



WHITE PAPER

**NEUE WEGE IM  
PERSONALUMBAU**

CHANGE  
MANAGEMENT  
**.CPC**

# Neue Wege im Personalumbau

## EINLEITUNG

**Kommt es in Unternehmen zu Personalumbau- bzw. Personalabbau-maßnahmen müssen Umsetzungsverantwortliche das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern austarieren.**

**Das hier beschriebene Vorgehen richtet sich insbesondere an Unternehmen, die ihren Mitarbeitern auch in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation auf Augenhöhe begegnen möchten oder keine Möglichkeit für betriebsbedingte Kündigungen haben und klassische Instrumente des Personalumbaus bereits ausgeschöpft sind.**

Während bekannte Vorgehen mit betriebsbedingten Kündigungen oder Transfergesellschaften durch geänderte vertragliche Rahmenbedingungen einen direkten Handlungsdruck bei den Mitarbeitern auslösen, bleibt die arbeitsrechtliche Grundlage der Mitarbeiter im mitarbeiterorientierten Personalumbau unangetastet.

**Die Herausforderung des mitarbeiterorientierten Ansatzes liegt in der Motivation der Mitarbeiter, sich mit neuen beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen. Gefühlten Handlungsdruck haben sie aufgrund ihrer bestehenden und unveränderten, unbefristeten Arbeitsverträge nicht.**

Ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche hat sich für den mitarbeiterorientierten Personalumbau entschieden und eine innerbetriebliche, virtuelle Unternehmenseinheit für den Umbau geschaffen. Auftrag der Einheit ist es, die vom Personalumbau betroffenen Mitarbeiter in ihrem Veränderungsmanagement zu begleiten und eine neue berufliche Perspektive mit ihnen zu erarbeiten. Hierbei werden klassische Placement-Kompetenzen mit einer intensiven Individualberatung verknüpft, die auf klassischen Coaching-Methoden beruht.

## AUSGANGSSITUATION

Im hier beschriebenen Fall steht das Unternehmen vor der umfassenden Herausforderung, das heutige Geschäftsmodell substantiell zu verändern und zu erweitern. Gründe für diesen extern induzierten Handlungsdruck sind technologische Entwicklungen und dadurch entstehende neue Märkte, bei gleichzeitig fallender Nachfrage nach altbekannten Lösungen und Produkten. Um diesen Veränderungen zu begegnen, bedarf es auch einer Anpassung der Personalstruktur bezüglich Qualifikation und Größe. In diesem Fall sind nach Ausschöpfung aller Mittel zur Förderung einer natürlichen Fluktuation, über alle Unternehmensbereich verteilt, knapp 5% der Mitarbeiter von dem Wegfall ihres Arbeitsplatzes betroffen.

# 1.700

**MITARBEITER  
SIND BETROFFEN.  
DAVON BEREITS  
80% GELÖST\*.**

\*Erfolgreich durchgeführter Personalab- oder umbau

## HERAUSFORDERUNG

**Die berufliche Veränderung kann nur erfolgreich gelingen, wenn Mitarbeiter die Notwendigkeit für ihre Veränderung selbst erkennen und die Verantwortung für ihr berufliches Veränderungsmanagement übernehmen. Hierbei ist das Gefühl der Selbstwirksamkeit für die erfolgreiche Stellensuche entscheidend.**

Gerade in Großkonzernen haben Mitarbeiter oft bereits mehrere Restrukturierungen erlebt – und „überlebt“. Ergebnis ist die stillschweigende Annahme, der eigene Arbeitsplatz werde auch bei den nächsten Personalumbaumaßnahmen erhalten bleiben. Diese „Survivor-Mentalität“ in Kombination mit oft sehr langer Betriebszugehörigkeit und einer starken Verbundenheit mit dem Unternehmen sind Faktoren, die die Einsicht in die Notwendigkeit zur persönlichen beruflichen Neuorientierung verhindern. Hinzu kommen Skills in mittlerweile überholten Techniken und fehlendes Know-how in neuen Lösungen. Ebenso haben Mitarbeiter, die sich nach Verlust ihres Arbeitsplatzes eigentlich nicht auf eine neue Stelle bewerben möchten, geringe Erfolgchancen mit ihren Bewerbungen.

