

von Baeckmann, Susanne

Book

Downsizing - Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe: Eine Studie zum Personalabbau in deutschen Unternehmen

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: von Baeckmann, Susanne (1998) : Downsizing - Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe: Eine Studie zum Personalabbau in deutschen Unternehmen, ISBN 3-87988-336-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116882>

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.

Susanne von Baeckmann

Downsizing – Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe

A 219302



Rainer Hampp Verlag

EDUCATION
OF
INDIANS
FOR
WELFARE SOCIETY
OF
BIBLIOTHEK

**Downsizing –
Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit
und individueller Katastrophe**

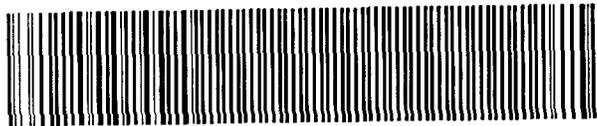
Susanne von Baeckmann

Downsizing – Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe

Eine Studie zum Personalabbau
in deutschen Unternehmen

860 476

A 219302



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Baeckmann, Susanne von:

Downsizing – zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe : eine Studie zum Personalabbau in deutschen Unternehmen / Susanne von Baeckmann - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: München, Univ., Diss., 1998

ISBN 3-87988-336-X

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Danksagung

Ich danke Herrn Prof. Dr. Ulf Peltzer und Herrn Prof. Dr. Wolfgang Mertens für die Betreuung und Ermöglichung der vorliegenden Arbeit, die als Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München verfaßt wurde. Moralische Unterstützung und die Aufrechterhaltung der Datenverarbeitungssysteme verdanke ich in nichtwiedergutzumachender Weise Herrn Dr. Thyl Engelhardt und Herrn Dipl.-Psych. Christian Kinzel.

Ich möchte mich bei allen Menschen bedanken, die sich mir für die zum Teil sehr persönlichen Interviews über Downsizing-Prozesse zur Verfügung gestellt haben. Auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, die die Fragebögen ausgefüllt und zurückgeschickt haben, gilt meine Dankbarkeit. Erst durch den Beitrag dieser "Insider" zum Thema Downsizing konnte meine Arbeit gelingen. In diesem Zusammenhang danke ich auch Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, der mir geholfen hat, den Kontakt zu den hier untersuchten Unternehmen herzustellen.

Meine Promotion wurde ermöglicht durch ein Stipendium zur Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses des bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus. Für diese Förderung bin ich sehr dankbar. Die erste Annäherung an das Thema Downsizing fand im Rahmen meiner Tätigkeit für die Münchner Unternehmensberatung Lenz-Management-Services AG statt, hier möchte ich mich insbesondere bei Herrn Gerhard Lenz für die Unterstützung meines Promotionsvorhabens bedanken.

*MEINEN ELTERN GERDA UND ADOLF
IN DANKBARKEIT UND LIEBE GEWIDMET*

Inhaltsverzeichnis

Einleitung1

Teil I

1. Kontextuale Einbettung des Begriffs Downsizing5
 1.1. Zur begrifflichen Klärung von Downsizing5 X
 1.2. Downsizing versus Wachstum8

2. Downsizing und Veränderungen in Organisationen9
 2.1. Veränderungstrends in amerikanischen Unternehmen9
 2.2. Organisationstransformation und Organisationsentwicklung9
 2.3. Phasenablauf der Organisationstransformation10 X
 2.4. Exkurs: Transformationsprozesse und dissipative Strukturen12
 2.5. Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Downsizing14
 2.6. Zielsetzung des Wandels (Vision)15

3. Arten von Downsizing16 X

4. Stress in der Arbeit19
 4.1. Reizorientierte Stressmodelle19
 4.1.1. Life-event Forschung20
 4.1.1.1. Zur Definition von Life-events20
 4.1.1.2. Folgen von Life-events21
 4.1.1.3. Life-events, mehr als situative Stress-
 Auslöser?22
 4.1.2. Downsizing als Life-event24
 4.1.2.1. Downsizing als Life-event aus der Sicht
 des Individuums24
 4.1.2.2. Downsizing als Live-event für die
 Organisation25
 4.2. Kognitive Stresstheorien26
 4.2.1. Hardiness28
 4.2.2. Kontrolle über aversive Reize29
 4.3. Verhaltensrigidität als Folge von Stress31

5. Bewältigung aversiver Situationen31
 5.1. Coping-Prozesse33
 5.2. Defense-Strategien33
 5.3. Stressintensität34

6. Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern35
 6.1. Zur psychoanalytischen Bedeutung von Organisationen35
 6.1.1. Die Organisation als Mittel der Angstabwehr und
 Regression in Organisationen35
 6.1.2. Die Organisation als Identifikationsobjekt37
 6.2. Bindung an die Organisation (Commitment)37
 6.2.1. Zur Definition von Commitment37

6.2.2. Komponenten und Arten von Commitment.....	39
6.2.3. Vorbedingungen und Korrelate von Commitment.....	40
6.2.4. Auswirkungen von Commitment	43
6.3. Der psychologische Kontrakt.....	45
6.3.1. Zur Definition des Begriffes "Psychologischer Kontrakt"	46
6.3.2. Die Dynamik des psychologischen Kontraktes.....	48
6.3.3. Der psychologische Kontrakt im Downsizing-Kontext.....	49
6.3.3.1. Charakteristiken des psychologischen Kontraktes und Veränderungen.....	51
6.3.3.2. Relationale und transaktionale Aspekte des psychologischen Kontraktes in Veränderungssituationen	54
6.4. Zusammenhang von psychologischem Kontrakt und Commitment.....	56
7. Widerstand gegen Veränderungsprozesse.....	57
7.1. Homöostase vs. dissipative Struktur	59
7.2. Die Erklärung von Veränderungswiderstand aus konstruktivistischer Sicht.....	60
7.3. Gelernte Hilflosigkeit statt Engagement?	62
7.4. Abwehrmechanismen	63
8. Auswirkungen von Downsizing-Prozessen.....	64
8.1. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Organisation.....	64
8.2. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Gruppen	65
8.3. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Individuen.....	66
8.3.1. Die "Opfer".....	67
8.3.2. Die "Täter"	68
8.3.3. Die "Überlebenden"	69
9. Führung im Downsizing.....	71
9.1. Auswirkungen von Rückentwicklungssituationen auf Führungsverhalten.....	72
9.2. Der transformative Führer - prädestiniert für den Wandel?.....	74
9.3. Vertrauen in Führungskräfte	75
9.4. Hypereffektive Führung	76
9.5. Das Management von Personalabbau	77
10. Karriere im Kontext von Downsizing	79
11. Optimierung von Downsizing-Prozessen.....	81
11.1. Downsizing-Prophylaxe	82
11.2. Noers Stufenmodell zur Vermeidung negativer Auswirkungen von Downsizing-Prozessen.....	83
11.2.1. Prozeßinterventionen.....	83
11.2.2. Trauerermöglichung	84

11.2.3. Durchbrechen des Abhängigkeitsbandes und Wiedergewinnen von Kontrolle und Selbstbewußtsein	84
11.2.4. Systeminterventionen, strukturelle Veränderungen	85
11.3. Handhabung von Entlassungen	85
11.4. Organizational Slack	88
11.5. Sicherheit im Abbau	90

Einleitung zur empirischen Arbeit - Teil II und Teil III

1. Untersuchungskonzept	92
2. Nomenklatur	92
3. Anspruch der Untersuchung	93

Teil II

Interviews mit Betroffenen von Downsizing-Prozessen

1. Der Einsatz qualitativer Methoden	94
1.1. Deskription	95
1.2. Interpretation	95
1.3. Subjekt im Alltag	96
1.4. Verallgemeinerungsprozeß	96
2. Durchführung der Interviews	97
3. Ergebnisse der Interviews	99
3.1. Auswertungsprocedere	99
3.2. Bearbeitung und Kodierung der Textstellen	101
3.3. Population	101
3.4. Beschreibung der Ergebnisse nach Kategorien	102
3.4.1. Metaebene Interview	102
3.4.2. Situation und Arbeitsbedingungen im Unternehmen	103
3.4.2.1. Einstellung der Mitarbeiter	103
3.4.2.2. Kennzeichen des unmittelbaren Umfeldes	106
3.4.2.3. Konkretisierung der Veränderungsmaßnahmen	109
3.4.2.4. Veränderungsbeschreibende Begriffe	112
3.4.2.5. Eigenschaften des Downsizings	113
3.4.2.6. Ausmaß und Kennwerte des Downsizings	117
3.4.2.7. Ursachen für die Downsizing-Maßnahmen	118
3.4.2.8. Mitwirkung und Rolle externer Berater	121
3.4.2.9. Mitwirkung und Rolle der Arbeitnehmervertretung	122
3.4.2.10. Mitwirkung und Rolle der Personalabteilung	124

3.4.2.11. Führungsverhalten und -funktionen, Erwartungen an das Management	126
3.4.3. Situation des Interviewpartners	131
3.4.3.1. Berufliche Situation	131
3.4.3.2. Emotionen und Einstellungen, schönstes und schlimmstes Erlebnis	134
3.4.3.3. Situationspezifische Anforderungen und Belastungen	141
3.4.3.4. Bewältigung und Ressourcen	145
3.4.3.5. Downsizing-Historie	148
3.4.4. Auswirkungen und Verhalten der Menschen im Abbau	152
3.4.4.1. Motivation, Leistungsbereitschaft, Veränderungswille, Einsicht und Mobilisierung	152
3.4.4.2. Bindung und Verhältnis zur Firma	155
3.4.4.3. Emotionen und Befinden allgemein	159
3.4.4.3.1. Emotionen und Befinden der Täter	160
3.4.4.3.2. Emotionen und Befinden der Opfer	160
3.4.4.3.3. Emotionen und Befinden der Überlebenden	162
3.4.5. Durchführung des Downsizings	166
3.4.5.1. Information und Kommunikation	166
3.4.5.2. Partizipation und Integration	168
3.4.5.3. Unterstützende Maßnahmen allgemein	170
3.4.5.3.1. Unterstützende Maßnahmen für "Täter"	170
3.4.5.3.2. Unterstützende Maßnahmen für "Opfer"	170
3.4.5.3.3. Unterstützende Maßnahmen für "Überlebende"	172
3.4.5.4. Erschwerende Bedingungen und Kritikpunkte zum Abbau	173
4. Zusammenfassende Anmerkungen zu den Interviews	175
5. Ableitung der Untersuchungshypothesen	176

Teil III

Fragebogenerhebung

1. Entwicklung des Fragebogens	177
1.1. Formale Kriterien der Fragebogengestaltung:	177
1.2. Inhaltliche Kriterien des Fragebogens	178
1.2.1. Retrospektive Einschätzung der Situation	178
1.2.2. Aufbau des Fragebogens	178

2. Durchführung der Fragebogenuntersuchung.....	180
2.1. Konzept und Untersuchungsdesign	180
2.2. Akquise und Probleme	180
2.3. Untersuchungspopulation (neue Akquise).....	182
3. Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung.....	182
3.1. Deskriptive Daten.....	183
3.1.1. Gruppenzugehörigkeit der Probanden	183
3.1.2. Altersverteilung und Betriebszugehörigkeit.....	185
3.1.3. Ursachen für Downsizing-Prozesse.....	186
3.1.4. Veränderungen durch Downsizing	189
3.1.5. Art und Ausmaß der Veränderungsmaßnahmen	193
3.1.6. "Arbeitnehmervertretung"	196
3.1.7. Gefühle in Downsizing-Prozessen	198
3.2. Skalen des Fragebogens	205
3.2.1. Skala "Fairness".....	205
3.2.2. Skala "Information".....	207
3.2.3. Skala "Kultur".....	208
3.2.4. Skala "Transformative Führung".....	209
3.2.5. Skala "Vertrauen"	210
3.2.6. Skala "Leistung".....	211
3.2.7. Skala "Soziales Klima".....	212
3.2.8. Skala "Commitment".....	213
3.2.9. Skala "Belastung".....	214
3.2.10. Skala "Hardiness"	215
3.2.11. Aufgegebene Skalen.....	216
3.3. Faktorenanalyse und Skaleninterkorrelationen	217
3.3.1. Faktorenanalyse.....	217
3.3.1.1. Faktor 1.....	218
3.3.1.2. Faktor 2.....	218
3.3.1.3. Faktor 3.....	218
3.3.1.4. Faktor 4.....	218
3.3.1.5. Faktor 5.....	219
3.3.1.6. Faktor 6.....	219
3.3.1.7. Faktor 7.....	220
3.3.1.8. Faktor 8.....	220
3.3.1.9. Faktor 9.....	220
3.3.1.10. Faktor 10.....	220
3.3.1.11. Bewertung der Faktorenanalyse	220
3.3.2. Skaleninterkorrelationen.....	221
3.4. Häufigkeitsverteilungen und Gruppenunterschiede in den Skalen (Box-Plots).....	222
3.4.1. Skala "Fairness".....	224
3.4.2. Skala "Information".....	225
3.4.3. Skala "Kultur".....	225
3.4.4. Skala "Transformative Führung".....	226
3.4.5. Skala "Vertrauen".....	227
3.4.6. Skala "Leistung".....	227

3.4.7. Skala "Soziales Klima"	228
3.4.8. Skala "Commitment".....	229
3.4.9. Skala "Belastung".....	230
3.4.10. Skala "Hardiness".....	230
3.4.11. Übersicht über die Skalenmittelwerte	231

Teil IV

Rückführung der Ergebnisse auf die Theorie

1. Rückblick: Untersuchungsverlauf.....	232
2. Themenbereiche	233
2.1. Ursachen des Downsizings	233
2.2. Fairness-Leistung-Commitment.....	233
2.3. Transformative Führung-Vertrauen-Leistung.....	235
2.4. Belastung-Commitment-Leistung	235
2.5. Soziales Klima-Leistung	236
2.6. Information.....	237
2.7. Gefühle im Downsizing	238
3. Zusammenfassung.....	239
3.1. Beeinträchtigung von Individuen, Gruppen und Gesamtorganisationen durch Downsizing-Maßnahmen	240
3.2. Gruppenunterschiede zwischen den Betroffenen.....	240
3.3. Situative und individuelle Einflußgrößen	242
3.4. Beeinflussung der Einflußgrößen in Hinblick auf Unternehmensziele	243
4. Ableitung praktischer Implikationen.....	244
5. Resümee und Ausblick.....	247
Literaturverzeichnis.....	250
Anhang	265

Einleitung

Der Trend, Unternehmen aus Effizienzgründen zu verschlanken (Downsizing), kommt aus den USA¹ und hat mittlerweile über Großbritannien auch kontinentaleuropäische Unternehmen erreicht. Dabei sind Inhalt und Folgen von Restrukturierungen und Downsizing sowie deren Konsequenzen für die internationalen Kapitalmärkte durchaus umstritten. *"Auf der einen Seite stehen jene Marktanalytiker, die glauben, daß Unternehmen nur dann langfristig eine Überlebenschance haben, wenn sie sich einer rigorosen Schlankheitskur unterziehen, die sie beweglich und fit macht und in die Lage versetzt, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Auf der anderen Seite wird die Befürchtung ausgesprochen, daß sich (in den USA) der Restrukturierungsprozeß zu einer Sackgasse entwickelt hat, weil zuviel Gewicht auf Kostenreduktion und Begrenzung der Lohnentwicklung gelegt worden ist. Erreicht worden seien lediglich kurzfristig wirkende Effizienzverbesserungen, während die Notwendigkeit von langfristigen, durch fortgesetzte Investitionen erzielten Produktivitätssteigerungen unberücksichtigt geblieben sei"*(NZZ, 28.5.96, S. 6). Als europäisches Dilemma wird in diesem Zusammenhang der in Europa vergleichsweise hohe Restrukturierungsbedarf angesichts einer bereits ausgeprägten Schwäche des Arbeitsmarktes thematisiert.

Auch in Deutschland werden Stellen abgebaut. Für Westdeutschland sieht die Entwicklung bezüglich des Auf- und Abbaus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse ohne Landwirtschaft und ohne Berücksichtigung des öffentlichen Dienstes wie folgt aus.

Zeitraum	Aufbau	Abbau	Differenz
1.7.90-30.6.91	2094300	1327000	+ 767300
1.7.91-30.6.92	1843100	1516000	+ 327100
1.7.92-30.6.93	1627100	2014300	- 387200
1.7.93-30.6.94	1631100	1985300	- 354200
1.7.94-30.6.95	1679000	1790700	- 111700

Tab.I/1.: Auf- und Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse, ohne Landwirtschaft und öffentlichen Dienst, Westdeutschland. Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit.

Zwischen dem 1.7.1990 und dem 30.6.1992 wurden mehr Stellen auf- als abgebaut. Seit dem 1.7.1992 nehmen insgesamt betrachtet diese Beschäftigungsverhältnisse ab, zunächst rapide, dann langsamer. Wie aus der obigen Tabelle zu entnehmen, wurden zwischen dem 1.7.1994 und dem 30.6.1995 1679000 Beschäftigungsverhältnisse im oben genannten Bereich aufgebaut und 1790700 Beschäftigungsverhältnisse abgebaut. Die Differenz sind 111700 Beschäftigungsverhältnisse. Bei der Interpretation der Beschäftigungsveränderung als der Differenz zwischen insgesamt neu entstehenden und den insgesamt abgebauten Arbeitsplätzen muß berücksichtigt werden, daß diese

¹ "Insgesamt gingen, nach einer Analyse von Daten des Arbeitsministeriums durch die New York Times seit 1979 43 Millionen Arbeitsplätze in den Vereinigten Staaten verloren" (Anfuso, 1996, S. 66). Dieses und alle folgenden Zitate aus englischsprachigen Originaltexten wurden von der Verfasserin selbst möglichst originalgetreu zur Erleichterung des Leseflusses übersetzt.

nur einen geringen Teil der Beschäftigungsdynamik verursacht. *"Jederzeit scheiden einige Arbeitnehmer freiwillig aus der Beschäftigung aus [...]. Arbeitgeberseitige Kündigungen sind antizyklisch, sie sind hoch in der Rezession und niedrig im Boom, aber auch im Boom werden einige Arbeitgeber kündigen und selbst in der Rezession werden einige Betriebe Beschäftigte neu einstellen. [...]. Arbeitnehmerseitige Kündigungen gehen in der Rezession zurück, während sie im Boom, wenn es relativ leicht ist, andere Arbeitsplätze zu finden, hoch sind"* (Schettkat, 1995).

Eine Untersuchung des Dortmunder Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag der Time/system GmbH stellte fest, daß in mittelständischen Unternehmen (bis 20 Millionen Umsatz) etwa jede zehnte leitende Führungskraft (9%) ihren Arbeitsplatz für bedroht hält. In der Gruppe der Arbeiter und Angestellten sind es sogar 14%, die befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren (unveröffentlichter Forschungsbericht der Time/system GmbH, 1996). Als Ursachen für eine mögliche Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes wurden von den leitenden Angestellten genannt (Mehrfachnennungen waren möglich): Allgemeine konjunkturelle Lage (71% der Befragten), Fehlentscheidungen der Betriebsleitung (57% der Befragten), Wettbewerbsprobleme des Betriebes (52% der Befragten), eigene Fehlentscheidungen (52% der Befragten) und Abnahme der persönlichen Leistungsfähigkeit (44%). Die Ursachenverteilung bei den Arbeitern und Angestellten stellte sich wie folgt dar: Abbau von Arbeitsplätzen (56%), die allgemeine konjunkturelle Entwicklung (52%), Fehlentscheidungen der Betriebsleitung (41%), Abnahme der persönlichen Leistungsfähigkeit (40%), Wettbewerbsprobleme des Betriebes (36%).

Verschlenkungmaßnahmen in Unternehmen, insbesondere solche, die mit Stellenabbau einhergehen, sind offensichtlich sehr gut geeignete Mittel zur schnellen Kostenreduzierung. Diese kurzfristige Kostenreduzierung in eine langfristige Profitsteigerung umzuwandeln ist eine große Herausforderung an die strategischen und fachlichen Fähigkeiten des Managements. Eine wichtige Voraussetzung hierzu ist die Veränderung der Wahrnehmung und Einstellung bezüglich der Menschen im Unternehmen. Es ist nichts Neues, daß Mitarbeiter² im Rahmen von Einsparungsmaßnahmen oftmals nur als Personalkostenverursacher behandelt werden, daß jedoch zur langfristigen Profitsteigerung die Ressourcen und Potentiale des Mitarbeiterstammes berücksichtigt und umgesetzt werden sollten, diese dann also als wertvolles "Humankapital" des Unternehmens betrachtet werden müssen. Aus humanistischer, soziologischer und psychologischer Sicht stellt sich dieser phasenabhängige Einstellungswechsel - Kostenverursacher versus Humankapital - im Umgang mit Mitarbeitern als äußerst kritisch dar. Zum einen ist es für Führungskräfte nicht einfach, nach einer Phase des "harten Personalabbaus", in der Führung stringent und eindeutig sein muß, wieder zu Führungsformen zurückzufinden, die die Leistungs- und Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter fördern und darüber hinaus womöglich noch

² Ich bitte insbesondere die weibliche Leserschaft um Nachsicht für die einseitiger Verwendung der männlichen Wortformen bei Begriffen wie Mitarbeiter, Vorgesetzter, Arbeitnehmer, Betroffener, etc. Das "Anhängen" der weiblichen Wortformen nach dem weitverbreiteten Muster der -Innen ist m.E. keine akzeptable Lösung des Problems. Daher habe ich versucht, die weiblichen Wortformen neben die männlichen Wortformen zu stellen (Beispiel: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Dadurch wären aber viele Textstellen so umständlich und schwerfällig geworden, daß ich mich letztlich unter Zurückstellung der eigenen Bedenken auf die kürzere männliche Form beschränkt habe.

ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Zum anderen ist es auch für die Mitarbeiter eines Unternehmens, die eine Abbauphase "überlebt" haben, schwierig, ihre Verhaltensweisen, die zum Überstehen des "traumatischen Ereignisses" sinnvoll waren, für den Berufsalltag z.T. jedoch dysfunktional sind, wieder zu verändern. So kann es z.B. für die seelische Stabilität eines Mitarbeiters als Schutzmaßnahme durchaus sinnvoll sein, sich innerlich von seiner personalabbauenden Firma zu distanzieren oder persönliche Kontakte einzusetzen, um seine eigene Position abzusichern resp. eine neue Stelle zu suchen, solche statusabsichernden Verhaltensweisen sind aber in einem zukunftsorientierten Arbeitsumfeld nicht unbedingt produktionsförderlich. Die nach einem Abbauprozess dringend benötigte Leistungsmotivation wieder aufzubauen stellt sich als schwierige Aufgabe heraus, zumal oftmals auf eine mehr oder weniger kurze Phase der Stabilisierung der nächste Raationalisierungsprozess folgt.

Wissenschaftler und Wirtschaftspraktiker sind sich mittlerweile weitestgehend darüber einig, daß die Lösung des oben aufgezeigten Problems darin liegt, die Mitglieder des Unternehmens durch die Abbauphase(n) hindurch als wichtige Unternehmensressource wertzuschätzen. Auch wenn entlassen werden muß, soll dies mit möglichst wenig "Schaden" geschehen.³ Diejenigen, die gehen müssen, werden zumindest in Deutschland möglichst sozialverträglich abgebaut, damit diejenigen, die bleiben können, ihr Vertrauen in die Führung und ihre Leistungsbereitschaft für das Unternehmen nicht verlieren. Damit möglichst wenig "Schaden" angerichtet wird, ist es aber notwendig zu wissen, welche Prozesse in den am Abbau beteiligten oder von ihm betroffenen Menschen stattfinden. Erkenntnisse hierzu zu gewinnen ist das Ziel der vorliegenden Arbeit. Indem intra- und interpersonelle Abläufe bei Downsizing-Prozessen⁴ untersucht und die Ergebnisse mit psychologischem Grundwissen zu diesen Abläufen verknüpft werden, können Handlungskonsequenzen entwickelt werden, die über die weit verbreiteten "Tips zum richtigen Personalabbau" hinausgehen. Die Auswahl der im theoretischen Teil behandelten Themenkomplexe richtet sich in erster Linie nach den Themen der größtenteils amerikanischen Literatur zu Downsizing-Prozessen, darüber hinaus werden Bereiche vertieft, die sich in Einzelinterviews mit Betroffenen (s.a. Teil II) als besonders bedeutsam herauskristallisiert haben. Neben organisationspsychologischen Grundlagen werden zur Erweiterung der Interpretationsperspektive auch psychoanalytische Wirkzusammenhänge aufgezeigt.

Survivors

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. Teil I behandelt die theoretischen Grundlagen zu Downsizing-Prozessen, Teil II stellt die Ergebnisse von 18 qualitativ ausgewerteten Einzelinterviews vor, und Teil III beinhaltet die Durchführung und Auswertung der Fragebogenuntersuchung in 25 von Downsizing

³ Warnungen, "... daß die Firmen Loyalität, Kenntnisreichtum und Erfahrung ihrer Arbeitnehmerschaft - alles Schlüsselfaktoren der Produktivität - auf dem Altar der Kosteneffizienz opfern" (Kaps, 1996) stießen jedoch bislang insbesondere in Amerika auf taube Ohren. Und viele Firmen erkennen zu spät, daß ein Unternehmen nicht dadurch wächst, indem es die gleiche Arbeit mit weniger Mitarbeitern verrichtet (Sanger & Lohr, 1996).

⁴ Der Begriff "Downsizing" wird in der vorliegenden Arbeit synonym mit dem Begriff "Personalabbau" verwendet. Dies hat zum einen seine Gründe in der Vermeidung von Unklarheit bezüglich der Fragebogenitems (s. Abschnitt III) und zum anderen in der Tatsache, daß von allen untersuchten Unternehmen keines einen reinen Personalabbau ohne weiterreichende Veränderungsmaßnahmen durchgeführt hat. Zur weiteren Definition von Downsizing siehe auch Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit.

betroffenen Unternehmen. Teil IV umfaßt die zusammenfassende Rückführung der Daten auf die theoretischen Grundlagen sowie den Ausblick auf zukünftige Forschungsarbeiten.

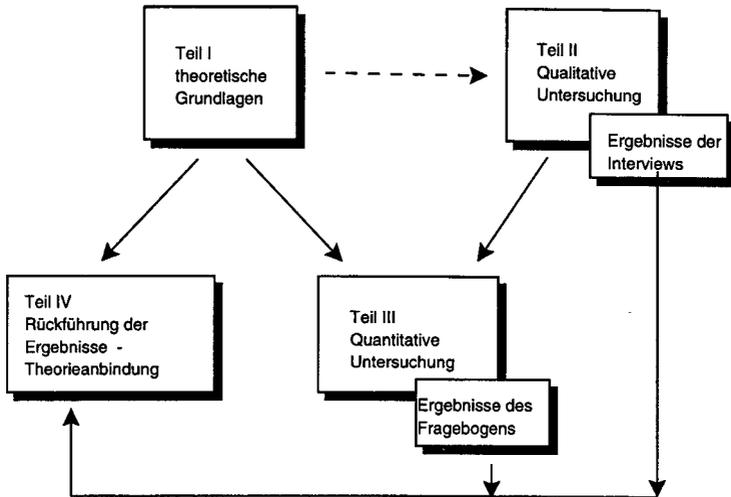


Abb.I/1.: Aufbau der Arbeit

Der folgende Teil I der Arbeit stellt ausgewählte psychologische Grundlagen zu Themenbereichen dar, die in engem Zusammenhang mit den Begleiterscheinungen und Folgen von Downsizing-Prozessen in Unternehmen stehen.

Teil I

1. Kontextuale Einbettung des Begriffs Downsizing

1.1. Zur begrifflichen Klärung von Downsizing

Downsizing ist ein Prozeß des Personalabbaus im Unternehmen, der durch Intentionalität, Personalreduktion, Effizienzsteigerung und unmittelbare Auswirkungen auf den Arbeitsprozeß gekennzeichnet ist (Cameron, 1994b, Cameron et al., 1993; Freeman und Cameron, 1993). Dabei bedeutet Intentionalität, daß ein Unternehmen von sich aus in Aktion tritt, um Veränderungen zu bewirken und nicht, daß die Veränderungen als unmittelbare Folge von Umwelteinflüssen stattfinden. Personalreduktionen sind zwar meistens Bestandteil von Downsizing, dennoch ist Downsizing nicht auf Personalabbau begrenzt, sondern beinhaltet meistens eine ganze Reihe weiterer organisationsverändernder Maßnahmen. In Ausnahmefällen beinhaltet Downsizing keine Abbaumaßnahmen sondern eine Verschiebung der Relation von Mitarbeitern zur Produktion. Das ist z.B. dann der Fall, wenn neue Produktlinien aufgebaut oder Ertragsquellen aufgeschlossen werden, ohne daß die Anzahl der Mitarbeiter erhöht wird. Per Produktions- (Output-) Einheit sind dann im Vergleich zu einem früheren Arbeitsergebnis-Mitarbeiter-Verhältnis weniger Mitarbeiter angestellt. Diese Downsizing-Funktion steht in engem Zusammenhang mit der durch Downsizing-Maßnahmen angestrebten Effizienzsteigerung des Unternehmens, die entweder als Defensiv-Reaktion auf rückgängige Marktentwicklungen oder als Präventivmaßnahme zur erwarteten Marktsituation eingesetzt wird. Welche konkreten Erscheinungsformen Downsizing auch annimmt, in jedem Falle werden die Arbeitsprozesse im Unternehmen durch Downsizing beeinflußt. Sei es, daß ganze Bereiche des Unternehmens umstrukturiert werden oder sei es, daß sich die Arbeitslast für die Mitarbeiter aufgrund der Personalreduktion erhöht. Zusammenfassend läßt sich festhalten: *"Organizational Downsizing bestimmt eine Anzahl von Aktivitäten, die seitens des Managements einer Organisation durchgeführt werden und die darauf angelegt sind, die Effizienz, die Produktivität und/oder die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Es repräsentiert eine Strategie, die von Managern implementiert wird und die die Größe der Arbeitskraft sowie die benutzten Arbeitsprozesse beeinflußt"* (Freeman und Cameron, 1993, S. 12).

Ursprünglich als eine letzte Maßnahme ergriffen, um ein wirtschaftlich absteigendes Unternehmen zu retten, ist Downsizing mittlerweile zu einer anerkannten Managementroutine geworden, die zunehmend Angestellte höherer Gehalts- und Hierarchiestufen, wie z.B. das Mittelmanagement betrifft (Willis, 1987; Feldman, 1995). Downsizing kann als Mittel zur Produktivitätssteigerung, als Mittel zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen oder als Reaktion auf wirtschaftliche Stagnation eingesetzt werden (Feldman, 1995). Eine Vielzahl anderer Wörter wird im Zusammenhang mit Downsizing-Aktivitäten verwendet und trägt zur begrifflichen Verwirrung bei. Beispielfhaft seien genannt: building down, declining, leaning up, rebalancing, downshifting, functionalizing, redesigning, streamlining, reshaping, rationalizing, reorganizing. Im deutschsprachigen Raum gängige Begriffe sind:

Verschlangung, Rationalisierung, Reorganisation, Umstrukturierung, Abspecken, Ressourcenmanagement.

Anhand der Implementierung von Downsizing-Strategien im Unternehmen lassen sich nach Cameron (1994b; Freeman und Cameron, 1993; Mishra und Mishra, 1994) drei Typen von Downsizing differenzieren: Erstens die reine Reduktion der Arbeitskräfte (workforce reduction), welche durch eine schnelle Implementierung des Stellenabbaus und eine rasche Kostenersparnis gekennzeichnet ist. Zweitens die Arbeitsneugestaltung (work redesign), welche einzelne Arbeitsplätze und Abteilungen betrifft, eine längere Planungs- und Implementierungsphase benötigt und deren Folgen erst mittelfristig gesehen wirksam werden. Drittens die Einbettung von Downsizing-Maßnahmen in eine systemische Veränderung des Gesamtunternehmens (systemic change), welche eine Veränderung der Unternehmenskultur (der vorherrschenden Paradigmen) impliziert und somit einen langfristigen und einschneidenden Veränderungsprozess bezeichnet. Unter dem Gesichtspunkt des "work-redesign" oder des "systemic-change" stellt Downsizing lediglich einen Teilaspekt einer umfassenden und geplanten Veränderungsmaßnahme dar.

Viele der negativen Effekte und Kritikpunkte bezüglich Downsizing treffen in erster Linie auf den reinen Personalabbau zu, während die letztgenannte Implementierung in systemische Veränderungsstrategien durchaus gute Aussichten auf Erfolg hat und eine größere Variationsbreite bezüglich der eingesetzten Maßnahmen zuläßt (s.a. Chaudron, 1996). Nach Cameron (1994b) haben diejenigen Unternehmen die besten Downsizing-Erfolge, die situationsabhängig alle drei Strategien einsetzen. Dadurch "... kann das Commitment der Mitarbeiter gefördert werden, dysfunktionale Fluktuation in funktionale Fluktuation umgesetzt werden und letztlich die Leistungsstärke der Organisation und ihr Überleben gestärkt werden" (Freeman, 1994, S. 236). Tatsächlich wurden aber nur in 10% der von Cameron untersuchten Organisationen alle drei Strategien angewandt.

In den Arbeiten von Kets de Vries und Balazs (1995) und Greenberg (1989) werden folgende Ursachen für die rasche Zunahme von Downsizing-Maßnahmen in Amerika genannt. Einer der wichtigsten Gründe für den geplanten Abbau von Arbeitsplätzen liegt in der zunehmenden Tendenz von Unternehmen, "benchmarking" durchzuführen, bei dem das eigene Unternehmen z.B. mittels der Bilanzkennziffern mit gleichartigen Unternehmen auf dem internationalen Markt verglichen wird. Dieser Kostenvergleich begründet dann häufig die Streichung von Arbeitsplätzen zur Bilanzoptimierung. Das auch Unternehmensfusionen viele Arbeitsplätze kosten, liegt auf der Hand, werden durch die Zusammenlegung von Unternehmen doch viele Stellen und Funktionen redundant (Siegele, 1995). Einen weiteren Grund für den Abbau von Arbeitsplätzen stellen die Fortschritte der Informationstechnologie dar, die schnelle und direkte Kommunikation im Unternehmen ermöglicht und die Rolle des Mittelmanagements als Informationsträger zwischen den Hierarchieebenen redundant werden läßt (Fisher, 1988). Nicht zuletzt ist Downsizing der Preis, den die Mitarbeiter des Unternehmens für die strategischen Fehler des Managements, nämlich die Unfähigkeit, sich rechtzeitig auf die sich verändernden Markt- und Umweltbedingungen einzustellen, zu bezahlen haben. Als Ursache einer möglichen Wertminderung eines Unternehmens unterscheidet Sutton (1990) zum einen einen Wertverlust der gesamten Branche bei schrumpfender Marktnachfrage, und zum anderen eine Fehlanpassung des Unter-

nehmens an das unmittelbare Umfeld bei insgesamt guter Marktlage für die Branche. Wenngleich die letztgenannte Ursache einen größeren Schaden für das Image des Unternehmens und seine Führungsverantwortlichen bedeutet, können beide Ursachen zu einem Verlust finanzieller Ressourcen führen, der seinerseits den Abbau von Arbeitskräften rechtfertigt.

Zusammenfassend kann Downsizing als ein mehr oder weniger in weiterreichende Restrukturierungsprogramme eingebetteter Prozeß betrachtet werden, der das Ziel hat, die Produktivität einer Organisation zu erhöhen, Bürokratie im Unternehmen zu reduzieren, Entscheidungs- und Kommunikationswege zu verkürzen, und der dabei die Personalkapazität des Unternehmens, die Kosten und die Arbeitsprozesse beeinflusst (Cameron et al., 1993; Cameron, 1994b; Kets de Vries und Balazs, 1995). Dabei geht Downsizing meist über reine Personalentlassungen hinaus, die zwar oft eine erste operationale Maßnahme eines Downsizing-Prozesses darstellen, jedoch für sich alleine noch keine Strategianpassung beinhalten (Freeman und Cameron, 1993). Bezüglich der angestrebten Ziele steht Downsizing in engem Zusammenhang mit Konzepten des "Lean-Management" und der "Lean-Production" (siehe hierzu auch Bartels, 1992). Die Umgestaltung von Arbeitsstrukturen, wie z.B. der Abbau von Bürokratie, die Bildung von Teamarbeit, spezielle Formen von Problemlöseprozessen wie sie in "Lean"-Konzepten gefordert werden (Warschat und Ganz, 1992), verändern ebenfalls zugleich die Arbeitskräfteverteilung eines Unternehmens und können den Abbau von Stellen als notwendige und sinnvolle Strategie erscheinen lassen. In diesem Falle stellt Downsizing also eine von vielen Maßnahmen zur "Verschlankung" eines Unternehmens dar.

Im Rahmen der Forschung zu Fragen des Niedergangs von Organisationen "Organizational Decline" definiert McKinley (1993) Downsizing als spezielle Form der Anpassung an den Rückgang organisationalen Wachstums. Das Konstrukt des "Organizational Decline" beinhaltet nach der Zusammenstellung von McKinley Aspekte wie: Maladaptation an die Umwelt, Verringerung der Größe oder der Leistung von Organisationen, Arbeitskraftreduktion, Rückgang von Basisressourcen und das Unvermögen, externe Bedrohung zu antizipieren und zu neutralisieren. Freeman und Cameron (1993) warnen jedoch vor der Vermischung der Konzepte Downsizing und Decline. Während Decline etwas ist, was einer Organisation passiert und eine negative Konsequenz der Maladaptation an dysfunktionale Umweltbedingungen darstellt, ist Downsizing im besten Fall sowohl funktionales als auch intentionales Geschehen. Downsizing kann zwar die Antwort auf den Niedergang von Organisationen sein, ist als weiterreichende und zielgerichtete Verbesserungsstrategie jedoch ein eigenständiger, vom Niedergang der Organisation unabhängiger Begriff.

Untersuchungen der Auswirkungen von Downsizing-Prozessen haben gezeigt, daß die erwünschten Ziele des Personalabbaus oft nicht eintreten (Tomasko, 1992). Henkoff (1990) stellt im Ergebnis seiner Untersuchung über 1468 Unternehmen fest, daß 74 Prozent der befragten Manager über den Verlust an Arbeitsmoral und Vertrauen sowie über Produktivitätsrückgänge als Folge des Personalabbaus berichten. Eine Untersuchung von Wyatt Associates (zit. nach Cameron, 1994b) fand in 1005 Unternehmen eine Kostenreduktion nur bei 46 Prozent, eine Profitsteigerung nur bei 32 Prozent und den Abbau von Bürokratiestrukturen nur bei 17 Prozent der untersuchten Unternehmen. Auf den Punkt gebracht werden die Gefahren von

Downsizing-Prozessen von Greenberg (American Management Association, Survey Director) wie folgt: *"Ihre Chancen, daß ihre Profite steigen werden, sind nicht höher als 50%. Ihre Chancen, daß ihre Produktivität steigen wird, sind nicht höher als 50%. Und es ist fast sicher, daß ihre Arbeitsmoral am Boden sein wird. ... Unter diesen Umständen täten sie als Manager klug daran, nach Alternativen Ausschau zu halten"* (Greenberg, zit. nach S. Feldman, 1993, S. 17).

Die Wahl von Downsizing-Prozessen als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit begründet sich in der Häufigkeit der oben genannten Abbauprozesse (Henkoff, 1994; Kets de Vries und Balazs, 1997), dem Betroffensein aller Mitglieder eines Unternehmens, vorrangig inzwischen auch der Angestellten und nicht mehr nur der Arbeiter (Gilmoré und Hirschhorn, 1983), den vielschichtigen Folgen von Downsizing auf die einzelnen Mitarbeiter und auf die Gesamtorganisation. Es ist somit das Ziel der vorliegenden Arbeit, Einflußfaktoren und psychologische Zusammenhänge aufzuzeigen, die im Downsizing-Prozeß eines Unternehmens sowohl auf der Ebene der Organisation, als auch auf der Ebene der Individuen und der Gruppen von Bedeutung sind.

1.2. Downsizing versus Wachstum

Strukturelle Veränderungen von Unternehmen

Es ist naheliegend, den Konzepten Wachstum und Downsizing eine entgegengesetzt symmetrische Beziehung zuzuschreiben. Dies würde bedeuten, daß strukturelle und systemische Veränderungen, die in Wachstumsphasen von Organisationen üblicherweise auftreten, in Zeiten von Downsizing umgekehrt werden. Blau stellt fest, daß *"...Wachstum der organisationalen Größe von einer zunehmenden horizontalen und vertikalen Differenzierung, zunehmenden Formalisierung und einer größeren administrativen Komponente begleitet wird"* (Blau, 1970, zit. nach McKinley, 1993, S. 2; s.a. Whetten, 1987). Wachstum einer Organisation bedeutet somit Zunahme von unpersönlichen Kontroll- und Koordinierungsinstanzen, die insgesamt eine Mechanisierung der unternehmensinternen Abläufe darstellt. Unter Annahme einer Symmetriebeziehung wäre bei einer Umkehrung dieser Entwicklung anzunehmen, daß Downsizing als Umkehrung von Wachstum die Differenzierung und Formalisierung reduziert sowie den administrativen Aufwand zur Kontrolle und Koordinierung einer Organisation verringert (Sutton und D'Aunno, 1992).

McKinley (1992) stellt jedoch in seiner Analyse von Langzeiteffekten von Arbeitskraftreduktion fest, daß es im Vergleich zu Wachstumsprozessen zu asymmetrischen Entwicklungen kommen kann. Diese können zum einen das Ausmaß der strukturellen Veränderung betreffen, indem Schrumpfungsprozesse langsamer ablaufen als Wachstumsprozesse, und zum anderen kann die Richtung des Prozesses dem von Wachstumsphasen entsprechen, indem es auch bei Abbauprozessen zu Strukturveränderungen kommen kann (Freeman und Cameron, 1993). Z.B. gehen die meisten Downsizing-Prozesse mit Entlassungen einher, die für die ausführenden Manager eine Vielzahl administrativer Aufgaben beinhalten (McKinley, 1992). Weitere strukturverändernde Aufgaben liegen in der Einführung spezieller Treatment-Programme für die Entlassenen, wie sie z.B. von Brockner et al. (1987) vorgeschlagen werden, sowie im erhöhten Koordinierungsaufwand betriebsinterner Abläufe in Zeiten

der Veränderung. Solcherart erweiterte Strukturen tendieren dazu, mechanistische Abläufe zu etablieren, die wiederum Bedingungen erzeugen, die die Struktur aufrechterhalten (McKinley, 1992). Daß Wachstum und Niedergang gleichgerichtete strukturelle und psychologische Auswirkungen zeigen können, ist einleuchtend, wenn man sich vor Augen hält, daß sowohl das Wachstum von Unternehmen als auch der Niedergang (decline) eine einschneidende Veränderung des Unternehmens darstellt, die z.B. Angst oder Verharrungstendenzen auslösen kann und ihrerseits Anpassungsleistungen von den Betroffenen verlangt (s.a. Kapitel 4.1.2. Downsizing als Life-event).

Unabhängig davon, ob Downsizing als symmetrisch oder asymmetrisch zu Wachstum in Erscheinung tritt, steht es in jedem Fall in engem Zusammenhang mit Prozessen von Organisationsveränderungen, die im Folgenden abrißhaft dargestellt werden.

2. Downsizing und Veränderungen in Organisationen

2.1. Veränderungstrends in amerikanischen Unternehmen

Dem Bericht der American Management Association von 1994 über Trends der Unternehmensveränderung zufolge betreffen die meisten Veränderungen in Unternehmen die Forschungsabteilung und den Bereich der Human Resources (Peak, 1994). Eine allgemeine Tendenz besteht darin, insbesondere interne Trainingseinheiten aufzulösen und an Außenanbieter zu vergeben (outsourcing), was sich mittlerweile jedoch vielfach als Fehler entpuppt, da durch anhaltende Restrukturierungsmaßnahmen traditionelles Managementtraining und -entwicklung nötiger sind denn je. Die amerikanische Tendenz, zunehmend Zeitarbeiter einzusetzen, wird ebenfalls kritisiert, und es scheint unklar, ob diese unter Berücksichtigung von Know-how-Verlusten auf Dauer tatsächlich billiger für das Unternehmen sind als festgestellte Mitarbeiter. Das Hin und Her zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung nimmt darüber hinaus in manchen Unternehmen beinahe paradoxe Ausmaße an.

