

## Planung und Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen



Autorin: Diplom-Betriebswirt Doris Erb

Veränderungen der Märkte, betriebliche Neustrukturierungen und finanzielle Anforderungen haben ihre Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation und führen in vielen Fällen zum Abbau von Personal. Ging es früher vorwiegend um Arbeitskräfte ohne abgeschlossene Berufsausbildung, sind heute ebenfalls die fachlich eingearbeiteten, versierten und zum Teil langjährig angestellten Stammebelegschaften – bis hinauf zur Managementebene - betroffen.

Aus Sicht eines Unternehmens gehört ein solcher Personalabbau sorgfältig vorbereitet und konsequent umgesetzt. Nur so können die damit verbundenen Potentiale (z.B. der Kostensenkung) genutzt sowie die damit einhergehenden Konflikte und menschlichen Probleme gelöst werden. Nicht zuletzt sind rechtliche Vorschriften<sup>1</sup> zwingend einzuhalten – und Auswirkungen des Personalabbaus auf das Verhalten wichtiger Stakeholder (z.B. Kunden, Lieferanten, Banken, Arbeitnehmersvertretungen, Öffentlichkeit) möglichst positiv und pro-aktiv anzugehen.

Die Autorin beschreibt zunächst wesentliche Aspekte der Planung eines Personalabbaus (Teil A) und gibt anschließend praxisbezogene Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung und bewährte Tipps (Teil B).

### A. Planung

#### 1. Was spricht für eine Personalabbauplanung:

- Die menschliche Arbeitskraft ist als Produktionsfaktor auch ein planend zu bewertender Investitionsfaktor, mit dem deshalb auch Rentabilitätsüberlegungen verbunden sein müssen. Jede Investitionsplanung sollte daher auch die quantitativen und qualitativen personellen Veränderungen ausweisen.
- Es liegt im Interesse des Unternehmens, die jeweils notwendige Belegschaftsstruktur nach Zahl, Qualifikation, Altersaufbau usw. mittel- bis längerfristig intakt zu halten.
- Neben wirtschaftlichen Aspekten erfordern auch sozialpolitische Ziele, wie sie u. a. im BetrVG verankert sind, deren Einbeziehung in personalplanerische Überlegungen und Strategien.
- Der Anspruch der Arbeitnehmer auf einen sicheren Arbeitsplatz, auf Erhalt des materiellen und sozialen Besitzstandes, auf Durchschaubarkeit von Verdienstchancen sowie auf Erkennbarkeit der weiteren beruflichen Möglichkeiten kann eher erfüllt werden.

<sup>1</sup> Da die Autorin vorwiegend in Deutschland agiert, sind in diesem Artikel die deutschen rechtlichen Vorschriften benannt. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um keine Rechtsberatung handelt und zur Abklärung rechtlicher Fragen die Einbeziehung eines Rechtsanwaltes empfohlen wird. Zur Lösung steuerlicher und übergreifender wirtschaftlicher Aspekte wird empfohlen, einen entsprechend spezialisierten Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer hinzuzuziehen.

- Beschäftigungsrisiken, die auf technischen und wirtschaftlichen Wandel zurückzuführen sind, kann und muss wirksamer als bisher und vor allem rechtzeitig im planerischen Prozess begegnet werden.
- Konflikte, die im Rahmen von Personalabbauvorgängen zwischen Arbeitgeber, Betroffenen, Belegschaftsvertretung und dem lokalen Umfeld auftreten, müssen durch Verfahrensweisen, die die unterschiedlichen Interessen berücksichtigen, reguliert werden.

## 2. Unternehmensdaten zur Personalabbauplanung

- Plan- und Ist-Daten aus Absatz-, Investitions- und Produktionsplanung als Basis der sachlichen und personellen Kapazitätsplanung sowie die Kosten- bzw. Finanzierungsplanung
- Geplante Rationalisierungsvorhaben (z. B. Einführung neuer Techniken)
- Organisatorische Hilfsmittel (Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne für Versetzungsvariationen, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile für veränderte oder neue Stellen)
- Personalbestandsstatistik / Belegschaftsstruktur
  - Altersaufbau, Schwerbehinderte
  - Fluktuationsstatistik
  - Fehlzeitenstatistik
  - Kompetenzmatrix

