

HR-Outsourcing

# Fairer Personalabbau als externe HR-Kompetenz

**Einvernehmliches Trennungsmanagement unterscheidet sich vom klassischen Personalabbau grundlegend im Hinblick auf die Motive und Vorgehensweise der Beteiligten aber auch in seiner Wirkung. Warum das so ist, zeigt das Beispiel eines Technologieunternehmens.**

## 1 EINVERNEHMLICHES TRENNUNGS-MANAGEMENT

Beim klassischen Personalabbau dominieren das Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht sowie verhandlungstaktische Kalküle der Betriebsparteien das Geschehen; mit zum Teil erheblichen Härten, Enttäuschungen und Demotivationen für die Mitarbeiter sowie wirtschaftlichen (Kosten-)Nachteilen für den Arbeitgeber (Verhandlungsverzögerungen, ungewollte Fluktuation, niedrigere Arbeitsleistung, Klagen, Rufschädigung etc.).

Einvernehmliches Trennungsmanagement will Zielkonflikte beim Personalabbau minimieren bzw. unterschiedliche Ziele in Einklang bringen (vgl. Übersicht 1). Es ist auf der Grundlage von Wertschätzung und Alternativen zur betriebsbedingten Kündigung auf die berufliche Neuorientierung der zu kündigenden Arbeitnehmer und die Neuausrichtung des Betriebs fokussiert. Neuausrichtung beinhaltet, Leistungsträger zu binden, verbleibende Mitarbeiter weiter zu entwickeln und den Personalabbau als Chance zum Wandel zu nutzen (vgl. Übersicht 2).

## 2 HR-OUTSOURCING VON PERSONALABBAU

Im Hinblick auf die Frage, welche Personalaufgaben ausgelagert werden, kommen Fischer/Zimmermann (2013) zu dem Schluss, dass der Mittelstand und insbesondere

### ÜBERSICHT 1 – ZIELKONFLIKTE BEI PERSONALABBAU

Ziele/Perspektiven des Arbeitgebers	Ziele/Perspektiven der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnell, rechtssicher, kostengünstig</li> <li>• die besten Mitarbeiter binden</li> <li>• Motivation sichern, Produktivität erhalten</li> <li>• laufende Aufträge bedienen</li> <li>• Neuausrichtung des Betriebs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einen neuen Job finden</li> <li>• Kompensation des Arbeitsplatzverlustes (monetäre Entschädigung)</li> <li>• Wertschätzung des Geleisteten</li> <li>• respektvoller Umgang</li> <li>• Fairness, Sozialverträglichkeit</li> <li>• Unterstützung bei Neuausrichtung (PE)</li> </ul>

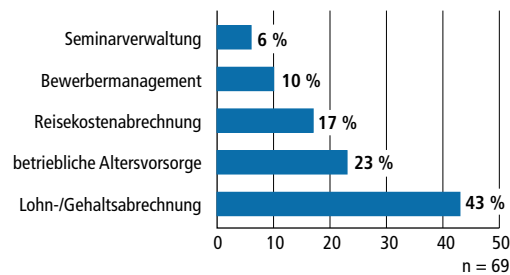
größere mittelständische Unternehmen vergleichsweise wenige Erfahrungen mit HR-Outsourcing haben. Wenn Unternehmen Personalaufgaben auslagern, dann vor allem im Bereich „Vergütung & Zusatzleistungen“ (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Altersvorsorge, Reisekostenabrechnung), „Bewerbermanagement“ und „Seminarverwaltung“ (Fischer/Zimmermann, 2015).

Zukünftig können sich die befragten Arbeitgeber ein komplettes Outsourcing von HR-Aufgaben vor allem bei der Personalgewinnung vorstellen (18 %). Bei der kompletten Auslagerung des Personaltrennungsprozesses sind sie besonders zurückhaltend (9 %). Wir nehmen den Befund zum Anlass, um Argumente dafür zusammenzutragen, warum einvernehmliches Trennungsmanagement eine auslagerungsfähige Personalaufgabe ist und welche Vorteile damit verbunden sein können.

