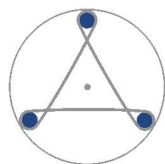


Sonderdruck aus
Personal-Box
Informations- und Arbeitsmodule
für das Personalmanagement
erschienen im Luchterhand Verlag



Transformative
Entwicklungsberatung



Personalabbau gestalten

Ein Leitfaden für Personalleiter

Franz Trauth

Personalabbau

Autor: Franz Trauth

Inhalt	Seite
1 Blitzlicht:	
Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags _____	2
1.2 Definition _____	2
1.3 Einstieg in das Thema _____	2
1.4 Schaubild: Personalabbau _____	5
2 Faktoren:	
Das sollten Sie wissen!	
2.1 Zielsetzungen _____	6
2.2 Systemkomponenten _____	8
2.3 Nutzen einer Transferlösung bei betrieblich bedingtem Personalabbau _____	12
2.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen _____	14
3 Handeln:	
So gehen Sie vor!	
Sieben Schritte für eine erfolgreiche Gestaltung des Personalabbaus _____	20
4 Beratung:	
Infos für Personaler	
4.1 Rolle der Personalabteilung _____	29
4.2 Einsatzmöglichkeiten _____	30
4.3 Einsatz externer Dienstleister _____	31
4.4 Rechtsaspekte _____	31
5 Umsetzung:	
Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

Personalabbau

1 **Blitzlicht:** Das Wichtigste auf einen Blick

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Der Beitrag informiert über die Zielsetzungen, Systemkomponenten, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Personalabbau und beschreibt die verschiedenen Nutzen einer Transferlösung. Die erfolgreiche Gestaltung eines Personalabbaus wird in sieben Schritten anschaulich beschrieben.

1.2 Definition

Der Begriff Personalabbau ist von dem Begriff Personalkapazitätsabbau zu unterscheiden. Personalkapazitätsabbau meint eine Reduzierung der Personalkapazität, bei der die Anzahl der Beschäftigten konstant bleiben oder verringert werden kann. Die Maßnahmen zum Kapazitätsabbau ohne Reduzierung des Personalbestands lassen sich unterscheiden in qualitative (Personalentwicklung), zeitliche (allgemeine oder individuelle Verkürzung der Arbeitszeit) und örtliche (horizontale und vertikale Umsetzung, Änderungskündigung) Anpassungen. Zu den Maßnahmen zum Kapazitätsabbau durch Reduzierung des Personalbestands gehören im Wesentlichen: Einstellungsstopps, Aufhebungsverträge, Frühpensionierungen, Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge und Kündigungen (personen-, verhaltens- und betriebsbedingt).

Unter Personalabbau wird im Folgenden nur die Reduzierung des Personalbestands einer Organisation aus betriebsbedingten Gründen verstanden. Nach Abschluss der Maßnahmen zum Personalabbau hat eine Reihe von Personen die Organisation verlassen. Sie sind entweder vorzeitig pensioniert, für eine andere Organisation tätig, selbstständig oder arbeitslos.

1.3 Einstieg ins Thema

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 (vgl. DIHK 2002, S. 68). Gravierender Personalabbau ist zu einem normalen, fast alltäglichen Phänomen geworden. Nahezu jeder konnte das schon in seinem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis erfahren. 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 zu den Standardaufgaben von Führungs- und Personalverantwortlichen. Unternehmen jeder Art reduzieren die Zahl der fest angestellten Mitarbeitenden in gewissen Zeitabständen immer wieder. Angesichts dessen sprechen manche vom „Weg in die Entlassungsgesellschaft“, andere sehen bereits das „Ende der Arbeitsgesellschaft“ kommen.

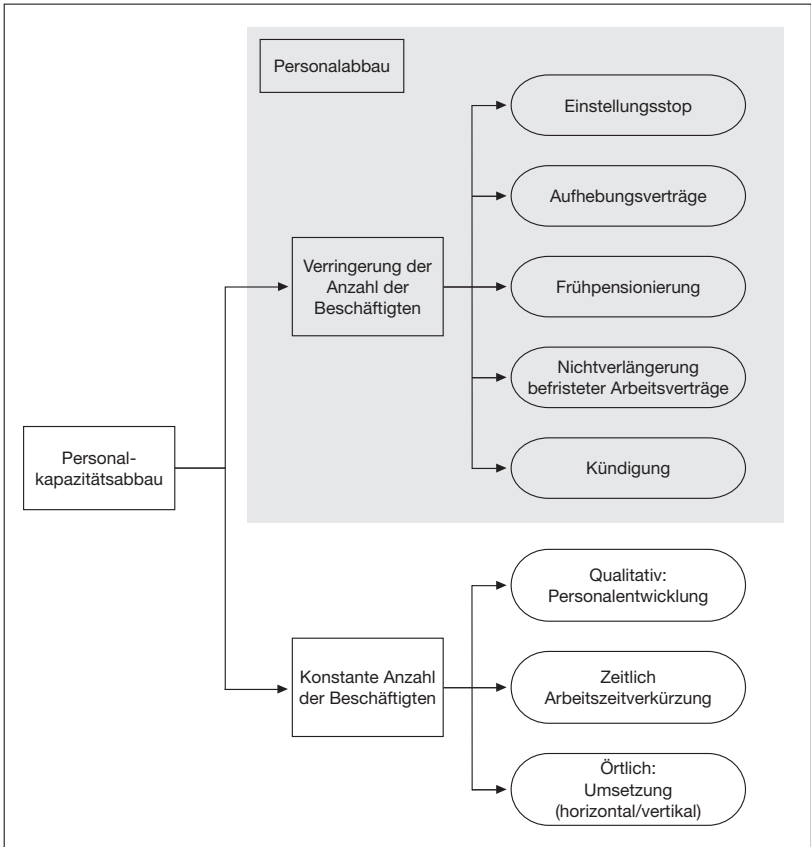
Die Auffassung, mit Personalabbau ließen sich fast immer wirkungsvolle Ergebnisse erzielen, ist weithin etabliert. Gleichwohl belegen zahlreiche Studien nahezu das genaue Gegenteil. Untersuchungen renommierter Wissenschaftler aus den letzten zehn Jahren (vgl. stellvertretend Morris u. a. 1999, Cascio u. a. 1997; Cameron u. a. 1994) kommen trotz unterschiedlicher Forschungsdesigns und einer schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der ökonomischen Daten aus dem Kapitalmarkt und den Gewinn-und-Verlust-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. Auch die neueste Untersuchung zum Personalabbau in deutschen Unternehmen (vgl. Marr/Steiner 2003) liefert – auf Basis einer Stichprobe mit 155 Unternehmen, die gerade einen Personalabbau durchführten oder kürzlich abgeschlossen hatten – einen erstaunlichen Befund: Selbst nach Einschätzung der Geschäftsführungen und der Personalverantwortlichen konnten die bedeutendsten Ziele des Personalabbaus allenfalls teilweise realisiert werden: Nur 48 Prozent der Unternehmen konnten die Personalkosten planungskonform senken und nur 34 Prozent konnten die Steigerung der Personalleistung im geplanten Ausmaß realisieren.

Der Erfolg der Abbaumaßnahmen bleibt also häufig deutlich hinter den Erwartungen zurück. Hinzu kommt, dass viele Firmen durch Personalreduktion sogar in einen Teufelskreis geraten, aus dem es nur schwer auszusteiigen gelingt: 67 Prozent der Firmen, die erstmals Personal abbauten, starteten binnen Jahresfrist eine zweite Entlassungswelle, da die ursprünglich erwarteten Effekte nicht eintraten (vgl. MIT Studie von Mishra u. a. 1998), und sogar 85 Prozent mussten zwei Jahre danach erneut Personal abbauen (De Meuse u. a. 1994, S. 521). Stellt sich der erhoffte Erfolg beim ersten Abbau nicht ein, wenden Führungskräfte das

Personalabbau

Instrument ein zweites Mal, meist sogar noch öfter an. Dieses Vorgehen wird solange wiederholt, bis schließlich die Einsicht überwiegt: „There is no way you can just downsize yourself into profitability“ (ebd. S. 530). 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, S. 750). Dennoch – das belegen die Zahlen der Studien indirekt ebenfalls – gelingt es einigen Unternehmen, ihre mit dem Personalabbau angestrebten Ziele nahezu vollständig zu erreichen. Die Fähigkeit, Personalabbau erfolgreich zu gestalten, wird zu einer überlebenswichtigen Kompetenz.

