

Trennungen von Mitarbeitern wie vereinbart umsetzen

Widersprüche zwischen Trennungsplanung und -realität vermeiden

Trennungen von Mitarbeitern kommen in der Wirtschaft oft vor. Das kann einzelne Fälle, aber auch sehr viele Mitarbeiter auf einmal betreffen. Wie Trennungen vorzubereiten und durchzuführen sind, ist in der Literatur hinreichend diskutiert worden. Dennoch treten in der Praxis nicht selten Widersprüche zwischen den geplanten Trennungsmodalitäten und der Trennungsrealität auf. Der folgende Beitrag entwickelt Lösungsansätze dafür, Trennungen integer zu Ende zu bringen.



Dr. René K. Munser ist Vice President Commercial Excellence bei der BAYER AG. Er ist seit über 25 Jahren Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen im In- und Ausland. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personal- und Organisationstheorie, Management von Kooperationen und strategisches Management.

Summary: Separations of employees often occur in business. This can affect individual cases, but also very many employees at once. How separations are to be prepared and carried out has been sufficiently discussed in the literature. Nevertheless, it is not uncommon for contradictions to arise between the planned separation modalities and the reality of separation. The following article develops approaches to solutions for bringing separations to an end with integrity.

Stichwörter: Trennung von Mitarbeitern, Führungsaufgabe, Umsetzungsprobleme, Unternehmenswerte, Umsetzungsmonitoring

1. Trennungen von Mitarbeitern als Führungsaufgabe

Wenn es zur Trennung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern kommt, dann sind Vereinbarungen, die zum Zweck einer geordneten Abwicklung der Trennung geschlossen wurden, von beiden Seiten einzuhalten. Das ist nicht nur eine rechtliche, sondern auch eine unternehmensethische

Bedingung. Trennungen kommen im Wirtschaftsleben häufig vor und haben die unterschiedlichsten Ursachen. Im Weiteren soll es um das Einhalten getroffener **Vereinbarungen** gehen und darum, Trennungen auch so zu Ende führen, wie sie gemeinsam zwischen Unternehmens- und Belegschaftsvertretern geplant waren (vgl. *Andrzejewski/Refisch, 2015, S. 168–193*).

Trennungen sind eine **Führungsaufgabe**. Das gilt für das Beenden eines Vertragsverhältnisses mit einem einzelnen Mitarbeiter, es gilt umso mehr, wenn es sich um Massenentlassungen handelt. Sobald ein Unternehmen sich von einer größeren Anzahl Mitarbeitern trennen möchte, ist selbst die absolute Top-Führungsebene des Unternehmens involviert und schließt nicht selten Betriebsvereinbarungen hinsichtlich der **Trennungsmodalitäten** ab oder ist gar aus gesetzlichen Gründen gezwungen, einen Sozialplan auflegen. Das heißt, es werden zwischen Unternehmensseite und Belegschaftsvertretern Prozesse und Lösungen ausgearbeitet, wie Trennungen abzulaufen haben, unter welchen Bedingungen Abfindungen gezahlt werden und vieles andere mehr.

2. Warum laufen viele Trennungen nicht wie geplant?

2.1. Trennungsvereinbarungen als Ausgang

Im weiteren Verlauf wird der Fall betrachtet, in dem sich Unternehmen von einer hohen Anzahl von Mitarbeitern auf **freiwilliger Basis** ohne Sozialplan trennen möchte, d.h., dem Unternehmen geht es wirtschaftlich noch zu gut, um Massenentlassungen zu rechtfertigen. Die Inhalte, die im

Rahmen derartiger Trennungsvereinbarungen zu regeln und Ausgangspunkt der Umsetzung sind, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Regelungen zur Freistellungsperiode
- Regelungen zu Abfindungen
- Regelungen des Übergangs zur Frühverrentung
- Regelungen zu Dienstleistungen und Services als Element einer Trennungsvereinbarung (z.B. Outplacement-Beratung)
- Regelungen hinsichtlich einer möglichen Rückkehr zum Unternehmen
- Regelungen zum Umgang mit Mitarbeitern, wenn keine Trennungsvereinbarung erzielt werden kann.