### ÜBERSICHT 2 – TRENNUNGS-MANAGEMENT KLASSISCH VERSUS EINVERNEHMLICH

Klassisches Trennungsmanagement	einvernehmliches Trennungsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Management by Abfindung“: Verhandlungen über die Höhe von Abfindungen</li> <li>• Verhandlungsverzögerungen durch den Betriebsrat, verzögerte Neuausrichtung</li> <li>• Klagen/Kündigungsschutzprozesse</li> <li>• „rechtssicher“ handelnde Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berufliche Neuorientierung (Wahloptionen) und Neuausrichtung stehen im Fokus</li> <li>• zügiger Projektablauf inklusive rascher Neubeginn (Personalentwicklung für Verbleibende)</li> <li>• betriebsbedingte Kündigung als ultima ratio</li> <li>• wertschätzende Trennungs- und Folgegespräche durch geschulte Führungskräfte</li> <li>• mit den betrieblichen Akteuren abgestimmtes Kommunikationskonzept</li> </ul>

**GRAFIK 1 – OUTSOURCING IM HR-BEREICH,  
QUELLE: FISCHER/ZIMMERMANN 2015**



Alewell/Bähring/Thommes (2007) haben dargelegt, welche „Wirkungen HR-Outsourcings“ entfalten. Daran anknüpfend sprechen institutionalistische Ansätze und die Theorie der impliziten Vereinbarung für den Fremdbezug personalwirtschaftlicher Leistungen auch in Trennungsprozessen: Diese Dienstleistungen können die Beziehungen des Unternehmens zu seiner Belegschaft und deren Interessenvertretung verbessern, wenn durch den Fremdbezug Trennungen professioneller gemanagt werden. Auch wissensbasierte sowie Arbeitsteilungs-, Spezialisierungs- und Lernkurvenansätze stützen das Argument, sich bei Trennungen das spezifische Know-how und die Erfahrungen externer Spezialisten einzuholen. Selbst ressourcenbasierte Ansätze, nach denen strategische und Kernkompetenzen von der Firma selbst erbracht werden sollten, sprechen nicht gegen HR-Outsourcing im Trennungsmanagement.

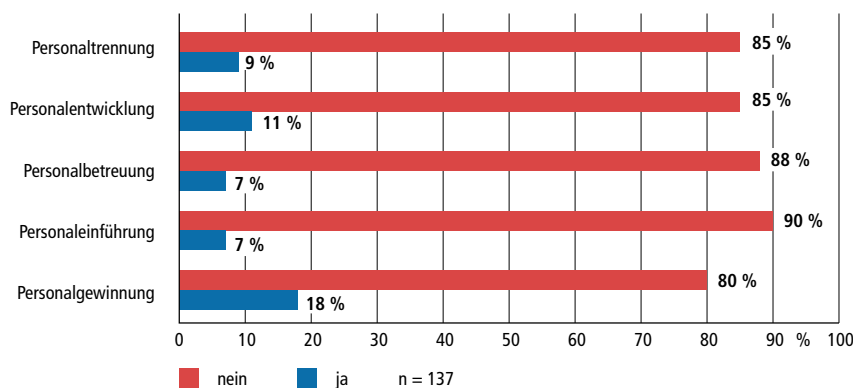
Wir halten die Kompetenz, sich wertschätzend von Mitarbeitern zu trennen und die Verbleibenden im Zuge der Neuausrichtung des Betriebs zu unterstützen, unbestreitbar für eine bedeutende HR-Kompetenz. Gerade deshalb gilt, das in diesem Bereich vorhandene interne Wissen durch externes Wissen anzureichern und weiterzuentwickeln (Lerneffekte, Innovationen). Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen dürfte die Kompetenz für ein erweitertes Trennungsmanagement intern nicht vollständig vorhanden sein. Extern gemanagte einvernehmliche Trennungen können zudem Kosten sparen und frühzeitig Rechtssicherheit gewährleisten – für alle beteiligten Akteure. Werden Betriebsrat und Belegschaft beim Personalabbau wertgeschätzt

und fair behandelt, sinkt die Wahrscheinlichkeit von Verhandlungsverzögerungen und Kündigungsschutzklagen. Mit Blick auf die direkten und indirekten Kosten, die normalerweise anfallen, kommen wir anhand extern durchgeführter Projekte zu dem Ergebnis, dass ein einvernehmliches Trennungsmanagement klare (Kosten-) Vorteile bietet (Rütten, 2013).