1.4 Schaubild: Personalabbau



2 Faktoren Das sollten Sie wissen!

2.1 Zielsetzungen

Generell verfolgen Unternehmen mit einem Personalabbau das Ziel, ihre Wettbewerbsposition zu sichern und zu verbessern. Die einen konzentrieren sich auf opportunistische Ziele: Sie profitieren vom technischen Wandel, der viele Tätigkeiten überflüssig werden lässt, reduzieren stetig oder in bestimmten Zeitabständen 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, 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.

Andere verfolgen zusätzlich zu diesen Zielen – von der jeweiligen Wirtschaftssituation unabhängig – auch konsequent strategische Absichten: Sie definieren die zum unverzichtbaren Kern ihres Unternehmens gehörenden Leistungen und Prozesse und zählen nur noch Mitarbeitende in diesen Kernaktivitäten zur Stammbesetzung. Alle anderen Aktivitäten (z. B. Recht, Steuern, Reinigung) lagern sie aus, kaufen sie wieder ein und halten dadurch ihre Kosten variabel. Solche Unternehmen kennen drei Klassen von Mitarbeitenden:

- ▶ Wenige Kernmitarbeitende, die fest angestellt, vollzeitig tätig und durch hervorragende Bezahlung meist auf Dauer gebunden sind.
- ▶ Freie Mitarbeitende, die früher oft fest im Unternehmen angestellt nun ausgelagerte Leistungen als selbstständige Zulieferer erbringen und in Vertragsfirmen oder als Einpersonunternehmen (so genannte Ich-AGs) arbeiten.
- ▶ Viele flexible Arbeitskräfte („Aushilfskräfte“), die in Teilzeit oder auf Zeit – in kurzfristigen, zeitlich begrenzten Verhältnissen – arbeiten und situativ ein- und freigestellt werden.

Diese Strategie, Mitarbeitende in Kern-, Sekundär- und 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.

Die im Einzelnen verfolgten Ziele des Personalabbaus lassen sich – im Wesentlichen – unterscheiden in:

ZIEL 1: Stetige Kostensenkung

ZIEL 2: Regelmäßige Kostensenkung zu bestimmten Zeitpunkten (Redesign der Organisation)

ZIEL 3: Drastische Kostensenkung durch erheblichen Personalabbau

ZIEL 4: Konzentration auf Kernprozesse, meist in Verbindung mit erheblichem Personalabbau (Outsourcing und Desinvestitionen)

Hinweis:

Diese Ziele lassen sich in der Praxis nicht trennscharf voneinander unterscheiden und können zum Teil miteinander kombiniert werden. Oft verfolgen Unternehmen die Ziele 1 und 4, indem sie ihren Fokus permanent darauf richten, Prozesse und Verfahren zu vereinfachen und überflüssige Kosten zu vermeiden. Dies geschieht gewöhnlich über kontinuierliche Verbesserungsprogramme (KVP) oder ähnliche Methoden und im Kontext strategischer Überlegungen, welche Prozesse zum Kern gehören und welche fremd vergeben werden können.

Die Unternehmen bedienen sich verschiedener Methoden, den Personalabbau zu verwirklichen. Grundsätzlich stehen kurz- und mittelfristige Vorgehensweisen mit unterschiedlichem Fokus zur Wahl: Zur Erreichung der Ziele 2, 3 und 4 konzentrieren sich die Unternehmen entweder auf die Organisation, um Arbeit (statt Mitarbeitende) zu reduzieren. Dieser Fokus auf Abteilungen, Funktionen, Hierarchien erfordert sorgfältige Analysen und Planungen und entsprechende Methoden. Oder sie richten ihren Fokus direkt auf die Arbeitskräfte (statt auf die Prozesse). Dann verwenden sie gewöhnlich lineare Methoden, Pauschalkürzungen, Rasenmähevorgehen, so genannte Across-the-Board-Cuts. Die entsprechenden Methoden erfordern keine umsichtige Planung, treten sie doch gerade an deren Stelle und sind deshalb kurzfristig, also ad hoc, einsetzbar.

Im Folgenden werden die – meist mit drastischem Personalabbau einhergehenden – Ziele 3 und 4 vertieft. Ziel 3, oft verfolgt bei Deregulierung und Privatisierung, bei Einführung neuer Fertigungsverfahren (Desinvestition von Produktionslinien, Standorten) sowie generell in Krisensituationen, kann sowohl opportunistisch als auch strategisch, Ziel 4 kann nur strategisch angegangen werden.

Personalabbau

2.2 Systemkomponenten

Bei betriebsbedingtem Personalabbau kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen den Abbau operativ umsetzen. Die Mitarbeitenden werden im Verlauf des Abbauprozesses unterschieden in solche, die verbleiben können und solche, die zu entlassen sind. Zumindest die Regelungen für letztere werden gewöhnlich in einem Sozialplan festgelegt. Im weiteren sind externe Stellen betroffen, sei es als Stakeholder des Unternehmens auf den Finanz-, Beschaffungs-, Absatz- und Akzeptanzmärkten, sei es, weil sie zwingend einzuschalten sind (z. B. Agentur für Arbeit). Ob Personalabbau in Funktion einer tatsächlichen Strategie oder als kurzfristige allein stehende Maßnahme (z. B. als „Notlösung“) geplant ist, wirkt sich grundlegend auf dessen Gestaltung aus.

Die sich daraus ergebenden fünf Handlungsfelder können schwerpunktmäßig entweder entwicklungsorientiert oder kompensatorisch ausgerichtet sein. Welche Art der Maßnahmen die Verantwortlichen wählen und wie sie diese Maßnahmen umsetzen, entscheidet mit über den Erfolg des Personalabbaus.

In den meisten Unternehmen – so unterstreichen die rückblickenden Einschätzungen der intern Verantwortlichen (vgl. Marr/Steiner 2003) und ebenso die Resultate der genannten Studien – läuft beim Personalabbau vieles schief. Ein typisches Vorgehen, das nicht nur auf eine deutliche Zielverfehlung hinausläuft, sondern sogar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden kann, sieht so aus: Die verantwortlichen 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. Manager, die sich allein auf die kurzfristigen Ziele konzentrieren, denken nicht in Entwicklungen, sondern in Kompensationen und setzen deshalb auf im Wesentlichen kompensatorische Maßnahmen: Sie regeln in einen

klassischen Sozialplan die Entschädigung für den Arbeitsplatzverlust und entledigen sich damit der Verantwortung für die zu entlassenden Mitarbeitenden. Manche Unternehmen wollen ihre Führungskräfte für die in den Kündigungsprozessen zu leistende Arbeit entschädigen und bieten ihnen deshalb eine am Abbauerfolg orientierte Prämie an. Auch die Verbleibenden kommen oft in den Blick. Während die einen Firmen ihre Verbleibenden durch den Erhalt des Arbeitsplatzes für hinreichend entschädigt halten, erwägen andere oft kleinere monetäre Kompensationen (z. B. höhere leistungsbezogene oder variable Vergütungsbestandteile, Beteiligungen am Unternehmenserfolg oder zusätzliche freiwillige soziale Leistungen und betriebliche Vergünstigungen).

Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, bauen auf fünf sich wechselseitig beeinflussende und insgesamt unverzichtbare Erfolgskomponenten (TRAUTH/NADIG 2003). Sie definieren die fünf zentralen Handlungsfelder entwicklungsorientiert:

KOMPONENTE 1: Personalabbau in Funktion der Strategie planen und umsetzen

KOMPONENTE 2: Führungskräfte bestmöglich vorbereiten, unterstützen und Schlüsselpersonen frühzeitig an das Unternehmen binden

KOMPONENTE 3: Die zu Kündigenden wirtschaftlich und sozial fair behandeln (Transfer-Sozialplan)

KOMPONENTE 4: Commitment der Verbleibenden erhalten und erhöhen

KOMPONENTE 5: Dialog mit allen relevanten externen Zielgruppen aufnehmen und führen

KOMPONENTE 1: Personalabbau in Funktion der Strategie planen und umsetzen

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

KOMPONENTE 2: Führungskräfte bestmöglich vorbereiten, unterstützen und Schlüsselpersonen frühzeitig an das Unternehmen binden

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 Füh-

Personalabbau

rung ihrer eigenen Person. Auch werben sie 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 bindende Wirkung und können ungewollte Fluktuationen meist vermeiden.

KOMPONENTE 3: **Die zu Kündigenden wirtschaftlich und sozial fair behandeln (Transfer-Sozialplan)**

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. Die Maßnahmen zur strukturierten Unterstützung der zu Kündigenden beschreiben sie in einem Transfer-Sozialplan.

KOMPONENTE 4: **Commitment der Verbleibenden zu erhalten und zu erhöhen suchen**

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 andern die Arbeit an Verhalten und Einstellungen in vergleichbarem Maß für produktiv und wertschöpfend.

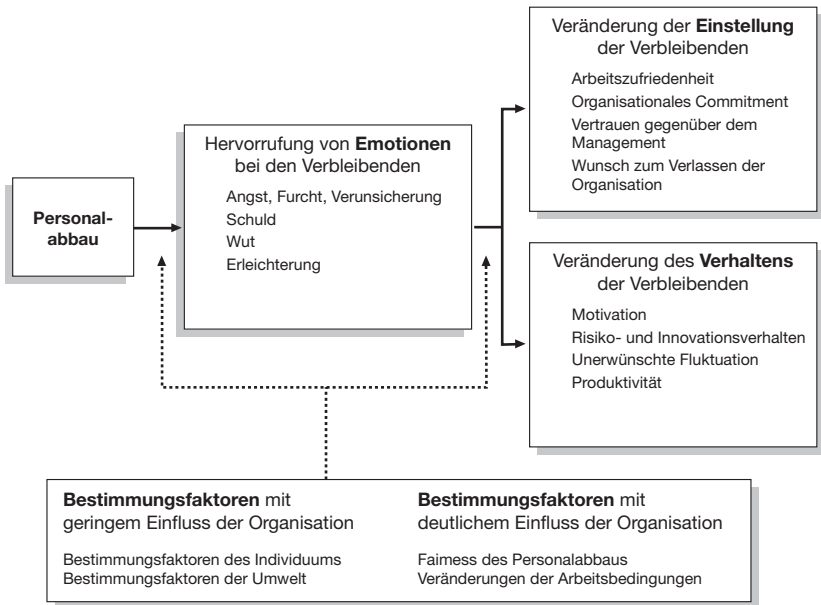


Abbildung 1: Reaktionen der Verbleibenden (vgl. Bemer 1999, S. 53)

KOMPONENTE 5: **Dialog mit allen relevanten externen Zielgruppen aufnehmen und führen**

Unternehmen, die Personalabbau erfolgreich gestalten, sind an einem Dialog mit den verschiedenen externen Zielgruppen ernsthaft interessiert. Sie bereiten diese Dialoge vor, indem sie die berechtigten langfristigen Interessen jeder der Gruppen analysieren, die generellen Aussagen zur strategischen Erneuerung und Personalreduktion mit Blick auf die Zielgruppen und deren unterschiedliche Informationsinteressen konkretisieren und einen Gesprächsleitfaden entwickeln. Dabei sind auch die Chancen und Risiken der Kommunikation mit den einzelnen Dialoggruppen zu bedenken.

Personalabbau

2.3 Nutzen einer Transferlösung bei betrieblich bedingtem Personalabbau

Transferlösungen zur Unterstützung einer beruflichen Neuorientierung für die von einer Kündigung Betroffenen schaffen einen dauerhaften Nutzen für alle Beteiligten. Man kann im Wesentlichen zwischen folgenden Faktoren unterscheiden:

FAKTOR 1: Nutzen für das Unternehmen

FAKTOR 2: Nutzen für die Verbleibenden

FAKTOR 3: Nutzen für die zu Entlassenden

FAKTOR 4: Nutzen für die Agenturen für Arbeit

FAKTOR 1: Nutzen für das Unternehmen

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine Transferlösung anbieten, nennen als ersten Grund oft ihre unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung: Sie investieren finanzielle Mittel nicht in einen rein abfindungsorientierten Sozialplan, sondern in die Zukunft der Mitarbeitenden, indem sie diese in ihrer beruflichen Neuorientierung unterstützen. Weitere Effekte sind:

- ▶ **Personalstrategische Ziele verfolgen:** Man kann mit den entwicklungsorientierten Maßnahmen auf der einen Seite Mitarbeitende zum einvernehmlichen Verlassen des Unternehmens bewegen und sie ein Stück auf diesem Weg begleiten und auf der anderen Seite Mobilität und Flexibilität der verbleibenden Mitarbeitenden und Führungskräfte fordern und fördern.
- ▶ **Finanziell attraktive Trennungslösung nutzen:** Die Aufwendungen für den Transfer-Sozialplan liegen – oft sogar deutlich – unter den beim klassischen Sozialplan üblicherweise anfallenden Kosten.
- ▶ **Vorteile von Aufhebungsverträgen realisieren:** Bei Maßnahmen nach dem neuen § 216 b (bisher §§ 175 ff) SGB III werden oft Aufhebungsverträge geschlossen, sodass erstens alle zu Entlassenden – trotz unterschiedlicher Kündigungsfristen – zum gleichen Zeitpunkt ausscheiden können und zweitens arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen definitiv unterbleiben. Denn faktisch kommt es nicht zu Kündigungen, folglich auch nicht zu sonst möglichen Kündigungsschutzklagen.

- Hinzu kommen die Effekte von Gruppen-Outplacementprogrammen:
- ▷ Störungen in den Betriebsabläufen minimieren.
 - ▷ Innenwirkung (Betriebsklima) gestalten.
 - ▷ Außenwirkung gestalten.

FAKTOR 2: **Nutzen für die Verbleibenden (Führungskräfte und Mitarbeitenden)**

Unternehmen, die den zu Kündigenden entwicklungsorientierte Maßnahmen anbieten, tun dies konsequenterweise auch für die Verbleibenden.