# FINANZIELLER NUTZEN DURCH KOSTENEINSPARUNG

**Die finanziellen und personellen Aufwände für die Umsetzung eines solchen mitarbeiterorientierten Modells sind angesichts der jährlichen Einsparungen der Personalkosten ein sinnvolles Investment.**

Zwar entstehen für die Projektsteuerung und -ressourcen sowie Coaching und Qualifizierung der Mitarbeiter zusätzliche Kosten. Diese entsprechen jedoch nur einem Bruchteil der laufenden Personalkosten, welche wiederum durch jede gefundene Lösung eines Mitarbeiters unmittelbar und vor allem dauerhaft gesenkt werden.

## BEISPIELRECHNUNG FÜR EINSPARUNGEN

1.700 Mitarbeiter bei durchschnittlichen Personalkosten in Höhe von 90.000 € pro Jahr<sup>1</sup> verursachen Personalkosten in Höhe von 153 Mio € jährlich. Diesen Kosten standen im ersten Projektjahr die Aufwände für ca. 100 Projektmitarbeiter, die Durchführung von unterschiedlichen Großveranstaltungen für die betroffenen Mitarbeiter und individuelle Qualifizierungsmaßnahmen für 55% der Mitarbeiter entgegen.

<sup>1</sup> Vollkostenansatz

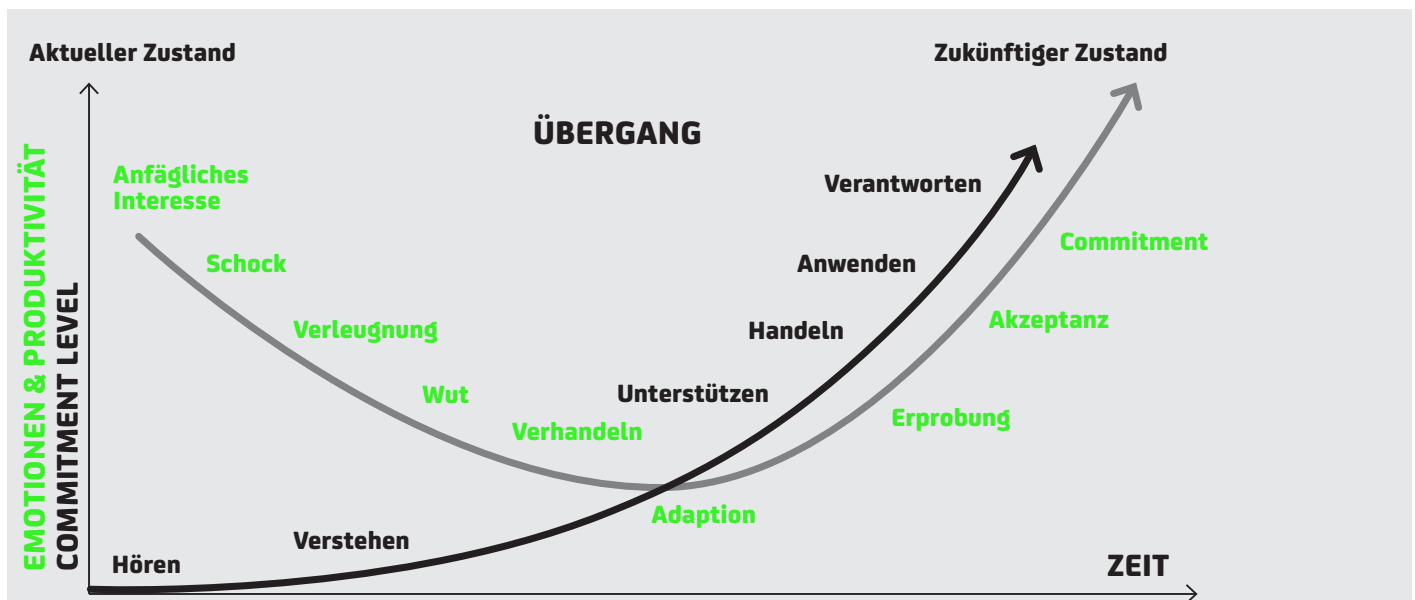
# ERFOLGSFAKTOR CHANGE MANAGEMENT

Für die erfolgreiche Motivation der Mitarbeiter ist es wichtig, dass das Vorgehen konsequent an der Change-Kurve auszurichten und auf entsprechender Expertise aufzubauen. Die Interaktion mit Mitarbeitern in dramatischen Veränderungssituationen sollte nicht unterschätzt werden.