Downsizing fordert seinen Preis: Arbeitsmoral und Leistung lassen dort am meisten nach, wo am häufigsten umstrukturiert wurde. Und "*... die größte Krise, der Wirtschaft und Gesellschaft heute gegenüberstehen, ist weder die Gesundheitsvorsorge (healthcare) noch die Kriminalität, sondern die «gemeinsame Anorexie» - die Notwendigkeit für Unternehmen, dünn zu bleiben. Diese Notwendigkeit hat unter den "Überlebenden" Zynismus hervorgerufen und führt zu einem Glaubwürdigkeitsverlust in vielen Organisationen*" (Peak, 1994, S.44). Bezüglich der Anforderungen an die Führung merkt er an, daß nicht zu erwarten ist, daß die Manager, die jetzt radikale Kürzungen durchsetzen, dieselben sind, die die Fähigkeiten haben, die "Überlebenden" zu managen (s.a. Kapitel 9. Führung im Downsizing).

2.2. Organisationstransformation und Organisationsentwicklung

Verschiedene Klassifizierungen von Veränderungsprozessen stimmen darin überein, daß es zumindest zwei Arten von Veränderungsprozessen in Organisationen gibt, nämlich den Wandel erster Ordnung und den Wandel zweiter Ordnung (Fletcher, 1990; Levy und Merry, 1986). Dem Wandel erster Ordnung entsprechen Konzepte der

Organisationsentwicklung (Organizational Development), die eine Modifikation organisationaler Abläufe vorsehen, ohne daß der Bezugsrahmen (Paradigma) gewechselt wird. Der Prozeß ist rational, zielorientiert gesteuert und nimmt seinen Ausgang meist in der Arbeit einzelner Gruppen oder Ebenen. Der Wandel zweiter Ordnung hingegen steht für qualitative Veränderungen, die den gesamtunternehmerischen Kontext betreffen und eine Aufgabe alter Paradigmen sowie die Annahme neuer Bezugsrahmen verlangen. Er beschreibt den Wandel der Raupe zum Schmetterling oder der Kaulquappe zum Frosch. Ein solcher Wandel in der Organisation wird meist mit dem Begriff Organisational Transformation (OT) bezeichnet.

Buckley und Perkins (1984) haben eine Drei-Stufen-Unterscheidung von Veränderungsprozessen eingeführt, wobei die erste Stufe, die "kleine Veränderung" (minor change) als Modifikation mentaler Eigenschaften und Verhaltensweisen dem Wandel erster Ordnung entspricht, die zweite Stufe, "große Veränderung" (major change) eine Veränderung beschreibt, in der sich Sichtweisen und Verhaltensweisen verändern und die je nach Bereitschaft des Individuums oder der Organisation bereits zu einer Transformation führen kann. Als dritte Stufe, den "transformative change" beschreiben die Autoren einen fundamentalen Wechsel im Bewußtsein, dem Wertesystem und den Wahrnehmungen. *"Eine Transformation ist aufgetreten, wenn sich eine neue Bedeutung erfolgreich in der Beziehung zur Umgebung der Organisation gebildet hat"* (Buckley und Perkins, 1984, S.58).

2.3. Phasenablauf der Organisationstransformation

Den Begriff Organizational Transformation haben laut Fletcher (1990) erstmalig John Adams und Harrison Owen geprägt. Obwohl der Begriff Organizational Transformation nicht einheitlich definiert wird, herrscht dahingehend Übereinstimmung, daß es sich um einen Veränderungsprozeß besonderen Ausmaßes handelt. Zur Beschreibung werden Begriffe verwendet wie: radikaler Wandel, Metamorphose, totale Veränderung, Paradigmenwechsel, Diskontinuität, etc. Der Prozeß umfaßt das gesamte Unternehmen, ist nur begrenzt steuerbar, zukunfts- resp. visionsorientiert und hat eine globale Langzeitperspektive. Organisations-transformation beschreibt fundamentale Veränderungen im organisatorischen Kontext, der Struktur und dem Prozeß. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung soll nicht etwas besser, sondern anders gemacht werden. In der Organisationsentwicklung werden nach Diagnosephasen Ziele festgelegt, die mittels definierter Strategien - z.B. mittels eines speziellen Trainings - erreicht werden sollen. Diese Ziele stehen jedoch im Kontext der bisherigen Unternehmensphilosophie und Zielsetzung. Bei Maßnahmen der Organisationstransformation hingegen geht es darum, letztere zu hinterfragen und grundlegend zu verändern. Oft wird dabei eine Humanisierung der Organisation angestrebt, in der Werte wie Kreativität, persönliche Potentiale und Eigenverantwortlichkeit einen hohen Stellenwert innehaben. Durch ein hohes Maß an Partizipation und interner Flexibilität erhofft man sich eine gut Reagibilität auf die sich ständig ändernden Bedingungen und Anforderungen des Marktes, in welchen alte restriktive Formen der Unternehmensführung nicht länger effektiv und funktional sind.

Manche Autoren verstehen unter einem Transformationsprozeß kein einmaliges Geschehen, sondern eine Bewegung der Organisation von Stadium A in Stadium B in Stadium C, etc. (infinite metamorphosing). Eine transformierte Organisation bedeutet einen Wechsel von eher rigiden Systemen, die im westlichen Verständnis von Vorhersagbarkeit, Schichtung und Standardisierung verankert sind; sie ist fließend, Chaos wird nicht als negativ empfunden. Der Ablauf von Transformationsprozessen läßt sich in Phasen beschreiben, wobei es unterschiedlich differenzierte Modelle, die zwischen drei (in Anlehnung an Lewin, 1947) und bis zu sieben (Buckley und Perkins, 1984) Transformationsphasen unterscheiden, gibt. Als erste (auslösende) Phase sehen fast alle Autoren eine Krisis oder ein Ungleichgewicht, in dem mit den üblichen Mitteln nicht mehr adäquat reagiert werden kann. Dann kommt es zum eigentlichen Veränderungsprozeß (Implementierung der neuen Unternehmensziele) und schließlich zur Verfestigung der neuen Verhaltensweisen und Strukturen im Unternehmen.

Anhand eines fiktiven Falles befragte Fletcher (1990) vierzehn Berater, wie diese bei Veränderungsprozessen vorgehen würden, wie sich ihre Interventionen von denen herkömmlicher Organisationsentwicklungsmethoden unterscheiden und welche Ergebnisse ihrer Intervention sie erwarteten. Aus den Antworten lassen sich die folgenden Tendenzen ableiten: Die Bedeutung der Festlegung einer Unternehmensvision, die Veränderungsimplementierung von "oben", die Anwendung einer Mixtur aus Organisationsentwicklungs- und Organisationstransformations-Techniken sowie die Existenz eines transzendenten Elements (Energie, Freude, Geist, Commitment...). Roberts (1985) nennt als bedeutsame Elemente von Transformationsprozessen das Bewußtsein für das Vorliegen einer Krise, die Mission und die Vision des "change agent" (des Promotors der Veränderung), eine ad hoc entwickelte Struktur zur Einbettung des partizipativen Veränderungsprozesses sowie die Gewinnung und Freisetzung von Veränderungsenergie.

Auslöser für Transformationsprozesse sind meist Krisen (Levy und Merry, 1986), zu deren Bewältigung eine Veränderung des Organisationsparadigmas, der Organisationskultur, des Organisationszwecks (evtl. der Mission) und zentraler Funktionsbereiche nötig ist (nach Staehle, 1991). Notwendig ist aber nicht nur, daß eine Krise vorliegt, sondern daß diese als solche auch wahrgenommen wird. Insbesondere bei unsichtbaren, schleichenden Veränderungsprozessen der Umwelt wird unter Umständen keine Notwendigkeit zur Veränderung erkannt. Zur Beschreibung dieses Phänomens erfreut sich die "Frosch-Metapher" großer Beliebtheit (s.a. Kets de Vries, 1995). Ein Frosch, der ins kochende Wasser geworfen wird, wird danach trachten, sofort aus dem Behältnis herauszuspringen, dagegen wird ein Frosch, der in kaltes Wasser gesetzt wird, welches langsam auf 100°C erhitzt wird, die schleichende Veränderung nicht wahrnehmen und schließlich umkommen.

Buckley und Perkins (1984) haben ein Sieben-Phasenmodell von Transformation entworfen, nach dem sich Transformationsprozesse langsam aus einer "unbewußten" (unconscious) Phase, in der die Organisation spürt, daß etwas nicht stimmt, über eine "Aufwachphase" (awakening), in der die Notwendigkeit einer Veränderung deutlich und artikuliert wird, zu einem "Neuordnungsstadium" (reordering) hin entwickeln, in dem die alten Strukturen analysiert und in Frage gestellt werden. In der "Übersetzungsphase" (translation) geht es darum, die Unternehmensvision so zu gestalten, daß eine freudige Spannung und Vereinigung der Organisationsmitglieder

zum Ziel hin entstehen. Unter diesen Umständen kann sich ein "Resonanz-Feld" entwickeln (Maiden, 1980, zit. nach Buckley und Perkins, 1984), indem durch Ausrichtung der Individuen und der Gesamtorganisation zur Unternehmensvision hin eine Verstärkung der Effekte entsteht. Als "Bindungsstufe" (commitment) bezeichnen die Autoren die kritische Phase, in der ein Angelpunkt des Überganges von dem gegenwärtigen zum neuen, veränderten Status erreicht wird. *"Für beide, die Organisation und die Individuen, ist die Commitmentperiode eine Zeit des Hin- und Her-Gerissen-Seins zwischen dem Potential der neuen Richtung und der Sicherheit der alten"* (Buckley und Perkins, 1984, S. 63).

Sind die Mitglieder der Organisation nicht gut auf dieses Ungleichgewicht und den damit verbundenen Stress vorbereitet und werden sie nicht emotional unterstützt, kann die Organisation auf eine frühere Stufe des Prozesses zurückfallen, stagnieren oder untergehen. An dieser Stelle können die Schlüsselfiguren des Unternehmens bestimmen, ob zu einem früheren Stadium des Prozesses zurückgekehrt werden muß, oder ob zum nächsten Stadium fortgeschritten werden kann. In der "Versinnbildlichungsphase" (embodiment) müssen die Visionen im Alltagsgeschehen umgesetzt werden. Dabei muß die Interaktion von Bewußtseinsveränderungen, Strukturveränderungen und Verhaltensveränderungen an der transformierten Struktur ausgerichtet werden. Hierfür schlagen die Autoren ein "Trial-and-Error-Prozedere" vor, das aus den Phasen Identifikation, Experimentierung, Praktizierung und Internalisierung besteht. Wie bei einer TOTE⁵ - Einheit (Miller, Galanter und Pribram, 1960 in Kriz, 1989) wird am Ende einer Aktion anhand des Ergebnisses die Aktion überprüft und wenn nötig modifiziert.

Wenn die erwünschten Veränderungen unternehmensweit zu erkennen sind, ist die letzte Phase des Prozesses, die "Integration" erreicht. Die Organisation verfügt dann über ein Belohnungssystem, welches Kreativität und Teamarbeit unterstützt, über eine Zweiwegekommunikation von "oben nach unten" und vice versa sowie über die Fähigkeiten, Unterschiede zu akzeptieren (z.B. die unterschiedliche Strukturierung verschiedener Abteilungen). Aus diesem stabilen Zustand heraus ist das Unternehmen jederzeit in der Lage, in den nächsten Veränderungszyklus einzutreten. *"Erfolgreiche Institutionen realisieren, daß Veränderung ein natürlicher Bestandteil des Lebenszyklus einer Organisation darstellt und beginnen sich auf die Komplexität organisationaler Transformation vorzubereiten und sie zu managen"* (Buckley und Perkins, 1984).

2.4. Exkurs: Transformationsprozesse und dissipative Strukturen

Zur Integration von Modellen, die Transformationsprozesse als Aneignung von Veränderungsfähigkeit abbilden, wurde aus der Theorie dissipativer Strukturen⁶ ein

⁵ TOTE steht für eine Test-Operation-Test-Exit Abfolge

⁶ Die Beschreibung von dissipativen (zerstreuten) Strukturen stammt von dem Nobelpreisträger für Chemie, 1977, Ilya Prigogine. Er beschreibt den dissipativen selbstorganisierenden Prozeß als treibende Kraft in der Evolution aller Systeme. Die Entwicklung einer dissipativen Struktur ist eine erfolgreiche Bewältigung von Störeinflüssen. Sie ist gekennzeichnet durch Offenheit gegenüber Veränderungen, die Fähigkeit alte Systemfunktionen aufzugeben und neue zu entwickeln sowie

Modell entwickelt, das erfolgreiches Systemverhalten in Zeiten hohen internen und externen Ungleichgewichts zu beschreiben vermag (Gemmill und Smith, 1985, Goldstein, 1988). Nach Gemmill und Smith kann ein durch externe oder interne Bedingungen aus dem Gleichgewicht gebrachtes System eine dissipative Struktur annehmen (Transformation), indem es bestehende Prozessabläufe aufgibt und neue Konfigurationen bildet, die die Fähigkeiten zu weiteren Systemveränderungen beinhalten und somit auf eine dysfunktionale Systemstabilisierung verzichten, oder in eine selbstzerstörende Krise abgleiten, indem es dem Weg der Entropie folgt.⁷ In einem dissipativen System kann durch die optimale Abstimmung der Systembestandteile (die Resonanz innerhalb des Systems) und der intentionalen Bewegung in Richtung auf größere Offenheit gegenüber Veränderungen eine Reformulierung in allen Elementen gleichzeitig und gleichgerichtet unter Verzicht auf Stabilität zugunsten einer größtmöglichen Flexibilität stattfinden. Unsichere Situationen effektiv zu meistern hängt von der Fähigkeit ab, Verhaltensaspekte neu kombinieren zu können, die in Situationen, in welchen die Parameter festgelegt und mechanistische Prozesse effektiv sind, keinen sichtbaren Wert haben. Gemmill und Smith (1985) nennen folgende Grundannahmen zur Beschreibung dissipativer Strukturen. Die Entwicklung entweder von Transformation oder von Entropie entsteht aus der Erfahrung von Ungleichgewicht und Unruhe. Im Gegensatz zu Systemen, die der Entropie folgen, entwickeln dissipative Systeme die Fähigkeit, bestehende Strukturen aufzulösen, neue Konfigurationen auszutesten sowie eine Neuformulierung hin zu einem evolutionären Prozeß zu finden. Je größer das Bewußtsein für den ablaufenden dissipativen Prozeß, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Transformation und keine Entropie stattfindet. Diese Annahme impliziert z.B., daß es Mitgliedern einer Organisation leichter fällt, momentan paradoxe oder zumindest ambivalente Situationen zu ertragen, wenn sie wissen, daß aus dieser Situation eine neue und höher entwickelte Organisationsform entstehen kann.

Trotz der theoretischen Unterscheidung zwischen Organisationstransformation und Organisationsentwicklung sind die Grenzen zwischen beiden Konzepten fließend (s. Abb.I/2.). In der Praxis treten Prozesse der Organisationsentwicklung oft gemeinsam mit Prozessen der Organisationstransformation auf, so daß beide Konzepte eher als komplementär denn als ausschließlich betrachtet werden können (Adams, 1984; Bartunek und Louis, 1988). Maßnahmen der Organisationsentwicklung sind insbesondere bedeutsam zur Unterstützung von Maßnahmen der Organisations-transformation, wie sie z.B. Downsizing-Prozesse darstellen.

inhärent stabilisierende Faktoren zu entwickeln, die die Neudefinition unterstützen (Gemmill und Smith, 1985).

⁷ *"Der Grad der Ordnung eines Systems wird mit Entropie (S) bezeichnet, wobei eine Zunahme an Entropie (+Δ S) eine Zunahme an Unordnung (d. h. eine wahrscheinlichere Verteilung der Energiezustände aller Teile des Systems charakterisiert). [...] Je mehr arbeitsfähige Energie als Wärme umgesetzt wird, desto größer ist die Entropieerzeugung eines Prozesses, und je mehr Entropie erzeugt wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Prozeß in der durch die Entropievermehrung festgelegten Richtung verläuft"* (Czihak et al., 1976, S. 85, S. 88).

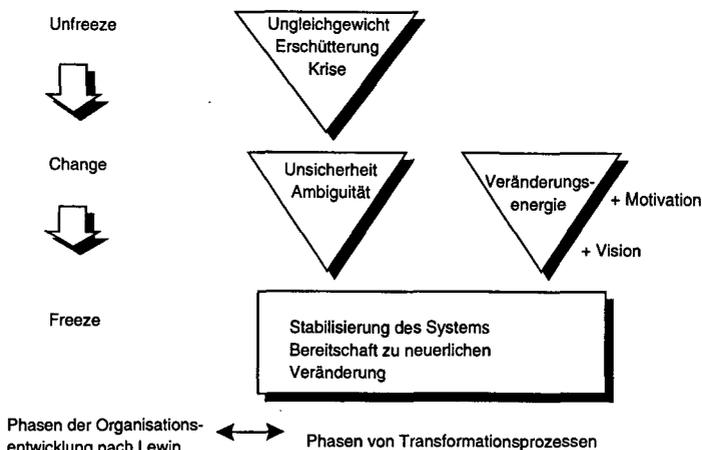


Abb.1/2.: Überschneidungen von Organisationsentwicklungs- und Organisationstransformationsprozessen

2.5. Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Downsizing

Es erscheint plausibel, daß im Rahmen eines Transformationsprozesses einer Organisation der Abbau von Ressourcen ein Schritt zum neuen Unternehmen sein kann. Auch hier gilt das oben Gesagte: Wenn Downsizing Bestandteil einer Organisationstransformation ist, kann doch nicht auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung verzichtet werden, um die angestrebte Veränderung erfolgreich durchzuführen. Buch und Aldridge (1990) stellen anhand von verschiedenen Downsizing-Herausforderungen dar, wie Interventionen der Organisationsentwicklung dazu beitragen, die "menschliche Seite" des Prozesses besser zu managen. Da durch Abbaumaßnahmen der "psychologische Kontrakt" (s.a. Kapitel 6.3. Der psychologische Kontrakt) erschüttert wird, muß die Austauschbeziehung zwischen den verbliebenen Mitarbeitern und der Firma neu gefestigt werden. Arbeitsplatzunsicherheit, Rollenambiguität, enttäuschte Karriereerwartungen und Überlastung der Mitarbeiter haben für die Individuen ebenso wie für die Organisation dysfunktionale Folgen. Um diesen entgegenzuwirken, können Maßnahmen des Human resource management eingesetzt werden. Zum einen sind dies Interventionen des Stress-Managements, die den Betroffenen helfen sollen, ihre Enttäuschung, Trauer, Angst zu erkennen und zu bearbeiten, zum anderen empfiehlt sich die Implementierung neuer Karriereplanungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, die den persönlichen Stärken und Zielen angepaßt sind.

Gemäß der Threat-Rigidity Theorie (Staw et al., 1981), tendieren Organisationen dazu, auf bedrohliche Situationen, wie z.B. Downsizing, mit rigiden Verhaltensmustern zu reagieren. Zu diesen gehören unter anderem die Zentralisation von Entscheidungen, restriktives Informations- und Kommunikationsverhalten, Konservatismus und Protektionismus (Cameron et al., 1993; Cameron, 1994b). Um diese, dem Ziel des Wandels entgegenwirkenden Verhaltensweisen zu durchbrechen und Flexibilität, Partizipation, Innovation und eine mitarbeiterorientierte Einstellung zu fördern,

empfehlen die Autoren die Verwendung technostruktureller Interventionen. Zur Stärkung der Innovationskraft dient der Aufbau kollateraler Strukturen, die in kleinen Organisationseinheiten (taskforce Gruppen), abseits der formalen Hierarchien offen kommunizieren und problemlösungsorientiert arbeiten. Mitarbeiterbindungs-Programme sollen die Partizipation und die Aufwärtskommunikation fördern. Zur Gestaltung einer neuen Organisationskultur dienen unter anderen auch Organisationsentwicklungs-Maßnahmen als strategische Interventionen, die das Formulieren einer neuen Unternehmensvision, das Kommunizieren dieser Vision und den Aufbau des Commitments zu der Vision beinhalten. Teambildungs- und Rollenanalysetechniken sind als "Human-Process" - Interventionen zum Aufbau funktionierender Arbeitsgruppen nach Downsizingmaßnahmen unerlässlich. Sie dienen der Konfliktbearbeitung und -vermeidung und sollen dysfunktionalen Erscheinungen (s.a. Cameron et al., 1987), wie Wettbewerbsstreitereien, Sündenbocksuche und Machträngeleien, entgegenwirken. Die oben genannte Zuordnung einzelner Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu den genannten Herausforderungen von Downsizing-Prozessen soll ein Verständnis für die Architektur des Wandels fördern und unterstreichen, wie wichtig es ist, speziellen Anforderungen und Gegebenheiten der Organisation mit passenden und sorgfältig ausgewählten Interventionen zu begegnen.

2.6. Zielsetzung des Wandels (Vision)

Im Kontext von Wandel und Unternehmensveränderung ist der Begriff "Vision" nicht mehr wegzudenken. Was er wirklich bedeuten soll, wird allerdings selten definiert. Es leuchtet ein, daß ein Unternehmen nicht willkürlich in Bewegung versetzt wird. Für die verantwortlichen Manager gibt es meist sehr klare Zielvorstellungen, die mit den initiierten Veränderungen erreicht werden sollen. Fast alle Managementtheorien empfehlen zur Innovationssteigerung die Einführung von sich selbst steuernden Gruppen, sowie den Abbau von Hierarchie und Kontrolle. Den negativen Einfluß von Kontrolle auf die Flexibilität der Mitarbeiter sieht Johannessen (1994) in folgendem sich selbst verstärkenden Kreislauf: Durch zentrale Kontrolle nimmt die lokale Initiative ab, Rigidität nimmt zu, es wird mehr Kontrolle nötig. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß man zur Erhöhung der lokalen Initiative und damit der Förderung unternehmensinternen Lernens zentrale Kontrolle abbauen muß.⁸ Die Vision soll dann die steuernde und das Unternehmen zusammenhaltende Funktion übernehmen, die bisher die Kontrolle innehatte. Über die Vision sollen nach Johannessen (1994) unternehmensinterne Beziehungen des Vertrauens und der Unterstützung, das Commitment, die strukturelle Beziehung zwischen lokaler Initiative und zentraler Synthese sowie die Zugehörigkeit (to be part of it) miteinander zielgerichtet verbunden werden.