### 3 EXTERNES TRENNUMANAGEMENT AN EINEM BEISPIEL

„In einem Betrieb stellen sich mit Stilllegung oder Teilstilllegung personalwirtschaftliche Herausforderungen, die nicht alltäglich sind und gleichwohl innerhalb eines kurzen Zeitraums erfolgreich umgesetzt werden müssen. Der Stressfaktor ist bei den beteiligten Akteuren hoch. Damit der Personalabbau dennoch gelingt und Fehler vermieden werden, kann ein erfahrener Trennungsmanager sehr gute Dienste leisten“, erklärt Michael Brouwer, Geschäftsführer der Kundisch GmbH & Co. KG, die „Make-or-buy“-Entscheidung seines Unternehmens. Das Unternehmen Kundisch, das Eingabesysteme angefangen von Touchsystemen bis hin zu Folientastaturen entwickelt und fertigt, gehört zur Sparte Gehäusetechnik der Schweizer Phoenix Mecano Gruppe. Phoenix Mecano ist ein international tätiges Technologieunternehmen, das technische Gehäuse, Elektronikbauteile, Verstellmotoren und Systemintegrationen herstellt. Die Gruppe beschäftigt weltweit über 6.000 Mitarbeiter. Abgestimmt mit einer Pressemitteilung der Phoenix Mecano Gruppe wurde am 30.11.2015 offiziell verkündet, das Kundisch-Werk in Obergünzburg im Allgäu nach § 111 Satz 3 Nr. 1 BetrVG zum 30.6.2016 stillzulegen. Neben dem Werk im Allgäu, in dem bis dahin 39 Menschen tätig waren, beschäftigt Kundisch 40 Mitarbeiter in seinem Stammhaus in Villingen-Schwenningen und 160 in seinem Produktionswerk in Kecskemét (Ungarn). Der Personalabbau sollte aus Sicht der Geschäftsführung sozialverträglich erfolgen. „Unser Leitbild beinhaltet, unsere Mitarbeiter wertzuschätzen und fair mit ihnen umzugehen. Die Mitarbeiter waren nicht verantwortlich dafür, dass das Werk stillgelegt werden musste. Dafür haben allein unternehmerische Gründe gesprochen“, sagt Michael Brouwer. Obwohl die Arbeitnehmer im Werk in Allgäu über ein hohes Qualifikationsniveau verfügten, dort modernes Lean Management zur Anwendung kam und sich die Produktivität auf einem hohen Niveau befand, erwies sich die Stilllegung als unternehmerisch geboten. Unter anderem wollte man die Kapazitäten des 24-Stunden-Schicht-Fertigungsbetriebs der Phoenix Mecano Gruppe in Ungarn besser auslasten. Da im Zuge der Betriebserschließung ein Teil der Produktion nach Ungarn verlagert werden sollte und im Allgäu zugleich laufende Aufträge bedient werden mussten, war ein komplexes Trennungsmanagement geboten; auch und gerade aus betriebswirtschaftlicher bzw. Kostensicht: Aus dem unternehmerischen Verlagerungsplan resultierten drei unterschiedliche Austrittsdaten für die Mitarbeiter, bei denen bis dahin deren Motivation und Loyalität gesichert werden mussten. Zusätzlich waren während der Verlagerung Angestellte aus Ungarn im Allgäu im Einsatz, um sich Knowhow anzueignen. Dies

**GRAFIK 2 – KOMPLETTES AUSLAGERN VON HR-PROZESSEN,  
QUELLE: FISCHER/ZIMMERMANN 2015**



erforderte Beschäftigte, die trotz des bevorstehenden Personalabbaus motiviert waren, ihren Kollegen Wissen und Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. „Obwohl die Mitarbeiter wussten, dass sie Kundisch verlassen werden, waren sie bereit, im Zuge der Stilllegung Überstunden zu leisten“, zeigt sich selbst Michael Brouwer von der Motivation überrascht. Die Variante, sich auf der Basis von Wahloptionen inklusive Transfergesellschaft als Alternative zur betriebsbedingten Kündigung von den Mitarbeitern zu trennen, fand im Vorfeld ihre Zustimmung beim COO der Phoenix Mecano Gruppe und im Konzern-Controlling.

