



Universität Potsdam

Dieter Wagner

Personalabbau

first published in:
Handbuch der Personalleitung : Funktionen und Konzeptionen der
Personalarbeit im Unternehmen / hrsg. von Dieter Wagner... - München :
Beck, 1992. - S. 615-638 ISBN 3-406-35084-4

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 060
<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5060/>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50600>

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 060

Kapitel 17

Personalabbau

von *Dieter Wagner*

1. Anlässe und Ursachen des Personalabbaus	616
2. Formen des Personalabbaus	618
3. Phasen des Personalabbaus	622
4. Ursachen und Folgen von Personalfreisetzungen	623
5. Planung des Personalabbaus	625
6. Behandlung von Freisetzungen	626
7. Sozialpläne und Beschäftigungspläne	628
8. Sozialplan und interner Arbeitsmarkt	630
9. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt	634
10. Zusammenfassung	636
Literatur	637

1. Anlässe und Ursachen des Personalabbaus

Personalabbau und -freisetzung sind den personalwirtschaftlichen Funktionsbereichen zuzuordnen. Sie stehen oft in einem engen sachlichen oder zeitlichen Zusammenhang zueinander und sind in vielfältiger Form miteinander verknüpft (*Hentze 1986*).

Personalabbau wird deutlich durch eine rückläufige quantitative Personalstandsentwicklung, wie sie insbesondere im Quervergleich zwischen bestimmten Referenzstichtagen erkennbar wird und dabei zugleich auch die entsprechenden Zeiträume markiert (*RKW 1978*). Diese Veränderung braucht sich nicht auf die gesamte Unternehmung bzw. Institution zu beziehen (totaler Personalabbau) und kann insofern auch nur Teilbereiche berühren (partieller Personalabbau). Auf jeden Fall ist diese (rückläufige) Form der Veränderung des Personalstandes, die zugleich von stagnierenden und expandierenden Entwicklungen in denselben oder in anderen Unternehmungsbereichen begleitet sein kann, mit ein Ausdruck der jeweiligen, in der Regel nur mehrdimensional zu erfassenden **Unternehmungsentwicklung** (*Bleicher 1978*).

Personalfreisetzungen verkörpern die mehr oder weniger geplante bzw. kausal abzuleitende Folge von Personalabbauüberlegungen. Dabei sind sowohl innerbetrieblich (**Versetzung, Umsetzung**) als auch außerbetrieblich (**Einzelkündigung, Massenentlassung**) ausgerichtete Freisetzungformen zu unterscheiden (*Zander 1987*). Beiden Formen ist gemeinsam, daß ein Arbeitsplatz „frei“ wird. Unterschiede ergeben sich hingegen im Hinblick auf die Frage, inwieweit der „freigesetzte“ Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz im einzel- oder im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang erhält bzw. welche Institutionen für die Lösung der jeweiligen Freisetzungproblematik zuständig oder dabei behilflich sind. Aspekte des Personalabbaus und der **Personalfreistellung** (*Deters et al. 1985*) sind aus den **Aufgabenbereichen im Personalwesen** angesichts vieler Strukturveränderungen in nahezu allen Industriebranchen nicht mehr wegzudenken. Auch wenn diese Entwicklung z. B. aus ethischen Gründen verständlicherweise zu bedauern ist – und etwa der Begriff „Personalfreisetzung“ als zynische Umschreibung für den Verlust des Arbeitsplatzes bezeichnet werden kann –, so ist dennoch unverkennbar, daß die **Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen**, insbesondere auch zwischen den Tarif- und den Sozialpartnern hiervon nachhaltig beeinflußt werden. Dies wirft wiederum die Frage auf nach einer entsprechenden **Personalpolitik** und den daraus abzuleitenden **personalwirtschaftlichen Instrumenten**.

Beide Funktionsbereiche lassen sich näher beschreiben hinsichtlich unterschiedlicher Anlässe und Formen sowie typischer Ablaufmuster (Phasen) und ihrer jeweiligen Folgen.

Personalabbau läßt sich insbesondere auf folgende Ursachenkomplexe zurückführen (*Hentze 1986; Deters et al. 1985; Habbel/Posth 1975 a*), die sowohl in einen (kurz- bis mittelfristigen) konjunkturellen und saisonalen als auch in einen (mittel- bis langfristigen) strukturellen Zusammenhang einzuordnen sind:

- (1) Rückläufige konjunkturelle Entwicklungen wirken sich auf Branchen bzw. auf die Betriebe einer Volkswirtschaft durchaus unterschiedlich aus und schlagen sich unter Umständen in entsprechenden Absatz- und Produktionsrückgängen nieder. Dabei ist bei zunehmender internationaler Verflechtung einerseits eine wachsende Abhängigkeit von weltwirtschaftlichen Entwicklungen festzustellen. Dies kann jedoch andererseits bei regional unterschiedlichen **Konjunkturzyklen** auch zur Stabilisierung der betrieblichen **Beschäftigungssituation** beitragen. Ist dieser Sachverhalt jedoch nicht gegeben, ist eine Anpassung des Beschäftigungsgrades erforderlich, der in unterschiedlichen Umfängen und Intensitätsgraden vorzunehmen ist. Im Extremfall ist der gesamte Betrieb betroffen. **Betriebsstillegungen** sind dann die Folge.
- (2) Saisonal bedingte Beschäftigungsschwankungen sind zunächst unabhängig von konjunkturellen Entwicklungen zu sehen. Im Extremfall können zeitweiligen Betriebsstillegungen – ebenfalls befristet – hohe Auslastungsgrade gegenüberstehen. Die Ursachen für derartige Schwankungen lassen sich sowohl auf Verbrauchsgewohnheit und das Absatzprogramm (saisonabhängige Genußmittel) als auch auf das Fertigungsverfahren und das Produktionsprogramm (z. B. landwirtschaftliche Produkte) zurückführen.
- (3) Veränderungen der Wirtschaftsstruktur überlagern die bereits erwähnten konjunkturellen Veränderungen und wirken oftmals in einem langfristigen Zusammenhang. Etwa aufgrund veränderter **Nachfragestrukturen**, anderer Produkte und Märkte erfolgen positive oder negative **Beschäftigungseffekte** innerhalb oder zwischen bestimmten Branchen und Regionen. Insofern sind auch hier unterschiedliche Umfangs- und Intensitätsgrade des Personalabbaus zu erwarten. Besonders drastische Veränderungen kennzeichnen dabei die Situation in den neuen Bundesländern nach dem Übergang zur Marktwirtschaft.
- (4) Technologische Veränderungen: Neue Technologien (*Wagner 1991*) beeinflussen vielfach sowohl die quantitative als auch die qualitative **Personalbedarfsermittlung**. Dabei ist einerseits in einem gewissen Umfange die Substitution menschlicher Arbeit durch den Einsatz von Sachmitteln infolge von **Mechanisierung** und **Automation** festzustellen (z. B. durch Handhabungsautomaten im Fertigungsbereich), andererseits bewirkt der Einsatz neuer Informations- und

Fertigungstechnologien oftmals eine Veränderung der Qualifikationsstruktur (*Bühmer* 1987).

- (5) Organisatorische Veränderungen können sich sowohl auf die **Aufbau-** als auch auf die **Ablauforganisation** beziehen und sollen eine zweckmäßigere Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln gewährleisten (*Kosiol* 1976). Grundsätzlich stellen sie keinen Selbstzweck dar. Insofern stehen sie mit den anderen Ursachenkomplexen in einem derivativen Zusammenhang, der u. a. auch im Hinblick auf einen veränderten **Personalbedarf** unterschiedliche Gestaltungsspielräume offenläßt.

2. Formen des Personalabbaus

Grundsätzlich ist zwischen dem direkten Personalabbau und vorbeugenden Maßnahmen zu unterscheiden, die einem indirekten Personalabbau bzw. seiner Vermeidung gleichkommen. In der Unternehmenspraxis unterscheidet man darüber hinaus je nach dem Ausmaß der persönlichen Betroffenheit zwischen „harten“ und „weichen“ Formen des Personalabbaus (vgl. Abb. 1).

Alternative Maßnahmen zum direkten Personalabbau sind insbesondere nur dann sinnvoll durchführbar, wenn die **Unternehmensentwicklung** auch durch expandierende Tendenzen, etwa in bestimmten Unternehmensbereichen, gekennzeichnet ist oder eine rückläufige **Beschäftigungsentwicklung** nur als vorübergehend angesehen wird, wenn etwa eine hohe Fluktuationsrate einen beabsichtigten Personalwechsel begünstigt, oder wenn die Gefahr eines drohenden Personalabbaus rechtzeitig erkannt worden ist.

