

Mayerhofer, Helene

**Book**

## Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen: Handbuch Fusionsmanagement

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 90

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Mayerhofer, Helene (2003) : Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen: Handbuch Fusionsmanagement, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 90, ISBN 3-93514-566-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116342>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Handbuch  
Fusionsmanagement

# Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Helene Mayerhofer*

# **Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen**

**Handbuch Fusionsmanagement**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 90

Dr. Helene Mayerhofer, Jg. 1964 ist Habilitandin in der Abteilung für Personalmanagement und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Institutes für Non-Profit Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Freiberufliche Trainerin und Beraterin in Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Mergers & Acquisitions, (internationales) Personalmanagement und industrielle Beziehungen.

© Copyright 2003 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2003  
ISBN 3-935145-66-7  
Bestellnummer: 13090

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>1. AUSGANGSSITUATION</b>	<b>7</b>
<b>2. PERSONALPOLITISCHE ZIELSETZUNGEN</b>	<b>11</b>
<b>3. AUSWIRKUNGEN VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN AUF DIE BELEGSCHAFT</b>	<b>15</b>
<b>4. PERSONALPOLITISCHE AUFGABENFELDER</b>	<b>19</b>
4.1. Analyse personalpolitisch relevanter Faktoren im Vorfeld	22
4.2. Strategieentwicklung und langfristige Planung	24
4.3. Quantifizierung des zukünftigen Personalbedarfs	25
4.3.1. Analyse des Personalbestandes	26
4.3.1.1. Bewertung des Personalbestandes mittels Personalportfolio	27
4.3.1.2. Erwünschte und unerwünschte Fluktuation	29
4.3.2. Neuer Personalbedarf	29
4.3.2.1. Verfahren 1 – aufgabenorientiertes Vorgehen	30
4.3.2.2. Verfahren 2 – kostenorientiertes Vorgehen	33
4.4. Reduktion und Selektion von Personal	36
4.4.1. Alternativen zum Personalabbau	36
4.4.2. Verfahren zur Selektion der verbleibenden MitarbeiterInnen	36
4.4.3. Unterstützung beim Umgang mit Veränderungen und Konflikten	40
4.5. Vereinheitlichung personalpolitischer Instrumente	43
4.5.1. Anreiz- und Gehaltssysteme	44
4.5.2. Arbeitszeitsysteme	47
4.5.3. Weiterbildung und Organisationsentwicklung	50
4.5.4. Personalverwaltung und Personalinformationssysteme	53
<b>5. CONCLUSIO</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>57</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>65</b>



Ein Großteil der im Rahmen des Fusionsmanagements zu bewältigenden Aufgaben betrifft den Personalbereich und damit immer auch den Betriebsrat. Die von Investoren geschätzten Synergieeffekte erzeugen im Unternehmen Handlungsbedarf und bedeuten für viele Betroffene Veränderungen im Aufgabenzuschnitt und in den verlangten Qualifikationen, oftmals sogar den Verlust des Arbeitsplatzes im Unternehmen. Die »sozial verträgliche Gestaltung« solcher Maßnahmen bleibt dann schwerpunktmäßig am Betriebsrat hängen.

Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet die Fusion oftmals eine starke emotionale Belastung – von sozialen Folgen ganz zu schweigen –, die in gut gemanagten Fusionen durch Coaching oder zumindest die Einrichtung von »Beschwerdestellen« abgefedert werden.

Der Betriebsrat ist an verlässlichen Informationen zur künftigen Belegschaftsentwicklung sowie zu Chancen und Lasten aus der Fusion interessiert. Daher spielen auch für ihn Personalplanungsinstrumente eine besondere Rolle. Außerdem sind Alternativen zum Personalabbau gefragt – bei den Betroffenen und ihren Betriebsräten ebenso, wie bei aufgeklärten Management. Schließlich drückt ruppiger Personalabbau auch bei den verbliebenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf die Motivation.

Ein weiteres großes Gestaltungsfeld im Rahmen einer Fusion ist die Zusammenführung und Vereinheitlichung personalpolitischer Instrumente in den Bereichen Lohn und Gehalt, Arbeitszeit, Weiterbildung und Personalverwaltung.

Der eigentlich »dicke Brocken« kommt aber erst hinterher und bleibt zunächst im Vorfeld unter der Oberfläche: die Integration der verschiedenen Kulturen und die Zusammenführung der Organisationen und Belegschaften.

Dieser Band im Rahmen der Reihe »Handbuch Fusionsmanagement« soll einen Überblick über die personalpolitischen Aufgaben im Rahmen der Zusammenführung von Unternehmen geben und Handlungsalternativen aufzeigen, die den Spielraum für sozial verträgliche Lösungen möglichst groß halten.

Düsseldorf im Juli 2003

Matthias Müller



# 1. AUSGANGSSITUATION

Mergers und Acquisitions (M&A)<sup>1</sup> gelten in vielen Unternehmen als ideale Managementstrategie, um dem Konkurrenzdruck am zunehmend globalisierten und internationalisierten Markt zu bestehen. Durch externes Wachstum soll an Marktmacht gewonnen, Synergien erzeugt und damit bessere Voraussetzungen zur Erreichung eines hohen Shareholder Value geschaffen werden (Müller 2000, S. 17f.).

Die Beantwortung der Frage, ob die jeweils angestrebten positiven betriebswirtschaftlichen Effekte auch tatsächlich realisiert werden können, bringt allerdings einiges an Ernüchterung. Empirische Erhebungen zeigen, daß Unternehmenszusammenschlüsse zumindest äußerst risikobehaftet sind und oftmals nicht die prognostizierten positiven Auswirkungen zeitigen. Auf der Basis der Befragung von Führungskräften des Erwerbers werden nur etwa ein Drittel bis zu 50 % aller erfaßten Akquisitionen als eindeutig erfolgreich im Sinne der Erreichung der erwarteten Zielsetzungen eingeschätzt. Ein Viertel bis ein Drittel aller Akquisitionen wurde hingegen als erfolglos eingestuft (Gerpott 1993, S. 211). In der Analyse von 103 Firmenzusammenschlüssen mit deutscher Beteiligung zwischen 1994 und 1998 zeigte sich, daß nur 21,5 % der Unternehmen ihren Börsenwert steigern konnten. In 44 % der Fälle konnte eine Umsatzsteigerung erreicht werden (Jansen 2002, S. 8).

Die Ergebnisse differieren zwar etwas je betrachtetem Erfolgskriterium, doch zeigt sich in Summe, daß mindestens *ein Drittel bis ein Viertel* von Unternehmenszusammenschlüssen erfolglos bleibt. Als zentrale Problembereiche und Ursachen für Mißerfolg sind aus der Literatur folgende Faktoren abzuleiten:<sup>2</sup>

- Überschätzung realisierbarer Synergien,
- Unterschätzung der Fusionskosten,
- Vernachlässigung der Kulturintegration und
- eine mißglückte Personalintegration, die sich z.B. durch mangelnde Integration von soft facts in der Vorbereitung des Zusammenschlusses, durch fehlende Mit- einbeziehung von MitarbeiterInnen etc. manifestiert.

1 Die Begriffe Mergers & Acquisitions (M&A), Fusionen, Unternehmensakquisitionen und Unternehmenszusammenschlüsse werden häufig synonym verwendet (z.B. Haspelbach/Jemison 1992; Habeck/Kröger/Träm 2000; Jaeger 2001). Auch hier wird ein solches Vorgehen gewählt, lediglich wenn diese rechtliche Differenzierung Auswirkungen auf die Ausführungen hat, wird explizit darauf hingewiesen.

2 Vgl. Harss/Schumann 2002, Schweiger/Walsh 1990, Schweiger/Weber 1989, Tonscheidt-Gösstl/Stolzenburg 1998, Vestring et al. 2003.

Das Aufgabenfeld Personal stellt demnach einen der wichtigsten Erfolgs- bzw. Mißerfolgskriterien bei Unternehmenszusammenschlüssen dar, wird allerdings in der praktischen Umsetzung häufig vernachlässigt. Die Fehlerquellen können dabei sowohl in der mangelnden Berücksichtigung von personellen Angelegenheiten als auch in einer überraschend wenig professionellen Abwicklung liegen.

Empirische Untersuchungen<sup>3</sup> zeigen, daß das Personal (Human Resources), Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die psycho-sozialen Faktoren der betrieblichen Zusammenarbeit nur selten in der Vorbereitungsphase eines Zusammenschlusses thematisiert und daher meist auch nicht als Entscheidungskriterien miteinbezogen werden. Finanzwirtschaftliche und marktstrategische Aspekte<sup>4</sup> stehen bei der Entscheidungsfindung im Vordergrund. Personalfragen werden – wenn überhaupt – in der Regel mit Bezug auf das Topmanagement thematisiert. Darüber hinaus ist festzustellen, daß auch während der Integration der Unternehmen viele Aspekte des Personalmanagements, z.B. Maßnahmen zum Umgang mit Veränderungen und Konflikten, zweitrangig bleiben (Mayerhofer 2002, S. 70).

Der vorliegende Beitrag liefert einen Überblick über personalwirtschaftlich relevante Aufgabenfelder, die im Rahmen eines Zusammenschlusses zu bearbeiten sind, will man die Integration von zwei Organisationen professionell und betriebswirtschaftlich sinnvoll bewältigen. Dabei wird auf Probleme und besondere Herausforderungen für die Interessenvertretung eingegangen, denn für die Interessenvertretung ist es wichtig, grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Methoden zu kennen. Warum ist dies so entscheidend? Wie immer sich die Interessenvertretung politisch verhalten will, hat sie aufgrund des betriebswirtschaftlichen Fachwissens die Möglichkeit, eine fundierte Argumentation für die eigene Interessensdurchsetzung zu verwenden. Die betriebliche Interessenvertretung bzw. die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite können durch gezielte Fragen den Integrationsprozeß und die Ausgestaltung der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder deutlich beeinflussen. Auch wenn die Motive für Unternehmenszusammenschlüsse nicht ausschließlich rationaler Natur sind, kann sich das Management betriebswirtschaftlich begründeten Nachfragen und Vorschlägen der Arbeitnehmervertretung nur schwer entziehen.

Im ersten Teil stehen die Zielsetzungen eines Zusammenschlusses im Mittelpunkt. Dabei werden sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Ziele des Managements, die sich auf die Belegschaft beziehen, angesprochen.

3 Boland 1970, Gut-Villa 1997, Schweiger/Weber 1989, Robino/DeMeuse 1985, Wächter 1990.  
4 Z.B. Hagemann 1996, Petersen 1995.

Die Umsetzung des Zusammenschlusses ist je nach Integrationsgrad – also dem Ausmaß der Angleichung der beteiligten Unternehmen – unterschiedlich. Die Auswirkungen auf die Belegschaft sind aber zum Großteil von deren Vermutungen über Veränderungen und Erwartungen über die eigene Betroffenheit bestimmt. In diesem Teil des Beitrages werden Auswirkungen des Zusammenschlusses auf die Belegschaft und deren Rückwirkung auf das neue Unternehmen aufgezeigt (Kapitel 1.3.).

Die personalpolitischen Aufgaben eines Zusammenschlusses sind sehr umfangreich. Die Analyse der personellen Situation in der Vorbereitungsphase eines Zusammenschlusses, die strategische Ausrichtung, die Quantifizierung des Personalbedarfs und die Abstimmung personalwirtschaftlicher Instrumente sind die Hauptaufgaben des Personalmanagements (Kapitel 1.4.).



## 2. PERSONALPOLITISCHE ZIELSETZUNGEN

Personalpolitische Aktivitäten des Managements dienen grundsätzlich dazu, das Unternehmen mit Personal in der erforderlichen Anzahl und mit den entsprechenden Qualifikationen zu versorgen. Die bestmögliche Nutzung menschlicher Arbeitsleistung zur Erreichung der Unternehmensziele steht dabei im Zentrum des Interesses (Ridder 1999, S. 38; Klimecki/Gmür 1998, S. 30f.). Die zentrale personalpolitische Aufgabe bei Unternehmenszusammenschlüssen besteht darin, die geplanten Synergien im Personalbereich zu realisieren und die davon erwarteten positiven ökonomischen Effekte für die Unternehmung zu erzielen.

Jedoch ist den Beteiligten auf Personalmanagementseite klar, daß zur Erreichung von Organisationszielen die Interessen der Organisation zumindest teilweise mit individuellen Zielen der Arbeitskräfte in Einklang gebracht werden müssen. Eine der »Hauptaufgaben des Personalmanagements« besteht daher auch in der Interessensaushandlung mit den Beschäftigten (Berthel 2000, S. 3).

### **Fallbeispiel:**

#### **Vereinte Versicherung (Integration von Vereinte in Allianzgruppe):**

*Von der Unternehmensleitung*

*kommunizierte personalpolitische Zielsetzungen:*

»Die strukturellen und personellen Veränderungen konsequent umsetzen und die notwendigen Veränderungen mit den Mitarbeitern und nicht gegen sie gestalten.«

»Personalpolitische Schwerpunkte:

Sicherung der Betriebsbereitschaft und der Leistungsträger

Effizientes und sozialverträgliches Management der Personalbewegungen

Konstruktive Einbindung der Arbeitnehmervertreter

Schnelle, offene und regelmäßige Mitarbeiterinformation«

(Präsentationsunterlagen, aus Henckel v. Donnersmark/Schatz 2000, S. 297, 298)

Diese angeführten Zielsetzungen können als relativ typisch für die offizielle Beschreibung von Soll-Vorgangsweisen gelten. Die Realität unterscheidet sich selbst-

redend nicht selten von den offiziellen Statements. Insgesamt ist aber davon auszugehen, daß die betriebliche Interessenvertretung sehr gut auf diese offiziell verlautbarten Zielsetzungen Bezug nehmen kann.

Damit die erwarteten Synergien erreicht werden können, gehen Zusammenschlüsse mit Personalbewegungen – im Klartext mit Personalabbau – einher. Dieser ist insbesondere bei einem Zusammenschluß von Unternehmen in ähnlichen Produkt- bzw. Marktsegmenten hoch (= horizontaler Zusammenschluß). Denn wesentliche Synergien sollen durch die Zusammenlegung administrativer, technischer und produktionsmäßiger Kapazitäten erreicht werden. Doppelt vorhandene Einheiten werden abgebaut (z.B. aus vier Niederlassungen werden zwei), gleichzeitig werden Hierarchieebenen gestrafft, Arbeitsplätze restrukturiert und ganze Abteilungen bzw. Geschäftsbereiche ausgelagert. Parallel dazu entsteht in anderen Aufgabenbereichen – wenngleich in einem geringeren Umfang – ein Mehrbedarf an Personal (z.B. Integration der EDV).

Für die Unternehmensleitung soll die Reduktion der Belegschaft u.a. aus Motivations- und Imagegründen möglichst reibungsfrei verlaufen, gilt es doch, verschiedene Interessengruppen außerhalb und innerhalb des Unternehmens nicht vor den Kopf zu stoßen und die Leistungsbereitschaft und die Motivation der (verbleibenden) Belegschaft zu erhalten. Auch geht es darum, nur eine gewünschte Reduktion zu erreichen, d.h. das Unternehmen versucht Schlüsselarbeitskräfte zu halten und andere als weniger produktiv eingeschätzte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzubauen. Diese Zielsetzung wird explizit für jede hierarchische Ebene angestrebt. Aufgabe des Personalmanagements ist es dabei, entsprechende

- objektivierende Instrumente zum Einsatz zu bringen,
- Schlüsselpersonal zu halten,
- betriebliche Akteure und Interessenvertretungen mit einzubeziehen sowie
- den Informationsfluß und die Aushandlungsprozesse zu gestalten und
- die Zusammenführung der personalwirtschaftlichen Systeme operativ um zu setzen.

