



Universität Hamburg

---

Sven Hauff/Dorothea Alewell

## **Trennungsmanagement**

**- Erste deskriptive Befunde einer aktuellen Studie -**

Diskussionspapiere des Schwerpunktes  
Unternehmensführung am Fachbereich BWL der  
Universität Hamburg

Nr. 05/2010

April 2010



Universität Hamburg

Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften



---

Nr. 05/2010

Sven Hauff\*/Dorothea Alewell\*\*

**Trennungsmanagement**

**- Erste deskriptive Befunde einer aktuellen Studie -**

April 2010

\* Sven Hauff, M.A. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Personalwirtschaft, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, [Sven.Hauff@wiso.uni-hamburg.de](mailto:Sven.Hauff@wiso.uni-hamburg.de)

\*\* Prof. Dr. Dorothea Alewell, Inhaberin der Professur für Personalwirtschaft, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, [Dorothea.Alewell@wiso.uni-hamburg.de](mailto:Dorothea.Alewell@wiso.uni-hamburg.de)

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Die Datenerhebung</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Deskriptive Befunde zum Trennungsmanagement</b> .....	<b>3</b>
3.1. Relevanz, Rolle und Ausbaustand des Trennungsmanagements in Unternehmen .....	3
3.2. Angebot von Outplacement-Leistungen und Einsatz begleitender Maßnahmen .....	6
3.3. Gründe und Motive für das Angebot von Outplacement-Leistungen und den Einsatz begleitender Maßnahmen .....	8
3.4. Effektivität der eingesetzten Maßnahmen .....	10
3.5. Umsetzung von Outplacement-Leistungen und begleitenden Maßnahmen .....	11
3.6. Höhe der indirekten Trennungskosten .....	12
3.7. Zukünftige Entwicklungen.....	13
<b>4. Fazit</b> .....	<b>15</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>17</b>

## 1. Einleitung

Bei Personalabbau bieten Arbeitgeber den zu entlassenden Arbeitnehmern zunehmend betriebliche (Sozial-)Leistungen an (BDU 2008). Die Frage, ob und in welchem Umfang derartige den Personalabbau begleitende Leistungen offeriert werden, wird im Rahmen des betrieblichen Trennungsmanagements entschieden. Nach MARR/STEINER (2003: 15) können unter dem Begriff „Trennungsmanagement“ alle betrieblichen Maßnahmen zur Handhabung von Personalbestandsreduktionen zusammengefasst werden.

Die Literatur zum Thema Trennungsmanagement beschränkt sich bisher meist auf die isolierte Untersuchung einzelner Maßnahmen (zum Stand der Forschung vgl. ALEWELL/HAUFF/PULL 2010). Besonders häufig wurden so genannte *Outplacement-Leistungen* analysiert. Diese normalerweise von externen Dienstleistern angebotenen Leistungen umfassen zum Beispiel Bewerbungstrainings, die Erstellung von Qualifikationsprofilen, rechtliche Beratungen sowie die direkte Weiterempfehlung und Arbeitsvermittlung. Während sich die Literatur lange Zeit auf die Darstellung des Outplacement-Prozesses sowie den damit verbundenen Vorteilen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer konzentrierte (vgl. z.B. BERG-PEER 2003; KIESELBACH et al. 2006; RUNDSTEDT 1999; STOEBE 1993), finden sich neuerdings auch theoretisch motivierte und empirisch fundierte Beiträge zu den Motiven und Hintergründen der Outplacement-Gewährung (vgl. z.B. ALEWELL/ PULL 2009; PULL 2008).

Neben diesen Outplacement-Leistungen i.e.S. können Arbeitgeber im Rahmen des Trennungsmanagements eine Reihe weiterer Maßnahmen anbieten. Zu nennen sind hierbei zunächst *Abfindungen*, welche u.a. bei Abschluss eines Aufhebungsvertrages oder eines Sozialplans gezahlt werden können (vgl. u.a. WEIBFLOG 2007; BERNHARDT 2008). Auch wenn bisherige empirische Befunde auf eine eher geringe Verbreitung von Abfindungszahlungen verweisen (vgl. PEUKER/ULLMANN 2003, GOERKE/PANNENBERG 2005), sprechen verschiedene Gründe, wie z.B. die Vermeidung von Reputationsverlusten, für die Gewährleistung von Abfindungen (vgl. z.B. BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF 2001). Als ein sozialverträgliches Instrument des Personalabbaus werden weiterhin *Transfergesellschaften* gesehen (vgl. u. a. KUCHENBECKER/SCHMITT 2005, S. 57 f.; DEISENROTH 2007, 4 ff.; MARIMÓN 2002; Aufsätze in BACKES 2006, 69 ff.; BECK et al. 1999). Darüber hinaus steht Arbeitnehmern eine Vielzahl von rechtlich wenig regulierten Maßnahmen zur Verfügung, um den Personalabbau zu begleiten. Hierzu zählen u. a. *temporäre Freistellungen* des arbeitssuchenden Arbeitnehmers, die *Bereitstellung von Ressourcen*, wie z.B. Sekretariatsunterstützung zur Erstellung von Bewerbungs-

unterlagen, sowie *Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen* zur Erhöhung der Employability der Arbeitnehmer (vgl. etwa BERTHEL/KNEERICH 1998; MARR/STEINER 2003). Die den Personalabbau begleitenden Maßnahmen müssen sich dabei nicht ausschließlich auf die zu Entlassenden selbst richten, vielmehr können sie auch die verbleibenden Mitarbeiter oder die Vorgesetzten der zu entlassenden Mitarbeiter zum Ziel haben. Mögliche Maßnahmen wären etwa die *Kommunikation* der Hintergründe und Folgen der Entlassungen gegenüber den verbleibenden Mitarbeitern oder das *Training der Vorgesetzten* für die Durchführung von Trennungsgesprächen.

Das betriebliche Trennungsmanagement wurde in seiner Breite bislang kaum untersucht. Die meisten Arbeiten befassen sich nur mit Teilaspekten des Trennungsmanagements, etwa mit freiwilligen Outplacement-Leistungen an die vom Personalabbau Betroffenen. Zudem ist die empirische Evidenz in den meisten Fällen lückenhaft (vgl. ALEWELL/HAUFF/PULL 2010). Im Folgenden stellen wir daher erste deskriptive Ergebnisse einer aktuellen Studie zum betrieblichen Trennungsmanagement dar.

## **2. Die Datenerhebung**

Zum Thema „Trennungsmanagement: Aktuelle und zukünftige Bedeutung“ führte der Lehrstuhl für Personalwirtschaft an der Universität Hamburg, Prof. Dr. Dorothea Alewell, im Dezember 2009 mit Unterstützung der Stoebe, Kern und Partner AG (SKP AG), einem Outplacement-Anbieter mit Sitz in Ahrensburg bei Hamburg, eine Erhebung durch. Ziel der Befragung war es, ein aktuelles Meinungsbild bezüglich des aktuellen Standes des Trennungsmanagements in den Unternehmen, der verwendeten Instrumente und der Motive der Unternehmen zu erhalten.

Insgesamt wurden ca. 11.000 Unternehmen mit ca. 13.000 persönlichen Ansprechpartnern angeschrieben, die in der Kundendatenbank der SKP AG gespeichert waren. Sie wurden per Mail von der SKP AG gebeten, an der Online-Befragung zum Themenbereich Trennungsmanagement teilzunehmen, und auf einen Internet-Link, hinter dem die Befragung hinterlegt war, verwiesen. 431 Unternehmen haben den Fragebogen vollständig beantwortet. Da alle angeschriebenen Unternehmen schon einmal in Kontakt mit SKP standen, ergibt sich aufgrund des damit verbundenen Selektionseffektes *kein* für Deutschland repräsentativer Datensatz.