Letzteres setzt eine funktionierende **Personalplanung** voraus, deren Vorbereitungsgrad (*Drumm/Scholz* 1983) und strategische Ausrichtung (*Ackermann* 1987; *Bleicher* 1987) vielfach noch zu wünschen übrig läßt. Analytisch kann zwischen quantitativen und qualitativen Möglichkeiten des indirekten Personalabbaus unterschieden werden (RKW 1978) (vgl. Abb. 1).

In quantitativer Hinsicht ist wiederum zwischen verschiedenen Möglichkeiten der **Arbeitszeitgestaltung** und unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Reaktionsformen zu differenzieren. Zu den letztgenannten Möglichkeiten zählt insbesondere der **Einstellungsstopp**, der je nach der Höhe der Fluktuationsrate und der Struktur des nach wie vor eventuell vorhandenen Personalbedarfs unterschiedlich restriktiv gehandhabt werden kann. Darüber hinaus ist, sofern hinreichend vorhanden, der Abbau von **Leiharbeit** und die Nichtverlängerung von **Zeitverträgen** zu erwähnen. Große personalwirtschaftliche Bedeutung kommt nicht

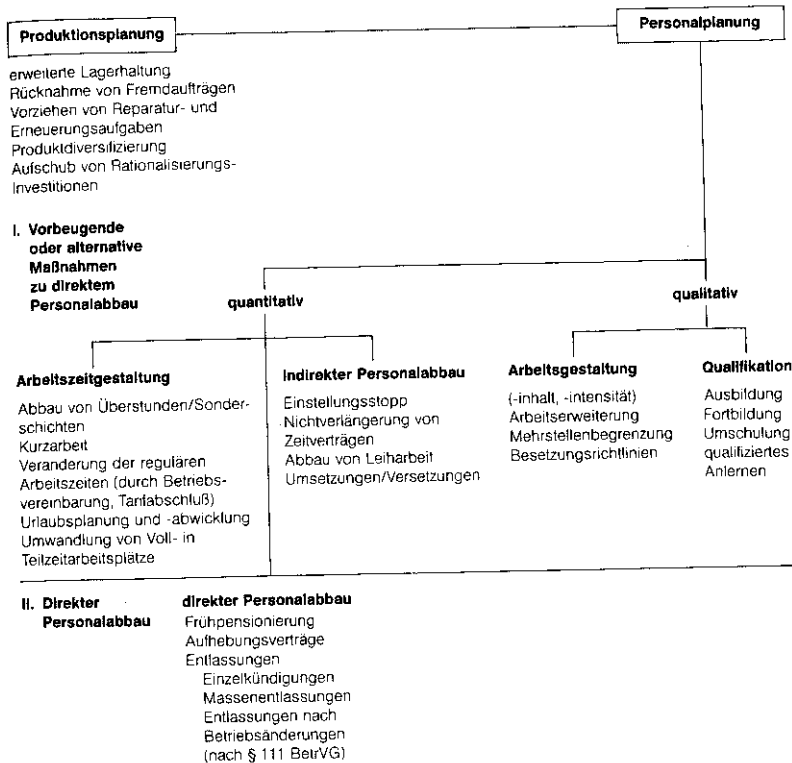


Abbildung 1: Beschäftigungspolitische Anpassungsmöglichkeiten bei zu hohem Personalbestand (RKW Handbuch Personalplanung 1990, S. 206)

zuletzt möglichen **Versetzungen** zwischen einzelnen Abteilungen, Werken, Unternehmensbereichen u. ä. zu. Dabei ist nicht nur eine rechtzeitige und umfassende **Personalplanung** von großer Bedeutung, sondern auch bei der späteren Realisation viel Feinarbeit, guter Wille und sorgfältige Abstimmung zwischen den Sozialpartnern und den betroffenen Arbeitnehmern erforderlich, um die vielfach nicht unerheblichen Diskrepanzen zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil sowie personellen Wünschen und positionellen Möglichkeiten zur Deckung zu bringen. Sofern durch Arbeitszeitgestaltung in indirekter Form Personalabbau ersetzt oder erleichtert werden kann, sind folgende Alternativen zu nennen, deren Anwendungsbedingungen und -möglichkeiten jedoch stets kritisch zu prüfen sind: Abbau von **Überstunden** und **Sonderschichten**, Einführung von **Kurzarbeit** (s. Abb. 2, S. 620), vorgezogene Abwicklung des Jahresurlaubs im Rahmen der **Urlaubsplanung** und -umsetzung, Veränderung der regulären Arbeitszeiten auf betrieblicher oder auf tarifvertraglicher Ebene sowie die Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplät-

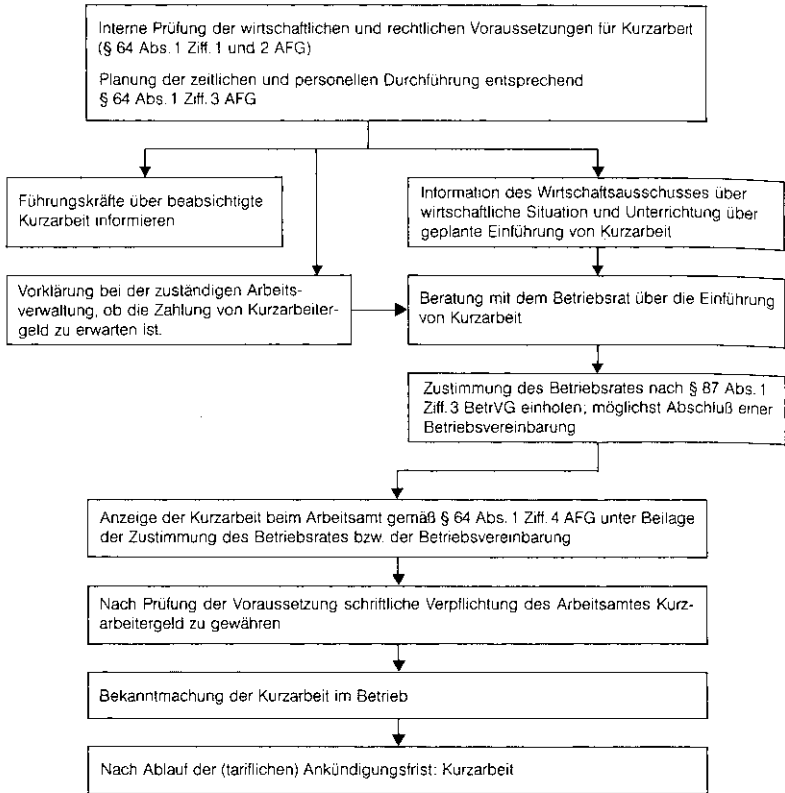
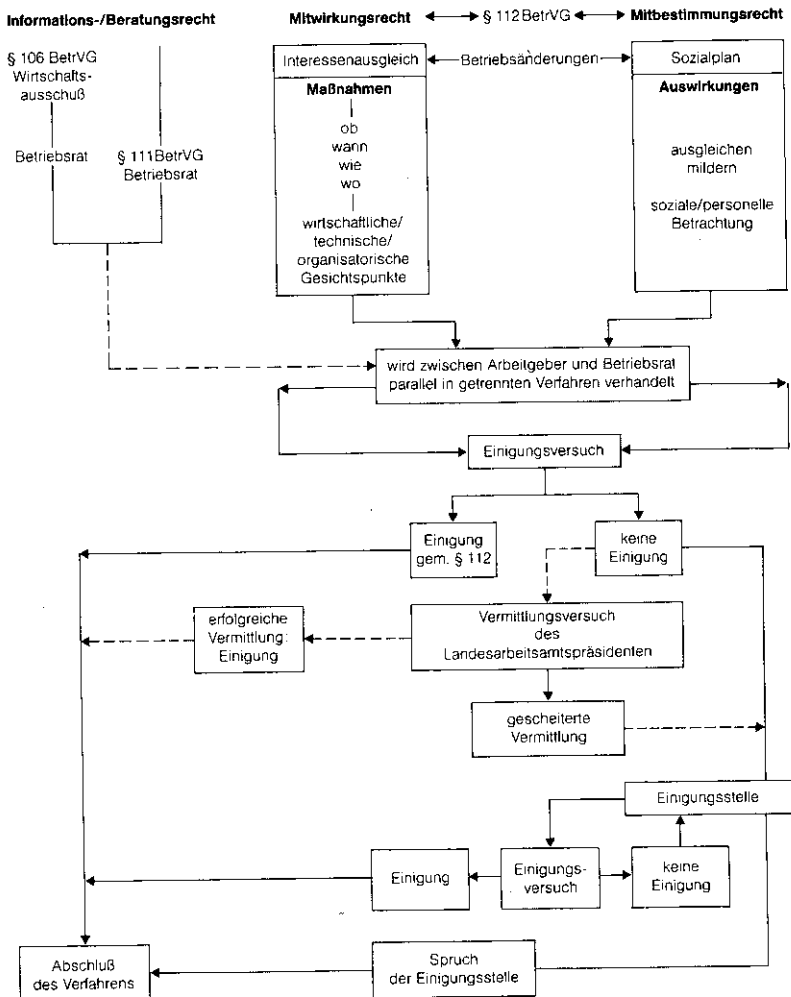