## 3. Personalabbau

Im Rahmen der Personalabbauplanung bieten sich je nach Anlass, Dauer und Ausmaß der Freisetzungen im wesentlichen folgende Maßnahmen an :

- Umsetzungen, Versetzungen innerhalb des Unternehmens, soweit überzählige Arbeitskräfte an anderer Stelle im Betrieb benötigt oder eingesetzt werden können
- Verkürzung der Arbeitszeit durch Abbau von Mehrarbeit, Einführung von Kurzarbeit sowie spezifische betriebsbezogene Gestaltungsmaßnahmen durch Firmen- oder Tarifvertrag
- Verringerung des Personalbestands, ohne dass Entlassungen vorgenommen werden. Die Fluktuation der Arbeitskräfte wird durch gezielte Maßnahmen (vorgezogene Pensionierung, Altersteilzeitregelungen) gefördert.
- Entlassungen von Arbeitskräften um den Personalbestand in der erforderlichen Geschwindigkeit zu verringern oder umzustrukturieren

**Doris Erb**  
**Diplom-Betriebswirt**

Turnierstraße 9b  
55218 Ingelheim  
[www.personal-fragen.de](http://www.personal-fragen.de)  
[erb@personal-fragen.de](mailto:erb@personal-fragen.de)

Telefon +49 - 61 32- 71 78 55

Die praktische Realisierung eines unvermeidlichen Personalabbaus unterliegt in den Betrieben grundlegenden Bedingungen:

- Aus **Arbeitgebersicht** soll die Personalabbaumaßnahme möglichst geringe Kosten verursachen
- Die Personalabbaumaßnahme soll für den betroffenen **Arbeitnehmer** mit möglichst geringen sozialen Härten verbunden sein
- Das **Unternehmen** ist aus wirtschaftlichen Gründen daran interessiert, dass die Personalabbaumaßnahme auch auf längere Sicht möglichst keine negativen Auswirkungen hat

#### 4. Maßnahmen und Auswirkungen zum Personalabbau

<i>Maßnahme</i>	<i>Kosten</i>	<i>Auswirkungen auf Arbeitnehmer</i>	<i>Risiko langfristiger Nachteile für das Unternehmen</i>
kein Ersatz für natürliche Fluktuation	gering	gering	gering
Ausscheiden wg. Alter	gering	gering	gering
Altersteilzeit	mittel bis hoch	gering	gering
Aufhebungsvertrag	hoch	gering	mittel
Einzelkündigung	gering	hoch	mittel bis hoch
Arbeitszeitgestaltung (Überstundenabbau, Kurzarbeit, Teilzeitarbeit, Flexible Arbeitszeit)	gering	mittel	gering
Sozialplan / Massenentlassung	hoch	hoch	mittel bis hoch

#### 5. Checkliste zur Vermeidung von Kündigungen (Auszug):

- Fluktuation abschätzen
- Lohnaufträge (Fremdfertigungen) reduzieren
- ggf. Fremdfertigungsaufträge übernehmen
- ausgelagerte Funktionen (Outsourcing) zurück holen
- Einstellungssperren veranlassen

- Urlaubsansprüche abbauen
- Ansammeln von Überstunden, Gleitzeitguthaben, Sonderschichten sperren
- Vorzeitige Pensionierungen prüfen
- Altersteilzeit anbieten
- Einsatz von Aushilfen, Praktikanten, Werkstudenten und Rentner beenden
- Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung beenden
- keine Heimarbeitsvergabe
- geringfügige Beschäftigungen beenden
- Umsetzungen / Versetzungen planen
- Fehlende Qualifikationen durch Fortbildung reduzieren
- Arbeitszeiten verkürzen
- keine Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen
- Teilzeitbeschäftigungen anbieten
- Kürzung von betrieblichen Zusatz-Leistungen
- Einführung von Kurzarbeit

#### **6. Beachtung bei unvermeidbaren Kündigungen (Auszug) :**

- Berücksichtigung leistungsgemäßer Beurteilung
- Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte
- Anbieten von Outplacement-Beratung, Transfermaßnahmen
- Beachtung gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen wie z.B.
  - Betriebsverfassungsgesetz
  - Kündigungsschutzgesetz
  - Arbeitsplatzschutzgesetz, Zivildienstgesetz
  - Schwerbehindertenrecht
  - Sozialgesetzbuch
  - Bürgerliches Gesetzbuch
  - Mutterschutzgesetz
  - Bundeserziehungsgeldgesetz
  - Jugendarbeitsschutzgesetz
  - Berufsbildungsgesetz
  - Rationalisierungsschutzabkommen