FAKTOR 3: **Nutzen für die zu Kündigenden**

- ▶ **Schock durch Arbeitsplatzverlust und Frustration überwinden:** Die Mitarbeitenden können gewöhnlich die Begleitumstände der bevorstehenden Entlassung besser verarbeiten, wenn sie mit der misslichen Situation nicht allein gelassen werden. Auch hilft die bei echten Transfermaßnahmen übliche persönliche Beratung, den oft hohen psychischen und zeitlichen Druck zu verringern, da sie direkte Wege zu einem neuen Beschäftigungsverhältnis ebnen kann.
- ▶ **Auf neue berufliche Ziele konzentrieren:** Man wird ermutigt und unterstützt, seine berufliche Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Die Transferberatung stärkt Selbstvertrauen sowie Eigenverantwortlichkeit und fördert Eigeninitiative und Motivation. Sie begünstigt eine solide berufliche Entscheidung: Man wird sich seiner individuellen Möglichkeiten bewusst und kann eine neue berufliche Perspektive entwickeln. Eine gesicherte Analyse und realistische Zielsetzung vermindern falsche Berufsentscheidungen und damit die Risiken eines Neubeginns. Professionelle Methoden helfen Fehler (etwa bei Bewerbung, im Interview, bei Verhandlung oder Abschluss eines neuen Arbeitsvertrags) und Umwege zu vermeiden. Dies schafft Zeitvorteile und ermöglicht einen schnelleren Bewerbungserfolg.
- ▶ **Möglichkeiten zur Qualifikation schnell nutzen:** Die Hilfen beginnen schon unmittelbar nach der Information über den Verlust des Arbeitsplatzes. Auch kann – im Gegensatz zu den Regeln bei eingetretener Arbeitslosigkeit – sorgfältige und zielgerichtete Qualifikation Vorrang haben vor rascher Vermittlung.
- ▶ **Finanzielle Vorteile realisieren:** Bei Maßnahmen nach dem neuen §216b (bisher §§ 175 ff) SGB III ist man durch die von den Unternehmen gewöhnlich praktizierte Aufstockung der monatlichen Kurzarbeitergeldbezüge über einen bestimmten Zeitraum finanziell abgesichert. Zudem wird der Bezug von Arbeitslosengeld weit hinausgeschoben, meist

Personalabbau

ganz vermieden, da viele vor dem Ende ihrer Beschäftigung ein neues Arbeitsverhältnis eingehen.

FAKTOR 4: Nutzen für die Agenturen für Arbeit

Die Agenturen für Arbeit können keine vergleichbar individuelle Beratung und Unterstützung anbieten wie die darauf spezialisierten professionellen Dienstleister. Sie werden in ihrer Arbeit durch diese Dienstleister komplementär ergänzt.

2.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Unternehmen, die betriebsbedingten Personalabbau für beide Seiten wirtschaftlich und sozial fair planen und umsetzen wollen, haben im Kern folgende Rahmenbedingungen zu schaffen:

RAHMENBEDINGUNG 1:	Grundsatzentscheidung für einen Transfer-Sozialplan
RAHMENBEDINGUNG 2:	Sorgfältige Ausgestaltung des Transfer-Sozialplans
RAHMENBEDINGUNG 3:	Möglichkeit der Nutzung kompetenter externer Partner für kleine und mittlere Unternehmen
RAHMENBEDINGUNG 4:	Konstruktive Zusammenarbeit aller intern und extern Beteiligten

RAHMENBEDINGUNG 1: Grundsatzentscheidung für einen Transfer-Sozialplan

Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen können für die Gestaltung des Sozialplans zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Alternativen wählen:

Mit dem klassischen Sozialplan konzentriert sich die Unternehmensleitung 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, sodass auf der einen Seite Mitnahmeeffekte begünstigt und auf der anderen Seite die Personen benachteiligt werden, die sich erst längerfristig qualifizieren oder erheblich mehr Mittel als andere aufwenden müssen, um eine neue Beschäftigung zu finden. So erschwert dieses traditionelle Modell den Gekündigten, ihre Qualifikationen und Potenziale mit Blick auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts gezielt weiterzuentwickeln. Tatsächlich hilft es den Betroffenen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz meist nicht weiter. Sie gleiten für einen bestimmten Zeitraum, oft finanziell gut

versorgt, aber schlecht vorbereitet, in die Arbeitslosigkeit. In der ersten Hälfte der 90er-Jahre entfielen 85 Prozent der aufgewendeten Sozialplanmittel auf Abfindungen (vgl. Hemmer 1997, S. 18).

Verschiedene Regelungen des neuen SGB III (seit 1998) machen zusammen mit anderen gesetzlichen Neuregelungen die bisherige Sozialplanpraxis unattraktiv:

- ▶ Die Steuerfreibeträge bei Abfindungen wurden erheblich reduziert.
- ▶ Die Altersgrenze für den Bezug von verlängertem Arbeitslosengeld wurde von 54 auf 57 Jahre erhöht.
- ▶ Jeder vorzeitiger Rentenbezug, auch die Inanspruchnahme von Arbeitslosenrente, bewirkt Rentenabschläge.
- ▶ Die Sozialplanzahlungen werden voll auf die Arbeitslosenhilfe angerechnet.
- ▶ Die Arbeitslosigkeit wirkt sich auf die Rente aus (die Bundesanstalt für Arbeit zahlt geringere Beiträge an die Rentenversicherer).

Parallel wurden im SGB III (1998) neue Instrumente bereitgestellt, die es Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen erleichtern, den Personalabbau durch konstruktive Maßnahmen so zu gestalten, dass beide Seiten gewinnen: Die „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“ (§§ 254 ff SGB III) wurden als Förderangebot neu eingeführt und die Zugangsvoraussetzungen für den Erhalt von Strukturkurzarbeitergeld (nach § 175 SGB III) wurden erleichtert.

Mit dem „Dritten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ wurden diese beiden Instrumente zur Flankierung betrieblicher Restrukturierungen zum 01.01.2004 inhaltlich präziser gefasst und verfahrensmäßig aufeinander abgestimmt.

- Die Leistungen zur **Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen (§ 216 a SGB III)** lösen die bisherigen Regelungen über „Zuschüsse zu Sozialmaßnahmen“ (§§ 254–259) ab.
- Das **Transferkurzarbeitergeld (§ 216 b SGB III)** ersetzt das bisherige „Kurzarbeitergeld in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE)“ (§ 175)

Der Name „Transfer“ unterstreicht zugleich die alleinige Zielrichtung der Instrumente. Es geht nur um Vermittlung (in eine neue Beschäftigung oder in die Selbständigkeit).

Personalabbau

Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen können also einen Transfer-Sozialplan vereinbaren und zur Finanzierung des Transfers auf eines der beiden neuen Instrumente zurückgreifen oder auch beide kombinieren. Im Mittelpunkt dieses innovativen Sozialplans stehen nicht mehr die Kapitalabfindung und andere Vergünstigungen, sondern Maßnahmen, die die Chancen des Einzelnen auf einen direkten Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt oder in die Selbstständigkeit deutlich erhöhen.

Das Ziel, den Personalabbau für beide Seiten wirtschaftlich und menschlich fair zu gestalten, beinhaltet folglich die grundlegende Weichenstellung für einen Transfer-Sozialplan. Diese Grundsatzentscheidung fordert von Unternehmensleitung und Betriebsrat den Willen, eine mögliche Abfindung in die Zukunft der zu entlassenden Personen zu investieren, ihnen konkrete Hilfen zur beruflichen Neuorientierung anzubieten und entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, damit sie bei ihrer Suche nach einem neuen Arbeitsplatz professionell agieren können. Die Tarifpartner der Chemieindustrie haben diese Möglichkeit als Erste aufgegriffen und ein Konzept für einen Transfer-Sozialplan entwickelt (vgl. Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. 1998) und mehrfach erfolgreich angewandt: Das Transfermodell trägt dazu bei, einen Großteil der vom Personalabbau Betroffenen vor Arbeitslosigkeit zu bewahren: „Die Zahl derer, die nach ihrer Zeit in einer Transfermaßnahme arbeitslos sind, wird ... den bisherigen Erfahrungen nach in der Regel wesentlich geringer sein als bei reinen Abfindungsleistungen“ (Müller 2000, S. 11).

RAHMENBEDINGUNG 2: **Sorgfältige Ausgestaltung des Transfer-Sozialplans**

In der Praxis entscheiden die am Prozess beteiligten Personen, ob sie Zuschüsse zu Transfermaßnahmen (§ 216 a SGB III) oder Transferkurzarbeitergeld (§ 216 b SGB III) beantragen oder auch beide Förderinstrumente kombinieren.