Im Gegensatz zu den Begriffen Ziel, Strategie, Planung operiert der Begriff Vision auf der symbolischen Ebene und beinhaltet die Verbindung des einzelnen zu eben diesen

⁸ Der Grundgedanke hierzu findet sich bereits in der Theorie McGregors (siehe auch. Greif, 1983; S. 61-75). Nach seiner Theorie X hat "traditionelles Führungsverhalten" (Autorität, Kontrolle) negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, Verantwortungsübernahme und Aktivität der Organisationsmitglieder, was wiederum zu verstärktem Einsatz von Autorität und Kontrolle führt.

Zielen. Sie steht für den *"Artikulationsversuch, wie eine ersehnte Unternehmenszukunft aussehen kann"* (Kanter et al., 1992 zit. in Johannessen, 1994 S. 46) und beinhaltet ein höheres (fast als spirituell zu bezeichnendes) Element.⁹ Als solches kann die Vision im Zusammenhang mit anderen Symbolhandlungen und Ritualen des Managements gesehen werden, die zur Aufrechterhaltung funktionaler Ideologien beizutragen haben. Dadurch kann Entscheidungsakzeptanz erhöht werden und Gewißheit und Orientierung in einer komplex-determinierten Welt bei den Mitarbeitern vermittelt werden, obwohl es sich dabei häufig um Pseudogewißheit und Pseudoorientierung handelt (Gebert und v.Rosenstiel, 1989). Somit unterstützen Visionen die Akzeptanzförderung und die allgemeine Orientierungsfunktion von Management und stabilisieren so das Organisationssystem insbesondere in Zeiten der Verunsicherung durch ständig wechselnde Umwelteinflüsse und des Wandels. Ob man hierzu allerdings wirklich einer Vision bedarf, oder ob eine klar formulierte Ziel- und Strategievorgabe in gleicher Weise diese Funktionen erfüllen kann, soll dahingestellt bleiben.

3. Arten von Downsizing

Downsizing-Prozesse können u.a. im Kontext der Lebenszyklen von Organisationen betrachtet werden. Dabei bleibt festzustellen, daß die meisten Stufenmodelle solcher Lebenszyklen zwar Wachstums- und Strukturgewinnungsphasen integrieren, aber Phasen organisationalen Niedergangs oder Todes nur unzureichend berücksichtigen. *"Es ist daher wichtig anzumerken, daß in der Lebenszyklen-Literatur die Bewegung von einer Phase in die nächste nicht als Progression in ein höheres, effektiveres oder höherentwickeltes Entwicklungsstadium angesehen werden muß"* (Whetten, 1987, S. 338). Die Klassifikation von Downsizing dient dazu, Informationen darüber zu gewinnen, wie Downsizing-Prozesse mit anderen Prozessen oder Variablen des Unternehmens zusammenhängen, beziehungsweise gegenseitige Einflüsse zu erkennen und zu beschreiben (Freeman und Cameron, 1993).

In der im Folgenden vorgestellten Typologie (Freeman und Cameron, 1993; Freeman, 1994) wird Downsizing im Kontext mit organisationalen Verbesserungskonzepten gesehen, die entweder eine diskontinuierliche oder eine inkrementelle Veränderung darstellen (s.a. Kapitel 2.2. Organisationstransformation und Organisationsentwicklung). In der Auflistung von Freeman (1994, S. 214) entspricht diese Unterscheidung den Modellen anderer Autoren, die z.B. zwischen alpha- und gamma-Veränderung, evolutionärer vs. revolutionärer Veränderung, dem Wandel erster und dem Wandel zweiter Ordnung, inkrementeller und diskontinuierlicher Veränderung sowie Konvergenz und Reorientierung unterscheiden. Analog zu der Differenzierung von Tushman und Romanelli (1985), die zwischen konvergenten Phasen und Perioden der Reorientierung im Lebenszyklus einer Organisation unterscheiden, klassifiziert Freeman (1994) Downsizing als Reorientierung respektive als Konvergenz. Welches Verständnis von Downsizing das angemessene ist, hängt dabei von den Zielen der Organisation und dem Veränderungskontext ab. Als Konvergenz entspricht Downsizing Veränderungsprozessen, wie sie im Kapitel 2.2. als Veränderungen erster

⁹ Der Duden (Wermke, 1996) nennt drei Bedeutungen von Vision, die die Nähe des Begriffs zur Transzendenz deutlich macht: a) übernatürliche Erscheinung als religiöse Erfahrung ..., b) optische Halluzination..., c) in jmds. Vorstellung bes. in Bezug auf Zukünftiges entworfenes Bild.

Ordnung dargestellt wurden. Das Ziel einer solchen langfristigen Strategie ist die kontinuierliche Verbesserung vorhandener Gegebenheiten. Die Mitarbeiter sollen mittels Training, Information, Kommunikation und Vorbild ein Verständnis für Einsparungsmöglichkeiten entwickeln und selbst spezifische Vorschläge erarbeiten, nach welchen Ressourcen im lokalen Arbeitsumfeld eingespart werden können. Dies bedeutet, daß zwar die Zielrichtung von oben vorgegeben wird, der Veränderungsprozeß aber von der Basis kommt (bottom-up Strategie). Veränderungen im Mikrosystem überwiegen, d.h. einzelne Aufgaben, z.B. die Art der Berichterstattung in bestimmten Abteilungen, werden analysiert und verändert. Entlassungen werden nach Möglichkeit vermieden. Stellen von Mitarbeitern, die in Rente gehen oder das Unternehmen aus eigenem Antrieb verlassen, werden im optimalen Verlauf nicht durch Neueinstellungen, sondern durch unternehmensinterne Aufgabenverschiebungen ersetzt. Um die Partizipation der Mitarbeiter am Downsizing-Prozeß zu erreichen und negative Downsizing-Effekte wie sinkende Arbeitsmoral und -motivation, die Entstehung zynischer Einstellungen und verminderter Partizipation gegenüber Mitarbeiterbindungsprogrammen zu vermeiden, ist es nötig, daß die einzelnen Stellen nicht gefährdet sind. Die bestehenden Systeme, Strategien und Stellenvorstellungen der Organisation werden durch Downsizing als Konvergenz verstärkt (Freeman und Cameron, 1993): Es sollen weiterhin dieselben Ziele, nur mit weniger Mitarbeitern verfolgt werden.

Downsizing als Reorientierung (Freeman, 1994) hingegen wird dann eingesetzt, wenn Organisationen eine neue Ausrichtung in ihrer Umgebung anstreben, also entweder auf veränderte Umweltbedingungen reagieren oder sich prophylaktisch auf neue Umweltszenarien vorbereiten. Im Vordergrund steht hierbei die Effektivitätssteigerung, also eine Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses unter veränderten Umweltbedingungen. Dies macht neben den Personaleinsparungen die gleichzeitige Veränderung struktureller und prozessualer Aspekte der Organisation nötig und ist nur möglich, wenn eine klare Vorgabe des Managements (top-down) von der breiten Mitarbeiterschaft durch Bottom-up-Prozesse unterstützt wird. Eine derartige Veränderung entspricht dem Wandel zweiter Ordnung und geht oft mit einer Veränderung der gesamten Unternehmenskultur einher, was manchmal erst nach einem personellen Austausch im Top-Management möglich ist. Beliebtes Beispiel für einen solchen geglückten Wandel ist der oft zitierte Umschwung der General Electric (GE) unter Jack Welch: *"... in den frühen 1980ern führte Jack Welch General Electric durch eine größere Restrukturierung, indem er die Anzahl der Hierachiestufen reduzierte, Geschäftsbereiche, die marginale Leistungsträger waren oder inkonsistent mit dem Kerngeschäft von GE waren, aufgab und Firmen aufkaufte, die die neue Direktion der Company bestärkten"* (Freeman, 1994, S. 215). Eine solche Veränderung des Unternehmens stellt hohe Anforderungen an Informations- und Kommunikationsstrategien, bis die neue Zielrichtung alle Mitarbeiter erreicht hat und auch tatsächlich gelebt wird. Auch bei der Reorientierung eines Unternehmens sollten nach Freeman Entlassungen möglichst vermieden werden und andere Möglichkeiten zur Reduzierung der Mitarbeiterschaft, wie Vorruhestandsregelungen, Abfindungsangebote, Umschulungen und Einsatz von Mitarbeitern in anderen Geschäftsbereichen, neue Arbeitszeitmodelle etc. (s.a. Mishra und Mishra, 1994), eingesetzt werden. Freeman (1994) warnt jedoch vor dem übermäßigen Einsatz der beiden erstgenannten Alternativen nämlich Vorruhestandsregelungen und Abfindungs-

angebote, da diese sich leicht als Bumerang erweisen können, indem sie keine Kontrolle darüber zulassen, wer im Unternehmen bleibt und wer geht, so daß wertvolles Wissen und Fertigkeiten dem Unternehmen verloren gehen können.

	Wandel 1ter Ordnung Organisations- entwicklung	Downsizing als inkrementelle Strategie (Konvergenz)	Wandel 2ter Ordnung Organisationstrans- formation	Downsizing als Reorientierung
Ablauf und Maßnahmen	evolutionär	moderate Maßnahmen Vorruhestandsregelung, natürliche Fluktuation, Einstellungsreduktion	revolutionär	radikale Maßnahmen auch: Personal- entlassungen
Unternehmens- ziele	keine Herausforderung des herrschenden Paradigmas	Verstärkung der bestehenden Mission	Änderung des herrschenden Paradigmas	neue Mission, Zielvorstellungen
Top Management		Stabilität im Top Management, Technologie und Systemen		unter Umständen neues Top Management
betroffene Bereiche	einzelne Individuen oder Gruppen	Arbeitsabläufe, dann Technologie, dann Strukturveränderung	umfaßt die ganze Organisation	erst Veränderung der Struktur, dann der Technologie, dann der Arbeitsabläufe
Ziele	das Gleiche machen, nur besser, billiger, schneller	Effizienzsteigerung	andere Dinge machen	Effektivitäts- steigerung ¹⁰
Erfolgs- verstärkende Komponenten		Bemühen um Stabilität und Kontrolle, Kommunikation etwa gleichbleibend		Flexibilität und Anpassungs- fähigkeit, Kommunikation exzessiv erweitert

Tab.I/2.: Arten von Downsizing und der Wandel im Unternehmen (Quellen: Freeman und Cameron, 1993; Levy und Merry, 1986; Staehle, 1991).

Die Analyse der Situation und die Entscheidung, welche der beiden Strategien, Downsizing als Reorientierung oder Downsizing als Konvergenz, zu implementieren ist, ist von großer Wichtigkeit (Freeman, 1994). Unternehmen, die die Notwendigkeit einer Reorientierung nicht erkennen oder wahrhaben wollen und statt dessen eine inkrementelle Downsizing Strategie einsetzen, können zwar kurzzeitig Erfolge verbuchen, gefährden aber langfristig ihre Stellung am Markt, da die Bedingungen, die zur Downsizing-Notwendigkeit geführt haben, nicht adäquat wahrgenommen wurden und weiterhin auf das Unternehmen Einfluß nehmen. In diesem Fall findet zwar eine Symptombehandlung, nicht aber eine Ursachenbekämpfung statt. Die obige Auflistung (Tab.I/2) veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Arten von Downsizing und von Veränderungen in Organisationen (s. Kapitel 2).

¹⁰ Zur Unterscheidung von Effizienz und Effektivität schreibt Greif : "Die Effizienz einer Organisation wird im allgemeinen als das Verhältnis von Nutzen zu Kosten bzw., von Ergebnissen zu Aufwänden bei der Verfolgung der Ziele einer Organisation bestimmt. In der Terminologie der Systemtheorie kann die Effizienz definiert werden als der Umfang des erforderlichen Inputs, um eine gegebene, intendierte Menge von Output zu erzielen. [...] Danach ist die Effektivität als die übergeordnete, langfristige Zielsetzung der Organisation anzusehen und läßt sich als die Maximierung des Ertrags der Organisation durch alle Mittel bestimmen"(Greif, 1983, S. 25,-26). Und nach Freeman und Cameron (1993, S. 24) ist "Effektivität üblicherweise charakterisiert, als "die richtigen Dinge tun", während Effizienz charakterisiert ist als "die Dinge richtig tun".

4. Stress in der Arbeit

Downsizing-Prozesse beinhalten neben Veränderungsaspekten auch für alle Beteiligten belastende Komponenten (s.a. Kapitel 8. Auswirkungen von Downsizing-Prozessen). Dabei geht es an dieser Stelle nicht um eine umfassende Darstellung der zahlreichen Stressmodelle und deren unterschiedlicher Begrifflichkeiten, sondern um die Einbettung beobachtbarer resp. beschriebener Beanspruchungsphänomene von Downsizing-Situationen in den Kontext der Stressforschung.

Bei allen sprachlichen und definitorischen Unklarheiten zum Themenbereich Stress stimmen doch die meisten Autoren darin überein, daß Stress ein Phänomen ist, das sich aus Stimuluscharakteristiken, intrapersonellen Verarbeitungsaspekten, Antwort- bzw. Reaktionskomponenten, dem Aspekt der Bedrohung sowie einer zeitlichen Erstreckung zusammensetzt (Appley und Trumbull, 1977). Je nach Schwerpunktsetzung lassen sich die Stresstheorien in drei Gruppen (s.a. Antoni und Bungard, 1989; v. Rosenstiel, 1987) einteilen: Die reaktionsorientierten Stressmodelle, die reizorientierten Stress-Modelle sowie die kognitiven (resp. interaktionstheoretischen) Stress-Modelle. Modelle, die Stress als Reaktion betrachten, gehen meist auf Selye (1981, zit. nach Antoni und Bungard, 1989) zurück, der die Ähnlichkeit physiologischer Reaktionen auf unterschiedlichste situative Bedingungen untersuchte. Stress wurde als stereotype, unspezifische Anpassungsreaktion des Körpers auf eine Störung von außen gesehen, die von einer Alarmphase über eine Widerstandsphase bis hin zur Erschöpfungsphase reichen kann. Nach Selye ist *"Stress ein Teil des Lebens. Er ist ein natürliches Nebenprodukt all unserer Aktivitäten"* (Selye, 1956, zit. nach Dohrenwend und Dohrenwend, 1974, S. 4). Als Indikatoren der Stressreaktionen können folgende Dimensionen betrachtet werden: physiologische Parameter, Verhaltensweisen, Leistungsbeeinträchtigungen, psychosomatische Beschwerden, negative Emotionen (Gebert, 1981). Die Vieldeutigkeit beobachtbarer Reaktionsweisen läßt jedoch keine Präzisierung des Stress-Phänomens zu. So kann z.B. die Ausschüttung von Adrenalin auf das Vorliegen von Stress hinweisen, ist aber für sich kein hinreichender Beweis. Von der Betrachtung stressauslösender Ereignisse verschiebt sich daher das Forschungsinteresse auf die Untersuchung der Bedingungen und intervenierenden Variablen, die ein Ereignis für das Individuum zum stressauslösenden Reiz werden lassen. Und neben den rein körperlichen Folgen werden auch psychische Belastungen und die Bewältigungsstrategien der Betroffenen erforscht. Die reizorientierten sowie die interaktionstheoretischen Modelle werden in den folgenden Abschnitten separat abgehandelt.

4.1. Reizorientierte Stressmodelle

Betrachtet man Stress als Stimulus, liegt der Untersuchungsschwerpunkt auf den situativen Bedingungen, Ereignissen oder Reizen, die eine Belastung¹¹ für das Individuum darstellen kann. Beispiel für eine personenunabhängige Stressquelle ist

¹¹ Zur Unterscheidung der Begriffe Belastung und Beanspruchung siehe auch Antoni und Bungard (1989) sowie Gebert (1981) und Ulich (1992). Während Belastung für die äußeren Einflüsse steht, die als Anforderungen auf eine Person einwirken, gilt Beanspruchung als deren physiologischen, psychologischen oder verhaltensmäßigen Folgen im und auf den Menschen. Belastungen bewirken also Beanspruchungen.

z.B. Lärm (Glass und Singer, 1977). Auch im Rahmen der Forschung über kritische Lebensereignisse (Life-event Forschung) spielen nach Antoni und Bungard (1989) reizorientierte Stressmodelle eine wichtige Rolle.

4.1.1. Life-event Forschung

Da sich das Konzept der Life-events als vielversprechender Ansatz in der psychologischen Stressforschung erwiesen hat (Davison und Neale, 1988), soll es in der vorliegenden Arbeit ausführlich diskutiert und auf Downsizing-Prozesse übertragen werden.

4.1.1.1. Zur Definition von Life-events

Nach Dohrenwend und Dohrenwend (1974) sind unter Life-events Stimuli oder Situationen zu verstehen, die jeden im natürlichen Laufe seines Lebens in einem größeren oder kleineren Ausmaß betreffen können und die so unterschiedliche Erlebnisse wie Hochzeit, Geburt, Scheidung und Tod eines geliebten Menschen beinhalten. Die Bedeutung von Life-events in der Ätiologie von verschiedenen somatischen und psychischen Erkrankungen wird seit etwa 65 Jahren erforscht. So beschreibt Cannon (1929, zit. nach Dohrenwend und Dohrenwend, 1974), daß körperliche Veränderungen nicht nur von physischen Ursachen wie Hunger und Schmerz, sondern ebenso von starken Emotionen hervorgerufen werden können. In seinen Arbeiten zeigt er, daß ein starker, Emotionen hervorrufender Reiz Veränderungen in physischen Abläufen verursachen kann. Adolf Meyer (zit. nach Dohrenwend und Dohrenwend, 1974) stellte in den Dreißigern fest, daß solche auslösenden Reize keine katastrophalen Ausmaße haben müssen, um auf Dauer schädigende Wirkungen zu entfalten. Später setzte sich dann auch die Auffassung durch, daß es der Aufwand und die Notwendigkeit der Wiederanpassungsleistung nach einem einschneidenden Lebensereignis sind, die den Stresswert eines solchen Auslösers bestimmen.

In der Entwicklung der Life-event Forschung haben sich unterschiedliche Standpunkte zur ihrer Definition herauskristallisiert. Holmes und Rahe (1967, zit. nach Gebert, 1981) als Vertreter einer objektivierten Bewertung von Lebensereignissen haben mit der SRRS (Social Readjustment Rating Scale) ein System entwickelt, in dem die Ereignisse mittels LCU (Life Change Unit Score) Wert gewichtet und zu vergleichbaren Stress-Werten berechnet werden. Dieser Konzeption liegt die Überzeugung zugrunde, daß sich für bestimmte Lebensereignisse ein objektiver Schweregrad der Beanspruchung und damit auch die Wahrscheinlichkeit einer Folgebeeinträchtigung bestimmen lassen und daß eine Kumulierung von Lebensschwierigkeiten (Ereignismassierung) die Anfälligkeit für Krankheiten aller Art erhöht. Holmes und Rahe haben eine Liste von durch empirische Untersuchungen gewichteten Lebensereignissen aufgestellt, in der dem Tod des Ehepartners der höchste Beanspruchungswert (100) zugeordnet wird, während z.B. Heirat als willkürlich festgelegter Bezugspunkt einen mittleren Beanspruchungswert (50) einnimmt. Als berufliche Faktoren werden aufgelistet: Entlassenwerden (47), Pensionierung (45), Geschäftliche Veränderung (39), Berufswechsel (36), Veränderung im beruflichen Verantwortungsbereich (29), Ärger mit dem Vorgesetzten (23), Änderungen von

Arbeitszeit und -bedingungen (20). Zur Bemessung der Beanspruchung einer Person in einer bestimmten Zeitperiode gibt diese an, welche der aufgelisteten Ereignisse in dem jeweiligen Zeitraum bei ihr stattgefunden haben. Dann werden die Werte zum LCU-Wert aufaddiert, wobei empirisch Zusammenhänge zwischen LCU-Wert und gesundheitlichen Folgen festgestellt wurden. Bei einem LCU-Wert von über 300 sind mehr als 79% der Lebenskrisen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, z.B. koronaren Erkrankungen oder fieberhaften Infekten verbunden (Davison und Neale, 1988). Die Menge an Lebensereignissen in einem bestimmten Zeitraum läßt also prognostische Aussagen über mögliche negative gesundheitliche Auswirkungen zu.

4.1.1.2. Folgen von Life-events

Mit der oben beschriebenen Methode (der SRRS) werden lebensverändernde Ereignisse unabhängig davon untersucht, ob sie vom Individuum als positiv oder als negativ erlebt werden. Die zugrundeliegende Annahme ist hier, daß jede Art von verändernden Ereignissen eine Adaptationsleistung verlangt, die auf den Organismus einwirkt. Veränderungen in relevanten sozialen oder interpersonellen Beziehungen können Veränderungen im Körper, in der Psyche und im Verhalten des Betroffenen evozieren. Nach Holmes und Masuda kann einer Krisis eine ätiologische Bedeutung als notwendige aber nicht ausreichende Ursache von Krankheit zukommen; "... lebensverändernde Ereignisse indem sie adaptive Anstrengungen des menschlichen Organismus hervorrufen, die von der Art und der Dauer her schädlich sein können, verringern die «körperliche Widerstandskraft» und erhöhen die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten einer Erkrankung" (Holmes und Masuda, 1973, zit. nach Dohrenwend und Dohrenwend, 1974, S. 313). Im Gegensatz dazu betont Hinkle (1968, zit. nach Mechanic, 1974) die primäre Rolle prädisponierender Faktoren und schreibt den Life-events eine sekundäre Bedeutung zu. Am besten untersucht sind die Beziehungen zwischen stressauslösendem Life-event und somatischen Erkrankungen. Hinkle berichtet über Zusammenhänge von Life-events und koronarer Herzerkrankung. Rahe und Holmes fanden in einer Studie daß "55% aller "Lebenskrisen" und 79% aller schweren Lebenskrisen von gesundheitlichen Veränderungen gefolgt werden" (Dohrenwend und Dohrenwend, 1974, S. 315). Überlegungen von Dohrenwend und Dohrenwend lassen jedoch vermuten, daß die Werte zu hoch eingeschätzt wurden. Die Definition dessen, was als "Lebenskrise" zu bezeichnen ist (hier: ein LCU-Wert über 150) fand erst nach Analyse der Probandenberichte über gesundheitliche Veränderungen statt. Desweiteren wurden in der Liste der Life-events eher Symptome von Krankheit (also die Folgen) abgefragt als die tatsächlich vorangegangenen Ereignisse.