Rein rechtlich betrachtet ist eine Betriebsstilllegung wie im Fall Kundisch nach § 111 Satz 3 Nr. 1 BetrVG ein vergleichsweise „einfacher“ Sachverhalt, bei dem das aufwendige Verfahren der Sozialauswahl nach § 1 KSchG nicht zur Anwendung kommt. Zudem existierte am Standort im Allgäu kein Betriebsrat. Gleichwohl wurden den Betroffenen auf der Basis einer sozialplanähnlichen Vereinbarung die folgenden Alternativen zur betriebsbedingten Kündigung angeboten:

- Abfindung (Faktor 0,5) mit Aufhebungsvertrag sowie Bewerbungstrainings und Hilfen bei der Jobsuche im Rahmen einer Transferagentur nach § 110 SGB III oder
- Abfindung (Faktor 0,25) mit Übergang in eine Transfergesellschaft nach § 111 SGB III mit einer Laufzeit in Höhe der doppelten Kündigungsfrist (mindestens drei, maximal aber zwölf Monate).

Bis Ende September 2016 konnten für die gesamte Belegschaft des Allgäuer Werks einvernehmliche Trennungen vereinbart werden. Daneben wurde erreicht, dass zwei Kollegen als Expatriates im Produktionswerk in Ungarn den Standort weiterentwickeln können. Eine Mitarbeiterin ist in das Stammhaus in Villingen-Schwenningen gewechselt. Derzeit befinden sich noch zwei ehemalige Kundisch-Angestellte in der Transfergesellschaft; alle anderen haben eine neue Beschäftigung gefunden. Von den 13 Mitarbeitern, die ursprünglich die Option „Abfindung mit Übergang in eine Transfergesellschaft“ gewählt haben, sind zum 1.7.2016 nur sechs in die Transfergesellschaft übergegangen. Die anderen hatten bereits zuvor eine neue Stelle gefunden. Diesen hat Kundisch angeboten, die ursprüngliche Wahloption in die Option „Abfindung mit Aufhebungsvertrag“ umzuwandeln. Auch der Arbeitgeber hat durch die nun niedrigeren Kosten für die Transfergesellschaft davon profitiert, dass die Arbeitnehmer frühzeitig wieder eine Beschäftigung gefunden haben. „Was mir besonders positiv an der Transfergesellschaft aufgefallen ist, sind deren intensives Profiling, die Vertretung der Mitarbeiterinteressen gegenüber der Agentur für Arbeit und nicht zuletzt die Bereitschaft, flexibel auf die veränderten Rahmenbedingungen einzugehen“, berichtet Michael Brouwer.

#### 4 WIE IST DIE VORGEHENSWEISE?

Einvernehmliches Trennungsmanagement ist langfristig ausgerichtet und erweitert den klassischen Personalabbau vor allem um folgende Elemente:

#### INFO – LITERATUR

**Allewell/Hauff, Betriebliches Trennungsmanagement im Schatten des Arbeitsrechts, Betriebs-Berater 51/10, S. 3149 ff.**

**Allewell/Bähring/Thommes, Die Wirkungen des Outsourcings von Personalfunktionen. Ein Überblick über verschiedene theoretische Ansätze und Entwicklung eines umfassenden Wirkungssets, Arbeit 4/07, S. 288 ff.**

**Fischer/Zimmermann, HR BPO in der aktuellen Unternehmenspraxis, HR Performance 2/15, S. 18 ff.**

**Fischer/Zimmermann, Tickt der Mittelstand anders?, Personalmagazin 4/13, S. 42 ff.**

**Rütten, Was kostet Personalabbau? Ein erweitertes Trennungsmanagement ist dem klassischen überlegen, ePUB, Berlin 2013.**

**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) – Wenn der Arbeitgeber kündigt: Nur jeder Achte klagt, 2009.**

- abgestimmte Kommunikationsstrategie mit zielgerichteten Botschaften,
- Entwicklung von Wahloptionen zur beruflichen Neuorientierung,
- Schulen von Führungskräften zur Führung von respektvollen Trennungsgesprächen,
- Abschluss eines Transfersozialplans mit Wahloptionen,
- respektvolle Trennungsgespräche mit Information über Wahloptionen,
- Folgegespräche mit externer fachlicher Beratung zu den Wahloptionen.