## 7. Massenentlassungen

### a) Kündigungsschutzgesetz

Die radikalste Lösungsmöglichkeit bei Personalüberhang stellt die Massenentlassung von Arbeitnehmern dar. Darunter versteht man nach § 17 KSchG die Kündigung einer bestimmten Zahl von Arbeitnehmern innerhalb einer Frist von 30 Tagen. Dies ist der Fall

- in Betrieben von 21 bis 59 Arbeitnehmern, wenn mehr als 5
- in Betrieben zwischen 60 und 499 von Arbeitnehmern, wenn 10 % oder mehr als 25
- in Betrieben ab 500 Arbeitnehmern, mindestens 30 Arbeitnehmer

entlassen werden sollen.

### b) Mitbestimmung des Betriebsrates

Die Massenentlassung gehört zu den Vorgängen, die nach § 106 BetrVG mit dem Wirtschaftsausschuss und dem Betriebsrat (§ 92 BetrVG) ausführlich zu beraten sind. Darüber hinaus besteht bei jeder personellen Maßnahme das Mitwirkungsrecht des Betriebsrats nach § 102 BetrVG.

Massenentlassungen stellen dann eine Betriebsänderung als Voraussetzung eines **erzwingbaren Sozialplans** dar, wenn die nach § 112a BetrVG genannte Anzahl betriebsbedingter Kündigungen erreicht wird.

Betriebsänderung als ausschl. Folge von Entlassungen nach § 112 a BetrVG

<i>In der Regel Beschäftigte</i>	<i>geplanter Personalabbau</i>
bis zu 59 Arbeitnehmer	20 % ; mindestens 6 Arbeitnehmer
60 - 249 Arbeitnehmer	20 % ; mindestens 37 Arbeitnehmer
250 - 499 Arbeitnehmer	15 % ; mindestens 60 Arbeitnehmer
500 und mehr Arbeitnehmer	10 % ; mindestens 60 Arbeitnehmer

Besteht das Unternehmen weniger als 4 Jahre, entfallen die gesetzlichen Folgen einer Betriebsänderung. Damit sollen Neugründungen vor anfänglichen Belastungen geschont werden.

c) Hauptanforderungen an einen Sozialplan

Notwendige Voraussetzungen	Notwendige Mitwirkungsrechte	Erzwingbarkeit	Inhalt und Regelungen
<p>Rechtsquelle: § 111, 112 Abs. I BetrVG</p> <p>1. regelmäßig mehr als 20 Mitarbeiter</p> <p>2. Betriebsänderung z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einschränkung oder Stilllegung</li> <li>▪ Verlegung</li> <li>▪ Zusammenschluss</li> <li>▪ Änderung der Betriebsorganisation</li> <li>▪ Einführung neuer Arbeitsmethoden</li> </ul> <p>3. dadurch Drohen wesentlicher Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft</p> <p>4. Schriftlichkeit</p>	<p>Rechtsquelle: § 111 Abs. I BetrVG</p> <p>1. Unterrichtsrecht des Betriebsrats über die geplante und noch nicht umgesetzte Betriebsänderung</p> <p>2. Beratungsrecht mit der Unternehmensleitung</p> <p><b>Achtung:</b> Kein einklagbarer Unterlassungsanspruch hinsichtlich der geplanten Betriebsänderung vor der Durchführung der Mitwirkungsrechte - Verweis auf den Nachteilsausgleich gem. § 113 BetrVG</p>	<p>Rechtsquelle: § 112 a BetrVG</p> <p>Erzwingbarkeit vor Einigungsstellenverfahren § 112 Abs. III u. IV BetrVG</p> <p>1. Betriebsänderung besteht in der Entlassung</p> <p>2. im Umfang des § 112 a Abs. I Nr. 1 - 4 BetrVG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebsgröße weniger als 60 Mitarbeiter mindestens 6 Entlassungen</li> <li>▪ Betriebsgröße zwischen 60 und 250 Mitarbeiter mindestens 37 Entlassungen</li> <li>▪ Betriebsgröße zwischen 250 und 500 Mitarbeiter - mindestens 60 Entlassungen</li> <li>▪ Betriebsgröße mehr als 500 Mitarbeiter - mindestens 60 Entlassungen</li> </ul>	<p>Rechtsquelle: § 112 Abs. I BetrVG</p> <p><b>Ziel:</b> Ausgleich oder Milderung wirtschaftlicher Nachteile</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abfindungen</li> <li>2. Lohnausgleich für die Zuweisung einer anderen Tätigkeit</li> <li>3. Erstattung von Fahrtkosten</li> <li>4. Belassung von Werkwohnungen</li> <li>5. Übernahme von Umzugskosten</li> <li>6. sonstige Mobilitätshilfen</li> <li>7. Arbeitgeberdarlehen</li> <li>8. Pensionierungsabreden</li> <li>9. Unterhaltszuschüsse unterhaltspflichtige Arbeitnehmer</li> </ol> <p>Sozialplanleistungen unterliegen keiner zahlenmäßigen Obergrenze.</p> <p>Der Sozialplan hat die Wirkung einer Betriebsvereinbarung</p>

