

# Leadership in der Transformation

Zeplin

2026

ISBN 978-3-8006-8089-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## 5.2 Freiwilligenprogramme: Win-Win-Option für Arbeitgeber und Mitarbeitende

Freiwilligenprogramme gelten bei manchen Entscheidern noch immer als »weich« oder schwer steuerbar. Tatsächlich ist das ein unbegründetes Vorurteil: Richtig konzipiert und konsequent umgesetzt gehören sie zu den wirksamsten Instrumenten, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden – ohne die notwendige strukturelle Wirkung eines Stellenabbaus zu verlieren.

Der zentrale Unterschied zu Kündigungen liegt nicht primär in der Rechtsform, sondern in der psychologischen Ausgangslage. Wer sich freiwillig für eine Trennung entscheidet, erlebt einen fundamentalen Unterschied in Autonomie, Fairness-Empfinden und emotionaler Verarbeitung. Genau hier liegt der Hebel für Resilienz.

### 5.2.1 Was sind Freiwilligenprogramme - und wie funktionieren sie?

Freiwilligenprogramme sind strukturierte Angebote des Arbeitgebers an ausgewählte Mitarbeitenden-Gruppen, das Arbeitsverhältnis im gegenseitigen Einvernehmen zu beenden.

Im Unterschied zu betriebsbedingten Kündigungen behalten Mitarbeitende dabei die volle Entscheidungsfreiheit, ob sie das Angebot annehmen oder nicht. Der Arbeitgeber wiederum behält die Steuerungsfähigkeit darüber, wem ein Angebot unterbreitet wird und unter welchen Bedingungen eine Trennung erfolgt.

Typischerweise bestehen Freiwilligenprogramme aus drei Elementen:

- einem zeitlich befristeten Angebot zur einvernehmlichen Vertragsaufhebung,
- klar definierten finanziellen Konditionen (z. B. Abfindungslogik, Zusatzanreize) sowie
- Unterstützungsangeboten für Entscheidungsfindung und berufliche Neuorientierung.

Häufig werden Freiwilligenprogramme in einem mehrstufigen Prozess eingesetzt. Zunächst werden spezifische Mitarbeitende mit Aufhebungsangeboten angesprochen (»Anspracheprogramm«). Dies funktioniert allerdings nur, wenn es gelingt, eine entsprechende Ansprache-Liste mit dem Betriebsrat abzustimmen.

Sollte die Anzahl der Annahmen nach der ersten Phase noch nicht ausreichen, kann in einem zweiten Schritt das Programm für alle Mitarbeitenden geöffnet werden. Hierbei ist es wichtig, einen Annahmeverbehalt auf Seiten des Arbeitgebers (»doppelte Freiwilligkeit«) zu kommunizieren, damit es nicht zu ungewollten Abgängen wichtiger Know-how-Träger kommt. Hierfür ist es sinnvoll, im Vorhinein eine sogenannte »Negativliste« von Namen abzustimmen, denen kein Angebot gemacht werden soll.

## 5. Umsetzung mit Verantwortung

Sollte das Stellenabbau-Ziel dann weiterhin nicht erreicht sein, können in einem dritten Schritt betriebsbedingte Kündigungen angeschlossen werden. Typischerweise sind die Abfindungsfaktoren dann geringer als im Freiwilligenprogramm. Häufig wird die Erhöhung des Faktors im Freiwilligenprogramm auch »Sprinterprämie« genannt. Für Mitarbeitende wird so ein monetärer Anreiz gesetzt, sich frühzeitig zur Annahme zu entscheiden, und nicht abzuwarten, ob man auf der Liste des Sozialplans steht.

Richtig konzipiert ermöglichen Freiwilligenprogramme einen schnellen, planbaren und sozialverträglichen Stellenabbau, ohne die Eskalationsdynamiken klassischer Kündigungsprogramme auszulösen. Sie verbinden damit ökonomische Zielerreichung mit einer Haltung, die Autonomie, Fairness und Würde der Betroffenen wahrt.