Der § 216 b SGB III eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitenden in einer „betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE)“ zusammenzufassen und in Zeiten des Arbeitsausfalls zu qualifizieren. Zu diesem Zweck können Unternehmen Auffanggesellschaften selbst gründen oder beauftragen. Diese unterstützen die Betroffenen in einem Zeitraum bis maximal zwölf Monaten unter anderem bei Umschulung, Fortbildung, Probearbeitsverhältnissen. Allerdings soll der Weg, über eine Transfergesellschaft in ein neues Beschäftigungsverhältnis zu kommen, nicht mehr automatisch allen empfohlen werden, sondern allein den schwerer vermittelbaren Beschäftigten vorbehalten bleiben.

Deshalb müssen im Voraus zur Überleitung in eine beE (Transfergesellschaft) bei allen betroffenen Mitarbeitenden deren Chancen geprüft werden, aus der bisherigen Beschäftigung heraus direkt in eine neue Anstellung zu wechseln (Profiling).

- ▶ Mitarbeitenden mit Qualifizierungsdefiziten muss der Arbeitgeber während des Bezugs von Transferkurzarbeitergeld Vermittlungsvorschläge unterbreiten. Auch kann und soll er ihnen geeignete Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen anbieten. Diese – seit 2004 neuen – Anforderungen unterstreichen die Intention der Vermittlung und zielen darauf ab, sowohl passive Kurzarbeit zu verhindern als auch einer Frühverrentung effektiv entgegenzuwirken.
- ▶ Mitarbeitende, die keine Vermittlungsdefizite aufweisen, können sich auf Basis der Profiling-Ergebnisse gegen den Eintritt in eine beE aussprechen und sich den kostenintensiven und oft kontraproduktiven Umweg über eine Transfergesellschaft in ein neues Beschäftigungsverhältnis sparen. Sie können sich um eine sofortige Vermittlung bemühen und ggf. erforderliche Fertigkeiten – z. B. für die bevorstehenden Bewerbungsverfahren – durch Teilnahme an Transfermaßnahmen erwerben.

Die Leistungen zur „Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen“ nach § 216 a SGB III sind Pflichtleistungen an die Mitarbeitenden. Gefördert werden eine Vielzahl von Maßnahmen (wobei Anforderungen an Art, Umfang und Inhalt nicht vorgegeben sind), solange sie während der Kündigungszeit durchgeführt werden:

- ▶ Maßnahmen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen und des Qualifikationsbedarfs der Arbeitnehmer (Profiling) sowie in Ergänzung Angebote wie Bewerbungstraining, Informationen über den Arbeitsmarkt, Stellensuche (Outplacement).
- ▶ Maßnahmen zur Fortführung einer begonnenen Berufsausbildung.
- ▶ Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung.
- ▶ Maßnahmen zur Förderung der Aufnahme einer beruflichen Beschäftigung (z. B. Mobilitätshilfen, Einstellungszuschüsse für Arbeitsverhältnisse bei anderen Arbeitgebern, zeitlich begrenzte Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber).
- ▶ Maßnahmen zur Vorbereitung der Gründung und Begleitung einer selbstständigen Existenz.

Personalabbau

Diese Leistungen kann das Unternehmen nicht mehr wie bisher selbst erbringen. Sie sind nunmehr von einem Dritten auszuführen.

Beide Instrumentarien können künftig wohl nur noch transferorientiert genutzt werden: Manche (Unternehmen und externe Dienstleister) haben längst Modelle entwickelt, in denen alle Maßnahmen in erster Linie darauf ausgerichtet sind, den Betroffenen zu helfen, eine für sie passende neue Aufgabe (im Angestelltenverhältnis oder in der Selbstständigkeit) auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden. Diese Anbieter ordnen alle Aktivitäten konsequent diesem Ziel unter: Sie unterstützen die Mitarbeitenden dabei, eine Standortbestimmung zu erarbeiten, sich beruflich neu zu orientieren, ihren persönlichen Aktionsplan zu erstellen und umzusetzen und parallel dazu den Verlust des Arbeitsplatzes zu bewältigen. Dabei kombinieren sie gruppenbezogene Arbeitsformen, um das Basiswissen für die berufliche Neupositionierung zu vermitteln, und individuelle Betreuung, um die persönlichen Fragen und Probleme zu bearbeiten. Diese Modelle genügen den Anforderungen an wirkliche Gruppen-Outplacementprogramme und arbeiten – als Transfer- oder Personalentwicklungsgesellschaften oder als Outplacementberatungen – im Sinn der Instrumentarien des SGB III.

Es gehört zu den nicht delegierbaren Aufgaben des Unternehmens, die Qualität des Beschäftigtentransfers zu sichern. Deshalb wird das Unternehmen die Transfermaßnahmen sorgfältig planen und im Interessenausgleich festlegen, je präziser desto besser (z. B. Leistungsarten, Zeitdauer). Im Weiteren wird es die Aufgaben der Auffanggesellschaft (nach § 216 b) mit dieser vertraglich vereinbaren, die Aktivitäten (nach 216 a) mit dem externen Dritten festlegen und die sachgemäße Durchführung der Transfermaßnahmen laufend kontrollieren.

RAHMENBEDINGUNG 3: Möglichkeit der Nutzung kompetenter externer Partner für kleine und mittlere Unternehmen

Größere Unternehmen konnten Transfermaßnahmen bisher in Eigenregie durchführen, während kleine und mittlere Unternehmen dafür meist auf externe Dritte angewiesen waren. Maßnahmen nach dem neuen § 216 a können nur noch von Dritten durchgeführt werden. Dritte können neben regionalen überregionalen Transfer- und Qualifizierungsgesellschaften, Bildungsträgern und ähnlichen auch unternehmens- oder konzerngebundene Transfer- oder Qualifizierungsgesellschaften sein. Die oft recht komplexe Gründung einer Auffanggesellschaft (nach § 216 b) scheidet für kleine und mittlere Unternehmen nahezu immer aus, da ihnen zum einen das nötige fachliche Know-how und zum anderen die Kapazitäten

für die Bewältigung des meist erheblichen Verwaltungs- und Organisationsaufwands fehlen. Deshalb benötigen sie – mehr als die großen Unternehmen – Beratung und Unterstützung durch ein Netz an externen Partnern (Beratern und Institutionen), um ein qualifiziertes Maßnahmenpaket zusammenzustellen, mit dem der Beschäftigtertransfer realisiert werden kann. Für Maßnahmen nach § 216 a empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit auf Gruppen-Outplacement spezialisierten Beratungen. Manche von ihnen bieten ein hervorragendes und komplettes Transfermanagement an. Für Maßnahmen nach § 216 b können kleine und mittlere Unternehmen sowohl auf regionale Transferagenturen als auch auf von einigen Outplacementfirmen angebotene Transfergesellschaften rekurren.

RAHMENBEDINGUNG 4: Konstruktive Zusammenarbeit aller intern und extern Beteiligten

Der Erfolg der Transferlösung hängt erstens davon ab, ob Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung die entsprechenden Voraussetzungen für die vom Personalabbau Betroffenen schaffen, und zweitens davon, ob die Mitarbeitenden die Chancen nutzen wollen.

Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung müssen sich auf ein zielgerichtetes gemeinsames Handeln verständigen und während des gesamten Prozesses eng miteinander sowie mit den externen Spezialisten und Institutionen (z. B. mit Regionaldirektionen der Bundesagentur und örtlichen Agenturen für Arbeit) kooperieren. Zunächst kommt es darauf an, dass die Beteiligten ein gemeinsames Ziel erarbeiten und ein gemeinsames Verständnis über die Möglichkeiten, dieses Ziel zu erreichen. Dies erleichtert es, die Führungskräfte zu überzeugen, denn diese müssen (nahezu) geschlossen hinter dem Konzept stehen und dies auch verdeutlichen. Dann können Information und Kommunikation zum Transfer beginnen, um das Commitment der Mitarbeitenden für diesen innovativen Weg zu gewinnen. Der Weg zur konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den intern Beteiligten (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Arbeitnehmervertretung und Mitarbeitende) ist gewöhnlich länger als zunächst vermutet und oft voller Tücken.

