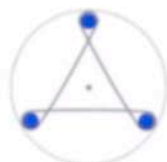


Sonderdruck aus
**Human Resource
Management**
erschienen im Luchterhand Verlag



Transformativ
Entwicklungsberatung

Personalabbau strategiekonform planen und umsetzen

Ein Leitfaden für Unternehmer

Franz Trauth
Toni Nadig

THOMSON

DBM

7.41 Personalabbau strategiekonform planen und umsetzen

von Franz Trauth und Toni Nadig

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die mit dem Personalabbau angestrebten Ziele oft deutlich verfehlt werden,
- welche Grundsätze und strategischen Kriterien bei der Gestaltung des Personalabbaus anzuwenden sind,
- warum neben den zu Kündigenden auch die Verbleibenden (Schlüsselpersonen, Führungskräfte und Mitarbeitende) strukturiert zu unterstützen sind,
- inwiefern der fast alltäglich gewordene Personalabbau den Paradigmenwechsel in der Beziehung von Unternehmen und Mitarbeitenden unterstreicht und grundlegend neue strategische Programme zur Gestaltung von Entlassungen erfordert.

Die Autoren:

Franz Trauth ist Inhaber der Transformatis Entwicklungsberatung. Er berät Inhaber und Leiter mittlerer und mittelständischer Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Führungskräfte und ihres Unternehmens.

***Anschrift:** Transformatis Entwicklungsberatung, Finkenweg 8, D – 61479 Schloßborn, Mobil: 0170/3 44 36 54, Tel.: 0 61 74/6 26 32, eMail: transformatis@t-online.de*

Dr. Toni Nadig ist Geschäftsführer der Challenge Career Counseling (DBM) Zürich. Er berät Unternehmen und im Bereich Outplacement, Laufbahnplanung und Karrierewechsel.

***Anschrift:** Challenge Career Counseling, Löwenstraße 1, CH – 8001 Zürich, Mobil: 00 41/7 63 23 35 20 Tel.: 00 41-1/2 11 90 20, Fax: 00 41-1/2 11 90 19, email: tnadig@dbm.ch*

Inhalt

	Seite
1 Personalabbau – ein beliebtes Instrument zur Profilierung im Wettbewerb	5
1.1 Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und Angestellten im Wandel	5
1.2 Gründe für die meist deutliche Zielverfehlung beim Personalabbau.	7
1.3 Reaktionen der Verbleibenden als kritischer Erfolgsfaktor beim Personalabbau	15
1.4 Zwischenbilanz: Wie ist Personalabbau erfolgreich zu gestalten? .	16
2 Leitfaden zur erfolgreichen Gestaltung des Personalabbaus	17
2.1 Entscheidung	17
2.1.1 Personalabbau nur in Funktion einer Unternehmensstrategie planen und umsetzen . . .	17
2.1.2 Notwendigkeit des Personalabbaus detailliert begründen	20
2.1.3 Grundsätze und strategische Kriterien für die Gestaltung des Abbaus festlegen .	21
2.2 Planung	23
2.2.1 Kernteam bilden und beauftragen .	25

2.2.2	Verfahren zur Personalauswahl festlegen	25
2.2.3	Strukturierte Unterstützung für die internen Zielgruppen ausarbeiten	28
2.2.4	Aktionsplan für den Umgang mit externen Zielgruppen erstellen ...	34
2.2.5	Maßnahmen für die Gruppen erfassen und in einem Gesamtplan miteinander vernetzen.....	35
2.2.6	Konzept für eine begleitende Evaluation der strategischen Neuausrichtung bzw. des Abbaus erstellen.....	36
2.3	Ankündigung	36
2.3.1	Strategische Neuausrichtung und Personalabbau veröffentlichen.....	36
2.3.2	Die Mitarbeitenden zu unternehmensweiten Dialogveranstaltungen einladen ...	36
2.3.3	Dialog mit den externen Zielgruppen aufnehmen	38
2.4	Umsetzung	38
2.4.1	Im Innern präsent und im Dialog bleiben mit Schlüsselpersonen, Führungskräften, Mitarbeitenden	39

2.4.2	Kontakt pflegen zu den externen Zielgruppen auf den Beschaffungs-, Absatz-, Finanz- und Akzeptanzmärkten . . .	39
2.4.3	Verfahren zur Personalauswahl durchführen	39
2.4.4	Umsetzung des Gesamtplans steuern	40
3	Fazit und Ausblick	40
3.1	Konsequenzen für den Einzelnen	43
3.2	Konsequenzen für die Firmen	45
	Literatur	48

1 Personalabbau – ein beliebtes Instrument zur Profilierung im Wettbewerb

1.1 Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und Angestellten im Wandel

Die Weltwirtschaft ist im Wandel: Für Unternehmen erhöhen sich durch größere Märkte und den Wegfall von Handelsbeschränkungen die Chancen – und zugleich nehmen Wettbewerb sowie die damit verbundenen Risiken deutlich zu. Um die Chancen zu nutzen und die Risiken zu begrenzen, müssen sich Unternehmen zu spürbar besseren Wettbewerbern wandeln.

Welche Erneuerungsprogramme auch immer Unternehmen bevorzugen, um sich in zunehmend konkurrenzintensiveren geschäftlichen Umfeldern gut behaupten zu können, **Personalabbau** scheint als **unverzichtbarer Bestandteil** regelmäßig dazuzugehören. In den letzten zwanzig Jahren haben fast alle der tausend Fortune-Unternehmen einen beträchtlichen Teil ihrer Mitarbeitenden entlassen. Doch nicht nur internationale Konzerne, auch kleine, mittlere und mittelständische Unternehmen reduzieren ihr Personal des Öfteren in beachtlichem Umfang. Gravierender Personalabbau ist zu einem normalen, fast alltäglichen Phänomen geworden.

Die **Motive** für den Abbau personeller Kapazitäten sind verschieden. Die einen realisieren opportunistische Ziele: Sie profitieren vom technischen Wandel, der viele Tätigkeiten überflüssig werden lässt, reduzieren regelmäßig ihre Gemeinkosten und verschlanken ihre Kernprozesse, insbesondere bei der Deregulierung staatlicher Monopole und der Privatisierung öffentlicher Unternehmen. Viele sehen in größerem Personalabbau oft die letzte Chance, um sich mit einem Befreiungsschlag eine spürbare Kostenentlastung zu verschaffen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Aber auch ohne offensichtliche Krise, selbst bei glänzenden Gewinnen, bauen Unternehmen Personal ab, einfach um ihren Wert an den Kapitalmärkten zu erhöhen.

Opportunistische Ziele

**Strategische
Ziele**

Andere verfolgen – von der jeweiligen Wirtschaftssituation unabhängig – konsequent strategische Ziele: Sie definieren die zum unverzichtbaren Kern ihres Unternehmens gehörenden Leistungen und Prozesse und zählen nur noch Mitarbeitende in diesen Kernaktivitäten zur Stammbesellschaft. Alle anderen Aktivitäten (z. B. Recht, Steuern, Reinigung) lagern sie aus, kaufen sie wieder ein und halten dadurch ihre Kosten variabel (vgl. Handy 1990). Solche Unternehmen kennen drei Klassen von Mitarbeitenden: Wenige **Kernmitarbeitende**, die fest angestellt, (mehr als) Vollzeitig tätig und durch hervorragende Bezahlung meist auf Dauer gebunden sind; **freie Mitarbeiter**, die früher oft fest im Unternehmen angestellt nun ausgelagerte Leistungen als selbstständige Zulieferer erbringen und in Vertragsfirmen oder als Einpersonunternehmen (sog. Ich-AGs) arbeiten (zu diesem „Vertragsumfeld“ gehören auch die bisherigen Selbstständigen); viele **flexible Arbeitskräfte („Aushilfskräfte“)**, die in Teilzeit oder auf Zeit – in kurzfristigen, zeitlich begrenzten Verhältnissen – arbeiten und situativ ein- und ausgestellt werden. Diese Strategie, Mitarbeitende in Kern-, Sekundär- und Temporär- oder Just-in-Time-Besetzung zu differenzieren, spiegelt sich auch in Zahlen wider: Solche Unternehmen können Umsatz und Gewinn enorm steigern, ohne „neue Arbeitsplätze“ (sprich: konventionelle Ganztagsjobs) im Innern aufzubauen, im Gegenteil; Sie reduzieren ihre Kernbesetzung.

**Grundlegende
Änderungen im
Verhältnis
Unternehmen zu
Mitarbeitern**

Auch wenn sich die Motive für den Abbau unterscheiden, so verdeutlichen sie doch eines: Die Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ändert sich grundlegend: Früher gehörte zum Arbeitsvertrag neben den gegenseitigen Rechten und Pflichten auch ein soziales Bündnis. Die Firma bot Sicherheit, Wertschätzung, Status und Identität sowie die Möglichkeit einer lebenslangen Karriere, die Mitarbeitenden boten dauerhafte Loyalität. Heute gilt dieser freilich immer nur implizit, nie schriftlich fixierte Kontrakt längst nicht mehr: Unternehmen beschäftigen Mitarbeitende nur noch so lange, wie diese der Firma einen konkreten Nutzen bringen.

Noch fällt es vielen Mitarbeitenden schwer, diese neuen Realitäten zu akzeptieren und sich darauf einzustellen. Schließ-

lich werden sie durch den Wegfall der lebenslangen und besitzstandswahrenden Arbeitsstelle mitunter existenziell betroffen. Der Personalabbau unterstreicht und macht für alle, für die Gekündigten wie für die Verbleibenden, sichtbar, dass der alte soziale Kontrakt hinfällig ist. Dies scheint sehr zu den heftigen Reaktionen im Kontext des Personalabbaus beizutragen und ist sowohl bei dessen kurzfristiger Gestaltung als auch bei der künftigen Entwicklung strategischer Programme zur Handhabung von Entlassungen zu bedenken.

1.2 Gründe für die meist deutliche Zielverfehlung beim Personalabbau

Unternehmen, die Stellen in größerem Umfang streichen, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern, müssen sich heute im Gegensatz zu früher nicht mehr rechtfertigen. Es ist eher umgekehrt: Personalabbau gilt als Beleg guten Managements und wird selbstverständlich angewandt. Manche müssen sich sogar rechtfertigen, wenn sie dieses Instrument nicht, nicht oft genug oder zu spät einsetzen. So zählt Personalabbau heute in vielen Firmen mit zu den Standardaufgaben von Führungs- und Personalverantwortlichen. Unternehmen jeder Art reduzieren die Zahl der fest angestellten Mitarbeitenden in gewissen Zeitabständen immer wieder.

Personalabbau als Standardaufgabe

Die Auffassung, mit Personalabbau lassen sich fast immer wirkungsvolle Ergebnisse erzielen, ist weithin etabliert. Gleichwohl belegen zahlreiche Studien nahezu das genaue Gegenteil. Untersuchungen renommierter Wissenschaftler aus den letzten zehn Jahren (vgl. stellvertretend Morris et al. 1999, Cascio et al. 1997; Cameron et al. 1994) kommen trotz recht unterschiedlicher Forschungsdesigns und einer schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der ökonomischen Daten aus dem Kapitalmarkt und den GuV-Rechnungen der Unternehmen zu einem recht einheitlichen Bild: Die mit dem Personalabbau verfolgten Ziele, seien es Kosteneinsparungen, Produktivitätssteigerung, schnellere Entscheidungen durch Abbau von Bürokratie oder eine verbesserte Performance an den Kapitalmärkten, werden nur selten erreicht.

oft kontra-produktive Wirkung

Viele Firmen geraten durch Personalreduktion sogar in einen Teufelskreis, aus dem es nur schwer auszusteigen gelingt: 67 % der Firmen, die erstmals Personal abbauten, starteten binnen Jahresfrist eine zweite Entlassungswelle, da die ursprünglich erwarteten Effekte nicht eintraten, (MIT Studie von Mishra et al. 1998) und sogar 85 % mussten zwei Jahre danach erneut Personal abbauen (De Meuse et al. 1994, 521). Stellt sich der erhoffte Erfolg beim ersten Abbau nicht ein, wenden Führungskräfte das Instrument ein zweites Mal, meist sogar noch öfter, an. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt, bis schließlich die Einsicht überwiegt: »There is no way you can just downsize yourself into profitability« (ebd. 530). Auch die von Kieser (2002) zusammengetragenen Ergebnisse unterstreichen diese Einschätzung. So mag die Folgerung nahe liegen, dass Massenentlassungen „bei richtiger Berechnung der Kosten einschließlich der Opportunitätskosten (...) so teuer sind, dass sie die Ausnahme bleiben müssten“ (Albach 1993, 750).