Die betroffenen Mitarbeiter erfahren durch den Verlust ihres Arbeitsplatzes fundamentale Auswirkungen auf ihr berufliches wie privates Leben. Da diese Veränderung von außen induziert ist, geht dies mit dem Gefühl des Kontrollverlustes einher. Typische Reaktionen auf solche Ereignisse sind Wut in Kombination mit einer Ablehnung der Verantwortung für die weiteren Schritte. Es ist die Aufgabe der Führungskraft und der Placement-Berater, die Ängste der Mitarbeiter ernst zu nehmen und angemessen darauf zu reagieren ohne die unternehmerischen Ziele aus dem Blick zu verlieren. Gelingen kann dies durch einen wertschätzenden und ehrlichen Umgang sowie Angebote an die Mitarbeiter, die ihnen helfen, neue Perspektiven einzunehmen und ihre Selbstwirksamkeit zurückzuerlangen.

**Zentrales Erfolgskriterium ist die Befähigung von Führungskräften und Placement-Beratern für die besonderen Herausforderungen von Veränderungssituationen.**



# Vorgehen und Lösung

**Für das komplette Vorgehen ist eine durchgängige und ehrliche Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern entscheidend. Um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu stärken, darf es keinen Zweifel an der Handlungsnotwendigkeit geben.**

Im Sinne des skizzierten Vorgehens und der Erreichung der Selbstverantwortung durch die Mitarbeiter, obliegt im ersten Schritt die zentrale und entscheidende Aufgabe der direkten Führungskraft. Sie muss das „Trennungsgespräch“ mit ihrem Mitarbeiter durchführen und ihn ehrlich und transparent über die Situation und seine Perspektiven aufklären. Entscheidend ist dabei, dass die Führungskräfte frühzeitig für ihre Aufgabe sensibilisiert und zu dieser schwierigen Kommunikation befähigt werden. Dazu ist es notwendig, dass sich die Führungskräfte selbst mit der Veränderung im Unternehmen auseinandergesetzt haben und die typischen Phasen der Veränderungen (Schock, Wut, Ablehnung, Akzeptanz und Integration) bereits in Teilen durchlebt haben. Nur so können sie die Entscheidung in ihrer Funktion als Unternehmensvertreter mittragen und gegenüber ihren Mitarbeitern vertreten.

Erfolgt dies nicht, empfangen Mitarbeiter unterschiedliche Signale („Wenn mein Chef die Veränderung nicht akzeptiert, warum sollte ich das dann tun?“).

**Folglich sind sowohl die zeitlich angemessene transparente Kommunikation zu den anstehenden Personalumbaumaßnahmen (bevor Gerüchte kursieren) als auch die Botschaft der Führungskraft zum Mitarbeiter erfolgskritische Faktoren. Entsprechend wichtig ist die frühzeitige Berücksichtigung von Change Management-Aspekten.**

**EHRlich UND  
TRANSPARENT  
AUFKLÄREN.**



**ABSTIMMUNG MIT DEM SOZIAL-  
PARTNER ÜBER VORGEHEN UND  
AUSWAHL DER MITARBEITER**

**IDENTIFIKATION DER  
MITARBEITER**

**VORBEREITUNG UND COACHING  
DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

**TRENNUNGSGESPRÄCH MIT DEN  
BETROFFENEN MITARBEITERN**

**VERSETZUNG DER MITARBEITER IN  
DIE INNERBETRIEBLICHE EINHEIT**

**START DER BERATUNG ZUR BERUF-  
LICHEN NEUORIENTIERUNG**

**Nach Bekanntmachung der Personalumbaumaßnahmen und der individuellen Betroffenheit durch die Führungskraft erfolgt die Versetzung der Mitarbeiter in eine innerbetriebliche, virtuelle Einheit.**