Personalabbau

3 Handeln:

So gehen sie vor!

Sieben Schritte für eine erfolgreiche Gestaltung des Personalabbaus

SCHRITT 1: Präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Personalabbau ausloten

SCHRITT 2: Kernteam zur Gestaltung des Personalabbaus bilden

SCHRITT 3: Transfer-Sozialplan vereinbaren

SCHRITT 4: Strukturierte Unterstützung für Führungskräfte und verbleibende Mitarbeitende ausarbeiten

SCHRITT 5: Maßnahmen miteinander im Gesamtplan vernetzen

SCHRITT 6: Dialog mit allen Mitarbeitenden über den Personalabbau aufnehmen und aufrechterhalten

SCHRITT 7: Verlauf und Wirkungen des Abbaus überwachen, evaluativ begleiten

SCHRITT 1: Präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Personalabbau ausloten

Umsichtige Personalleiter sorgen dafür, dass die Entwicklung des Unternehmens nicht nur in den viertel- oder halbjährlichen Sitzungen des Wirtschaftsausschusses behandelt, sondern sowohl im Führungskreis als auch mit den Arbeitnehmervertretern periodisch, am besten monatlich, im Rückblick und vorausschauend erörtert wird. Im Verlauf dieser auch strategischen Diskussionen wird man sich immer wieder auch mit dem Thema Personal beschäftigen. Spätestens bei den ersten Anzeichen für einen möglicherweise unumgänglichen Personalabbau sind mögliche Alternativen zu prüfen. Die Verpflichtung dazu ergibt sich schon aus § 17 Abs. 2 KSchG und wird nochmals verstärkt durch den neu aufgenommenen § 2 SGB III, der sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern eine besondere Verantwortung zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit zuschreibt. Deshalb sind sehr frühzeitig die gesetzlichen Möglichkeiten (z. B. konjunkturelles Kurzarbeitergeld nach §§ 169 ff SGB III und Förderung der beruflichen Weiterbildung nach §§ 77 ff SGB III) auszuloten und auch betriebliche und tarifliche Flexibilisierungsmöglichkeiten zu erwägen. 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). Mitunter sind sämtliche Alternativen zum Abbau geprüft und zu verwerfen. Dann gilt die Personalreduktion als unumgänglich.

SCHRITT 2: Kernteam zur Gestaltung des Personalabbaus bilden

Personalabbau im Kontext einer strategischen Erneuerung ist ein interdisziplinäres Projekt und 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 gegebenenfalls 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 sich bei den Beteiligten die eigenen Interessen und das Interesse an der gemeinsamen Aufgabe in hohem Maß überschneiden. Das Kernteam braucht ein gemeinsames Grundverständnis bezüglich der strategischen Erneuerung und der mit dem Personalabbau verbundenen Ziele sowie der strategischen und methodischen Möglichkeiten, diese Ziele zu erreichen.

SCHRITT 3: Transfer-Sozialplan vereinbaren

Sobald der Personalabbau unumgänglich scheint, nimmt das Unternehmen Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung auf, um den Umfang der Maßnahmen und deren Auswirkungen für alle Beteiligten sichtbar zu machen und sich über einen Interessenausgleich sowie einen Transfer-Sozialplan zu verständigen.

Personalabbau

Auch empfiehlt es sich, frühzeitig Kontakte aufzunehmen – sowohl mit der zuständigen Agentur für Arbeit, als auch mit den auf die wirtschaftlich und sozial faire Gestaltung von Personalabbau spezialisierten Dienstleistern.

Um ein maßgeschneidertes Sozialplankonzept zu entwickeln, sind nun die zu entlassenden Mitarbeitenden auszuwählen. Dabei wird man diejenigen ausnehmen, deren Weiterbeschäftigung aus berechtigten betrieblichen Bedürfnissen zwingend erforderlich ist (§ 1 Abs. 3 Satz 2 KSchG), dann die Verbleibenden nach den Kriterien zur Sozialauswahl klassifizieren und schließlich von allen Betroffenen Potenzialprofile erstellen und dies gegebenenfalls mit der Arbeitnehmervertretung beraten. Parallel dazu ist zu prüfen, ob das oberste Ziel des Transfer-Sozialplans, möglichst alle von der Entlassung betroffenen Personen wieder zu einer Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt zu verhelfen, besser über die Förderung nach § 216 a oder eher über die Anwendung des § 216 b oder durch eine Kombination beider Förderinstrumente zu erreichen ist. Hierbei sind sowohl der regionale Arbeitsmarkt sowie die beruflichen Möglichkeiten der zu Entlassenden als auch die Ressourcen des Unternehmens zu bedenken.

Im Verlauf dieses Entscheidungsprozesses sind die den Transfer vorbereitenden und unterstützenden Maßnahmen möglichst konkret zu beschreiben und im Sozialplan festzuhalten. In der Regel handelt es sich bei diesen Maßnahmen um ein Bündel von Beratungs-, Vermittlungs- und Qualifizierungsdienstleistungen. Nach der Vereinbarung des Transfer-Sozialplans sind die Kündigungen gegenüber den betroffenen Mitarbeitenden auszusprechen und die im Sozialplan vereinbarten Transfermaßnahmen umzusetzen.

Nachfolgende Abbildung stellt die Konstruktion einer Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) dar, einer Auffanggesellschaft, deren alleiniger Zweck in der Beratung, Vermittlung und Qualifikation der abgegebenen Mitarbeitenden besteht.

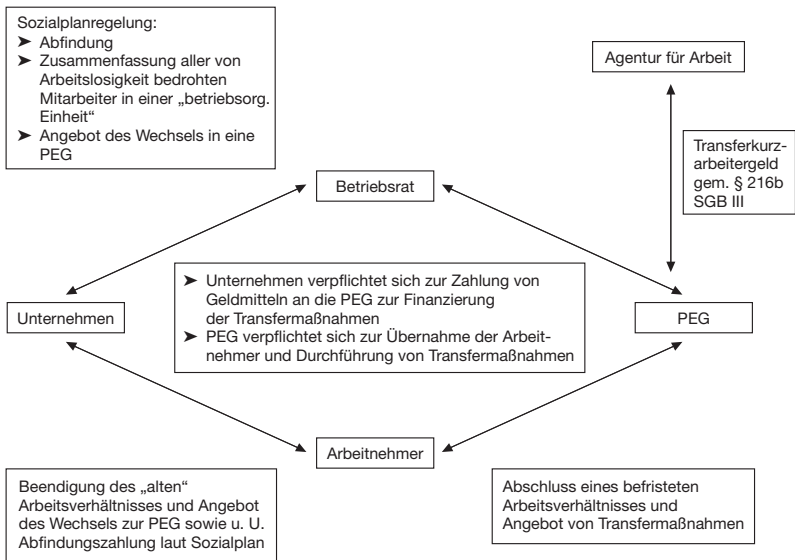


Abbildung 2: Konstruktion einer Personalentwicklungsgesellschaft (PEG)

SCHRITT 4: Strukturierte Unterstützung für Führungskräfte und verbleibende Mitarbeitende ausarbeiten

Parallel zu Schritt 3 sind flankierende Maßnahmen zur strukturierten Unterstützung für die Führungskräfte und die verbleibenden Mitarbeitenden auszuarbeiten.

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 das Aussprechen von Entlassungen zu den unangenehmsten und schwierigsten Maßnahmen in ihrem Berufsleben gehört.