All diese Vereinbarungen werden sinnvollerweise mit Arbeitnehmervertretern als **Betriebsvereinbarung** kodifiziert, intern bekanntgegeben und allgemeingültig angewandt. Das frühzeitige Einbinden von Mitarbeitervertretern in Gestaltung und **Kommunikation** von Abbauprogrammen befördert ganz erheblich das Zutrauen in das Unternehmen und die geplanten Maßnahmen (vgl. *Bergström/Arman*, 2016, S. 306–311). Betriebliche Kommunikationsmaßnahmen sind zudem wichtig für das Erläutern der Vereinbarungen sowie für die Initiierung der Trennungsabwicklung (vgl. *ACAS*, 2014, S. 5–7).

2.2. Umsetzungsprobleme

Selbst wenn alle Prozessschritte minutiös geplant und von Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite geprüft und verabschiedet wurden, so hapert es doch oft an der Umsetzung (siehe *Tab. 1*). Ein hervorragender **Plan** ist eben noch keine hervorragende Abwicklung.

Ad 1) Freistellungsperiode

Die Freistellungsperiode sollte für alle Mitarbeiter einen definierten Anfang haben und gleich lang sein. In der Praxis wird weder das eine noch das andere konsequent tagesgenau bestimmt bzw. eingehalten. Nicht selten werden Mitarbeiter darüber informiert, dass ihre Freistellungsperiode früher als vorgesehen beginnen soll. Nicht einmal das Ende

der Freistellungsperiode ist explizit festgeschrieben. Gibt es beispielsweise eine sechsmonatige **Orientierungsphase** bevor ein Mitarbeiter einen **Aufhebungsvertrag** unterschreiben soll, so wird weder der Beginn noch der Ablauf der Frist exakt terminiert. Es kann sogar vorkommen, wenn Vertragsdokumente fehlerhaft sind, dass sich Fristen deutlich verschieben. In diesem Fall beginnt die Bedenkzeit für den Mitarbeiter mit Zustellung des korrigierten Vertrags neu.

Ad 2) Abfindung

Die Abfindung wird mit Hilfe einer Formel unternehmensspezifisch berechnet, bspw. Anzahl der Jahre der Unternehmenszugehörigkeit x Vielfaches des Monatsgehalts x Monatsgehalt. Komplizierter wird es, wenn für den Arbeitnehmer Sonderkündigungsschutzrechte gelten (z.B. Schwerbehinderung) (vgl. *Hjort, J.P./Hjort, N.M.*, 2022). Trotz der mathematischen Festlegung schleichen sich Fehler bei der Bestimmung der Abfindung ein, bspw. bei der Beachtung von Kindern auf der Steuerkarte. Einen Experten den Abfindungsbetrag kontrollieren zu lassen, kann schnell einige Tausend Euro sichern.

Ad 3) Frühverrentung

Wenn es schon bei der verhältnismäßig einfachen Bestimmung des Abfindungsbetrags zu Fehlern kommen kann, dann erst recht bei der Bestimmung von Frühverrentungsmodalitäten. Ein **Überprüfen** der Geldeingänge kann ebenfalls Überraschungen bieten, kommen doch immer wieder andere Zahlungen auf dem eigenen Konto an als ursprünglich durch das Unternehmen errechnet und zugesagt. Ebenso wie man im Berufsleben das Nachhalten von Zielen und Erfolgen gewohnt war, muss man auch solche Zahlungseingänge nachhalten.