Insbesondere ist ein überrepräsentativ hoher Anteil von großen und seit längerem auf dem Markt etablierten Unternehmen im Datensatz enthalten: Nur gut 10% der Unternehmen sind 10

Jahre oder jünger, gut 60% hatten Ende 2009 500 oder mehr Mitarbeiter, und weitere fast 32% wiesen zu diesem Zeitpunkt zwischen 100 und 499 Mitarbeitern auf. Fast 80% sind Kapitalgesellschaften (59% nicht börsennotiert und 20% börsennotiert). Knapp drei Fünftel der Unternehmen sind über einen Flächentarifvertrag oder einen als allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrag tarifgebunden, weitere gut 13% sind an einen Haustarifvertrag gebunden. Insgesamt ist der Anteil der nicht tarifgebundenen Unternehmen an den Teilnehmern der Befragung also mit etwas über einem Viertel recht niedrig, und auch von diesen Unternehmen orientieren sich knapp 10% an einem Tarifvertrag, auch wenn sie nicht tarifgebunden im rechtlichen Sinne sind. Dazu passt, dass in knapp 90% der antwortenden Unternehmen ein Betriebsrat existiert. Den Fragebogen beantwortet haben ganz überwiegend Mitglieder der Personalabteilung. In fast 65% der Unternehmen hat der Personalleiter den Bogen ausgefüllt; in noch einmal gut 20% der Unternehmen ein anderer Mitarbeiter der Personalabteilung.

### **3. Deskriptive Befunde zum Trennungsmanagement**

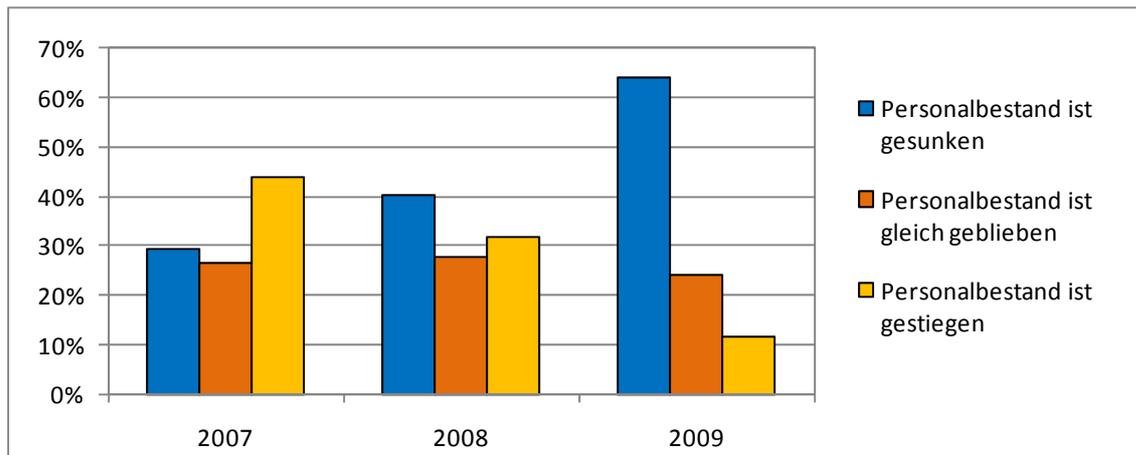
#### **3.1. Relevanz, Rolle und Ausbaustand des Trennungsmanagements in Unternehmen**

Die Ergebnisse der Studie sind vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise zu interpretieren. Die befragten Unternehmen waren zu großen Teilen erheblich von der Krise betroffen und viele haben im letzten Jahr Personal abgebaut: 41% der Unternehmen geben an, von der aktuellen Krise stark oder sehr stark betroffen zu sein, weitere 31% geben eine mittlere Stärke der Betroffenheit von der Krise an. Die große Mehrheit der Unternehmen spürte den Beginn der Krise im Zeitraum zwischen August 2008 und Februar 2009.

Die Unternehmen wurden konkret nach dem Auftreten und ggf. dem Umfang von Personalabbau in den letzten 3 Jahren gefragt. Auch in den diesbezüglichen Ergebnissen schlägt sich deutlich die Krise nieder (vgl. Abbildung 1).

Während im Jahr 2007 noch bei 44% der Unternehmen der Personalbestand gestiegen ist, wurde er im Jahr 2008 bereits bei gut 40% der Unternehmen reduziert, im Jahr 2009 sogar bei gut 64% der Unternehmen. Daraus wird deutlich, dass ein recht großer Anteil von Unternehmen irgendwann einmal in den Jahren 2007 bis 2009 Personalabbau betrieben hat, so dass das Thema Trennungsmanagement eine hohe Aktualität in den Unternehmen besitzen sollte.

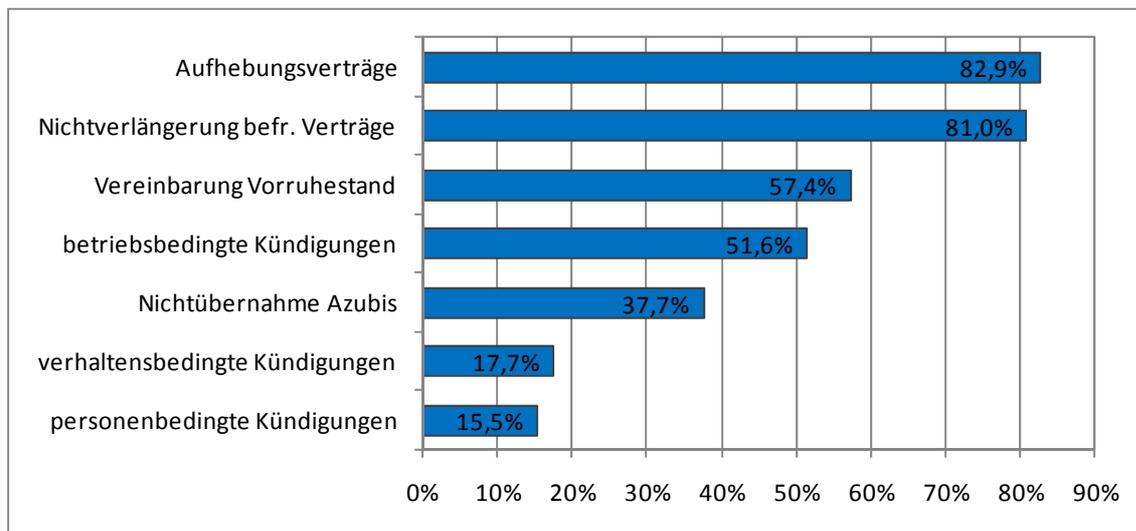
**Abbildung 1: Veränderung des Personalbestandes (in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Die Frage nach den Instrumenten, die zur arbeitsrechtlichen Umsetzung des Personalabbaus verwendet wurden, ergab folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 2):

**Abbildung 2: Instrumente des Personalabbaus nach Häufigkeit ihrer Nutzung (in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

An häufigsten angewendet wurden solche rechtlichen Instrumente des Personalabbaus, die ohne Kündigungen auskommen: Noch vor den betriebsbedingten Kündigungen, die von knapp 52% der Unternehmen verwendet wurden, stehen die Vereinbarung von Aufhebungsverträgen (knapp 83% der Unternehmen) und die Nutzung von Vorruhestandsregelungen (81% der Unternehmen). Weniger genutzt als betriebsbedingte Kündigungen wird dagegen die Nicht-

übernahme von Auszubildenden (38% der Unternehmen); ein Befund, der zu der hohen Bedeutung des demographischen Wandels in den Unternehmen passt (vgl. dazu unten). Mit erwartungsgemäß deutlich geringeren Häufigkeiten werden dann andere Kündigungsformen genannt, nämlich verhaltens- (18%) und personenbedingte (16%) Kündigungen, die nicht in erster Linie Instrumente zur Reaktion auf wirtschaftlichen Krisen darstellen.