### 5.2.2 Warum Freiwilligenprogramme eine attraktive Umsetzungsoption sind

Freiwilligenprogramme adressieren mehrere typische Schwachstellen klassischer Restrukturierungen gleichzeitig. Sie wirken dort, wo Kündigungen besonders hohe Folgekosten verursachen – kulturell, emotional und reputativ.

Aufgrund der großen Vorteile von Freiwilligenprogrammen wurden sie von 70 % der teilnehmenden Unternehmen an der Benchmark-Studie Restrukturierungen als Instrument eingesetzt. Unternehmen mit Freiwilligenprogrammen berichten insgesamt von höherer Zufriedenheit mit dem Restrukturierungsprozess als Unternehmen ohne ein solches Angebot. Der Einsatz eines Freiwilligenprogramms erhöhte unter den 254 Befragten die Umsetzungszufriedenheit um 25 %.

#### **Gezielt und schnell**

Da keine formale Sozialauswahl erforderlich ist, können Mitarbeitende gezielt angesprochen werden. Gleichzeitig entfallen langwierige Rechtsstreitigkeiten oder Eskalationen. In der Praxis führt dies trotz der notwendigen Entscheidungsphase häufig zu kürzeren Umsetzungszeiträumen und höherer Planungssicherheit.

#### **Sozialverträglich**

Die freiwillige Entscheidung verändert die innere Haltung der Betroffenen fundamental. Statt Kontrollverlust erleben Mitarbeitende Selbstbestimmung. Die berufliche Neuorientierung wird emotional besser akzeptiert, Einigungen erfolgen häufig schneller – auch in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

#### **Reputationserhaltend**

Weniger empfundene Ungerechtigkeit bedeutet weniger Ressentiments. Das reduziert nicht nur interne Spannungen, sondern auch das Risiko negativer öffentlicher

Kommunikation, Arbeitgeberbewertungen oder medialer Berichterstattung. In der Studie zu den Auswirkungen von Restrukturierungen auf die Bewertung der Arbeitgebermarke (siehe → Kapitel 1.1) zeigte sich der Einsatz von Freiwilligenprogrammen als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, der Unternehmen mit einer stabilen und einer erodierten Bewertung trennte.

### 5.2.3 Erfolgsfaktoren bei der Ausgestaltung von Freiwilligenprogrammen

Freiwilligkeit allein garantiert noch keinen Erfolg. Entscheidend ist die klare, konsistente und faire Ausgestaltung des Programms. In der Praxis haben sich insbesondere folgende Prinzipien bewährt:

#### 1. Doppelte Freiwilligkeit

Nicht jede interessierte Person kann automatisch teilnehmen. Häufig wird ein Genehmigungsprozess etabliert, um sicherzustellen, dass Schlüsselrollen und kritische Kompetenzen erhalten bleiben. So wird Freiwilligkeit mit strategischer Steuerung verbunden.

#### 2. Einfache und marktadäquate Konditionen

Komplexe Abfindungsmodelle schaffen Misstrauen und Verzögerungen. Erfolgreiche Programme setzen auf einfach kommunizierbare, als fair empfundene Formeln, die marktüblich sind und klare Grenzen enthalten.

#### 3. Gezielte Ansprache von Mitarbeitenden

Statt breiter Gießkanne werden definierte Zielgruppen angesprochen – häufig auf Basis der zukünftigen Zielorganisation. Das erhöht die Passgenauigkeit und reduziert ungewollte Nebenwirkungen.

#### 4. Anreize zur Maximierung der Annahmquote

Zusätzliche Hebel können die Wirksamkeit deutlich erhöhen, z. B. ein nachgelagerter Sozialplan mit reduziertem Faktor und professionelle Perspektivenberatung und Newplacement-Angebote, die nachweislich die Annahmquote signifikant steigern und gleichzeitig Kultur und Arbeitgebermarke schützen.