Personalpolitische Entscheidungen sollen transparent und nachvollziehbar gemacht werden, um damit deren Akzeptanz durch die Betroffenen zu erhöhen. Das Ausmaß an *Partizipationsmöglichkeiten* der Belegschaft wird wesentlich durch das Integrationsmanagement gestaltet (siehe dazu Kapitel Integrationsmanagement). Die Teilnahmebereitschaft der MitarbeiterInnen ist ihrerseits stark über die in den beteiligten Unternehmen vorhandene Führungs- und Organisationskultur bestimmt.

## **Exkurs: Zuständigkeiten für Bestimmung und Umsetzung personalpolitischer Ziele**

Bei Unternehmenszusammenschlüssen sind üblicherweise eine Reihe von Stakeholdern involviert (siehe dazu Edition 91). Die Ausgestaltung der Personalpolitik ist auf strategischer Ebene eine Aufgabe der *Unternehmensspitze*, je nach organisatorischer Ausgestaltung auch in der Zusammenarbeit mit *Fachabteilungen* für Personalfragen. Jede Organisation verfügt über einzelne Abteilungen bzw. Servicestellen, die sich mit Aufgaben des Personalmanagements befassen, z.B. für Personalrecruiting, Personalverwaltung und Personalentwicklung.

Je nach Dezentalisierungsgrad sind strategische und operative personalpolitische Aufgaben des Zusammenschlusses auf Unternehmensspitze, zentrale Servicestellen und Linienvorgesetzte verteilt. Die Prozeßorganisation des Integrationsmanagements legt fest, welche Abteilungen auch für die Zusammenführung der bestehenden Systeme bzw. die Neukonzeption (Planung, Durchführung, Evaluierung) zuständig sind.

Personalabteilungen innerhalb des Unternehmens spielen im Rahmen der Fusionen eine eher führende oder eher nachgeordnete Rolle – je nach struktureller Einbettung und informeller Vernetzung. Je nach Selbstverständnis des Managements und des Betriebsrates sowie der kulturellen Gepflogenheiten in den beteiligten Unternehmen wird die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Interessenvertretungen eher kooperativ oder konfliktär sein. Grundsätzlich sind zwei Vorgehensweisen zu unterscheiden:

- Mindestbeteiligung der Interessenvertretung basierend auf gesetzlichen Grundlagen (wobei in der Praxis auch gesetzlich gewährte Mitsprachemöglichkeiten nur schwerlich durchgesetzt werden können).
- Umfangreiche Einbindung der Interessenvertretung in Entscheidungsprozesse, was eher tragfähige Lösungen ermöglicht (Kunz, 2002, S. 49).

In welcher Form und in welchem Ausmaß die betriebliche Interessenvertretung in den Prozeß des Zusammenschlusses involviert wird und welche Möglichkeiten der Beteiligung geboten werden, scheint wesentlich durch die Faktoren betriebliche Historie der Zusammenarbeit, Unternehmenskultur und involvierte Personen beeinflusst zu sein. Die Historie der Management-Betriebsrat-Beziehung unterliegt aufgrund des Zusammenschlusses einem Strukturbruch. Durch die veränderten Rahmenbedingungen (neues Unternehmen – neues Management – neuer Betriebsrat) kann sich die Verhandlungssituation und die Beziehung neu formieren. Im Vergleich zu bisherigen Entwicklungen können völlig konträre Erfahrungen auf-

treten. Beispielsweise haben sich die amerikanischen Gewerkschaftsvertreter United Auto Workers (UAW) auf besonders harte Verhandlung mit dem neuen Besitzer einer Niederlassung eingestellt. Wie sich im Zuge der Verhandlungen herausstellte, agierte das Management des neuen Unternehmens deutlich arbeitnehmerfreundlicher als das alte Management (Mayerhofer 1999).

### 3. AUSWIRKUNGEN VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN AUF DIE BELEGESCHAFT

---

Adressat personalpolitischer Zielsetzungen und Maßnahmen ist das gesamte Personal einschließlich Management. Grundsätzlich werden bei Zusammenschlüssen mit hohem Integrationsgrad alle Positionen (Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben) und Systeme (Arbeitszeit, Laufbahnen, Entlohnung, Zusatzleistungen) aller Beschäftigtengruppen neu zur Disposition gestellt, bewertet und auf Basis von strategischen Unternehmenszielsetzungen und nach Aushandlungsprozessen mit der betrieblichen Interessenvertretung verändert.

Niemand ist stärker mit (potentiellen) Veränderungen durch Zusammenschlüsse konfrontiert als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ob ein Unternehmen gekauft wird oder zwei Firmen fusioniert werden, ob starke Veränderungen von der Unternehmensleitung geplant sind oder nicht: Die Angst vor Arbeitsplatzverlust und die Ungewißheit über die (eigene) Zukunft, Konkurrenzkämpfe um eine mögliche Stelle im neuen Unternehmen bestimmen den Arbeitsalltag – der nicht mehr alltäglich ist!

MitarbeiterInnen reagieren auf einen Zusammenschluß mit dem »Merger-Syndrom«, folgende Reaktionen sind dabei zu beobachten (Jaeger 2001, S. 52ff., Buono/Bowditch 1989, S. 108ff.):

- **Angst und Unsicherheit:** Was wird aus dem Arbeitsplatz aus dem Unternehmen werden?
- **Trauer und Verlust:** Ein starkes Verlustgefühl prägt die Phase des Zusammenschlusses, vergleichbar mit dem Verlust eines nahen Angehörigen oder einer Ehescheidung. Dies ist besonders bei feindlichen Übernahmen zu bemerken.
- **Voreingenommenheit und innerer Widerstand:** persönliche Unsicherheit führt zu Vorurteilen und Ablehnung des Vorhabens der Unternehmensleitung.
- **Vertrauensverlust:** Neben der rechtlichen Verbindung zwischen ArbeitnehmerIn und Unternehmung besteht ein psychologischer Vertrag, der wechselseitige Erwartungen umfaßt. Dieser verliert bei M&A an Gültigkeit, da die Unternehmensseite diesen aufkündigt.
- **Egozentriertheit:** Je weniger Vertrauen in die Geschäftsleitung vorhanden ist, desto mehr treten die Individualinteressen der ArbeitnehmerInnen in den Vor-

dergrund. Die eigene Karriere, Status, Macht etc. stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Es zeigte sich, daß individuelle soziodemographische Merkmale wie z.B. Schulbildung, Herkunft und Geschlecht kaum Einfluß auf die Verhaltensreaktionen und die persönliche Erfolgswahrnehmung bei M&A haben (Gerpott 1993, S. 215).

Das Merger-Syndrom hat betriebswirtschaftlich relevante Auswirkungen, die empirisch nachgewiesen werden können:<sup>5</sup>

- Die beträchtlichen psychischen Belastungen zeigen sich am Arbeitsplatz durch reduzierte *Arbeitszufriedenheit* und eine erhöhte *Bereitschaft, ein Unternehmen* zu verlassen. Längsschnittstudien zeigen, daß diese Folgen nicht nur in den ersten Monaten unmittelbar nach der M&A-Aktivität vorhanden sind, sondern auch noch zwei bis drei Jahre später.
- MitarbeiterInnen sind vom Merger-Syndrom stärker betroffen, je höher (!) sie in der Hierarchieebene stehen (z.B. aufgrund starker Bindung ans Unternehmen, des Verlustes von Aufstiegsmöglichkeiten).
- Durch die Besinnung auf die individuellen Interessen kommt es zu einer starken Innenorientierung der Beteiligten, das Interesse am betrieblichen Geschehen beschränkt sich auf die Auseinandersetzung mit dem Zusammenschluß und der damit verbundenen individuellen Auswirkungen. Das Gesamtunternehmen, KundInnen und LieferantInnen bleiben unbeachtet und wirtschaftliche Einbußen sind dabei fast unausweichlich.

Diese Skizze des Problemfeldes zeigt, daß Unternehmenszusammenschlüsse individuelle Belastungen für die ArbeitnehmerInnen mit sich bringen, die negative ökonomische Auswirkungen zeitigen.

Die Entwicklung bzw. der Einsatz von Maßnahmen zur Bewältigung der Veränderung und (wie etwa von Coaching) auf Individual- wie Gruppenebene kann diese negativen Effekte reduzieren. Ebenso ist für das Gelingen von Zusammenschlüssen unabdingbar, daß entsprechende Aktivitäten zur Integration der Unternehmenskulturen und zum Zusammenwachsen der MitarbeiterInnen in ein neues

5 Im Detail zu diesen Studien: Gerpott 1993, S. 215 ff; interdisziplinäre Forschungsergebnisse zu englischsprachigen Forschungsarbeiten: Schweiger/Walsh 1990, S. 44 ff. In Bezug auf die Datensammlung und Datenbasis der HR-Studien ist kritisch anzumerken, daß

- Human-Resource Studien sich meist mit der »After-Merger-Betrachtung« beschäftigen und andere Phasen nicht oder nur teilweise miteinbeziehen (z.B. Pritchett 1997, Clever 1993),
- aufgrund des Zeitpunktes der Datenerfassung häufig eine retrospektive Betrachtung erfolgt (der Erhebungszeitpunkt liegt einige Wochen bis einige Jahre zurück),
- meist aus der Perspektive einer beteiligten Firma untersucht wird und
- die Zurechenbarkeit von Veränderungen auf einzelne Variablen durch diese Faktoren erschwert wird (Schweiger/Walsh 1990, S. 58, Gerpott 1993, Gut-Villa 1997).

Gesamtunternehmen gesetzt werden, wengleich dies ein zeitlich, finanziell und emotional aufwendiges Unterfangen darstellt.

Bei der Gestaltung des neuen Unternehmens sollten der Belegschaft Möglichkeiten zur Mitwirkung eingeräumt werden. Die Umsetzung von Entscheidungen oder zumindest deren Akzeptanz kann durch Mitwirkung der Betroffenen deutlich erhöht werden. Das Management profitiert von der oftmals besseren Qualität solcher Entscheidungen. Die MitarbeiterInnen können in der Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung ihre eigenen Vorstellungen einbringen und gleichzeitig die Unsicherheiten besser bewältigen (Robbins 1991, S. 243f.).

Eine frühzeitige und offene *Informationspolitik* und die Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle (Betriebsversammlungen, schriftliches Informationsmaterial wie Unternehmenszeitung, elektronische Medien wie Intranet und Email) sowie das direkte Gespräch kann Unsicherheit der Beteiligten deutlich reduzieren und die Motivation für die neue Sache deutlich erhöhen. Mit Hilfe neuer Technologien und einer entsprechend geplanten Informationsverteilung kann sowohl das Bedürfnis nach zielgerichteter Weitergabe von Informationen gewährleistet werden als auch das Verlangen nach Input befriedigt werden. Eine Informationsüberflutung mit wenig relevanten Materialien ist allerdings zu vermeiden. Partizipation bedingt eine offene Kommunikation und transparente Information!



## 4. PERSONALPOLITISCHE AUFGABENFELDER

---

Die personalpolitischen Aufgaben bei Unternehmenszusammenschlüssen sind sehr vielfältig. Zum besseren Verständnis, welche Personalaktivitäten vorrangig zu setzen sind, soll die zeitliche Dimension eines M&A herangezogen werden. Der Ablauf und die Aktivitäten eines Zusammenschlusses kann grundsätzlich in drei Phasen<sup>6</sup> gegliedert werden:

- Vorbereitungsphase (Pre-Merger-Phase)
- Integrationsphase (During-the-Merger-Phase) und
- Nach-Zusammenschluß-Phase (After-the-Merger-Phase).

Jede dieser Phasen ist schwerpunktmäßig durch unterschiedliche personalpolitische Aufgaben gekennzeichnet. Die Zuordnung ist nicht immer überschneidungsfrei, so kann sich eine Aktivität über eine Phase hinaus erstrecken, oder überhaupt erst verzögert beginnen.

Nachfolgend soll ein Überblick über die in den verschiedenen Phasen anfallenden Aufgaben gegeben werden (Abbildung 1), anschließend werden die Aufgabenbereiche in dieser Abfolge ausgeführt.

6 Siehe dazu Edition 91.

**Abb. 1: Personalpolitische Aufgaben in den verschiedenen Phasen des Zusammenschlusses**

Personalpolitische Aufgabenfelder	Phasen des Zusammenschlusses	Pre-merger (Vorbereitung)	During the Merger (Integration)	After the Merger (Nach-Integration)
<b>Analyse personalwirtschaftlich relevanter Fakten</b> • Bewertung der Humanressourcen des Zielobjektes (Due-Diligence-Prüfung)		X		
<b>Strategieentwicklung und langfristige Planung<sup>7</sup></b>		X	⇒ X	
<b>Quantifizierung des zukünftigen Personalbedarfs</b> • Analyse des Personalbestandes • Neuer Personalbedarf		X X X	⇒ X ⇒ X ⇒ X	
<b>OPERATIVE UMSETZUNG:</b> <b>Selektion und Reduktion von Personal</b> • Zusammenlegung und personelle Besetzung • Verfahren zur Auswahl der verbleibenden MitarbeiterInnen • Entwicklung beschäftigungssichernder Maßnahmen/Sozialplan • Unterstützungsmaßnahmen für den Umgang mit Veränderung und Konflikten			X X X X	⇒ X
<b>Angleichung von Verfahren</b> • Anreiz- und Entgeltsystem (Gehalt, Sozialleistungen) • Arbeitszeitsysteme • Weiterbildung und Organisationsentwicklung • Personalverwaltung und Personalinformationssysteme			X X X X	⇒ X ⇒ X ⇒ X
<b>Fortsetzung und Reflexion der Maßnahmen</b> • Wirkungsanalysen der gesetzten Maßnahmen • Beispiele für Controllingmaßnahmen: Zufriedenheitsanalyse/MitarbeiterInnenbefragung				X X X

Quelle: eigene Darstellung

7 Erstrecken sich die Aktivitäten über mehrere Phasen wird das mit ⇒ X gekennzeichnet. Z.B. Die Strategieentwicklung erfolgt bzw. erstreckt sich vielfach auch in die Integrationsphase.

In der **Vorbereitungsphase** steht die Analyse der vorhandenen personellen Kapazitäten in quantitativer wie qualitativer Hinsicht im Mittelpunkt. Es erfolgt die Bewertung der Humanressourcen im Rahmen einer Due-Diligence-Prüfung<sup>8</sup>. Die Entwicklung einer personalpolitischen Strategie baut auf den Ergebnissen dieser Prüfung und den Zielsetzungen der Unternehmensstrategie auf. Am Ende der Vorbereitungsphase sollte bereits der zukünftige Personalbedarf in der neuen Organisation feststehen.

In der **Integrationsphase** steht die operative Umsetzung der strategischen Personal-Ziele des Zusammenschlusses im Vordergrund:

- Einerseits durch Selektion und Reduktion von Personal. Organisationsstrukturen sind zusammenzulegen und Entscheidungen über die personelle Besetzung von Managementpositionen und den weiteren Hierarchieebenen zu treffen. Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung sind ebenso zu setzen wie Unterstützungsmaßnahmen für KollegInnen, die im Zuge von Einsparungen abgebaut werden. Auch für im Unternehmen Verbleibende ist der Umgang mit Unsicherheit und Konflikten zu unterstützen (z.B. durch Coaching). Meist übernimmt die Personalabteilung auch Aufgaben der Kulturintegration.
- Andererseits durch die Angleichung/Vereinheitlichung personalpolitischer Instrumente der beteiligten Unternehmen. Die in Verwendung befindlichen Instrumente (z.B. Anreizsysteme, Arbeitszeitsysteme) sind auf ihre Vor- und Nachteile zu prüfen und eine Entscheidung darüber zu treffen, ob beide Systeme im Einsatz bleiben, ob eines den Vorzug erhält, oder ob ein neues geschaffen wird.