#### d) Regelung der Abfindungen

Abfindungen werden zur Entschädigung für den Verlust des Arbeitsplatzes und den damit verbundenen wirtschaftlichen und immateriellen Nachteilen gezahlt. Die Höhe der Abfindungen richtet sich in den meisten Sozialplänen nach dem Lebensalter, der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Bruttoverdienst.

Die Höhe der Abfindung kann mit Hilfe einer Abfindungsstaffel, eines Punktwertsystems oder einer Gesamtformel ermittelt werden.

#### e) Einbeziehung von Arbeitsverwaltung und Betriebsrat

Jede Massenentlassung ist der Arbeitsverwaltung mit einer Stellungnahme des Betriebsrates schriftlich anzuzeigen. Die Anzeige beinhaltet die Zahl der zu entlassenden Arbeitnehmer. Dem Betriebsrat sind schriftlich folgende Informationen mitzuteilen :

- Gründe für die geplanten Entlassungen
- Zahl und Berufsgruppe der zu entlassenden Arbeitnehmer
- Zeitraum, in dem die Entlassungen vorgenommen werden sollen
- Kriterien für die Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer
- Kriterien für die Berechnung etwaiger Abfindungen

Anzeigepflichtige Entlassungen werden grundsätzlich erst mit Ablauf eines Monats (ggf. in zwei Monaten) nach Eingang der Anzeige und nur mit Zustimmung des Landesarbeitsamtes wirksam. Die Entlassungen haben dann innerhalb eines Monats nach Ablauf der Sperrfrist zu erfolgen.

#### f) Arbeitsförderungsrecht und Personalabbau

Wesentliche Bestimmungen des Arbeitsförderungsrechts beim Personalabbau sind:

- Sperrzeiten für den Arbeitnehmer beim Arbeitslosengeld - § 144 SGB III
- Ruhen Anspruch bei Arbeitsentgelt u. Urlaubsabgeltung - § 143 SGB III
- Ruhen des Anspruchs bei Entlassungsentschädigung - § 143a SGB III

## B. Umsetzung und Tipps aus der Praxis

Die erfolgreiche Umsetzung des Personalabbaus hängt von einem Bündel von Maßnahmen ab, das je nach Unternehmen sowie Art und Umfang des Personalabbaus maßgeschneidert werden sollte. In der Praxis haben sich die folgenden Leitlinien als „Erfolgsfaktoren“ bewährt:

### 1. Frühzeitige und vertrauensvolle Kommunikation mit allen Beteiligten

- Konstruktives Klima zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung bewahren oder schaffen
- Trennungsregeln und - Vorgehensweise rechtzeitig mit Arbeitnehmervertretung abstimmen (Interessenausgleich / Sozialplan)
- Aufbau intensiver Zusammenarbeit mit den Behörden
  - Bundesagentur für Arbeit / RAV
  - Je nach Bundesland/Kanton Hauptfürsorgestellen (f. Schwerbehinderte, Mutterschutz, Erziehungsurlaub)
  - Finanzbehörde
  - Krankenkasse
  - Rentenversicherungsträger
- Ggf. Arbeitgeberverband einbeziehen
- Image des Unternehmens bewahren / stärken (pro-aktive Information / PR), auch gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken und Öffentlichkeit

