



# TRENNUNGS STARK



Simone Freyhoff

Personalabbau  
fair und souverän gestalten

mit Illustrationen von Claudia Esser

# Inhaltsverzeichnis

---

## TEIL I: TrennungsStark-Basics 14

- 1 Was bedeutet trennungsStark? 15
- 2 Welche Situationen erfordern TrennungsStärke? 22
- 3 Der 6-Punkte-Plan zum erfolgreichen Trennungsmanagement: Die TRENNScheibe 25

## TEIL II: TrennungsStark im Einzel-Personalabbau 27

- 1 Die Einhaltung juristischer Anforderungen 28
  - Die betriebsbedingte Kündigung 29
  - Die verhaltensbedingte Kündigung 32
  - Die personenbedingte Kündigung 35
- 2 Sorgfältige Planung und Dokumentation des Prozesses: Der Leistungsverbesserungsplan (LVP) 39
- 3 Frühe Einbindung der Arbeitnehmervertreter (falls vorhanden) 53
- 4 Faire Trennungsbedingungen und ein adäquates Unterstützungsangebot 56
- 5 Adäquater organisatorischer Rahmen 61
- 6 Klare Kommunikation der Situation und souveräne, empathische Gesprächsführung 65
- 7 Die TRENNScheibe im Einzel-Personalabbau 80

## TEIL III: TrennungsStark im kollektiven Personalabbau 82

- 1 TrennungsStark im kollektiven Personalabbau 83
  - 1.1 Die Einhaltung juristischer Rahmenbedingungen 83

- 
- 1.2 Sorgfältige Planung und Dokumentation 90
    - a) Definition der Zielorganisation 91
    - b) Planung von Kündigungszeiten und Reihenfolge des Personalabbaus 93
    - c) Ausreichend Zeit für die Verhandlungen von Interessenausgleich und Sozialplan einplanen 96
    - d) Planung der Personalgespräche 97
    - e) Tracking und Monitoring des Projektfortschritts 100
    - f) Planung Ihrer Kommunikation 100
    - g) Risikoanalyse 102
  - 1.3 Frühe Einbindung der Arbeitnehmervertreter 104
  - 1.4 Faire Trennungsbedingungen und ein adäquates Unterstützungsangebot 106
  - 1.5 Adäquater organisatorischer Rahmen 117
  - 1.6 Klare Kommunikation und empathische Gesprächsführung 121
  - 2 Die TRENNScheibe im kollektiven Personalabbau 130

## TEIL IV: TrennungsStark den Megatrends begegnen 133

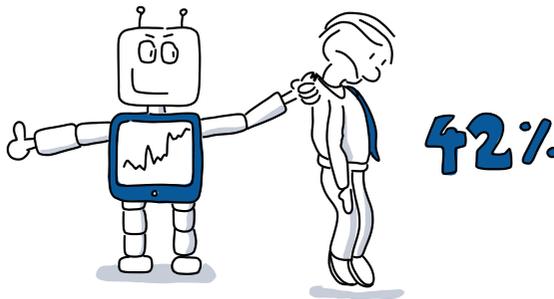
- 1 TrennungsStark im Zeitalter der vierten industriellen Revolution 134
- 2 Agil und TrennungsStark im New Work 141
- 3 Was bedeutet TrennungsStärke für die Generationen Y und Z? 144
- 4 TrennungsStark in der globalen Arbeitswelt: Vernetzte Führung und Kulturvergleich mit den USA 148

## Schlusswort 152

## Vorwort

Die Megatrends der Digitalisierung und Automatisierung sind auf dem Vormarsch, Deutschland muss sich beeilen, mit den globalen Entwicklungen Schritt zu halten. Diese gehen jedoch mit alarmierenden gesellschaftlichen Konsequenzen einher: Laut dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) weisen 42% aller Stellen in Deutschland ein Substitutionspotenzial durch Computer, Maschinen und künstliche Intelligenz auf<sup>1</sup>.