Die Analyse der personellen Situation in der Vorbereitungsphase eines Zusammenschlusses und die strategische Ausrichtung sowie die Quantifizierung des Personalbedarfs sind Aufgaben, die auch dann anfallen, wenn beschlossen wird, die Unternehmen weitgehend eigenständig weiterzuführen. Die Abstimmung personalwirtschaftlicher Instrumente hat dann zu erfolgen, wenn beide Unternehmen zusammengeführt werden.

**After-the-Merger-Phase:** Die relevanten Entscheidungen sind gefallen und ein Teil davon bereits realisiert. In dieser Phase steht die Fortsetzung der begonnenen Maßnahmen unter Rückkoppelung der bisher gemachten Erfahrungen im Mittelpunkt. Durch die Ergebnisse von Wirkungsanalysen und Controllingmaßnahmen können Vorgehensweisen nochmals reflektiert und entsprechende Weichenstel-

8 Der englische Begriff »Due-Diligence« steht allgemein für eine Prüfung, die mit besonderer Sorgfalt ausgeführt wird. Diese Prüfung dient zur Vorbereitung der Zusammenschlußentscheidung.

lungen für die Zukunft vorgenommen werden. Für diese Phase können die allgemeinen Instrumente des Controllings eingesetzt werden, daher wird hier nicht mehr näher darauf eingegangen.

#### **4.1. ANALYSE PERSONALPOLITISCH RELEVANTER FAKTOREN IM VORFELD**

Im Rahmen der Vorbereitung einer Unternehmenstransaktion gilt es, Entscheidungsgrundlagen z.B. für bzw. gegen eine Transaktion, für die Höhe des Kaufpreises, die Planung der Integration zu ermitteln. Ein wichtiger Bestandteil dabei ist die Analyse der personellen Situation der beteiligten Unternehmen. Dies muß in jedem Fall geschehen, egal ob ein Unternehmen gekauft wird, oder ob zwei Unternehmen fusionieren und ein neues daraus entsteht.

Die personelle Situation sollte im Rahmen einer Due-Diligence-Prüfung durchleuchtet werden. Für die Analyse des Personalbereiches im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen liegen unterschiedliche Fragenkataloge vor. Nachfolgend wird ein Beispiel dafür gegeben (Helbing, C., zitiert nach Bebenroth 2000, S. 124 f):

##### **Abb. 2: Fragenkatalog – Personal-Due-Diligence**

»Wie hat sich die Personalstruktur in den letzten Jahren (z.B. 5 Jahren) verändert?

- Mitarbeiter je Abteilungen
- Frauen
- Ausländer bzw. Gastarbeiter
- Auszubildende
- Aufstellung der Altersstruktur aller MA

Welche besonderen Verpflichtungen bestehen gegenüber dem Personal?

- Vertraglich zugesagte Abgangsentschädigungen?
- Beförderungsversprechen?
- Mitbestimmungsrechte?
- Gewinnbeteiligungen?
- Provisionszusagen?

Besteht ein Gesamtarbeitsvertrag? Wenn ja, welche besonderen Verpflichtungen sind damit verknüpft?

Bestehen Qualifikations-/ Leistungsbewertungssysteme?

Wie ist das Klima in der Unternehmung zu bewerten?

Ist der künftige Bedarf an Personal und Kaderleuten zu decken?

Wie ist das Lohn- und Gehaltsniveau im Vergleich zu Konkurrenzbetrieben und zu anderen ortsansässigen Unternehmungen zu bewerten? Existiert beim potentiellen Käufer eine ähnliche Struktur?

Könnte ein Mangel an Fachkräften zu Engpässen führen?

Wird Schicht oder Überzeit gearbeitet?

Ist die Ausbildung und Erfahrung des Personals im allgemeinen gut/genügend/ungenügend? Könnte das Personal auch anderweitig eingesetzt werden?

Sind die Sozialeinrichtungen zeitgemäß? (Kantine, Parkplätze, Lohnfortzahlung bei Krankheit, Urlaubsgeld usw.)

Sofern Ausländer beschäftigt werden: Sind die Aufenthaltsbewilligungen gesichert?«

Dieser Katalog zeigt bereits auf, daß die gehaltvolle Beantwortung all dieser Fragen ein ausgefeiltes Personalmanagementinstrumentarium erfordert, insbesondere auch intensive Vorarbeiten im Rahmen von Personalbestands- und Personalbedarfsplanung.

Gleichzeitig macht dieser Fragekatalog als Beispiel auch deutlich, daß Personalfragen eher reaktiv und nicht strategisch angegangen werden. So werden zwar finanzielle Belastungen und quantitative Aspekte der Personalstruktur relativ genau, der Bereich der Qualifikationen aber nur durch eine (!) recht allgemeine Frage erfaßt. Weitere Beispiele finden sich in Mayerhofer 2002.

Die personelle Analyse erfolgt somit weniger potentialbezogen, sondern stärker ausgaben- bzw. kostenorientiert. Dies zeigt sich auch, wenn man professionell durchgeführte Ratings internationaler Rating-Agenturen betrachtet.

### **Fallbeispiel: Analyse des Personalsbereichs bei Fluggesellschaften**

- Arbeitskosten pro Sitzplatzkilometer
- Struktur der Arbeitsverträge
- Existenz von B-skalierten Arbeitsverträgen (kürzer eingestellte, geringer entlohnte ArbeitnehmerInnen)
- Status der Gewerkschaftsverträge
- Möglichkeit von Streiks

(Bebenroth 2000, S. 129)

Eine etwas einseitige Betrachtung von Personal ist die Folge. »Beschäftigte werden demnach unter zwei Gesichtspunkten betrachtet: Einerseits wird die potentielle Streikgefahr der Belegschaft beleuchtet; andererseits gilt dem head-counting sowie einer möglichen Verschlankung der Belegschaft die höchste Priorität.« (Benbroth 2000, S. 129)

In der betrieblichen Praxis wird die personelle Analyse im Vorfeld häufig vernachlässigt. Meist stehen rechtliche Aspekte (z.B. Ist ein Zusammenschluß überhaupt möglich?) und die Analyse der finanziellen Situation (z.B. Bewertungen von Vermögensbestandteilen) im Vordergrund der Due-Dilligence-Prüfungen. In den angloamerikanischen Ländern werden Due Diligences regelmäßig durchgeführt (Heck 1999, S. 71). In Deutschland erfolgt nur bei jeder achten Transaktion eine umfangreiche Analyse (Jansen 2000, S. 35).

Die Ergebnisse der Due-Dilligence Prüfung (soweit zugänglich) sind von der betrieblichen Interessenvertretung insbesondere in Hinblick auf die Berücksichtigung von qualitativen Faktoren des Personalbestandes (z.B. Potentialentwicklung, Einsetzbarkeit für alternative Geschäftsfelder) zu hinterfragen. Denn diese Ergebnisse bilden gleichzeitig auch eine Grundlage für die Entwicklung einer Personalstrategie und einer langfristigen Planung des Personalbestandes.

## **4.2. STRATEGIEENTWICKLUNG UND LANGFRISTIGE PLANUNG**

Die Unternehmensstrategie setzt sich aus verschiedenen funktionalen Teilstrategien zusammen. Die Personalstrategie ist eine neben anderen, z.B. Produktstrategie, Marktstrategie. Diese funktionalen Teilstrategien müssen in gegenseitiger Abhängigkeit formuliert, implementiert und kontrolliert werden (vgl. Scholz 1994, S. 52f.).

In Bezug auf die strategische Ausrichtung des neuen Unternehmens und der Entwicklung einer Personalstrategie sind grundsätzlich zwei Vorgangsweisen möglich:

- Die Unternehmensstrategie gibt die zukünftigen Aktivitäten vor und Aufgabe der Personalstrategie ist es, die zur Umsetzung erforderlichen Personalressourcen zur Verfügung zu stellen. In diesem Fall spricht man von einer »abgeleiteten Personalstrategie« (Elsik 1999)
- Beim umgekehrten Vorgehen wird der vorhandene Personalbestand auf seine spezifischen Besonderheiten hin analysiert (z.B. spezielle Qualifikationsprofile, Wettbewerbsvorteile) und hinterfragt, ob nicht im Vergleich zur Konkurrenz

besondere Vorteile/Potentiale liegen, die auch strategisch nutzbar sind. Ausgehend von diesen Ergebnissen werden mögliche Unternehmensstrategien entwickelt (z.B. neue Geschäftsfelder). In diesem Fall spricht man von »originären Personalstrategien«.

Diese zwei Vorgehensweisen beschreiben idealtypische Wege. Der Entwicklungsprozeß einer Strategie ist idealerweise wohl immer von beiden Sichtweisen getragen. So macht es keinen Sinn, die vorhandenen Potentiale des Personalbestandes nicht zu beachten, ebenso wie es wenig Sinn macht, die aktuelle Positionierung des Unternehmens am Markt nicht einzubeziehen.

Neben dem geplanten Vorgehen verändern sich Strategien in der Entwicklung und Umsetzung durch ungeplante (emergente) Anteile (z.B. aufgrund unterschiedlicher Interpretationen von Sachverhalten, individuelle Interessen) (Mintzberg 1987).

In der betrieblichen Praxis kann oftmals eine einseitige Bevorzugung der Anpassung von Personal festgestellt werden. Der Einfluß der personellen Ressourcen ist bei strategischen Entscheidungen sehr gering und i.d.R. kommen daher abgeleitete Personalstrategien zum Einsatz. Dieses Vorgehen ist zumindest aus Sicht vieler PersonalmanagerInnen<sup>9</sup> nicht der beste Weg (Horsch 2000, S. 8). Die Macht der Personalabteilungen im Unternehmensgefüge ist demnach auch beschränkt.

### **4.3. QUANTIFIZIERUNG DES ZUKÜNFTIGEN PERSONALBEDARFS**

Welches Vorgehen nun auch zur Entwicklung von Personalstrategien gewählt wird, es sind für den Zusammenschluß strategische Entscheidungen zu treffen, bevor mit konkreten Planungen begonnen werden kann. Jedenfalls sind folgende Bereiche zu klären:

- Strategische Neuausrichtung von Geschäftsfeldern und deren Auswirkungen auf Stellenstruktur und Qualifikationsanforderungen.
- Analyse des Bestandes an vorhandenen Arbeitskräften (Wie viele Personen mit welchen Qualifikationen sind auf welchen Arbeitsplätzen).
- Mögliche Potentialveränderungen durch Weiterbildung und/oder Umschulungen.

9 Allerdings ist hier auch der Wunsch nach der Steigerung der eigenen Bedeutung wohl nicht unmaßgeblich.

- Bewertung der Produktivität und des Potentials (z.B. durch Daten aus dem Personalinformationssystem: Leistungsbeurteilung, Einschätzungen durch Vorgesetzte, Stellenpläne, neue Geschäftseinheiten ...).

#### **4.3.1. Analyse des Personalbestandes**

Die *qualitative* Personalbestandsplanung zielt auf die Aufdeckung und Klassifikation der Belegschaft nach Alter, Geschlecht, Kenntnis- und Fähigkeitspotentialen zum Planungszeitpunkt. Die Veränderung dieser Potentiale aufgrund von Erfahrung, Lernen, Entwertung von Qualifikationen wird bis zu einem vorab definierten Planungshorizont prognostiziert. (vgl. Drumm 1995, S. 227). Nicht berücksichtigt werden dabei Veränderungen, die durch betriebliche Maßnahmen (Schulungen, Aufstieg ...) herbeigeführt werden. Personen mit gleichen oder ähnlichen Merkmalen und Qualifikationen werden dabei zu *Personalkategorien* zusammengefaßt.

Die *quantitative* Personalbestandsplanung bestimmt die vorhandene und die zukünftig gewünschte Anzahl an MitarbeiterInnen je Personalkategorie.

Grundlage dafür sind Personalbestandsstatistiken, die auf statistischen Standardverfahren (Mittelwerte, Häufigkeiten, Streuungsmaße etc.) und Kennzahlen (z.B. Fluktuation je Personalkategorie) beruhen. Zeitreihenverläufe und Clusteranalysen zur Bildung von Kategorien kommen ebenso zum Einsatz.

#### ***Beispiel: Bildung von Personalkategorien und mögliche Konsequenzen bei Personalabbau:***

Die gesamte Belegschaft wird nach Alter kategorisiert. Eine besonders große Personalkategorie sind die 50-Jährigen. Der Mittelwert für das Alter in dieser Personalkategorie liegt bei  $\mu = 50$  und einer Standardabweichung von  $\sigma = 4$  Jahre. Diese Kategorie kann nun auch nach auffallenden anderen Merkmalen analysiert werden (z.B. besondere Häufung von Fähigkeiten). Markant ist in diesem Fall auch die geringe Fluktuationsrate in dieser Personalkategorie. Steht nun in diesem Unternehmen Personalabbau an, ist die Reduktion durch natürliche Fluktuation keine zielführende Alternative, die Frühpensionierung sehr wohl.

Die Bildung von Personalkategorien nach Qualifikationen etwa setzt voraus, daß Fähigkeiten und Potentiale von MitarbeiterInnen auch objektiv feststellbar bzw. einschätzbar sind. Unterschiedliche Instrumente kommen zum Einsatz:

- Körperliche Konstitution: ärztliche Untersuchungen
- Qualifikationsebene: Tests, laufende Mitarbeiterbeobachtung, summarische und analytische Leistungsbeurteilungsverfahren (Rangreihenverfahren, Einstufungsverfahren), Assessment-Center-Technik, Beschreibung von Verhaltensmerkmalen, Management by Objectives, Portfoliomethode
- Motivationsebene: individuell in Mitarbeitergesprächen für die Belegschaft mittels Mitarbeiterbefragungen.

Hier wird auf die Bewertung des Personalbestandes mittels Portfolioanalyse eingegangen.

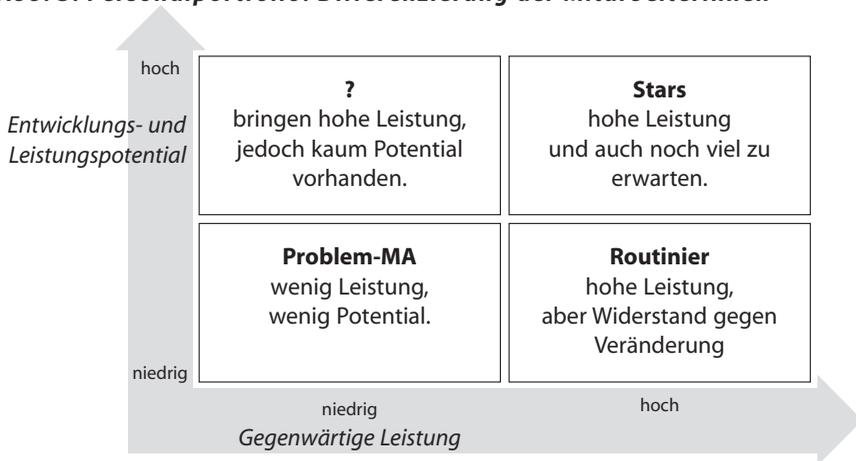
#### **4.3.1.1. Bewertung des Personalbestandes mittels Personalportfolio**

Der Einsatz des Personalportfolios in der betrieblichen Praxis ist weit verbreitet. Auch für die Bewertung des Personalbestandes im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen ist das Portfolio sehr gut geeignet, einen Überblick über die Bestände beider Fusionspartner zu gewinnen. Gleichzeitig kann auf Basis der Einschätzung des Bestandes auch der zukünftige personelle qualitative Bedarf vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung abgebildet werden. Aus der Besetzung und der Veränderung der strategischen Geschäftsfelder kann unmittelbar Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Das Personalportfolio basiert auf der Einschätzung von zwei Dimensionen der Beschäftigten – vorhandenes *Entwicklungspotential* und gezeigtes *Leistungsverhalten*.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen entsteht eine Vier-Felder-Matrix, die einen guten Überblick über die Verteilung des vorhandenen Personalbestandes liefert. Den Führungskräften obliegt es, ihre MitarbeiterInnen entsprechend dieser Dimensionen einzuschätzen und zuzuordnen. Aggregiert man die Einzelergebnisse, gelangt man zu einer Grobeinschätzung des Personalbestandes der beteiligten Unternehmen eines Zusammenschlusses bzw. des neuen Unternehmens (siehe Abb. 3).