Personalabbau

Und auch die später Verbleibenden müssen zunächst mit der Unsicherheit ihres Arbeitsplatzes rechnen, solange sie noch nicht wissen, dass sie zu jenen 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 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 deren erfolgreichen Verlauf bestmöglich zu fördern. Dazu sind für alle beteiligten Gruppen sowohl inhaltliche als auch personalbezogene Maßnahmen zu erarbeiten.

Um die inhaltliche Seite der Veränderung verarbeiten zu können, brauchen alle während des gesamten Prozesses immer wieder klare, umfassende und ehrliche Informationen 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. Es ist Raum zu schaffen, um die unterdrückten Gefühle zu bearbeiten und eine Bewältigung der belastenden Situation zu ermöglichen. Schließlich sind alle Mitarbeitenden vom Personalabbau betroffen, viele mitunter existenziell, 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 zu Kündigende und für Verbleibende (Führungskräfte und Mitarbeitende sowie für die Schlüsselpersonen als besondere Gruppe).

MASSNAHMENPAKET 1: Die Führungskräfte beraten und unterstützen sowie die Schlüsselpersonen an das Unternehmen binden

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:

- ▶ **Führung der eigenen Person:** Die Personalfunktion 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 Verantwortungsbereichs, 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.
- ▶ **Umgang mit den zu Kündigenden:** Die Personalfunktion unterstützt die Führungskräfte darin, Kündigungsgespräche gründlich vorzubereiten sowie sachlich richtig und Anteil nehmend 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 Mitarbeitenden) bei der Kündigung umzugehen und sich mit der eigenen Rolle als Überbringer der Kündigung auseinander zu setzen.
- ▶ **Umgang mit den Verbleibenden:** Die Personalfunktion 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?“).
- ▶ 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 dagegen häufig noch nicht weithin bekannt und deshalb möglichst schnell nach Ankündigung des geplanten Personalabbaus zu identifizieren und direkt anzusprechen. Um den Abgang der Schlüsselpersonen möglichst zu verhindern, ist ein Konzept zur Mitarbeiterbindung auszuarbeiten. Mit den bekannten Schlüsselpersonen wird das Top-Management 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 vorbe-

Personalabbau

reiteten Unterstützungsmaßnahmen für die Verbleibenden wie für die zu Kündigenden zu präsentieren. In den besten Beispielen nutzen Top-Management 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 Top-Management und deshalb umsichtig zu planen: Wenn es diesem nicht gelingt, die Schlüsselpersonen für den Wandel zu gewinnen, wird es kaum die Mitarbeitenden überzeugen können.

MASSNAHMENPAKET 2: **Commitment der Verbleibenden zum Unternehmen zu erhalten und zu erhöhen suchen**

Die inhaltliche Vorbereitung der Verbleibenden auf ihre künftige Aufgabe kann nur in der Linie, also durch die direkten Vorgesetzten, erfolgen. Es kommt darauf an, dass die Vorgesetzten für die Akzeptanz der neuen Strategie werben und ihnen einen Ausblick auf ihre oft neuen Aufgaben sowie 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. 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 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 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 (zum Teil neuen) Ansprechpartner in den internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind und

wie die neuen Berichts- und Entscheidungswege aussehen. Der überlegene Weg, das Commitment der Verbleibenden für die künftigen Ziele des Unternehmens zu gewinnen, führt indes über ihre Beteiligung an der Neukonzeption des eigenen Arbeitsbereichs. Führungskräfte, die die Arbeitsprozesse ihres Bereichs mit den verbleibenden Mitarbeitenden 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.

MASSNAHMENPAKET 3: Die zu Kündigenden wirtschaftlich und sozial fair behandeln

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 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 Bildungsun-gewohnte einrichten sowie Jobbörsen und interne Job-Center etablieren. Auch wird es freiwillige Abgänge ermöglichen und unterstützen, denn manche ziehen es vor, selbst zu gehen, statt entlassen zu werden.

MASSNAHMENPAKET 4: Dialog mit den relevanten externen Zielgruppen aufnehmen und fortführen

So wie für die internen Zielgruppen verschiedene Maßnahmenpakete aus-zuarbeiten sind, gilt es analog, die berechtigten langfristigen Interessen der externen Gruppen zu analysieren und angemessen zu berücksichtigen. „Welche Maßnahmen sind gefordert, wenn wir mit den beteiligten externen Gruppen fair umgehen?“ Diese Frage ist für jede Zielgruppe konkret zu beantworten, inklusive eines entsprechenden Aktionsplans.

Personalabbau

SCHRITT 5: **Maßnahmen miteinander im Gesamtplan 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.

SCHRITT 6: **Dialog mit allen Mitarbeitenden über den Personalabbau aufnehmen und aufrechterhalten**

Unternehmen, die Personalabbau sozialverträglich gestalten, entwickeln eine Kommunikationsstrategie, in der sie den Mitarbeitenden auch die Gründe für die Entlassung offen darlegen und die Hilfe für die Betroffenen sowie die den Abbau flankierenden Maßnahmenpakete erläutern. In diesem Schritt können schnell gravierende Fehler unterlaufen, die später oft nur schwer zu korrigieren sind.

SCHRITT 7: **Verlauf und Wirkungen des Abbaus überwachen, evaluativ begleiten**

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 „Einschätzungsumfragen“ ist frühzeitig auszuarbeiten.

4 Infos für Personal

4.1 Rolle der Personalabteilung

Die Personalabteilung spielt während des ganzen Prozesses eine zentrale Rolle. Im Folgenden beleuchten wir cursorisch drei Handlungsfelder:

- ▶ **Vorbeugende Maßnahmen:** Personalabbau wird zu einem normalen Phänomen. Die nötigen Abbaumaßnahmen sind meist mittelfristig erkennbar und planbar, sei es, weil sich Trends der Umsatz- und Ergebnisentwicklung über einen längeren Zeitraum abzeichnen, sei es, weil die Maßnahmen durch die Unternehmenspolitik beeinflusst sind (z. B. bei Produktionsveränderungen, Standortplanungen). Frühzeitige Personalanpassung kann Abbaumaßnahmen nicht immer verhindern, oft aber zumindest das Ausmaß beeinflussen. Vorausschauende Planung wird mehrere Ansatzpunkte für die Gestaltung nutzen, z. B.:
 - ▷ Die Flexibilität des Personals erhöhen (Mehrfachqualifizierung, höhere Mobilität, „Versetzungspotenzial“ des Einzelnen verbessern).
 - ▷ Personaleinsatz (unter Beachtung von § 92 BetrVG – Personalplanung –) flexibilisieren (temporäre oder dauerhafte interne Versetzungen, interne Arbeitsmärkte einrichten, Arbeitskräftepools bilden).
 - ▷ Personalkosten (unter Beachtung § 87 BetrVG – betriebliche Lohngestaltung –) verringern (freiwillige soziale Leistungen reduzieren, Vergütungsbestandteile einfrieren oder kürzen, Mehrarbeit und Überstunden statt monetär durch Zeitgutschriften vergüten).
 - ▷ Gegebenenfalls auch weiter reichende Anpassungsmaßnahmen durchführen (z. B. Veränderung des Lohnniveaus, Veränderung der Produktion-/Arbeits-Zeitverteilung, Bestandsreduktion).
- ▶ **Mitwirkung im Kernteam:** In schlechten Beispielen wird die Personalfunktion (zusammen mit anderen Führungskräften) lediglich dazu missbraucht, Ad-hoc-Maßnahmen zum Personalabbau zu exekutieren und die betriebsverfassungsrechtlichen Verfahren zu beschleunigen. Eine strukturierte Unterstützung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden ist ihr oft schon deshalb nicht möglich, weil ihre Budgets schon längst zusammengestrichen sind. Zudem ist sie oft auch mit sich selbst beschäftigt, da sie selbst auch „linear abbauen“ muss. In

Personalabbau

Best-Practice-Unternehmen wird die Personalleitung im Kernteam mitwirken (oder dieses leiten), das die mit dem Personalabbau verbundenen Prozesse und Maßnahmen untereinander verknüpft, die Funktionalität des Prozesses sichert und auch für das Projektcontrolling sorgt.