Ad 4) Dienstleistungen und Services als Element einer Trennungsvereinbarung

Unternehmen bieten oft Dienstleistungen und Services als Teil von Trennungsvereinbarungen an. Das können Hilfestellungen beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen sein,

Regelungsbereich	Umsetzungsproblem
(1) Freistellungsperiode	- uneinheitlicher Beginn - uneinheitliche Dauer
(2) Abfindung	- fehlerhafte Berechnung
(3) Frühverrentung	- fehlerhafte Berechnung - fehlerhafte Auszahlung
(4) Dienstleistungen und Services (z.B. Outplacement)	- interne Suche und Vorrang nur auf dem Papier - outplacement, das nicht „placed“
(5) Rückkehr zum Unternehmen	- Formalismus schlägt Bedarf
(6) Mitarbeitern ohne Trennungsvereinbarung	- HR-Pool - Arbeitsgericht

Tab. 1: Regelungsbereiche und korrespondierende Umsetzungsprobleme

Interviewtraining, Coaching oder für höhere Hierarchieebenen Outplacement-Beratungen. Der Vorrangstatus vom Abbau betroffener Mitarbeiter bei der Besetzung unternehmenseigener Stellen ist ebenfalls eine Art der Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsverhältnis. Viele Unternehmen bieten eigene Stellenbörsen, auf denen freie Stellen zunächst intern anzubieten sind, bevor extern rekrutiert werden darf. Doch ob und wie der Vorrang bei der Besetzung interner Stellen im Unternehmen gelebt wird, hängt von der Führungskraft ab, die eine Stelle zu besetzen hat. Es kann vorkommen, dass Kandidaten mit Vorrang nicht einmal zu einem Interview eingeladen werden, weil es bereits einen präferierten Kandidaten gibt. Ähnlich verhält es sich, wenn der Arbeitgeber **Outplacement-Beratungen** ankündigt, die aber nicht nach neuen Arbeitsverhältnissen Ausschau halten, sondern eher eine Art Berufsorientierung sind. Outplacement ist nicht zwingend eine Außenvermittlung, sondern oftmals nur eine Begleitung des Suchenden im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Doch speziell höhere Führungskräfte benötigen weiterführende Dienstleistungen. Schließlich werden echte Top-Positionen nur selten öffentlich ausgeschrieben, sondern vielmehr über Executive Search oder **Inverses Headhunting** besetzt (vgl. Vogel, H.R./Detambel, D., 2022, S. 9–10).

Ad 5) Rückkehr zum Unternehmen

Das Unternehmen möchte mit dem Abbau bestimmte Finanzziele erreichen. Aus diesem Grund wird es nicht gerne gesehen, wenn bereits ausgeschiedene oder in der Trennung befindliche Mitarbeiter zurückkehren. Dabei kann eine Rückkehr für beide Seiten vorteilhaft sein. Das Festhalten an Formalzielen sollte nicht unternehmerischen Mehrwert bzw. dem Erhalt von dringend benötigten **Humankapital** im Wege stehen. Abbauprogramme achten nicht auf die Leistung und Fähigkeiten der Betroffenen oder deren Entwicklungspotential. Es geht meist um das Abwickeln ganzer Bereiche unabhängig davon, welche Talente dort arbeiten oder ob diese Mitarbeiter mit Hilfe entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen das heute gewünschte Profil erreichen können. Vereinzelt versetzt man wichtige Know-how-Träger, aber zur Not wird neu rekrutiert.

Ad 6) Umgang mit Mitarbeitern ohne Trennungsvereinbarung

Wenn es um freiwilliges Ausscheiden geht, dann gibt es auch immer Fälle, in denen keine Übereinkunft gefunden werden kann, eine Stelle wegfällt und der Mitarbeiter ohne Stelle im Unternehmen verbleibt. Das Arbeitsverhältnis besteht fort, der Mitarbeiter kommt entweder in einen HR-Pool, oder er wird bei vollen Bezügen widerruflich freigestellt. Verweigert sich der Mitarbeiter diesen Lösungen,

dann bleibt oft nur der Gang zum Arbeitsgericht. Beim Umgang mit eher **unkooperativen Mitarbeitern** zeigt sich deutlich, wie sehr das Unternehmen bzw. einzelne Unternehmensvertreter die eigenen Unternehmenswerte vorleben. Es sollte nicht vergessen werden, dass die Mitarbeiter, die sich einem solchen Abbauprogramm ausgesetzt sehen, eben noch verdienstvolle Kollegen waren, die oftmals völlig unverschuldet einfach nur in der „falschen“ Abteilung tätig waren, einer Abteilung, die aus übergeordneten Gründen geschlossen wird.