**Abb. 3: Personalportfolio: Differenzierung der MitarbeiterInnen**



Quelle: Odiorne 1984, S. 66<sup>10</sup>

Als Stars werden im Portfolio jene MitarbeiterInnen bezeichnet, die ohnehin eine hohe Leistung erbringen, aber auch stets bemüht sind, Innovationen aufzunehmen. Ihr Anteil beträgt lt. einer Untersuchung von Odiorne 15 % der Belegschaft. Die Verteilung der Belegschaft innerhalb des Portfolios weist in der Regel einen sehr hohen Anteil an Routiniers auf – rund 80 %, diese erbringen zwar gute Leistung, zeigen aber Widerstand gegen Veränderungen bzw. wenig Willen zur eigenen Weiterentwicklung. Als ProblemmitarbeiterInnen werden jene kategorisiert, die geringe Leistung erbringen und wenig Potential besitzen. Von dieser Mitarbeitergruppe möchte sich eine Unternehmung trennen. Bei ?-MitarbeiterInnen ist die zukünftige Entwicklung noch ungewiß, ihr Anteil ist ebenfalls gering.

Von zentraler Bedeutung ist die Veränderung der zugeordneten Personalgruppen während eines Zusammenschlusses aufgrund des Merger-Syndroms. So ist zu erwarten, daß die Anzahl der »Routiniers« und der »?« nach einer Übernahme deutlich ansteigt, zulasten des Anteils der Spitzenkräfte. Letztere reduzieren aufgrund der Unsicherheit bzw. eigener mikropolitischen Interessen ihre Leistung und/oder nehmen eine abwartende Stellung ein. Die Anzahl der ProblemmitarbeiterInnen dürfte sich nicht verändern (Hermsen 1994, S. 127 f.).

10 Odiorne selbst verwendet als problematisch einzuschätzende Kategoriebezeichnungen (dead-wood, problem employees, workhorses and stars).

#### 4.3.1.2. Erwünschte und unerwünschte Fluktuation

Wenn ProblemmitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen, handelt es sich aus Sicht der Unternehmensleitung um eine erwünschte Fluktuation.

Hingegen ist es eine zentrale Aufgabe, möglichst alle als Spitzenkräfte definierten Beschäftigten zu halten, denn es zeigt sich, daß besonders diese Gruppe eine hohe Fluktuationsrate bei Übernahmen aufweist (Jansen/Pohlmann 2000, S. 37). Im Zuge von Fusionen stellt der Abfluß von Humanvermögen der Organisation ein nicht zu vernachlässigendes Problem dar. Insbesondere wenn es sich dabei um Fähigkeitsprofile handelt, die nicht kurzfristig und eins zu eins zu ersetzen sind.

Das Unternehmen schenkt zwei Beschäftigtengruppen besondere Aufmerksamkeit: erste und zweite Führungsebene (=Topmanagement) und als Schlüsselkräfte definierte ArbeitnehmerInnen. Aus Sicht der Interessenvertretung ist weniger das Management als die Definition von Schlüsselarbeitskräften von Interesse. Nach welchen Kriterien werden diese von wem als solche etikettiert? Für welche Unternehmensbereiche und Hierarchieebene erfolgt eine solche Zuordnung? Und last but not least: um welche quantitative Anzahl handelt es sich dabei. Diese Fragen stehen in einem engen Zusammenhang mit der angestrebten Personalstrategie und erfordern daher eine stückweise Offenlegung durch das Management.

#### 4.3.2. Neuer Personalbedarf

Grundsätzlich ist zwischen zwei Arten von Personalbedarf zu unterscheiden:

- *Qualitativer* Personalbedarf beschreibt Fähigkeiten und Kenntnisse, die MitarbeiterInnen zur Leistungserbringung (oder zukünftig zur Leistungserbringung) benötigen und spiegeln somit die Anforderungen der Stellenaufgaben wider.
- *Quantitativer* Personalbedarf gibt an, wie viele Köpfe pro Personalkategorie erforderlich sind, um die geplante Arbeitsmenge zu erbringen.

Für beide Arten gilt, daß die Planungen am einfachsten und treffsichersten erfolgen könnten, wenn es sich um gut planbare Aufgaben handelt, die Arbeitsmenge genau vorhersehbar ist, das Umfeld stabil und durch kontinuierliche Entwicklung gekennzeichnet ist. Bei Zusammenschlüssen ist zumindest die Stabilität des Unternehmensumfeldes eingeschränkt, was eine Fortschreibung der bisher verwendeten Daten nur zum Teil erlaubt. Denn bei einem Zusammenschluß handelt es sich geradezu um einen Strukturbruch.

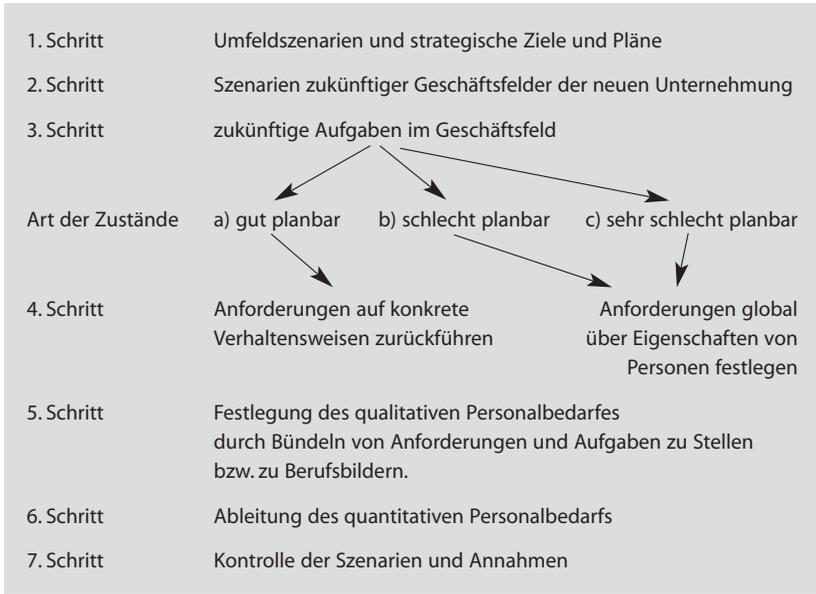
Anschließend soll folgender Frage nachgegangen werden: Wie kann ein Konzept einer qualitativen und quantitativen Personalbedarfbestimmung vor dem Hintergrund von Strukturbrüchen entwickelt werden? Dazu werden grundsätzlich zwei Vorgangsweisen dargestellt.

- **Verfahren 1** – aufgabenorientiertes Vorgehen: Der Bedarf wird aus den Aufgaben des Unternehmens abgeleitet und danach in Köpfen umgerechnet.
- **Verfahren 2** – kostenorientiertes Vorgehen: Die Kosten und Erlöse der Unternehmensplanung werden in Köpfe umgerechnet. Aus dem geplanten Kostenumfang wird die Anzahl der MitarbeiterInnen festgelegt.

#### **4.3.2.1. Verfahren 1 – aufgabenorientiertes Vorgehen**

Mit Hilfe von Umfeldszenarien wird versucht, mögliche Zukunftszustände für das Unternehmen zu entwerfen. Nach einer Analyse der Wahrscheinlichkeit und der Erwünschtheit eines möglichen Szenarios werden daraus strategische Ziele der Unternehmung abgeleitet. Liegen die strategischen Zielsetzungen einmal vor, geht es darum, in der Personalplanung entsprechende Konkretisierungen vorzunehmen. Die Methode der szenariogestützten Prognose eignet sich zur Ermittlung des *qualitativen Personalbedarfs* in einer Umbruchsituation des Unternehmens. Dabei werden zukünftige Tätigkeitsfelder, Arbeitsbedingungen und Kompetenzanforderungen geplant. In den Tätigkeitsfeldern, die nur von kleineren Veränderungen betroffen sind, kann der Bedarf in einer Art Stellenfortschreibung mit oder ohne Variationen von Aufgaben erfolgen. Ein Beispiel zur möglichen Vorgangsweise gibt Abbildung. 4.

**Abb. 4: Ablauf einer qualitativen Personalbedarfsplanung bei starker Veränderung**



Quelle: in Anlehnung an Drumm 1995, S. 188

**Ad Schritt 1+2: Szenarienentwicklung und neue Geschäftsfelder**

Ausgehend von strategischen Zielsetzungen im Rahmen des Zusammenschlusses und Plänen für die Leistungserstellung werden vor dem Hintergrund verschiedener Szenarien im Umfeld der Organisation Aufgaben abgeleitet. Hauptaufgabe von Szenarien ist es, das zukünftige Unternehmensumfeld zu beschreiben (z.B. in Bezug auf Entwicklungen von Angebot und Nachfrage, Verhalten von Konkurrenten am Beschaffungs- und Absatzmarkt, Entwicklungen des Arbeitsmarktes ...) und damit eine Abwägung von Chancen und Risiken zu erhalten. Komplexe, mehrdimensionale Szenarien bilden die Realität – bei aller Unsicherheit – noch am besten ab. Umfeldszenarien sind die Grundlage von strategischer Unternehmensplanung. Diese wird durch taktische Planung (Maßnahmen zur Nutzung von Chancen) und operative Planung (kurzfristige konkrete Maßnahmen) ergänzt.

Diese Pläne geben erste Informationen darüber, welche Qualifikationen aufgebaut und welche überflüssig geworden sind. Diese Daten sind also Ausgangspunkt

für personalplanerische Aktivitäten in Bezug auf Bestands-, Entwicklungs- und Abbauplanung.

#### Ad Schritt 3: Festlegung neuer Aufgaben im Geschäftsbereich

Die Prognose über neue Tätigkeitsfelder – größere Aufgabenmenge oder Stellenmenge, die sich auf ein Objekt (z.B. Produktgruppe XY) oder Funktion (z.B. Beratung) beziehen – und Aufgaben (Ziele, Aktivitäten und Mittel zur Zielerreichung) sind unterschiedlich gut planbar. Gut planbare Tätigkeitsfelder sind dadurch gekennzeichnet, daß für das Unternehmen verfügbare Erfahrungen zur Aufgabengestaltung und konkrete Ausgestaltungen eines zukünftigen Tätigkeitsfeldes vorliegen (z.B. bereits in diesem Markt tätig). Sehr schlecht planbare Aufgaben sind jene, deren Ablaufschritte nicht exakt anzugeben sind und auch nur vage definiert sind (z.B. im Forschungsbereich). Lernprozesse in Pilotprojekten und Arbeitsgruppen erleichtern eine Zuschneidung von Aufgabensetzungen und die Analyse von benötigten Qualifikationen und Verhaltensweisen. Methodisch ist z.B. auf Ablaufdiagramme und Relevanzbaumtechnik zurückzugreifen. Ablaufdiagramme geben die zeitliche und sachlogische Reihenfolge von Aktivitäten wieder. Die Relevanzbaumtechnik dient dazu, Zweck-Mittelbeziehungen zwischen einzelnen Aufgaben aufzudecken und nachvollziehbar zu machen. Als weitere Methoden können auch Brainstorming oder Moderationstechniken (Metaplantchnik) eingesetzt werden.

Die Erarbeitung neuer Tätigkeitsfelder kann für die betriebliche Interessenvertretung ein interessantes Feld zur Mitwirkung sein, da hier auch die Schnittstelle zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und der Partizipationschancen für ArbeitnehmerInnen mitverhandelt werden.

#### Ad Schritt 4: Bestimmung des Anforderungsprofils

Die Ableitung von Anforderungen aus den zukünftigen Tätigkeitsfeldern kann grundsätzlich

- verhaltensorientiert (welches Verhalten müßte bei der Durchführung gezeigt werden?)
- oder fähigkeitsorientiert erfolgen (was muß gekonnt oder gewußt werden, um die Aufgabe zu erfüllen?).

Eine Operationalisierung der Aufgabe (Zerlegung in einzelne Merkmale) wäre Voraussetzung dafür, um zu zeigendes Verhalten konkret zu beschreiben, wie dies nur bei sehr gut planbaren Aufgaben der Fall ist. Bei den Fällen von kreativen und damit schlecht planbaren Aufgaben (Fälle b+c) sind Qualifikationsbündel festzulegen, über die die ausführende Person verfügen sollte.

Ad Schritt 5: Festlegung des qualitativen Personalbedarfes

Die Bündelung der Aufgaben und Anforderung kann auf Grundlage von Ähnlichkeiten von Aufgaben oder Anforderungen erfolgen und spiegelt den qualitativen Personalbedarf wider. Dabei können Zuordnungen zu bestehenden Aufgaben erfolgen oder neue Tätigkeits- bzw. Stellentypen gebildet werden.

Ad Schritt 6: Ableitung des quantitativen Personalbedarfs

Die Ergebnisse des qualitativen Personalbedarfs – im Abgleich mit vorhandenen Personalressourcen – ergeben den quantitativen Personalbedarf. Insbesondere bei Restrukturierungen und Zusammenlegungen bzw. Auslagerungen von Unternehmensbereichen bei gleichzeitigem Aufbau neuer Geschäftsfelder ist auf vorhandenes Personal zur Erfüllung neuer Aufgabenbereiche zurückzugreifen. Entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen und Versetzungsmöglichkeiten sind zu kreieren.

#### **4.3.2.2. Verfahren 2 – kostenorientiertes Vorgehen**

Die Personalplanung wird der Unternehmensplanung nachgelagert und vollzieht die Gesamtplanung des Unternehmens für den Bereich Personal. Die Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs<sup>11</sup> steht dabei im Mittelpunkt. Sowohl die Unternehmensplanung als auch die Personalplanung arbeitet auch hier mit Expertenschätzungen und mathematischen Schätz- bzw. Prognoseverfahren (z.B. Erwartungswertansatz, Trendexplorationen mittels einfacher oder multipler Regression, Kennzahlenmethoden etwa in Bezug auf Anzahl der Kunden, Arbeitsproduktivität, Umsatz etc.)<sup>12</sup> Dies setzt allerdings eine Mindestzahl von verlässlichen Informationen voraus, etwa in Bezug auf die Produktnachfrage, technologische wie administrative Veränderungen (Horsch 2000, 26).

Das pragmatische Vorgehen für die quantitative Personalplanung soll nun anhand eines Fallbeispiels der Fusion von zwei Banken dargestellt werden (Wickel-Kirsch/Kaiser 1999, S. 9ff.).

Um den quantitativen Personalbedarf von der Gesamtunternehmensplanung abzuleiten, ist es notwendig, Kosten und Erlöse beider Unternehmen gegenüber-

11 Arbeitsmengenabhängige Bruttopersonalbedarf je Personalkategorie.

12 Von geringer praktischer Relevanz für den Zusammenschluß und insgesamt wenig verbreitet sind auch lineare Optimierungsmodelle und Simulationsmodelle, da konkrete Unternehmenssituationen wie z.B. saisonale Absatzschwankungen, komplexe Produktionsstrukturen und Leistungsgradschwankungen vernachlässigt werden. (Horsch 2000, S. 23; Drumm 1995, S. 219).

zustellen und eine Planung für das neue gemeinsame Unternehmen abzuleiten. In diese Planung fließen Annahmen über Kosten- und Erlössynergien in die Berechnung mit ein.