Um die Beziehung zwischen Life-event und Krankheit in einen theoretischen Rahmen, der komplexe Zusammenhänge berücksichtigt, zu setzen, hat Cobb (1974) ein metatheoretisches Modell entwickelt. Ihrer Auffassung nach sollten Life-events nur als spezifische Einzelereignisse untersucht werden, "...da es wichtig ist, damit zu beginnen, diese auf die Dimensionen von Stress herunterzubrechnen, die sie hervorrufen" (Cobb, 1974, S. 154). Über Stress, Belastung und Krankheit führt das belastende Ereignis zu Krankheitsverhalten. Dabei wird es einerseits von persönlichen, andererseits von sozialen Faktoren abhängen, welches Ausmaß und welche Art der Folgen eintritt. Das Life-event ruft objektiven Stress und subjektiven Stress hervor,

die von psychologischen Verleugnungs- und Bewältigungsmechanismen sowie von der aktuellen Lebenssituation abhängen. Der Verleugnung kommt insofern eine besondere Bedeutung zu, als Untersuchungen zeigen, daß Menschen, die über ein hohes Maß an Leugnung verfügen, über weniger Life-events im letzten Jahr berichten als andere (Cobb, 1974). Da in der Stressforschung meist mit subjektiven Fallbeschreibungen gearbeitet wird, ist es jedoch kaum möglich, objektiven Stress isoliert zu betrachten. Häufig taucht er als Bestandteil des subjektiven Stresserlebens auf und wird von Cobb daher mit diesem gemeinsam untersucht.¹² Unter der subjektiven Stressbetrachtung kommt den folgenden Dimensionen eine besondere Bedeutung zu: Arbeitsüberlastung, Rollenambiguität, Zukunftsambiguität, Verantwortlichkeit und Objektverlust. Persönliche Eigenschaften, wie Fähigkeiten und psychologische Bedürfnisse auf der einen, sowie soziale Unterstützung auf der anderen Seite, beeinflussen das Ausmaß der affektiven und physiologischen Belastung (z.B. erhöhte Katecholaminausschüttung) sowie deren Ausdruck im Verhalten (z.B. Selbstmordversuch). Eine mögliche Erkrankung (z.B. koronare Herzerkrankung oder Depression) hängt wiederum von genetischen Prädispositionen und früheren Erfahrungen ab. Die individuelle Einstellung zu Krankheit und medizinischer Versorgung sowie das Peergruppenverhalten¹³ des sozialen Umfeldes beeinflussen das weitere krankheitsbezogene Verhalten. Die Unterscheidung von Krankheit und krankheitsbezogenem Verhalten wurde in früheren Studien nicht getroffen, so daß unklar blieb, ob die Veranlagung, über körperliche Beschwerden zu klagen oder bereits bei geringen Krankheitsymptomen medizinische Hilfe in Anspruch zu nehmen, nicht auch die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß eine Krankheit tatsächlich entdeckt wird.

4.1.1.3. Life-events, mehr als situative Stress-Auslöser?

Der Betrachtung von Life-events als reine Stress-Stimuli stehen kognitive Ansätze entgegen, die nur die negativen Ereignisse, wie z.B. Belastungen, Verluste und Veränderungen der Selbstachtung, als stressvoll bewerten (Gebert, 1981; Mechanic, 1974). Die Ergebnisse empirischer Studien von Paykel (1980, zit. nach Gebert, 1981) und Johnson et al. (1979, zit. nach Gebert, 1981) zeigten keinen Zusammenhang von positiv bewerteten Ereignissen mit Erkrankungssymptomen. Sie kommen zu dem Ergebnis: *"Nicht (oder weniger) die Massierung lebensverändernder Ereignisse an sich wirkt tendenziell pathogen, sondern die Massierung aversiver Ereignisse"* (Johnson et al, 1979, zit. nach Gebert, 1981, S. 77). Einigkeit herrscht unter den Life-event Forschern jedoch darüber, daß es nicht nur schwerwiegende Einzelereignisse sind, die Beanspruchung hervorrufen können, sondern auch eine Vielzahl, einander potenzierender "Kleinerlebnisse".

¹² Cobb selbst betont zwar die "theoretische" Notwendigkeit zwischen objektivem und subjektivem Stress zu unterscheiden. Sie räumt aber ein, objektiven Stress mangels geeigneten Meßinstrumentariums derzeit nicht unabhängig vom subjektiven Stress messen zu können (Cobb, 1974, S. 154).

¹³ Unter Peergruppe ist die Bezugsgruppe eines Individuums zu verstehen, die aus Personen gleichen Alters, gleicher Interessenlage und ähnlicher sozialer Herkunft besteht, durch die es in seinem Handeln und Urteilen stark beeinflusst wird. (Oerter & Montada; 1987; Willmann & Messinger, 1996)

Zusammenfassend lassen sich die zu untersuchenden Situationen und Reize zur Bestimmung der Stressintensität nach den folgenden Parametern differenzieren:

- * Ausmaß an verändernder Wirkung
- * Positive oder negative Bedeutung für den Betroffenen
- * Innerhalb oder außerhalb der Kontrolle des Betroffenen
- * Erwartet oder überraschend eingetreten

Auf seiten des Betroffenen spielen folgende Merkmale eine wichtige Rolle:

- * Fähigkeiten und Kompetenzen
- * Persönlichkeitsmerkmale
- * Verfügbare Copingstrategien
- * Soziale Unterstützung

Die letzten Parameter sind insofern von Bedeutung, als ein Ereignis, welches gut kontrollierbar die Fähigkeiten des Individuums nicht überfordert und sozial getragen wird, eher als Herausforderung denn als krankheitsauslösender Stress aufgefaßt werden kann. In ihrem abschließenden Kapitel nehmen Dohrenwend und Dohrenwend (1974) zusammenfassend zu folgenden Fragen der Life-event Forschung Stellung:

I. Sind die Korrelate stressvoller Live-events auf spezifische Typen von Pathologien limitiert? Die Antwort hierauf lautet nein, denn Forschungsergebnisse haben gezeigt, daß beinahe jede Art körperlicher oder seelischer Erkrankungen (Schizophrenie, Depression, Selbstmordversuche, Neurosen) nach Life-events auftreten kann.

II. Wie wahrscheinlich ist es, daß den stressvollen Life-events tatsächlich Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit folgen? Diese Frage kann anhand der vorliegenden Untersuchungen nicht beantwortet werden, da sie oft nicht Gegenstand der Forschung war oder methodologische Probleme, wie z.B. Zweifel an der Genauigkeit der vorgesehenen Antwortmöglichkeiten, aufwirft.

III. Wie gravierend sind die auftretenden Folgen? In den meisten Fällen führen Life-events nicht zu gravierenden Störungen körperlicher oder psychischer Art. Nach einer anfänglichen Phase des Funktionsverlustes scheint sich das Individuum in den meisten Fällen rasch wieder zu stabilisieren.

IV. Welches sind die Faktoren, die die Auswirkungen von Life-events auf das Individuum beeinflussen? In der Regel lassen sich drei Kategorien von Faktoren unterscheiden: a) Physiologische Prozesse, wie z.B. Hyperlipidämie (Erhöhung der Blutfettwerte) und Hypertonie (Bluthochdruck) als prädisponierend für kardiologische Erkrankungen, b) psychologische Merkmale wie z.B. "hardiness" (Kobasa, 1979; s.a. Kapitel 4.2.1.) und c) soziale Prozesse, wie die aktuellen Lebensumstände, soziale Unterstützung durch Freunde und Familie sowie die Einstellungen der Peergruppe (Cobb, 1974).

4.1.2. Downsizing als Life-event

4.1.2.1. Downsizing als Life-event aus der Sicht des Individuums

Alle vier oben genannten Fragen sind in der Bewertung von Downsizing als stressauslösendem und lebensveränderndem Ereignis für die Organisation und das Individuum von Bedeutung und lassen sich wie folgt übersetzen:

I. Gibt es meßbare Folgen von Downsizingprozessen, die sich klar umschreiben lassen? Welche Folgen treten auf? Treten auf individueller Ebene spezifische Symptome wie Schlafstörungen, Drogenmißbrauch, Motivationsverluste auf? Treten bestimmte Symptome überhaupt nicht auf? Was geschieht auf Gruppen- und Unternehmensebene? Kommt es zu Loyalitäts- und Leistungsverlusten? Lassen sich spezifische gruppendynamische Prozesse, die zur Situationsbewältigung einsetzen, beschreiben?

II. Wie hoch ist das Risiko, daß solche Folgen auftreten? Je wahrscheinlicher es ist, daß negative Folgen auftreten können, um so sinnvoller ist es, Energie und Geld in präventive Maßnahmen zu investieren.

III. Welcher Schweregrad an Beeinträchtigung ist für das Individuum und das Unternehmen zu erwarten? Kommt es z. B. nur zu einer kurzfristigen Destabilisierung in den betroffenen Abteilungen, oder erfährt das Gesamtunternehmen marktwirksame Leistungseinbußen? Genügt es, Einzelmaßnahmen zur Stabilisierung des Systems durchzuführen (z.B. die Möglichkeit zu Einzelberatungen anzubieten) oder müssen umfassende Konzepte entwickelt werden, die das Unternehmen aus einer Krise herausführen sollen?

IV. Welche intervenierenden Variablen lassen sich feststellen? Gibt es Einflußfaktoren, die die negativen Auswirkungen eines Downsizing-Prozesses mildern oder verhindern können? Unter welchen Bedingungen wirken diese Faktoren, und wie lassen sie sich von Unternehmensseite aus steuern?

Forschungsberichte und Fallbeschreibungen lassen darauf schließen (s.a. Kapitel 8. Auswirkungen von Downsizing-Prozessen, sowie Kapitel 11. Optimierung von Downsizing-Prozessen), daß sich (zu I) die Folgen von Downsizing quantifizieren lassen, (zu II) das Risiko für das Eintreten negativer Folgen sehr hoch ist, (zu III) es zunächst sogar zu Leistungsverbesserungen kommen kann, diese jedoch auf panische Überaktivität zurückzuführen sind und sich rasch erschöpfen, so daß es neben schweren persönlichen Beeinträchtigungen auch zu unternehmerischen Krisen kommen kann und (zu IV) daß es eine Reihe von Einflußfaktoren gibt, die die negativen Auswirkungen mildern und somit zu den erwünschten Erfolgen der Abbaumaßnahme beitragen können. In der empirischen Forschung hat sich gezeigt, daß das, was für eine Person stressreich ist, für einen anderen wenig Folgen haben mag und somit die subjektive Bewertung der Bedeutung eines Ereignisses für dessen Belastungswirkung ausschlaggebend ist. Auf die Organisation bezogen bedeutet dies, daß die jeweilige Situation der Organisation sowie deren interne Charakteristiken die "Verwundbarkeit" der Organisation durch einen Downsizing-Prozeß beeinflussen. Vom Gesichtspunkt der Wiederanpassungsnotwendigkeit bleibt darüber hinaus festzuhalten, daß Downsizing für alle indirekt oder direkt betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte Veränderungen von Routineabläufen hervorruft und somit als Stress-Stimulus für die Organisationsmitglieder gesehen werden muß.

4.1.2.2. Downsizing als Live-event für die Organisation

Betrachtet man Organisationen als sich entwickelnde Organismen, kann das Konzept der Life-events auch auf diese übertragen werden. Regelmäßige Entwicklungsverläufe von Organisationen werden von verschiedenen Autoren beschrieben. Greiner (1972,

zit. nach Neuberger, 1991) hat ein Modell entwickelt, nach dem Organisationen im Laufe ihres Lebens spezifische Krisen ("revolutionäre" Stufen) durchleben, die konstruktiv überwunden werden müssen, um Weiteres Wachstum und Bestehen auf dem Markt zu gewährleisten. Neuberger leitet für die systematische Personalentwicklung (PE) daraus ab, "...daß bestimmte «Lebensphasen» der Organisation ganz bestimmte PE-Interventionen brauchen und vertragen; wird zur Unzeit oder mit falschen Methoden eingegriffen, sind Veränderungen unverhältnismäßig schwierig, wenn nicht gar kontraproduktiv" (Neuberger, 1991, S. 53). Wird für eine Organisation als Metapher das Bild eines lebenden Organismus gewählt, impliziert dies nach Neuberger die in der folgenden Tabelle abgebildeten Annahmen.

(Unausgesprochene) Grundannahmen Kernbegriffe, Assoziationen	Entsprechende OE-Begriffe	Diagnose-Methoden	Interventions-techniken	Rollen von OE-Leuten
Organisationen sind eigen- und selbständige Lebewesen mit spezifischen Bedürfnissen; lebende Ganzheiten, die eine Entwicklung durchmachen. Kriterien: Gesundheit und Überleben, also nicht exakt definierte Einzelziele, sondern Erhaltung der Lebensprozesse. Es gibt life cycles, Wachstum, Krisen, Altern, Erkranken; s.a. Mutter-Tochter-Unternehmen "Betriebskörper" Vorgesetzte: Kopf, Gehirn, Herz, Arzt, Chirurg <u>Mythen</u> : Wir sind unsterblich. Wir sind unverwundbar. Wir sind kerngesund.	Reifen (lassen), operieren, amputieren, trans- u. implantieren, narkotisieren, Beruhigungsmittel geben, Geburts- und Sterbehilfe leisten; impfen, immunisieren, doping, aufputschen, wiederbeleben (revitalisieren); erkranken, heilen (s. "Pathologie Organisation") Abwehrkräfte stärken	"röntgen" möglichst genaue "Diagnose"(!) Gesundheitscheckliste (s. Cornelli) pathol. Symptome (s. K. Türk)	Fitnessprogramm abspecken, energetisieren, (re-)vitalisieren, kick-off	Arzt Geburtshelfer Sterbehelfer Trainer Therapeut

Tab.I/3: Die Organisation als Organismus (aus Neuberger: Personalentwicklung, 1991, Ausschnitt aus Tab. 6.1. Organisationsmethaphern).

Als Organismus verstanden, lassen sich für Organisationen neben regelhaften Entwicklungsverläufen auch andere lebenseinschneidende Ereignisse beschreiben, die mehr oder weniger wahrscheinlich jedes Unternehmen treffen können und von dem Unternehmen einen Bewältigungs- und Anpassungsprozeß verlangen, damit wichtige Funktionen weiter erfüllt werden können. Zu solchen Ereignissen können organisationsverändernde Maßnahmen zählen, die, auch wenn sie offiziell nur eine Abteilung direkt betreffen, Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen haben. Auch das Konzept der Ereignismassierung vermag die Instabilität mancher Organisationen nach Veränderungsmaßnahmen zu erklären. Oft sind es gar nicht die Einzelmaßnahmen, die das Unternehmen erschüttern, sondern es ist die Vielzahl an zudem unkoordinierten Veränderungsansätzen, die den "LCU-Wert" für ein Unternehmen in die Höhe treibt. Beim Gebrauch der Organismus-Metapher wird deutlich, daß Downsizing als Verschlankeungsmaßnahme (resp. Abspecken s.a. Tab.I/3) eine Veränderung darstellt, die nicht nur Anforderungen an Individuen stellt, sondern das gesamte Unternehmen in seinen Anpassungs- und Stabilisierungsfähigkeiten herausfordert.

4.2. Kognitive Stresstheorien

Den kognitiven Stresstheorien zufolge wird Stress als Interaktionsphänomen zwischen Situation und Person betrachtet. Subjektive Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse sind dafür verantwortlich, daß Beanspruchungen als Folge von Belastungen individuell unterschiedlich auftreten. So hält die DIN-Vorschrift 33 400 fest: *"Die Arbeitsbeanspruchung ist die individuelle Auswirkung der Arbeitsbelastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen Eigenschaften und Fähigkeiten"* (Ulrich, 1992, S. 275). Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Arbeitsumgebung spielt bei der Stress-Empfindung eine wichtige Rolle (relationaler Ansatz). Besteht zwischen der vom Mitarbeiter erwünschten Situation und der subjektiven Repräsentation seiner Situation (Wahrnehmung) eine Diskrepanz, kann dies, insbesondere wenn der Diskrepanz eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird, zu Streß-Erleben führen (Edwards, 1992). Wie eine Situation wahrgenommen und welche Bedeutung ihr zugeschrieben wird, hängt u.a. auch von der Sozialisation eines Individuums ab. So können z.B. die Merkmale einer Organisation im Rahmen der beruflichen Sozialisation mitbestimmen, was von ihren Mitgliedern als Stress empfunden wird, und was nicht.

Eines der bekanntesten Stressmodelle, in dem der kognitiven Bewertung der Umweltsituation (eines potentiellen Stressors) durch die betroffene Person Rechnung getragen wird, stammt von Lazarus und seinen Mitarbeitern (1966). Nach diesem Modell überprüft, vereinfacht ausgedrückt, eine Person zunächst, ob die aus der Umwelt kommenden Reize als günstig oder bedrohlich eingestuft werden müssen (primary appraisal). Wird die Situation als bedrohlich eingestuft, wird in einer zweiten Bewertungsstufe entschieden, welche Ressourcen zur Veränderung der Situation vorhanden sind (secondary appraisal). Je nach Einschätzung der eigenen Kräfte kommt es dann zu Angriffsverhalten (Ärger, Wut) oder Fluchtverhalten (Angst) beziehungsweise Anpassungsverhalten (intrapsychische Copingstrategien). *"Ob eine bestimmte Person-Umwelt-Beziehung von einer Person als stressend empfunden wird, hängt nicht nur von ihrer subjektiven Bewertung der Situation ab (primäre Bewertung), sondern gleichermaßen von ihrer subjektiven Einschätzung der ihr in dieser Situation zur Verfügung stehenden Bewältigungsmöglichkeiten (sekundäre Bewertung)..."* (Antoni und Bungard, 1989, S. 437). Lazarus selbst (1991) bezeichnet sein Modell als transaktional, um damit auszudrücken, daß nicht nur die Person-Umwelt-Interaktion im Stress-Erleben bedeutsam ist, sondern auch deren permanente Veränderung durch Rückkopplungsschleifen. Indem das Individuum auf die Umwelt reagiert, verändert sich wiederum die Umweltsituation. In dieser dynamischen Betrachtungsweise unterscheidet er sich von dem eher statischen Person-Environment-Fit-Modell der Michigan Schule¹⁴, welchem die Übereinstimmung von Person und Arbeit zugrunde liegt. Neben der Person-Umwelt-Anpassung verändern sich nach Lazarus auch die internen Reaktions- und Bewältigungsmuster von Individuen je nach Situation und Lebensalter. So legen jüngere Menschen in Stress-Situationen eher

¹⁴ Das Person-Environment-Fit Modell stammt von French et al. (s. Lazarus 1991, v. Rosenstiel 1987, Gebert 1981). Die Übereinstimmung zwischen Person und Arbeitsplatz besteht aus zwei Aspekten: a) der Übereinstimmung zwischen Anforderungen des Arbeitsplatzes und Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person sowie b) der Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen einer Person und deren Befähigungsmöglichkeiten in der Arbeit. Sind diese Übereinstimmungen nicht gegeben, kommt es zum mis-fit, der sobald er wahrgenommen wird, als Stressor wirkt.

konfrontatives Verhalten an den Tag, während ältere Menschen eher zur Distanzbildung neigen.¹⁵ Festzuhalten bleibt, daß nach dem Modell von Lazarus, jeder Mensch in Abhängigkeit von seiner Bewertung (primär und sekundär) der spezifischen Situation individuelle Muster von Stress-Erleben und Stress-Reaktionen zeigt. Im Rahmen der Downsizing-Forschung wäre es interessant, anhand des Modells von Lazarus festzustellen, inwieweit ein Downsizing-Prozeß von den Beteiligten als Bedrohung oder als Herausforderung empfunden wird (primäre Bewertung) und wie die individuellen Ressourcen resp. die Möglichkeiten zur Situationskontrolle bewertet werden (sekundäre Bewertung).

Andere Autoren kommentieren die Darstellung von Lazarus mit dem Hinweis, daß ergänzend zu dessen individuellen Gesichtspunkten durchaus allgemeine Arbeitsbedingungen identifiziert werden können, die für eine Mehrzahl von Individuen eine negative Beeinflussung ihres Wohlbefindens implizieren. Man könnte also folgende Frage stellen *"Welche Arten von Stellenbedingungen schätzen die meisten Leute, wenn sie ihnen ausgesetzt sind, bewußt als bedrohlich oder schädlich ein und [wann] haben sie Schwierigkeiten diese auszuhalten, so daß sogar ihr Wohlbefinden im Leben beeinträchtigt ist?"* (Brief und George, 1991, S. 17). Auch Frese (1985) stellt in seinen Untersuchungen fest, daß es objektive Arbeitsbedingungen gibt, die das individuelle Stresserleben mitbestimmen und psychosomatische Beschwerden beeinflussen können. Bedeutsam wird diese Erweiterung des stresstheoretischen Modells im Zusammenhang mit Stress-Prävention und Stress-Verarbeitung, indem davon ausgegangen werden kann, daß sich Verbesserungen der Arbeitsumgebung positiv auf die geistige Gesundheit der Betroffenen auswirken.

In der Bedeutungsbeurteilung von Stress bleibt zu berücksichtigen, daß neben den offensichtlich negativen Auswirkungen von Stress durchaus positive Aspekte von Stress erkennbar sind. Indem das Individuum gezwungen ist, sich mit der Situation kognitiv auseinanderzusetzen, entsteht auch die Chance, neue Verhaltenslösungen zu generieren und damit über Rückkoppelungsschleifen zu einer Veränderung der stressauslösenden Situation in die gewünschte Richtung beizutragen. Beanspruchungen können somit als notwendige Ursache von Lernprozessen interpretiert werden (s. hierzu Ulich, 1992, S. 275-276). Übertragen auf Downsizing-Prozesse in Organisationen bedeutet dies, den durch das Downsizing evozierten Stress als Lernchance für die Organisation zu betrachten. Somit käme Stress im Kontext von lebenslangem Lernen in Organisationen unter Umständen eine positive Auslöserfunktion zu. Im Prozeß der kognitiven Bewertung von Person-Umwelt-Beziehungen spielen diverse Persönlichkeitsmerkmale, Werthaltungen und kognitive Überzeugungen eine Rolle. Exemplarisch sollen im Folgenden die Bedeutung von "Hardiness" sowie von persönlicher Kontrollüberzeugung diskutiert werden.