Abbildung 2: Ablauf für die Planung von Kurzarbeit (RKW Handbuch Personalplanung 1990, S. 216); AFG = Arbeitsförderungsgesetz; BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz

zen (RKW 1978, S. 32). Im Hinblick auf die Anwendungsbedingungen sei nur erwähnt, daß Fragen der Arbeitszeitgestaltung der betrieblichen **Mitbestimmung** gemäß § 87 (1) BetrVG unterliegen und darüber hinaus insbesondere die Länge der Arbeitszeit tarifvertraglich festgelegt ist.

Betrachtet man die qualitative Dimension der vorbeugenden Maßnahmen zum direkten Personalabbau, so sind Aspekte des Arbeitsinhaltes und der Arbeitsintensität (Arbeitsgestaltung) sowie der Qualifikation zu erwähnen. Im ersten Falle handelt es sich als Gegensatz zur **Arbeitsverdichtung** um Ansatzpunkte zur **Arbeiterweiterung**, indem z. B. die Möglichkeit eingeschränkt wird, mehrere Stellen in Personalunion zu besetzen (Mehrstellenbegrenzung). **Besetzungsrichtlinien**, in denen z. B. mit Hilfe von **Produktivitätskennziffern** das Verhältnis von Produktionsausstoß oder Maschinenanzahl und eingesetztem Personal festgelegt ist, gehen in eine ähnliche Richtung. Problematisch ist hierbei oft,

daß ein Kurieren an Symptomen erfolgt und die eigentliche Ursache, weshalb der Personalabbau erforderlich erscheint, nicht direkt angegangen wird. Insofern handelt es sich um Entlastungsmaßnahmen von vorübergehender Natur, die bei zu langem Einsatz zur Zementierung überkommener Strukturen führen können. Hingegen wird durch das Ansetzen an der **Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf Aus- und Fortbildung, Umschulung und qualifiziertes Anlernen (RKW 1978)** ihre Flexibilität und Einsatzfähigkeit erhöht und so die Anpassung an veränderte Arbeitsstrukturen erleichtert.



Sind die im einzelnen beschriebenen vorbeugenden Maßnahmen entweder nicht rechtzeitig, umfassend und intensiv genug bedacht worden oder z. B. aus strukturellen, wirtschaftlichen Gründen nicht durchführbar, verbleiben nur noch die direkten Möglichkeiten des Personalabbaus, die in der Regel dem Verlust des Arbeitsplatzes gleichkommen und somit der außerbetrieblichen Personalfreisetzung entsprechen. Dabei handelt es sich insbesondere um die **vorzeitige Verrentung** von Mitarbeitern, den Abschluß von **Aufhebungsverträgen** sowie um **Entlassungen** in der Form von **Einzelkündigungen**, **Massenentlassungen** und Entlassungen nach Betriebsänderungen, die üblicherweise in Form eines **Sozialplanes** geregelt sind (vgl. Abb. 3).

3. Phasen des Personalabbaus

Die Problematik des Personalabbaus ist nur dann sinnvoll zu behandeln, wenn sie rechtzeitig erkannt wird. Dies setzt nicht nur eine funktionierende **Personalplanung** voraus (vgl. Kapitel 13 in diesem Handbuch), sondern auch ihre angemessene Integration in die anderen Teilsysteme der **Unternehmensplanung** wie z. B. die Absatz- und Produktions-, die Forschungs- und Entwicklungs- sowie die Investitions-, Finanz- und Organisationsplanung. Dabei können folgende Phasen unterschieden werden (*Wagner/Rinninsland/Brüggmann 1987*):

(1) **Problemstellungsphase**

Zunächst geht es insbesondere um das Planen, Erkennen und Erfassen der Personalabbauproblematik (*Happel/Posth 1975 a*). Dabei ist neben dem spezifischen Problemhintergrund von Interesse, welche Unternehmensbereiche tangiert sind, von wem die Problematik erkannt wurde und welche internen oder externen Stellen die Problemanalyse vorgenommen haben.

(2) **Phase der Alternativensuche und -bewertung**

In dieser Phase werden Lösungskonzepte erarbeitet, indem unterschiedliche Problemlösungsalternativen ermittelt und auf ihren Beitrag zur Beseitigung oder Abmilderung der Personalabbauproblematik hin untersucht werden. Dabei ist bereits hier zu erwähnen, daß die Bewertung der Problemlösungsalternativen insbesondere in Abhängigkeit von Interessenlage, Zielsetzung, Expertise und Betroffenheit der beteiligten Akteure im Bereich der Unternehmensführung, der Betriebs- und der Unternehmensverfassung zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können.

(3) **Verhandlungsphase**

Insbesondere bei komplexen, umfassenden Personalabbauproblemen ist in diesem Zusammenhang von einer Verhandlungsphase

auszugehen, die wiederum in der Regel durch eine Informationsphase (Information von Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat) durch Vertreter der Unternehmensleitung begonnen wird. In der Verhandlungsphase sind insbesondere von Bedeutung die Zusammensetzung der Verhandlungskommissionen auf seiten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, die beabsichtigten Vertragsregelungen (tarifvertragliche Regelung, Interessenausgleich, Sozialplan), die Ausgangskonzepte und Verhandlungsstrategien beider Seiten sowie der Weg zur Einigung, eventuell unter Einschaltung einer **Einigungsstelle**, und das Verhandlungsergebnis. In der anschließenden

(4) **Ausführungsphase**

ist insbesondere zu nennen die Durchführung der erforderlichen organisatorischen und personellen Maßnahmen sowie die gezielte Steuerung und planmäßige Überwachung der bei der Durchführung entstehenden Wirkungen (*Habbel/Posth 1975 a*, Sp. 1466 ff.). Dies gilt nicht zuletzt auch für eine angemessene Behandlung der Personalfreisetzungsproblematik.

4. Ursachen und Folgen von Personalfreisetzungen

Personalfreisetzungen erfolgen grundsätzlich aus

- betriebsbedingten
- verhaltensbedingten oder aus
- personenbedingten

Gründen (*Zander 1987*). Betriebsbedingte Freisetzungen sind letztlich die Folge der bereits hinsichtlich des Personalabbaus genannten Anlässe und Ursachenkomplexe. Dabei handelt es sich in der Regel um **Rationalisierungsüberlegungen**, welche sowohl die Fertigung (Schließung von Werken, Konzentration von Produktionsstandorten) als auch Vertriebs- und Verwaltungsfunktionen im Rahmen von **Kosteneinsparungsprogrammen** im **Gemeinkostenbereich** betreffen können (*Wagner 1991*). Verhaltensbedingte Freisetzungen erfolgen insbesondere im Zusammenhang mit außerordentlichen **Kündigungen**, etwa bei disziplinarischem Fehlverhalten, grobem Vertrauensbruch, kriminellen Verfehlungen oder, insbesondere bei Führungskräften, wenn die Zusammenarbeit durch fehlende menschliche Harmonie nachhaltig gestört ist. Im zahlenmäßigen Quervergleich dürften verhaltensbedingte Freisetzungen eher die Ausnahme darstellen. Personenbedingte Freisetzungen sind auf ein nicht mehr ausreichendes **Eignungsprofil** und damit verbundene Fähigkeitsdefizite zurückzuführen. Um Kündigungen zu vermeiden, empfiehlt sich eine permanente **Anpassungsfortbildung** in Verbindung mit einer indivi-

duellen **Personalentwicklung**. Darüber hinaus sind arbeitsorganisatorische Lösungsmöglichkeiten (Teilung von Aufgabengebieten, Schaffung von Arbeitsplätzen für leistungsgeminderte Mitarbeiter) denkbar.