**Abb. 5: Auszug Unternehmensplanung/Personalplanung**

<b>Unternehmensplanung:</b>		<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Geplante Kosten	Bank A	100	100	100
	Bank B	90	95	95
	<i>Neue Bank</i>	<i>190</i>	<i>195</i>	<i>195</i>
Geschätzte Kostensynergien	Sachkosten	5	5	5
	Personalkosten	10	15	20
Geplante Gesamtkosten	<i>Neue Bank</i>	<i>175</i>	<i>175</i>	<i>170</i>
<b>Personalplanung:</b>				
Geplante Personalkosten:	Bank A und B	90	95	100
Abzüglich Personalsynergien		10	15	20
Personalkosten	Neue Bank	80	70	80
<i>Einsparung in Köpfen</i>		<i>450</i>	<i>500</i>	<i>550</i>

Quelle: in Anlehnung an Wickel-Kirsch/Kaiser 1999, S. 10

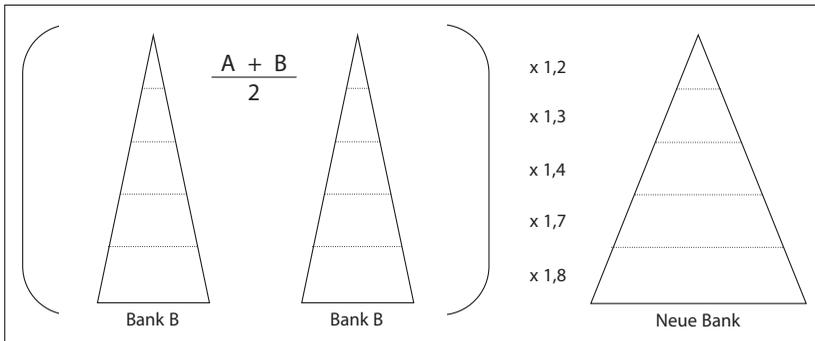
Aus der Zusammenführung von geschätzten Synergien und angestrebten Kosten wird das quantitative Abbaupotential für die Gesamtunternehmung abgeleitet. Dieser Gesamtwert ist auf die einzelnen Unternehmensbereiche, Niederlassungen, und/oder Abteilungen bis auf Gruppen- bzw. Einzelebene herunterzubrechen.

Als Maßstab wird in diesem Fall die Anzahl der betreuten KundInnen, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb, herangezogen. Denkbar wären auch die Bewertung nach Umsätzen, nach betreuten Produkten etc. Durch die Zusammenlegung der Banken ergeben sich Überschneidungen insbesondere im administrativen Bereichen. Die Heranziehung auch von internen KundInnen verdeutlicht die Überlappung von Aktivitäten besonders gut (z.B. wird sich der Stab zur Betreuung der Leitung deutlich verringern). Aus diesen Daten kann eine Personalwanderungsmatrix abgeleitet werden; in dieser wird eingetragen, welche Unternehmenseinheiten ArbeitnehmerInnen abgeben und welche ArbeitnehmerInnen aufnehmen.

Parallel zu diesen Vorgehen ist die Organisationsstruktur und damit auch die Anzahl der Hierarchieebenen im neuen Unternehmen festzulegen. Wurden in den beteiligten Unternehmen vergleichbare hierarchische Differenzierungen angewandt (Anzahl, Ausstattung mit Bevollmächtigungen etc.), können diese auf das neue Unternehmen direkt übertragen werden; ein Zusammenschluß ist aber häufig willkommener Anlaß die Anzahl der Hierarchieebenen zu reduzieren (z.B. statt 8 Hierarchieebenen nur noch 5). Diese Entscheidung ist von der Unternehmensleitung zu treffen.

Die Anzahl der pro Ebene zur Verfügung stehenden Positionen ist limitiert, sollen die Einsparungen erreicht werden. Die Anzahl der Positionen je Hierarchieebene wird ex ante durch die Geschäftsleitung auf Basis eines Aushandlungsprozesses mit den Führungskräften festgelegt: je Ebene wird ein Multiplikator bestimmt, der kleiner als 2 ist. Die Vorstellungen der Geschäftsleitung werden den Führungskräften unterbreitet und diese geben ihre Einschätzungen dazu ab. Nach der Einigung über einen bestimmten Multiplikator je Hierarchieebene wird die durchschnittliche Stellenanzahl beider Banken damit multipliziert ( $\frac{A+B}{2} \times \text{Multiplikator}$  = Stellenanzahl in der neuen Organisation (z.B. Vorstand Bank A 6, Bank B 4 =  $\emptyset 5 \times 1,2 = 6$  in neuer Bank).

**Abb. 6: Berechnung der neuen Stellen pro Hierarchieebene:**



Quelle: Wickel-Kirsch/Kaiser 1999, S. 11

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt unzweifelhaft in der Schnelligkeit und relativen Einfachheit im Vergleich zum Vorgehen bei Variante 1 – dem aufgabenorientierten Vorgehen. Ob damit auch immer die besseren Ergebnisse zu erzielen sind, ist damit aber noch nicht gesagt. Aus empirischen Ergebnissen von Fusionen wissen wir, daß häufig nach Personalabbau bei Zusammenschlüssen auch wieder Personal einge-

stellt werden muß, da das Arbeitspensum von den Beschäftigten auf Dauer nicht bewältigt werden kann (Mayerhofer 1999a).

## **4.4. REDUKTION UND SELEKTION VON PERSONAL**

### **4.4.1. Alternativen zum Personalabbau**

Parallel zur Feststellung des neuen Personalbedarfes gilt es Alternativen zum Personalabbau in Betracht zu ziehen. »Personalfreisetzung mit Entlassung gleichzusetzen hieße, nur eine Verwendungsalternative für nicht mehr benötigtes Personal zuzulassen.« (Drumm 1995, S. 239)

Aus Sicht der Personalarbeit ist festzuhalten, daß die Anzahl an Beschäftigungsalternativen deutlich erhöht werden kann, wenn der Zeitraum, der bis zum Personalüberhang gegeben ist, länger ist. Wird also bereits in der Pre-Merger-Phase intensiv über Personalfragen nachgedacht, kann auch hier eine entsprechende Planung mit der Suche nach Verwendungsalternativen und Aufspüren neuer Geschäftsfelder beginnen<sup>13</sup>. Alternative Verwendungsmöglichkeiten sind insbesondere:

- Unternehmensinterne Versetzung in neue Geschäftsbereiche
- Einstellungsverzicht
- Nutzung natürlicher Fluktuation
- Verringerung/Verlagerung der Arbeitszeit

Ein Weg des Personalabbaus, der in der Vergangenheit häufig Verwendung fand und auch gegenwärtig noch zum Einsatz kommt, in Zukunft aber deutlich eingeschränkt werden wird ist jener der Frühverrentung. Eine ausführliche Diskussion zu alternativen des Personalabbaus erfolgt in den entsprechenden Bänden dieser Reihe.

### **4.4.2. Verfahren zur Selektion der verbleibenden MitarbeiterInnen**

Nach der Festlegung der Anzahl des Personalbestandes im neuen Gesamtunternehmen setzt ein umfangreicher Auswahlprozeß ein. Für jede Ebene sind jene Personen auszuwählen, die im Unternehmen verbleiben sollen.

13 Grundsätzlich wird zwischen reaktiver Freisetzungsplanung (Überhang vorhanden ⇔ Entlassungen) und antizipatorischer Freisetzungsplanung (Prognose von Geschäftsfeldveränderungen ⇔ Verwendungsalternativen entwickeln) unterschieden.

Verschiedene Vorgehensweisen wären da denkbar, z.B.

- könnte die Auswahl eines bestimmten Prozentsatzes von Beschäftigten jedes beteiligten Unternehmensbereiches angestrebt werden,
- jede Führungskraft könnte ihre Gruppe zusammenstellen,
- nur jene, die in einem vorab festgelegten Auswahlverfahren reüssieren, sollen weiterbeschäftigt werden.

In der praktischen Durchführung ist vermutlich eine Mischung mit Schwerpunktsetzungen vorfindbar. Eine bestimmte Mindestanzahl an MitarbeiterInnen jedes Unternehmensbereiches reduziert eine Gewinner/Verlierer Situation zwischen den Beteiligten. Im Vordergrund steht in der Regel die Festlegung eines Bewerbungs- und Auswahlverfahrens, das die ‚Besten Kräfte‘ für das neue Unternehmen sichert und das prinzipiell allen bereits Beschäftigten die Möglichkeit bietet, sich auf eine Position hin zu bewerben.

Damit Auswahlverfahren bei Zusammenschlüssen von den beteiligten Personen akzeptiert und als »gerecht« empfunden werden, ist in der Gestaltung auf folgende Faktoren zu achten:

- Transparenz
- Nachvollziehbarkeit
- Verwendung konkreter (verhaltensbeschreibende) Kriterien
- Mehraugenentscheidungen
- angemessener Zeitraum der Leistungsbeurteilung

Diese Prinzipien sollten nicht nur für die Gestaltung des Auswahlverfahrens der verbleibenden bzw. zu kündigenden ArbeitnehmerInnen gelten, sondern grundsätzlich bei jedem Leistungsbeurteilungssystem. Das Vorgehen bei der Auswahl, der zeitliche Rahmen, die Möglichkeit zur Bewerbung etc. müssen festgelegt und im Unternehmen kommuniziert werden.

**Abb. 7: Beispiele für Regeln zur Personalauswahl**

Verfahrensregeln	Elemente
Gleiche Chancen für beide Unternehmen	Alle MitarbeiterInnen einer Ebene beider Unternehmen werden berücksichtigt.
Führungskräfte identifizieren Schlüsselkräfte (z.B. mit hohem Potential)	Schlüsselkräfte jeder Ebene werden vorrangig berücksichtigt.
Individuelle Veränderungswünsche ermöglichen	Jede/r Mitarbeiter/in gibt an, welche Stelle er/sie möchte.
Recht auf ein Auswahlverfahren	Alle MitarbeiterInnen, die sich auf eine Stelle beworben haben, werden interviewt.
Besetzungsregel	Der/die neue Vorgesetzte entscheidet wen er/sie haben bzw. behalten möchte. Der neue Vorgesetzte führt die Gespräche mit den abgelehnten MitarbeiterInnen.

Als Auswahlinstrumente kommen insbesondere strukturierte Auswahlgespräche, Assessment Center in Gruppen oder für Einzelpersonen in Frage. Diese können einzeln oder in einer kombinierten Form zum Einsatz kommen. Für jedes Instrument gilt es festzulegen, welche Beurteilungskriterien herangezogen werden (z.B. inwieweit formale Qualifikationen und Potentiale berücksichtigt werden; ob die aktuelle Aufgabenerfüllung beurteilt wird). Ebenso ist zu klären, wer die Bewertung und Einschätzung vornimmt. An der Durchführung des Auswahlverfahrens und der Entscheidungsfindung sollten mehrere Personen beteiligt sein, um die Objektivität zu erhöhen, denn jede Beurteilerin und jeder Beurteiler unterliegt auch Fehleinschätzungen (z.B. Ähnlichkeitsfehler, Halo-Effekt; siehe dazu Lueger 1996). Die abgelehnten MitarbeiterInnen sind in einem Gespräch zu informieren und die Gründe für die negative Entscheidung darzulegen und über die betrieblichen Hilfsmaßnahmen für den Ausstieg zu informieren.

Als direkte/r Vorgesetzte/r mit der Aufgabe der Bewertung und Auswahl der zu verbleibenden MitarbeiterInnen konfrontiert zu werden, ohne entsprechende Verfahrenshilfen zur Verfügung zu haben, überfordert die Führungskraft sachlich wie emotional. Fehlende formale Verfahren führen auch – in diesem Fall – zur begründeten Vermutung, daß Entscheidungen darüber, wer aufsteigt, wer verbleibt und wer schließlich geht, auf subjektiv gefärbten Einschätzungen beruhen (zumindest kann dies unterstellt werden). Die Festlegung formaler Verfahrensschritte und die

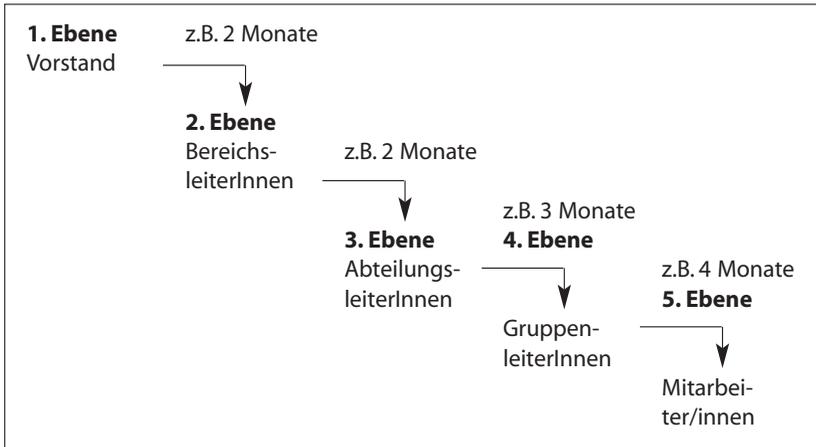
Einbeziehung eines Entscheidungsgremiums – mit der Beteiligung der Interessensvertretung – fördert die Objektivität der Selektionsprozesse.

**Fallbeispiel: Zusammenschluß zweier Kliniken des LBK Hamburg  
(Landesbetrieb Krankenhäuser Hamburg):**

Damit bei Versetzungen, Umsetzungen und mitbestimmungspflichtigen Abordnungen nach einem einheitlichen Verfahren vorgegangen wird, wurde eine paritätisch besetzte »Personalkommission« gebildet. Diese setzt sich aus (zwei) VertreterInnen der Betriebsleitung und zwei VertreterInnen des Personalrates zusammen. Aufgabe ist es, Arbeitsplatzausschreibungen anderer Betriebe des LBK Hamburg darauf zu prüfen, ob aus dem abgebenden Betrieb Beschäftigte mit entsprechendem Anforderungsprofil vorhanden sind. Ebenso konnten Versetzungsempfehlungen, unter Berücksichtigung von sozialen Kriterien (Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, außergewöhnliche Belastungen) abgeben werden. Eine Mehrheitsentscheidung war dafür erforderlich. (Siehe dazu Brückner-Bozetti/Schweizer 2000, S. 209f.)

Eine wichtige Komponente der Auswahlprozesse ist die Zeit. Stellt man sich einen Zusammenschluß auch nur mittelgroßer Unternehmen vor, kann die Masse an neu zu besetzenden Stellen kaum gleichzeitig bewältigt werden. Verfügen etwa beide Unternehmen über je 3.000 MitarbeiterInnen, hieße das auch rund 6.000 Interviews zu führen – unter der Voraussetzung, daß alle MitarbeiterInnen die Chance haben, sich in das Bewerbungsverfahren um die reduzierten Arbeitsplätze einzuschalten. Die Gesamtmenge muß also zeitlich und nach z.B. Hierarchieebenen oder Geschäftsbereichen aufgeteilt werden (=Kaskadenverfahren). Nachfolgend wird ein Beispiel für die zeitliche Differenzierung der Besetzung nach verschiedenen Hierarchieebenen gegeben.