- ▶ **Support der Linie:** Die Personalfunktion wird Maßnahmen zur strukturierten Unterstützung der Führungskräfte und der Verbleibenden ausarbeiten und bereitstellen sowie für eine entsprechende Unterstützung der zu Entlassenden sorgen, indem z. B. sie einen geeigneten Partner für Gruppen-Outplacements auswählt und verpflichtet. Die zwischen Linie und Personalressort nötige Rollenklärung sollte möglichst so aussehen, dass Programme zur emotionalen Verarbeitung des Wandels in Federführung der Personalfunktion liegen und die Linie die Maßnahmen zu Abbau (Kündigungen) und Neuaufbau (Bereichsentwicklung) verantwortet. In diesem Sinn erfolgen die Kündigungen durch die – von der Personalfunktion vorbereiteten – Linienvorgesetzten, die anschließende Betreuung und Unterstützung der Entlassenen übernimmt die Personalfunktion.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Die herkömmlichen Formen des Personalabbaus können kontraproduktiv auf die Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit wirken. Insbesondere Ad-hoc-Maßnahmen mit Kürzungen nach der Rasenmähermethode erfreuen sich zwar beachtlicher Verbreitung und großer Beliebtheit bei den Verantwortlichen, können indes nicht dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Fähigkeit, Personalabbau erfolgreich zu gestalten, wird zu einer überlebenswichtigen Kompetenz und erfordert eine Kultur des Wandels, die es meist erst zu entwickeln gilt.

Entscheidend für den Erfolg sind demnach zumindest drei Punkte:

- ▶ Personalabbau sollte immer in Funktion einer Strategie und nur als letzte Möglichkeit angewendet werden. 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.
- ▶ Neben den zu Kündigenden sind auch die Verbleibenden, die künftig benötigten Mitarbeitenden und Führungskräfte strukturiert zu unterstützen, um ihr Commitment für das Neue zu gewinnen und um mögliche dysfunktionale Reaktionen in ihrer Wirkung zu begrenzen.

- ▶ Die personenbezogenen Maßnahmen (für zu Kündigende und Verbleibende) sind lange vor Ankündigung und Umsetzung umsichtig und sorgfältig zu planen.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Die Personalfunktion wird eine Reihe von internen und externen Experten einbeziehen müssen und für ein effektives und effizientes Zusammenspiel sorgen. Im Wesentlichen handelt es sich unserer Erfahrung nach um:

- ▶ Berater für Unternehmensentwicklung, zum einen als Begleitung des Kernteams, denn die Führungskräfte sind als Interne selbst betroffen und können externe Unterstützung oft gut gebrauchen. Zum andern greifen auch manche Linienmanager beim Neuaufbau der Bereiche gern auf die Hilfe solcher Berater zurück.
- ▶ Fachliche Spezialisten, die das Kernteam sowie auch Mitarbeitende beraten, etwa Versicherungsexperten und Juristen.
- ▶ Experten, die den Verbleibenden bei der emotionalen Verarbeitung des Wandels helfen können.
- ▶ Externe Partner, die Transferleistungen qualifiziert durchführen können, und zwar sowohl Personalvermittler und Outplacementberater als auch regionale Agenturen oder ausgewählte Outplacementberatungen, die Transfergesellschaften (für Maßnahmen nach § 216 b SGB III) anbieten.

4.4 Rechtsaspekte

- ▶ Mit allen Maßnahmen zum Personalabbau sind Informations-, Unterrichts-, Beratungs- oder Mitbestimmungsrechte verbunden.
- ▶ Massenentlassungen erfordern eine besondere, rechtlich vorgegebene Vorgehensweise. Die entsprechenden Abläufe sind durch das Kündigungsschutzgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben.
- ▶ 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 abzubauen zu können. Dabei sind die Spielräume für die

Personalabbau

Gestaltung des Sozialplans auszuloten. Auf der einen Seite schränkt der rechtliche Rahmen (Gesetze, Urteile und Tarifverträge) die Möglichkeiten ein, Personal abzubauen. 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 1987 und die aktuellen erhellenden Publikationen von Kirsch u. a. 1999, 2000 und 2001).

Quellen:

Albach, Horst: Editorial. In: ZfB 63. Jahrgang, 8/1993, S. 749-752

Bemer, Samuel: Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau. Bamberg (Dissertation Nr. 2248 der Hochschule für Wirtschafts-, rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen).

Berthel, Jürgen: Personal-Management. Grundzüge für die Konzeption betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1995

Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (Hrsg.): Transfer-Sozialplan. Neues Denken und neue Wege zur gemeinsamen Gestaltung des Strukturwandels in der chemischen Industrie, Heidelberg 1998

Cameron, Kim S.: Strategies for Successful Organizational Downsizing. In: Human Resource Management Vol. 33, 2/1994, S. 189-211

Cascio, W. F./Young, C. E./Morris, J. R.: Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. In: Academy of Management Journal Vol. 40, 1997, S. 1175-1189

De Meuse, K. P./Vanderheiden, P. A./Bergmann, T. J.: Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance. In: Human Resource Management Vol. 33, 4/1994, S. 509-530

DIHK: Wirtschaftslage und Erwartungen: Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern im Herbst 2002, Berlin 2002

Hartz, Peter: Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Beschäftigungssicherung bei Volkswagen, Frankfurt/Main 1996

Hemmer, Edmund: Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen, Köln 1997

Kirsch, J./Knuth, M./Krone, S./Mühge, G./Müller, A.: Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen. Langsame Fortschritte bei der Gestaltung betrieblicher und beruflicher Umbrüche, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 242, Nürnberg 2001

Kirsch, J./Knuth, M./Krone, S./Mühge, G./Müller, A.: Ein Instrument mit vielen Gesichtern. 2. Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III, IAB Werkstattbericht Nr. 7, *Ort?* 2000

Kirsch, J./Knuth, M./Krone, S./Mühge, G./Müller, A.: Vorerst geringe Inanspruchnahme. Konzentration auf Kleinbetriebe in Konkursfällen. 1. Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III, IAB Werkstattbericht Nr. 5, *Ort?* 1999

Kotter, John: *Leading Change*. Harvard Business School Press. 1996.

Marr, Rainer / Steiner, Karin: *Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*, Wiesbaden 2003

Mishra Karen E./Spreitzer, Gretchen M./Mishra, Aneil K.: Preserving Employee Morale During Downsizing. In: MIT Sloan Management Review Vol. 39, 2/1998, S. 83-95 (Reprint 3927)

Morris, J. R./Cascio, W. F./Young, C. E.: 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, 1999, S. 78-87

Müller, Angelika: *Personalentwicklung und Beschäftigungstransfer bei betrieblichen Umstrukturierungen: Das Beispiel BASF Köln-Bickendorf*. Arbeitspapier Nr. 15 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2000

Seisl, Petra: *Der Abbau personeller Überkapazitäten: Unternehmerische Handlungsspielräume, Folgewirkungen, Implikationen für ein Trennungsmanagement*, Berlin 1998

Trauth, Franz / Nadig, Toni: *Personalabbau strategiekonform gestalten. Ein Leitfaden für Unternehmer*. In: Knauth, Peter/Wollert, Artur (Hrsg.): *Human Resource Management: Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation/Mitarbeiterführung*, Losebl.-Ausg. Köln, 47. Erg.-Lfg. Oktober 2003

Weiber, R./Stockert, A.: *Rechtseinflüsse auf Personalentscheidungen. Eine konfirmatorische Analyse*, Stuttgart 1987

