

Der lange Weg zum

Obwohl zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren versucht haben, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Personalabbau zu sichern, blieb der Erfolg dieser Maßnahmen häufig hinter den Erwartungen zurück. Wie die Praxis des Personalabbaus in deutschen Unternehmen aussieht und welche Folgewirkungen damit verbunden sind, haben Professor Rainer Marr und Karin Steiner vom Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München in ihrem Band „Personalabbau in deutschen Unternehmen“ empirisch untersucht.

Auch wenn Konzepte wie die Konzentration auf das Kerngeschäft, Lean Management,



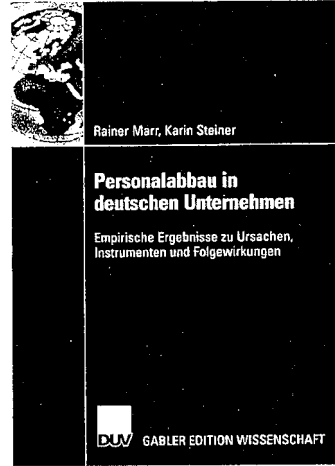
Rainer Spies ist freier Journalist in Marburg.

Outsourcing und Business Reengineering nach wie vor empfohlen und praktiziert werden, gleicht der Prozess des ‚Schrumpfens‘ oder der Verkleinerung von Unternehmen einem weißen Fleck auf den Landkarten der Managementtheorien. Dabei wissen viele Praktiker aus eigener Erfahrung, dass Outsourcing und Personalabbau längst nicht immer die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Während die Betriebswirtschaftslehre Personalabbau vor allem als De-Investitionsentscheidung behandelt, fragen Rainer Marr und Karin

Steiner darüber hinaus aus der Sicht des Humankapital-Ansatzes nach dem Verlust an „Human Value“ – der kann mitunter schwerer wiegen als der angestrebte Effekt der Kosteneinsparung.

Insofern verfolgt die Forschungsarbeit als Analyse- und Bewertungsrahmen das Konzept eines professionellen Trennungsmanagements. Untersuchungsleitend waren dabei folgende Fragen: Welche präventiven, kapazitätsreduzierenden und flankierenden Maßnahmen kamen beim Personalabbau in den untersuchten Unternehmen zum Einsatz? Wie wurde der Personalabbau prozessual gestaltet? Welche ökonomischen und sozialen Effizienzwirkungen hatte die Kapazitätsreduzierung?

Empirisch basiert die Untersuchung auf zwei Unternehmens- und Mitarbeiterbefragungen aus dem Jahr 1998. Dazu wurden rund 3 000 Unternehmen angeschrieben, 235 haben schließlich an der Befragung teilgenommen. Davon haben 155 Unternehmen Personal abgebaut und bilden damit die besonders interessierende Teilstichprobe der Untersuchung, die in verschiedene Größenklassen eingeteilt wurde. Daneben wurden zur ergänzenden Analyse 320 Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens befragt, das zwischen 1996 und 1998 in erheblichem Umfang Personal abgebaut hat.



Rainer Marr / Karin Steiner: Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen. Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2003, 364 Seiten, € 54,90 ISBN 3-8244-7869-2

Ökonomische Ziele nicht erreicht

Die ökonomischen Ziele des Personalabbaus wurden von den befragten Unternehmen nur eingeschränkt erreicht. Zwar gaben 72 Prozent an, das Ziel der Kapazitätsreduzierung voll erreicht zu haben, aber nur knapp die Hälfte konnte ihre Personalkosten im geplanten Umfang reduzieren. Eine Verjüngung der Belegschaftsstruktur erreichten nur 46 Prozent, eine Steigerung der Personalleistung erzielten nur 36 Prozent, und gar nur 18 Prozent schafften es, die Qualifikationsstruktur wie geplant zu verändern. Dabei bleibt leider offen, warum die Unternehmen ihre Ziele verfehlten.

Auch im Hinblick auf das Kriterium der Zielgenauigkeit des Personalabbauprozesses lässt die Untersuchung zum Teil die Frage offen, ob und wie dieses Ziel erreicht wurde. Sehr allgemein ist die Rede davon, dass Unternehmen bis 5 000 Mitarbeiter eher das „Scharfschützenprinzip“ (zielgenaue und problemabhängige Auswahl von Bereichen und Stellen) bevorzugen, während größere Unternehmen breit gestreute Maßnahmen („Schrotflintenabbau“) vorziehen. (Die Wahl dieser emotionslos-instrumentellen Begriffe ist allerdings nur schwer mit dem Anliegen eines professionellen Trennungsmanagements in Einklang zu bringen.)

Nach den betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen befragt, berichteten 75 Prozent der Unternehmen, operative Erfolgsgrößen seien durch den Personalabbau verbessert worden. Rund 63 Prozent gaben an, den Unternehmenswert gesteigert zu haben, und etwa 44 Prozent meinten, den Umsatz- beziehungsweise Marktanteil ausgebaut zu haben.