#### 5. Vertrauliche Kommunikationskanäle für Interessenten

Gerade in offenen Programmen haben Mitarbeitende mitunter Vorbehalte, ihr Interesse gegenüber der Führungskraft oder HR offenzulegen, da sie für den Fall, dass sie kein Angebot erhalten, eine Stigmatisierung und Karrierenachteile befürchten. Es hat sich bewährt, entweder eine externe Hotline für Interessenten oder eine vertrauliche Ombudsstelle aus HR und Betriebsrat zu installieren.

## 5. Umsetzung mit Verantwortung

### 6. Optimaler Zeitraum

Ein zu kurzer Entscheidungszeitraum erzeugt Druck, ein zu langer steigert die Unsicherheit. In der Praxis hat sich ein Zeitfenster von drei bis sechs Wochen bewährt – ausreichend für eine reflektierte Entscheidung, aber kurz genug für einen zügigen Prozess. Diesen Zeitraum wählten in der Benchmark-Studie Restrukturierungen 57 % der Unternehmen. 24 % gaben ihren Mitarbeitenden weniger Zeit, 19 % mehr.

### 7. Stringente Steuerung und Analyse

Freiwilligenprogramme entfalten ihre Wirkung nicht durch gute Konditionen allein, sondern durch professionelle operative Exzellenz. In der Umsetzung unterscheiden sie sich weniger von einem sensiblen Transformationsprojekt als von einem klassischen HR-Prozess.

### **Exkurs: Steuerung von Freiwilligenprogrammen**

Erfolgreiche Programme zeichnen sich durch eine stringente Steuerung in Echtzeit aus. Dazu gehört insbesondere:

#### **Vollständige Transparenz über den Prozessstatus**

Es muss jederzeit klar sein,

- mit welchen Mitarbeitenden bereits gesprochen wurde,
- wer ein Angebot erhalten hat,
- wer sich entschieden hat,
- und wer sich noch in der Entscheidungsphase befindet.

Unklare Zustände führen zu Gerüchten, Unsicherheit und unnötigem Druck.

#### **Zentrale Verfügbarkeit relevanter Mitarbeiterdaten**

Für jede potenziell angesprochene Person müssen alle relevanten Informationen vorliegen – z. B. Betriebszugehörigkeit, Vergütung, Altersstruktur, Rentennähe, kritische Skills oder Zugehörigkeit zu Ziel- bzw. Sperrgruppen. Nur so lassen sich Angebote korrekt, fair und konsistent vorbereiten.

#### **Vorbereitete und prüfbare Aufhebungsangebote**

Aufhebungsverträge, Abfindungsberechnungen und Zusatzleistungen dürfen nicht erst »im Gespräch entstehen«. Sie müssen vorab vorbereitet, rechtlich geprüft und schnell individualisierbar sein. Verzögerungen oder Nachbesserungen wirken unprofessionell und untergraben Vertrauen.

#### **Enges Monitoring von Annahmewerten und Zielerreichung**

Annahmewerte sollten nicht nur am Ende gemessen, sondern laufend analysiert werden – differenziert nach Bereichen, Zielgruppen und Zeitverlauf. So können Anreize, Kommunikation oder Zielgruppen frühzeitig nachjustiert werden.

#### **Klare Rollen, Mandate und Entscheidungswege**

Wer darf Zusagen machen? Wer entscheidet bei Grenzfällen? Wer genehmigt Ausnahmen? Unklare Mandate führen in Freiwilligenprogrammen schnell zu Inkonsistenzen – und diese werden von Mitarbeitenden sehr genau wahrgenommen.

In der Praxis zeigt sich: Je sauberer die Steuerung, desto höher die Annahmewerte – und desto geringer die emotionale Belastung für alle Beteiligten. Stringente Steuerung ist damit kein technisches Detail, sondern ein wesentlicher Beitrag zur Wahrnehmung von Fairness, Professionalität und Verlässlichkeit.