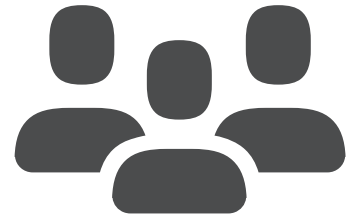
Hierdurch bleiben die arbeitsrechtlichen Grundlagen der Mitarbeiter unberührt. Die Einheit besteht neben dem Steuerungsteam, aus spezialisierten Placement-Beratern mit fundiertem Coaching-Wissen, die die Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Neuorientierung beraten.

Die berufliche Neuorientierung ist dann der neue Aufgabenschwerpunkt der Mitarbeiter. Entsprechend werden sie von ihrer bisherigen Tätigkeit freigestellt und widmen sich ausschließlich ihrer beruflichen Neuorientierung. Dazu wurde deutschlandweit eine entsprechende Infrastruktur mit u.a. flexiblen Arbeitsplätzen eingerichtet, an denen sich die betroffenen Mitarbeiter ihrer neuen Aufgabe widmen können. Eine Verankerung in der bisherigen Abteilung gibt es auch bedingt durch den Wegfall ihres Arbeitsplatzes nicht mehr. Einzig die bisherige Führungskraft bleibt weiterhin disziplinarisch für ihre Mitarbeiter verantwortlich.

**VIRTUELLE  
EINHEIT:  
ARBEITSRECHT-  
LICHE GRUND-  
LAGEN BLEIBEN  
UNBERÜHRT!**

# DER BERATUNGSANSATZ

**Der Mitarbeiter wird im Beratungsprozess schrittweise an die Veränderung herangeführt und seine Veränderungsbereitschaft, Selbstverantwortung und Eigeninitiative kontinuierlich gefördert. Wichtig ist, die Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen und sie entsprechend eines Coaching-Ansatzes bei ihrer eigenen Zielfindung zu unterstützen.**



Neben der individuellen Beratung finden sobald wie möglich modulare Gruppenworkshops statt. Ziel des Gruppencoachings ist es, den Austausch zwischen den Betroffenen zu fördern und die Mitarbeiter zu ermutigen, sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen, das die berufliche Neuorientierung unterstützt.

## **Die Kombination aus Individualberatung und Gruppencoachings unterstützt den Mitarbeiter in folgenden Themen:**

- 1** Im ersten Schritt wird der Mitarbeiter dabei unterstützt, ein Bewusstsein für seine Situation und die damit verbundene Notwendigkeit der Veränderung zu entwickeln. Da sich die Mitarbeiter in einer schwierigen emotionalen Situation befinden, ist es hier besonders notwendig mit der entsprechenden Achtsamkeit vorzugehen und erfahrene Psychologen diesen Schritt begleiten zu lassen.
- 2** Hat der Mitarbeiter diesen Schritt absolviert, kann mit ihm sein persönliches Ressourcen-Profil erarbeitet werden. Dabei geht es um seine Motive, Werte, Antreiber und Grenzen. Durch die Reflexion dieser Faktoren kann der Mitarbeiter neue Perspektiven und Möglichkeiten in Bezug auf die neue berufliche Situation entwickeln. Diese erlauben es nun individuelle Qualifizierungsmaßnahmen für den Mitarbeiter zu identifizieren. Hat er diese durchlaufen, wird er durch zielgerichtetes Bewerbermanagement und -Training auf seine Bewerbungen vorbereitet.
- 3** Im folgenden Schritt werden der unternehmensinterne und -externe Arbeitsmarkt analysiert und geeignete Stellenprofile identifiziert, bevor der Mitarbeiter in einem letzten Schritt bei der Erstellung einer persönlichen Bewerbungskampagne unterstützt wird.



# BERATUNGSSCHWERPUNKTE

Um die Veränderungsziele optimal zu erreichen, gibt es vier Beratungsschwerpunkte, in denen die Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Bedarfe beraten werden.