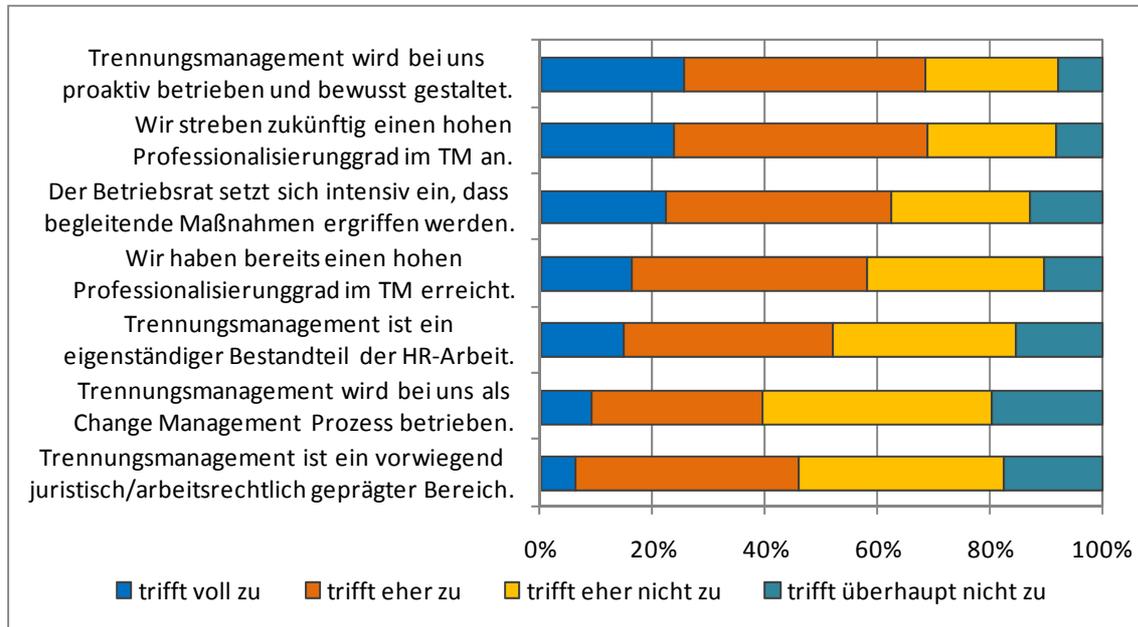
Zu der Frage, ob und inwieweit Trennungsmanagement sich als personalwirtschaftliches Handlungsfeld bereits etabliert hat, liegen uns ebenfalls Angaben der Unternehmen vor. So wurden die Unternehmen zunächst danach gefragt, wer über den Einsatz von Maßnahmen, die den Personalabbau begleiten, entscheidet. Hier sind die Antworten, bei denen Mehrfachnennungen möglich waren, sehr eindeutig: in 84% der Unternehmen entscheidet der Leiter HR und in 77% der Unternehmen der Vorstand bzw. die Geschäftsführung über diesen Bereich. Trennungsmanagement ist also ein „Top-Thema“ - nicht nur von seiner Aktualität und der Betroffenheit der Unternehmen her, sondern auch, was die Hierarchieebene, auf der Entscheidungen über dieses Feld getroffen werden, angeht. In weniger als 10% der Unternehmen entscheiden HR-Mitarbeiter, in nur einem Unternehmen unserer Stichprobe auch Mitarbeiter der Einkaufsabteilung über dieses Gebiet. In einigen Fällen liegt die Kompetenz bei Linienkräften aus den Fachabteilungen.

Ergänzend wurden die Unternehmen gebeten, ihre Zustimmung oder Ablehnung zu einigen Aussagen zum Ausbaustand, zur Rolle, Orientierung und zur Bedeutung des Trennungsmanagements mitzuteilen (vgl. Abbildung 3). Hier ergibt sich insgesamt das Bild, dass die Unternehmen noch etwas zögernd und auf der Suche nach der Rolle und Orientierung des Trennungsmanagements als eigenständigem HR-Handlungsfeld sind: Jeweils weniger als 20% der Unternehmen stimmen voll zu, dass sie bereits einen hohen Professionalisierungsgrad im Trennungsmanagement erreicht haben oder dieses Feld ein eigenständiger Teil der HR-Arbeit ist. Nur etwas über 20% stimmt voll zu, dass für die Zukunft einer hoher Professionalisierungsgrad angestrebt wird.

Nimmt man die Angaben für „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ jedoch als zustimmende Aussagen zu einer Gruppe zusammen, ergibt sich ein etwas anderes Bild: Knapp 70% der Unternehmen stimmen (voll oder eher) zu, dass Trennungsmanagement bei ihnen pro-aktiv betrieben und bewusst gestaltet wird, ein ebenso hoher Anteil stimmt zu, dass für die Zukunft ein hoher Professionalisierungsgrad angestrebt wird, und über 50% der Unternehmen bestä-

tigen, dass ein solcher bereits erreicht und Trennungsmanagement ein eigenständiger Bestandteil der HR-Arbeit sei.

**Abbildung 3: Trennungsmanagement im Unternehmen (in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Allerdings wird auch deutlich, dass ein professionelles und pro-aktives Trennungsmanagement noch lange keine Selbstverständlichkeit ist: Über 40% der Unternehmen geben an, noch keinen hohen Professionalisierungsgrad in diesem Gebiet erreicht zu haben, ca. ein Drittel stimmt der Aussage nicht zu, dass Trennungsmanagement im eigenen Hause pro-aktiv betrieben und bewusst gestaltet wird.

Schließlich wird auch deutlich, dass neben dem Management und dem HR-Bereich auch die Arbeitnehmervertretungen eine wesentliche Rolle für die Relevanz und Ausgestaltung des Trennungsmanagements spielen könnten: In mehr als 20% der Unternehmen trifft die Aussage voll zu, dass der Betriebsrat sich intensiv für den Einsatz von den Personalabbau begleitenden Maßnahmen einsetzt, in mehr als 60% der Unternehmen trifft diese Aussage immerhin voll oder eher zu.