¹⁵ Dies entspricht den Befunden von Lehr, *"...wonach bei älteren Arbeitnehmern im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern als Reaktion auf berufliche Belastungssituationen die Wahrscheinlichkeit für aktiven Widerstand abnimmt und umgekehrt die Wahrscheinlichkeit für ein inneres Aus-dem-Felde-Gehen zunimmt"* (Lehr, 1977, zit. nach Gebert 1981, S. 28).

4.2.1. Hardiness¹⁶

Wie bereits erwähnt, kommt neben dem sozialen Umfeld und den physiologischen Veranlagungen den Persönlichkeitseigenschaften eine wichtige Mediatorenrolle in der Wahrnehmung und Verarbeitung lebensverändernder Ereignisse zu. Einige Studien berichten über Personen mit hohen Stressmeßwerten, die jedoch nicht krank werden. Die Untersuchung von Kobasa (1979) geht der Frage nach, worin sich hoch stressbelastete Personen, die jedoch gesund bleiben, von denjenigen unterscheiden, die bei hoher Stressbelastung Krankheitssymptome entwickeln. Kobasa geht davon aus, *"...daß Menschen, die ein hohes Maß an Stress erfahren, ohne krank zu werden, eine Persönlichkeitsstruktur haben, die sie von Personen, die unter Stress krank werden, unterscheidet. Dieser Persönlichkeitsunterschied, wird am besten charakterisiert durch den Begriff hardiness [Widerstandsfähigkeit]. ...Man geht davon aus, daß hochwiderstandsfähige-Personen über drei allgemeine Eigenschaften verfügen: (a) der Glaube, daß sie die Ereignisse ihrer Erfahrung kontrollieren oder beeinflussen können, (b) die Fähigkeit sich tief involviert oder in Verbindung zu den Aktivitäten ihres Lebens zu sehen, (c) ein Verständnis von Veränderung, als aufregende Herausforderung für weitere Entwicklung"* (Kobasa, 1979, S. 3). Die Untersuchungsdaten ihrer Fragebogenerhebung bestätigten die Hypothese, daß Menschen, die einen größeren Kontrollspielraum haben, in Übereinstimmung mit ihren inneren Werten leben und Herausforderungen suchen, hohe Stress-Werte aufweisen können, ohne Krankheitssymptome zu zeigen. In den folgenden Variablen unterschieden sie sich maßgeblich von hoch stressbelasteten und kranken Personen: Gefühl des Verbundenseins (vs. Entfremdung), Gefühl der Tatkräftigkeit (vs. Dahinvegetieren), Bedeutsamkeit (vs. Nihilismus), interner (vs. externer) Ort der Kontrolle. Die Untersuchung der Stress-Wahrnehmung erbrachte, daß die Personen, die trotz hohem Stress gesund bleiben, im Vergleich zu den Personen, die bei hohem Stress krank werden, den persönlichen Bereich ihres Lebens als weniger stressreich empfinden.

Am Ende ihres Artikels skizziert Kobasa eine anschauliche Vignette: *"Ein männlicher leitender Angestellter, der mit einem Berufswechsel fertig werden muß, dient als Beispiel. Ob widerstandsfähig oder nicht, der Angestellte wird die Veränderungen, die der Wechsel mit sich bringen wird, antizipieren und erfahren - lernen, mit neuen Untergebenen und Vorgesetzten zurechtzukommen, ein neues Heim finden, den Kindern und der Frau mit der neuen Schule und der Nachbarschaft helfen, neue arbeitsrelevanten Fähigkeiten lernen, u.s.w. Der "Hoch-Widerstandsfähige" wird sich den notwendigen Anpassungen in seinem Leben nähern mit (a) einem klaren Sinn für seine Werte, Ziele und Fähigkeiten und dem Glauben an deren Bedeutung (eher Verbindung zum als Entfremdung vom Selbst), (b) einer starken Tendenz in Richtung aktiven Eingebundenseins in seine Umgebung. ... Er wirft sich aktiv in die neue Situation, indem er seine inneren Kräfte nutzt, um sie sich zu eigen zu machen. ... Für ihn ist der Arbeitsplatzwechsel eine Veränderung, die in einen möglichen Schritt in die*

¹⁶ Schneewind (1984) übersetzt "hardiness" mit "Widerstandsfähigkeit", diese Begriffswahl wird im weiteren übernommen, da sie der wörtlichen Übersetzung "Zähigkeit, Ausdauer, Robustheit" (Willmann & Messinger, 1996, S. 459) nahekommt und die Bedeutung des Konstrukts am ehesten zu treffen scheint. Dabei soll jedoch nicht verschwiegen werden, daß der korrekte englische Begriff für "Widerstandsfähigkeit" "hardness" und nicht "hardiness" ist.

richtige Richtung seines übergeordneten Karriereplans verwandelt werden kann und ebenso für seine Familie eine entwicklungsstimulierende Veränderung vorsieht. ... Er ist nicht nur ein Opfer einer furchterregenden Veränderung, sondern eine aktive Determinante ihrer Konsequenzen" (Kobasa, 1979, S. 9). In der Interpretation der Daten gibt Kobasa zu bedenken, daß die von Mechanic (1979, zit. nach Kobasa, 1979) beschriebene Variable des Krankheitsverhaltens (illness behavior) die Daten beeinflussen könnte. Darunter wird das Verhalten beschrieben, daß Probanden über Krankheitssymptome berichten, nicht weil sie tatsächlich einen physiologischen Zusammenbruch erlitten hätten, sondern weil sie als Flucht vor der als zu stressend empfundenen Lebenssituation als krank behandelt werden wollen. Eine andere Interpretation der Daten besteht in der Annahme, daß die beobachteten Persönlichkeitsunterschiede aufgrund der Krankheitserfahrung der hoch stress- und krankheitsbelasteten Personen zustande gekommen sind. Wengleich diese Interpretation aufgrund anderer Untersuchungsergebnisse - es gibt auch Menschen mit mittleren "Widerstandsfähigkeits"-Werten, die zwar wenig Stress aber dennoch viel Krankheitsneigung haben - nicht sehr wahrscheinlich ist, kann nur eine prospektive Studie, in der Stress- und Persönlichkeitstests zum Zeitpunkt A Krankheiten zu einem späteren Zeitpunkt B vorhersagen, über die genauen Zusammenhänge Auskunft geben.

Wenn Persönlichkeitsvariablen tatsächlich der genannte Einfluß auf die Auswirkungen stressauslösender Stimuli zukommt (s.a. Schuler, 1985), ist, wie in Kobasas Beispiel dargestellt, anzunehmen, daß Veränderungen im Unternehmen, von Persönlichkeitseigenschaften in ihren Wirkungen moderiert werden (s.a. Feldmann, 1995). In Bezug auf "Widerstandsfähigkeit" wäre der Gruppenunterschied zwischen Menschen, die z.B. Downsizing-Prozesse besser überstehen, versus den Menschen, die schwerwiegende Folgeerscheinungen zeigen, empirisch zu untersuchen. Dabei ist anzunehmen, daß "Widerstandsfähigkeit" sowohl den Entlassenen, als auch den Überlebenden und sogar den verantwortlichen Managern ermöglicht, leichter (d.h. unter anderem mit weniger Krankheitserscheinungen) mit dem Veränderungsprozeß und seinen Folgen zurechtzukommen. Eine ähnliche schützende Wirkung wird auch dem Ausmaß der Selbstachtung zugeschrieben (Brockner, 1988). Demnach ist anzunehmen, daß Menschen mit hoher Selbstachtung in Zeiten von Downsizing weniger innere Unruhe und Sorgen erfahren als Menschen mit generell niedriger Selbstachtung. Ein verwandter, im anschließenden Kapitel reflektierter Einflußfaktor auf die Verarbeitung stressauslösender Reize, wie z.B. Downsizing, dürfte die Frage nach der internalen versus externalen Kontrollüberzeugung des Betroffenen sein.

4.2.2. Kontrolle über aversive Reize

Im Rahmen der Stressforschung stellt sich die Frage, inwieweit ein Individuum eine als bedrohlich eingeschätzte Situation verändern kann (Situationskontrolle). Dabei kann zum einen betrachtet werden, welche realen (objektiven) Handlungsmöglichkeiten bestehen, zum anderen spielt aber auch eine Rolle, welche Handlungsmöglichkeiten sich eine Person entsprechend ihrem Selbstbild selbst zutraut. So schreibt Mechanic daß *"...festgestellt wurde, daß besonders effektive Bewältiger meistens Personen sind, die dazu tendieren, aufgabenorientiert zu sein, die aber nicht dazu neigen, introspektiv zu sein. Diese Personen scheinen weniger Störungen psychologischen Ursprunges zu haben, die von der Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf eine Aufgabenorientierung*

abhalten könnten, und sie scheinen weniger an Zweifeln und Unentschiedenheit zu leiden" (Mechanic, 1977, S. 95).

Gegenläufige Untersuchungsbefunde machen die methodologischen Schwierigkeiten in der Erforschung persönlicher Überzeugungen und deren Folgen deutlich. So fand Kühnman (1985, zit. nach Antoni und Bungard, 1989) heraus, daß Personen, die zu externaler Ursachenzuschreibung tendieren, in belastenden Situationen eine stärkere Beanspruchung und eine stärkere gesundheitliche Beeinträchtigung wahrnehmen, als Personen, die internal attribuieren.¹⁷ Eine mögliche Erklärung der divergierenden Befunde könnte in den von Schneewind zusammengestellten Untersuchungsergebnissen liegen, nach welchen *"...bei hoher Stressbelastung kein Unterschied zwischen internal und external orientierten Studenten bestand"* (Schneewind, 1984, S. 125). Unterschiede zeigten sich aber, wenn geringe Stressbelastung vorlag. External attribuierende Studenten reagierten dann eher mit Ängstlichkeit und Depressivität, während internal orientierte Studenten eher annahmen, mit den Problemen selbst fertig zu werden.

Die Annahme, daß persönliche Kontrolle das Erleben und die Folgen von Stress beeinflussen kann, gilt als allgemein anerkannt. In einer empirischen Untersuchung von Gebert (1979, zit. nach von Rosenstiel, 1987) wurde die Hypothese bestätigt, *"...daß resignative Tendenzen umso stärker ausgeprägt waren, je geringer der Grad der Situationskontrolle war"* (v. Rosenstiel, 1987, S. 93). In der Stressforschung wurden darüber hinaus Zusammenhänge zwischen Kontrolle und organisationalen Auswirkungen (z.B. Absentismus) sowie gesundheitlichen Folgen aufgezeigt (Kobasa, 1979; Smith et al., 1997). Smith et al. (1997) untersuchen die Dimensionalität von persönlicher Kontrolle, die sie in Anlehnung an Ganster (1989, zit. nach Smith et al., 1997) wie folgt definieren: Persönliche Kontrolle ist *"... die Fähigkeit einigen Einfluß auf jemandes Umgebung auszuüben, so daß die Umgebung entweder lohnender oder weniger bedrohlich wird"* (Smith et al., 1997, S. 226). Dabei spielt nicht nur eine Rolle, daß man selbst Entscheidungen bezüglich seiner Arbeit treffen kann (decision authority) sowie Verfügungsfreiheit über sein eigenes Können hat (skill discretion), sondern auch die Kalkulierbarkeit (predictability) von Arbeitsaktivitäten. Die Einstufung von Kalkulierbarkeit als eigene, von Kontrolle unabhängige Dimension geht auf die Arbeiten von Averill (1973) zurück. Dieser untersucht folgende Aspekte von Kontrolle über aversive Reize in Bezug auf deren stressreduzierende Wirkung: Das Verhaltensrepertoire des Individuums, die kognitive Kontrolle (Interpretation der Ereignisse) sowie die Entscheidungsmöglichkeiten über alternative Strategien. Alle drei Komponenten persönlicher Kontrolle dienen dazu, ein möglicherweise bedrohliches Ereignis in einen kognitiven Plan einzuarbeiten und dadurch Angst zu

¹⁷ Die Unterscheidung von internaler und externaler Kontrollüberzeugung stammt von Rotter (siehe zusammenfassend die Darstellung von Schneewind 1984, S.115-129). Eine interne Kontrollüberzeugung liegt dann vor, wenn eine Person erwartet, daß sie selbst durch ihr Verhalten oder ihre Eigenschaften die Folgen ihres Handelns beeinflusst. Glaubt eine Person, daß die Folgen ihres Verhaltens von außen (Glück, andere Personen, Zufall) beeinflusst werden, spricht man von externaler Kontrollüberzeugung. Beide Formen von Kontrollüberzeugung stehen in Beziehung zur Attribution von Ursachen. *"Interne neigen dazu, insbesondere Erfolg als Ergebnis ihres Verhaltens zu sehen. Externe halten ihre Verhaltensergebnisse - insbesondere im Fall von Mißerfolg - häufiger für zufallsabhängig"* (Schneewind, 1984, S. 123).

reduzieren. Die von Averill zitierten experimentellen Untersuchungen zur Kontrolle aversiver Reize zeigen, daß selbstbestimmte Schocksituationen, in welchen die Probanden selbst die Schockstärke und den Schockzeitpunkt bestimmen (und damit kalkulieren) konnten, auf die Wahrnehmung der Schockintensität einen Abschwächungseffekt zeigten.

Übertragen auf die Situation des Downsizings in Organisationen könnte dies bedeuten, daß ein großes Maß an Partizipation der Mitarbeiter und Selbstbestimmung über Reaktionen auf die Downsizing-Notwendigkeit die Kalkulierbarkeit und Kontrolle für die Mitarbeiter, die den Abbau "überleben", erhöht und somit die negativen Folgen des Abbaustresses in dieser Gruppe reduziert. Somit würden sich die Erfolge von Organisationen, die ihre Mitarbeiter selbst Lösungsmodelle und -vorschläge zur Bewältigung von Krisen erarbeiten und durchführen lassen, mit den Erkenntnissen psychologischer Stress-Forschung erklären lassen.

4.3. Verhaltensrigidität als Folge von Stress

Stressreiche Situationen können dazu führen, daß die Verhaltensmuster der Betroffenen eine Tendenz zur Rigidität aufweisen. Oft werden alt eingefahrene Strategien zur Bewältigung der Situation angewendet, die sich früher mehr oder weniger bewährt haben und die einer möglichen Veränderung entgegenstehen (Staw et al., 1981). Diese Tendenz bewirkt nachteilige Folgen für eine Organisation, deren Erfolg gerade in Zeiten des Umbruchs von der Flexibilität und Innovationsbereitschaft ihrer Mitglieder abhängig ist. Inwieweit eine in Stresssituationen auftretende Verhaltensrigidität als Auswirkung einer Regression der Betroffenen auftreten kann, wird in Kapitel 6.1.1. "Die Organisation als Mittel der Angstabwehr und Regression in Organisationen" diskutiert.

5. Bewältigung aversiver Situationen

Handlungen von Personen, die dazu dienen sollen, bedrohliche Situationen zu beenden, werden als Coping bezeichnet (Gebert, 1981). Coping-Prozesse können als physiologische, kognitiv-emotionale und motorische, einander ergänzende Vorgänge ablaufen. Ansatzpunkte für die Bewältigung einer bedrohlichen Situation liegen zum einen in der Situation selbst, indem versucht wird, diese zu verändern (Angriff) oder sie zu verlassen (Flucht). Zum anderen kann sich auch in der Person etwas verändern. Durch Wahrnehmungs- und Einschätzungsprozesse kann eine Situation neu bewertet werden, was dann wiederum zu einer Aktion (Angriff oder Flucht) oder zu Vermeidungs- resp. Anpassungsstrategien und mit Angst verbundener Handlungsblockierung führen kann. Wolfgang (1991) unterscheidet drei Coping-Strategien, die er als aktiv-kognitiv, aktiv-verhaltensorientiert und als Vermeidung bezeichnet. Eine ähnliche Einteilung stammt von Havlovic und Keenan (1991), die ebenfalls die Vermeidungsstrategie als eigene Coping-Strategie beschreiben, aktiv-kognitive Prozesse auf "positiv thinking" reduzieren, sowie aktiv-verhaltensorientierte Prozesse in direkte Aktion, Hilfe-Suchen und Alkoholkonsum einteilen.

Terminologisch und konzeptuell sind der Begriff des Copings sowie die verwandten Konzepte von "Mastery" und "Defense" nicht deutlich einzuordnen und abzugrenzen.

Prystav (1981) stellt dies in seiner zusammenfassenden Arbeit ausführlich dar und zeigt die Komplexität des Problems u.a. anhand der begrifflichen Definition zum Coping-Begriff. Dieser muß seiner Meinung nach differenziert werden in a) Copingprozesse, als Individuum-Umwelt-Transaktion über eine bestimmte Zeitdauer, in b) Copingfähigkeiten als Persönlichkeitseigenschaften (traits) zur Bewältigung interner und externer Stressoren, in c) Copingmuster als habituelle Verarbeitungs- und Bewältigungsmuster sowie in d) Copingressourcen, wie Gesundheit und soziale Unterstützung. Haan (1977) entwickelt ein Modell von Ich-Prozessen, das Coping, Defense und Ich-Fragmentierung enthält. Dabei beinhaltet Coping Zielgerichtetheit und Flexibilität, bezieht sich auf intersubjektive Realität und Logik und erlaubt angemessenen affektiven Ausdruck. Defense hingegen hat mit Zwang und Rigidität zu tun und zerstört intersubjektive Realität und Logik. Fragmentierung beinhaltet ritualisierte, von irrationalen Affekten geprägte Verhaltensweisen, die mit Realitätsverlust einhergehen. Alle drei Prozesse dienen dazu, die momentane und lebenslange innere Organisation der Person zu fördern. *"Eine Person wird bewältigen (cope), wenn sie kann, abwehren (defend), wenn sie muß und fragmentieren (fragment), wenn sie dazu gezwungen wird, aber welchen Modus auch immer sie verwendet, steht dieser stets im Dienste des Versuchs, die Organisation aufrechtzuerhalten"* (Haan, 1977, S. 42).

Zur weiteren Diskussion sollen an dieser Stelle Strategien zur Steßbewältigung stark vereinfacht in zwei Dimensionen dargestellt werden, wobei die erste Dimension die Zielrichtung des gewählten Verhaltens beschreibt, also ob es sich um eher situations- oder personenverändernde Strategien handelt, und die zweite Dimension die Art der Bewältigungsstrategie repräsentiert (s. Tab.I/4). So naheliegend es wäre, Defense-Mechanismen als passive und Coping-Mechanismen (in Anlehnung an Orendi, 1982) als aktive Strategien zu bezeichnen, muß doch berücksichtigt werden, daß auch die Abwehr (Defense) ein innerpsychisch aktiver Prozeß sein kann, auch wenn er sich äußerlich eher in passiven Verhaltensweisen zeigt.

Ort der Veränderung→ Strategie ↓	Situation	Person
Defense	aus dem Weg gehen abwehrendes Verhalten	Leugnung der Situation Resignation Realitätsverzerrung
Coping	Angriff, Flucht; Abstimmung der Aufgabe mit eigenen Fähigkeiten; environmental mastery	Selbstregulation von Emotionen; Kompetenzerweiterung; Anforderung von soz. Unterstützung

Tab.I/4.: Darstellung zur Unterscheidung von Coping und Defense

Welche der skizzierten Strategien als besser und als "gesundheitsförderlicher" gelten kann, ist sicherlich situationsabhängig und wird in der Literatur kontrovers diskutiert, wenngleich eine allgemeine Tendenz festzustellen ist, (aktiven) Coping-Prozessen den Vorrang vor Defensiv-Strategien zuzuschreiben.

5.1. Coping-Prozesse

Als Coping (engl.: *to cope* handeln, kämpfen mit) werden in der Regel aktive Prozesse verstanden, in welchen eine Person versucht, aus einem erlebten Ungleichgewicht zwischen der Situation und sich selbst wieder ein Gleichgewicht herzustellen. Durch

das Einwirken der Person wird in der Regel die Beanspruchung reduziert, indem die Situation selbst verändert oder verlassen wird. Auch intrapsychische Bewältigung von Stress durch Emotionskontrolle (emotionsfokussiertes Coping) kann als aktiver Prozeß des Individuums eingestuft werden. Entwickelt wurde diese Ansicht von Lazarus (1977) anhand der Untersuchung, wie Personen ihre Gefühle willentlich beeinflussen können. Diese Selbst-Regulation durch kognitive Neubewertung dient dazu, viscerale und motorische Reaktionen direkt zu kontrollieren, und ist eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung einer Situation frei von unter Umständen realitätsverfälschenden Gefühlen und Hilflosigkeitserleben. Im Vergleich von problem-focussierten Coping mit emotions-focussierten Coping fanden jedoch Bhagat et al. (1991) heraus, daß problem-focussiertes Coping eine effektivere Bewältigungsstrategie darstellt.¹⁸ Aktive Copingprozesse können neben einer palliativen auch präventive Wirkung entwickeln. Indem die Person z.B. neue Fähigkeiten entwickelt, die sie in einer vorangegangenen Stress-Situation als notwendig, aber fehlend identifiziert hat, hat sie für zukünftige Ereignisse gleicher Art dank ihres erweiterten Wissens mehr Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, so daß die Folgesituation nicht mehr als bedrohlich und damit beanspruchend eingestuft wird.

Die oben besprochenen Strategien setzen jedoch eine generelle biologische Aktivierung des Organismus voraus, die wie frühere physiologisch orientierte Stressmodelle (Selye, 1956, zit. nach Orendi, 1982) zeigen, per se bereits eine wichtige Bedeutung in der Entstehung psychosomatischer Erkrankungen haben können.