Dennoch – das belegen die Zahlen der Studien indirekt ebenfalls – gelingt es einigen Unternehmen, ihre mit dem Personalabbau angestrebten Ziele nahezu vollständig zu erreichen. Was machen sie anders als die überwiegende Mehrheit? Was läuft in den meisten Unternehmen schief beim Personalabbau? Zumindest fünf Fehler erhöhen das Risiko deutlicher Zielverfehlung. Sie können sogar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden:

Erster Fehler 1) Konzentration auf kurzfristige Ziele

Viele Manager halten insbesondere in Krisen die Verringerung des Aufwands für den schnellsten und sichersten Weg, um ihre Ergebnisse zu verbessern. So konzentrieren sie sich nahezu ausschließlich darauf, Einsparpotenziale zu identifizieren, hochzurechnen und zu realisieren. Dazu brauchen sie nicht viel mehr als einen Rotstift. Strategische Überlegungen treten in den Hintergrund. Dabei übersehen sie, dass Personalabbau als allein stehende Maßnahme weder die Strategie noch das Geschäftsmodell verändert und schon deshalb nicht zu dauerhaftem Erfolg führen kann. Die Reduktion kann bestenfalls dazu dienen, das bisherige Geschäft kurzfristig

abzusichern, die gleiche Arbeit mit weniger Mitarbeitenden zu bewältigen und Zeitgewinn zu verschaffen. Doch auch dies will nur selten gelingen, denn unter dem Druck, die Ergebniswende schnell herbeizuführen, setzen viele bei Planung und Umsetzung der Maßnahmen eher auf Schnelligkeit – auf Kosten der nötigen Sorgfalt.

- Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, erneuern dazu im Voraus oder spätestens gleichzeitig ihre Kernstrategien und setzen die Reduktion als eine Maßnahme neben anderen ein, um ihre strategischen Ziele zu erreichen.

2) Verzicht auf gründliche Vorbereitung und Unterstützung der Führungskräfte

Zweiter Fehler

Nachdem das Topmanagement den Abbau beschlossen hat, erwartet es von seinen Führungskräften die möglichst schnelle Umsetzung. Die Führungskräfte bleiben im Wesentlichen auf sich allein gestellt und sollen die Veränderungen „exekutieren“. Sie werden weder auf ihre Aufgaben während der Kündigungsphase und in der Zeit danach, noch auf den Umgang mit den zu Kündigenden und den Verbleibenden vorbereitet. Auch erhalten sie kaum Unterstützung bei der Bewältigung ihrer eigenen Unsicherheit. Schließlich sind PE-Budgets, die sich auf diese Managementaufgaben richten, längst gekürzt, oft sogar ganz gestrichen.

- Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, bereiten ihre Führungskräfte auf die neue Situation inhaltlich und emotional sorgfältig vor und unterstützen sie in der turbulenten Phase des Übergangs bestmöglich in der Wahrnehmung ihrer Führungsfunktion sowie in der Führung ihrer eigenen Person.

3) Mangelnde Bindung von Spitzenkräften

Dritter Fehler

Besonders Spitzenkräfte beteiligen sich meist nicht an Maßnahmen, an deren Erarbeitung sie nicht mitgewirkt oder von denen sie nicht überzeugt sind. Unternehmen, die von ihren besten Leuten lediglich die Umsetzung beschlossener Maßnahmen erwarten, riskieren, dass sich Inhaber von Schlüs-

selpositionen und Leistungsträger frühzeitig nach externen Alternativen umsehen und schnell das Unternehmen verlassen. Häufig bleibt dann eine Belegschaft zurück, die die Leistungskriterien in der Tendenz nur mittelmäßig bis unterdurchschnittlich erfüllt. Unternehmen können den bisweilen substanziellen Verlust von erfolgskritischen Mitarbeitern weder sofort noch kurzfristig ausgleichen, denn mit den Leistungsträgern geht wertvolles, lange Zeit aufgebautes, firmen- und kundenspezifisches Know-how verloren. Spezialwissen muss nun extern – oft sogar von ehemaligen Mitarbeitenden – teuer beschafft werden.

- Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, werben bei ihren Schlüsselpersonen frühzeitig für die neue Strategie und deren Ziele, bieten ihnen strukturierte Unterstützung an und gewinnen sie dazu, sich für den Wandel zu engagieren. Sie entfalten gerade auch durch ihr Vorgehen im Kreis der Schlüsselpersonen eine Bindewirkung und können ungewollte Fluktuationen meist vermeiden.

Vierter Fehler 4) Ungenügende Unterstützung der Gekündigten

Gerade Firmen, die die Ergebniswende mit der Brechstange erzwingen wollen, tendieren leicht dazu, bei der Entlassung von Mitarbeitenden allein die rechtliche und finanzielle Seite des Abbaus zu betrachten. So kommt es vor, dass ein Unternehmen eine recht große Anzahl seiner Mitarbeitenden per Email auffordert, das Haus gegen Gewährung einer konkret genannten Kapitalabfindung zu verlassen und parallel zu dieser Aktion im Intranet betriebsbedingte Kündigungen für den Fall ankündigt, dass dem Aufruf nicht genügend Freiwillige folgen.

Mitarbeitende werden oft ungeschickt entlassen. Doch unprofessionell verlaufende Kündigungen hinterlassen erhebliche Spuren – beim Einzelnen und dessen privatem Umfeld, aber auch mit Blick auf die Firma. So Entlassene reden extern negativ über ihr ehemaliges Unternehmen und tragen auch intern zu schlechter Stimmung bei. Firmen, die so vorgehen, tragen erheblich dazu bei, das Betriebsklima zu verschlech-

tern und ihr Ansehen auf den relevanten externen Märkten zu beschädigen. Denn gewöhnlich konterkariert eine solche Kündigungspraxis die Aussagen in der Werbung um Kunden.

- Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, unterstützen die gekündigten Mitarbeitenden mit einer professionellen Newplacementberatung, begrenzen dadurch mögliche Konflikte im Innern gegenüber den Gekündigten, reduzieren den Stress der für die Kündigung zuständigen Führungskräfte und verbessern insgesamt das Klima der beteiligten Parteien. Auch vermeiden sie oft langwierige und kostspielige gerichtliche und außergerichtliche Auseinandersetzungen und deren öffentliche Kommentierung. Und sie halten sich die Möglichkeit offen, Gekündigte wieder einzustellen. Ihre externe Reputation beeinflussen sie, indem sie den relevanten Märkten signalisieren, dass sie mit Partnern auch in Krisen fair umgehen.

5) Zu geringe Beachtung der Verbleibenden

Fünfter Fehler

Die mit der Umsetzung des Abbaus beauftragten Führungskräfte und Schlüsselpersonen befassen sich zu wenig mit den Sichtweisen der Verbleibenden. Sie lassen es dabei bewenden, sie zu informieren, statt zu versuchen, sie für das Neue zu gewinnen. So können sie auch nicht einschätzen, ob die Verbleibenden den Personalabbau akzeptieren, und wie deren Einstellung zum Wandel generell ist. Oft sind selbst die Informationen für die Verbleibenden ungenügend und lassen Aussagen über ihre künftige Rolle sowie die Erwartungen des Unternehmens an sie vermissen.

Die Verbleibenden, Führungskräfte wie Mitarbeitende, erfahren insgesamt wenig Unterstützung beim Umgang mit der Situation der Unsicherheit. Zum einen kann die Personalabteilung angesichts stark gekürzter Budgets nicht von sich aus tätig werden, zum andern glauben die Verantwortlichen, die Verbleibenden seien erleichtert, nicht entlassen worden zu sein, würden deshalb aus Dankbarkeit über den Erhalt ihres Arbeitsplatzes motiviert weiterarbeiten und sich auch künftig für die Firma voll engagieren. Diese meist nur unter-

schwellig mitlaufende Vermutung lässt sich empirisch als recht teurer Trugschluss belegen.

- Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, wissen, dass die Verbleibenden maßgeblich über den künftigen Erfolg des Unternehmens entscheiden und setzen alles daran, deren Commitment zu erhalten und zu erhöhen und sie auf Dauer leistungsfähig zu halten. Sie unterstützen die Verbleibenden darin, die Transformation inhaltlich und emotional zu verarbeiten, respektieren, dass Veränderung des Gewohnten Angst auslöst und blockiert, und legen es darauf an, die blockierten Energien für ihre Ziele zu mobilisieren. Sie konzentrieren sich zum einen auf die Realisierung der Einsparpotenziale, halten indes zum anderen die Arbeit an Verhalten und Einstellungen in vergleichbarem Maß für produktiv und wertschöpfend.

Fazit

Drei der fünf gravierenden Fehler tragen unmittelbar dazu bei, dass die mit dem Abbau angestrebten Ziele verfehlt werden. Im Kern laufen sie darauf hinaus, dass die Unternehmen Commitment und Engagement der Menschen, mit denen sie die Zukunft gestalten wollen, verlieren. Die einen verlassen von sich aus das Unternehmen, die anderen bleiben zwar, reduzieren indes ihr Commitment.

Dass Manager, die bevorzugt in Kostenkategorien denken, Mitarbeitende vor allem als belastende Kostenpositionen sehen und allein durch Aufwandreduzierung dauerhaft profitabel werden wollen, die Bedeutung der Verbleibenden in der Praxis des Personalabbaus meist komplett übersehen, verwundert nicht. Doch selbst Unternehmer und Führungskräfte, die sich den Umgang mit den zu entlassenden Mitarbeitenden sorgfältig überlegen, verlieren die Verbleibenden oft aus dem Blick und versäumen es, ihnen mit personenbezogenen Maßnahmen zu helfen, mit der neuen Situation fertig zu werden. Warum? Einige erläuterten uns ihre bevorzugten und handlungsleitenden Sichtweisen: Sie gehen davon aus, dass die Gekündigten mehr an Unterstützung benötigen

als die Verbleibenden, und halten es für ihre primäre Aufgabe, sich um die zu Kündigenden zu kümmern. Sie glauben, genügend getan zu haben, wenn sie die Verbleibenden über Konsequenzen des Abbaus und die Perspektiven der strategischen Erneuerung informiert haben und erwarten, dass die Mitarbeitenden sich von innen heraus engagieren, weil sie erkennen, dass es künftig wieder besser werden wird.

So scheitern die mit dem Abbau verbundenen Pläne sehr oft am nicht erreichten Commitment der Mitarbeitenden. Denn schließlich sind auch die Verbleibenden vom Stellenabbau betroffen. Für sie ändert sich ebenfalls meist vieles, etwa ihre inhaltliche Aufgabe, ihr Verantwortungsbereich, die Organisationsstruktur (mit neuen Führungs- und Steuerungssystemen, flacheren Hierarchien, geringeren Aufstiegschancen). Oft ändern sich auch Arbeitsmittel, Arbeitsplatz und Gehaltszusammensetzung. Meist kommt es bei strategischen Erneuerungen sogar darauf an, die Art und Weise, wie man das Geschäft betreibt, wie jeder einzelne die Dinge um sich herum tut, grundlegend zu ändern. Da die Verbleibenden der einzige ökonomische Faktor sind, der von sich aus Wertschöpfung generieren (oder vernichten) kann, entscheiden letztlich ihre Einstellungen und Verhaltensweisen über den langfristigen Erfolg des Abbaus – nicht die tatsächlichen Entlassungskosten (Hardy, 1987, 113; Brockner/Wiesenfeld 1993, S. 120). Und sie antworten mit vielfältigen Reaktionen auf die mit dem Wandel einhergehenden Neuerungen.

In den USA und dem UK wurden in den letzten 20 Jahren zahlreiche empirische Studien über die Wirkung von Stellenabbau auf Einstellung und Verhalten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden vorgelegt. Im deutschsprachigen Raum sind uns lediglich zwei Studien dazu bekannt (Berner 1999, Baeckmann 1998). Betrachten wir die Ergebnisse dieser Studien etwas genauer (Abb. 1).

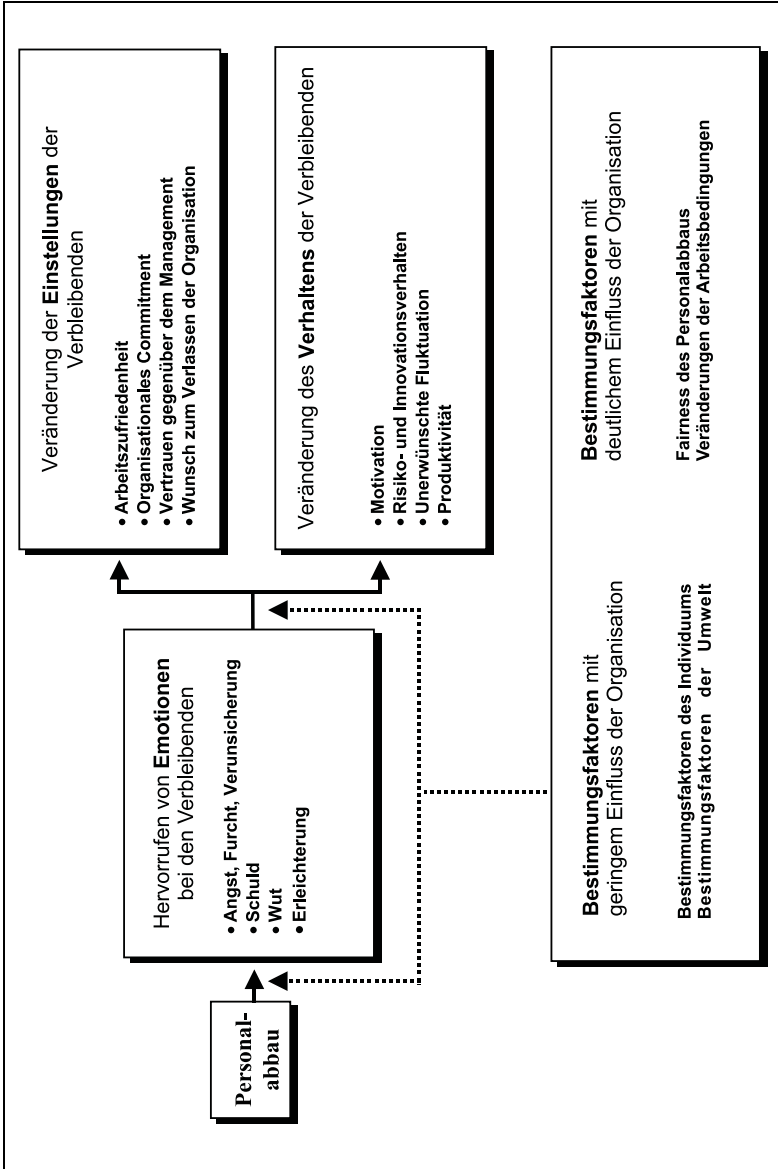


Abb. 1: Reaktionen der Verbleibenden. (Quelle: Berner 1999, 53)