### 3.2. Angebot von Outplacement-Leistungen und Einsatz begleitender Maßnahmen

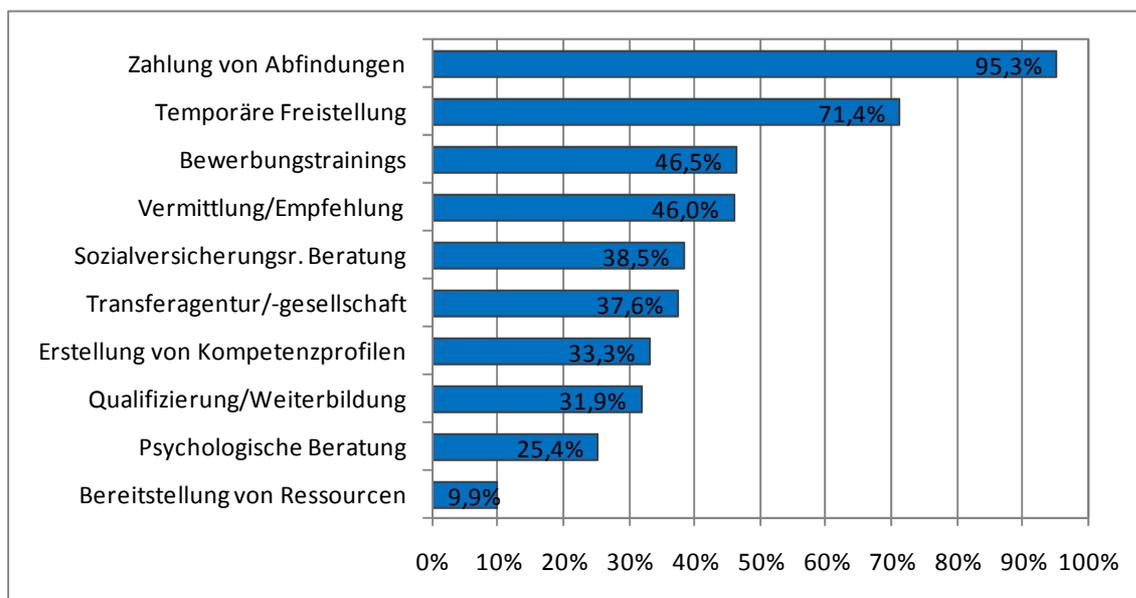
Im Mittelpunkt der Befragung stand die Frage, ob und welche Outplacement-Leistungen Unternehmen ausscheidenden Mitarbeitern offerieren und welche weiteren personalwirtschaftlichen Instrumente eingesetzt werden, um den Personalabbau zu begleiten. Darüber hinaus

standen insbesondere auch die Motive für das Angebot von personalabbaubezogenen Leistungen im Vordergrund und die Einschätzung der Effektivität der Maßnahmen in Bezug auf die damit verfolgten Ziele.

Knapp 72% der Unternehmen, die ihren Personalbestand reduziert haben, haben den zu kündigenden Arbeitnehmern Outplacement-Leistungen angeboten bzw. weitere personalwirtschaftliche Maßnahmen eingesetzt, die den Personalabbau begleiteten. Nur gut ein Viertel beschränkt sich auf die bloße rechtliche Umsetzung des Personalabbaus, ohne diesen personalwirtschaftlich zu rahmen.

Schaut man zunächst auf die Angebote, die sich an die vom Personalabbau direkt betroffenen Mitarbeiter richten, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 4):

**Abbildung 4: Outplacement-Leistungen für betroffene Mitarbeiter nach Häufigkeit ihrer Nutzung (in Prozent der befragten Unternehmen)**



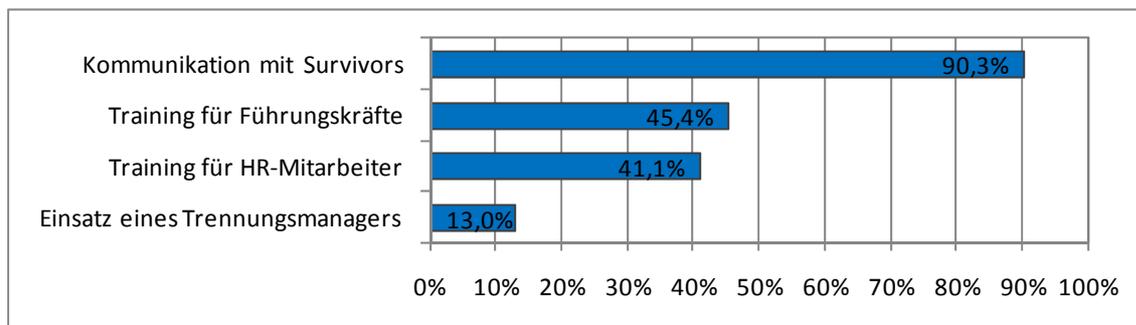
Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Eine von den meisten Unternehmen eingesetzte Maßnahme ist die Zahlung von Abfindungen (95% der Unternehmen). Immerhin 71% der Unternehmen nutzten auch temporäre Freistellungen von der Arbeit, um Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz verlieren, die Arbeitssuche zu erleichtern. Knapp die Hälfte der Unternehmen (47%) bietet Bewerbungstrainings für die betroffenen Mitarbeiter an, ungefähr der gleiche Anteil vermittelt und empfiehlt die abzubauenen Mitarbeiter an befreundete Unternehmen. Sozialversicherungsrechtliche Beratung bieten 39% der Unternehmen an. Die Erstellung von Kompetenzprofilen (33%), Qualifizie-

rungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (32%), um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen, sowie psychologische Beratung (25%) zur Bewältigung des Trennungskonfliktes bietet jeweils zwischen einem Viertel und einem Drittel unserer Befragungsteilnehmer an. Knapp ein Zehntel der Unternehmen bietet den betroffenen Mitarbeitern auch andere Ressourcen zur Unterstützung bei der Arbeitssuche an, z.B. Unterstützung durch Sekretariate beim Schreiben von Bewerbungen oder für die Organisation von Bewerbungs- und Vorstellungstreisen.

Die den Personalabbau darüber hinaus begleitenden Maßnahmen (vgl. Abbildung 5) richten sich insbesondere an die Führungskräfte und die HR-Mitarbeiter, die den Personalabbau im Unternehmen umsetzen, und unterstützen diese bei ihrer Arbeit. Jeweils zwischen 40 und 45% der Unternehmen bietet ein Training für die betroffenen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter, etwa zum Führen von Trennungsgesprächen, an. 13% der Befragten setzen explizit einen Trennungsmanager ein, der den Prozess steuert und koordiniert. 90,3% der Unternehmen nimmt insbesondere auch die verbleibenden Mitarbeiter in den Blick und setzt Kommunikationsmaßnahmen ein, die sich an diese Gruppe richten.

**Abbildung 5: Den Personalabbau begleitende Maßnahmen nach Häufigkeit ihrer Nutzung (in Prozent der befragten Unternehmen)**



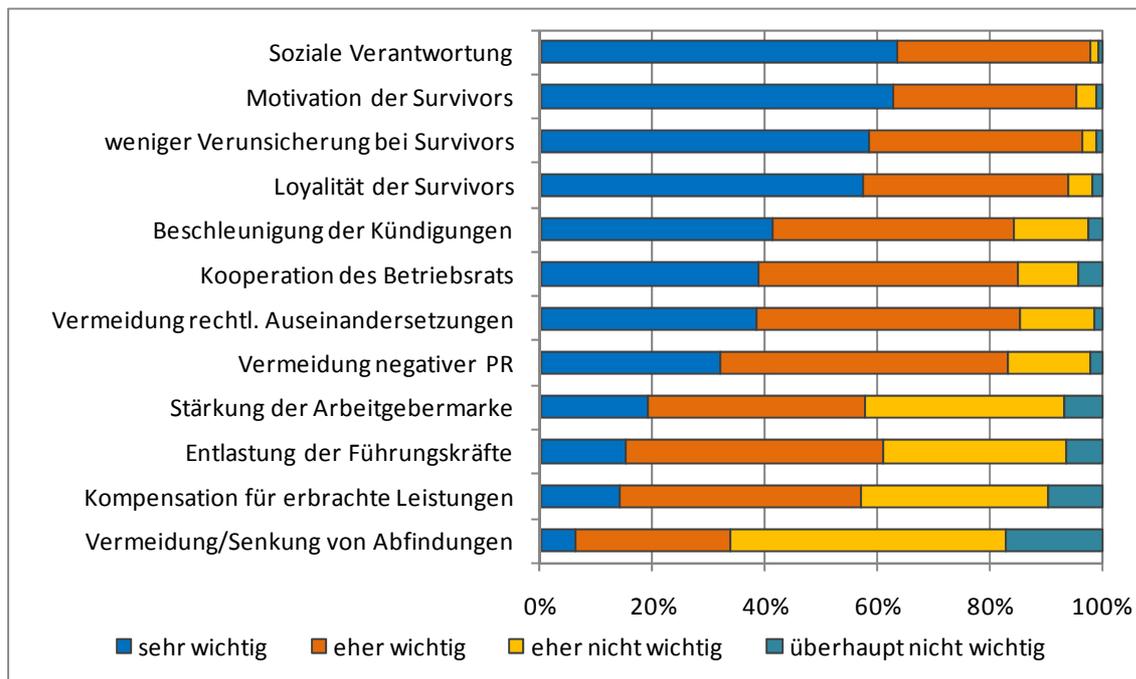
Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

### **3.3. Gründe und Motive für das Angebot von Outplacement-Leistungen und den Einsatz begleitender Maßnahmen**

Welche Gründe und Motive geben die Unternehmen nun für die Gewährleistung personalabbaubezogener Leistungen und für den Einsatz weiterer begleitender Instrumente an?