5.2. Defense-Strategien

Die Bewältigung von Stress kann vielfältige Formen annehmen, wie z.B. beruhigende Gedanken (comforting cognitions), Witze und Galgenhumor (Mechanic, 1977) oder Leugnungs- und Vermeidungsstrategien. Unter dem Aspekt negativer Folgen physiologischer Aktivierung können diese Maßnahmen funktionaler sein als eine konfrontative Auseinandersetzung mit Stress (Haan, 1977). Defensive Strategien scheinen nach den von Haan zitierten Untersuchungsergebnissen die Wahrscheinlichkeit für die Entwicklung psychosomatischer Erkrankungen durch Stress herabzusetzen. Dabei bleibt festzuhalten, daß Haan stressauslösende Ereignisse nennt, die seitens der Betroffenen objektiv nicht veränderbar waren, wie z.B. der Tod naher Verwandten. Somit zeigen ihre Ergebnisse mit den von Averill (1973) zitierten Untersuchungen von Weiss dahingehend Passung, daß der Versuch, eine Situation zu verändern, mehr Stress auslösen kann, als ein passives Hinnehmen der Situation. So zeigte Weiss in Tierversuchen, *"... daß Stress nicht nur eine Funktion des Feedbacks, sondern auch der Anzahl der Coping-Versuche darstellt. Unter Konstanthaltung des Feedbacks, zeigt ein Tier, das häufiger reagiert, sogar wenn die Reaktion effektiv ist, auch mehr Stress"* (Averill, 1973, S. 292). Zusammenfassend kommt Haan (1977) zu dem Schluß, daß Leugnung als Reaktion auf Stress zwar kurzfristig Erleichterung verschaffen kann, jedoch nur auf physiologischer aber langfristig nicht auf sozial-

¹⁸ Aufbauend auf die Theorie von Lazarus stellen Ferring & Filipp (1989) eine Skala zur Erfassung des Bewältigungsverhaltens in spezifischen Situationen (im Gegensatz zu Bewältigungsstilen) vor. Diese Skala (SEBV) differenziert, aufbauend auf empirischen Befunden, Bewältigungsverhalten in Emotionsregulation und problemorientierte Bewältigung.

psychologischer Ebene als erfolgreich eingestuft werden kann. Die negativen Folgen von Verleugnungsmechanismen sind eine verschlechterte Realitätswahrnehmung und unter Umständen ein verzerrtes Selbstbild. Schließlich stellt sie fest: *"Stress zuzugeben ist der erste Schritt, ihn zu bewältigen"* (Haan, 1977, S. 182).

Aus dem Gesagten kann gefolgert werden, daß defensive Stressverarbeitungsmechanismen zwar sinnvoll sein können, um eine Stabilität der Person zu gewährleisten (s.a. Kapitel 6.1.1. zur Schutzfunktion von Abwehrmechanismen), diese Stabilität aber nur von vorübergehender Dauer ist und u. U. durch neue Stresserlebnisse verstärkt in Frage gestellt wird. Dagegen scheinen Coping-Prozesse, die zur Ursachenbewältigung eingesetzt werden, einen dauerhafteren Gewinn für die Betroffenen darzustellen. *"Dennoch kann festgehalten werden, daß Stressbewältigung, wenn sie erfolgreich ist, zu Kompetenzerwerb und einer differenzierteren Wahrnehmung der Umwelt und der eigenen Fähigkeiten führt; beides ist für die Bewältigung, vor allem aber die Prävention künftigen Stresserlebens und seiner möglichen Folgen bedeutsam"* (Orendi, 1982, S. 64).

Überträgt man die hier gesammelten Befunde auf Downsizing-Situationen, wird deutlich, daß ein Erkennen des "Stress-Potentials" einer Downsizing-Situation¹⁹ eine notwendige Bedingung für die Einleitung von Copingmaßnahmen seitens aller Mitglieder einer Organisation darstellt. Demnach scheint eine "Vogel-Strauß-Politik" in Abbausituationen nicht angebracht zu sein, auch wenn dadurch der Abbau vorübergehend einfacher handhabbar scheint. Als Hypothese läßt sich daraus ableiten, daß nur Unternehmen, die ihren Mitgliedern offen mitteilen, welche Implikationen die Veränderungsmaßnahmen beinhalten, dadurch die Möglichkeit für die adäquate Bewältigung der Situation schaffen.

5.3. Stressintensität

Neben der Art der Coping-Strategie spielt auch die zeitliche Erstreckung des Coping-Prozesses eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Anstrengungsleistung zur Bewältigung der Beanspruchung. Es ist einleuchtend, daß ein langdauernder Bewältigungs-Prozeß mehr Energien kostet, als eine kurzfristige Reaktion auf einen aversiven Reiz. Zusammenfassend läßt sich mit Gebert (1981) die Intensität von Stress als Funktion kognitiver Gefährlichkeit (Bedrohung), physiologischer Aktivierung und negativer Emotionalität in Hinblick auf die Zeitdauer des Coping-Prozesses erfassen. Somit läßt sich auch die Forderung vieler Downsizing-Ratgeber nach einem "short cut" theoretisch untermauern, da dieser zumindest den potenzierenden Faktor Zeit klein hält.²⁰

¹⁹ Zur Beschreibung von Krisensituationen bei Budgetkürzungen schlägt Jick (1985) zwei Dimensionen vor: Zeitdruck und Ausmaß (Schweregrad) der Kürzungen. Beide müssen bei der Beurteilung der Auswirkungen solcher Krisen auf das individuelle Streßerleben berücksichtigt werden.

²⁰ Kets de Vries (1995, persönl. Mitteilung) verwendet die Metapher "chinesische Wasserfolter", um die negativen Aspekte einer langen zeitlichen Erstreckung von Downsizing-Prozessen zu verdeutlichen.

6. Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern

Strukturveränderungen und Kulturwandel beeinflussen nicht nur Einzelindividuen, Gruppen und Gesamtorganisationen, sondern auch die dazwischen liegenden Beziehungsmuster und Interaktionen. Nachdem zunächst einige psychoanalytische Annahmen zur Bedeutung von Organisationen dargestellt werden, werden im Folgenden zwei Konstrukte vorgestellt und diskutiert, die geeignet sind, einige wichtige Facetten der Beziehung zwischen Organisation und Individuum abzubilden: a) die Bindung oder das Commitment als Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation und deren Zielen und b) der psychologische Kontrakt als impliziter gegenseitiger Vertrag zwischen Organisation und Individuum. Die Diskussion über die Abgrenzung respektive die Überschneidung der beiden Konstrukte wird am Ende des Kapitels, nach den Einzelausführungen anhand einer Modelldarstellung geführt.

6.1. Zur psychoanalytischen Bedeutung von Organisationen

6.1.1. Die Organisation als Mittel der Angstabwehr und Regression in Organisationen

Mit der Anwendung psychoanalytischer Einsichten im sozialen Umfeld beschäftigt sich u.a. das Londoner Tavistock Institut. Ausgehend von Bions Arbeiten zu Gruppenprozessen (Bion, 1971)²¹ wird unter Betrachtung sowohl der individuellen als auch der kollektiven Ebene die Funktion sozialer Systeme zur Abwehr unangenehmer Einflüsse untersucht (s. Jaques, 1986; Menzies, 1964; Menzies, 1979). Diese Arbeiten zeigen, wie individuell erlebte Ängste und Stress im kollektiven Verhalten einer Gruppe sichtbar werden können.

Neben dem Ziel der Geldbeschaffung gibt es noch weitere, meist nicht so offensichtliche Faktoren, die es einem Menschen erstrebenswert erscheinen lassen, in einer Organisation zu arbeiten. Hierzu gehört die Suche des Menschen nach Sicherheit und Stabilität sowie sein Bestreben, Ängste und Schwierigkeiten abzuwehren. Für das Individuum bedeutet die Mitgliedschaft in einer Organisation nach Levinson (1986): a) einen psychologischen Ankerpunkt, den Ersatz für den Verlust von familiärem und sozialem Halt, für die durch zunehmenden Mobilität zerstörten Bindungen mit anderen; b) die Möglichkeit der Übertragung unbewußter Einstellungen, Impulse, Wünsche und Erwartungen auf gegenwärtige Situationen und c) eine Stärkung der Abwehrfunktionen gegen unbewußte Ängste.

Menzies (1965, 1979) greift die Theorie der sozialen Abwehrsysteme von Jaques auf, wonach die Zugehörigkeit zu einer überdauernden Organisation eine sinnvolle Technik des Individuums zur Angstabwehr und zur Befriedigung des Bedürfnisses

²¹ Bion (1971) unterscheidet zwischen zwei Funktionsebenen von Gruppen: die realitätsorientierte, reife Arbeitsgruppe und die "Basisannahmen"-Gruppe, die sich in Form der Kampf-Flucht Gruppe, der Abhängigkeitsgruppe und der Paargruppe manifestieren kann. Die Basisannahmen-Gruppe dient zur Bewältigung von z.T. unbewußten Ängsten, die aus Quellen wie intrapsychischen Konflikten, interpsychischen Konflikten (z.B. Kooperation betreffend) oder ungewöhnlichen Stresssituationen entstehen können. Beide Funktionsebenen der Gruppen existieren nebeneinander, wobei mal die eine und mal die andere Funktionsebene überwiegt. Unter extremen Bedingungen kann die Basisannahmen-Ebene dysfunktionale Formen annehmen.

nach Sicherheit darstellt²². Die Zielsetzung der Organisation und die dafür zur Verfügung stehenden technischen Mittel setzen Grenzen, innerhalb derer die psychologischen Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder kultur- und strukturbestimmend wirken. *"Das Bedürfnis der Angehörigen der Organisation, diese zur Angstbeschwichtigung zu verwenden, führt zur Entwicklung sozial strukturierter Abwehrmechanismen, die als Bestandteile der Struktur, der Kultur und der Funktionsmodalität der Organisation zutagetreten. Ein wichtiger Aspekt eines solchen sozial strukturierten Abwehrmechanismus ist die Bemühung einzelner, ihre charakteristischen psychischen Abwehrmechanismen nach außen zu verlegen und sie zum wesentlichen Bestandteil der äußeren Realität zu machen"* (Menzies, 1979, S. 190). Die Einzelnen projizieren also ihre real oder in der Phantasie erlebten Ängste und Schwierigkeiten in aktuelle Situationen, die geeignet sind, ihre internen Situationen zu symbolisieren. Innere Schwierigkeiten werden darüber hinaus externalisiert, indem Situationen und Beziehungen geschaffen werden, die den psychischen Abwehrfunktionen entsprechen. Von allen Individuen gemeinsam wird dadurch über die Zeit ein soziales Abwehrsystem, also eine Art kollektiver Übereinkunft, wie mit bestimmten Situation umgegangen wird, geschaffen.

Abwehrsysteme haben den Zweck, dem Individuum und der Gruppe ein gutes Funktionieren und adäquates Verarbeiten der Realität zu ermöglichen. Analog hierzu scheinen soziale Abwehrsysteme in einer Organisation dazu zu dienen, daß die Organisation ihrer eigentlichen Aufgabe besser nachkommen kann. *"Organisationen, die reife Abwehrsysteme inkorporiert haben, neigen dazu, gut in der Realität zu funktionieren und gemessen an objektiven Kriterien effizient ihre Aufgaben zu erfüllen"* (Menzies, 1965). Unreife primitive Abwehrmechanismen bewirken hingegen eine schlechte Funktionsfähigkeit und Realitätsbewältigung in Organisationen. Soziale Abwehrmechanismen werden also in die Struktur und Kultur von Organisationen eingebaut und bestimmen deren Funktionieren. In dem Maße, wie durch manifeste Organisationsstrukturen oder -rituale zugrundeliegende Ängste abgewehrt werden, sind auch Widerstände gegen die Veränderung eben dieser Schutzmechanismen erklärlich. In besonders belastenden Situationen kann auf eine Stufe primitiverer Abwehr regrediert werden, die dann unter Umständen in das soziale Abwehrsystem eingebaut wird, so daß dieses selbst auf ein primitiveres Niveau zurückfällt und somit dysfunktional werden kann. Downsizing-Maßnahmen stellen solche kritischen und bedrohlichen Situationen dar. *"Der von den beteiligten Unsicherheiten, den Verlustgefühlen und dem Einfluß massiver Veränderungen zusammengesetzte Effekt zeigt dazu, sehr primitive Zustände und damit korrespondierend einen Leistungsrückgang der Organisation zu evozieren"* (Krantz, 1985, S. 6.). Diese Zusammenhänge machen deutlich, daß aufgrund zunehmender Angst bei gleichzeitig schlechter werdenden Angstabwehrsystemen Organisationen gerade in

²² E. Jaques bezieht sich hierbei auf die Theorie von M. Klein (als Kinderanalytikerin die Begründerin der sogenannten "englischen" Schule), die ein psychoanalytisches Entwicklungsmodell vorstellt, nach dem jedes Individuum in seinem ersten Lebensjahr zunächst eine paranoid-schizoide (mit Spaltung der Objekte in gut und böse) und später eine depressive Position durchlebt. Diese Prozesse werden in verborgener Form im Erwachsenenleben fortgeführt und beeinflussen auch das Erleben und Verhalten in Organisationen (Bonin, 1983, Kets de Vries 1986).

Downsizingssituationen an Funktionalität und Veränderungsbereitschaft verlieren können (s.a. Whetten, 1987).

6.1.2. Die Organisation als Identifikationsobjekt

Indem Mitglieder einer Organisation sich mit der Organisation und deren Erfolg identifizieren²³, können sie eigene Minderwertigkeitsgefühle überwinden und ihre narzißtischen Bedürfnisse (also z.B. eine Stärkung des Selbstwertgefühls) erfüllen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Abteilung vermittelt ein Gefühl der Sicherheit und kann die eigene Identität stärken. Somit ist auch zu verstehen, warum es vielen Menschen so schwer fällt, ihr (sic!) Unternehmen, sei es per Pensionierung oder Frühpensionierung, sei es per Auflösungsvertrag zu verlassen. Die dabei ablaufenden intrapsychischen Prozesse sind mit denen vergleichbar, die Elhardt beim Reifungsprozeß zum erwachsenen Menschen beschreibt: *"Das Herauswachsen aus alten Identifikationen ist freilich für die meisten nur begrenzt möglich und bedeutet jedesmal ein Stückchen Verlust einer alten Heimat und deren Geborgenheit, wie kärglich diese auch aussehen mag. Identifikation vermittelt Schutz, ihre Lösung Selbständigkeit, aber auch oft Einsamkeit, ein Weg zur Reife, dem schon aus diesem Grund Grenzen gesetzt sind"* (Elhardt, 1988, S. 52).

6.2. Bindung an die Organisation (Commitment)

6.2.1. Zur Definition von Commitment

In seinen Ausführungen über Commitment bedauert Weinert (1987), daß es keinen einheitlichen Konsens über die Definitionen und Meßmethoden zur Bindung der Mitarbeiter an ihre Organisation gibt.²⁴ Er betrachtet Commitment in Hinblick auf die Einstellung des Individuums gegenüber der Organisation und definiert es als *"...relative Stärke der Identifikation, der Selbstverpflichtung und der psychologischen Selbsteinbindung. (involvement) in eine Organisation"* (Weinert, 1987, S. 440). Von dem Begriff der Loyalität unterscheidet sich Commitment nach Weinert dadurch, daß es etwas Aktives ist, das weit über die passive Loyalität der Organisation gegenüber hinausgeht. Dieser Unterschied zeigt sich allerdings nicht, solange Commitment nur als Einstellung und nicht auch als Verhaltensbereitschaft verstanden wird. Andere Autoren hingegen sehen Loyalität eher als Bestandteil des affektiven Commitments. So enthält z.B. die "Organizational Commitment Scale" von Cook und Wall (1980) die drei Subgruppen: Identifikation, Involviertsein und Loyalität (Oliver, 1990). Unschärfen im Vergleich zum Begriff der Identifikation zeigen sich z.B. an dem von

²³Identifikation bedeutet nach Elhardt die Möglichkeit, *"...sich mit den Motiven, Anschauungen, Meinungen, Befehlen und Verhaltensweisen einer anderen Person [hier der Organisation, Anm. d. Autorin] gleichzusetzen, sich zu identifizieren"* (Elhardt 1988, S. 50).

²⁴Das Vorliegen unterschiedlichster Definition von Commitment wird nicht nur von Weinert (1987), sondern von fast allen Autoren in der Einleitung zu den jeweiligen Studien und Meta-Analysen thematisiert. (Allen & Meyer 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1989; Oliver, 1990). *"Man steht somit multiplen Definitionen und Konzeptionen von Commitment gegenüber. Diese unterscheiden sich in Hinblick auf eine Anzahl von Faktoren, insbesondere den Quellen, Mechanismen und Zielen von Commitment"* (Oliver, 1990, S. 21).

Larkey und Morrill (1995) gewählten Verständnis von Commitment, als *"...ein sozial konstruierter Identifikationsprozeß mittels gemeinsamer Symbole"* (Larkey und Morrill, 1995, S. 199). Dabei besteht nach Untersuchungen von Larkey und Morrill jedoch die Gefahr, daß zwar eine Bindung an rituell verwendete Symbole besteht, diese aber ihrerseits nur in loser Verbindung zu den eigentlichen Zielen der Organisation stehen.

Salancik definiert Commitment allgemein als *"... Zustand, in dem ein Individuum durch seine Handlungen gebunden wird und durch diese Handlungen an Einstellungen, die die Handlungen und das eigene Involviertsein aufrechterhalten"* (Salancik, 1977, S. 62). Commitment ist seiner Meinung nach ubiquitär und läßt Menschen "mögen, was sie tun". Es kommt zustande durch die Bindung des einzelnen Menschen an sein Verhalten und diese wird wiederum verstärkt durch die Kontextbedingungen: Offensichtlichkeit, Unwiderrufbarkeit und Freiwilligkeit des Tuns. Um intern konsistent zu bleiben, also um Übereinstimmung zwischen dem, was man tut, und dem, was man denkt oder sagt, zu erhalten, werden solche unwiderruflichen und öffentlichen Handlungen durch Anpassung der Einstellung an die Verhaltensweise legitimiert, was dann wiederum das Commitment an die Handlung erhöht²⁵.

Der Begriff "Organizational-Commitment" beschreibt die Bindung und/oder Verpflichtung des Mitarbeiters an sein Unternehmen und beinhaltet die emotionale Komponente des "Sich-Verbunden-Fühlens". Cohen und Gattiker beschreiben Commitment als relativ stabile Eigenschaft, die als *"...starker Glaube in und Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation, die Bereitschaft, ansehnliche Anstrengungen für die Firma auf sich zu nehmen und als der starke Wunsch, in der Organisation zu verbleiben"* (Cohen und Gattiker, 1994, S 137-138) definiert werden kann. Da man Zusammenhänge zwischen der Bereitschaft, in der Organisation zu verbleiben, geringen Fehlzeiten und Pünktlichkeit, Wille zur Teilnahme am Fällen von Entscheidungen und bei der Arbeit aufgewandten Bemühungen einerseits sowie dem Commitment andererseits erkannt hat (Steers, 1977, zit. nach Wiener und Vardi, 1980; Weinert, 1987), kommt dem Commitment trotz aller definitorischen Unschärfen eine wichtige Bedeutung zu, wenn es gilt, die Auswirkungen der Beziehung des Mitarbeiters zu seinem Unternehmen zu beschreiben und zu erfassen.²⁶

6.2.2. Komponenten und Arten von Commitment

In dem Modell von Allen und Meyer (1990) werden drei Komponenten von Bindungsverhalten differenziert: Die emotional-affektive Bindung, die "Verweil"-Bindung und die normative Bindung. Wenngleich Mitarbeiter mit hoher Bindung nicht

²⁵ Oliver (1990) führt den Ansatz von Salancik auf die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957, zit. nach Weinert, 1987) zurück. Dieser beschreibt, wie post hoc Selbstrechtfertigungen eingesetzt werden, um interne Inkonsistenzen zwischen Denken und Handeln, zwischen inkonsistenten Kognitionen und zwischen unterschiedlichen Aktionen in verschiedenen Situationen zu vermeiden.

²⁶ Ein Grundsatzaufsatz zu den Zusammenhängen von individuellen motivationalen Mustern (Compliance, instrumentelle und intrinsische Belohnung, internalisierte Werte und soziale Bedürfnisbefriedigung) und gewünschtem organisationalen Verhalten stammt von Katz (1964), der in seinen Ausführungen allerdings noch nicht den Begriff "Commitment" verwendet.

dazu neigen, ihre Organisation zu verlassen, so ist doch die Ursache hierzu je nach Zusammensetzung der Bindung verschieden. Beim Überwiegen affektiver Komponenten will der Mitarbeiter bleiben, eine starke Verweil-Bindung wirkt, weil der Mitarbeiter bleiben muß, um nicht Nachteile (z.B. den Verlust von Pensionsansprüchen) zu erleiden, und das normative Commitment hält die Mitarbeiter im Unternehmen, weil sie aufgrund ihrer eigenen Sozialisation und Wertvorstellung denken, daß sie bleiben sollten (Allen und Meyer, 1990). In ihrer Untersuchung haben Allen und Meyer zum einen erforscht, ob sich die drei genannten Komponenten von Commitment unabhängig von einander erfassen lassen, und zum anderen sind sie der Frage nachgegangen, ob sich die Entwicklung der genannten Komponenten auf unterschiedliche Ursachen zurückführen läßt. Es zeigte sich, daß die einzelnen Komponenten meßbar sind, wobei eine signifikante Korrelation zwischen affektivem und normativem Bindungsverhalten besteht. Sich verpflichtet zu fühlen, bei einer Organisation zu bleiben (normative Bindung), ist zwar nicht dasselbe, wie bei einer Organisation bleiben zu wollen (affektive Bindung), dennoch treten beide Aspekte von Commitment tendenziell gemeinsam auf. Zur Erklärung dieses Phänomens könnte man annehmen, daß internalisierte moralische Obligationen (Normen) die Gefühle von Individuen beeinflussen. Oder aber Gefühle werden gerechtfertigt, indem sie moralisch begründet werden. Mathieu und Zajac (1990) entsprechen der neueren Tendenz, nur zwischen zwei Bindungstypen im Hinblick auf Commitment zur Organisation zu differenzieren. Zum einen sehen sie Commitment als Geisteshaltung oder Einstellung (attitudinal commitment), die in etwa der normativen und affektiven Bindung nach Allen und Meyer (1990) entspricht. Es ist nach Mowday et al. *"... die relative Stärke der Identifikation eines Individuums mit und das Involviertsein in eine bestimmte Organisation. Konzeptionell kann es durch mindestens drei Faktoren charakterisiert werden: a) ein starker Glaube an und Akzeptanz ihrer Ziele und Werte, b) eine Bereitschaft, beträchtliche Anstrengungen zugunsten der Organisation auf sich zu nehmen und c) ein starker Wunsch, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten"* (Mowday et al., 1982, zit. nach Mathieu und Zajac, 1990, S. 172).

