VBLP Menschen bewegen Zukunft gestalten

PERSONALABBAU, TRANSFORMATION, FÜHRUNGSWANDEL

EIN STRATEGISCHER LEITFADEN FÜR ENTSCHEIDER:INNEN UNTER DRUCK

Für HR-Verantwortliche und Geschäftsführer:innen, die vor Transformationsentscheidungen mit großer Tragweite stehen – und diese mit Weitsicht und Verantwortung treffen müssen.

STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN WERDEN ZU OFT WIE OPERATIVE PROJEKTE BEHANDELT.

Sie stehen vor einer Entscheidung, die Ihre Organisation für Jahre prägen wird." Vielleicht ist es ein **Personalabbau**, der von oben vorgegeben wurde. Vielleicht eine **Restrukturierung**, die politisch heikel ist. Oder **Führungskräfte**, die den Wandel mittragen sollen – aber blockieren

Die Vorgaben sind klar: **Zahlen, Fristen, Erwartungen**. Was fehlt, ist **ein Weg, der funktioniert** – ohne dass Vertrauen verloren geht, der Betrieb wackelt oder das Arbeitgeberimage Schaden nimmt.

Dieses Whitepaper zeigt Ihnen, warum die meisten Transformationsprojekte nicht an den Maßnahmen scheitern, sondern an der **Entscheidungslogik** davor – und welche **drei Schritte** Unternehmen gehen, die diese Situationen erfolgreich meistern.

WARUM DIESES THEMA JETZT ENTSCHEIDEND IST

---

1. **Marktdruck / Externe Kräfte**

- Wirtschaftlicher Wandel erzwingt Personalentscheidungen in immer kürzeren Zyklen.
- Gesetzliche Anforderungen steigen (Sozialauswahl, Betriebsratsrechte, Transparenzpflichten).
- Arbeitnehmermarkt: Fehltritte bei Restrukturierung werden öffentlich sichtbar und kosten Arbeitgeberattraktivität.

2. **Interne Realität**

- HR wird in die Rolle des Umsetzers gedrängt, obwohl strategische Weichenstellung gefragt ist.
- Führungskräfte sind oft selbst verunsichert und können den Wandel nicht glaubwürdig vertreten.
- Die meisten Organisationen durchleben solche Situationen selten – und haben deshalb kein erprobtes Vorgehen.

3. **Kosten des Nichtstuns / des falschen Vorgehens**

- Jede Woche ohne klare Kommunikation kostet Vertrauen.
- Jede unvorbereitete BR-Verhandlung kostet Monate.
  Jeder gescheiterte Transformationsprozess kostet die besten Leute – die gehen zuerst.

DER FEHLER LIEGT SELTEN AN DEN MASSNAHMEN. SONDERN AN FEHLENDER KLARHEIT ZU BEGINN.

WARUM VBLP ALS STRATEGISCHER PARTNER?

- Über 35 Jahre Erfahrung in Workforce Transformation
- Hunderte begleitete Transformationsprojekte
- **Branchenspektrum:** Industrie, Finanzbranche, Dienstleistung, Handel, IT, Logistik, Industrie mit Schwerpunkt Automobil, Maschinenbau, Chemie und Pharma, Banken, Mobility, Telekommunikation von Mittelstand bis Konzernstrukturen
- **Größenordnung:** Organisationen von 100 bis 700.000 Mitarbeitenden weltweit
- Der Name VBLP setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Gründer zusammen: von Bredow, Bredehorst, Lütteke und Partner.

2 Beispiele aus der Praxis:

- **Industrieunternehmen**, **75.000 Mitarbeitende in Deutschland** – sozialverträglicher Abbau von 180 Stellen in 6 Monaten, ohne Arbeitsgerichtsverfahren.

- **Mittelständler, 350 Mitarbeitende** – Führungskräfteentwicklung während laufender Restrukturierung, Ergebnis: aktive Gestaltung statt Widerstand.

Wir begleiten Unternehmen in genau diesen Entscheidungssituationen **seit über 35 Jahren** – kennen deren Situation genau und treten daher als **strategischer Sparringspartner** auf.

WIR LIEFERN KEINE KONZEPTE VON DER SEITENLINIE. WIR STEHEN MIT AM TISCH WENN ES SCHWIERIG WIRD.

TYPISCHE SITUATIONEN UNTER ENTSCHEIDUNGSDRUCK

---

1. **Die Zahlen stehen fest – aber nicht der Weg.**
   Abbauziele sind definiert, aber welche Instrumente sinnvoll sind (Abfindung, Altersteilzeit, Transfergesellschaft), ist unklar. Es fehlt an Erfahrungswissen für diese Ausnahmesituation.

2. **Betriebsrat und Gewerkschaft blockieren – und die Zeit läuft.**
   Verhandlungen ziehen sich, Forderungen steigen, intern wachsen Gerüchte. Ohne professionelle Verhandlungsführung verliert man Monate und Vertrauen.