Die Folgen einer Personalfreisetzung können durchaus sehr gravierend sein. Dies gilt sowohl für inner- als auch für außerbetriebliche Freisetzung, insbesondere dann, wenn der Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes ungleich höher wiegt als das Äquivalent, das mit der neuen Funktion oder gar dem Zustand der Arbeitslosigkeit verbunden ist. Insgesamt sind folgende Auswirkungen denkbar (Schulz 1987; Deters et al. 1985):

(1) **Individuelle Ebene**

Materielle Nachteile (Einkommenseinbußen und psychosoziale Folgen (z. B. Persönlichkeitsstörungen, Ehe- und Familienprobleme, gesellschaftliche Diskriminierung).

(2) **Unternehmungsbezogene Ebene**

Zum Teil erheblichen Kosten für **Sozialpläne** (z. B. für Abfindungsangebote und für vorzeitigen Ruhestand) stehen Personaleinsparungen gegenüber, die zumindest mittel- bis langfristig zu einer entsprechenden Kostenentlastung führen sollen. Diese primär betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge sind wiederum in Verbindung mit psychosozialen Faktoren zu sehen. Infolge eines u. U. verschärften Leistungs- und Konkurrenzdrucks äußern sie sich z. B. in entsprechenden Produktivitätssteigerungen, denen allerdings häufig ein höherer **Krankenstand** gegenübersteht. Steht der Abschluß eines Sozialplanes bevor, sinkt darüber hinaus vorübergehend die **Fluktuationsrate**. Wenn Mitarbeiter dennoch den Betrieb wechseln, handelt es sich häufig um denjenigen Personenkreis, der wegen seines relativ hohen **Qualifikationsniveaus** eigentlich gehalten werden sollte. Dies führt u. U. zu einem suboptimalen Personaleinsatz und zu **personalwirtschaftlich ineffizienten Allokationseffekten**.

(3) **Gesamtgesellschaftliche Ebene**

Lohnsteuer- und Sozialversicherungsausfälle, Zahlungen der Bundesanstalt für Arbeit und Arbeitslosengeld und -hilfe sowie an die Renten- und an die Krankenversicherung sowie steigende Ausgaben für Sozialhilfe gehören ebenso zu den gesellschaftlichen Kosten der **Arbeitslosigkeit** wie die Belastungen der **Rentenversicherung** durch die zunehmende Inanspruchnahme verschiedener Formen der vorzeitigen Verrentung (Glaubrecht/Wagner/Zander 1988). Darüber hinaus ist auf mögliche Radikalisierungstendenzen bei einer gesamtgesellschaftlich als unzumutbar empfundenen Arbeitslosigkeit zu verweisen (Schultz 1981). Die Betrachtung dieser Faktoren macht ohne Zweifel deutlich, daß einer sinnvollen Planung des Per-

sonalabbaus und der Behandlung von Personalfreisetzen nicht nur aus rein betriebswirtschaftlichen, sondern auch aus volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Gründen große Bedeutung zukommt.

5. Planung des Personalabbaus

Geht man davon aus, daß „Mitarbeiter aller Stufen das mit Abstand wichtigste Produktionsmittel darstellen, mit dessen Einsatz irgendwelche betrieblichen Ziele überhaupt erst erreicht werden können“ (Mag 1986, S. 194), wird unmittelbar deutlich, daß die **Personalplanung** als integrativer Bestandteil der unternehmerischen Gesamtplanung anzusehen ist. Personalplanung ist insofern eng mit der **Organisationsplanung** und damit in Zusammenhang stehenden strategischen Überlegungen verknüpft, da sich aus einer bestimmten Aufgabenanalyse und -synthese (Kosiol 1976) ein Stellengefüge ergibt, das den **Personalbedarf** bestimmt. Abnehmender Personalbedarf und damit die Möglichkeit des Personalabbaus aus organisatorischen Gründen ist insbesondere dann zu erwarten, wenn durch den Zusammenschluß von Unternehmen Synergieeffekte erwartet werden, die aus der Zusammenlegung von Positionen resultieren, wenn Führungsebenen im Rahmen der **Enthierarchisierung von Organisationsstrukturen** (Bleicher 1987) wegfallen oder reduziert werden oder wenn im Rahmen von **Gemeinkostenwertanalysen** (Roever 1982) insbesondere die Organisationsstrukturen in den Verwaltungsbereichen vereinfacht werden sollen.

Die **Investitionsplanung** bildet ein wichtiges Bindeglied zwischen der Produktions-, der Finanz- und der Personalplanung. Im Hinblick auf Aspekte des Personalabbaus ist insbesondere von Bedeutung, daß durch die Vorgabe von Produktionskapazitäten der je nach Auslastung maximal mögliche Personalbedarf in mehreren Perioden determiniert wird. Kommt der **Finanzplanung** primär eine koordinierende Funktion zu, weil angesichts oftmals knapper finanzieller Ressourcen eine Verteilung der Gesamtmittel auf die einzelnen Teilpläne vorzunehmen ist (z. B. im Hinblick auf eventuell erforderliche **Sozialpläne**), bestimmt die **Produktions-** und die **Absatzplanung** im Hinblick auf die zu produzierenden und abzusetzenden Mengen, die Produktionsmethoden und die Produkttechnologie insbesondere bei rückläufiger Beschäftigung primär in materieller und sachlicher Hinsicht, welche Aktivitäten zur Personalerhaltung bzw. zur Personalfreisetzung erforderlich sind.

Personalabbau rechtzeitig zu erkennen, ggf. durch gezielte Maßnahmen zu vermeiden oder aber auch, weil im Rahmen struktureller Veränderungen als unvermeidbar angesehen, planvoll zu steuern, setzt einen

möglichst hohen **Integrationsgrad der Personalplanung** voraus. Insofern ist sie mehr als das derivative Nebenprodukt anderer Teilplanungen, aber andererseits auch nicht in einem ökonomischen soziotechnischen System als Selbstzweck zu begreifen. Handlungsspielräume sind um so größer, je länger die zeitliche Orientierung der betrieblichen Teilplanungen einschließlich der Planung des Personalabbaus ist. Insofern besteht grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen (Lang-)Fristigkeit und der Vermeidung von Unsicherheit.

Personalabbauplanung ist somit zumindest in mittelfristige Zusammenhänge einzubinden: Einerseits sollten für den ungünstigsten Eventualfall „wenigstens grobe Strategien zur Vermeidung von Entlassungen oder Schadensminderungsstrategien für die Beteiligten bei Entlassung“ (Mag 1986, S. 188) vorhanden sein. Andererseits gibt es oft bei einer rückläufigen Entwicklung des Personalstandes die Konstellation, daß die Anzahl der ohnehin erfolgenden Personalabgänge, z. B. wegen **Erreichen des Rentenalters, Beförderungen und Versetzungen** in andere Teile der Unternehmung u. U. größer ist als ein ermittelter Freisetzungsbedarf, der sich aus der Differenz zwischen dem Sollbedarf und dem derzeitigen Istbestand ergibt. Sich hieraus ergebende Steuerungsmöglichkeiten setzen jedoch eine rechtzeitige Planung voraus. Entsprechendes gilt für die Schaffung von **Personalreserven**, die u. U. aus strategischen Gründen erforderlich sein können, ebenso wie für beschäftigungspolitische Reaktionen, die sich auf andere betriebliche Teilplanungen beziehen: Im Rahmen der **Produktionsplanung** ist es etwa denkbar, die Lagerhaltung vorübergehend zu erweitern oder Reparaturaufgaben vorzuziehen (RKW 1978). Erst vor diesem planerischen Hintergrund ist eine transparente, nachvollziehbare und verstehbare Prognose von Personalfreisetzungen möglich.

6. Behandlung von Freisetzungen

Freisetzungen sind vielfältigen Rechtsvorschriften unterworfen. Dies gilt insbesondere dann, wenn außerbetriebliche Freisetzungen beabsichtigt sind. Dieser Rechtsrahmen bezieht sich sowohl auf das individuelle als auch auf das kollektive **Arbeitsrecht**.