3. Verankerung der Trennungsabwicklung in den eigenen Unternehmenswerten und Monitoring des Abbaus

3.1. Die Risiken unwürdiger Abgänge

Unternehmen, die sich von Mitarbeitern trennen, befinden sich entweder in einer Krise oder stehen kurz davor. In solchen Zeiten möchte die Unternehmensleitung die Belegschaft nicht durch schlecht gesteuerte Trennungen verunsichern und demotivieren. Personalabbau sollte mit Wertschätzung und Feingefühl erfolgen, sonst droht ein **Image-schaden** nach innen und nach außen (vgl. Vogel/Simon, 2020). Daher ist es sehr wichtig, freiwillige Abbaumaßnahmen so „geräuschlos“ und professionell wie möglich abzuwickeln. Geräuschlos meint, Trennungen **einvernehmlich** und sozialverträglich zu steuern. Kommt es zu Trennungen, die nicht dem angekündigten Verfahren entsprechen, wirkt sich das negativ auf das Abbauprogramm und die Trennungskultur (vgl. Andrzejewski/Refisch, 2015, S. 29–30) aus. Als unwürdig empfundene Trennungen, speziell von Mitarbeitern mit langer Unternehmenszugehörigkeit oder ohne erstem Fehlverhalten, verbreiten sich in Unternehmen schnell. Die Konsequenz ist, dass sowohl das Vertrauen in die Führungskräfte als auch die **Motivation** von Mitarbeitern sinken. Immer weniger Mitarbeiter erklären sich dann bereit, ihr Arbeitsverhältnis freiwillig aufzulösen. Wie die Belegschaft auf den Abbau reagiert, hängt insofern stark davon ab, wie das Unternehmen ihn umsetzt (vgl. Bergström/Arman, 2016, S. 302). Sobald Abbaumaßnahmen kommuniziert werden, sind Mitarbeiter ohnehin alarmiert und fragen sich, ob es bei diesen Maßnahmen bleibt oder ob weitere Schritte folgen werden. Wenn zu dieser Verunsicherung noch Botschaften über unfaire oder beliebige Trennungen kommen, steigt das Risiko, dass sich verbleibende Mitarbeiter weniger um das Tagesgeschäft kümmern, sondern stattdessen die Abbaumaßnahmen diskutieren und sich extern nach einer neuen Beschäftigung umschaun (vgl. Laulié/Morgeson, 2019, S. 395; ACAS, 2014, S. 38). In Zeiten des **Fachkräftemangels** und steigender Anforderungen jüngerer Generationen an ein Arbeitsverhältnis ist

die Frustration oder gar der Verlust wichtiger eigener Mitarbeiter tunlichst zu vermeiden. Nachwuchskräfte haben zunehmend hohe Erwartungen an die Werte des eigenen Arbeitgebers. Das betrifft nicht nur Themen wie Umweltschutz und Nachhaltigkeit, sondern auch neue Formen der Arbeit, eine ausgeglichene **Work-Life-Balance** und **Employer Branding** (vgl. Girrbach, 2019, S. 57–68). Diese Kandidaten für sich zu gewinnen, kann deutlich schwerer fallen als eigene Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Hinzu kommt, dass qualifizierte Mitarbeiter für einen möglichen Aufschwung nach der Krise gehalten und man als Arbeitgeber attraktiv bleiben sollten. Es kann zwar Situationen geben, in denen komplett neue Fähigkeiten akquiriert werden müssen, weil es neue Technologietrends erfordern, Stichwort Digitalisierung und künstliche Intelligenz, doch hierbei sollte es sich um Ergänzungen der Mitarbeiterschaft handeln und nicht um einen breiten Austausch. Vielmehr sollte daran gearbeitet werden, heutige Mitarbeiter weiterzuentwickeln, ihre Lernagilität sowie ihre Zuversicht in das bestehende Arbeitsverhältnis zu stärken. Dies gilt umso mehr als dass Kosten der Rekrutierung gerne unterschätzt werden. Zu den direkten Kosten der Rekrutierung kommen Kosten für Vakanzen, Ausbildungskosten, Produktivitätsverluste durch neue Mitarbeiter und etwaige Kosten von Fehlbesetzungen (vgl. Ineichen, 2020).