1.3 Reaktionen der Verbleibenden als kritischer Erfolgsfaktor beim Personalabbau

Mit Blick auf die Reaktionen der Verbleibenden unterscheidet man gewöhnlich Veränderungen der Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen (Brockner 1988, 215–221). Zu den häufig anzutreffenden **Emotionen** gehören Angst vor der Forderung nach deutlicher Mehrarbeit und eigenem Jobverlust bei künftigen Personalreduktionen, vor Verlust an Privilegien und geringeren Aufstiegschancen; Wut auf das Management, aber auch Erleichterung, die Runde der Entlassungen überstanden zu haben. Die **Einstellungen** verändern sich oft dysfunktional dem Unternehmen gegenüber: Bei vielen nimmt die Arbeitszufriedenheit deutlich ab und das Commitment zum Unternehmen schwindet: Viele der Verbleibenden distanzieren sich von Zielen und Werten des Unternehmens. Ihre Bereitschaft, sich für dessen Belange einzusetzen, sinkt merklich. Diejenigen, die für sich selbst gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt sehen, beginnen ernsthaft, über eine berufliche Veränderung nachzudenken. Die so veränderten Emotionen und Einstellungen können bei den Verbleibenden zu für das Unternehmen kritischen **Verhaltensweisen** führen: Sie unterspülen die Motivation, die nicht selten bis zur inneren Kündigung führt. Verbleibende konzentrieren sich darauf, geeignete Absicherungsstrategien zu entwickeln. Sie tun auf der einen Seite das Nötige, um nicht auf die Kandidatenliste für den vermuteten nächsten Stellenabbau zu kommen, achten aber aus gleichem Grund auch darauf, dass ihnen keine Fehler unterlaufen, umgehen deshalb Risiken und verzichten auf innovatives Verhalten. Dafür verbrauchen sie viel an Energie. Mit der dann noch übrigen verfügbaren Energie arbeiten sie weit unter ihrem vor dem Abbau erreichten persönlichen Produktivitätsniveau. Manche der Verbleibenden verlassen in dieser Phase das Unternehmen auf eigenen Wunsch, obwohl das Unternehmen gerade diese Mitarbeitenden am wenigsten verlieren will und oft hohe Kosten hat, um sie zu ersetzen.

Veränderungen der Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen

**direkte
Einfluss-
möglichkeiten**

Unternehmen können die möglichen Reaktionen der Verbleibenden wesentlich und direkt beeinflussen. Alle Studien sind sich darin einig, dass zwei Faktoren den Ausschlag geben (vgl. stellvertretend Brockner et al. 1992, 1993a, 1993b): die Gestaltung des Verfahrens zum Personalabbau (Vorgehen bei Planung und Umsetzung) und die Gestaltung der nach dem Abbau anstehenden neuen Arbeitsbedingungen und -prozesse. Verbleibende reagieren positiver, wenn sie auf der einen Seite das Verfahren zur Auswahl der Gekündigten als fachlich gerecht beurteilen (strukturelle Gerechtigkeit), sowie die Art des Umgangs mit den Gekündigten als zwischenmenschlich anständig erleben (interaktionale Gerechtigkeit), als auch auf der anderen Seite die durch den Abbau bedingte Veränderung in den Arbeitsbedingungen eher als Chance denn als Bedrohung einschätzen.

1.4 Zwischenbilanz: Wie ist Personalabbau erfolgreich zu gestalten?**Personalabbau als erfolgskritische Kompetenz**

Die herkömmlichen Formen des Personalabbaus können kontraproduktiv auf die Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit wirken. So wird die Fähigkeit, den Abbau erfolgreich zu gestalten, zu einer erfolgskritischen Kompetenz. In den letzten zehn Jahren haben wir eine Reihe von Abbaumaßnahmen in verschiedenen Branchen begleitet und meist mit den Kunden gemeinsam ausgewertet. Dazu gehören viele erfolgreiche und auch einige gescheiterte Projekte. Rückblickend können wir festhalten: Ob Personal nach Fusionen und Akquisitionen, im Kontext von Restrukturierungen und strategischen Neuausrichtungen oder in Business Reengineering- und Right Sizing-Prozessen reduziert wurde: Unternehmen, die den Abbau erfolgreich gestalten, unterläuft keiner der fünf genannten Fehler. Sie haben also keine Erfolgsformel, achten indes sehr auf den gesunden Menschenverstand: Sie treffen kluge strategische Entscheidungen und gehen respektvoll mit ihren Mitarbeitenden um. Unternehmen, die deutlich hinter ihren mit dem Abbau angestrebten Zielen zurückbleiben, machen meist nicht nur einen, sondern mehrere der genannten Fehler.

Entscheidend für den Erfolg sind demnach zumindest drei Punkte:

- Personalabbau immer in Funktion einer Strategie planen und umsetzen.
- Die künftig benötigten Menschen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Schlüsselpersonen) strukturiert unterstützen und die zu Kündigenden fair behandeln.
- Die personenbezogenen Maßnahmen (für zu Kündigende und Verbleibende) lange vor Ankündigung und Umsetzung umsichtig und sorgfältig planen.

Unsere Empfehlung für die Gestaltung dieses Prozesses stellen wir Ihnen in Form eines Leitfadens vor.

2 Leitfaden zur erfolgreichen Gestaltung des Personalabbaus

Der folgende Leitfaden (siehe Abb. 2) enthält die Punkte, die man in jedem Fall bedenken muss, wenn man Personalabbau erfolgreich gestalten will. Er bietet gleichwohl kein Patentrezept, das man formelhaft auf alle Situationen anwenden kann, sondern ist genereller Art. Wir erläutern das Konzept. Im Weiteren braucht es Mut, die Situation im eigenen Unternehmen einzuschätzen, Optionen durchzuspielen und den Leitfaden an die spezifische Situation des eigenen Unternehmens anzupassen.

2.1 Entscheidung

2.1.1 Personalabbau nur in Funktion einer Unternehmensstrategie planen und umsetzen

Personalabbau ist nur scheinbar der kürzeste Weg zurück in die Zone der Profitabilität. Weithin dokumentierte Erfahrungen (und die genannten Studien) belegen, dass Personalabbau als isolierte Maßnahme nicht über den Tag hinaus zu Kosteneinsparungen oder Renditesteigerungen beitragen kann, sondern immer zu enttäuschenden Ergebnissen führen

1. Schritt

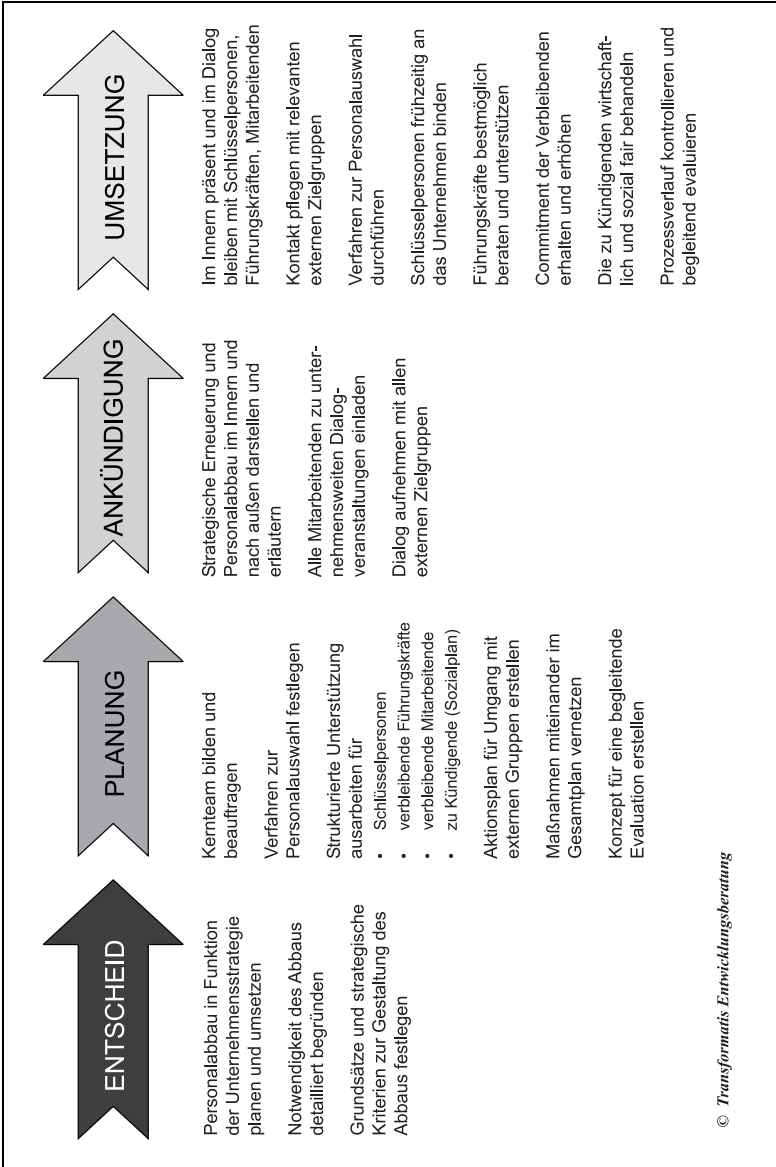


Abb. 2: Leitfaden zur Gestaltung von Personalabbau

muss. Wer sich dennoch in der Selbsttäuschung gefällt, sein Unternehmen allein mit Personalabbau (und anderen Maßnahmen zur Kostensenkung) im großen Stil auf Dauer profitabel machen zu können, hat es unglaublich schwer, dafür das Vertrauen seiner Belegschaft zu gewinnen. Er kann die Maßnahmen oft nur schleppend umsetzen, spürt Zeit- und Reibungsverluste, gelegentlich sogar Lähmung und bleibt weit hinter den angestrebten Zielen zurück. Nicht selten explodieren dann noch die Folgekosten, etwa durch steigenden Aufwand für Koordination und Kontrolle, und lassen die erhoffte Ergebniswende in weite Ferne rücken.

Um eine Ergebniswende einzuleiten, sind zwei Regeln zu beachten:

- Vermeiden Sie Schnellschüsse!
- Setzen Sie nicht allein auf Restrukturierung, sondern auch auf strategische Erneuerung!

Man wird in diesem Strategieprozess mit einer Standortbestimmung des Unternehmens beginnen, danach die strategischen Optionen erörtern und sich auf eine neue Strategie verständigen. Die Entwicklung der Strategie will gut vorbereitet sein. In den besten Beispielen beteiligen sich alle Mitglieder der Unternehmensleitung und ein großer Teil der oberen Führungskräfte von Beginn an. Doch oft stehen einige Vorstände und Schlüsselpersonen skeptisch abseits und nehmen erst später daran teil. Dies braucht den Start indes nicht zu verzögern. Die engagierten Vorstände und Schlüsselpersonen bedenken die strategische Ausrichtung, bedienen sich professionellen Know-hows und nehmen sich die für diesen Prozess nötige Zeit. Sie begnügen sich nicht mit einem zweitägigen Workshop. Eine sorgfältige Planung braucht etwa drei bis sechs Monate Zeit.

Gelegentlich steht am Ende der gründlichen strategischen Analyse und Planung neben anderen Maßnahmen auch ein Personalabbau. In Funktion einer Gesamtstrategie kann er eine durchaus sinnvolle und wichtige Maßnahme sein und sehr wohl dazu beitragen, die strategische Position des Unternehmens zu verbessern.

2.1.2 Notwendigkeit des Personalabbaus detailliert begründen

2. Schritt

Die Verantwortlichen konzentrieren sich im Verlauf des Strategieprozesses bei der Beschäftigung mit dem Thema Personal nicht von vornherein allein auf Möglichkeiten eines Abbaus, sondern prüfen auch Alternativen zur Personalreduktion. Man kann z. B. an gesetzliche, tarifliche oder betriebliche Instrumentarien denken, an Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit, Einrichtung von Arbeitszeitkorridoren, Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, an Sabbaticals als Ausstieg auf Zeit und ebenso an die Kürzung von Löhnen, Gehältern und Bonuszahlungen. Im Weiteren kann man freiwillige Abgänge fördern, Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen und präventive Outplacementmaßnahmen anbieten. Hin und wieder finden Firmen Wege, mit innovativen Konzepten Personalabbau auf Dauer zu umgehen und ihre strategischen Ziele mit alternativen Instrumenten zu erreichen. Bei VW beispielsweise haben sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf eine neue Gesamtsicht der Personal- und Beschäftigungspolitik verständigt und daraus Strategien und Maßnahmen abgeleitet, mit denen Personalabbau seitdem tatsächlich vermieden werden konnte (vgl. Hartz 1996). Gelegentlich sind sämtliche Alternativen zum Abbau geprüft und zu verwerfen. Dann gilt die Personalreduktion als unumgänglich.