Das am häufigsten als „sehr wichtig“ gerankte Motiv ist die soziale Verantwortung gegenüber den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Gründe für das Angebot von Outplacement-Leistungen und den Einsatz begleitender Maßnahmen (in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Die in der Häufigkeitsrangfolge direkt folgende Gruppe von Gründen, die als „sehr wichtig“ bezeichnet werden, richten sich überwiegend auf die vom Personalabbau *nicht* direkt betroffenen, verbleibenden Mitarbeiter: Jeweils zwischen gut 57% und knapp 63% der Unternehmen wollen mit den begleitenden Maßnahmen die Motivation und Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter sichern oder eine Verunsicherung dieser Mitarbeitergruppe vermeiden. In die gleiche Richtung zeigen die vergleichsweise häufigen Nennungen des Einsatzes von Kommunikationsmaßnahmen gegenüber diesen verbleibenden Mitarbeitern und des Trainings von Führungskräften und HR-Mitarbeitern. Die Sicherung der effizienten Produktion in der Zukunft ist damit in jedem Fall ein zentrales Grundmotiv bezüglich des Einsatzes von begleitenden Maßnahmen.

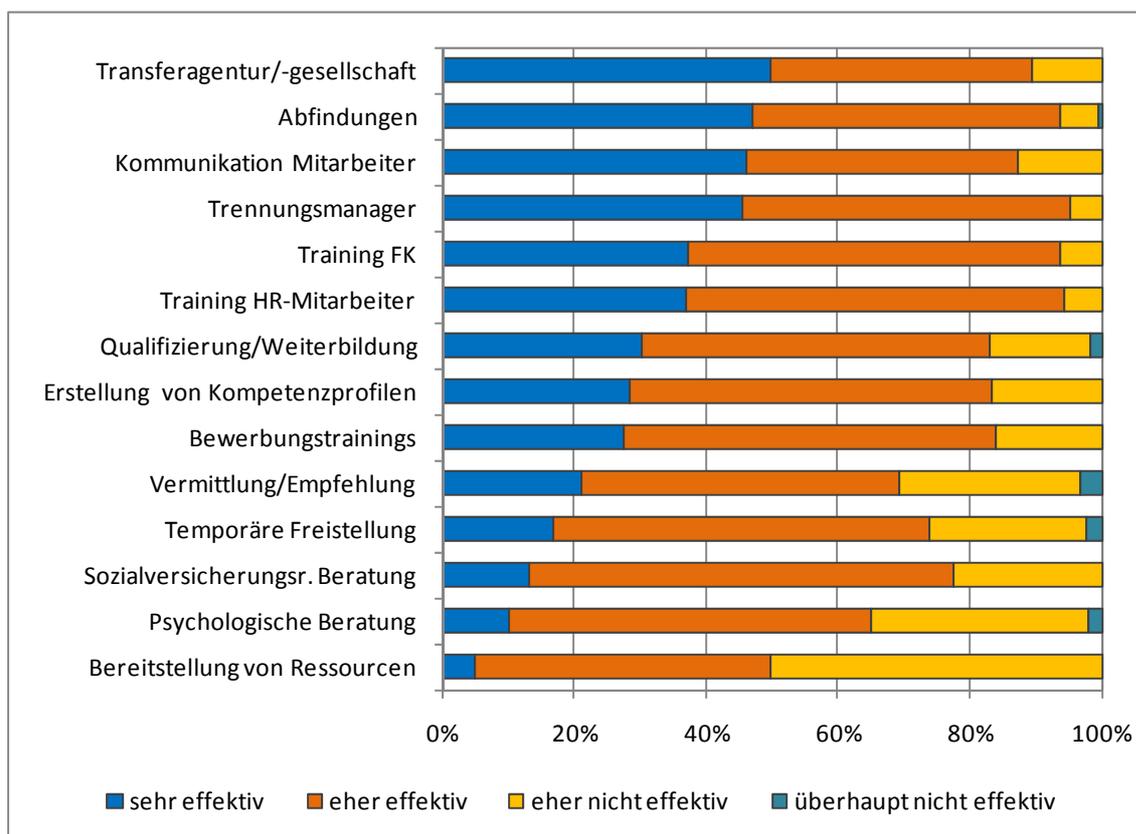
Jeweils um 40% der Unternehmen zielen durch den Einsatz der begleitenden Maßnahmen darauf ab, Kündigungen zu beschleunigen, rechtliche Auseinandersetzungen um den Personalabbau zu vermeiden oder die Kooperation des Betriebsrates zu sichern. Mit anderen Worten sollen Transaktionskosten und Reibungsverluste des Personalabbaus möglichst reduziert werden.

Erst mit einigem Abstand folgen dann wieder solche Motive, die sich auf das „Wohlbefinden“ der vom Personalabbau direkt oder indirekt betroffenen Mitarbeiter richten: jeweils unter 20% der Unternehmen nennen als sehr wichtigen Grund, dass sie die „abzubauenden“ Mitarbeiter für in der Vergangenheit erbrachte Leistungen kompensieren oder die Führungskräfte im Personalabbauprozess entlasten möchten. Diese vergleichsweise seltenen Nennungen dieser konkreten Motive relativiert die hohe Zahl der Nennungen des Motivs „Soziale Verantwortung“.

### 3.4. Effektivität der eingesetzten Maßnahmen

Die Unternehmen wurden auch gebeten, die Effektivität der Outplacement-Leistungen und der weiteren begleitenden Maßnahmen hinsichtlich der damit verbunden Ziele einzuschätzen (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 7: Einschätzung der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen (in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