3.2. Die eigenen Unternehmenswerte als Leitlinien

Der Personalbereich und die Unternehmensleitung sollten die angesprochenen Umsetzungsprobleme und Risiken auf eine Art handhaben, dass negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg ausbleiben oder so gering wie möglich ausfallen. Dies lässt sich auf zwei Möglichkeiten erreichen. Einerseits sind die Trennungsmodalitäten so umzusetzen, wie sie mit den Arbeitnehmervertretern abgeschlossen wurden. Dies gilt idealerweise für jede Regelung und jeden Einzelfall. Andererseits sollte das gesamte Trennungsmanagement in den eigenen **Unternehmenswerten** verankert sein. Es zeigt sich in der Praxis, dass Abbauprogramme, die auf diese Weise abgewickelt werden, bei den verbleibenden Mitarbeitern sogar zu erhöhter Motivation, einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl und Selbstverpflichtung dem Unternehmen gegenüber führen können (vgl. Bergström/Arman, 2016, S. 316).

Die Unternehmenswerte dienen nicht nur als Leitlinie dafür, wie man als Unternehmen am Wirtschaftsbetrieb und als Akteur in der Gesellschaft teilnehmen möchte. Sie gelten gleichermaßen als Leitlinien für das Abbauprogramm im Allgemeinen und im Besonderen für die Kollegen, die mit der Abwicklung von Trennungen operativ befasst sind. Dadurch zeigt das Unternehmen, dass es seine Werte ernst nimmt und über einen klaren normativen Kompass verfügt.

Da eine solch reibungslose Übersetzung der Unternehmenswerte in unternehmerisches Handeln nicht von allen Akteuren und zu jeder Zeit erwartet werden kann, muss das Management die mit der Umsetzung beauftragten Mitarbeiter entsprechend trainieren und ein **Monitoring** etablieren, das gleichermaßen die Umsetzung der Trennungsvereinbarungen wie der Unternehmenswerte überwacht.

Die Unternehmenswerte finden in **Jahreszielvereinbarungen** Eingang in die persönlichen Ziele sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern. Neben den Geschäftszielen wird darin ausformuliert, auf welche Weise diese Ziele zu erreichen sind. Damit ist eine Möglichkeit vorgezeichnet, wie ein Monitoring in bestehenden Personalprozessen verankert werden kann. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses lassen sich nicht nur zu Beginn des Geschäftsjahres Maßnahmen und Verhalten der Trennungsumsetzung formulieren. Mit einer agilen Zielvereinbarung ist es auch möglich, Ziele unterjährig zu modifizieren oder zu streichen. Die Überwachung erfolgt durch regelmäßige Feedbackgespräche, die mehrmals im Jahr stattfinden und ihren Abschluss im Jahresendgespräch finden. Auf diese Weise lassen sich für jeden Mitarbeiter, der an der Umsetzung von Trennungsvereinbarungen mitwirkt, inhaltliche Schritte und werteorientiertes Verhalten vorschreiben und kontrollieren.

Der Zielvereinbarungsprozess kann jedoch zu starr sein, da er an fixe Termine gebunden ist, die nicht mit der Abwicklung des Abbaus korrespondieren müssen. Trotzdem ist die Verankerung in den eigenen Zielen ein wichtiger Schritt. Daneben lassen sich weitere Gespräche vereinbaren, die das Einhalten der Trennungsmodalitäten sowie des wertebasierten Verhaltens verfolgen und zeitlich vom Zielvereinbarungsprozess entkoppelt sind. Neben solchen Gesprächen sind andere organisatorische Maßnahmen denkbar, um ein wertebasiertes Trennungsmanagement sicherzustellen. So können bereits etablierte und oftmals gesetzlich bestimmte Lösungen, wie die **betriebliche Beschwerdestelle** (§ 86 BetrVG, § 13 AGG) genutzt werden, um das Trennungsverhalten zu verbessern. Ebenfalls denkbar ist die Rolle eines **Ombudsmanns** als eine unparteiische Schiedsperson.