Zum **individuellen Arbeitsrecht** gehört insbesondere das **Kündigungsschutzgesetz** (KschG), das z. B. die Rechtsunwirksamkeit von Kündigungen beschreibt und einen Kündigungsschutz bei Massenentlassungen bietet (§§ 17–22), das **Arbeitsplatzschutzgesetz** (ArbPlSchG) im Hinblick auf die Ableistung des Grundwehrdienstes und von Wehrübungen, das **Arbeitsförderungsgesetz** (AFG), welches die berufliche Mobilität verbessern und die Beschäftigung sichern soll (§§ 25–62), das **Berufsbildungs-**

gesetz (BBiG) im Hinblick auf begriffliche und institutionelle Grundlagen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die **Arbeitszeitordnung** (AZO), durch die die Höchstgrenzen der Arbeitszeit und mögliche Formen ihrer Verteilung festgelegt werden, das **Mutterschutzgesetz** (MuSchG), welches z. B. einen Kündigungsschutz während der Schwangerschaft vorsieht, und das **Schwerbehindertengesetz** (SchwbG), das eine Kündigung nur nach vorheriger Zustimmung der Hauptfürsorge zuläßt.

Aus dem Bereich des **kollektiven Arbeitsrechts** ist insbesondere das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) i. d. F. von 1972 von Bedeutung. Es sieht nicht nur ein Beratungsrecht bei der **Personalplanung** vor, sondern enthält, sofern es sich um Betriebsänderungen handelt, die Bestimmungen der §§ 111–113 BetrVG. In diesem Zusammenhang gibt es Beratungsrechte bei der Aufstellung eines **Interessenausgleichs** und Mitbestimmungsrechte bei der Erstellung eines **Sozialplanes**, die zwar im Rahmen der Mitwirkung des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten unterhalb der „vollen“ Mitbestimmung einzuordnen sind, jedoch den Arbeitgeber oftmals faktisch zwingen, mit dem Betriebsrat eine Einigung über die vorzunehmenden Maßnahmen zu finden. Vielfach gibt es **Betriebsvereinbarungen**, durch die individuelle Schutzrechte oder kollektive Mitwirkungsrechte, etwa für bestimmte Mitarbeitergruppen oder im Hinblick auf die **Sozialauswahl** bei **Betriebsänderungen** noch weiter gefaßt werden. Tarifvertragliche Regelungen, wie z. B. **Rationalisierungsschutzabkommen** sowie gesetzliche Regelungen (z. B. die „59er-Regelung“ oder das **Vorruhestandsgesetz**) gehen in eine ähnliche Richtung.

Wie bereits ausgeführt, gibt es eine Reihe von indirekten Maßnahmen des Personalabbaus, welche von innerbetrieblichen Freisetzungsmaßnahmen nur graduell zu trennen sind. Oftmals ist es im wahrsten Sinne des Wortes primär ein akademisches Problem, ob z. B. eine Versetzung personell gesehen der **Personalentwicklung** und individuellen **Karrierplanung** dient oder positionell mit einem Personalabbau verbunden ist. Hinzu kommen die Beachtung und Umsetzung einschlägiger Schutzgesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, z. B. für ältere Arbeitnehmer und Schwerbehinderte bei Rationalisierungsschutzabkommen. Die Schaffung von Arbeitsplätzen für leistungsgeminderte Arbeitnehmer kann ebenfalls im Rahmen des betriebswirtschaftlich Sinnvollen als Möglichkeit angesehen werden, um außerbetriebliche Freisetzungen zu vermeiden. Betrachtet man die überbetrieblichen Maßnahmen zur weiteren Verwendbarkeit freigesetzter Arbeitnehmer, so ist insbesondere bei Führungskräften das **Outplacement** zu nennen. Hinzu kommen Maßnahmen in der Regie der **Bundesanstalt für Arbeit**, die in letzter Zeit auch im Zusammenhang mit firmenbezogenen Regelungen und darüber hinaus auch in den neuen Bundesländern an Bedeutung zuge-

nommen haben und insbesondere darauf abzielen, daß Mitarbeiter durch den Erwerb veränderter oder neuer Qualifikationen dem Arbeitsmarkt wieder zur Verfügung zu stehen.

7. Sozialpläne und Beschäftigungspläne

Sozialpläne sind mittlerweile ein weitverbreitetes personalwirtschaftliches Instrument, um die Folgen von Betriebsänderungen, insbesondere hinsichtlich eines Personalabbaus, sozial abzufedern. Beschäftigungspläne sind hingegen in den alten Bundesländern weitaus seltener vorzufinden. Sie werden auch noch nicht so lange diskutiert, sei es in der Theorie (z. B. Personalwirtschaftslehre, Industrial Relations), sei es auf der praktischen Ebene (z. B. Tarifvertragsparteien, Personalmanagement).

Sozialpläne haben vielfache Auswirkungen auf den externen Arbeitsmarkt. Dies wird unmittelbar deutlich, wenn man an vorgezogenen Ruhestand oder an Abfindungsregelungen denkt. Aber auch auf dem internen Arbeitsmarkt sind vielfältige Auswirkungen denkbar. Bei Beschäftigungsplänen ist es eigentlich umgekehrt: Sie sollen den internen Arbeitsmarkt ausgleichen und haben damit auch Auswirkungen auf den externen Arbeitsmarkt.

Im folgenden sollen speziell die Auswirkungen beider Konzepte auf den **internen** Arbeitsmarkt diskutiert und dabei entdeckte Zusammenhänge in thesenartiger Form zusammengestellt werden. Zunächst sollen jedoch noch kurz einige begriffliche Grundlegungen erfolgen und einige Hinweise über die Verbreitung von Sozial- und Beschäftigungsplänen gegeben werden.

Gemäß § 112 I Satz 2 BetrVG handelt es sich bei einem **Sozialplan** um die „Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen“. Dabei kann der Betriebsrat – unabhängig von einem Interessenausgleich – vom Arbeitgeber die Aufstellung eines Sozialplanes verlangen. Kommt hierbei keine Einigung auf dem Verhandlungswege zustande, so entscheidet die Einigungsstelle verbindlich.

Beschäftigungspläne gehen über einen Sozialplan hinaus. Neben den üblichen Sozialplan-Komponenten enthalten sie eine Qualifizierungs- und oft auch eine Diversifikationskomponente, um auf diese Weise langfristig die Existenz von Arbeitsplätzen zu sichern. Ein Beschäftigungsplan führt somit bedingt zur Entlassung von Arbeitnehmern, da er ein Instrument zur Überbrückung der Arbeitslosigkeit durch Qualifizierungsmaßnahmen darstellt.

Wie eingangs bereits angedeutet, sind externer und interner Strukturwandel eng miteinander verknüpft. Entsprechendes gilt für den externen und den internen Arbeitsmarkt, wobei im Hinblick auf letzteren insbesondere die folgenden Gesichtspunkte von Interesse sind:

- die Besetzung von vakanten Stellen durch Versetzung bereits im Unternehmen Beschäftigter, ggf. in Verbindung mit Umschulung oder betrieblicher Weiterbildung;
- die Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer;
- qualitative Aspekte des internen Arbeitsmarktes, z. B. die Zusammensetzung der Belegschaft, Problemgruppen usw.;
- quantitative Aspekte des internen Arbeitsmarktes, z. B. die mengenmäßige Verteilung der Arbeitsplätze auf Standorte, Anzahl von Voll- und Teilzeitarbeitsplätzen usw.

Bevor einige Zusammenhänge zwischen Sozial- und Beschäftigungsplänen sowie den Merkmalen des internen Arbeitsmarktes näher dargestellt werden, soll zunächst noch auf die Verbreitung dieser Regelungen eingegangen werden.

Nach einer Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (*Hemmer* 1988, S. 35 ff.) werden Sozialpläne insbesondere bei folgenden Sachverhalten erstellt:

– Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen	45,5%
– Personalminderung	35,4%
– Verlegung des ganzen Betriebs oder von Betriebsteilen	15,5%
– Zusammenschluß mit anderen Betrieben	1,8%
– Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.	1,8%

Damit wird deutlich, wie eng der Sozialplan mit personellen Folgewirkungen verbunden ist, wobei Betriebsstillegungen und Personalminderungen eindeutig dominieren.

1985 wurde der erste Beschäftigungsplan zwischen der IG Metall und der Grundig AG abgeschlossen. Mittlerweile beläuft sich die Zahl der Vereinbarungen auf etwa 30, und dies vorwiegend im Metallbereich, bei Elektronikfirmen sowie in der Stahlindustrie (*Bosch* 1989, S. 200 f.). Die z. Z. laufenden Überlegungen in den neuen Bundesländern sind dabei noch nicht berücksichtigt.