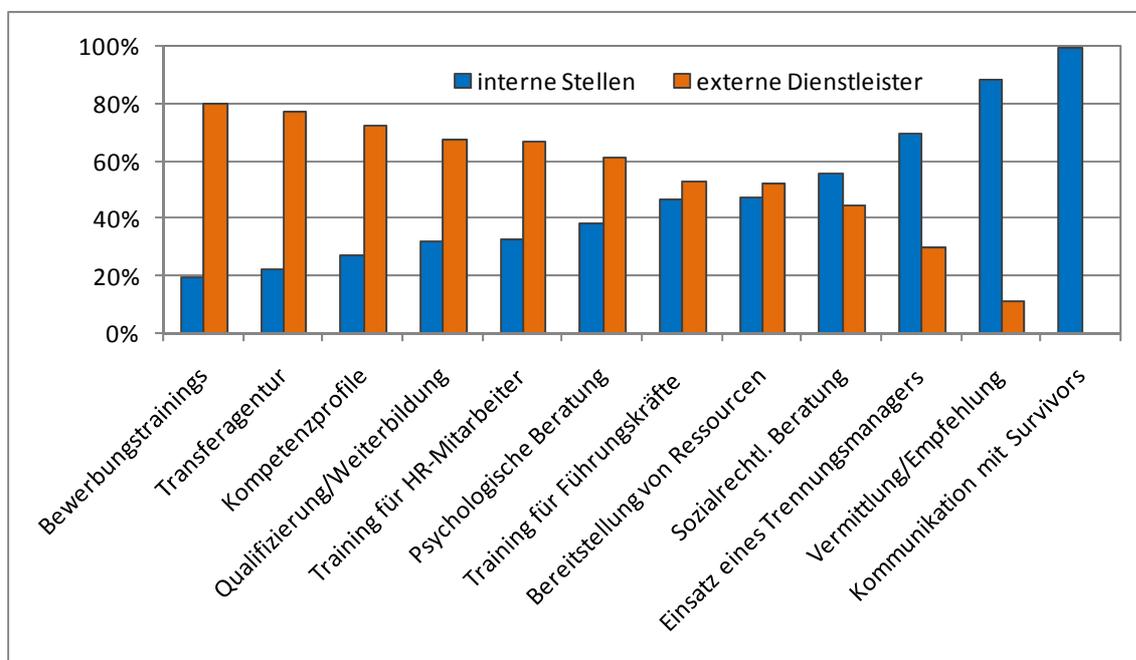
Als in der Wahrnehmung der Befragten sehr effektiv erweisen sich dabei die Gründung einer Transferagentur bzw. -gesellschaft, die Zahlung von Abfindungen, die Kommunikation der

Gründe und Folgen der Entlassungen an die verbleibenden Mitarbeiter, sowie der Einsatz eines Trennungsmangers. Weniger effektiv scheinen die Bereitstellung von Ressourcen für die Arbeitssuche sowie eine psychologische oder sozialversicherungsrechtliche Beratung zu sein.

### 3.5. Umsetzung von Outplacement-Leistungen und begleitenden Maßnahmen

Outplacement-Leistungen und die weiteren den Personalabbau begleitenden Maßnahmen können überwiegend alternativ - entweder von externen Dienstleistern oder intern von den Unternehmen selbst - erstellt bzw. durchgeführt werden.

**Abbildung 8: Interne und externe Umsetzung von Outplacement-Leistungen und begleitenden Maßnahmen (in Prozent der befragten Unternehmen)**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

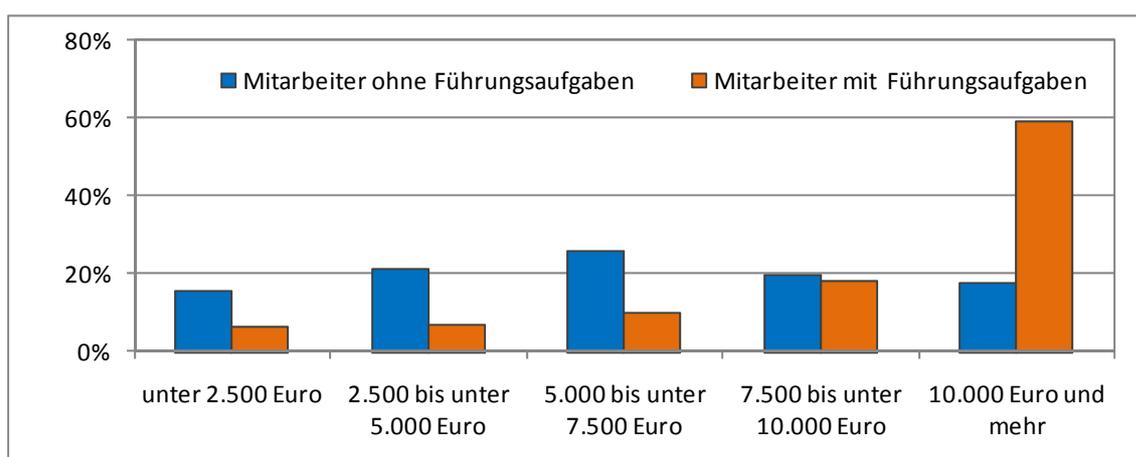
Wie aus den Ergebnissen in Abbildung 8 ersichtlich wird, bedienen sich Unternehmen bei sehr vielen Maßnahmen mehrheitlich externer Dienstleister zur Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen. Dies trifft insbesondere für Bewerbungstrainings für zu entlassende Mitarbeiter (80%), die Einrichtung von Transferagenturen (78%), die Erstellung von Kompetenzprofilen (73%), eventuelle Qualifizierungsmaßnahmen (68%), das Training für HR-Mitarbeiter (67%) sowie die psychologische Beratung der abzubauenden Mitarbeiter (62%) zu. Mehrheitlich von den Unternehmen selbst bzw. intern werden sozialversicherungsrechtliche Beratungen (56%), der Einsatz eines Trennungsmangers (70%), die Vermittlung bzw. Empfehlung an befreundete Mitarbeiter (89%) sowie die Kommunikation mit Survivors (100%) durchgeführt.

dete Unternehmen (88%) sowie insbesondere die Kommunikation der Gründe und Folgen der Entlassungen (99%) gegenüber den verbleibenden Mitarbeitern durchgeführt.

### 3.6. Höhe der indirekten Trennungskosten

Bei der Frage, als wie hoch die indirekten Trennungskosten eingeschätzt werden, wurde differenziert nach Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung. Für die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung schätzen knapp 60% der Unternehmen die indirekten Trennungskosten mit 10.000 EURO oder höher ein, während knapp 10% zwischen 5.000 und 7.500 EURO angibt und noch einmal knapp ein Fünftel der Unternehmen auf zwischen 7.500 und 10.000 EURO tippt. Deutlich niedriger liegen die Schätzungen für die Höhe der indirekten Trennungskosten für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung: Gut 15% der Unternehmen schätzen diese auf bis unter 2.500 EURO ein. Jeweils um ein Fünftel bis ein Viertel der Unternehmen geben Kostenspannen von 2.500 bis unter 5.000 (21%), von 5.000 bis unter 7.500 (26%) und von 7.500 bis unter 10.000 EURO (20%) an. Immerhin 18% der Unternehmen schätzen aber auch für diese Gruppe von Mitarbeitern die Trennungskosten mit 10.000 EURO und größer ein (vgl. Abbildung 9). Diese Angaben belegen, dass es im Bereich Trennungsmanagement um erhebliche Kostensummen geht, und daher nicht nur aus sozialer, sondern gerade auch aus wirtschaftlicher Sicht wohlüberlegte Entscheidungen von hoher Bedeutung für die Unternehmen sein können.

