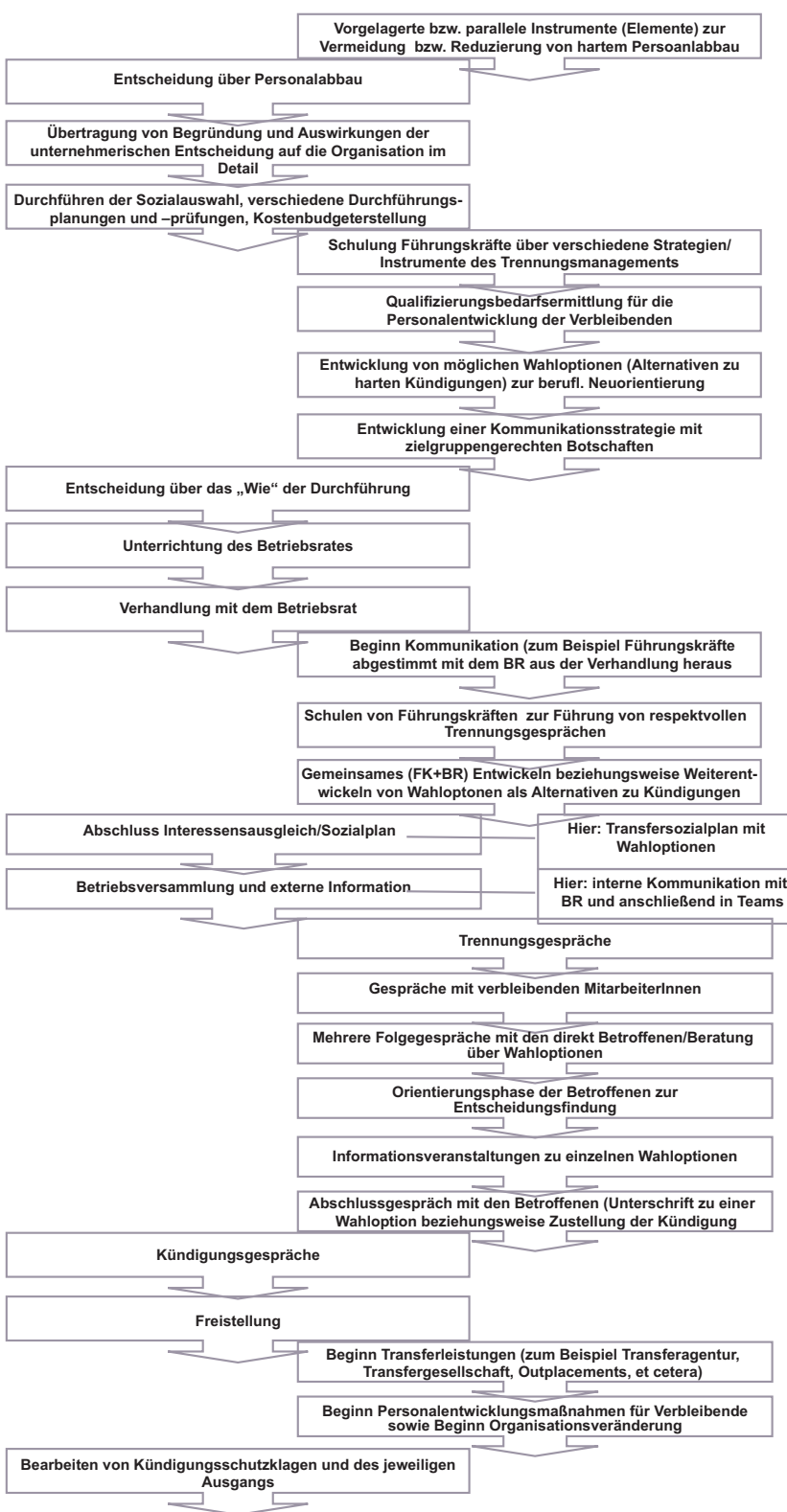
Die Kostengegenüberstellung widerlegt bereits durch eine erste Analyse der direkten Kostenbewertung die häufig in der Praxis aufgestellte These, dass ein Trennungsmanagement mit dem Fokus auf Einvernehmen deutlich teurer ist als ein klassisches Trennungsmanagement. Wie hier gezeigt, trifft dies selbst dann nicht zu, wenn – wie im zugrundeliegenden Projektbeispiel – die Abfindungssummen verhältnismäßig hoch ausgefallen sind, was an den betrieblichen und regionalen Begebenheiten lag.

**2. Die Akzeptanz einer Transfergesellschaft hängt von Abfindungshöhen und regionalen Erfahrungen mit Transfergesellschaften ab.**

Verhandlungsergebnis zur Ausstattung der Wahloptionen für die Betroffenen war eine recht hohe Abfindung (Faktor 1) für den Abschluss eines Aufhebungsvertrages. Dieser hohe Faktor war aufgrund der relativ geringen durchschnittlichen

**Ablauf des erweiterten Trennungsmanagements**

Abbildung 1



Im erweiterten Trennungsmanagement werden Mitarbeiter und Führungskräfte stärker informiert und qualifiziert. Die zusätzlichen Instrumente sind auf der rechten Seite dargestellt.