4. Fazit

Das Einrichten eines Monitoring-Systems, das die wertebasierte Umsetzung der Trennungsvereinbarungen absichert, kann dazu beitragen, unwürdige Abgänge von Mitarbeitern und eine Gefährdung des eigenen Unternehmensimages sowie der Motivation verbleibender Mitarbeiter zu verhindern. Auf diese Weise präsentiert sich das Unternehmen als sozial verantwortlicher Arbeitgeber, baut unnötiger Unruhe und emotionaler Abkopplung gehender als auch bleibender Mitarbeiter vor. Mitarbeiter, die das Unternehmen verlas-

Übung macht den Meister.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/35571359

Küpper/Friedl/Hofmann/Pedell
Übungsbuch zur Kosten- und Erlösrechnung

8. Auflage. 2023. 501 Seiten. Kartoniert € 29,80
ISBN 978-3-8006-7211-0

Die Kosten- und Erlösrechnung

ist das zentrale betriebliche Informationssystem im privaten und inzwischen auch im öffentlichen Bereich. Mehr als in anderen Bereichen ist dabei das Einüben ihrer Verfahren unerlässlich. Dem dient dieses Buch mit Aufgaben und Lösungen zu den verschiedenen Gebieten sowie Systemen der Kosten- und Erlösrechnung, die in einer Vielzahl von Kursen getestet worden sind.

Aus dem Inhalt:

- Bestandteile der Kostenrechnung
- Planungsorientierte Systeme der Kostenrechnung auf Vollkostenbasis
- Planungsorientierte Systeme der Kostenrechnung auf Teilkostenbasis
- Steuerungsorientierte Systeme der Kostenrechnung
- Vergleich der Kostenrechnungssysteme
- Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) |
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de |
Preise inkl. MwSt. | 176293 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

Vahlen

sen, sind stets ein Werbeträger für das Unternehmen. Mit welcher Botschaft die ehemaligen Mitarbeiter in der Außenwelt auftreten, kann das Unternehmen durch einen wertebasierten Abschluss des Trennungsprozesses maßgeblich beeinflussen.

Literatur

- ACAS – Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Hrsg.), Handling large-scale redundancies, London 2014.
- Andrzejewski L./ Refisch, H., Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung: Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten, 4. Aufl., Köln 2015.
- Bergström, O./Arman, R., Increasing commitment after downsizing: the role of involvement and voluntary redundancies, in: Journal of Change Management, Vol. 17 (2017), No. 4, S. 297–320.
- Girrbach, C., Wie können Unternehmen Digital Natives für sich gewinnen? Die Anforderungen der Generation Z an das Personalmanagement, StudyLab, München 2019.
- Hjort, J.P./Hjort, N.M., Aufhebungsvertrag und Abfindung: Strategien, Tipps und Musterverträge, 7. akt. Aufl., Frankfurt am Main 2022.
- Ineichen, R.: Die wahren Kosten der Rekrutierung, in: <https://digitalent.ch/blog/die-wahren-kosten-der-rekrutierung/> (Abrufdatum 30.11.2022).
- Laulié, L./Morgeson, F.P., The end is just beginning: Turnover events and their impact on those who remain, in: Personnel Psychology, Vol.74 (2021), issue 3, pp. 387–409.
- Vogel, H.R./Detambel, D., Ratgeber Outplacement/Newplacement/Inverses Headhunting: Was Ihnen Ihr Berater so (vermutlich) nicht sagen würde, Wiesbaden, S. 9–10, in: https://global-uploads.webflow.com/5ec5211d5f3b22fc308bad49/631dfce192adedc4833b0593_V%26D%20Ratgeber-Outplacement-2022.pdf (Abrufdatum 24.11.2022).
- Vogel, J-P./Simon, J., Trennungsmanagement in der Krise, in: Human Resources Manager, erschienen am 05.10.2020, in: <https://www.humanresourcesmanager.de/arbeitsrecht/trennungsmanagement-in-der-krise/> (Abrufdatum 29.11.2022).