Dabei stehen die in Tabelle 1 (S. 630) wiedergegebenen beschäftigungspolitischen Überlegungen im Vordergrund.

Die bislang bestehenden Beschäftigungspläne können wiederum dahingehend unterschieden werden, daß während der Dauer der Qualifizierung das bisherige Beschäftigungsverhältnis unbefristet weiterläuft

Tabelle 1: Quantitative und qualitative Aspekte von Beschäftigungsplänen (nach Bosch 1989, S. 198)

Arbeitskräfte	
quantitativ:	Arbeitszeitvariation (Überstunden, Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung)
qualitativ:	Qualifizierung / Um- und Versetzungen
Arbeitsplätze	
quantitativ:	Ausdehnung / Einschränkung der Produktion im Unternehmen
qualitativ:	Diversifizierung der Produktion

oder zeitlich befristet wird. Dem stehen Modelle gegenüber, bei denen der Arbeitnehmer während der Qualifizierung aus seinem bisherigen Unternehmen ausscheidet und für die Zeit danach eine Wiedereinstellungszusage oder eine lediglich moralisch geltende Wiedereinstellungsverpflichtung besteht (Bosch 1989, S. 204).

8. Sozialplan und interner Arbeitsmarkt

Im „Normalfall“ vollzieht sich der Personalabbau mit Hilfe eines Sozialplans mittels Abgängen aus dem Unternehmen auf den externen Arbeitsmarkt. Insbesondere bei guter Ertragslage handelt es sich um den bequemsten Weg für ein Unternehmen, den Abbau von Arbeitsplätzen zu flankieren. Umgekehrt ist es bei einer schlechten Ertragslage durchaus möglich, daß „komfortable“ Sozialplanregelungen in einem Betriebsteil existenzgefährdend für das Gesamtunternehmen sein können. Allerdings dürften deutliche Ertragsrückgänge auf längere Sicht zum „Abspecken“ von Sozialplanregelungen führen, wenn gewisse Remanenzerscheinungen auch nicht auszuschließen sind.

Kommen wir noch einmal auf Unternehmen mit einer durchaus guten Ertragslage zurück, so zeigen die von uns untersuchten Fälle, daß recht weitgehende finanzielle Regelungen getroffen wurden. Dies betraf einerseits Abfindungen, bei denen Beträge bis zu DM 120 000,— bezahlt oder vorzeitiger Ruhestand, der oftmals ab 58 Jahren möglich ist (in einigen Branchen auch für frühere Jahrgänge), vereinbart wurde. Im Montanbereich sind Frührenten schon ab 50 Jahren möglich, wobei öffentliche Finanzhilfen üblich sind. Darüber hinaus sind Frühverrentungen ab dem 58. Lebensjahr vielfach mit öffentlichen Zahlungen verknüpft, insbesondere Leistungen der Arbeitsverwaltung, so daß die Neigung der Unternehmen nachvollziehbar ist, Sozialplankosten nicht allein zu übernehmen.

Aber auch wenn keine öffentlichen Mittel in Anspruch genommen werden, „rechnen“ sich Sozialpläne oftmals recht schnell: Stellt man nämlich den (durchaus beachtlichen) Sozialplankosten die Einsparungen gegenüber, die sich durch Rationalisierungseffekte und den Wegfall von Personalkosten ergeben, dann hat sich ein Sozialplan vielfach auf mittelfristige Sicht (ca. 2 bis 3 Jahre) „amortisiert“.

Dies erklärt wohl auch die weite Verbreitung von Sozialplänen und das damit verbundene „Krisenmanagement“ zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Dabei steht der interne Arbeitsmarkt weniger im aktiven Interesse der Beteiligten; eher sind Auswirkungen auf den internen Arbeitsmarkt festzustellen, die auf Sozialpläne zurückzuführen sind.

Versetzungsangebote gehören durchaus zum „Standard-Repertoire“ eines Sozialplans. Allerdings findet sich in der Regel die einschränkende Formulierung, daß Versetzungen nur dann erfolgen, wenn dies aus „betrieblichen Gründen möglich“ ist.

Nur selten sind Regelungen in den von uns untersuchten Sozialplänen zu finden, welche die Versetzungsbereitschaft der Arbeitnehmer erhöhen könnten (z. B. Mobilitätsprämien, Hilfen bei der Wohnungssuche am neuen Arbeitsplatz, großzügige Umzugskostenregelungen). Üblicher sind hingegen Karenzzeitregelungen, die die Abstufung in niedrigere Lohngruppen ausgleichen sollen. Von einem aktiven „Inplacement“ ist man jedoch noch weit entfernt, obwohl z. B. Angebote der flankierenden Weiterbildung die Versetzungsfähigkeit der Arbeitnehmer erhöhen würden.

Ergebnisse einer Untersuchung von Witte über die Folgen einer größeren Personalabbaumaßnahme in einem süddeutschen Industrieunternehmen deuten ebenfalls in diese Richtung (vgl. Tabellen 2 und 3, S. 632; Witte 1987, S. 55).

Allerdings ist die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Versetzung generell relativ gering. Sie ist bei den von uns untersuchten Fällen im Verwal-

Tabelle 2: Alternativen zur Entlassung, Wünsche der Betroffenen

Was hätte das Unternehmen tun sollen, statt Sie zu entlassen?	absolut in %	
	absolut	in %
<input type="radio"/> Arbeitsstelle in einem anderen Werk außerhalb der Stadt anbieten	59	6,7
<input type="radio"/> Arbeitsstelle in einem anderen Werk in der gleichen Stadt anbieten	201	22,7
<input type="radio"/> Befristeten Arbeitsvertrag anbieten	87	9,8
<input type="radio"/> Umschulung für eine andere Tätigkeit im Unternehmen	267	30,1
<input type="radio"/> Teilzeitarbeit anbieten	98	10,8

Tabelle 3: Versetzungsangebote bei Personalabbaumaßnahmen

Hat man Ihnen damals einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen angeboten?		
	absolut	in %
<input type="radio"/> Nein	620	72,3
<input type="radio"/> Ja, aber nicht angenommen, weil	237	27,7
	davon:	
<input type="radio"/> besseres Angebot anderer Firma vorhanden	34	14,3
<input type="radio"/> Bezahlung zu gering	30	12,7
<input type="radio"/> Schichtarbeit	40	16,9
<input type="radio"/> Tätigkeit nicht zusagte	80	33,8
<input type="radio"/> Entfernung von der Wohnung zu weit	58	24,5
<input type="radio"/> ein Teil der Abfindung verlorengegangen wäre	31	13,1

tungsbereich größer als bei Mitarbeitern aus der Produktion. Sie ist bei an- und ungelernten Arbeitern in der Regel geringer als bei Facharbeitern oder Akademikern. Sie nimmt darüber hinaus mit fortlaufender räumlicher Entfernung vom bisherigen Arbeitsplatz ab. Hinzu kommt, daß interne Umstrukturierungen arbeitnehmerseitig durch überhöhte Forderungen nach einem totalen Kündigungsschutz blockiert werden können.

Trotzdem stimmt es nachdenklich, daß das Angebot von Ersatz-Arbeitsplätzen durch den Arbeitgeber offensichtlich selten aktiv betrieben wird, indem z. B. Entlassungsalternativen gründlicher bedacht und rechtzeitig in Überlegungen zur Personalplanung eingebracht werden.

Das Ausscheiden von Mitarbeitern im Rahmen von Sozialplan-Aktionen kann durchaus erhebliche Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur haben. Sowohl die Annahme von **Abfindungsangeboten** durch ausscheidungswillige Arbeitnehmer als auch die soziale Auswahl bei betriebsbedingten Kündigungen (u. a. Kriterien wie Alter, Betriebszugehörigkeit, Kinderzahl) können dazu führen, daß aus betrieblicher Sicht die „falschen“ Mitarbeiter (Leistungsträger) gehen müssen. Mögliche Auswirkungen auf die interne Altersstruktur werden deutlich, wenn man sich am Beispiel der Untersuchung von *Hemmer* vergegenwärtigt, welche Altersgruppen primär ausscheiden (vgl. Tab. 4; *Hemmer* 1988, S. 76).