**Abb. 8: Selektion der Belegschaft nach Hierarchieebenen im Kaskadenverfahren**



Quelle: Wickel-Kirsch/Kaiser 1999, S. 12

**Fallbeispiel: Zusammenschluß von Bayerische Vereinsbank und Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank zur HypoVereinsbank AG**

Ablauf der Selektion und Wiederbesetzung: Die Verantwortlichen einer Ebene erarbeiten Strategie, Struktur und den Stellenplan für die nächste Ebene und nehmen auch gleich die Besetzung vor. Die durch die Besetzung benannten Verantwortlichen tun das gleiche für die nächste Ebene.

Das Ziel der Stellenbesetzung bestand einerseits in Schnelligkeit und andererseits in Gerechtigkeit. »Bei der Stellenbesetzung gilt: Transparenz schafft Akzeptanz«.

Verwendete Selektionsverfahren: Das Auswahlverfahren ähnelt der Vorgangsweise bei Neubesetzung. Jede/r KandidatIn füllt einen Potentialbogen aus, der vergangenheitsbezogene Daten und Vorlieben für zukünftige Tätigkeiten umfaßt. Diese dienen als Ausgangspunkt eines strukturierten Interviews. An diesem Interview nehmen die bisherige und die neue Führungskraft und ein/e VertreterIn des Personalbereichs teil. Die Besetzungsentscheidung wird von der Gruppe der Vorgesetzten gefällt. (Penzel/Pietig 2000, S. 90 ff, Penzel/Ratzke 2000, S. 24 ff.).

Im Zuge der Selektion der Beschäftigten zur Erreichung des geplanten Personalabbaus gilt es von Seiten der betrieblichen Interessensvertretung das Vorgehen und die verwendeten Verfahren zu hinterfragen und möglichst faire Entscheidungen zu ermöglichen. Wenngleich in Beurteilungsprozessen mikropolitische Einflüsse und persönliche Vorlieben immer eine Rolle spielen werden.

#### **4.4.3. Unterstützung beim Umgang mit Veränderungen und Konflikten**

Unternehmenszusammenschlüsse belasten die Beschäftigten und das Management zeitlich, fachlich und emotional. Eine Reihe von Veränderungen erfolgt nicht kontinuierlich, sondern quasi über Nacht. Alt Bewährtes gilt zum Teil nicht mehr, da verschiedene Unternehmenskulturen aufeinandertreffen (⇔ siehe dazu Edition 91). Ängste, Unsicherheiten und Konflikte sind die Folge. Unterstützungsmaßnahmen dürften grundsätzlich für die Belegschaft und das Management sinnvoll sein. Zu differenzieren sind Maßnahmen zur Bewältigung

- der Phase der Veränderung<sup>14</sup> und
- der neuen Situation.

In der Phase der Veränderung sollten Maßnahmen zur Reduktion von Unsicherheit gesetzt werden und die Zeitspannen ungewisser Entscheidungen sind möglichst kurz zu halten (z.B. Kann ich im Unternehmen bleiben? Was wird mein neues Aufgabengebiet, wer mein neuer Boss?). Unsicherheit kann insbesondere durch *Kommunikation* und *Betreuung/Begleitung* vermindert werden. Direkte und offene Kommunikation von Unternehmensleitung und den direkten Führungskräften hilft hier ebenso wie ein laufender Kontakt mit der betrieblichen Interessensvertretung. Als begleitende Maßnahme kommen grundsätzlich verschiedene Alternativen in Betracht z.B. Workshops, themenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen (»Umgang mit Veränderungen«), Coaching in Einzel- oder Gruppenform.

Im zweiten Fall sind die wichtigsten Entscheidungen gefallen, und es steht fest, wer in welcher Weise vom Zusammenschluß betroffen ist. Daher sind Maßnahmen differenziert nach Arbeitskräften zu setzen,

- die im Unternehmen verbleiben können, und jenen,
- die unfreiwillig aus dem Unternehmen ausscheiden müssen.

14 Zur Frage des Tempos der Veränderung siehe Edition 91.

Erstere sind meist von Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld sowie mit Änderungen in der Führung, der Werte und Normen der Unternehmenskultur etc. konfrontiert. Die Maßnahmen sollten dabei auf individuelle Betreuung und Schulung und eine rasche Integration der beiden Belegschaften zielen. Im wesentlichen sind Qualifizierungs- und Integrationsmaßnahmen zur Teambildung zu setzen.

Für jene KollegInnen, die nicht im Unternehmen verbleiben können, wird in der Regel ein Sozialplan ausgearbeitet, der einen möglichst reibungslosen Übergang in eine neue Beschäftigung ermöglichen soll. Qualifizierungsmaßnahmen, Bewerbungstrainings, finanzielle Abschlagszahlungen und ggf. auch Outplacementinstrumente werden dabei eingesetzt.

In der Folge soll auf Coaching als eine Betreuungsform eingegangen werden, die als eine gute Hilfestellung für Betroffene jeder Hierarchieebene einsetzbar ist und im Management auch bereits zur Anwendung kommt.

Der Begriff des Coachings hat seinen Ursprung im sportlichen Bereich: der Coach als Trainer und Betreuer einer Sportmannschaft oder einer Sportlerin bzw. eines Sportlers. Das grundlegende Arbeitsfeld von Coaching besteht in der fachlichen und psychologischen Beratung beziehungsweise Unterstützung von Einzelpersonen und auch Gruppen in der Ausübung ihrer Berufsrolle mit dem Ziel einer Leistungsverbesserung im weiteren Sinne. Dabei hat Coaching zwei Funktionen: individuelle Personalentwicklung (im Sinne von Karriereplanung, Erweiterung der Kompetenzen) und »Unterstützung für Freud und Leid« in der Berufsausübung (Schreyögg 1996, S. 9).

Konkret können das folgende Aufgaben sein

- Unterstützung zur verbesserten Bewältigung der Arbeitssituation oder einer Krisensituation (z.B. Burnout)
- Beratung in der beruflichen Weiterentwicklung
- Bearbeitung von Konfliktfällen
- Begleitung in Veränderungsprozessen aufgrund von Umbrüchen innerhalb und im Umfeld der Organisation (Mayerhofer 2003, S. 395).

Die persönliche Beratung und Unterstützung durch Coaching kann für Teams, Abteilungen und Führungskräfte in Phasen der Veränderung große psychische Entlastung bieten. Im Rahmen von Einzelcoaching kann einerseits Selbstvertrauen gesteigert und andererseits eine Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Laufbahn – und was da noch folgen kann oder soll – stattfinden.

Als Coach werden externe BeraterInnen, aber auch unternehmensinterne Personen (z.B. aus der Personalabteilung oder Führungskräfte) eingesetzt. Letztere sind deutlich kostengünstiger. Der Einsatz von Führungskräften als Coach kann

auch dazu dienen, veränderte Führungsprinzipien und eine damit verbundene neue Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung zu dokumentieren. Dagegen spricht, daß Führungskräften als Coach verstärkt Eigeninteressen zugeschrieben werden, was bei MitarbeiterInnen auf Vorbehalte stoßen kann. Geeigneter erscheint im Fusionsfall der Einsatz interner ExpertInnen (z.B. PersonalentwicklerInnen, PsychologInnen, SupervisorInnen), die in keiner direkten Arbeitsbeziehung stehen.

Als wichtige Prinzipien des Coachingprozesses sind zu beachten:

- Es muß *Vertraulichkeit* zwischen dem Coach und den gecoachten Personen bestehen, Informationen aus diesen Gesprächen – auch positive Rückmeldungen – dürfen nicht unternehmensintern verwendet werden.
- *Freiwilligkeit* der Teilnahme, denn ein Betreuungsverhältnis kann nicht verordnet werden. Insofern ist die Bedeutungsgebung für Coaching innerhalb der Organisation sehr wichtig (»Der/die braucht einen Coach, schafft das nicht alleine!« versus »Da kann man die Veränderungen reflektieren und echt profitieren!«)
- *Transparenz*, was die Rahmenbedingungen betrifft (Pichler 1996, S. 187).

Bei Einhaltung der wichtigen Prinzipien von Coaching ist dieses Instrument sehr gut geeignet, auf individueller Ebene Unsicherheit zu verringern und Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Auf Team- bzw. Abteilungsebene können Veränderungen fachlich wie emotional thematisiert und daraus resultierende Konflikte bearbeitet werden. Coachingmaßnahmen für Führungskräfte könnten diese anleiten, insbesondere in Bezug auf Kommunikation und Unterstützung der MitarbeiterInnen, geeignete Vorgangsweisen zu entwerfen und bei der Umsetzung zu helfen.

#### **4.5. VEREINHEITLICHUNG PERSONALPOLITISCHER INSTRUMENTE**

Neben den zentralen Personalbewertungs- und Personalplanungsaktivitäten ist eines der Hauptaufgabenfelder die Zusammenführung verschiedener Verfahren, Systeme und Regelungen der beteiligten Unternehmen in bezug auf Personal. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind daher rasche Entscheidungen über die Form der Zusammenführung wichtig (siehe dazu Kapitel Integrationsmanagement). Je nach Integrationsziel des Unternehmenszusammenschlusses

- können die Personalsysteme beider Organisationen (zumindest temporär) beibehalten werden,
- kann ein neues System entwickelt werden oder

■ kann jeweils eines der beiden vorhandenen Systeme übertragen werden. In der Folge wird der Umgang mit Anreiz- und Gehaltssystemen, Arbeitszeitregelungen, Weiterbildung und Personalverwaltung thematisiert.

#### **4.5.1. Anreiz- und Gehaltssysteme**

Die (Neu-)Gestaltung des Anreizsystems bei einem Zusammenschluß hat folgende Zielsetzungen zu unterstützen:

- Das gewünschte Leistungsverhalten der Beschäftigten in der neuen Organisation zu verdeutlichen und zu fördern,
- das »Zusammenwachsen« der Beteiligten zu einem gemeinsamen Unternehmen zu unterstützen und
- die Fluktuation von Schlüsselkräften gering halten.

Zur Erreichung dieser Zielsetzungen werden materielle und immaterielle Anreize eingesetzt. Materielle Anreize befriedigen den Wunsch nach monetär meßbaren Belohnungen oder unterschiedlichen Konsumwünschen durch Direktvergütung, (Lohn/Gehalt, Prämien, Provisionen, Sozialleistungen), Erfolgsbeteiligung, Sozialleistungen (betriebliche Beiträge zur Lebensversicherung, private Nutzung von Dienstautos, Clubbeiträge). Immaterielle Anreize wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Status, Entscheidungskompetenzen zielen auf Motive von Sicherheit, Karriere und Prestige von ArbeitnehmerInnen (Berthel 2000, S. 38).

Nachfolgend seien verschiedene materielle und immaterielle Anreize zur Unterstützung der Integrationsbemühungen aufgezeigt.

#### **Abb. 9: Beispiele für immaterielle und materielle Anreize zur Förderung der Integration**

##### **Immaterielle Anreize**

- Job Rotation in der jeweils anderen Organisation als Karrierekriterium
- Breitere Qualifizierung durch Austausch von Lehrlingen und PraktikantInnen
- Mitarbeit in gemischten Teams (= Mitglieder beider Unternehmen) als Karrierefaktor
- Kongreßbesuche etc. in gemischten Teams
- Auszeichnungen als IntegrationsmanagerIn
- Gleichwertiger Ersatz von entsandten Managementkapazitäten

### **Materielle Anreize**

- Geldprämie bei Wechsel zur »anderen« Organisation
- Prämien für Weiterbildungen
- Budgetzuschläge für gute Zusammenarbeit
- Gehaltserhöhungen bei Wechsel zu anderer Organisation
- Prämien für kreative Integrationsideen

Quelle: in Anlehnung an Hermsen 1994, S. 172

Da das betriebliche Anreizsystem auf elementare Motive der ArbeitnehmerInnen gerichtet ist, wird eine Veränderung aus Sicht der Betroffenen äußerst problematisch erlebt. Werden doch durch Zusammenschlüsse die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, die Rolle und die Arbeitsaufgaben in Frage gestellt sowie (manchmal langfristig) geplante Karriereperspektiven durchkreuzt. Der psychologische Vertrag zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerIn wird zumindest in der Übergangsphase in Frage gestellt bzw. aufgekündigt. Unterschiedliche direkt vergleichbare monetäre Leistungen führen oftmals zu Auseinandersetzungen und zu Demotivation, Unzufriedenheit und zu Problemen zwischen den MitarbeiterInnen (Hermsen 1994, S. 165f.).

Aus Sicht des neuen Unternehmens stellen sich spezielle Probleme beim Zusammenschluß:

- Unterschiede zwischen ArbeitnehmerInnen aufgrund der ursprünglichen Firmenzugehörigkeit werden bewußter wahrgenommen und erschweren somit die Integration
- Unterschiedliche Bewertung gleicher Kriterien, z.B. gleiche Aufgabenfelder, Zugehörigkeitsdauer, Leistungskriterien, Vertragsabschlüsse führen zu Unzufriedenheit
- Unterschiede in direkt vergleichbaren Belohnungen z.B. Provisionssätze, Zulagen, Vorrückungsdauern führen zu Streitigkeiten.
- Eine Anpassung der Anreiz- und Gehaltssysteme ‚nach oben‘ (Anpassung am besseren Gehalt) erhöht die Personalkosten massiv.

Eine Anpassung der finanziellen Anreize von ‚unten nach oben‘ würde die Verhandlung zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung wohl vereinfachen, treibt jedoch die Kosten in die Höhe und wird daher von der Unternehmung meist nicht akzeptiert. Trotzdem kommt es oftmals zu großzügigen Zusagen z.B. über zusätzliche Pensionsregelungen und anderer vermögenswirksamer

Leistungen. Übergangsfristen dauern über Jahre und gleiche Tätigkeiten können in dieser Zeit unterschiedlich entlohnt werden, mit dem Ziel, zu einem gemeinsamen System zu kommen.

### **Fallbeispiel: Merger von Flugzeugherstellern**

Ein einheitliches Entlohnungssystem wurde mit einer Übergangsfrist von 4-5 Jahren angestrebt. Dabei kamen verschiedene Instrumente zum Einsatz: Auslaufen bestehender Verträge, neue ArbeitnehmerInnen zu neuen Konditionen einstellen; überproportionale Steigerungsraten für MitarbeiterInnen des Unternehmens mit dem geringeren Lohnniveau und umgekehrt reduzierte Steigerungsraten für früher höher bezahlten MitarbeiterInnen.

So rechnete die Geschäftsführung nach den Mergers von 1996 und 1997 damit, daß Ende 2000 alle 225.000 Beschäftigten der beteiligten Unternehmen (Rockwell International, McDonnell Douglas und Boeing) auf ein einheitliches System umgestellt sind (Mayerhofer 1999).

Empirisch zeigt sich für Akquisitionen, daß die Anreizsysteme des Käufers mehrheitlich beibehalten werden. So werden in rund 60 % der untersuchten Organisationen Gehaltssysteme des Käufers übernommen, in 30 % getrennte Schemen beibehalten und nur in 7 % ein neues System entwickelt. Weist das gekaufte Unternehmen ein höheres Niveau des Anreiz- bzw. Gehaltssystems auf, werden überwiegend beide Systeme beibehalten. (Schweiger/Weber in Hermsen 1994, S. 169).

Neben den gesetzlich bzw. tarifvertraglich festgelegten Elementen kann das Anreizsystem frei gestaltet werden. Eine Möglichkeit dafür ist das Cafeteria-System. Unter *Cafeteria-System* versteht man die Möglichkeit der ArbeitnehmerInnen, individuell innerhalb festgelegter Grenzen aus einem »Menü« unterschiedlicher Zusatzleistungen zu wählen. Leistungen<sup>15</sup> sind z.B. eine Kombination aus

- bisherigen freiwilligen Sozialleistungen (Versicherungen, Altersversorgung)
- geplanter zusätzlicher Sozialaufwand, (Kantine, Sport, Kinderbetreuung, günstige Kredite ...)
- Kompensation tariflicher Arbeitszeitverkürzungen
- Ansparen von Urlaubsansprüchen
- Arbeitszeitkonten.