Eine abgestimmte Kommunikationsstrategie bedeutet, seitens der Verantwortlichen, mit „offenen Karten zu spielen“. Hierzu gehört eine aufrichtige Kommunikation über die Zukunftspläne des Betriebs und den Stand der Verhandlungen zum Personalabbau. „Einvernehmliches Trennungsmanagement kann gelingen, wenn die Belegschaft frühzeitig in Gespräche über die Pläne des Unternehmens eingebunden ist, laufend über diese informiert wird und glaubhaft nachvollziehen kann, warum der Betrieb stillgelegt werden soll bzw. eine Teilbetriebsstilllegung notwendig ist“, sagt Michael Brouwer. Im Rahmen des Kommunikationskonzepts muss zudem festgelegt sein, wer der beteiligten Akteure (Unternehmen, Führungskräfte, Betriebsrat, externer Trennungsmanager, Transfergesellschaft) was gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert und zu welchem Zeitpunkt. „Alle Akteure müssen für die Mitarbeiter nach Verkündung der Trennung ansprechbar sein und Verantwortung übernehmen“, fügt Michael Brouwer hinzu. Dies gilt auch für die verbleibenden Mitarbeiter, um bei diesen mögliche negative Stimmungen aktiv aufzugreifen zu können. Signalisiert der Arbeitgeber frühzeitig, den Personalabbau mit Unterstützungsleistungen zur beruflichen Neuorientierung, einer Neuausrichtung des Betriebs und der Entwicklung der verbleibenden Arbeitnehmer nach der Abbaumaßnahme zu verknüpfen, werden die Verhandlungen mit dem Betriebsrat weniger durch Taktik und Verzögerungen geprägt sein. Insbesondere im Rahmen einer Teilbetriebsstilllegung bieten sich dem Betriebsrat vielfältige Möglichkeiten, die Pläne des Unternehmens zu verzögern und/oder am Ende die Einigungsstelle entscheiden zu lassen. Trennungen finden im „Schatten des Arbeitsrechts“ (Allewell/Hauff, 2010) statt, welches das einvernehmliche Trennungsmanagement zu einer rationalen Option werden lässt.

ÜBERSICHT 3 – ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE ERFOLGSFAKTOREN IM EXTERNEN EINVERNEHMLICHEN TRENNUNGSMANAGEMENT

Zielgruppe	Erfolgsfaktoren
Arbeitgeber: konsequente Personalarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>wirtschaftliche Situation verstehen und den Trennungsprojektplan daran ausrichten</li> <li>zeitnah alternative, kosteneffektive Personalmaßnahmen umsetzen (Einstellungsstopp, Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge, Arbeitnehmerüberlassung überprüfen)</li> <li>Zielkonflikte bei Trennungen in Einklang bringen</li> <li>abgestimmtes Kommunikationskonzept</li> </ul>
Betriebsrat: konstruktive Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>frühzeitige und „ehrliche“ Einbindung</li> <li>Verhandlungsführung mit dem Ziel, in jedem einzelnen Fall einvernehmliche Trennungen zu erreichen</li> <li>Ringeln um tragfähige, zukunftsorientierte Lösungen für alle Beteiligten</li> </ul>
Führungskräfte und Mitarbeiter: wirkungsvolle Stärkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulung und Coaching der Führungskräfte, um Mitarbeiter bestmöglich begleiten zu können</li> <li>Angebot von Wahloptionen, Erarbeitung individueller Lösungen</li> <li>Personalentwicklung der verbleibenden Mitarbeiter</li> </ul>

UNSERE AUTOREN



**Karl-Georg Rütten** ist HR-Generalist mit Schwerpunkt Restrukturierung und komplexe Personalprojekte. Er ist Geschäftsführer der Divicor GmbH, Paderborn.



**Veronika Teunissen** ist Senior HR Consultant bei der Divicor GmbH in Paderborn. Ihre Spezialgebiete sind Strategisches Personalmanagement und Personalentwicklung.