## 5. Umsetzung mit Verantwortung

Freiwilligenprogramme sind kein rein HR-seitiges Instrument. Sie sind eine bewusste Führungsentscheidung im Spannungsfeld von Kosten, Zeit und Verantwortung. Sie verlangen Klarheit im Management, Vertrauen in die Organisation und die Bereitschaft, Kontrolle zu teilen.

Unternehmen, die diesen Weg gehen, entscheiden sich nicht gegen Effizienz – sondern für eine nachhaltige Wirksamkeit. Sie reduzieren Personalkosten und schützen zugleich das, was sie nach der Restrukturierung am dringendsten brauchen: Motivation, Leistungsfähigkeit und Vertrauen.

### 5.2.4 Typische Fehlkonfigurationen von Freiwilligenprogrammen - und ihre Folgen

Bei allen potentiellen Vorteilen von Freiwilligenprogrammen erlebe ich in Projekten immer wieder, dass gut gemeinte Programme ihre Wirkung verfehlen – nicht, weil das Instrument ungeeignet wäre, sondern weil es falsch konzipiert oder inkonsequent umgesetzt wird.

Die folgenden Fehlkonfigurationen treten besonders häufig auf.

- **»Freiwillig für alle« – fehlende Steuerung der Zielgruppen**  
Eine der größten Gefahren liegt in einer zu breit angelegten Öffnung des Programms. Wenn grundsätzlich alle Mitarbeitenden teilnehmen können, ohne klare Zielgruppen, Sperrlisten oder Genehmigungsprozesse, entsteht ein erhebliches Risiko: Nicht diejenigen gehen, deren Rollen entfallen sollen – sondern häufig diejenigen, die mobil, leistungsstark und am Markt gefragt sind. Die Folge ist eine Negativselektion, die die Organisation langfristig schwächt. Gleichzeitig müssen später doch noch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden – nun allerdings in einem bereits verunsicherten Umfeld.
- **Unklare oder widersprüchliche Zielsetzung im Management**  
Freiwilligenprogramme scheitern oft nicht an HR, sondern an fehlendem Alignment im Top-Management. Wenn ein Teil des Vorstands maximale Geschwindigkeit erwartet, während ein anderer auf Kultur und Arbeitgebermarke fokussiert, entstehen widersprüchliche Entscheidungen. Das zeigt sich dann in inkonsistenten Botschaften, nachträglichen Konditionsänderungen oder Sonderregelungen. Mitarbeitende nehmen diese Inkonsistenzen sehr genau wahr – und interpretieren sie als mangelnde Fairness oder Unsicherheit im Management.
- **Zu komplexe oder als unfair empfundene Konditionen**  
Komplizierte Abfindungsformeln, zahlreiche Sonderfälle oder schwer erklärbare Deckelungen führen selten zu besseren Ergebnissen. Im Gegenteil: Sie verlä-

gern Entscheidungsprozesse, erhöhen Misstrauen und verstärken das Gefühl, »unfair behandelt« zu werden.

Was auf dem Papier juristisch korrekt oder finanziell optimiert wirkt, kann emotional hoch problematisch sein. Akzeptanz entsteht nicht durch Rechenlogik, sondern durch Nachvollziehbarkeit.

- **Fehlende Unterstützung in der Entscheidungsphase**

Ein häufiger Irrtum besteht darin, Mitarbeitenden lediglich ein finanzielles Angebot zu machen – und sie dann allein zu lassen. Gerade in Phasen hoher Unsicherheit führt dies dazu, dass Entscheidungen aufgeschoben oder aus Angst abgelehnt werden.

Ohne Perspektivenberatung, Einordnung der individuellen Arbeitsmarktsituation oder strukturierte Entscheidungsunterstützung bleiben Annahmewerten deutlich hinter den Erwartungen zurück. Gleichzeitig steigt die emotionale Belastung – sowohl bei Betroffenen als auch bei Führungskräften.