15 Nach deutschem Steuerrecht dürfen fest vereinbarte Entgelte (mit Ausnahmen der Direktversicherung) nicht in andere Leistungen umgetauscht werden (Berthel 2000, S. 404).

Die Zielsetzung der Unternehmung ist, die ArbeitnehmerInnen durch die individuelle Wahlmöglichkeit (wie in einer Cafeteria) eher zur Leistung zu motivieren, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Zufriedenheit zu steigern. Wie weit dies auch tatsächlich gelingt, ist empirisch nicht abschließend belegt (Ridder 1999, S. 403). Das Cafeteria-System erleichtert aufgrund der individuellen Wahl eigener »Menüs« die Zusammenführung der Anreizsysteme beider Organisationen, erlaubt aber auch deren Beibehaltung.

Da bisher das Cafeteria System hauptsächlich für Führungskräfte zum Einsatz kommt, wäre im Rahmen der Verhandlung von Anreiz- und Gehaltsystemen eine Ausweitung auch auf tarifvertragliche MitarbeiterInnen denkbar. In Bezug auf die Einrechnung von Zeitkomponenten ist eine Abstimmung mit dem Arbeitszeitsystem erforderlich und dabei auch eine Sicherung des Personalbestands durch Arbeitszeitreduktion bzw. -verlagerung möglich.

#### **4.5.2. Arbeitszeitsysteme**

Die Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme unterliegt gesetzlichen und tarifvertraglich Regelungen sowie dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. Die Zusammenführung bzw. die Neuverhandlung der Arbeitszeit unterliegt diesen Rahmenbedingungen auch im Falle von Zusammenschlüssen. Die Komplexität der Neugestaltung erhöht sich bei fusionsbedingten Veränderungen, denn mehrere Regelungen sind in Verwendung und keine der beteiligten Belegschaftsgruppen soll durch die Veränderung benachteiligt werden. MitarbeiterInnen sind von Arbeitszeitregelungen immer auch unmittelbar in ihrem Privatleben betroffen.

Die betrieblichen Akteure sind im Zuge von Zusammenschlüssen auch aufgerufen, durch Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung eine Verringerung des Personalabbaus zu erreichen und damit zur Beschäftigungssicherung beizutragen. Die Interessenvertretung steht vor der Herausforderung, Bestehendes im doppelten Sinne zu sichern: die Anzahl der verbleibenden Belegschaft möglichst groß zu halten und gleichzeitig die Belegschaft nicht – oder nur in vertretbarem Ausmaß – schlechter zu stellen.

Die Interessen von Unternehmen und Belegschaft können sich beim Wunsch nach mehr Flexibilität der Arbeitszeit treffen.

- Einerseits trachtet die Organisation danach, die MitarbeiterInnen vor Ort zu haben, wenn sie gebraucht werden (z.B. unterschiedliche Auslastung, Kundenfrequenz) und strebt daher einen möglichst variablen Einsatz der Belegschaft an (»Arbeit auf Abruf«).

- Andererseits besteht von Seiten der ArbeitnehmerInnen verstärktes Interesse bzw. Bedarf an flexibleren Arbeitszeitsystemen (z.B. aufgrund von Betreuungspflichten, nebenberuflichem Engagement, Freizeitinteressen).

Die aufgrund des Zusammenschlusses erforderlichen Veränderungen des Arbeitszeitsystems können genutzt werden, den aktuellen Bedürfnissen der Belegschaft mit attraktiven Festlegungen entgegenzukommen. Am Beginn der Veränderung der Arbeitszeit sollte jedenfalls eine systematische Erhebung der Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen in den beteiligten Unternehmen stehen. Dies kann in eigens dafür durchgeführten Erhebungen oder aber im Rahmen von allgemeinen Mitarbeiterbefragungen erfolgen.

Welche Arbeitszeitsysteme grundsätzlich zum Einsatz kommen könnten, soll folgende Darstellung tariflicher bzw. betrieblicher Modelle zur Arbeitszeitgestaltung zeigen.

- Ansparen von Arbeitszeit:

Grundprinzip dabei ist, daß die ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit haben, einen längeren bezahlten Freizeitblock anzusparen, indem die Leistungserbringung und die Entlohnung zeitlich entkoppelt werden.

- Flexibilisierung der Wochen-, Monats-, Jahresarbeitszeit: Ausgangspunkt ist eine festgelegte wöchentliche Arbeitszeit (z.B. 40 Stunden). Durch Mehrstunden können die ArbeitnehmerInnen Zeitguthaben ansparen und innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (bis zu einem Jahr) auch wieder aufbrauchen. Z.B. kann in Phasen mit hoher Auslastung 50 Stunden pro Woche gearbeitet werden, nach 4 Monaten kann dann 4 Wochen frei gemacht werden. Die individuelle Arbeitszeit kann so den betrieblichen Auslastungen besser angepaßt werden, den ArbeitnehmerInnen stehen längere arbeitsfreie Zeitblöcke zur Verfügung. Das angesparte Zeitguthaben kann je nach Modell unterschiedlich aufgelöst werden: als einzelne freie Tage oder Freizeitblöcke.
- Sabbaticals: ArbeitnehmerInnen können hier auf Langzeitkonten angesparte Zeitguthaben en bloc auflösen und dem Unternehmen längerfristig fernbleiben (z.B. 3 bis 6 Monate für Fremdsprachenurlaub, Fernreise). Dem Unternehmen bietet ein Sabbaticalsystem die Möglichkeit, auch bei Unterauslastung erfahrene MitarbeiterInnen halten zu können und nicht abfinden zu müssen. Ebenso ist zu erwarten, daß in Bezug auf Motivation und Anreizwirkung diese Form für stärker autonomieorientierte Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewinnen wird (Jaeger 2001, S. 135ff.).

- Wechsel der Arbeitszeit in bestimmtem Ausmaß:
  - Einrichtung von Arbeitszeitkorridoren: Dieses System stellt eine Regelung zur Abweichung der Normalarbeitszeit um einen bestimmten Prozentsatz nach oben bzw. nach unten dar (z.B. Normalarbeitszeit 40 Stunden, Schwankungen um 20% nach oben und unten möglich). Je nach Auslastung wird die Arbeitszeit verlängert oder verkürzt. Auch die Bezahlung schwankt jeweils mit der Höhe der Arbeitszeit. Eine mögliche Abfederung der Schwankungen der Entlohnung können etwa in der Auszahlung des Lohnes/Gehaltes in der durchschnittlichen Höhe liegen.
  
- Reduktion der Arbeitszeit:
  - Teilzeitarbeit: Das Angebot von Teilzeitstellen kommt einen Teil der Belegschaft sehr entgegen, sofern es deren finanzielle Situation erlaubt (z.B. Studierende im zweiten Bildungsweg, junge Eltern). Für Unternehmen ist es eine geeignete Form, da Teilzeitkräfte in der Regel produktiv arbeiten (wenig Pausen, intensivere Arbeit), aber nicht relativ besser entlohnt werden als Vollzeitkräfte. Jedoch werden Teilzeitbeschäftigte oftmals bei Weiterbildung und Aufstieg nicht miteinbezogen, was sich längerfristig negativ auf diese Beschäftigtengruppe auswirkt. Die Ausweitung von betrieblichen Maßnahmen auf diese Gruppe ist sicherzustellen. Im Zuge des Zusammenschlusses ist auch zu berücksichtigen, daß nicht etwa auf einzelne Teile der Belegschaft (in der Regel verheiratete Frauen) sozialer Druck ausgeübt wird, in die Teilzeit zu wechseln und damit Arbeitsplätze für andere ‚freizumachen‘.
  - Job Sharing: ArbeitnehmerInnen arbeiten weniger als die vorgeschriebene Regelarbeitszeit. Der Unterschied zu Teilzeit liegt darin, daß die Teilung des Arbeitsplatzes sich nicht nur die Stundenanzahl bezieht, sondern auch auf die konkreten Arbeitsinhalte.
  - Altersteilzeit: Sie ist geregelt durch das Altersteilzeitgesetz und ermöglicht es, ab dem 55. Lebensjahr die Arbeitszeit auf die Hälfte zu reduzieren, entweder kontinuierlich z.B. auf 20 Stunden oder en block: ein halbes Jahr voll, ein halbes Jahr gar nicht zu arbeiten. Bei der Wiederbesetzung der Stelle mit einer als arbeitslos gemeldeten Person oder mit einer/einem Auszubildenden kann eine Förderung durch die Arbeitsverwaltung beansprucht werden (Jaeger 2001, S. 134f.).

Die Bemessung der Arbeitszeit und der gewährte Flexibilitätsspielraum der Belegschaft spiegeln sehr deutlich die Management- und Kulturprinzipien einer Orga-

nisation wider. Jede Flexibilisierung kann in ihrer Wirkung in der praktischen Arbeit auf Kosten der ArbeitnehmerInnen gehen, wenn der Spielraum einseitig von der Unternehmensleitung (aus-)genutzt wird. Die Einführung der Arbeitszeitsysteme sollte daher von Controlling- und Rückmeldeverfahren begleitet werden, um die Zielerreichung und auch nichtintendierte Auswirkungen auf die Belegschaft frühzeitig zu erfassen.

### **Fallbeispiel: Wahlarbeitszeitkonzept**

Im Rahmen der Fusion von zwei Krankenhäusern (Klinikum Nord, LBK Hamburg) wurde von den Personalräten ein neues Arbeitszeitsystem entwickelt, das vorrangig das Ziel der Beschäftigungssicherung verfolgte.<sup>16</sup>

Die Regelarbeitszeit beträgt 38,5 Stunden. Das Wahlarbeitszeitmodell ermöglicht individuell die Arbeitszeit zwischen 18 Stunden und 37 Stunden, in Absprache mit dem/der Vorgesetzten, für einen bestimmten Zeitraum festzulegen. Nach diesem Zeitraum kann man wieder zur Normalarbeitszeit zurückkehren. Bei Problemen stellen die Personalabteilung und der Personalrat die nächste Ansprechstelle dar.

Das angesparte Zeitguthaben soll mindestens zwei Monate betragen, bevor es aufgebraucht werden kann. Die Verwendung des Guthabens hat in längeren Zeitblöcken zu erfolgen.

Diese Regelungen zielen explizit auf die Sicherung von Beschäftigung ab. Könnte beispielsweise das Zeitguthaben tageweise aufgebraucht werden, wären diese leicht durch Springer und Überstunden anderer auszugleichen.

Die Auszahlung erfolgt in der Höhe der vereinbarten Wahlarbeitszeit. Das angesparte Zeitguthaben wird in Form von zusätzlichen Zeitgutschriften »verzinst«. (siehe ausführlich dazu Brückner-Bozetti/Schweizer 2000, S. 156ff.)

### **4.5.3. Weiterbildung und Organisationsentwicklung**

*»Das Änderungsvolumen – und zwar sowohl in Bezug auf die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter als auch hinsichtlich der Menge der zu lernenden Inhalte – ist in Fusionszeiten unverhältnismäßig hoch.« (Penzel/Pietig 2000, S. 102).*

16 Das System wurde nicht umgesetzt, da es in der Umsetzungsphase wider Erwarten keinen Personalüberhang gab (Brückner-Bozetti/Schweizer 2000, S. 175).

Das Management hat im Zuge des Zusammenschlusses ein Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, das mit der Personalbedarfsplanung abzustimmen ist. Weiterbildungsmaßnahmen können sich dabei enger auf die zu besetzenden Arbeitsplätze in anderen Unternehmensbereichen beziehen oder aber breiter orientiert an betrieblichen Laufbahnen bzw. Positionsabfolgen ausgerichtet sein. Ein sehr hoher Weiterbildungsbedarf ist sicherlich dann gegeben, wenn Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens massiv verändert werden und damit in der Regel auch starke Veränderungen der Aufgaben einhergehen: neue Produkte, neue Abläufe, neue Computersysteme etc.

Im Rahmen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt explizit – jedenfalls aber implizit – eine Auseinandersetzung mit den vorhandenen Führungsprinzipien, neuen Organisationskonzepten, Teamentwicklung und Kultur. Aus Sicht der Organisationsentwicklung ermöglichen damit unternehmensinterne Weiterbildung in Gruppen die Veränderung und das Zusammenwachsen der von der Fusion betroffenen Belegschaften, unabhängig von der fachlichen Ausrichtung der Weiterbildungsveranstaltungen.

Jedoch spielt die Form und die Methodik eine wichtige Rolle. Die Weiterbildung ist so zu organisieren, daß in Gruppen zusammengearbeitet werden kann und daß auch der Prozeß der Zusammenarbeit Gegenstand der Auseinandersetzung ist. Durch die gemischte Teilnehmerstruktur (MitarbeiterInnen beider Unternehmen) – ob in Fachseminaren oder Analyseworkshops zur Unternehmenskultur – wird das Verständnis und die Toleranz gegenüber den im jeweiligen Unternehmen verwendeten Praktiken geweckt und gemeinsame Sichtweisen und die Akzeptanz einheitlicher Verfahren kann geschaffen werden.

In welcher Form und in welcher didaktischer und methodischer Aufbereitung die Masse an fachlichen Inhalten geschult werden soll, hat sich insbesondere an den Lernerfahrungen und den Lernvoraussetzungen der betroffenen MitarbeiterInnen zu orientieren. Grundsätzlich können alle Formen der Weiterbildung eingesetzt werden z.B. Training on the Job, Seminarreihen, Lehrgänge, computerbasierte Trainings. Für die Verbreitung der Inhalte und für Nachfragen bietet sich aufgrund der Vielzahl der Betroffenen und der kurzen Zeitdauer auch der Einsatz von MultiplikatorInnen, Unterstützungsteams vor Ort und Hotlines an.

## **Fallbeispiel: Zusammenschluß von Bayerische Vereinsbank und Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank zur HypoVereinsbank AG**

Durch die Angleichung von Produkten, der Back-Office-Arbeiten, sowie der verwendeten EDV-Systeme entstand ein enormer Lernbedarf. Die Schulung der VertriebsmitarbeiterInnen mit den erforderlichen Inhalten wurde auf rund zwei bis drei Wochen Seminarzeit geschätzt. Eine derart lange Abwesenheit der MitarbeiterInnen von ihren Arbeitsplätzen wurde während der Integrationsphase der Unternehmen als nicht realisierbar eingeschätzt.

Die Schulung der neuen Inhalte sollte daher in die Freizeit der VertriebsmitarbeiterInnen verlegt werden und individuell mittels computerbasierten Lernsystemen erfolgen. Es wurden einerseits MultiplikatorInnen ausgebildet, die jeweils in den Filialen AnsprechpartnerInnen waren. Als Anreiz für die MitarbeiterInnen mitzumachen wurden jeder/jedem Vertriebsmitarbeiter/in ein Notebook von der Unternehmung zur Verfügung gestellt. Diese können auch zu privaten Zwecken genutzt werden und gehen nach vier Jahren in das Eigentum der MitarbeiterInnen über. Aufgrund dieser Regelung stimmte auch der Betriebsrat zu. (Penzel/Pietig 2000, S. 102f.)