---

## BERATUNG & COACHING

**BERATUNG & COACHING** richtet sich an Mitarbeiter, die ihre Bewerbungen aktiv und eigeninitiativ umsetzen.

---

## CASE MANAGEMENT

Der Schwerpunkt **CASE MANAGEMENT** steht zum einen jenen Mitarbeitern offen, die aufgrund einer besonderen persönlichen Situation ihre berufliche Neuorientierung noch nicht eigenverantwortlich verfolgen können. Zum anderen werden Mitarbeiter begleitet, die ihren Placement-Beratern keinen Auftrag zur Beratung bei der beruflichen Neuorientierung geben.

---

## BEFRISTETE BESCHÄFTIGUNGSMODELLE

**BEFRISTETE BESCHÄFTIGUNGSMODELLE** wie beispielsweise Projekteinsätze stehen Mitarbeitern rentennaher Jahrgänge oder Mitarbeitern in der aktiven Phase ihrer Altersteilzeit zur Verfügung.

---

## QUALIFIZIERUNG

Als Querschnittsbereich fungiert der Schwerpunkt **QUALIFIZIERUNG**, in dem Mitarbeiter in Individual- und Kollektivmaßnahmen in zukunftsrelevanten Themen weiter- und umqualifiziert werden.

---

## WEITERE BEST PRACTISE- MASSNAHMEN FÜR DEN ERFOLG

**Neben dem speziellen Beratungsansatz für die Beratung und das Coaching der Mitarbeiter gibt es weitere Maßnahmen, die für die erfolgreiche Lösungsfindung der Mitarbeiter relevant sind.**

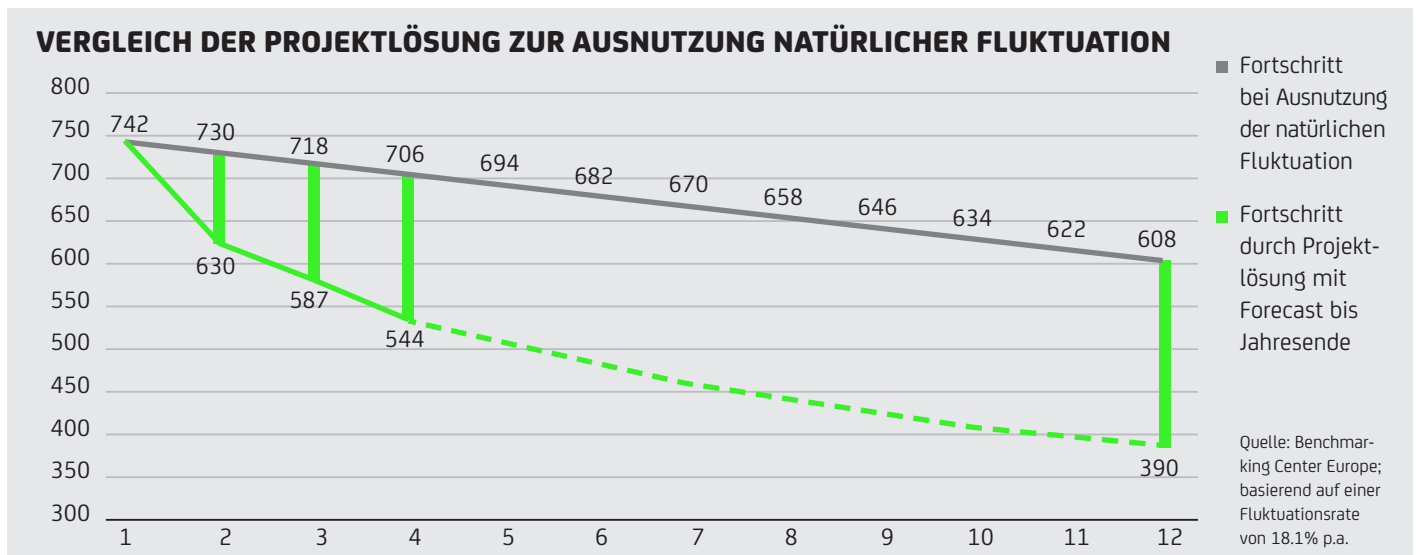
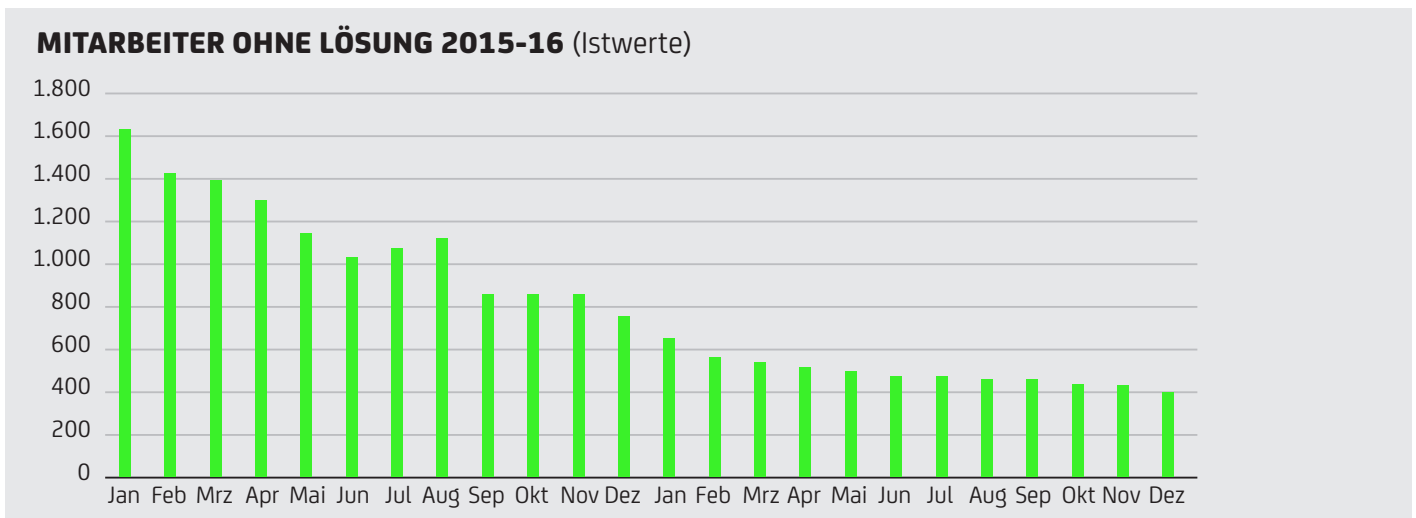