3. **Führungskräfte sollen den Wandel tragen – aber sind selbst im Widerstand.**
   Komfortzone, Besitzstandsdenken, passive Verweigerung. Die Geschäftsführung erwartet Transformation, die Führungsebene liefert Status quo.

4. **Kommunikation wird aufgeschoben – Gerüchte füllen das Vakuum.**
   Ohne klare, einheitliche Botschaften entsteht ein Informationsvakuum, das Unsicherheit und Misstrauen befeuert.

5. **Die besten Leute gehen zuerst.**
   Wer kann, orientiert sich um. Nicht die Betroffenen sind das größte Risiko, sondern der Vertrauensverlust bei den Bleibenden.

6. **HR wird zum Blitzableiter – obwohl strategische Führung gefragt ist.**
   HR soll umsetzen, was strategisch nicht durchdacht wurde.
   Das Ergebnis: Überlastung, Frustration, operative Fehler.

Erkennen Sie sich in einer oder mehreren dieser Situationen wieder?
Das ist normal.
Solche Phasen gehören nicht zum Tagesgeschäft.
Es gibt keinen Grund, sie allein bewältigen zu müssen.

OHNE STRATEGISCHE KLARHEIT WIRD JEDE MASSNAHME ZUR EINZELENTSCHEIDUNG – UND JEDE VERHANDLUNG ZUM KRAFTAKT.

Organisationen springen **direkt in die Umsetzung**: Sozialplan verhandeln, Kommunikation planen, Berater beauftragen. Aber die Frage, die davor beantwortet werden muss – **"Wo wollen wir danach stehen?"** – bleibt offen. Ohne **strategische Klarheit** werden operative Maßnahmen zu Flickwerk.

Durch fehlende Klarheit über die Richtung können Führungskräfte **keine einheitlichen Botschaften** senden und Kommunikation wird widersprüchlich. Der Betriebsrat erkennt **Unsicherheit** und nutzt diese, so ziehen sich die Verhandlungen hin. Bleibende **Mitarbeitende verlieren Vertrauen** und die besten Leute gehen.

In dieser Phase wird **Unsicherheit** zum teuersten Verhandlungspartner – intern wie extern. Unternehmen, die diese Kaskade durchbrechen, tun es an der Wurzel: Sie schaffen **Klarheit über das Zielbild**, bevor sie in Maßnahmen einsteigen. Sie investieren in **Entscheidungsqualität**, nicht in Maßnahmenquantität.

Entscheidung schafft Orientierung.
Orientierung schafft Vertrauen.
Vertrauen ermöglicht Umsetzung.

SCHRITT 1:

STRATEGISCHE KLARHEIT VOR OPERATIVER UMSETZUNG

Was viele Unternehmen tun:
Sie starten in Verhandlungen, bevor sie selbst Klarheit haben. Das macht sie angreifbar.

Warum das schiefgeht:
Ohne Zielbild fehlt jede **Grundlage für Prioritäten, Kommunikation und Verhandlungsführung**. Jede Entscheidung wird zum Einzelkampf.

Was stattdessen funktioniert:
Zuerst das Zielbild klären: Wie sieht die Organisation danach aus? Welche Funktionen bleiben, welche fallen weg, welche verändern sich? Welche Instrumente passen zu Budget, Zeitrahmen und Kultur?
Erst dann beginnt die Umsetzung – auf einem stabilen Fundament.

Das Zielbild ist kein Nice-to-have.
Es ist die Verhandlungsgrundlage mit dem Betriebsrat, die Kommunikationsbasis für Führungskräfte und die Orientierung für bleibende Mitarbeitende.

SCHRITT 2:

FÜHRUNGSKRÄFTE AKTIVIEREN STATT INFORMIEREN

Was die meisten tun:
Führungskräften mitteilen, was passiert – und erwarten, dass sie es "nach unten" kommunizieren und mittragen.

Warum das schiefgeht:
Führungskräfte, die selbst verunsichert sind oder im Widerstand stehen, können **keine glaubwürdigen Botschafter** sein. Sie senden **widersprüchliche Signale**, weichen aus oder verstummen ganz.

Was stattdessen funktioniert:
Führungskräfte werden nicht informiert, sondern aktiviert. Durch **gezielte Workshops, Coaching und Sparring** werden sie in die Lage versetzt, den **Wandel aktiv zu gestalten** – ohne Gesichtsverlust und mit klarer Rollendefinition.

Die Qualität der Transformation wird nicht im Vorstandsbüro entschieden, sondern eine Ebene darunter – dort, wo Führungskräfte täglich mit ihren Teams sprechen.

SCHRITT 3:

PROFESSIONELLE UMSETZUNG MIT EINEM ERFAHRENEN PARTNER

Was die meisten tun:
Intern **improvisieren oder Konzepte von außen einkaufen** – ohne jemanden an der Seite zu haben, der im entscheidenden Moment mit in den Raum geht.