Die Interessensvertretung hat vor allem darauf einzuwirken, daß ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten zur Bewältigung der neuen Aufgaben und Anforderungen unter angemessenen Rahmenbedingungen (z.B. gemischte Teilnehmerstruktur, zumindest teilweise in der Arbeitszeit ...) zur Verfügung stehen. Auf unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen vor Übernahme neuer Aufgaben ist ebenso zu drängen wie auf die Zugänglichkeit für alle Mitarbeitergruppen (oftmals werden nur spezielle Gruppen von ArbeitnehmerInnen mit Weiterbildungsangeboten bedacht: höhere kaufmännische und technische Angestellte, meist jedoch nicht ArbeiterInnen und Angelernte). Auch lernungewohnte MitarbeiterInnen dürfen nicht von vornherein einseitig benachteiligt werden. Die pädagogische Aufbereitung des Lehrstoffes und die Form der Darbietung haben sich den Lernenden entsprechend anzupassen – nicht umgekehrt.

#### **4.5.4. Personalverwaltung und Personalinformationssysteme**

Ein einfach anmutender, jedoch zur Informationsaufbereitung und -verarbeitung nicht minder wichtiger Aufgabenbereich ist die Personalverwaltung. Sie wird in der Regel mit unterschiedlich ausgefeilten Personalinformationssystemen (PIS) unterstützt.

Sinnvollerweise ist eine Zusammenführung der vorhandenen (PIS-)Systeme in bezug auf

- Zeitdatenverwaltung
- Leistungslohnabrechnung
- Personalabrechnung
- Personal-Stammdaten-Verwaltung
- Personalplanung und Disposition
- Berichtswesen, Statistik
- Personalkennzahlen
- Reisekostenabrechnung
- Sonstige Verwaltungsaufgaben (etc.)

erforderlich (Hermsen 1994, S. 177, Scholz 1994, S. 710ff).

Je nach Umfang und Qualität der in den beteiligten Unternehmen vorhandenen PIS kann bereits in der Pre-Merger-Phase, bei der Strategieentwicklung eines Zusammenschlusses, darauf zurückgegriffen werden. Festzustellen ist in diesem Zusammenhang allerdings, daß, bevor noch die Verträge abgeschlossen sind, sich kein Unternehmen tatsächlich von einem anderen in die Karten schauen läßt. Je nach Art des Zusammenschlusses (freundliche oder unfreundliche Übernahmen) sind dem anderen Unternehmen nur beschränkt Daten zugänglich.

Ist ein Übereinkommen bezüglich des Zusammenschlusses erreicht, stehen in der Regel zumindest folgende Informationen – wenn auch in unterschiedlicher Aufbereitung – zur Verfügung:

- Personalstrukturdaten: Anzahl, Alter, Qualifikationen, Geschlecht ...
- Gehaltsdaten: bestehendes Anreizsystem und Entwicklungstrends
- Formale Qualifikationsstruktur: Stellenbeschreibungen, Beförderungspolitik ...
- Sonstige Informationen: Arbeitszeit, Fluktuation, Krankenstände ...

Die betriebliche Interessenvertretung könnte Daten des PIS nützen, um sich ein detailliertes Bild über die bisherigen Personalmaßnahmen bzw. den Personalbestand zu machen und die Diskussion über mögliche vorhandene strategische Vorteile der Belegschaft anzustoßen. Sinnvollerweise sollte hier mit der Interessen-

vertretung des anderen Unternehmens kooperiert werden und gemeinsam eine entsprechende strategische Bewertung der Personalstruktur, gegebenenfalls gemeinsam mit externen Fachleuten, erfolgen.

Der Zusammenschluß von Unternehmen zieht eine Reihe von personalpolitischen Aktivitäten nach sich. Durch einen M&A sollen Synergien erzielt werden, damit Kosten reduziert und Erlöse erhöht werden. Da Personalkosten gut planbar und auch relativ rasch zu reduzieren sind, gehen Zusammenschlüsse in der Regel mit Personalabbau einher. Dabei wird der Fehler gemacht, die Personalkapazität zu stark zu beschneiden, nur um damit ‚early wins‘ (rasche Erfolge) zu erzielen. »Some 61 per cent of the mergers and acquisitions surveyed searched for early wins in the wrong place by focusing on job shedding, factory closings, or other inward-looking cost moves. We grant that these moves are usually necessary. But we have observed that they are often overemphasized and overpublicized. In addition to taking far too long. These attempts to influence stakeholders are doomed to backfire, because they carry a negative and demotivation connotation. They are also hard for some employees to interpret as wins.« (Habeck/Kröger/Träm 2000, S. 66)

Das Personalmanagement hat die Aufgabe, die Zielsetzungen eines Zusammenschlusses durch personelle Maßnahmen zu unterstützen. Eine der Hauptaufgaben ist es, den Personalbedarf des neuen Unternehmens zu quantifizieren. Dabei wird meist auf Basis der Vorgaben aus der Unternehmensplanung die Anzahl der abzubauenen Köpfen abgeleitet. Gleichzeitig hat das Personalmanagement die Leistungserstellung des neuen Unternehmens sicher zu stellen. Schlüsselarbeitskräfte sind zu definieren und deren Verbleib in der Organisation soll durch Anreizsysteme gesichert werden. Für die Auswahl ist ein möglichst objektives Verfahren zu entwickeln. Ein solches Instrument muß möglichst nachvollziehbar und transparent gestaltet sein und subjektive Bewertungsfehler verringern.

Das Personalmanagement kann aber eine deutlich aktivere Rolle bei Zusammenschlüssen spielen. Eine eingehende Analyse des Personalbestandes mit der Zielsetzung strategische Wettbewerbsvorteile von Belegschaftsgruppen zu identifizieren, sollte möglichst frühzeitig durchgeführt werden. Nur so kann den qualitativen Elementen mehr Raum gegeben werden und das permanente Head-counting etwas in den Hintergrund gerückt werden.

Die betriebliche Interessenvertretung ist im Fusionsfall mit der Situation konfrontiert, daß die Unternehmensleitung nach Kooperationspartnern und/oder Käufern für das Unternehmen sucht. Ebenso kann auch die Situation eintreten, daß die Unternehmensleitung sich gegen die Begehrlichkeiten eines anderen Unterneh-

mens wehrt. In jedem Fall heißt das aus Sicht der Interessenvertretung: Feuer am Dach. Die Veränderungsabsichten, die meist nur über Gerüchte bekannt und daher mit vielen Spekulationen verbunden sind, bringen Unsicherheit für alle Beteiligten.

Die von der Unternehmensleitung geplante bzw. von den Betroffenen gefürchtete Veränderung kann i.d.R. von der Interessenvertretung nicht verhindert werden. Folglich kann sie nur das Ziel verfolgen, die Besitzstände der Kolleginnen und Kollegen zu sichern, die negativen psychologischen Kosten (Merger Syndrom) durch die Durchsetzung von Unterstützungsmaßnahmen möglichst gering zu halten und letztendlich das Management zu klugen und innovativen Lösungen hinzuführen, um damit langfristig die Beschäftigung zu sichern. Auf der Basis betriebswirtschaftlicher Argumente dürfte es für die Interessenvertretung möglich sein, die Unternehmensleitung(en) für eine strategische Auseinandersetzung mit personellen Ressourcen zu gewinnen und entsprechende Personal- und Integrationsmaßnahmen für die Belegschaft einzufordern.

## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Bebenroth, R. (2000): Mitarbeiterbewertung bei Fusionen in: Henckel von Donnersmarck, M./Schratz R. (Hrsg.): Fusionen gestalten und kommunizieren, Bonn u.a., S. 113-131.
- Berthel, J. (2000): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart.
- Boland, R.J. (1970): Merger planning: How much weight do personnel factors carry. Personnel (March-April), S. 8-13.
- Brückner-Bozetti, P./Schweizer, S. (Hrsg.) (2000): Krankenhausmanagement und Arbeitnehmerstrategie. Ein Projekt der Gewerkschaft ÖTV und des Gesamtpersonalrates des LBK Hamburg zur Unternehmens- und Beschäftigungssicherung, Frankfurt am Main.
- Buono, A.F./Bowditch, J.L./Lewis, J.W. (1985): When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger, in: Human Relations, vol. 38, S. 477-500.
- Cartwright S./Cooper C. (1992): Mergers and Acquisitions. The Human Factor, Oxford.
- Clever, H. (1993): Post-Merger-Mangement, Stuttgart.
- Drumm, H.-J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage. Berlin u.a.
- Elsik, W. (1999): Strategien im Personalmanagement. In: Elsik, W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Strategische Personalpolitik. München, Mering, 3-26.
- Gerpott, T. J. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart.
- Gut-Villa, C. (1997): Human Ressource Management bei Mergers & Acquisitions, Bern u.a.
- Habeck, M. M./Kröger, F./Träm, M. R. (2000): After the Merger, Seven strategies for successful post-merger integration. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Hagemann, S. (1996): Strategische Unternehmensentwicklung durch Mergers & Acquisitions, Konzeption und Leitlinien für einen strategisch orientierten Mergers & Acquisitions-Prozeß, Frankfurt/Main.
- Harss, C./Schumann, K., von (2002): Was den Widerstand bricht. In Personalwirtschaft 9/2002, S. 56-60.
- Haspelslagh, P. C./Jemison, D. B. (1992): Akquisitionsmanagement. Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Frankfurt/New York.
- Heck, A. (1999): Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung. Berlin, Heidelberg.

- Henckel von Donnersmarck, M./Schratz R. (Hrsg.) (2000): Fusionen gestalten und kommunizieren, Bonn u.a.
- Hermesen, C. (1994): Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements, Hallstadt.
- Horsch, J. (2000): Personalplanung. Grundlagen Gestaltungsempfehlungen Praxisbeispiele, Berlin.
- Jaeger, M. (2001): Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions, Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel.
- Jansen, S. (2000): 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. In: OrganisationsEntwicklung1/2000, S. 32-42.
- Jansen, S./Pohlmann, N. (2000): Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen, Personalführung 2, S. 30-39.
- Jansen, S. A. (2002): Die 7 K's des Merger-Managements. In: zfo 1/2002, S. 6-13.
- Klimecki, R. G./Gmür, M. (1998): Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart.
- Kunz, G. (2002): Den Betriebsrat in Veränderungsprojekte einbinden. In: Personalwirtschaft 7/2002, S. 49-51.
- Lueger, G. (1996): Personalarbeit und Wahrnehmung. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation. Wien, S. 421-449.
- Mayerhofer, H. (1999): Die Mergers von Boeing, McDonnell Douglas und Rockwell International, am Beispiel der Niederlassung Tulsa, USA. Unveröffentlichte Fallstudie.
- Mayerhofer, H. (1999a): Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Band 12, Düsseldorf.
- Mayerhofer, H. (1999b): Der Mensch als Aktivposten. In: Mitbestimmung 6+7/1999, S. 70-72.
- Mayerhofer, H. (2002): Personal als Deal Breaker? In: zfo 2/2002, S. 68-74.
- Mayerhofer, H. (2003): Coaching. In: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation, Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Stuttgart, S. 395-402.
- Mintzberg, Henry (1987): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. In: California Management Review 30, 11-24.
- Müller, M. (2000): Größenwahn oder wirtschaftliche Vernunft? In: Mitbestimmung 11/2000, S. 17-19.
- Odiorne, G. S. (1984): Strategic management of human resources: A portfolio approach, San Francisco u.a.

- Penzel, H.-G./Pietig, C. (Hrsg.) (2000): Merger Guide. Handbuch für die Integration von Banken. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Penzel, H.-G./Ratzke, B. (2000): Die virtuelle Bank im Merger – Eine Organisation im Übergang. In: Personalführung 2/2000, S. 22-29.
- Petersen, M. C. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wert-Management, Analyse, Planung und Steuerung von Unternehmenskäufen, Zürich.
- Pichler, O. (1996): Coaching im Krankenhaus. In: Müller, M: Personalmanagement im Unternehmen Krankenhaus, Wien, S. 177-192.
- Pritchett, P.(1997): After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success New York u.a.
- Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart u.a.
- Robbins, S. P. (1991): Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robino, D./DeMeuse, K. (1985): Corporate mergers and acquisitions: Their impact on HRM, in: Personnel Administrator, 30, S. 33 ff.
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München.
- Schreyögg, A. (1996): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Coaching für den Coach, Frankfurt, New York.
- Schweiger, D. M./Walsh, J. P. (1990): Mergers and Acquisitions: an interdisciplinary View, in: Herris, Gerald R./Rowland, Kendrith M. (Hrsg.): Research in Personnel und Human Resources Management Volume 8, Greenwich Connecticut, London S. 41-107.
- Schweiger, D. M./Weber, Y.(1989): Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation. Human Resource Planning, 12, S. 69-86.
- Tonscheidt-Gösstl, D./Stolzenburg, J. (1998): Fusions-Fallen, in: Personalwirtschaft, Heft 11, S. 36-43.
- Vestring, T. et al. (2003): Merger integration: why the ‚soft issues‘matter most. In: EBF 13/spring 2003, S. 69-71.
- Wächter, H. (1990): Personalwirtschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Unternehmenszusammenschlüssen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP) 2/1990, S. 114-128.
- Wickel-Kirsch, S./Kaiser, A. (1999): Personalplanung als Erfolgsfaktor von Fusionen. In: Personal Heft 1, S. 9-13.

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	8,18	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	8,18	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	8,18	13042	3-935145-13-6
43	Beate Beermann/Christina Klenner <b>Olympiareife Mannschaften gesucht?</b>	10,23	13043	3-935145-15-2
44	Diether Döring/Hermann Henrich <b>Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell</b>	10,23	13044	3-935145-16-0
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	8,18	13045	3-935145-17-9
46	Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	17,90	13046	3-935145-18-7
47	Hartmut Klein-Schneider <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung</b>	8,18	13047	3-935145-19-5
48	Boy Lüthje <b>Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen</b>	10,23	13048	3-935145-120-9
50	Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler <b>Telekommunikation im Aufbruch</b>	10,23	13050	3-935145-22-5
51	Dunja M. Mohr <b>Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b>	14,32	13051	3-935145-23-3
53	Wolfhard Kohle <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>	10,23	13053	3-935145-25-X

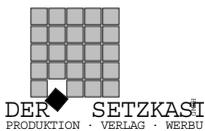
Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> <b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern</b>	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit</b>	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> <b>Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft</b>	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> <b>Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung</b>	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> <b>Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie</b>	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> <b>Welthandelsorganisation und Sozialstandards</b>	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> <b>Bündnisse für Arbeit im Betrieb</b>	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> <b>Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen</b>	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> <b>GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels</b>	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> <b>Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur</b>	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> <b>Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen</b>	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> <b>Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung</b>	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> <b>Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung</b>	12,00	13067	3-935145-41-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> <b>Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit</b>	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> <b>Kollektives Handeln</b>	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> <b>Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip</b>	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> <b>Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht</b>	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> <b>Future Works</b>	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> <b>Vermögensbildung und Vermögensverteilung</b>	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> <b>Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung</b>	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> <b>Betriebliche Gleichstellungspolitik</b>	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> <b>US-Cross-Border-Lease</b>	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> <b>Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> <b>Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> <b>Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit</b>	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> <b>Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen</b>	12,00	13081	3-935145-57-8
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> <b>Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland</b>	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> <b>Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft</b>	20,00	13083	3-935145-59-4

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
84	<i>Henry Schäfer</i> <b>Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt</b>	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> <b>Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen</b>	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> <b>International Accounting Standards</b>	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> <b>Grundzüge der Unternehmensbesteuerung</b>	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> <b>Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration</b>	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> <b>Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung</b>	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen</b>	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen</b>	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie</b>	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers &amp; Acquisitions</b>	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> <b>Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen</b>	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> <b>Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen</b>	11,00	13095	3-935145-73-X
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> <b>Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen</b>	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> <b>Public Governance als Reformstrategie</b>	12,00	13097	3-935145-72-1

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> <b>European Integration as a Social Experiment in a Globalized World</b>	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> <b>Alterssicherung in der Europäischen Union</b>	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> <b>Die Personalvertretung auf dem Prüfstand</b>	12,00	13100	3-935145-76-4

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