## Kostenvergleich beim Personalabbau

Abbildung 2

Kostenarten	Klassisches Trennungsmanagement mit Namensliste	Erweitertes Trennungsmanagement mit Namensliste (Projektbeispiel)
<b>Direkte Kosten</b>		
Abfindungen	653 250 €	812 500 €
Transfergesellschaft	0 €	50 000 €
Kündigungsfristen	300 000 €	250 000 €
Verhandlungsverzögerungen	150 000 €	0 €
Kündigungsschutzklagen	29 792 €	0 €
Schulung Führungskräfte	0 €	12 000 €
Externe Beratung	30 000 €	45 000 €
<b>Summe direkte Kosten</b>	<b>1 163 042 €</b>	<b>1 169 500 €</b>
<b>Indirekte Kosten</b>		
erhöhte Fluktuation	90 000 €	15 000 €
Verringerung der Arbeitsleistung	413 556 €	150 384 €
<b>Summe indirekte Kosten</b>	<b>503 556 €</b>	<b>165 384 €</b>
<b>Gesamtsumme</b>	<b>1 666 598 €</b>	<b>1 334 884 €</b>

Die Ausgangsdaten der Berechnungen sind:

- 650 Mitarbeiter
- Durchschnittliche Kündigungsfrist: 2 Monate
- Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 6,5 Jahre
- Durchschnittliches Entgelt: 2500 Euro
- 60 Arbeitsplätze entfallen

Berücksichtigt man die indirekten Kosten eines klassischen Personalabbaus, ist das erweiterte Trennungsmanagement unterm Strich deutlich günstiger.

Betriebszugehörigkeit der Betroffenen möglichst geworden. Aus diesem Grund, aber auch aufgrund von verschiedenen negativen Erfahrungen mit Transfergesellschaften bei anderen Unternehmen (die allerdings vergleichsweise schlecht ausgestattet waren), hatten sich hier wenige Betroffene für die Wahloption Transfergesellschaft entschieden. Somit erklären sich die verhältnismäßig geringen tatsächlichen Kosten der Transfergesellschaft.

### 3. Ein erweitertes Trennungsmanagement bringt eine Kostenersparnis von rund 20 Prozent.

Eine Analyse der indirekten Kosten macht selbst bei den hier durchgeführten, in jeder Beziehung eher vorsichtigen, Bewertungen deutlich, dass die zerstörerische Wirkung eines klassischen Trennungsmanagements höher und zudem auch deutlich teurer ist. Eine Strategie des Trennungsmanagements, die erweiterte Elemente einsetzt, bringt mit Blick auf die Gesamtkosten eine deutliche Ersparnis

in Höhe von knapp 20 Prozent oder wie im Fallbeispiel von 331 714 Euro.

Ein erweitertes Trennungsmanagement ist wesentlich strategischer ausgerichtet als das klassische Trennungsmanagement und schafft damit viele Voraussetzungen, die für eine Neuausrichtung des Unternehmens erforderlich sind. Im Zusammenhang mit zentralen Zielen von Arbeitsbeziehungen (Effizienz, Gerechtigkeit, Partizipation/Teilhabe) ist die Schlussfolgerung abzuleiten: Ein erweitertes Trennungsmanagement ist effizient, weil es weitestmöglich gerecht und partizipativ ist. Zudem ist es kostengünstiger als das klassische Trennungsmanagement und diesem somit überlegen.



Autor  
**Karl-Georg Rütten**,  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
Divicor GmbH,  
ruetten@divicor.de



## Azubis begeistern



Moderne Lerntechniken und sinnvoll strukturierte Ausbildungspläne sind das eine. Wer aber Jugendliche in der betrieblichen Ausbildung wirklich erreichen will, ihr Interesse wecken möchte und größtmögliches Engagement erwartet, muss ungewöhnliche Wege gehen. In diesem Buch stellen zehn Unternehmen Projekte vor, die auf unterschiedlichste Weise vor allem eines bewirken: Sie lassen Ausbildung zum Erlebnis werden. Und zeigen, wie aus lernbereiten Jugendlichen begeistert mitarbeitende Auszubildende werden.

Stefan F. Dietl (Hrsg.)

### Ausbildung erleben

Jeder lernt und keiner merkt es – bewährte Lernmodelle in der Praxis  
2008, 172 Seiten, broschiert  
**EUR 24,80**, ISBN 978-3-472-07090-0

### Ihre Bestellwege:

Tel.: 02631-801 22 11  
Fax: 02631-801 22 23  
E-Mail: [info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de)

**Kostenlose Leseprobe und Bestellung:**  
[www.personal-buecher.de](http://www.personal-buecher.de)

Das führt zum Erfolg.

**Personalwirtschaft Buch**