Tabelle 4: Altersstruktur der ausgeschiedenen Arbeitnehmer

Altersklassen	in Prozent
unter 20 Jahre	2
20 bis unter 30 Jahre	23
30 bis unter 40 Jahre	21
40 bis unter 50 Jahre	22
50 Jahre und älter	33
Insgesamt	100

Ein hoher Anteil an vorgezogenen Verrentungen bei Personalabbau-maßnahmen verhindert dagegen eine Verschlechterung der Altersstruktur, und die Vermeidung der sozialen Auswahl bei betriebsbedingten Kündigungen trägt zu einer etwa gleichbleibenden Qualifikationsstruktur der Belegschaft bei (*Femppel* 1989, S. 157).

Bei sehr umfangreichen Personalreduktionen entsteht für das interne Arbeitskräftereservoir allerdings unvermeidlich ein enormer Abfluß an betriebsspezifischem Know-how (*Maurer* 1989, S. 159 f.) und qualifizierten Fachkräften. Eine Fallstudie aus dem Montanbereich illustrierte diese Problematik anschaulich: Mit dem Abschluß einer Frühverrentungsregelung ab dem 50. Lebensjahr ging dem Unternehmen eine ganze Mitarbeitergeneration verloren.

Andererseits konnte durch diese Regelung im Montanbereich ein faktischer Kündigungsverzicht erreicht werden, der in unseren Fallstudien noch in zwei weiteren Variationen praktiziert wurde:

- In einem Unternehmen der Automobilbranche konnte aufgrund von relativ überschaubaren Produktionsverlagerungen intern für jeden der 150 betroffenen Mitarbeiter ein anderer Arbeitsplatz bereitgestellt werden. Hierbei erfolgte neben einer rechtzeitigen Personalplanung (verzahnt mit der Investitionsplanung) auch eine sehr frühe und umfassende Einbeziehung des Betriebsrats. Die Einbindung des Betriebsrats und die Nutzung seiner Einfluß- und Beratungsmöglichkeiten zur Förderung der Mitarbeitermobilität setzten jedoch souveräne und kooperative Arbeitnehmervertreter sowie geradezu „harmonische“ Beziehungen zum Arbeitgeber voraus (*Staeble/Osterloh* 1986).
- Interne Umstrukturierungen können aber auch dann ohne externe Effekte vollzogen werden, wenn das Qualifikationsniveau der betroffenen Arbeitnehmer sehr hoch ist. Dieses gilt z. B. für ein von uns untersuchtes Unternehmen im Bereich Bürokommunikation. Die Mitarbeiter in der Produktion wiesen hier in der Regel das Abitur als Grundqualifikation auf, so daß umfangreiche Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden konnten. Aufgrund der guten Ertragslage des Unternehmens und des hohen Bedarfs an qualifizierten Fachkräften in anderen Unternehmensbereichen spielte der Kostenaspekt in diesem Fall eine eher sekundäre Rolle.

Die Notwendigkeit, qualifizierte Mitarbeiter und deren Know-how gerade in der Unternehmenskrise oder in Zeiten grundlegender Umstrukturierung zu halten, kann als wichtiges Argument für eine Veränderung bzw. Ergänzung der üblichen Sozialplan-Inhalte herausgestellt werden.

9. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt

Bei einem umfassenden Beschäftigungsplan können drei Maßnahmenpakete unterschieden werden:

- eine Diversifikationsstrategie,
- eine Qualifikationsstrategie und
- die üblichen Sozialplanregelungen (Vorruhestand etc.).

Es ist somit wichtig festzustellen, daß die Entwicklung eines Beschäftigungsplans keinen Verzicht auf traditionelle Sozialplan-Inhalte bedeutet. Oft haben letztere auch bei Unternehmen mit Beschäftigungsplänen eine größere Bedeutung als die strukturverändernden Komponenten, so daß zum Teil allenfalls von einer *Ergänzungsfunktion* im „kosmetischen“ Sinne gesprochen werden kann.

Inwieweit Diversifikations- und Qualifikationsstrategien zur Problemlösung beitragen können, ist u. a. unabhängig von der Alters-, Qualifikations-, Produktions- und Krisenstruktur des jeweiligen Unternehmens.

Nach den bisherigen Erfahrungen zeigen Diversifikationsbestrebungen kaum meßbare Erfolge, da es mit ihnen bislang nicht gelungen ist, langfristig das interne Stellenangebot zu erhöhen oder zu sichern. Die Arbeit der Kommission „Neue Produktlinien“ der Grundig AG wurde beispielsweise durch die folgenden Rahmenbedingungen erschwert:

- Die Unternehmensleitung zeigte nur eine geringe Bereitschaft, die Initiativen der Kommission zu unterstützen. Ernstzunehmende Diskussionen über Alternativkonzepte waren vor diesem Hintergrund kaum möglich.
- Experten aus dem Bereich „Forschung und Entwicklung“ wurden nicht in die Kommission entsandt, so daß es an wissenschaftlich-technischem Know-how mangelte.

Die Arbeitnehmer-Initiativen zur Produktdiversifikation werden vielfach bereits dadurch im Ansatz behindert, daß sich die Unternehmensleitungen „nicht in die Karten sehen lassen“ wollen und jegliche Informationen über die geplante Unternehmensstrategie vorenthalten. Eine Ursache für diese Zurückhaltung liegt unseren Erfahrungen nach darin, daß die Unternehmensleitungen „Begehrlichkeiten“ der Betriebsräte hinsichtlich einer erweiterten Mitwirkung bei Investitionsentscheidungen und in der Produktpolitik befürchten.

Ziel der *Qualifikationskonzepte* soll es sein, vorrangig jene Arbeitnehmergruppen im Betrieb anzusprechen und zu fördern, die besonders von Arbeitsplatzverlusten bedroht sind. Als Problemgruppen sind in diesem Zusammenhang vor allem an- und ungelernete Arbeiter, ältere

oder ausländische Arbeitnehmer sowie Frauen zu bezeichnen, da sie häufig nur über ein niedriges Bildungsniveau und eine geringe Mobilität verfügen.

Die bislang realisierten Qualifikationsprogramme haben eine Überbrückungsfunktion für die teilnehmenden Arbeitnehmer, denn sie verhindern den drohenden Arbeitsplatzverlust für die Dauer der Maßnahme.

Probleme treten allerdings häufig schon bei der Auswahl der Teilnehmer auf, da sie gewissermaßen den „Beigeschmack einer Kündigungsliste“ (Bosch 1989, S. 205) hat. Jüngere Arbeitnehmer zeigen nur wenig Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen; somit werden vorwiegend jene Arbeitnehmer in die Qualifizierung geschickt, die im Betrieb und am Arbeitsmarkt die schwächste Position innehaben. Die Unternehmen versuchen, über die Auswahlkriterien für die Qualifikationsmaßnahmen jene Arbeitnehmer herauszufiltern, die man über die soziale Auswahl im Rahmen einer betriebsbedingten Kündigung nicht entlassen könnte. Wenn – wie in einem Unternehmen der Stahlindustrie geschehen – 60% der Teilnehmer einer Maßnahme nach deren Abschluß direkt in den Vorruhestand gehen, darf der Sinn und Erfolg solcher Qualifizierungsprogramme wohl bezweifelt werden.

Eine Qualifikationsstrategie erfüllt also nur dann ihren Zweck, wenn für die Arbeitnehmer **nach** der Maßnahme ein **adäquater Arbeitsplatz** zur Verfügung steht. Dies bestätigt wiederum unsere These, daß ein **interner** Personalausgleich nur dann langfristig praktikabel sein kann, wenn kein **nachhaltiger** Beschäftigungseinbruch in einem Unternehmen erfolgt. Bei umfangreichen Umstrukturierungen ist zumeist kein entsprechender interner Arbeitskräftebedarf vorhanden, so daß sich die „weitergebildeten“ Arbeitnehmer schließlich doch am externen Arbeitsmarkt bewerben müssen, zumal ja, wie bereits dargelegt, die Entwicklung neuer Produktlinien in der Regel scheitert und nur ein Teil der Beschäftigungspläne eine Weiterbeschäftigung nach Abschluß der Qualifizierungsmaßnahme vorsieht. Andererseits hat der Arbeitnehmer immerhin eine konkrete Chance auf einen neuen Arbeitsplatz.

Auch die Gründung von **Beschäftigungsgesellschaften** zur Aufnahme der überzähligen Absolventen von Qualifikationsprogrammen kann, wie unsere Erfahrungen in den alten Bundesländern zeigen, nur als „Notlösung“ in besonderen Situationen fungieren und ist überdies mit vielfältigen Problemen behaftet.