Warum das schiefgeht:
Transformationsprojekte dieser Tragweite sind **Ausnahmesituationen**. Weder HR noch externe Generalisten haben die **spezifische Erfahrung,** die nötig ist – Verhandlungsführung mit Betriebsräten, Instrumentenauswahl, Kommunikationssteuerung unter Druck, Begleitung der Betroffenen.

Was stattdessen funktioniert:
Ein spezialisierter Partner, der **strategische Klarheit UND operative Umsetzung** verbindet. Der nicht nur sagt, was zu tun ist, sondern mitgeht – in Verhandlungen, in der Kommunikation, in der Begleitung. Und der nach dem Projekt die Verantwortung vollständig beim Unternehmen belässt.

Für Sie ist es eine Ausnahmesituation.
Für den richtigen Partner ist es professionelle Routine.

Mit VBLP werden Sie handlungsfähig.

Wer zuerst Klarheit schafft, Führung aktiviert und auf Erfahrung setzt, behält die Kontrolle – auch unter Druck.

Wenn Sie also **zuerst strategische Klarheit schaffen**, dann Ihre **Führungskräfte aktivieren** und die **Umsetzung mit einem erfahrenen Partner** angehen – dann gelingt Transformation, ohne dass Vertrauen, Betrieb oder Image Schaden nehmen.

BEISPIEL 1:
PERSONALABBAU MIT ZIELBILD

Ausgangslage: Industrieunternehmen, ~1.000 Mitarbeitende, Vorgabe: 150 Stellen abbauen bis Jahresende.
Dilemma: Kein klares Zielbild, kein Instrumente-Know-how, BR-Verhandlungen blockiert.
Vorgehen: VBLP begleitet die Entwicklung des Zielbilds, bewertet Instrumente (Abfindung, ATZ, Transfergesellschaft), führt BR-Verhandlungen mit.
Ergebnis: Einigung in 8 Wochen. Sozialverträglicher Abbau ohne Rechtsstreitigkeiten. Stabiler Betrieb während der gesamten Phase.

"Newplacement-Angebote bilden Vertrauen und zeigen echte Wertschätzung."

BEISPIEL 2:
FÜHRUNGSKRÄFTE ALS TREIBER STATT BREMSER

Ausgangslage: Mittelständler, ~350 Mitarbeitende, Restrukturierung angestoßen, Führungsebene blockiert.
Dilemma: Komfortzone, Besitzstandsdenken, Geschäftsführung frustriert, HR überlastet.
Vorgehen: VBLP-Workshop-Reihe + Einzelcoaching für Führungskräfte. Klare Rollendefinition, Aktivierung ohne Gesichtsverlust.
Ergebnis: Führungsteam wird aktiver Gestalter. Veränderung kommt in Bewegung, Geschäftsführung und HR werden entlastet

"Nur gemeinsam können wir Großes bewegen."

BEISPIEL 3: WERKSUMBAU UNTER ÖFFENTLICHEM DRUCK

Ausgangslage: Teilwerksschließung, medialer und politischer Druck, gewerkschaftlicher Widerstand.
Dilemma: Imageschaden droht, Kommunikation ist reaktiv, bleibende Mitarbeitende verlieren Vertrauen.
Vorgehen: VBLP steuert Kommunikation und Stakeholder-Management. Gute Angebote für Betroffene (Beratung, Weiterqualifizierung, faire Abfindungen). Führungskräfte werden als einheitliche Botschafter eingesetzt.
Ergebnis: Kontrollierter Prozess, erhaltenes Arbeitgeberimage, stabiler laufender Betrieb.

"Aufgrund der aktiven Vermittlung durch VBLP haben 85% der Mitarbeitenden nach 3 Monaten einen neuen Job."

DER UNTERSCHIED LIEGT NICHT IN DER MASSNAHME, SONDERN IN DER QUALITÄT IHRER ERSTEN ENTSCHEIDUNG.

In einem unverbindlichen Erstgespräch klären wir gemeinsam:

- Wo Sie aktuell stehen
- Welche nächsten Schritte sinnvoll sind
- Welche Instrumente zu Ihrer Situation passen

Sie erhalten **konkrete Orientierung** – unabhängig davon, ob wir zusammenarbeiten.

Je später strategische Klarheit geschaffen wird, desto teurer wird sie.

Unklare Entscheidungen kosten – jeden Tag.

REGION MÜNCHEN
Henrich Abegg

→ Austausch vereinbaren

REGION SÜD
Tanja Gippert

→ Austausch vereinbaren

REGION MITTE
Ulrike Luz

→ Austausch vereinbaren

REGION NORD
Christian Riepenhausen

→ Austausch vereinbaren

VBLP Menschen bewegen Zukunft gestalten