**Abbildung 9: Einschätzung der Unternehmen über Höhe der indirekten Trennungskosten (in Prozent)**

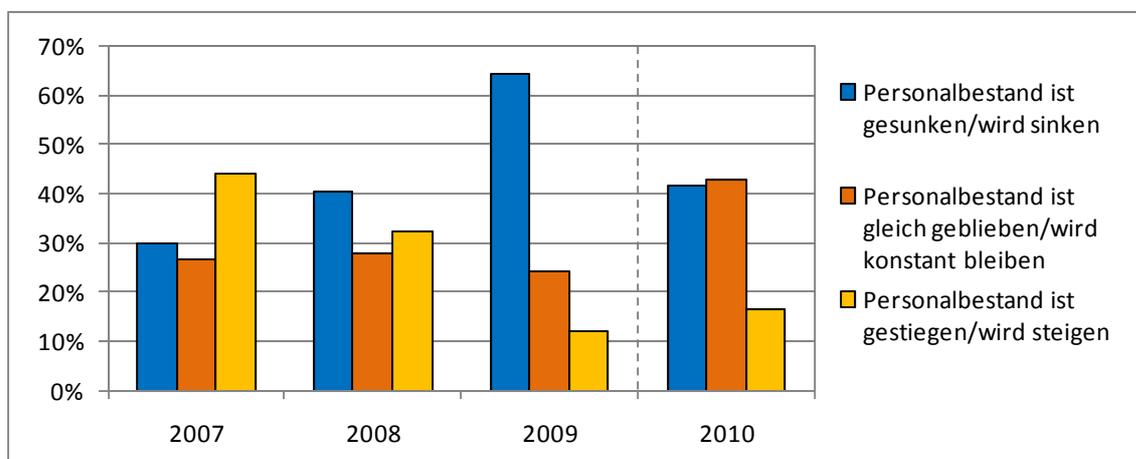


Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

### 3.7. Zukünftige Entwicklungen

Wie bereits beschrieben, sind die bisher berichteten Ergebnisse stark im Kontext der Wirtschafts- und Finanzkrise zu interpretieren. Wir haben die Unternehmen daher ergänzend auch befragt, wie sie die zukünftigen Entwicklungen in diesem Themenbereich einschätzen. Im Vergleich zu den vergangenen Entwicklungen sehen die Erwartungen für 2010 wieder eher positiv aus. Während im Jahr 2009 64% der befragten Unternehmen ihren Personalbestand reduzieren mussten, so rechnen nur noch 41% der Unternehmen mit einer Reduktion in 2010 (vgl. Abbildung 10).

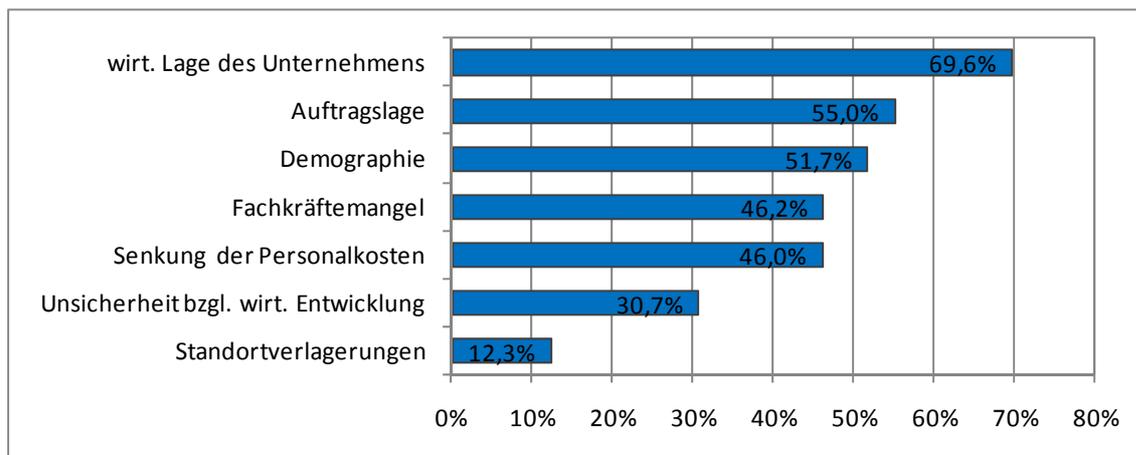
**Abbildung 10: Bisherige und zukünftig erwartete Veränderungen des Personalbestands**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Für die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes sind nach Einschätzung der Unternehmen verschiedene Einflussfaktoren ausschlaggebend (vgl. Abbildung 11). Die wirtschaftlichen Einflussfaktoren haben hier eine hohe Bedeutung: für knapp 70% der Unternehmen spielt die wirtschaftliche Lage, für 55% der Unternehmen die Auftragslage eine wichtige Rolle, und für 46% der Unternehmen eine notwendige Senkung der Personalkosten. Aber auch arbeitsmarktseitige und gesellschaftliche Gründe, die das Angebot an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen, werden vergleichsweise häufig genannt: 46,2% der Unternehmen sehen den Fachkräftemangel und sogar 51,7% den demographischen Wandel als wichtigen Einflussfaktor auf die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes an.

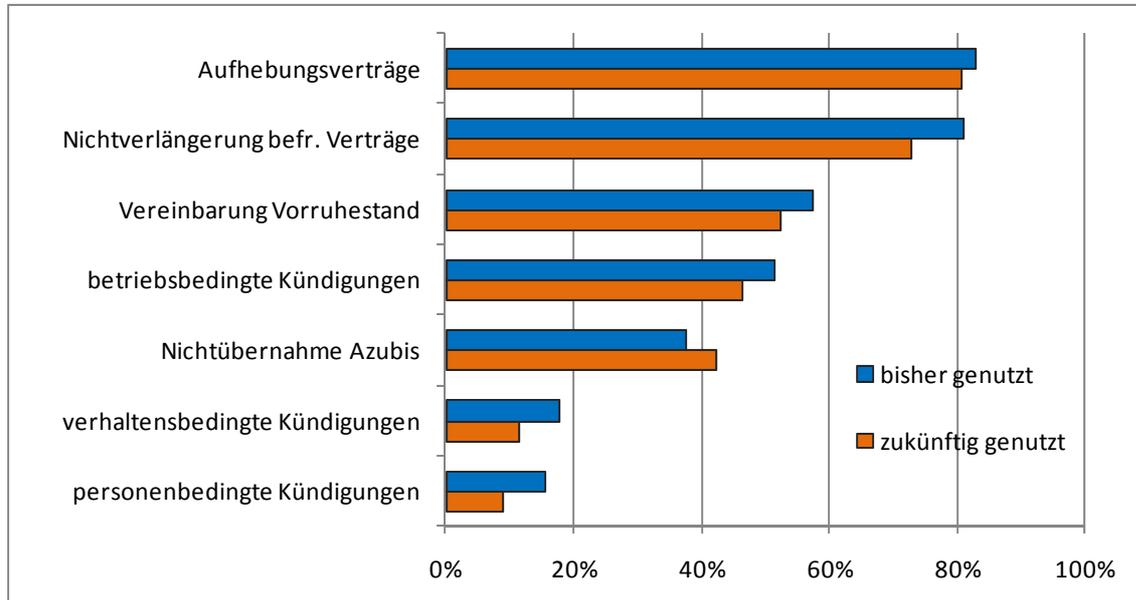
**Abbildung 11: Einflussfaktoren auf den Personalbestand**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Die Unternehmen, die den Personalbestand auch in 2010 verringern werden, wurden nach den hierfür einzusetzenden Instrumenten befragt. Ein Vergleich der zukünftig voraussichtlich eingesetzten Instrumente mit den bisher angewendeten Instrumenten macht deutlich, dass hier kaum Verschiebungen in den Prioritäten zu erwarten sind (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Bisherige und zukünftige Instrumente des Personalabbaus im Vergleich**



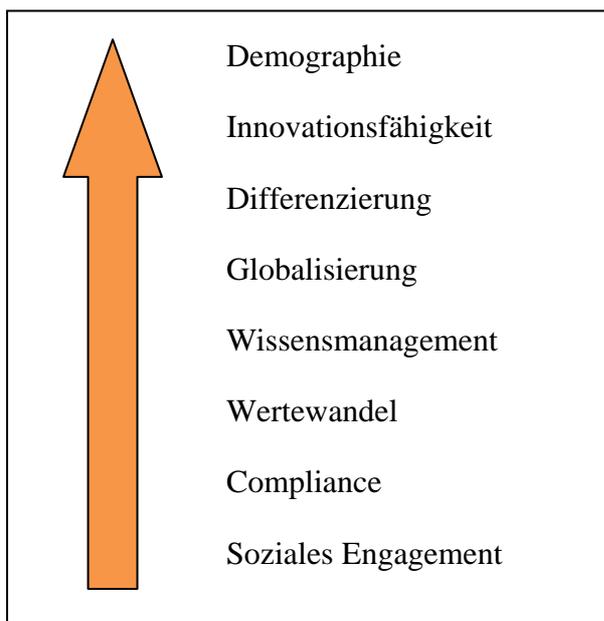
Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

Am häufigsten werden nach wie vor solche Instrumente eingesetzt werden, die ohne eine explizite Kündigung auskommen. Hierzu zählen Aufhebungsverträge, die Nichtverlängerung

von befristeten Verträgen sowie die Vereinbarung von Vorruhestandsregelungen. Erst dann folgen betriebsbedingte Kündigungen.