- ✓ Veranstaltungen und Messen, bei denen sich andere Arbeitgeber oder Verbände vorstellen, regionale Angebote zum Netzwerken und Austauschen oder einzelne Workshops zum Know-how-Aufbau.
- ✓ Speziell bei der Erstellung von Bewerbungen ist ein zusätzlicher Support von hausinternen Recruiting-Spezialisten und Headhuntern möglich, die eine ausgewiesene Fachexpertise für den jeweiligen Markt mitbringen.
- ✓ Bei Konzernen bestehen typischerweise Austauschmöglichkeiten mit anderen Gesellschaftsteilen und die Option dort Mitarbeiter zu platzieren.
- ✓ Ebenso essenziell ist es, dass betroffene Mitarbeiter bei der Besetzung freier Stellen vorrangig betrachtet werden. Wichtig ist an dieser Stelle jedoch die Zusammenarbeit mit dem Business, um trotz Besetzungsvorrang die Bedarfe aus dem Business passend zu decken.
- ✓ Bringen Mitarbeiter noch nicht alle Fähigkeiten mit, besteht die Möglichkeit, sie „on the job“ z.B. im Rahmen von Hospitationen, Praktika oder Trainings weiterzuqualifizieren.
- ✓ Sehr gute Möglichkeiten bieten Projekteinsätze bei denen sich Mitarbeiter weiterqualifizieren können oder in Kontakt mit den entsprechenden Einheiten kommen, die langfristige Stellen zu besetzen haben.