Indirekte und soziale Effizienz

Folgt man dem Konzept von Marr und Steiner, dann muss eine Gesamtbetrachtung von Personalabbau notwendig auch bestimmte indirekte und soziale Effizienzkriterien einschließen. Danach berichteten zum Bei-

„atmenden“ Unternehmen

spiel insbesondere größere Unternehmen von einer Zunahme der Arbeitsbelastung, einem höheren Schwierigkeitsgrad von Tätigkeiten sowie einem erweiterten Handlungsspielraum für die verbleibenden Mitarbeiter nach dem Personalabbau. Signifikante Unterschiede hinsichtlich Leistungsmotivation und Absentismus konnten hingegen von den Unternehmen nicht festgestellt werden. Größere Unternehmen berichteten im Zuge von Personalabbau aber von der Zunahme freiwilliger Fluktuation bei Leistungsträgern und von einer kurzfristig starken Abnahme des Vertrauens im Unternehmen sowie von einer zeitweiligen Verschlechterung des Betriebsklimas.

Auch im Hinblick auf das Kriterium der Arbeitszufriedenheit sahen sich insbesondere größere Unternehmen kurzfristig mit einer deutlichen Verschlechterung konfrontiert. Des Weiteren gaben sie an, der Verlust von Kernkompetenzen durch den Personalabbau sei gravierend gewesen. Insgesamt berichteten nur zehn Prozent der befragten Unternehmen, Wissen sei vor dem Personalabbau vollständig festgehalten und weitergegeben worden. Von einer zeitweilig starken Zunahme der Innovations- und Veränderungsbereitschaft (ein für viele Unternehmen wichtiges Ziel des Personalabbaus) sprachen sowohl die größeren als auch die kleinen Unternehmen.

Zu den indirekten und sozialen Effizienzkriterien wurden in der Untersuchung ergänzend auch Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens befragt. Danach sahen sich insbesondere die Führungskräfte durch die Veränderungen des Personalabbaus stark belastet, während sich ihr Vertrauensverhältnis zum Unternehmen im Unterschied zu den übrigen Mitarbeitern deutlich verbesserte. Das Betriebsklima bewerteten hingegen beide Gruppen während des Personalabbaus als eher schlecht.

Die Folgen von Personalabbau anhand der indirekten und sozialen Bewertungskriterien können an dieser Stelle aufgrund der Fülle des Materials nicht vollständig wiedergegeben werden. Das Verdienst von Marr und Steiner besteht jedenfalls darin, die Kriterien in den Gesamtzusammenhang von Personalabbau gestellt und systematisch in die Analyse und Bewertung der Erfolge von Personalreduzierung einbezogen zu haben. Wie die sozialen und ökonomischen Wirkungen von Personalabbau ausfallen, das hängt nach Einschätzung der Autoren neben dem Handlungsdruck der Unternehmen wesentlich davon ab, welche Instrumente eingesetzt werden und wie der Prozess gestaltet wird. Hier stünden den Unternehmen nicht nur personalreduzierende, sondern auch beschäftigungserhaltende, präventive und flankierende Maßnahmen zur Verfügung.

Alternativen zum Personalabbau

Bei den Maßnahmen zur Reduzierung des Personals setzten die Unternehmen vor allem auf natürliche Fluktuation, die Nichtverlängerung von Arbeitsverträgen, den Abschluss von Aufhebungsverträgen und Vorruhestandsregelungen. Betriebsbedingte Kündigungen als ‚harte‘ Maßnahme wurden von rund 47 Prozent der Unternehmen eingesetzt. Am stärksten von Personalabbau betroffen sind (trotz der oft beklagten höheren Kündigungsschutzstandards) ältere Mitarbeiter und diejenigen, die länger als zehn Jahre im Betrieb sind.

Bei den beschäftigungserhaltenden Maßnahmen überwiegen der Abbau von Mehrarbeit, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Nutzung von Arbeitszeitkonten. Bei den präventiven Maßnahmen, die der Vermeidung beziehungsweise Verminderung des Personalabbaus dienen, nutzten die Unternehmen vor allem Versetzungen innerhalb des Betriebes und Kürzungen von freiwilligen Leistungen. Im Hinblick auf flankierende Maßnahmen kommen die Autoren zu dem Schluss, dass insbesondere Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung eher kompensatorische Angebote (wie Abfindungen und Zuschüsse) und weniger entwicklungsorientierte Maßnahmen (wie Weiterbildung und

Outplacement-Beratung) offeriert wurden.

„Innovative und weit gefasste Konzepte, wie zum Beispiel die Gründung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften, sind noch eher die Ausnahme“, so Marr und Steiner. Verbleibenden Mitarbeitern wurden hingegen primär entwicklungsorientierte Maßnahmen angeboten. Vor dem Hintergrund des Zieles eines professionellen Trennungsmanagements seien solche Maßnahmen von großer Bedeutung, da als Folge von Personalabbau organisatorische Veränderungen zu bewältigen seien, die Schwierigkeit der Arbeitsinhalte zunehme und der Handlungsspielraum der Mitarbeiter erweitert werde.

Kritisch merken die Autoren an, dass den Arbeitnehmern nur sehr eingeschränkt Mitwirkungsmöglichkeiten im Hinblick auf die verschiedenen Maßnahmen des Personalabbaus eingeräumt wurden. Wenig Beachtung fanden in den Unternehmen auch kulturelle Aspekte, um den Mitarbeitern das positive Gefühl eines Neuanfangs zu vermitteln und ein deutliches Zeichen für das Ende des Abbauprozesses zu setzen. Insgesamt haben Marr und Steiner einen überzeugenden Analyse- und Bewertungsrahmen für ein professionelles Trennungsmanagement geliefert, der die eigentlichen empirischen Ergebnisse etwas in den Hintergrund treten lässt.