



**UnternehmensBeratung  
Franz Kapsner**

## **Die drei wichtigen Schritte zur Lösung der Personalsituation**

### **Restrukturierung / Sanierung**

**Eine der entscheidenden Sanierungsmaßnahmen während einer Restrukturierung ist die Anpassung der Personalsituation an den künftigen Bedarf. Dieses schwierige Thema muss besonders sensibel gehandhabt werden. Nur dann lässt sich ein weitreichender (Image-) Schaden vom Unternehmen wie auch von den betroffenen Menschen abwenden.**

Für das Unternehmen geht es um zwei Aspekte: Einmal ist es wichtig, die Reputation der Firma in der Öffentlichkeit nicht zu beschädigen. Zum anderen darf die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zeigen, dass alle Restrukturierungen unterschiedliche Phasen und ganz eigene Schwerpunkte haben. Meist durchläuft ein Unternehmen dabei drei Stadien. Zuerst steht die Vorbereitungsphase an, in der ein schlüssiges und nachvollziehbares Restrukturierungs- incl. Kommunikationskonzept zu erstellen ist. Im zweiten Schritt geht es um diejenigen Personen, die Alternativen für ihren weiteren Berufsweg finden müssen. Im dritten Schritt gilt es das Unternehmen wieder zu stabilisieren und die vielfach verunsicherten Mitarbeiter neu zu motivieren.

Auch für kleinere und mittlere Unternehmen erscheint es notwendig, sich auf solche Situationen sorgfältig vorzubereiten. Diese benötigen i.d.R. kompetente Partner, die idealerweise neutral sind, also von extern kommen, und sie durch den gesamten Restrukturierungsprozess begleiten.

#### **Erste Phase:**

In der Vorbereitungsphase sind alle relevanten Geschäftsvorgänge zu analysieren und die Auswirkung der Personalkosten auf das Gesamtbudget zu bewerten. Das Ergebnis ist häufig, dass der Personalstand reduziert werden muss. Sobald die Größenordnung definiert ist, stehen die Gespräche mit der Arbeitnehmervertretung an. Wenn ein Interessensausgleich zwischen den Sozialpartnern gefunden ist, schließen sich entsprechende Vorbereitungen (z.B. die Schulung der Führungskräfte zum Thema „Trennungsgespräch“) an. Dazu muss ein überzeugendes Kommunikationskonzept erarbeitet werden.

Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld mit den betroffenen Mitarbeitern individuelle Orientierungsgespräche zu führen; dies bereitet den Boden für eine nachhaltige Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Dabei ist die Neutralität eines externen Gesprächspartners geboten; auf diesem Weg lassen sich bestehende Blockaden schneller abbauen und eine psychologische Öffnung für Neues (berufliche und persönliche Alternativen) besser erreichen. Ein vorbereiteter Entwicklungsplan hilft, individuelle Situationen rasch zu erfassen und daraus Weiterentwicklungsziele zu definieren. Wie praktische Erfahrungen zeigen, bauen solche Maßnahmen bestehende Widerstände ab. Die Restrukturierung verliert für die so Betroffenen und auch die im Unternehmen verbleibenden Personen ihre Bedrohlichkeit.

**All Rights reserved © 2017**

UBK UnternehmensBeratung Dipl. Math. Franz Kapsner, Klausenweg 47, 85567 Grafing bei München  
• Tel. 08092 709433 • Mobil 0171 55 37 456 • Email: [Info@ub-kapsner.de](mailto:Info@ub-kapsner.de) • Internet: <http://www.ub-kapsner.de>

**Zweite Phase:** (siehe: <http://www.ub-kapsner.de/downloads/Berufliche%20Neuorientierung.pdf> )

Während der Restrukturierung stehen die vom Abbau betroffenen Mitarbeiter im Mittelpunkt. Es sind vielfältige zusätzliche Gespräche zu führen; auch dies ist in der Regel nicht ohne eine externe Unterstützung der Personalabteilung zu bewältigen. Um der sozialen Verantwortung im Unternehmen gerecht zu werden, ist es nötig, den Betroffenen für ihren weiteren Weg fundierte Hilfe anzubieten. Im Out- bzw. Newplacement erfolgt eine sachliche Analyse des Werdeganges und der aktuellen beruflichen Situation des Mitarbeiters. Alternativen, Perspektiven und neue Wege werden auf Basis einer individuellen Supervision aufgezeigt, der ein persönlicher Entwicklungsplan zugrunde liegt.

Zuvor ist es für jeden Betroffenen sinnvoll, sich darüber klar zu werden, welche Fähigkeiten, Neigungen und Leidenschaften ihn antreiben. Nur dann kann eine künftige Tätigkeit angestrebt werden, die ein Höchstmaß an beruflicher Zufriedenheit verspricht. Dazu muss auch festgelegt werden, in welche Richtung sich der Betroffene entwickeln möchte: Will er weiterhin als Angestellter arbeiten, künftig als Selbstständiger tätig sein oder – wenn die nötige Altersgrenze erreicht ist – in den vorzeitigen Ruhestand gehen? Zu klären ist auch, welche Branche ihn interessiert und wie hoch seine regionale Mobilität ist.

Um über die anstehenden Weichenstellungen fundiert nachdenken und dann entscheiden zu können, kommen im Rahmen der fundierten Beratung zahlreiche speziell gestaltete und vorbereitete Arbeitsblätter zum Einsatz. Deren Bearbeitungsergebnisse werden während der einzelnen Sitzungen ausgewertet. Professionelle Bewerbungsunterlagen helfen, den Prozess der Stellensuche zu beschleunigen. Musterbeispiele und Checklisten unterstützen die Aufbereitung dieser wichtigen Unterlagen.

Als weiterer Schritt wird die entscheidende Hürde „Bewerbungsgespräch“ optimal vorbereitet und vor allem individuell trainiert. Eine anschließende Analyse gibt wertvolle Hinweise auf künftige Gespräche. Die professionelle Begleitung des Veränderungsprozesses ist ein wichtiger Erfolgsgarant auf dem Weg in eine Wiederanstellung, in die Selbstständigkeit oder in den vorzeitigen Ruhestand.

### **Dritte Phase:**

Während der gesamten Restrukturierung ist bereits immer auch ein Augenmerk auf das „Nachher“ zu lenken. Eine Restrukturierung ist nur dann erfolgreich, wenn die Motivation der verbliebenen Belegschaft nicht beeinträchtigt wurde und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann optimal für die neuen Aufgaben ausgewählt und eingesetzt werden. Besonders für die im Unternehmen verbleibenden Führungskräfte ist es ratsam, ein geeignetes Assessment durchzuführen, um Aufgaben und Befähigung in Einklang zu bringen.

Neben diesen personaltechnischen Aspekten müssen auch die Geschäftsprozesse den neuen Bedingungen angepasst und optimiert werden. Ungeplant entstandene Vakanzen sind durch Neueinstellungen zu schließen.

**Fazit.** In allen drei Phasen brauchen vor allem kleinere und mittlere Unternehmen kompetente neutrale und erfahrene Partner im Trennungsmanagement, da es immer um die professionelle Begleitung des Prozesses der geschäftlichen Neuorientierung geht. Nur so werden immer wiederkehrende Fehler vermieden.

*Herr Kapsner ist als Personalberater und Mediator im Trennungsprozess tätig und hat in zahlreichen Projekten mehrjährige Erfahrung gesammelt. Neben großen Restrukturierungsprogrammen in einem Großkonzern, die er geleitet und verantwortet hat, sind seine aktuellen Schwerpunkte Out- / Newplacement im Trennungsprozess und Ruhestandsvorbereitung.*