Doch selbst wer eine gründlich durchdachte Gesamtstrategie vorlegt und als Ergebnis einer sorgfältigen Prüfung mehrerer Lösungsvarianten auch die Notwendigkeit des Abbaus gut begründen kann, hat enorme Hürden bis zur Akzeptanz seiner Pläne zu überwinden. Es ist schwer, für Abbaumaßnahmen Verständnis und Unterstützung zu gewinnen, besonders in wirtschaftlich schwierigem Gesamtumfeld. Er verliert Vertrauen, vornehmlich bei den Mitarbeitenden, die dem Management und dessen umsichtiger Führung bisher voll vertraut haben.

Kaum ein Unternehmen kann in der ersten Zeit nach Ankündigung der Personalreduktion das bisherige Produktivitätsniveau halten. Schließlich kommen schon durch die bloße

Ankündigung auf die Organisation wie auf jeden Einzelnen erhebliche Belastungen zu. Freilich kann das Management das Ausmaß dysfunktionaler Reaktionen der Mitarbeitenden und damit das Ausmaß des Produktivitätsrückgangs direkt und wesentlich beeinflussen. In diesem Punkt sind sich die genannten Studien alle einig.

Deshalb gilt es, sich Folgendes zu vergegenwärtigen: Die Menschen sind weiterhin – nicht nur in Sonntagsreden, sondern auch in Krisensituationen – das eigentliche Kapital des Unternehmens. Fitz-Enz (2003, 12) beschreibt anschaulich, was man unter Druck leicht verdrängt: Liquide Mittel und Kredite, Rohstoffe, Fabriken, Maschinenausrüstung und Energie bieten nur inaktives Potential, können von sich aus keinen Nutzen erzeugen. Wert entsteht erst, wenn die Mitarbeitenden – egal in welcher Funktion, ob am Fließband oder im Topmanagement – eingreifen und dieses Potenzial nutzen. Sie allein können Leben in das bereitgestellte Strukturkapital bringen und durch ihr Handeln mehr oder minder großen Wert erzeugen. Aber inwieweit sie dies tun, hängt auch davon ab, wie das Verfahren gestaltet wird. Was erwarten sie? Sie wollen von der Fairness des Abbaus überzeugt werden.

Um die Qualität des gesamten Verfahrens (von der Planung über die Ankündigung einschließlich der Umsetzung) zu gewährleisten, empfehlen wir, die Grundsätze und strategischen Kriterien für die Gestaltung des Personalabbaus zu definieren sowie deren Funktionalität und konsequente Einhaltung verfahrensbegleitend zu kontrollieren.

2.1.3 Grundsätze und strategische Kriterien für die Gestaltung des Abbaus festlegen

Personalabbau steht in Funktion der Strategie und ist deshalb so anzulegen, dass er die Werte und Ziele der neuen Strategie expliziert und stützt. Die Grundsätze zur Gestaltung des Abbaus leiten sich gewöhnlich aus der übergeordneten Strategie ab. Es sind im Wesentlichen folgende:

- (1) Der Personalabbau ist so umzusetzen, dass er die Realisierung der neuen Strategie bestmöglich unterstützt. Ne-

3. Schritt

gative Auswirkungen des Abbaus auf die Geschäftsprozesse sowie auf die Träger der Umsetzung (verbleibende Führungskräfte und Mitarbeitende) sind zu minimieren.

- (2) Der Personalabbau ist mit Blick auf die berechtigten langfristigen Interessen aller beteiligten internen und externen Gruppen zu planen und umzusetzen.

Auch wenn betriebsbedingte Kündigungen unumgänglich scheinen, können sie doch auf unterschiedliche Art erfolgen. Das Wie entscheidet, mit welchen Auswirkungen das Unternehmen in der Phase der Umsetzung wie auch in der Zeit danach konfrontiert wird. Deshalb sind die Kriterien zur Gestaltung des Abbaus einer weit verbreiteten Auffassung entgegen nicht beliebig, sondern von strategischer Bedeutung. Wenn erstens die Umsetzung der neuen Strategie umso besser gelingt, je mehr die Mitarbeitenden diesen Prozess proaktiv und konstruktiv unterstützen, zweitens die möglichst engagierte Unterstützung (zumindest weiter Teile) des Personals dann am ehesten zu erwarten ist, wenn die Mitarbeitenden das Verfahren zum Personalabbau (und zum Aufbau des Neuen) als fair erleben, dann wird die Forderung nach einer fairen Gestaltung des Abbaus zu einem strategischen Kriterium.

Die erforderte Fairness ist also kein Goodwill, was man wie Zucker im Kaffee tun oder eben auch lassen kann, sondern schon aus wirtschaftlichen Interessen zwingend notwendig. Die Mitarbeitenden, deren Reaktionen den Erfolg des Unternehmens nach dem Abbau maßgeblich beeinflussen, werden zwar gerne als „soft facts“ beschrieben, aber man kann im Unternehmensalltag die Härte dieser weichen Faktoren durchaus spüren, wenn die Dinge nicht so laufen wie geplant. Und wer würde diese Erfahrung nicht nur allzu gut kennen?

Fairness konkretisiert sich in der Gestaltung des Verfahrens zum Personalabbau immer in **zwei Dimensionen** (vgl. Kieselbach 2001), interaktional und strukturell. Deshalb ist zum einen darauf zu achten, ob die am Verfahren Beteiligten fair miteinander umgehen, sich zwischenmenschlich anständig behandeln, und zum andern, ob das Verfahren an sich fair ist, ob es also transparent und sachlich gerecht ist, konsequent

angewendet wird und die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

Wendet man Fairness als Gestaltungsprinzip auf den Umgang mit allen beteiligten Gruppen in jedem der Schritte des Verfahrens (Entscheidung, Planung, Ankündigung und Umsetzung) an, dann ergeben sich daraus die strategischen Kriterien zur Gestaltung des Abbaus:

- Umgang mit Führungskräften („Führungskräfte beraten und unterstützen“)
- Umgang mit Schlüsselpersonen („Schlüsselpersonen frühzeitig an das Unternehmen binden“)
- Umgang mit Verbleibenden („die Verbleibenden bestmöglich unterstützen“)
- Umgang mit zu Kündigenden („die zu Kündigenden sozial und wirtschaftlich fair behandeln“).

Das Verfahren entfaltet seine volle konstruktive Wirkung nur, wenn es von den Mitarbeitenden in beiden Dimensionen durchgängig als fair erlebt wird. Deshalb wird das Topmanagement im Verlauf des Verfahrens die konsequente Einhaltung der Grundsätze und strategischen Kriterien verfahrensbegleitend evaluieren und keine Abstriche vom Prinzip der Fairness erlauben, da dadurch sowohl die eigene Glaubwürdigkeit als auch das Commitment der Verbleibenden riskiert würden.

2.2 Planung

In der Phase der Planung geht es im Kern darum, die berechtigten langfristigen Interessen aller beteiligten internen und externen Gruppen zu analysieren und auf Basis der Grundsätze und strategischen Kriterien Aktivitäten zu planen, die diese Interessen angemessen berücksichtigen. „Welche Maßnahmen sind gefordert, wenn wir mit den beteiligten Gruppen fair umgehen?“ Diese Frage ist für jede Zielgruppe konkret, mit entsprechendem Aktionsplan, zu beantworten. Im Weiteren sind die für die einzelnen Gruppen vorbereiteten Maßnahmen aufeinander abzustimmen und als Gesamtplan zu verabschieden sowie ein Konzept für die begleitende Eva-

**Interessen
der
Beteiligten
analysieren
und
angemessen
berücksichtigen**

luation zu erstellen. Der erste Schritt besteht jedoch darin, ein „Kernteam“ zu bilden und mit der Planung und Koordination der Umsetzung zu beauftragen.

2.2.1 Kernteam bilden und beauftragen

1. Schritt

Personalabbau im Kontext einer strategischen Erneuerung ist ein interdisziplinäres Projekt, von Führungskräften mit guter Reputation, ausgeprägtem Sachverstand und hoher Glaubwürdigkeit zu gestalten. Wir empfehlen eine Mischung aus Führungskräften, die den Prozess lenken, und Managern, die den Prozess kontrollieren können. An Funktionen sollten vertreten sein: Die Geschäftsführung, Human Resources, Finanzen, Unternehmenskommunikation, Recht sowie ein bis zwei starke Linienverantwortliche und ggf. der Betriebsrat. Hinzu kommt ein externer Berater. Dies hat einen fachlichen Grund, den Verantwortliche in Kernteams oft im Rückblick nennen: Sie sind als Interne selbst betroffen und können externe Unterstützung gut gebrauchen, um inhaltlich und emotional kritische Punkte nicht zu übergehen und um Konflikte proaktiv anzugehen.

Es genügt indes noch nicht, eine Gruppe mit hinreichend Reputation und Kompetenz zu bilden. Man muss auch Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich diese Gruppe zu einem Team entwickeln kann (Kotter 1996). Dies geschieht, wenn Menschen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, dafür eine gemeinsame emotionale Basis finden und drittens sich bei den Beteiligten die eigenen Interessen und das Interesse an der gemeinsamen Aufgabe in hohem Maß überschneiden. Das Kernteam braucht ein gemeinsames Grundverständnis der strategischen Erneuerung und der mit dem Personalabbau verbundenen Ziele sowie über die strategischen und methodischen Möglichkeiten, diese Ziele zu erreichen. Es bildet das Schwungrad der Umsetzung, indem es die Funktionalität des Prozesses sichert, die einzelnen Teilprojekte untereinander verknüpft, das Gesamtprojekt steuert und auch für das Projektcontrolling sorgt.

Das Kernteam wird im weiteren Verlauf alle beteiligten internen und externen Zielgruppen identifizieren und deren legitime langfristige Interessen analysieren. Zur Orientierung kann das Schema von Kirf/Rolke (2002, 18) dienen (siehe Abb. 3), mit zwei spezifischen Präzisierungen: Im Feld „Politik“ sind bei der Gestaltung des Personalabbaus als Anspruchsgruppen insbesondere zu bedenken: Staatliche Stellen, Behörden, Ämter (Entlassungsanzeige, Beratung, Zuschüsse). Im Feld „Personal“ sind als Beteiligte zu unterscheiden: die zu kündigenden Mitarbeitenden und Führungskräfte und die verbleibenden Mitarbeitenden, Führungskräfte und Schlüsselpersonen.

2.2.2 Verfahren zur Personalauswahl festlegen

Es gehört zur frühzeitigen und sorgfältigen Planung von Personalabbau, einen für beide Seiten wirtschaftlich und menschlich fairen Sozialplan vorzubereiten. So sind Voraussetzungen zu schaffen, um angesichts mitbestimmungsrechtlicher Hürden sowie der von der Rechtsprechung zur Sozialauswahl entwickelten Kriterien Personal möglichst rechtssicher abbauen zu können. Dabei sind die Spielräume für die Gestaltung des Sozialplans auszuloten. Auf der einen Seite schränkt der rechtliche Rahmen (Gesetze, Urteile und Tarifverträge) die Möglichkeiten, Personal abzubauen, ein. Auf der anderen Seite scheinen Unternehmen den bei betriebsbedingten Kündigungen tatsächlich gegebenen Handlungsspielraum regelmäßig weit zu unterschätzen (vgl. dazu z. B. die Analysen von Weiber/Stockert).

2. Schritt

Für die Gestaltung des Sozialplans bieten sich grundsätzlich zwei Alternativen – und Abstufungen zwischen beiden Varianten – an (vgl. Jaeger 2001, 115–158):

Im **defensiven Vorgehen** konzentriert sich die Unternehmensleitung mit dem klassischen Sozialplan auf die rechtliche und finanzielle Seite des Personalabbaus und regelt vor allem Abfindungshöhen und andere materielle Entschädigungen für die Mitarbeitenden sowie Vorruhestandsmodelle. Dabei werden die Sozialplanmittel nach Gießkannenprinzip verteilt. Oft hilft dieses traditionelle Modell aber den Betroffenen bei

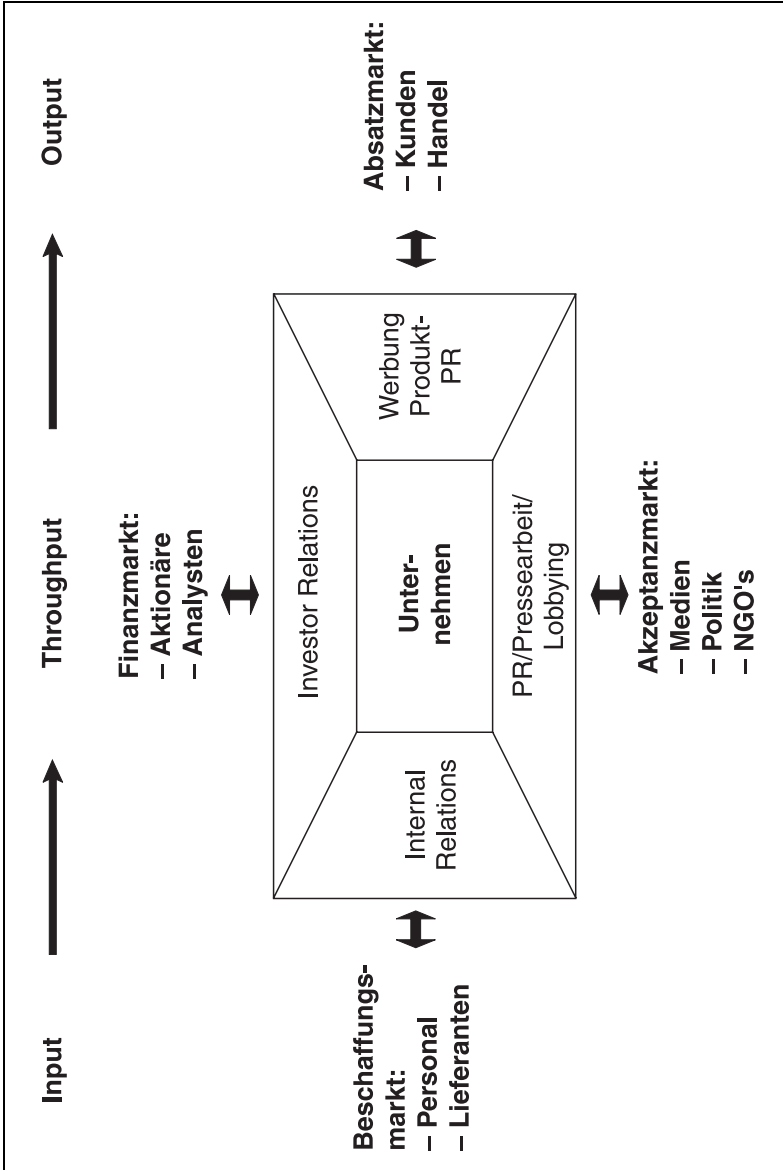


Abb. 3: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation (Quelle: Kirf/Rolke 2002, 18)

der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz nicht weiter. Sie gleiten für einen bestimmten Zeitraum zwar oft finanziell gut versorgt, aber oft schlecht vorbereitet in die Arbeitslosigkeit.