### 2. Klare interne Kommunikation und Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation

- Regelmäßige Meetings und Erfahrungsaustausch mit den Leistungsträgern
- Verbleibenden Arbeitnehmern evtl. freiwillig zusätzliche Arbeitsplatzsicherheit vermitteln (z.B. Rationalisierungsschutzabkommen)
- Motivation / Identifikation (verbleibender und betroffener) Mitarbeiter bewahren / stärken, u. U. durch Einsatz der Führungskräfte und Leistungsträger als Multiplikatoren für die Arbeitnehmermotivation
- Mitarbeiter der Personalabteilung stärken (qualitativ, Motivation ggf. auch quantitativ)
- Politik der offenen Tür für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter

**Doris Erb**  
**Diplom-Betriebswirt**

Turnierstraße 9b  
55218 Ingelheim

[www.personal-fragen.de](http://www.personal-fragen.de)  
[erb@personal-fragen.de](mailto:erb@personal-fragen.de)

Telefon +49 - 6132 - 71 78 55



### 3. Rechtlich saubere und konsequente Vorgehensweise

- Rechtlich einwandfreie Vorbereitung und Umsetzung unter Beachtung administrativer und rechtlicher Vorgaben, insbesondere der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung
- Arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen (incl. Kündigungsschutzprozesse) vermeiden
- Unabwendbare Kündigungsschutz-Prozesse erfolgreich beenden
- Check-Up der Kündigungsfristen / Beachtung des Sonderkündigungsschutzes

### 4. Frühzeitige Personalabbau-Planung mit detailliertem „Projektplan“

Erfahrungsgemäß ist es wichtig, dass kompetente Ansprechpartner und „Umsetzer“ für ein konsequentes „Projektmanagement“ und eine schrittweise Vorgehensweise sorgen. Auch wenn jeder „Fall“ anders ist und einen spezifischen Plan erfordert, hat sich in der Praxis die Berücksichtigung folgender Maßnahmen bewährt:

- Sobald Personalabbau auch nur erwogen wird, Vertraulichkeit im kleinen Kreise der wichtigsten Entscheidungsträger vereinbaren
- Grobkonzept unter Hinzuziehung von Experten erstellen und Genehmigung der Unternehmensverantwortlichen einholen (Aufsichtsrat/Verwaltungsrat, Geschäftsführung)
  - a. ggf. Einholung des rechtlichen Beistandes durch einen Fachanwalt für Arbeitsrecht
  - b. ggf. Einbezug eines entsprechend erfahrenen Interim Managers
- Benennung eines möglichst hoch angesiedelten, zentralen Ansprechpartners für die unternehmensexterne Kommunikation
- Erstellung eines pro-aktiven Kommunikationskonzeptes mit einheitlichen Aussagen
- Information der beteiligten Stakeholder
- Erstellung eines detaillierten „Projektplanes“
- Konsequente Umsetzung unter Einbeziehung aller Beteiligten

## 5. Sonstiges

- Trennungskosten transparent budgetieren und kontrollieren
- ggf. Outplacement-Berater nutzen
- ggf. Einsatz einer Transfergesellschaft

### Fazit:

Es wird deutlich, dass Personalabbau eine strategische Entscheidung der Unternehmensführung ist und so gut wie alle Funktionalbereiche des Unternehmens fordert. Eine gute Kommunikation auf allen Ebenen und ein rechtlich einwandfreies sowie planmäßiges und konsequentes Vorgehen ist wesentlich für den Erfolg.

Entsprechend erfahrene Interim Manager und Berater können die Unternehmensleitung sofort entlasten. Sie helfen, diesen Prozess schneller und erfolgreicher zu bewältigen, da sie vergleichbare Situationen bereits erfolgreich gelöst haben und dem Unternehmen und einzelnen Mitarbeitern gegenüber objektiv und unabhängig sind.

**Doris Erb**  
**Diplom-Betriebswirt**

Turnierstraße 9b  
55218 Ingelheim

[www.personal-fragen.de](http://www.personal-fragen.de)  
[erb@personal-fragen.de](mailto:erb@personal-fragen.de)

Telefon +49 - 61 32- 71 78 55