- **Unzureichende operative Steuerung und Transparenz**

Selbst gut konzipierte Programme verlieren an Wirkung, wenn die Umsetzung nicht professionell gesteuert wird. Fehlendes Tracking, unklare Zuständigkeiten oder verspätete Vertragsunterlagen erzeugen Frustration und Gerüchte. Besonders kritisch: Wenn Mitarbeitende erfahren, dass andere Personen bessere oder schnellere Angebote erhalten haben, ohne dass die Logik dahinter nachvollziehbar ist. Vertrauen wird nicht durch perfekte Entscheidungen zerstört – sondern durch inkonsistente Prozesse.

- **Freiwilligenprogramme als »letzter Versuch«**

Manche Unternehmen setzen Freiwilligenprogramme erst dann ein, wenn Kündigungen bereits intern vorbereitet oder öffentlich angekündigt sind. In diesem Kontext wirken sie nicht mehr als echte Alternative, sondern als taktisches Manöver.

Die Freiwilligkeit wird dadurch entwertet. Mitarbeitende fühlen sich unter Druck gesetzt, Führungskräfte verlieren Glaubwürdigkeit, und das Programm verfehlt genau den Effekt, für den es gedacht war: emotionale Akzeptanz und Selbstbestimmung.

Freiwilligenprogramme sind kein Selbstläufer. Sie verlangen Klarheit, Konsequenz und Haltung. Richtig aufgesetzt, sind sie ein starkes Instrument für einen verantwortungsvollen Stellenabbau. Falsch konfiguriert, können sie Vertrauen ebenso beschädigen wie klassische Kündigungsprogramme – nur leiser, aber nicht weniger nachhaltig.

### Arbeitsrechtliche Perspektive: Rechtliche Fallstricke von Freiwilligenprogrammen

*Burkhard Fabritius, Rechtsanwalt & Partner bei GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwältinnen mbB*

Umfangreiche Restrukturierungen stellen Unternehmen regelmäßig vor erhebliche organisatorische, wirtschaftliche und juristische Herausforderungen. Richtig konzipiert und gezielt eingesetzt können Freiwilligenprogramme ein wirkungsvolles und zugleich faires Instrument des Personalabbaus darstellen. Durch ihre flexible und passgenaue Ausgestaltung lassen sich Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden nicht selten in Einklang bringen.

Dennoch bergen sie diverse Risiken, die nur durch frühzeitige Planung und juristische Expertise vermieden werden können. Denn tatsächlich können nicht klar geregelte und jedermann zugängliche Freiwilligenprogramme, wie prominente Beispiele aus der Unternehmenslandschaft in Deutschland zeigen, ein Unternehmen langfristig verhängnisvoll schwächen und problematische Situationen rasant verstärken. Denn naturgemäß gehen in nicht näher gesteuerten Freiwilligenprogrammen die Arbeitnehmer zuerst, die entweder bereits eine Zusage für eine neue Tätigkeit haben oder eine solche zumindest leicht finden können. Dies sind zumeist die gut qualifizierten und jungen Arbeitnehmer, auf die das Unternehmen in Krisensituation dringend angewiesen ist.

Jedem Mitarbeitenden ohne Ansehung der Qualifikation und der Wertigkeit der Person für das Unternehmen das Verlassen des Arbeitsplatzes zu bieten, oder sich allein auf eine doppelte Freiwilligkeit zu verlassen, führt damit meist zu einem Anstieg der Kosten: Neben den auch diesen Arbeitnehmenden zu zahlenden Abfindungen müssen die Qualifikation- und Fachkräftelücken durch neue Anwerbungen und Investitionen an anderer Stelle und/oder das Halten weiterer Arbeitnehmender gestopft und bezahlt werden.

Unter Freiwilligenprogrammen wird im Allgemeinen der Abbau von Arbeitsplätzen durch das Angebot von Aufhebungsverträgen zu vorab definierten Bedingungen verstanden. Diese Programme können eigenständig umgesetzt werden, begleitend zu betriebsbedingten Kündigungen erfolgen oder diesen vorbereitend vorgeschaltet sein.