Im Extremfall würde dies bedeuten, dass 42% der in Deutschland tätigen Menschen ihren Arbeitsplatz verlieren oder sich auf ein signifikant verändertes Tätigkeitsfeld einstellen müssten. Auch wenn Vertreter der Volkswirtschaft diese Auffassung nicht in ihrer Radikalität teilen und von gesellschaftlichen Anpassungsmechanismen und der Schaffung neuer Stellen ausgehen<sup>2</sup>, stehen wir vor einem zunehmenden Ungleichgewicht zwischen dem Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte und den Anforderungen, mit denen die neu geschaffenen Positionen einhergehen. Arbeitslosigkeit und der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte werden parallel existieren.



1 N. Düll et al., Arbeitsmarkt 2030. Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016. Analyse der zukünftigen Arbeitskräftenachfrage und des -angebots in Deutschland auf Basis eines Rechenmodells im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. München, Juli 2016

2 W. Kipp, „Puzzlesteinchen zusammenführen“ – Ökonom Jens Südekum über die Folgen der Digitalisierung für den Arbeitsmarkt, künftige Mismatches und lebenslanges Lernen, in: PERSONALFÜHRUNG 2019, Nr. 12/18-1/19, S. 56

Ähnlich berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im Dezember 2018, dass bis zum Jahr 2035 mehr als 100.000 Stellen in der deutschen Automobilindustrie im Zuge der Elektrifizierung wegfallen werden.

Ein Elektromotor ist einfacher herzustellen als der bisher vorherrschende Verbrennungsmotor, der mit komplexen Entwicklungs- und Fertigungsverfahren einhergeht. Personalüberhang, vor allem im Bereich der ungelerten Kräfte, wird die Folge sein.

Deutschland steht vor einer großen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderung, es wird zu massivem Personalabbau und Personalverschiebungen kommen, die von den betroffenen Mitarbeitern und der Gesellschaft verkraftet und verarbeitet werden müssen.

Der Bedarf an einem professionellen Trennungsmanagement in deutschen Unternehmen ist deshalb dringend: Die bevorstehende Transformation des Arbeitsmarktes muss begleitet und ein möglichst schneller Anpassungsprozess der Betroffenen gefördert werden.



Immer häufiger stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Personal reduzieren zu müssen. Sie automatisieren, digitalisieren und nutzen künstliche Intelligenz, um zukünftig die Arbeit effizienter und günstiger zu gestalten. Fertigungsstandorte werden ins Ausland verlagert, um Lohnkosten zu sparen oder das so genannte Re-Shoring, bei dem die ins Ausland verlagerte Fertigung zurück nach Deutschland geholt wird, geht mit völlig neuen, hoch

qualifizierten Arbeitsplätzen im automatisierten deutschen Fertigungsbetrieb einher.

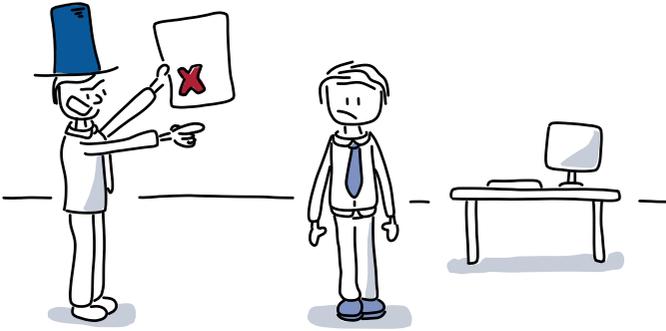
Einzelne Mitarbeiter weisen angesichts der neuen Herausforderungen Leistungsdefizite auf oder sind nicht in der Lage, den Wandel zu Automatisierung, Digitalisierung und einer agilen Arbeitsweise mit zu gehen. Es kommt zum Personalabbau aufgrund der erforderlichen Restrukturierungen und des Wandels der Arbeitswelt hin zum digitalen New Work.

Trennungsgespräche und kritische Mitarbeitergespräche souverän zu führen und die betroffenen Mitarbeiter dabei fair und menschlich zu behandeln ist jedoch heute eine oft unterschätzte und manchmal wenig entwickelte Schlüsselkompetenz von Führungskräften und HR-Verantwortlichen, die anhand der oben genannten Trends immer mehr an Bedeutung gewinnt.