Im **proaktiven Vorgehen** gestalten Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen den Personalabbau durch konstruktive Maßnahmen so, dass beide Seiten gewinnen. Sie vereinbaren einen innovativen Sozialplan mit Maßnahmen, die die Chancen des Einzelnen auf einen direkten Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt deutlich erhöhen, z. B. Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsprogramme. Dabei empfiehlt sich eine Outplacementberatung (in individuellen wie in Gruppenprogrammen) als Königsweg. Oder man entscheidet sich für eine „Transfergesellschaft“ (Hartmann et al. 2000), ein von der Hamburger Glasow Management Consulting entwickeltes und mehrfach bewährtes Konzept, das sich an den Qualitätsanforderungen für Outplacementprogramme orientiert und den sonst üblichen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften deutlich überlegen ist. Für vom Personalabbau betroffene Mitarbeitende, die – mit entsprechender professioneller Unterstützung – vermutlich nach wenigen Wochen oder Monaten auf direktem Weg von ihrem alten in ein neues Arbeitsverhältnis wechseln können, ist diese Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung gegenüber einer reinen Kapitalabfindung auf Dauer die überlegene Strategie. In Deutschland wird eine solche „aktive Arbeitsmarktpolitik“ seit Anfang 1998 durch neue Vorschriften des SGB III (insbes. §§ 175 ff. und §§ 254 ff.) ermöglicht und unterstützt.

Unserer Einschätzung nach beinhaltet das Ziel, die Kündigung für beide Seiten wirtschaftlich und menschlich fair zu gestalten, die grundlegende Weichenstellung für das proaktive Vorgehen. Dabei wird man neben den herkömmlichen noch weitere Auswahlkriterien bedenken. So bestimmen die Führungskräfte die angesichts der strategischen Ziele nötigen Kompetenzen und klären dann, welche Kompetenzen schon vorhanden, welche zu entwickeln sind und welche Mitarbeitende welche Kompetenzen wie schnell aufbauen können. Dadurch lassen sich diejenigen Mitarbeitenden

identifizieren, die für die Firma (aus betriebstechnischen, wirtschaftlichen oder sonstigen berechtigten betrieblichen Interessen) unverzichtbar sind.

Um dieses Ziel zu erreichen, verschafft sich das Management einen Überblick über Qualität und Potenziale aller Mitarbeitenden. Die Beurteilung der Führungskräfte und Inhaber von Schlüsselpositionen kann z. B. dadurch erfolgen, dass man die vorliegenden unternehmensinternen Einschätzungen auswertet (und ggf. durch ein Management-Audit ergänzt). Zur Beurteilung der Mitarbeitenden sind ein Soll-Profil zu erstellen, ein Beurteilungsinstrument auszuwählen (oder neu zu entwickeln) und die Vorgesetzten für die Anwendung des Instruments zu qualifizieren. Im Anschluss an die Einzeleinschätzungen können die Verantwortlichen die einzelnen Beurteilungen zu einer Gesamtbetrachtung (auf Ebene der Abteilungen, Bereiche, Werke, ggf. des Gesamtunternehmens) verdichten und – über weitere methodische Schritte – den Handlungsbedarf ermitteln. Die Auswertung hilft, z. B. folgende Fragen zu beantworten: „Welche Mitarbeitende können weiterentwickelt, welche umgeschult oder intern versetzt werden? Welche Mitarbeitenden können frühpensioniert, welche müssen entlassen werden?“

2.2.3 Strukturierte Unterstützung für die internen Zielgruppen ausarbeiten

3. Schritt

Bei Bekanntgabe des Personalabbaus stehen die zu Kündigenden gewöhnlich noch nicht namentlich fest. Oft liegen Wochen oder gar Monate zwischen der Bekanntgabe betriebsbedingter Kündigungen, der Auswahl der zu entlassenden Mitarbeitenden und dem Ende ihres Arbeitsverhältnisses. In dieser Phase der Ungewissheit werden die möglichen Auswirkungen der strategischen Erneuerung sowie des Personalabbaus auf die persönliche Situation zum alles andere beherrschenden Thema. Dennoch sollen alle weiterhin ihre volle Leistung erbringen.

Selbst bei perfekter Planung und Umsetzung können Störungen in den Betriebsabläufen bestenfalls minimiert, nicht indes vermieden werden, denn Personalabbau wirkt enorm

belastend auf Führungskräfte und Mitarbeitende, auf Gekündigte wie auf Verbleibende. Führungskräfte räumen oft ein, dass Entlassungen auszusprechen zu den unangenehmsten und schwierigsten Maßnahmen in ihrem Berufsleben gehören. Die Ankündigung betriebsbedingter Kündigungen belastet alle Mitarbeitenden, zu Kündigende wie zu Verbleibende. Denn auch die später Verbleibenden müssen zunächst mit der Unsicherheit ihres Arbeitsplatzes rechnen, solange sie noch nicht wissen, dass sie zu denen gehören, mit denen das Unternehmen seine Zukunft gestalten will.

Um dysfunktionale Verhaltensweisen im Innern zu minimieren, sind alle internen Gruppen von Beginn an sowohl in der kognitiven als auch der emotionalen Verarbeitung des Wandels zu unterstützen. Transformationsprozesse können nur dann zu wirklich dauerhaften Verbesserungen führen, wenn möglichst viele der Mitarbeitenden den Wandel vom Alten zum Neuen emotional verarbeiten und akzeptieren und bei der Gestaltung des Neuen mitwirken. Die eigentliche Herausforderung für die Führungskräfte liegt darin, beide Prozesse und deren wechselseitige Abhängigkeit hinreichend zu berücksichtigen und den erfolgreichen Verlauf beider Prozesse bestmöglich zu fördern. Dazu sind für alle beteiligten Gruppen sowohl inhaltliche als auch personenbezogene Maßnahmen zu erarbeiten.

Um die inhaltliche Seite der Veränderung verarbeiten zu können, brauchen alle während des ganzen Prozesses immer wieder klare, umfassende und ehrliche Information sowie die Möglichkeit, auch in strukturierten Foren mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden die anstehenden Veränderungen sowie deren Konsequenzen zu erörtern. Kommunikation und tatsächlicher Dialog sind unverzichtbar.

Um die Veränderung emotional zu verarbeiten, ist Raum zu schaffen, um die unterdrückten Gefühle zu bearbeiten und eine Bewältigung der belastenden Situation zu ermöglichen (vgl. z. B. Noer 1993). Schließlich sind alle Mitarbeitenden vom Personalabbau betroffen, viele mitunter existentiell, weil sie entweder tatsächlich gehen müssen, oder weil sie erkennen müssen, keinen auf Dauer sicheren Job zu haben.

Im Weiteren sind schließlich spezifische Maßnahmen zu planen für Schlüsselpersonen (als besondere Gruppe im Kreis der Führungskräfte und Mitarbeitenden), für Führungskräfte, Verbleibende und zu Kündigende. Die zwischen Linie und Personalressort nötige Rollenklärung sieht unserer Auffassung nach so aus, dass Programme zur emotionalen Verarbeitung des Wandels in Federführung der Personalfunktion liegen und die Linie die Maßnahmen zu Aufbau (Bereichsentwicklung) und Abbau (Kündigungen) verantwortet.

Maßnahme 1: Die Schlüsselpersonen an das Unternehmen binden

Spezifische Maßnahmen für Schlüsselpersonen

Schlüsselpersonen können auf allen Ebenen vorhanden sein, sind indes oft nur bekannt, wenn sie bereits Führungspositionen auf mittlerer oder oberer Ebene innehaben. Spezialisten und Nachwuchskandidaten sind häufig noch zu identifizieren. Um ihren Abgang möglichst zu verhindern, ist ein Konzept zur Bindung der Schlüsselpersonen auszuarbeiten. Dazu gehören die strukturierten Unterstützungen, die wir unten – für die verbleibenden Führungskräfte und Mitarbeitenden – empfehlen.

Im Weiteren muss das Topmanagement mit den **bekanntesten Schlüsselpersonen** das Gespräch aufnehmen, um sie möglichst früh über die geplante Veränderung zu informieren und mit ihnen ihre künftige Rolle zu erörtern. In diesen Gesprächen geht es darum, die Schlüsselpersonen für den geplanten Kurs zu gewinnen und auszuloten, inwieweit sie ihn mitzutragen bereit sind. In diesem Kontext ist ihnen auch der gesamte Umsetzungsplan mit den vorbereiteten Unterstützungsmaßnahmen für die Verbleibenden wie für die zu Kündigenden zu präsentieren. In den besten Beispielen nutzen Topmanagement und Kernteam den Kreis der Schlüsselpersonen während der Planungsphase als „Sounding Board“. Diese Gespräche, die eine gewisse Zeit vor der unternehmensweiten Bekanntgabe der neuen Strategie und damit verbundener betriebsbedingter Kündigungen stattfinden, sind ein erster Testlauf für das Topmanagement und auch deshalb umsichtig zu planen: Wenn es diesem nicht gelingt,

die Schlüsselpersonen für den Wandel zu gewinnen, wird es kaum die Mitarbeitenden überzeugen können.

Die **noch unbekannt**en Schlüsselpersonen sind möglichst schnell nach Ankündigung des geplanten Personalabbaus zu identifizieren und direkt anzusprechen.

Maßnahme 2: Die Führungskräfte beraten und unterstützen

Die Führungskräfte sind inhaltlich und emotional auf den Wandel vorzubereiten und in dessen Gestaltung zu beraten und zu unterstützen.

Dies geschieht zum einen **durch ihre Vorgesetzten**. Top-down machen die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, also die Führungskräfte der jeweils nächsten Ebene, mit der neuen strategischen Ausrichtung und ihrer Rolle dabei vertraut. Solche Konferenzen finden nicht nur einmal oder punktuell, sondern iterativ statt, um den Wandel in den Einheiten proaktiv angehen zu können.

Die **Personalfunktion** wird die Führungskräfte in drei Dimensionen unterstützen und dafür konkrete Maßnahmen ausarbeiten und entsprechende Ressourcen bereitstellen:

- (1) **Führung der eigenen Person:** Die P-Funktion unterstützt die Führungskräfte im Umgang mit den eigenen Gefühlen durch professionelle Beratung. Auch Führungskräfte müssen sich um ihre eigenen Interessen kümmern (Veränderungen der eigenen Arbeit und des eigenen Verantwortungsbereiches, Beziehungsnetze, künftige Karrierechancen). Immer wieder kommen sie in eine doppelt schwierige Situation: Sie müssen zuerst entlassen und vermuten oder wissen schon von Anfang an, dass auch sie ihre Stelle verlieren.
- (2) **Umgang mit den zu Kündigenden:** Die P-Funktion unterstützt die Führungskräfte darin, Kündigungsgespräche gründlich vorzubereiten sowie sachlich richtig und anteilnehmend zu führen. Echte „Kündigungstrainings“ beschränken sich nicht darauf, die fachliche Seite zu lehren, sondern helfen, mit dem Stress (sowohl den eigenen Emotionen und Reaktionen als auch denen der Mitarbei-

Unterstützung durch Vorgesetzte und die Personalfunktion

tenden) bei der Kündigung umzugehen und sich mit der eigenen Rolle als Überbringer der Kündigung auseinander zu setzen.

- (3) **Umgang mit den Verbleibenden:** Die P-Funktion bereitet die Führungskräfte auf mögliche Reaktionen der Verbleibenden und den Umgang damit vor. Oft helfen Workshops zur „Führung im Wandel“, in denen Führungskräfte ihre Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen bearbeiten können (z. B. das immer wiederkehrende Thema: „Was mache ich, wenn alle schimpfen und es mir eigentlich auch nicht gut geht?“).