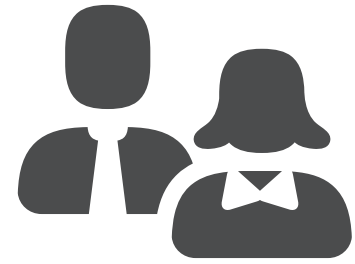
# ERFOLGSFAKTOREN PROJEKT- STEUERUNG UND KPI

**Der Erfolg von Veränderungsvorhaben wird – neben den zu berücksichtigenden Change Management-spezifischen Aspekten – wie bei jedem Projekt maßgeblich von einer professionellen Planung, Durchführung und regelmäßigen Kontrolle des Projektfortschritts bestimmt. Nur wenn die Zahlen stimmen, erfährt das Modell Akzeptanz auf Managementebene.**

Die grundlegendste Kennzahl ist dabei die Anzahl erfolgreich „gelöster“ Mitarbeiter pro Woche. Für die Planung ist zu beachten, dass die Lösungsquote nicht linear verläuft, sondern während der Projektlaufzeit tendenziell abnimmt. Gründe hierfür liegen in der Zunahme der Vermittlungshemmnisse seitens der Mitarbeiter je länger der Wegfall ihres Arbeitsplatzes zurückliegt.



# WAS SIE AUS EIGENER KRAFT TUN KÖNNEN



---

**1** Fakt ist: In vielen Unternehmen ist der HR-Bereich nicht früh genug in strategische Entscheidungen über die Zukunftsausrichtung eingebunden. Um die daraus resultierende mangelnde Weitsicht in der langfristigen Ausrichtung der Workforce zu verhindern, ist die strategische Zusammenarbeit zwischen HR und Business entscheidend. Ursachen liegen auf beiden Seiten zum Verständnis der Rolle von HR.

---

**2** Fördern Sie die Entwicklung und Weiterqualifizierung Ihrer Mitarbeiter. Stellen Sie durch gezielten Einsatz von Führung, individuellen Zielvereinbarungen und Qualifizierung sicher, dass sich Ihre Mitarbeiter stetig weiterentwickeln. So steigern Sie mit gezielter Personalentwicklung die Produktivität für Ihr eigenes Unternehmen. Im Falle einer notwendigen Neuorientierung finden sich für gut entwickelte Mitarbeiter mit den am Arbeitsmarkt nachgefragten Skills schnell andere Lösungen.

---

**3** Sind Personalumbaumaßnahmen unumgänglich, identifizieren Sie frühzeitig Ihre Keyplayer und High Potentials. Sorgen Sie mit gezielten Personalbindungsmaßnahmen (Retention) dafür, dass Sie Ihre besten Leute nicht an die Konkurrenz verlieren.

---

**4** Nutzen Sie beim Personalumbau die Fähigkeiten und Marktkenntnisse Ihrer Recruitingabteilung, auch für die umgekehrte Suche – Stellen für Ihre Mitarbeiter auf den Markt.

---

**5** Arbeiten Sie im Personalumbau eng mit den Fachabteilungen zusammen und nutzen Sie deren Kenntnisse bezüglich Mitarbeiter und Marktbedarfe für die Beratung der Mitarbeiter zur beruflichen Neuorientierung.

---

**6** Nutzen Sie Projekt- und Change Management-Vorgehen beim Aufsatz des Projekts. Beides ist an dieser Stelle sowohl für die Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte eng miteinander verbunden.

---

**7** Wenn Sie einen Personalabbau im großen Umfang planen, binden Sie bereits bei der Lösungsfindung den Betriebsrat ein. Alle Projektinhalte sind ohnehin zustimmungspflichtig. Lange Verhandlungen verzögern den Prozess und kosten viel Geld.

# Fazit

**Der Erfolg des beschriebenen Projekts spiegelt sich als direkter positiver Effekt bei den Personalkosten sowie in der kurzen Zeit wider, in der 80% der betroffenen Mitarbeiter erfolgreich eine neue Perspektive für sich gefunden haben.**

Betriebsbedingte Kündigungen und Transfergesellschaften sind bei Unternehmen mit disruptiven Veränderungen kaum anwendbar. Um so schwieriger ist die Trennung von Mitarbeitern, deren Tätigkeiten nicht mehr benötigt werden. Eine Trennung kann daher nur im Einvernehmen mit den Mitarbeitern und deren aktiven Übernahme von Verantwortung für ihre berufliche Neuorientierung erfolgen.