Schließlich wurden die Unternehmen auch befragt, welche Themen in der Zukunft eine wichtige Rolle für die Personalarbeit spielen werden. Die Befragten wurden gebeten, jeweils die drei wichtigsten Themen aus einer vorgegebenen Liste zu kennzeichnen. Auch hier gibt es recht eindeutige Ergebnisse: Das Thema Demographie bzw. demographischer Wandel wurde am häufigsten auf Platz 1 gesetzt und ist somit in der Einschätzung der Befragten das zukünftige Top-Thema der HR-Arbeit, gefolgt von den Themenfeldern Innovationsfähigkeit und Differenzierung von Wettbewerbern. Themenbereiche wie Umwelt, Compliance mit Rechtsregelungen, Soziales Engagement oder gesellschaftlicher Wertewandel dagegen spielen in der Einschätzung der Unternehmen für die zukünftige HR-Arbeit eine vergleichsweise deutlich weniger wichtige Rolle.

**Abbildung 13: Die wichtigsten HR-Themen der Zukunft**



Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

#### **4. Fazit**

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stand die Frage, ob und ggf. welche Outplacement-Leistungen Unternehmen zu entlassenden Mitarbeitern anbieten und welche weiteren personalwirtschaftlichen Instrumente eingesetzt werden, um den Personalabbau zu begleiten. Dabei standen neben den Instrumenten selbst insbesondere die Gründe und Motive für das

Angebot von personalabbaubezogenen Leistungen sowie die Einschätzung der Effektivität der Maßnahmen im Vordergrund.

Diejenigen Unternehmen, die den Personalbestand reduziert haben, bieten mehrheitlich Outplacement-Leistungen an bzw. setzen weitere personalwirtschaftliche Maßnahmen ein, um den Personalabbau zu begleiten. Zu den häufigsten Angeboten an zu entlassende Mitarbeiter zählen Abfindungen, temporäre Freistellungen von der Arbeit und Bewerbungstrainings. Wichtigste begleitende Maßnahme ist die Kommunikation der Gründe und Folgen des Personalabbaus an die verbleibenden Mitarbeiter.

Hinsichtlich der Motive für das Angebot von Outplacement-Leistungen und den Einsatz begleitender Maßnahmen zeichnen sich verschiedene Ursachenbündel ab. Die wichtigste Zielgruppe scheinen die nach dem Personalabbau verbleibenden Mitarbeiter zu sein, deren Motivation und Loyalität gesichert werden soll. Weiterhin spielt die Verringerung von Transaktionskosten eine wesentliche Rolle, da viele Unternehmen begleitende Maßnahmen einsetzen, um Kündigungsprozesse zu beschleunigen, rechtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden oder um die Kooperation des Betriebsrats zu sichern. Eine weitere Kategorie stellt das Image der Unternehmen dar, da die begleitenden Maßnahmen häufig auch zur Vermeidung negativer PR sowie zur Stärkung der Arbeitgebermarke eingesetzt werden. Die Kompensation der zu entlassenden Mitarbeiter spielt demgegenüber eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Am wenigsten wichtig ist die Reduktion der direkten Trennungskosten.

Mit Blick auf die Effektivität der eingesetzten Maßnahmen hat sich gezeigt, dass insbesondere die Gründung einer Transferagentur bzw. -gesellschaft, die Zahlung von Abfindungen und die Kommunikation der Gründe und Folgen der Entlassungen an die verbleibenden Mitarbeiter als effektiv eingeschätzt werden. Weniger effektiv in Bezug auf die damit verfolgten Ziele scheinen die Bereitstellung von Ressourcen für die Arbeitssuche sowie eine psychologische oder sozialversicherungsrechtliche Beratung zu sein.

Aus den hier nur deskriptiv skizzierten empirischen Befunden wird deutlich, dass Trennungsmanagement ein aktuelles und auch aus der Sicht der Praxis relevantes strategisches Handlungsfeld ist. Dennoch sehen viele der hier befragten Unternehmen noch Defizite in der betrieblichen Ausgestaltung des Trennungsmanagements.

## Literatur

- Alewell, D./Hauff, S./Pull, K. (2010):* Trennungsmanagement. Stand der Forschung und aktuelle empirische Befunde. Erscheint in: Stock-Homburg, R./Wolf, B. (Hrsg.): Handbuch Personalmanagement.
- Alewell, D./Pull, K. (2009):* Determinanten der Outplacement-Gewährung: Ergebnisse einer theoriegeleiteten empirischen Analyse. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 42. Jg., H. 2: 155-169.
- Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001):* Personalökonomik: fortgeschrittene Anwendung für das Management. Stuttgart.
- Backes, S. (2006):* Transfergesellschaften. Saarbrücken.
- BDU (2008):* Outplacementberatung in Deutschland 2007/2008. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Bonn.
- Beck, S. et al. (1999):* Chance oder Falle? Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der arbeitspolitischen Auseinandersetzung. Berlin.
- Berg-Peer, J. (2003):* Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. Wiesbaden.
- Bernhardt, M. (2008):* Alternativen zur Kündigung: Gestaltungsmöglichkeiten für die Aufhebung von Arbeitsverhältnissen. Berlin.
- Berthel, J./Kneerich, O. (1998):* Förderung der beruflichen Neuorientierung bei Personalabbau. Lohmar u.a.
- Deisenroth, E.-M. (2007):* Die Transfergesellschaft bei Personalabbaumaßnahmen. Saarbrücken.
- Goerke, L./Pannenberg, M. (2005):* Severance Pay and the Shadow of the Law: Evidence for West Germany. CESIFO Working Paper No. 169.
- Kieselbach, T./Wagner, O./Mader, S./Beelmann, G. (2006):* Comparative Report on Social Convoy and Sustainable Employability in five European Countries. In: *Kieselbach, T.* (Hrsg.): Social Convoy in Enterprise Restructuring: Concepts, Instruments and Views of Social Actors in Europe. München: 97-128.
- Kuchenbecker, K.-J./Schmitt, J. (2005):* Outplacement und Transfergesellschaft. Saarbrücken.
- Marimón, G. (2002):* Kurzarbeit Null. Beschäftigtertransfer durch Transfergesellschaften, Augsburg.
- Marr, R./Steiner, K. (2003):* Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen. Wiesbaden.
- Peuker, A./Ullmann, K. (2003):* Kündigungsschutz unter Druck: Zurück zur Realität, Empirische Daten zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Arbeitsrecht im Betrieb, Vol. 5 (2003): 261-265.
- Pull, K. (2008):* Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen: Theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde. Industrielle Beziehungen 15 (2008) 3: 233-255.
- Rundstedt, E. (1999):* Outplacement-Beratung. In: *Sattelberger, Thomas* (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession. München: 343-355.
- Stoebe, F. (1993):* Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang. Frankfurt/Main.
- Weißflog, R. (2007):* Abfindungsansprüche zur Ergänzung oder Ablösung des arbeitsrechtlichen Bestandschutzes. Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht, Bd. 262, Berlin.