Eine Studie im Auftrag des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) aus dem Jahr 2009 zeigt, dass bei 12 % der arbeitgeberseitig ausgesprochenen Kündigungen Mitarbeiter dagegen rechtlich vorgehen. Der Betriebs- oder Personalrat widerspricht in 18 % der Fälle einer Kündigung. „Wenn die Mitarbeiter dem Unternehmen in der Phase einer Trennung Vertrauen entgegenbringen und sich wertgeschätzt fühlen, finden sich Wege, sich einvernehmlich zu einigen“, ist Michael Brouwer überzeugt.

Zu kündigenden Mitarbeitern auf der Basis von Wertschätzung Wahloptionen anzubieten, bildet neben einer Reihe von Erfolgsfaktoren (vgl. Übersicht 3) den Dreh- und Angelpunkt im einvernehmlichen Trennungsmanagement. Das Angebot von Wahloptionen ersetzt nicht die Sozialauswahl; sie ergänzt diese allerdings wesentlich. Wird vom Betroffenen keine der Wahloptionen angenommen, greift mit betriebsbedingten Kündigungen „Plan B“.

Das Angebot von Wahloptionen über monetäre Abfindungen hinaus („Management by Abfindung“) setzt voraus, in die Angebote die berufliche Situation und Interessen der Mitarbeiter einfließen zu lassen – etwa durch altersspezifische, die Verrentungssituation berücksichtigende Varianten. Dazu Michael Brouwer: „Wir waren überrascht darüber, welche Optionen die Mitarbeiter am Ende gewählt haben. Deren Interessen waren vielfältiger als ursprünglich von uns angenommen.“ Informationen zu Wahloptionen als Alternative zur betriebsbedingten Kündigung erhält die Belegschaft im Rahmen des (Trennungs-)Erstgesprächs, das der Vorgesetzte führt. Wir betrachten dieses Gespräch als eine nicht auslagerbare Kernaufgabe von Führung. Führungskräfte sollten darauf mittels Trainings vorbereitet werden. Sie werden darin unterstützt, einen gefestigten Standpunkt für die anstehenden Gespräche und Fragen ihrer Mitarbeiter zu finden. Daneben sind Techniken für das Führen respektvoller Trennungsgespräche ein wichtiger Bestandteil der Trainings.

5 PERSONALABBAU ALS CHANCE NUTZEN

Die frühzeitige und ehrliche Einbindung des Betriebsrats (bzw. der Mitarbeiter) in den Prozess des Personalabbaus sowie Investitionen in glaubwürdige Mitarbeitergespräche und Lösungen für neue berufliche Perspektiven stärken die Führungsbeziehungen im Betrieb und stellen das Verhältnis zur Interessenvertretung auf eine vertrauensvolle Grundlage. Damit werden gute Voraussetzungen für die erforderliche Neuausrichtung geschaffen.

Um im Zuge von Personalabbau die Zukunftsfähigkeit eines Betriebs langfristig zu sichern, gilt es, alle HR-Handlungsfelder hinsichtlich ihrer Steuerungsmöglichkeiten für die Arbeitseffizienz zu beleuchten. Angepasste oder neu eingeführte Arbeitszeitmodelle und maßgeschneiderte Vergütungsmodelle können dabei wichtige Stellschrauben sein. Zudem sehen sich die Verbleibenden meist mit vielfältigen Veränderungen konfrontiert: neue Aufgaben, neue Teamkonstellationen, neue Strukturen und Prozesse. Ein zentraler Baustein des langfristig ausgerichteten einvernehmlichen Trennungsmanagements ist daher Personalentwicklung in Form von Teamentwicklungsmaßnahmen, Methodentrainings und/oder Coachings.

6 FAZIT

Einvernehmliches Trennungsmanagement beinhaltet nicht nur, den zu kündigenden Beschäftigten auf der Grundlage von Wertschätzung Wahloptionen für die weitere berufliche Entwicklung anzubieten. Einvernehmliches Trennungsmanagement, mit dessen Hilfe nicht zuletzt auch Kosten gespart werden können, bedeutet ebenso, in die Zukunft eines Betriebs zu investieren, in diesem die Führungsbeziehungen zu stärken und das Verhältnis zur Interessenvertretung auf eine vertrauensvolle Grundlage zu stellen. Bei alledem können erfahrene externe Trennungsspezialisten – als Ergänzung zur bereits intern vorhandenen HR-Kompetenz – wirkungsvoll unterstützen.