Maßnahme 3: Commitment der Verbleibenden zum Unternehmen zu erhalten und zu erhöhen suchen

Inhaltliche Vorbereitung

Die inhaltliche Vorbereitung der Verbleibenden auf ihre künftige Aufgabe kann nur in der Linie, durch die direkten Vorgesetzten, erfolgen. Es kommt darauf an, dass die Vorgesetzten für die Akzeptanz der neuen Strategie werben, ihnen einen Ausblick auf ihre oft neuen Aufgaben und ihre Mitwirkungsmöglichkeiten an der Realisierung des Neuen geben. Mehr noch kommt es aber darauf an, dass sie sich für die Sichtweisen der Mitarbeitenden ernsthaft interessieren und dazu hinreichend Kommunikationsanlässe schaffen, den Dialog aktiv suchen.

Emotionale Verarbeitung

Die emotionale Verarbeitung des Personalabbaus wird die Personalabteilung strukturiert unterstützen, indem sie den Verbleibenden länger laufende Maßnahmen anbietet. So können z. B. Workshops auf Gruppenebene helfen, mit Ängsten und Unsicherheiten angesichts des Personalabbaus fertig zu werden und Zuversicht für die künftigen Aufgaben zu gewinnen, die man dann mit Ausdauer und Geduld angehen kann.

Die Aktivitäten der Vorgesetzten wie der Personalabteilung sind so anzulegen, dass sie ergänzend darauf hinwirken, dass die Verbleibenden vermehrt die Chancen des Wandels sehen, nicht nur die Bedrohung. Der größere Teil der Verantwortung liegt natürlich in der Linie. Gewöhnlich verändern sich durch den Abbau die **Arbeitsbedingungen** und -prozesse (inhaltliche Aufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsplatz,

Gehaltszusammensetzung). Zudem wird oft eine flachere Struktur mit neuen Führungs- und Steuerungssystemen eingeführt. Die Mitarbeitenden brauchen viel an Energie, um sich mit der neuen Situation zu arrangieren.

Um der Unsicherheit hinsichtlich der Arbeitsprozesse und der künftigen Zusammenarbeit zu begegnen, können Workshops helfen, zu klären, was sich grundsätzlich ändert, wer die (z.T. neuen) Ansprechpartner in den internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind und wie die neuen Berichts- und Entscheidungswege aussehen.

Der überlegene Weg indes, das Commitment der Verbleibenden für die künftigen Ziele des Unternehmens zu gewinnen, führt über die Beteiligung der Verbleibenden an der Neukonzeption des eigenen Arbeitsbereichs. Führungskräfte, die die Arbeitsprozesse ihres Bereichs mit den verbleibenden Mitarbeitern neu bestimmen und den Beteiligten glaubhaft zusichern können, dass es für sie hinreichend Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen gibt, damit sie die neuen Aufgaben und Anforderungen erfüllen können, erzielen die weitaus besten Ergebnisse. Mitarbeitende, die den Neubeginn aktiv mitgestalten, engagieren sich am ehesten für die Ziele und Werte des veränderten Unternehmens.

In der Phase des Neuaufbaus geht es kurzfristig um die Organisationsentwicklung des eigenen Bereichs, langfristig um die Verstärkung der Veränderungsbereitschaft und strategisch um die grundlegende Neugestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden (vgl. dazu Kap. 3).

Maßnahme 4: Die zu Kündigenden wirtschaftlich und sozial fair behandeln

In für beide Seiten grundsätzlich fair und konstruktiv gestalteten Trennungen investieren Unternehmen die finanziellen Mittel nicht in einen rein abfindungsorientierten Sozialplan, sondern in die Zukunft der Mitarbeitenden.

Manchen Unternehmen fehlen die wirtschaftlichen Voraussetzungen, um Mitarbeitende, von denen sie sich trennen, über die Betriebszugehörigkeit hinaus zu fördern. Mittleren und großen Unternehmen fällt die Förderung gewöhnlich

**In die
Zukunft der
Mitarbeitenden
investieren**

leichter als kleinen Unternehmen. Zudem sind die Präferenzen der Unternehmen von Branche zu Branche verschieden. Gleichwohl steht es jedem Unternehmen offen, staatliche Fördermittel zum sozialverträglichen Personalabbau zu beantragen, sofern es auch eigene finanzielle Hilfen bereitstellen kann.

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten proaktiven Vorgehens sind Art und Ausmaß der Unterstützung der Mitarbeitenden festzulegen. Gewöhnlich wird das Unternehmen den Gekündigten helfen, die Begleitumstände der Kündigung zu verarbeiten und eine passende neue berufliche Aufgabe zu finden und deshalb z. B.

- Outplacement (individuelle und in Gruppenprogramme) anbieten,
- Gruppenkurse für Bildungsgewohnte und Bildungsgewohnte einrichten und
- Jobbörsen und interne Job-Center etablieren.

Auch wird es freiwillige Abgänge ermöglichen und unterstützen, denn manche ziehen es vor, lieber freiwillig zu gehen statt entlassen zu werden.

Die Kündigungen erfolgen durch die Linienvorgesetzten, die Betreuung danach durch die Personalfunktion.

2.2.4 Aktionsplan für Umgang mit externen Zielgruppen erstellen

4.Schritt

In Vorbereitung des Dialogs mit den externen Anspruchsgruppen kommt es darauf an, die berechtigten langfristigen Interessen jeder der Gruppen zu analysieren und zu bedenken, die generellen Aussagen zur strategischen Erneuerung und Personalreduktion mit Blick auf die Zielgruppen und deren unterschiedliche Informationsinteressen zu konkretisieren und einen Gesprächsleitfaden zu entwickeln. Dabei sind auch die Chancen und Risiken der Kommunikation mit den einzelnen Dialoggruppen zu bedenken.

Wir empfehlen auch, eine Übersicht zu erstellen über den aktuellen Stand der Kommunikation mit jeder dieser Gruppen: Was waren die zentralen Aussagen und Gesprächsin-

halte in der letzten Zeit? Wer waren die beteiligten Gesprächspartner? Welche Gesprächsrhythmen sind für die nächste Zeit schon geplant? Schließlich sind Basisunterlagen zusammenzustellen, eine Argumentation inkl. Sprachregelungen zu entwickeln sowie mögliche Fragen und Antworten zu antizipieren.

Der Kommunikationsplan enthält Aussagen zum:

- Wer (repräsentiert das Unternehmen in diesen Dialogrunden und welche Personen aus der jeweiligen Zielgruppe sind zu diesen Zusammenkünften einzuladen?)
- Was (sind die aus Sicht des Unternehmens zentralen Aussagen, die in diese Dialogrunden einzubringen sind?)
- Wie (werden diese Inhalte präsentiert und wie erfolgt der Dialog?)
- Wann und wo (werden diese Gesprächsrunden stattfinden?)

Glaubwürdigkeit und ein ernsthaftes Interesse des Unternehmens an einem Dialog mit den verschiedenen externen Zielgruppen sind zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation. Umgekehrt haben selbst perfekt organisierte Roll-outs, in denen die verschiedenen Anspruchsgruppen mit Botschaften und Infomaterial überflutet werden, kaum etwas mit wirklicher Kommunikation gemein.

2.2.5 Maßnahmen für die beteiligten Gruppen erfassen und in einem Gesamtplan miteinander vernetzen

Die einzelnen Maßnahmenpakete für die verschiedenen Interessengruppen sind nun zu einem Gesamtplan zusammenzufügen. Hier läuft man schnell Gefahr, sie lediglich zu addieren. Tatsächlich geht es darum, die vielfältigen Maßnahmen in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten zu betrachten, im Kontext des Gesamtplans nochmals auf ihre Funktionalität zu prüfen und schließlich valide zu vernetzen.

5. Schritt

2.2.6 Konzept für eine begleitende Evaluation der strategischen Neuausrichtung bzw. des Abbaus erstellen

6. Schritt

Durch die umsetzungsbegleitende Evaluation gewinnen die Verantwortlichen relativ zuverlässige Aussagen über den qualitativen Verlauf des Abbauprozesses (Stärken und Schwächen der Umsetzung) und können bei Bedarf schnell und punktgenau intervenieren. Deshalb sind die zentralen Maßnahmen für die einzelnen Zielgruppen mit diversen Instrumenten (z. B. Fragebogen) und zu unterschiedlichen Zeitpunkten systematisch auszuwerten. An diesen Datenerhebungen sind möglichst alle internen Gruppen zu beteiligen. Das Konzept für die wiederholten „Einschätzungsfragen“ ist frühzeitig auszuarbeiten.

2.3 Ankündigung

2.3.1 Strategische Neuausrichtung und Personalabbau veröffentlichen

1. Schritt

Nach Abschluss der Planungen sind die Ergebnisse und Entscheidung im Innern und nach außen darzustellen und zu erläutern. Dies geschieht gewöhnlich gleichzeitig. Manche Unternehmen bevorzugen eine zeitlich leicht versetzte Information und laden zuerst die Mitarbeitenden zu einer Dialogveranstaltung ein, bevor sie an die Öffentlichkeit gehen. Dysfunktionale Wirkungen im Innern werden diejenigen auslösen, die zuerst die Öffentlichkeit informieren.

2.3.2 Die Mitarbeitenden zu unternehmensweiten Dialogveranstaltungen einladen

2. Schritt

Betrachten wir die im Innern zu verfolgende Kommunikationsstrategie: „Ständig informieren“ lautet die zentrale Empfehlung nahezu aller in Veränderungsprozessen Erfahrenen. „Lieber Redundanzen in Kauf nehmen als zu wenig Informationen freigeben.“ Folgt man diesem Ratschlag unbedacht, können schnell gravierende Fehler unterlaufen, die später oft nur schwer zu korrigieren sind: Wenn das Topmanagement

über die strategische Neuausrichtung und das Verfahren zum Personalabbau vielfältig informiert – etwa auf Mitarbeiterversammlungen und Bereichskonferenzen, in Führungsbriefen, Mitarbeiterzeitschriften und selbst im Business TV – und mit Appellen das Commitment der Mitarbeitenden sichern will, hat es damit seiner Pflicht bei weitem noch nicht Genüge getan, sondern erst einen Teil des Weges zurückgelegt, meist den kürzeren. Für den Erfolg des Personalabbaus kommt es zwar auf fundierte Informationen an, allerdings mehr noch auf eine gelungene Kommunikation.

Deshalb empfehlen wir, dass die Vorstände die Mitarbeitenden zu einem Treffen einladen, um umfassend, offen und ehrlich zu informieren und zugleich durch die Art, wie sie dieses Treffen gestalten, Ängsten und falschen Hoffnungen entgegenwirken sowie ihr Interesse an Transparenz und Fairness unterstreichen. Dieser Rat unterstellt beim Topmanagement ein ernsthaftes Interesse an den Sichtweisen der Mitarbeitenden. Schließlich ist authentische Kommunikation die einzige Form der Kommunikation, die wirklich hilft.

Gelingt die Startveranstaltung in diesem Sinn, dann kann die Personalabteilung guten Gewissens unternehmensweite Dialogveranstaltungen organisieren, auf denen das Topmanagement, die Linienvorgesetzten und die Personalverantwortlichen mit den Mitarbeitenden den Umbau und die begleitenden Hilfen besprechen. Die Führungskräfte sind ermutigt, zu gruppen-, abteilungs- und bereichsweiten Gesprächsrunden einzuladen.

Für den Erfolg der mit dem Umbau angestrebten Ziele kommt es sehr darauf an, dass Unternehmensleitung, Personalverantwortliche, Linienvorgesetzte (und Betriebsräte) Anlässe schaffen für Kommunikation, den Dialog mit den Mitarbeitenden suchen (der immer mehr ist als reine Information), dabei persönlich für den Umbau plädieren und auch erkunden, was die Mitarbeitenden bewegt und was hilfreich ist, damit die zu Kündigenden das proaktive Angebot akzeptieren und die Verbleibenden sich voll für die neuen Ziele engagieren.

Im ersten Treffen informieren die Vorstände gleichzeitig alle Mitarbeitenden (nicht getrennt in Verbleibende und zu Kündigende, zumal dies oft nicht möglich ist, da bei Bekanntgabe der betriebsbedingten Kündigung die zu Entlassenden namentlich meist noch nicht feststehen), erläutern ihnen Ausgangslage, die neue Strategie und die Bedeutung des Personalabbaus in diesem Gesamtkonzept. Die Vorstände können in diesem Zusammenhang auch – als ein Ergebnis des Strategieprozesses – angeben, dass sämtliche Alternativen zum Abbau geprüft wurden, die Ergebnisse dieser Untersuchung darstellen und begründen, warum die berücksichtigten Varianten verworfen wurden. Sie positionieren das Verfahren zum Personalabbau, erläutern die einzelnen Schritte im Detail (Struktur und Verlauf, Zeitplan, Rollen der Beteiligten) und beschreiben auch die erwarteten Resultate. Schließlich erläutern sie die vorbereiteten unterstützenden Regelungen für die zu Entlassenden (z. B. Sozialplan, Abfindungen, Angebot einer Outplacementberatung) wie für die Verbleibenden und informieren über die nächsten Schritte. Sie ermutigen, beantworten Fragen der Mitarbeitenden und bieten weitere Dialogrunden an.