Insofern zeigen eigene Untersuchungen folgende Probleme bei der praktischen Umsetzung von Qualifikationsstrategien:

- Es werden zum einen große Diskrepanzen deutlich zwischen den **Weiterbildungsvoraussetzungen** und den **Qualifikationswünschen** der betroffenen Arbeitnehmer. Da es sich zumeist um an- oder unge-

lernte Arbeiter handelt, fehlen hier in der Regel wichtige Grundvoraussetzungen für eine Ausbildung, z. B. ein Schulabschluß. Eine Ausbildung zum EDV-Kaufmann oder Techniker beispielsweise ist jedoch ohne Schulabschluß nicht durchführbar, so daß zunächst eine Vorförderung angeboten werden müßte.

- Andererseits sind aber auch große Differenzen zwischen den **Qualifikationswünschen** der Arbeitnehmer und dem **Qualifikationsbedarf** des Unternehmens festzustellen.
- Als problematisch ist auch die Formulierung von zum Teil sehr **hochgesteckten Qualifizierungszielen** zu beurteilen, da diese sich nicht an den Möglichkeiten der gefährdeten Arbeitnehmergruppen orientieren. Ursächlich hierfür ist wohl ein gewisses „Desinteresse“ der Unternehmen, adäquate Qualifikationspläne zu entwickeln, zumal man gerade die oben genannten Problemgruppen nicht zur zukünftigen Kernbelegschaft zählt.
- Die meisten Unternehmen betreiben noch immer eine **unzureichende Bildungs- und Personalentwicklungsplanung**. Die Bildungsbereitschaft in den Betrieben ist äußerst gering, da sie – zumindest gilt dies für den Großteil der Belegschaft – kaum gefordert und gefördert wurde.
- Häufig werden **Umschulungen** in völlig fach- und branchenfremden **Berufen** von der Unternehmensleitung bewußt forciert, da man hofft, daß die Arbeitnehmer danach in einer anderen Branche Arbeit finden und eine Weiterbeschäftigung überflüssig wird. Vielen Arbeitnehmern fällt jedoch aufgrund einer starken Identifikation mit dem bisherigen Arbeitgeber und dem bislang ausgeübten Beruf die Umstellung nicht leicht, zukünftig in einem völlig anderen beruflichen Umfeld arbeiten zu müssen.

Aufgrund dieser vielfältigen Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit überrascht es nicht, daß der Qualifizierungskomponente von Beschäftigungsplänen bislang nur in wenigen Fällen ein größeres Gewicht als den „traditionellen“, externen Maßnahmen zukommt.

10. Zusammenfassung

Interessenausgleich und Sozialplan sind insbesondere bei Unternehmen mit guter Ertragslage oder mit Zugangsmöglichkeiten zu staatlichen Unterstützungsleistungen der bequemere Weg, einen Personalüberhang abzubauen, da die Kosten hierfür relativ schnell eingeholt sind.

Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan können recht langwierig sein – z. B. bei Einschaltung der Einigungsstelle – und sind u. U. mit einem negativen Presse-Image verbunden. Daher sind viele

Unternehmensleitungen bereit, den Forderungen der Arbeitnehmervertreter nach weiteren Zahlungen entgegenzukommen.

Die Arbeitnehmervertretungen werden oft nicht rechtzeitig genug in die Planung von Betriebsänderungen eingebunden. Der Wille, sie umfassend genug zu informieren, beschränkt sich auf das juristisch Notwendige; als taktisch wichtig erweisen sich Zeitpläne.

Sozialpläne bewirken bzw. unterstützen in Krisenbranchen den notwendigen Strukturwandel nicht immer. Sie können ihn aufgrund des Abflusses von Know-how und Finanzmitteln sowie durch zeitliche Verzögerungen durchaus auch behindern.

Der interne Arbeitsmarkt ist bei größeren Umstrukturierungen, insbesondere bei problematischer Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft, mit einer Selbstregulierung über Versetzungen überfordert. Als um so wichtiger erweist sich in diesen Fällen eine intensive Planung mit frühzeitiger Information der Arbeitnehmervertreter.

Die Wirkung von Beschäftigungsplänen ist in der Praxis aufgrund des Scheiterns der Diversifikationsidee und vielfältiger Probleme bei der Qualifizierung bislang nicht so nachhaltig, wie sie sein könnte.

Beschäftigungspläne können daher kein Ersatz für Sozialpläne sein, sie stellen jedoch eine wichtige inhaltliche Ergänzung dar, die es weiterzuentwickeln gilt. Hierzu sind insbesondere die betrieblichen Verhandlungspartner im Sinne einer verbesserten Information und Kooperation – aber auch öffentliche Institutionen in Hinsicht auf konzeptionelle und finanzielle Hilfen – aufgerufen.

Literatur

- Ackermann, K.F.* (1987), Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.) *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br., S. 39–68
- Bleicher, K.* (1979), *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Stuttgart/New York
- Bleicher, K.* (1987), Strategisches Personalmanagement. In: *Glaubrecht, H., Wagner, D.* (Hrsg.) *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung*, Freiburg i. Br., S. 17–38
- Bosch, G.* (1989), Beschäftigungspläne in der Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 4, S. 197–206
- Bühner, R.* (1989), *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 4. Aufl., München/Wien
- Deters J. et al.* (1985), Personalabbau in der Personalwirtschaftslehre. In: *BFuP*, 38, S. 254–272
- Drumm, H. J.* (1989), *Personalwirtschaftslehre*, Berlin u. a.
- Drumm, H. J., Scholz, Chr.* (1988), *Personalplanung*, 2. Aufl. Bern/Stuttgart
- Femppel, K.* (1989), Rationalisierungsprogramme als Herausforderung und Chance für den Bereich Personal. 1. Beispiel: Porsche AG. In: *Personal*, 4, S. 158–160

- Glaubrecht, H., Wagner, D., Zander, E.* (1988), *Arbeitszeit im Wandel*, 3. Aufl., Freiburg i. Br.
- Habbel, W. R., Posth, M.* (1975 a), Personalabbau. In: *Gaugler, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch Personal*, Stuttgart, Sp. 1455–1469
- Habbel, W. R., Posth, M.* (1975 b), Personalfreisetzung. In: *Gaugler, E.* (Hrsg.), *Handwörterbuch Personal*, Stuttgart, Sp. 1556–1564
- Hemmer, E.* (1988), *Sozialplanpraxis in der Bundesrepublik*, Köln
- Hentze, J.* (1990), *Personalwirtschaftslehre*, Bd. 2, 4. Aufl., Bern/Stuttgart
- Kosiol, E.* (1976), *Organisation der Unternehmung*, 2. Aufl., Wiesbaden
- Mag, W.* (1986), *Einführung in die betriebliche Personalplanung*, Darmstadt
- Maurer, H.* (1989), Rationalisierungsprogramme als Herausforderung und Chance für den Bereich Personal. 2. Beispiel: Asea Brown Boveri AG. In: *Personal*, 4, S. 158–160
- Oechsler, W.* (1988), *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft*, 3. Aufl., München/Wien
- RKW* (Hrsg.) (1990), *RKW-Handbuch Personalplanung*, 2. Aufl. Neuwied/Frankfurt a. M.
- Roever, M.* (1982), Gemeinkosten-Wertanalyse. In: *ZfO*, 51, S. 249–253
- Schultz, R.* (1981), *Einführung in das Personalwesen*, Würzburg/Wien
- Schulz, D.* (1987), Freisetzung als Vorgesetztenaufgabe. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* Stuttgart, Sp. 339–348
- Staehle, W. H., Osterloh, M.* (1986) Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: *Ballwieser, W., Berger, K. H.* (Hrsg.), *Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden, S. 777–812
- Wagner, D.* (1991), *Organisation, Führung und Personalmanagement*, 2. Aufl., Freiburg i. Br.
- Wagner, D.* (1992), Personalabbau/-freisetzung. In: *Gaugler, E., Weber, W.* (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart
- Wagner, D., Rinninsland, G.* (1989), Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der Betriebsverfassung – Institutionelle und personelle Aspekte. In: *WISU*, 4, S. 221–225, 5, S. 279–283
- Wagner, D., Rinninsland, G.* (1990), *Der Arbeitsdirektor im Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes 1976, Abschlußbericht*, Hamburg (Universität der Bundeswehr)
- Witte, E.* (1987), Berufliche, soziale und persönliche Auswirkungen der Entlassung von Arbeitnehmern, Düsseldorf
- Zander, E.* (1987), Freisetzung von Führungskräften. In: *Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.* (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 348–357