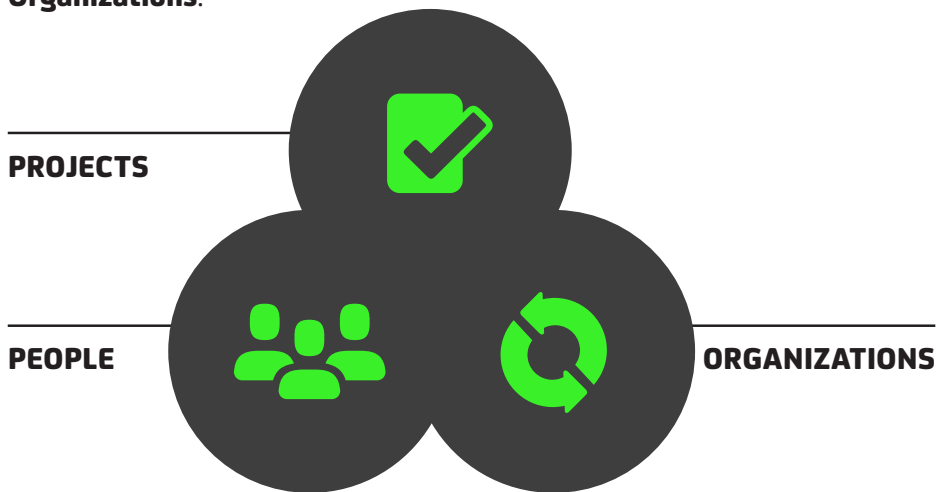
Neben der konsequenten Ausrichtung der Beratung auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, haben entsprechende Wechselanreize und zusätzliche Abbauinstrumente unterstützt. So war es möglich, den Abbau des Personals schneller als geplant voranzutreiben. Weiterhin konnten viele Mitarbeiter durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen auf interne Stellen vermittelt werden, womit ihr Know-how und ihre Erfahrungen dem Unternehmen erhalten blieben.

So ist es auch hilfreich interne Ressourcen aus den Bereichen Personalentwicklung, Recruiting und Ressourcenmanagement für die Beratung der Mitarbeitern bei ihrer beruflichen Neuorientierung zu nutzen.

Durch die nach der Ausschöpfung der klassischen Modelle der Personaltransformation signifikanten Effekte des dargestellten Vorgehens, wird aktuell eine dauerhafte Implementierung der virtuellen Einheit in die Organisation angestrebt, um auch zukünftige Personaltransformationen erfolgreich begleiten zu können.

# ÜBER CPC

CPC ist eine führende Change-Management-Beratung in Deutschland. Wir sind der verlässliche Partner der Konzerne und des gehobenen Mittelstands für die Gestaltung von nachhaltigen Veränderungen. Diese Veränderungen erzielen wir durch eine ganzheitliche, kundenbezogene Vorgehensweise mit den drei Kernkompetenzen **People, Projects** und **Organizations**.



Vor mehr als 23 Jahren startete CPC ihre Beratungstätigkeit mit dem Fokus auf Reorganisation im Mittelstand. Heute sind wir ein führender Change-Partner für große Unternehmen. Die Erfahrungen unserer 100 Berater zeigen: Standardlösungen führen nicht zum Ziel, jede Veränderung ist einzigartig. In mehr als 600 nationalen und internationalen Projekten haben wir einen Methoden- und Formatbaukasten entwickelt und gelernt, diese Werkzeuge bei unternehmerischen Veränderungen gekonnt einzusetzen und präzise, individuelle Lösungen zu schaffen.

CPC Unternehmensmanagement AG  
The Sqaire 11  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
T +49-69-56 03 03 03  
F +49-69-56 03 03 05  
contact@cpc-ag.de  
www.cpc-ag.de

**.CPC**



 **ANNE BABILON**  
MANAGER  
M +49-160-96 07 90 65  
a.babilon@cpc-ag.de