2.3.3 Dialog mit den externen Zielgruppen aufnehmen

3. Schritt

Analog zur internen Veröffentlichung sind auch Information und Kommunikation mit den externen Stakeholdern zu gestalten. Während bei den internen Dialogveranstaltungen auf das Engagement des Topmanagements nicht verzichtet werden darf, können die Gesprächspartner für die externen Anspruchsgruppen durchaus auch aus dem Kreis der zweiten Führungsebene kommen. Welche Internen wann, wo und wie mit den externen Zielgruppen den Dialog aufnehmen, ist in der Planungsphase im Kommunikationsplan festzulegen (siehe Punkt 2.2.4).

2.4 Umsetzung

Die im Folgenden genannten Aktivitäten und Maßnahmen sind im Gesamtplan erfasst, aufeinander abgestimmt und

laufen parallel. Sie sind von den jeweils nominierten Verantwortlichen zu initiieren und zu leiten. Der Gesamtverlauf ist vom Kernteam zu koordinieren und zu kontrollieren.

2.4.1 Im Innern präsent und im Dialog bleiben mit Schlüsselpersonen, Führungskräften, Mitarbeitenden

Kommunikationsplattformen und Dialogrunden, in denen sich das Topmanagement engagiert, sind wesentliche Erfolgsbedingungen für die strategische Erneuerung und den Personalabbau. Deshalb nutzen die oberen Führungskräfte jede Gelegenheit, um die neue Strategie zu erläutern und um ihren Mitarbeitenden zuzuhören und auf deren Themen einzugehen. Sie achten auf die Qualität sowohl der Information (ehrlich, klar und umfassend) als auch der Beziehung (respektvoll miteinander umgehen).

1. Schritt

2.4.2 Kontakt pflegen zu den externen Zielgruppen auf den Beschaffungs-, Absatz-, Finanz- und Akzeptanzmärkten

Auch die Kommunikation mit den externen Zielgruppen darf nach dem Start nicht abreißen oder einschlafen. Wenn auch in größeren zeitlichen Abständen, so ist doch das Gespräch über Verlauf und Zwischenergebnisse der strategischen Erneuerung aufrechtzuerhalten.

2. Schritt

2.4.3 Verfahren zur Personalauswahl durchführen

Unterrichtung und Beratung mit der Arbeitnehmervertretung zielen darauf ab, einen Interessenausgleich abzuschließen und einen Sozialplan zu vereinbaren. Nach Abschluss des Interessenausgleichs und Unterzeichnung des (Transfer-)Sozialplans sind parallel die Kündigungen gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden auszusprechen und die Maßnahmen zur Unterstützung der Vermittlung in neue Beschäftigungsverhältnisse zu starten. Auch beginnen die für die Verbleibenden spezifischen Maßnahmen.

3. Schritt

2.4.4 Umsetzung des Gesamtplans steuern

4. Schritt

Das Kernteam koordiniert die **Umsetzung** der vereinbarten Maßnahmen (siehe oben 2.2), treibt die Umsetzung zusammen mit den für die einzelnen Maßnahmen Verantwortlichen voran und sorgt für Regelkommunikation unter den Umsetzungsverantwortlichen. Es kontrolliert den Umsetzungsverlauf, insbesondere die für den Abbau erfolgskritischen Maßnahmen. Dazu etabliert das Kernteam eine umsetzungsbegleitende Evaluation, um zu erkunden, inwieweit es tatsächlich gelingt,

- die **Schlüsselpersonen** an das Unternehmen zu binden,
- die **Führungskräfte** bestmöglich zu beraten und zu unterstützen,
- das Commitment der **Verbleibenden** zu erhalten und zu erhöhen sowie
- die **zu Kündigenden** wirtschaftlich und sozial fair zu behandeln.

Das Kernteam wird auf Basis des begleitenden Projektcontrollings erforderlichenfalls Anpassungen vorschlagen und vereinbaren.

3 Fazit und Ausblick

Neues Beziehungsgefüge

Unternehmen bieten immer seltener Beschäftigungen für ein ganzes Berufsleben an. Sie gehen Arbeitsverhältnisse oft nur für eine begrenzte Zeit ein. Folglich setzen sich Teilzeitarbeit, kurzfristige und situative Anstellungen, zeitlich begrenzte Arbeit in Projekten immer mehr durch. Im Weiteren gehören sowohl Entlassungen einzelner Personen im Rahmen der vereinbarten Vertragsbedingungen als auch betriebsbedingte Kündigungen in größerem Umfang zunehmend zur alltäglichen Normalität. In der Tat halten immer mehr Firmen die alte – stillschweigend getroffene – soziale Übereinkunft „Arbeitsplatzgarantie und damit verbundene existenzielle Sicherheit als Belohnung für Loyalität und Engagement“ für obsolet. Aufgrund strategischer Erwägungen ordnen sie

schon seit längerem ihre Beziehungen zu den Mitarbeitenden grundlegend neu.

Zahlreiche Studien belegen indes, dass die mit dem Abbau angestrebten Ziele meist nicht erreicht werden und Fehler in der Gestaltung des Abbaus sogar die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden können. Wir nannten fünf mögliche Gründe, die – schon jeder für sich allein – das Risiko eines Fehlschlags deutlich erhöhen. Neben einem Defizit an strategischer Erneuerung und einem wirtschaftlich und/oder sozial unfairen Umgang mit den zu Kündigenden unterlaufen gravierende Fehler in drei Themenkreisen, die sich direkt mit den Verbleibenden beschäftigen: Führungskräfte werden nicht gründlich auf ihre Aufgaben in der Interimsphase vorbereitet und erhalten auch in der Umsetzung zu wenig Unterstützung. Angebote an Spitzenkräfte unterbleiben oder entfalten zu wenig Bindewirkung. Die verbleibenden Schlüsselpersonen, Mitarbeitenden und Führungskräfte – ihre Sichtweisen und Interessen – werden zu wenig beachtet. Ihr Commitment zum Unternehmen lässt nach oder geht ganz verloren.

Personalabbau erfolgreich zu gestalten wird zu einer überlebenswichtigen Kompetenz und erfordert eine Kultur des Wandels, die es meist erst zu entwickeln gilt. Unser Leitfaden kann dabei helfen. Wir empfehlen darin, neben den zu Kündigenden auch die Verbleibenden (Schlüsselpersonen, Führungskräfte und Mitarbeitende) strukturiert zu unterstützen, um ihr Commitment für das Neue zu gewinnen und um mögliche dysfunktionale Reaktionen in ihrer Wirkung zu begrenzen. Zahlreiche Wissenschaftler sehen in der Kündigung des alten sozialen Kontraktes die zentrale Ursache für die negativen Auswirkungen eines Personalabbaus auf die Verbleibenden (vgl. stellvertretend Brockner 1988, Berner 1999 und Millward 2000). Diese Einschätzung halten wir – übereinstimmend mit manch anderen Beratern (vgl. stellvertretend Andrzejewski 2002, 180) – für zutreffend.

Wir sehen in der Kündigung des alten sozialen Vertrags einen Paradigmenwechsel in der Gestaltung des Verhältnisses von Unternehmen und Mitarbeitenden, der für beide Seiten grundsätzlich neue Prämissen schafft, nämlich sowohl für

**Studien
belegen
Fehler in der
Personal-
abbaupolitik**

**Personal-
abbau als
erfolgs-
kritische
Kompetenz**

die Personal- und Beschäftigungspolitik sowie für die Führungs- und Steuerungssysteme in Unternehmen, als auch für den Umgang des einzelnen Mitarbeiters mit seiner Arbeitskraft, seinem in der Regel mit Abstand wichtigsten Vermögenswert.

Vier Aktionsfelder moderner Personalpolitik

Modernes Personalmanagement konzentriert sich im Kern auf vier Aktionsfelder



und wendet bei deren Ausgestaltung einheitliche Grundsätze und Leitlinien an. Bisher haben indes nur wenige Unternehmen gezielt Kompetenz aufgebaut, um Trennungsprozesse kulturkonform zu gestalten. Die meisten Firmen beschränken ihre strategischen Programme auf Einstellung, Förderung und Bindung von Führungskräften und Mitarbeitenden (Zaugg et al. 2001). Im Weiteren genügt es aber nicht, die bisher in den ersten drei Aktionsfeldern angewandten Prinzipien auch auf das Handlungsfeld „Entlassungen“ anzuwenden. Vielmehr sind vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels die strategischen Programme für alle vier Felder grundlegend neu zu gestalten.

Aspekte des Paradigmenwechsels

Betrachten wir deshalb abschließend cursorisch einige der Aspekte dieses Paradigmenwechsels, die sich in den vergangenen 15 Jahren mehr als deutlich ausgebildet haben, sowie einige der Konsequenzen für die Mitarbeitenden und die Unternehmen:

- (1) Unternehmen tendieren immer mehr dazu, ihre Stammbesellschaft (die Zahl der fest angestellten Mitarbeitenden) auf ein Minimum zu reduzieren und zunehmend auf die Dienste selbstständiger Spezialisten und flexibler Aushilfskräfte zu setzen. Einige der Folgen:
 - Die Zahl der Erwerbstätigen in sog. Normal-Arbeitsverhältnissen (vollzeitig bezahlte Tätigkeit in unbefristeten abhängigen Beschäftigungsverhältnissen – wobei unbefristet nicht mehr bedeutet: dauerhaft, sozial abgesichert) geht kontinuierlich zurück.

- Immer mehr Erwerbstätige sind selbstständig oder in scheinselfständigen Arbeitsverhältnissen, in denen sie ihre Arbeitszeit und -kraft zwar selbstständig anbieten, doch voll von ihrem Arbeitgeber abhängig bleiben.
- Teilzeitbeschäftigungen werden in zweierlei Hinsicht zur Normalität: Die Zahl der Teilzeitarbeitenden steigt und die Zahl der Mitarbeitenden steigt, die bei mehreren Firmen gleichzeitig arbeiten. Vollzeitbeschäftigung wird zu einem Privileg für immer weniger Menschen.

Tendenziell bewegen wir uns weg von tarifvertraglich geregelter Vollzeitbeschäftigung hin zu einem Cluster vielfältiger Aktivitäten und mehrerer Einkommensquellen.

- (2) Die Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden hat sich bereits grundlegend gewandelt. Die neuen Bedingungen liegen offen zu Tage: Firmen, die nur noch einen Teil der Arbeitszeit eines Menschen einkaufen und sich auf eine begrenzte Bindungsdauer einrichten, übernehmen nicht mehr die Hauptverantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Mitarbeitende arbeiten im Verlauf ihres Berufslebens für mehrere Firmen und gehen vermehrt befristete Arbeitsbeziehungen ein. Sie werden des Öfteren auch auf Auftrags- und Projektbasis arbeiten, unterschiedliche Aufgaben übernehmen und sich immer wieder neue Fähigkeiten aneignen. Die bisher vorzugsweise von Frauen erwartete Flexibilität – arbeiten, sich um Kinder kümmern, nach der Erziehungspause wieder in die Arbeitswelt zurückkehren und den Einstieg neu finden – wird schon seit geraumer Zeit immer mehr auch Männern abverlangt.

3.1 Konsequenzen für den Einzelnen

Stabilität des Arbeitsverhältnisses und damit verbundene existenzielle Sicherheit gibt es von Seiten der Unternehmen immer weniger. „Arbeitnehmer müssen daher selbst etwas unternehmen, d.h. zum Existenzgründer werden und ihre neuen Arbeitsplätze selber schaffen“ (Opaschowski 1997,

**Größere
Eigenverantwortung**

S. 42). Der Einzelne muss sich „vom ‚abhängig Beschäftigten‘ zum ‚Neuen Selbstständigen‘“ (ebd. 41) entwickeln, zum „Lebensunternehmer“, der sich um das eigene Leben mit seinen Optionen und Wegen selbst kümmert. Die Mitarbeitenden müssen sich berufliche und private Stabilität und Sicherheit selbst schaffen, indem sie die Hauptverantwortung für ihre Entwicklung selbst übernehmen, ihre eigene Marktfähigkeit entwickeln und ausbauen sowie für ihre soziale Sicherung (Alter, Krankheit) Vorkehrungen treffen.

Unternehmerisches Selbstverständnis

Mit Blick auf die Arbeitswelt bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden vermehrt unternehmerisch denken, ihre Arbeitskraft (ihr wichtigstes Kapital) vermarkten, sich als Einzelfirma sehen und wie eine einzelne Firma (als „Ich AG“) handeln: Sie sind immer auf dem Markt, müssen ihre Dienste ständig neu anbieten und verkaufen, die Preise festlegen und selbst entscheiden, wo sie ihre Arbeitskraft investieren und welche Renditen sie erzielen wollen. Sie können zwar nicht den Markt und die Strategien der Firmen beeinflussen, aber ihr eigenes Profil. Deshalb wird es für sie immer wichtiger, ihre Qualifikationen zu aktualisieren, lebenslang zu lernen und sich ständig weiterzubilden.