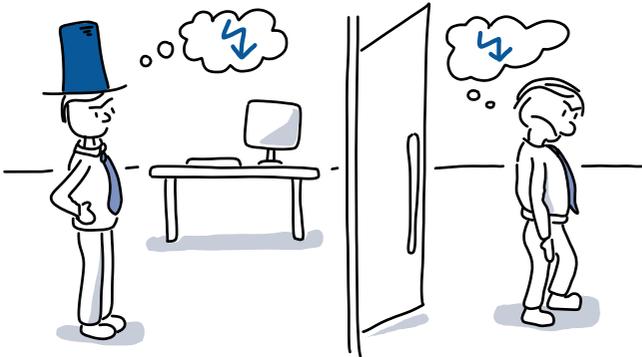
Die Proaktivität, mit der sich Unternehmen diesen Herausforderungen stellen, wird in hohem Maße ihre Wettbewerbsposition beeinflussen. Die dabei von Mitarbeitern und Außenstehenden wahrgenommene Professionalität des Personalabbau-Prozesses wird mehr denn je die Kultur und das Image des Unternehmens prägen und wird den entscheidenden Unterschied für das Employer Branding machen, welches letztendlich über den Ausgang des Wettbewerbs um Fachkräfte entscheidet.

Aber warum tun sich Unternehmen mit der Herausforderung eines professionellen und fairen Personalabbaus derzeit oft noch schwer? Auch jetzt gibt es bereits in fast allen Unternehmen vielfältige Situationen, die Personalabbau erforderlich machen.

Dennoch klagen Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, dass Personalprobleme nicht proaktiv und professionell gelöst werden und es im Personalabbauprozess zu persönlichem Schaden auf beiden Seiten kommt. Unternehmen ertragen die Situation, falsche Mitarbeiter am falschen Platz zu beschäftigen, häufig zu lange, weil sie nicht wissen, wie sie die Situation lösen sollen – und nehmen damit erhebliche Wettbewerbsnachteile in Kauf.



Oder der Personalabbau wird unprofessionell, hastig und mit mangelnder Empathie vorgenommen, was zu Image- und Reputationsverlusten des Unternehmens führt und dem betroffenen Mitarbeiter vermeidbaren Schaden zufügt.



Die Trennung von Mitarbeitern ist ein Tabu-Thema, über das man auch auf Arbeitgeberseite nicht gerne spricht. Sie führt nicht nur bei den betroffenen Arbeitnehmern, sondern auch bei den arbeitgeberseitigen Entscheidern zu belastenden Emotionen.

Führungskräfte und HR-Verantwortliche werden umfangreich in Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung und Motivation geschult, wissen wie man agil und im „digital age“ führt.



Aber wie man einen Prozess durchführt, der dem Gegenüber häufig zunächst den Boden unter den Füßen wegzieht, was „souverän managen“ in einer solchen Führungssituation überhaupt bedeutet und wie man mit den eigenen Gefühlen in dieser Situation umgeht, darauf werden die Arbeitgebervertreter nur selten vorbereitet. Mein Buch soll Sie dabei unterstützen, diese Herausforderung souverän zu meistern.

Ich möchte Sie dabei begleiten, Personalabbau trennungsStark durchzuführen. Nutzen Sie die schon heute bestehenden Herausforderungen als Vorbereitung auf die noch bevorstehenden Umwälzungen des Arbeitsmarkts:

- Gehen Sie Ihre Personalprobleme professionell und proaktiv an. Aufschieben führt zur Vergrößerung des Problems bei allen Beteiligten. Mit einem trennungsStarken Prozess lösen Sie mindestens 80% Ihrer Personalprobleme und bringen die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens auf ein neues Level, weil Sie zukünftig die richtige Anzahl geeigneter Personen auf den richtigen Positionen beschäftigen
- Übernehmen Sie soziale Verantwortung. Sie können durch einen empathischen und fairen Trennungsprozess den entscheidenden Unterschied machen – für die Betroffenen und für Ihr Unternehmen. Der positive Nebeneffekt: Sozial verträgliche Personalabbau-Lösungen sparen Ihnen 20-30% Kosten gegenüber einem arbeitsgerichtlich entschiedenen oder verschleppten Prozess