Vielen klingt dies wie Zukunftsmusik, doch sie wird in nicht allzu ferner Zeit, eher früher als später, gespielt. Werfen wir einen Blick auf jene, die diese Musik schon einige Zeit spielen, so können wir beobachten: Sie managen ihre Karriere als „business“, kümmern sich vor allem um ihre eigenen Karriereinteressen und verhalten sich auf dem Markt wie Kapitalanleger. Sie investieren ihre Zeit, Energie, Fähigkeiten und Beziehungen in ein Unternehmen mit der Erwartung eines entsprechenden „paybacks“ für ihre Investition. Kurzum: Sie handeln als „career capitalists“ (Arthur et al. 1999). Sie haben als neues Karriere-Paradigma verinnerlicht,

- „dass sie einen Marktwert haben,
- dass sie ihren Marktwert gezielt steigern können,
- dass sie die Beurteilung dieses Marktwertes maßgeblich bestimmen können,
- dass sie im Bildungs- und Berufsleben marktförmig handeln müssen, um erfolgreich zu sein,

- dass sie zum Entrepreneur in Sachen Ich werden müssen, um Erfolg zu haben“ (Lanthaler/Zugmann 2000, S. 13).

Auf dem Weg in die neue Arbeitswelt sind die Mitarbeitenden gefordert, sich nicht mehr als „abhängig Beschäftigte“, sondern als „neue Selbstständige“ zu verstehen. Ein solcher Bewusstseinswandel ist ein oft langer, meist schmerzlicher Prozess und braucht Zeit. Er schließt eine wertmäßige Auseinandersetzung ein mit sich, seiner bisherigen und künftigen Rolle sowie dem geforderten neuen Verhalten und bedeutet auch Abschiednehmen von vertrauten Gewohnheiten, bisherigem Besitzstandsdenken und Karriereverständnis.

Unternehmen können diesen Bewusstseinswandel gezielt fördern.

3.2 Konsequenzen für die Firmen

Ein Arbeiter, der während vieler Jahre seine Leistung an derselben Maschine erbrachte, kann wohl Hilfe brauchen, um die Verantwortung für seine berufliche und persönliche Weiterentwicklung zu übernehmen. Ebenso dürften Angestellte, die seit Jahren gleichen oder verwandten Tätigkeiten nachgehen, eine unternehmensseitige Unterstützung für die Entwicklung ihrer Marktfähigkeit willkommen heißen. Auch Führungskräfte, die künftig auf der einen Seite eine Kernbelegschaft von hochkarätigen Spezialisten und auf der anderen Seite selbstständige Zulieferer, Berater und Temporärangestellte führen, brauchen andere Kompetenzen als früher in der nahezu ausschließlichen Führung von langfristig Angestellten.

Es liegt an den Unternehmen, die Führungskräfte für die grundsätzlich neue Art von Führung zu qualifizieren und die Mitarbeitenden auf die neuen Regeln der Arbeitswelt vorzubereiten. Sie müssen die zentralen Aktionsfelder modernen Personalmanagements angesichts des Paradigmenwechsels prinzipiell neu gestalten.

Immer mehr Unternehmen akzeptieren ihre Mitverantwortung für die Marktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden und experimentieren mit unterschiedlichen Unterstützungsangeboten. Manche sind schon seit geraumer Zeit auf dem Weg, ihre

Qualifizierung der Führungskräfte

Mitarbeitenden darin zu unterstützen, die Hauptverantwortung für ihre berufliche Entwicklung selbst zu übernehmen. Sie haben ihre Bildungsprogramme komplett überarbeitet, bieten ihren Mitarbeitenden berufsbegleitende Seminare zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen an und ermöglichen ihnen, sich zukunftsrelevante Qualifikationen anzueignen. Einige stellen ihren Mitarbeitenden sogar einen bestimmten Etat (z. B. 0,5 – 1 % ihres Jahresgehalts) zur persönlichen Weiterbildung zur Verfügung, den sie für frei wählbare Kurse einsetzen können, wobei ein Zusammenhang zur aktuellen Arbeitsstelle nicht bestehen muss. Häufig verzichten Firmen auf Karriereplanungen und etablieren Systeme zur Förderung der Flexibilität (z. B. wechselnde Projektaufgaben und alternative Arbeitszeitmodelle).

Veränderung der Führungs- kultur

Doch für sich allein oder in Kombination greifen diese Maßnahmen noch zu kurz, um die Mitarbeitenden gezielt zu unterstützen, ihre (interne und externe) Employability auf Dauer zu erreichen, zu sichern und auszubauen. Unternehmen kommen nicht umhin, ihre Führungskultur zu reflektieren und ihre verhaltenssteuernden Systeme (z. B. die Führungssysteme sowie die materiellen und immateriellen Entlohnungssysteme) daraufhin zu prüfen, inwieweit sie Employability fördern bzw. behindern. Mit der Kernfrage: „Welche Themen müssen wir vorrangig bearbeiten, wenn wir das Employability-Konzept etablieren wollen?“ müssen sich die Führungskräfte aller Ebenen – mit hoher Verbindlichkeit – auseinander setzen, zunächst ebenen- und funktionsspezifisch, danach mit ihren Mitarbeitenden. Denn wer Mitarbeitende ernsthaft dafür sensibilisieren will, die Hauptverantwortung für ihre berufliche Entwicklung zu übernehmen, wird mit jedem Einzelnen seiner Mitarbeitenden in einem periodischen Check-up dessen Marktfähigkeit erörtern, die „fits“ zwischen den Qualitäten und Potenzialen des Mitarbeitenden einerseits und (mit Blick nach innen) den Anforderungen des Jobs sowie (mit Blick nach außen) den Anforderungen des Marktes andererseits regelmäßig evaluieren und entsprechende Maßnahmen vereinbaren. Dies erfordert ein entsprechendes Rollenverständnis gerade der oberen Führungskräfte und die konsequente Qualifizierung eines jeden

Vorgesetzten, damit möglichst alle ein solch unterstützendes Führungsverständnis praktizieren können.

Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden brauchen deshalb Förderprogramme, die auf Bewusstseinsbildung abzielen und dabei helfen, neue Optionen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Programme zur Vorbereitung auf die neue Arbeitswelt können weder punktuelle Maßnahmen noch klassische Seminare oder Workshops sein, sondern müssen – um die Ausbildung neuer Haltungen und Kompetenzen zu ermöglichen – modular und mehrstufig angelegt sein, mit Designelementen, die Lernen und Entwicklung fördern. Sie schließen dann auch Arbeit in Projekten, in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, in unterschiedlichen Aufgabenstellungen ein.

Solche Förderprogramme müssen allen Mitarbeitenden offen stehen, dürfen sich nicht nur an eine ausgewählte Gruppe richten. Sie forcieren – richtig gehandhabt – eine Kulturveränderung im Unternehmen, qualifizieren dann nicht nur die Mitarbeitenden in der Erhaltung und Entwicklung ihrer Marktfähigkeit, sondern auch die Unternehmen in der Wahrnehmung ihrer neuen Rolle als Partner der Mitarbeitenden und schaffen dadurch Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen.

Firmen, die die neue Wirklichkeit akzeptieren und ihren Mitarbeitenden effektive Chancen zu Erhaltung und Erhöhung ihrer Marktfähigkeit bieten, profitieren in vielerlei Hinsicht davon: Sie sind für „Lebensunternehmer“ besonders attraktiv. Denn diese – meist umworbene – Gruppe prüft nicht erst seit heute sehr genau, in welchem Unternehmen es sich besonders lohnt, das wichtigste Kapital, nämlich die eigene Arbeitskraft, zu investieren. Solche Mitarbeitende sind flexibler einzusetzen, treiben mit ihren Beiträgen die Entwicklung des Unternehmens voran und erhöhen die Anpassungsgeschwindigkeit des Unternehmens an Veränderungen.

Eine Firma, die ihren Mitarbeitenden eine interessante Arbeit bietet und ihnen gute Bedingungen schafft, damit sie ihre Marktfähigkeit entwickeln können, findet sich mit diesen Mitarbeitenden in einer sich schnell verändernden und zunehmend wettbewerbsorientierten Umgebung besser zurecht

Neue Förderprogramme

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

als andere. Die Unternehmen, denen es gelingt, die Marktfähigkeit (möglichst) aller ihrer Mitarbeitenden zu sichern und auszubauen, verbessern dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit und schaffen so die Basis dafür, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Literatur

Grundlegend

- ANDRZEJEWSKI, LAURENZ (2002): Trennungs-Kultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management. Neuwied – Kriftel.
- FITZ-ENZ, Jac (2003): Renditefaktor Personal. So messen und erhöhen Sie den ROI Ihrer Mitarbeiter. Frankfurt am Main.
- HANDY, CHARLES (1990): Inside Organizations. London BBC Books.
- HAMEL, GARY/PRAHALAD, C.K. (1995): Wettlauf um die Zukunft. Wien.
- KOTTER, JOHN (1996): Leading Change. Harvard Business School Press.
- ZAUGG, R. J./BLUM, A./THOM, N. (2001): Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen. Arbeitsbericht Nr. 51 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern.

Studien zum Erfolg des Abbaus

- CAMERON, KIM S. (1994): Strategies for successful organizational downsizing. In: *Human Resource Management* Vol. 33, No. 2, pp. 189-211.
- CASCIO, W.F./YOUNG, C.E./MORRIS, J.R. (1997): Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. In: *Academy of Management Journal* Vol. 40, pp. 1175-1189.

- HARDY, C. (1987): Investing in retrenchments: Avoiding the hidden costs. In: *California Management Review* Vol. 29, No. 4, pp. 111–125.
- DE MEUSE, K.P./VANDERHEIDEN, P.A./BERGMANN, T.J. (1994): Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. In: *Human Resource Management* Vol. 33, No. 4, pp. 509–530.
- KIESER, ALFRED: Schwächung der Wettbewerbsposition durch wertorientierte Verschlinkung, In: MACHARZINA, Klaus/NEUBÜRGER, Heinz-Joachim (Hg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Strategien – Controlling – Strukturen. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2002.
- KETS DE VRIES, MANFRED/BALAZS, KATHARINA (1996): The human side of downsizing. In: *European Management Journal* Vol. 14, No. 2, pp. 111–120.
- MISHRA, KAREN E./SPREITZER, GRETCHEN M./MISHRA, ANEIL K. (1998): Preserving employee morale during downsizing. In: *MIT Sloan Management Review* Vol. 39, No. 2, pp. 83–95 (Reprint 3927).
- MORRIS, J.R./CASCIO, W.F./YOUNG, C.E. (1999): Downsizing after all the years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. In: *Organizational Dynamics* Vol. 27, pp. 78–87.
- SEISL, PETRA (1998): Der Abbau personeller Überkapazitäten: Unternehmerische Handlungsspielräume, Folgewirkungen, Implikationen für ein Trennungsmanagement.

Studien zum Umgang mit Verbleibenden

- BERNER, SAMUEL (1999): Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau. Bamberg. (Dissertation Nr. 2248 der Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen).
- BROCKNER, JOEL (1988): The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice. In: STAW, Barry M./CUMMINGS, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, 1988, pp. 213–255.

- BROCKNER, JOEL (1992): Managing the effects of layoffs on survivors. In: *California Management Review* Vol. 35, pp. 9–28.
- BROCKNER, JOEL/WIESENFELD, B.M. (1993): Living on the edge (of social and organizational psychology): The effects of job layoffs on those who remain. In: MURNIGHAN, K.J. (ed.) (1993): *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Englewood Cliffs, pp. 119–140.
- BROCKNER, JOEL/GROVER, S./O'MALLEY, M.N./REED, T.F./GLYNN, M.A. 1993a): Threat of future layoffs, self-esteem and survivors' reactions: Evidence from the laboratory and the field. In: *Strategic Management Journal* Vol. 14, pp. 153–166.
- BROCKNER, JOEL/WIESENFELD, B.M./REED, TH./GROVER, S./MARTIN, C.) (1993b): Interactive effect of job content on context on the reactions of layoff survivors. In: *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 64, No. 2, pp. 187–197.
- KIESELBACH, TH. (2001): Wenn Beschäftigte entlassen werden: Berufliche Transition unter einer Gerechtigkeitsperspektive. In: *Wirtschaftspsychologie*, 1, 2001, 37–50.
- NOER, David (1993): *Healing the wounds*. San Francisco.

Im Weiteren

- ALBACH, HORST (1993) Editorial, in: *ZfB* 63. Jahrgang, 1993, Heft 8, S. 749–752.
- ARTHUR, MICHAEL, B./INKSON, KERR/PRINGLE, JUDITH (1999): *The new careers. Individual action and economic change*. London.
- BAECKMANN, SUSANNE VON (1998): *Downsizing. Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe*. München.
- BRIDGES, WILLIAM (1994): *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. Reading, USA.

- HARTMANN, FRIEDRICH/FLECKHAUS, HANS-JÜRGEN/POTT, EBERHARD (2000): Arbeit statt Abfindung. Qualifizierung als Chance. In: *Personalführung* 10/2000, Seiten 66–71.
- HARTZ, PETER (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Beschäftigungssicherung bei Volkswagen. Frankfurt am Main.
- JAEGER, MICHAEL (2001): Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions. Strategien, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Neuwied – Kriftel.
- KIRF, BODO/ROLKE, LOTHAR (Hrsg) (2002): Der Stakeholder-Kompass. Navigationsinstrumente für die Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main.
- LANTHALER, WERNER/ZUGMANN, JOHANNA (2000): Die ICH-Aktie. Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs. Frankfurt am Main.
- MILLWARD, L./BREWERTON, P. (2000): Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 15, 2000, 1–62.
- OPASCHOWSKI, H. (1997): Deutschland 2010. Wie wir morgen leben. Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. Hamburg.
- WEIBER, R./STOCKERT, A. (1987): Rechtseinflüsse auf Personalentscheidungen. Eine konfirmatorische Analyse. Stuttgart.