Andererseits kann Commitment ein wohlüberlegtes Verhaltenskalkül (calculated commitment) darstellen, wie es in etwa der Verweilbindung (continuance commitment) von Allen und Meyer entspricht und von Becker wie folgt definiert wird: Commitment ist *"...ein strukturelles Phänomen, das als Ergebnis von Transaktionen zwischen Individuum und Organisation und von Veränderungen der «Zusatzwetten» oder Investitionen über die Zeit resultiert"* (Becker, 1960, zit. nach Mathieu und Zajac, 1990, S. 172). Dem kalkulierten Commitment liegt das "side-bet"-Konzept (wörtl. Zusatzwetten) von Becker²⁷ zugrunde, welches die Investitionen, die ein Individuum bei Verlassen der Organisation verlieren würde, beschreibt. Diese Investitionen werden vom einzelnen selbst bewertet und beinhalten Rentenansprüche, Verlust von Routinewissen, Verlust von Anpassungsleistungen an die Arbeit, z.B. das Anpassen der familiären Verhältnisse. Als Indizes für "side-bets" werden z.B. Ausbildung, Gehalt, Geschlecht, Mobilität und Familienstand genannt. Nach Becker (1960, zit. nach Cohen und Lowenberg, 1990) erhöhen die aufgelaufenen Investitionen

²⁷ *"Der Ausdruck 'side-bets' wurde von Becker (1960) benutzt, um auf die Anhäufung von, vom Individuum hoch geschätzten, Investitionen hinzuweisen, die beim Verlassen des Unternehmens verloren gehen würden"* (Cohen & Lowenberg, 1990, S. 1016).

die Schwierigkeit, die Mitgliedschaft in einer Organisation aufzugeben und somit das Commitment zur Organisation. Bestätigung findet diese Theorie in der Arbeit von Oliver (1990), der hohe Zusammenhänge zwischen den "Investitionen" und dem verhaltensbezogenem Commitment feststellte. Dabei gibt er aber zu bedenken, daß hier eine reziproke Beziehung vorliegen könnte: Menschen investieren, weil sie gebunden sind, oder sie sind gebunden, weil sie investieren. Unabhängig von der Verursachungsrichtung wäre demnach ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Höhe des Commitments zu erwarten.

6.2.3. Vorbedingungen und Korrelate von Commitment

Als bedeutsame Entstehungsbedingungen für die affektive Bindung erwiesen sich: Persönlichkeitseigenschaften, Arbeitsplatzcharakteristiken, Arbeitserfahrungen und strukturelle Eigenschaften. *"Folglich drückten Beschäftigte, die sich in ihren Rollen wohl fühlten, und die sich kompetent in ihrer Arbeit fühlten, eine größere emotionale Ergebenheit aus"* (Allen und Meyer, 1990, S. 13).

Für die Verweil-Komponente der Bindung sind Ausbildung, Pensionsansprüche und der Mangel an Alternativen von Bedeutung, wenngleich die empirischen Korrelationen zwischen den angenommenen Ursachen und der Ausprägung der Verweilkomponente des Bindungsverhaltens nicht so hoch waren wie bei der Untersuchung der affektiven Komponente. Die normative Komponente entwickelt sich in Abhängigkeit von der Sozialisation in der Familie und in der Organisation. So ist es z.B. anzunehmen, daß eine langfristige Anstellung der Eltern in einem Unternehmen, zumal wenn diese die Bedeutung von Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber betonen, Einfluß auf die Entwicklung von normativen Bindungsaspekten des Probanden hat. Diese Annahmen ließen sich am wenigsten beweisen, wurden jedoch auch nicht so detailliert untersucht wie die Annahmen zu den anderen beiden Aspekten der Bindung (Allen und Meyer, 1990).

Mathieu und Zajac (1990) stellen folgende hilfreiche Übersicht auf, in der bekannte Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie in Beziehung zu Commitment gestellt werden. Als Beeinflussungsfaktoren von Commitment kommen Bedingungen in Frage, die entweder beim Individuum liegen oder aus der Organisation kommen. Mathieu und Zajac (1990) differenzieren in ihrer Metaanalyse zu Vorbedingungen, Korrelaten und Folgen von Commitment fünf Gruppen von Einflußfaktoren für die Bindung an die Organisation (organizational commitment). Diese sind persönliche Eigenschaften, Rollenstatus, Eigenschaften des Arbeitsplatzes, Gruppen- und Führungsbeziehungen, Eigenschaften der Organisation. Zu den persönlichen Eigenschaften, die Auswirkungen auf das Commitment haben können, gehören z.B. Betriebszugehörigkeit, Alter, Ausbildung.

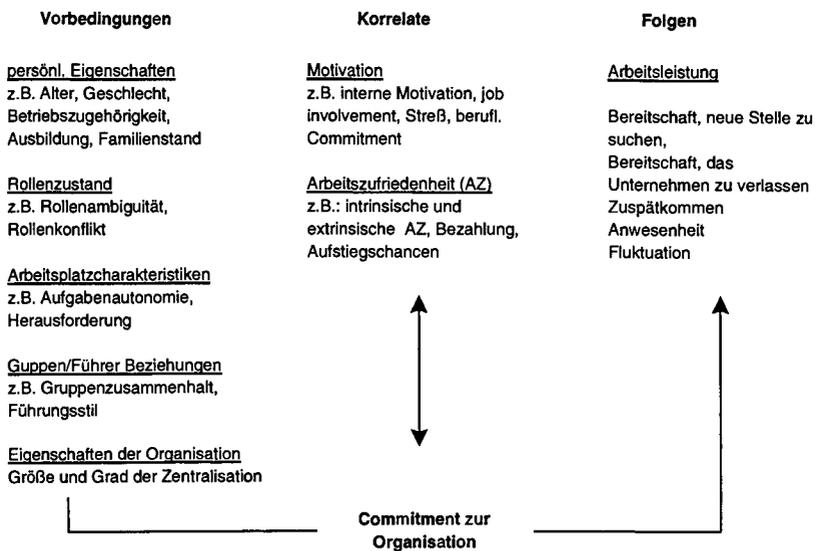


Abb.I/3.: Vorbedingungen, Korrelate und Folgen von Commitment zur Organisation (nach Mathieu und Zajac, 1990, S. 174.)

Insgesamt betrachtet, zeigen die persönlichen Eigenschaften keine sehr hohen Korrelationen mit dem Commitment zur Organisation. In der Analyse von Mathieu und Zajac zeigen lediglich das Alter (s.a. die Untersuchung von Angle und Perry, 1981), die wahrgenommene persönliche Kompetenz und eine protestantische Arbeitseinstellung positive Korrelationen mit dem Commitment. Frauen zeigten im Gegensatz zu Männern ein leicht erhöhtes Commitment (s.a. die Untersuchung von Angle und Perry, 1981), die Ausbildung korrelierte leicht negativ mit der Bindung an die Organisation. Eine neuere Untersuchung der Infratest (Fischer, 1996) zeigt, daß besonders Frauen und Mitarbeiter über 60 einen hohen Wert auf dem von Infratest entwickelten Commitment-Index erreichten, und bestätigt damit die oben genannte Tendenz. Mit sinkendem Bildungsniveau sinkt nach dieser Untersuchung jedoch auch der Bindungsindex (s.a. die Untersuchung von Angle und Perry, 1981), was scheinbar im Widerspruch zu den Ergebnissen von Mathieu und Zajac steht. Beide Untersuchungen operieren jedoch mit völlig unterschiedlichen Meßinstrumenten, was den direkten Vergleich der Ergebnisse nicht ermöglicht. Cohen und Lowenberg (1990) fanden in ihrer Metaanalyse keinerlei signifikante Korrelationen der personenbezogenen Variablen mit Commitment. Die höchste von ihnen gemessene Korrelation lag bei 0.204 für den Zusammenhang zwischen Alter und Commitment.

Auf seiten der Organisation spielen Charakteristika der Arbeit, Art der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Arbeit sowie strukturelle Eigenschaften der Organisation eine Rolle. Zu den Arbeitsplatzcharakteristiken läßt sich festhalten, daß *"...Jobs, die als komplexer oder vielleicht als mehr bereichert (enriched) wahrgenommen werden, höhere Commitment-Levels erreichen"* (Mathieu und Zajac, 1990, S 179). Nach Salancik (1977) kommt der Partizipation besondere Bedeutung zur Erhöhung des

Commitments zu. Er belegt seine These mit dem Erfolg des Scanlon-Plans.²⁸ Und Ogilvie (1987, zit. nach Mathieu und Zajac, 1990) fand signifikante Beziehungen zwischen der Wahrnehmung der Angemessenheit eines leistungsorientierten Lohnsystems sowie der Fairness von Beförderungsentscheidungen und dem Commitment der Mitarbeiter zur Organisation. In ihrer Metaanalyse über 48 Untersuchungen überprüften Cohen und Gattiker (1994) die Zusammenhänge von Einkommen und Commitment sowie von Zufriedenheit mit der Entlohnung und dem Commitment. Sie fanden heraus, daß die Zufriedenheit mit der Entlohnung einen stärkeren Einfluß auf das Commitment hat als die tatsächliche Höhe des Einkommens.

Bezüglich des Führungsverhaltens erreicht besonders der Faktor Kommunikation eine hohe Korrelation mit der Bindung der Mitarbeiter an die Organisation. Der angenommene Zusammenhang zwischen Größe der Organisation und Commitment konnte nicht nachgewiesen werden (Cohen und Gattiker, 1994; Cohen und Lowenberg, 1990; Mathieu und Zajac, 1990). Die Messungen zum Rollenstatus, d.h. Rollenambiguität, Rollenkonflikt und Rollenüberlastung, zeigten alle negative Korrelationen zum Commitment. Dabei ist aber anzunehmen, daß Stress und Arbeitszufriedenheit moderierend Einfluß auf die Beziehung zwischen Rollenstatus und Commitment haben (Mathieu und Zajac, 1990).

Die sogenannten "Korrelate" von Commitment, i.e. Motivation und Arbeitszufriedenheit, weisen einen sehr hohen Zusammenhang mit Commitment auf, was Mathieu und Zajac (1990) zum Teil darauf zurückführen, daß einander sehr ähnliche Items zur Messung der jeweiligen Konstrukte (z.B. für job involvement und commitment) verwendet wurden. Eine andere Ursache könnte das Vorliegen eines "Halo"-Effektes sein, da Variablen, wie Motivation oder Zufriedenheit, als verschiedene Aspekte einer generalisierten Arbeitseinstellung wahrgenommen werden könnten²⁹. Darüber hinaus kann, wie der Begriff "Korrelate" bereits impliziert, nach bisherigen Untersuchungen keine eindeutige Bedingungsrichtung zwischen den einzelnen Variablen festgelegt werden. So ist es genau so gut möglich, daß Arbeitszufriedenheit Commitment mit der Organisation bedingt, wie umgekehrt.

²⁸ Der Scanlon-Plan, entwickelt von dem amerikanischen Gewerkschaftler Josef Scanlon vor dem 2. Weltkrieg, steht für ein Organisationsmodell, das sich nach vier Prinzipien orientiert. 1. Partizipation der Arbeitnehmer bei der Lösung von Produktionsproblemen und bei anderen Entscheidungen. 2. Der größte Teil der Gewinne, die direkt auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität zurückgeführt werden können, soll auf der Grundlage des Erfolgs des Gesamtunternehmens an die Arbeiter als Lohnprämie gezahlt werden. 3. Der Plan soll durch Tarifverhandlungen von Management und Gewerkschaften gemeinsam beschlossen werden. 4. Der Plan soll auf echter Partnerschaft von Unternehmensvertretern und Gewerkschaften beruhen. Wo der Plan Erfolg hat, so Katz und Kahn (1966, zit. nach Greif 1983), "...erreicht er eine Internalisierung organisationaler Ziele bei allen Mitgliedern, einschließlich der unteren Ebenen" (Greif, 1983, S. 70-71).

²⁹Nach Dorsch bezeichnet der Hof- oder Halo-Effekt "... die Überstrahlung, die einzelne Eigenschaften, der Gesamteindruck, best. Strukturmerkmale u. ä. besitzen. Ein guter Gesamteindruck bessert weniger gute Eigenschaften auf" (Dorsch, 1987 S. 279). Wurmser beschreibt die testtheoretischen Auswirkungen des Halo-Effektes wie folgt: "...Beurteiler tendieren dazu, nach allgemeinen Merkmalen, die dominieren, zu beurteilen. So wird ein Beurteiler, wenn er einen anderen Menschen sehr sympathisch findet, diesem auch die Eigenschaften Intelligenz, Mut, Güte und viele andere positive Eigenschaften zuordnen" (Wurmser 1974, S. 102-103).

6.2.4. Auswirkungen von Commitment

Mathieu und Zajac (1990) weisen in ihrer Metaanalyse anhand der von ihnen analysierten Studien darauf hin, daß Commitment mit der Organisation relativ wenig direkten Einfluß auf die Arbeitsleistung hat. Ein niedriges Commitment scheint große Auswirkungen auf Verhaltensintentionen der Organisationsmitglieder bezüglich des Verlassens ihrer Organisation zu haben, jedoch nicht auf das intendierte Verhalten (Verlassen der Organisation) selbst. Die Durchschnittskorrelation zwischen der Intention, das Unternehmen zu verlassen, und dem tatsächlichen Verlassen eines Unternehmens liegt nach Steel und Ovalle (1984, zit. nach Mathieu und Zajac, 1990) bei 0.5.

Angle und Perry (1981) untersuchten Zusammenhänge von Partizipation und Produktivität mit Commitment. Ihre Ergebnisse bestätigen die Beziehung zwischen Commitment und Partizipation, d.h. dem Bestreben Mitglied der Organisation zu bleiben. Es gibt aber keine signifikanten Hinweise darauf, daß dieses Bestreben gleichzeitig bedeutet, daß man auch ein hart arbeitendes Mitglied der Organisation sein will. Über den Zusammenhang von Produktivität und Commitment gibt es keine eindeutigen Erkenntnisse, so daß die Autoren darauf hinweisen, daß ein einfaches Commitment-Konzept zur Untersuchung von Leistungszusammenhängen nicht ausreicht und durch die Betrachtung komplexerer Faktoren abgelöst werden sollte.

Nach den Ergebnissen von Meyer et al. (1989) hingegen beeinflusst die Bindung an die Organisation nicht nur das Kündigungsverhalten der Mitarbeiter, sondern auch die berufliche Leistung. Dabei muß allerdings berücksichtigt werden, welcher Aspekt von Commitment im Individuum überwiegt. In ihrer Studie fanden sie heraus, daß die emotional-affektive Bindung in positiver Beziehung zur durch Vorgesetztenurteil gemessenen Arbeitsleistung steht, während die Verweil-Bindung einen negativen Zusammenhang zur Arbeitsleistung aufweist. *"Wenn Commitment die Identifikation mit und das Eingebundensein in die Organisation, wie es von Porter und seinen Kollegen konzeptualisiert wurde (Porter et al, 1974), reflektiert, wird der Nutzen für die Organisation zweierlei sein: Reduktion der freiwilligen Abgänge und bessere Arbeitsleistungen. Im Gegensatz dazu, wenn Commitment in erster Linie auf Erkennen der Kosten, die mit Verlassen des Unternehmens assoziiert sind, basiert, wie es Becker (1960) beschrieb, wird der Nutzen von reduzierten freiwilligen Abgängen auf Kosten einer verhältnismäßig schlechten Arbeitsleistung gewonnen"* (Meyer et al., 1989, S. 155). Unternehmen sollten nach Empfehlung der Autoren also danach streben, die Entwicklung des emotionalen Commitments ihrer Mitarbeiter zu fördern. Übliche Bindungsstrategien, mittels derer Unternehmen ihre Mitarbeiter an sich binden wollen, wie: rasche Aufstiegschancen, Pensionsvereinbarungen, Trainingsangebote, u.s.w. sind in erster Linie dazu geeignet, nur die Verweil-Bindung zu erhöhen. Um die emotionale Bindung zu erhöhen, ist es wichtig, Arbeitserfahrungen zuzulassen, die den psychologischen Bedürfnissen der Individuen entsprechen, z.B. durch Erfüllung von Erwartungen und Herausforderungen sowie durch klare Rollenverhältnisse und organisationale Zuverlässigkeit.

Auch Wiener und Vardi (1980) haben in ihren Untersuchungen eine Verbindung zwischen Commitment und emotionalen sowie verhaltensbezogenen Arbeitsfolgen hergestellt. Die Autoren unterschieden Commitment jedoch nach dem Bezugspunkt (Organisation, Position und Karriere) und haben ein Verständnis von Bindung, das

dem normativen Commitment von Meyer et al. (1989) vergleichbar ist, indem sie das Bindungsverhalten von Mitarbeitern als deren normative Bewertung von organisationsbezogenen Verhaltensalternativen nach Gesichtspunkten der Loyalität und Verpflichtung gegenüber der Organisation verstehen. Sie haben herausgefunden, daß Job-Commitment (als Bindung an die Arbeitsstelle), mit Arbeitsanstrengung und Leistung korreliert, während Organizational-Commitment in erster Linie für die Anhänglichkeit an die Organisation bestimmend ist.

Becker et al. (1996) erforschten ebenfalls die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Quellen und Zielen von Commitment einerseits und Arbeitsleistung andererseits.³⁰ Untersucht wurde die Hypothese der Autoren, daß Internalisierung, d.h. Übereinstimmung der Ziel- und Wertvorstellungen zwischen Individuum und Organisation, mehr positiven Einfluß auf das Leistungsverhalten des Individuums hat als die Identifizierung, d.h. die Annahme von Einstellungen und Verhaltensweisen zur Erreichung einer zufriedenstellenden selbsterhaltenden Beziehung zu anderen Individuen oder Gruppen. Ebenso wurde vermutet, daß die Bindung zum direkten Vorgesetzten (supervisor) mehr zum positiven Leistungsverhalten beiträgt als die generelle Bindung zum Unternehmen. Während die erste Annahme nicht bestätigt wurde, fand sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Commitment zum unmittelbaren Vorgesetzten und Arbeitsleistung. Dieses Phänomen kann nach Meinung der Autoren anhand der Lewin'schen Feldtheorie interpretiert werden, wonach psychologisch bedeutsame Faktoren um so stärker wirken, je näher sie in der Umgebung des Individuums angesiedelt sind.³¹ Insgesamt stellten die Autoren jedoch fest, daß lediglich 4% der Varianz im Leistungsverhalten durch Commitmentfaktoren erklärt werden können.

Der Abriss über verschiedene Ansätze bezüglich der Komponenten und Arten von Commitment zeigt, wie schwierig es ist, Messungen zu diesem Themenbereich vorzunehmen und die erreichten Ergebnisse zu vergleichen. Ein Problem in der Definition von Commitment liegt darin, daß die meisten Definitionen sich mehr mit den Folgen von Commitment auseinandersetzen als mit dem eigentlichen Substrat (Oliver, 1990, Hall, 1977, zit. nach Angle und Perry, 1981). Darüber hinaus ist der Begriff Commitment nicht eindeutig von seinen Korrelaten abgegrenzt, wodurch ungeklärte Vermischungen mit Konzepten der Arbeitszufriedenheit oder der Identifikation mit dem Unternehmen etc. auftreten. Neben den Schwierigkeiten der Begriffsbestimmung von Commitment stellt die Abhängigkeit des Bindungsverhaltens von Persönlichkeitseigenschaften und der intraindividuellen Entwicklung von Commitment über die Zeit eine weitere Komplikation dar. Scholl (1981) macht in

³⁰ Dabei stützen sie sich in Anlehnung an Kelman (1958, zit. nach Becker et al., 1996) auf die konzeptionelle Unterscheidung dreier Basismotive, die Commitment erzeugen können. Diese sind "compliance" (Willfährigkeit), Identifikation und Internalisierung. "Compliance" wird als Einhaltung der Verhaltensweisen und Einstellungen definiert, die dazu dient, angestrebte Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden. Als Basismotiv von Commitment wird es in der hier zitierten Arbeit von Becker et al. nicht weiter untersucht.

³¹ Nach der Feldtheorie von Kurt Lewin, hängt das Verhalten des Einzelnen von dem ihn umgebenden Feld sozialer Kräfte und Spannungen ab, das sich ständig verändert und in dem jeder auf jeden wirkt. *"Die wirkenden Kräfte sind als Vektoren meß- und beschreibbar. Die Kräfte der Person und der Aufforderungscharakter von Größen im Feld bedingen jeweils das Verhalten"* (Bonin, 1983, S. 200).

seiner Arbeit auf die Bedeutung individueller Unterschiede zur Erklärung von Unterschieden im Commitment von Mitarbeitern aufmerksam. Z.B. sollte die Fähigkeit, lateral zu denken, d.h. die Fähigkeit zur Entdeckung kreativer und neuer Alternativen, weniger zum Commitment beitragen als die Tendenz, vertikal zu denken d.h. in kontinuierlicher Aufrechterhaltung einer gewählten Alternative.³² Ebenso können sich Mitarbeiter darin unterscheiden, ob sie eher eine Langzeitperspektive in einer Organisation sehen oder eher nicht bereit sind, langfristige Investitionen zu tätigen, die zur erhöhten Bindung an die Organisation führen würden. Die Theorie, daß Commitment sich im Laufe der Zeit in einem Individuum weiterentwickelt, führte Reichers (1986) zu einem Modell, in dem im Karriereverlauf über psychologische, verhaltensbetreffende und schließlich strukturelle Verbindungen ein "globales" Commitment mit der Organisation entsteht.

Das trotz dieser schier nicht kontrollierbaren und meßbaren Einfluß- und Wirkfaktoren von Commitment unverminderte Interesse an dem Commitmentkonzept liegt wohl in der bestechenden, wengleich nach der Betrachtung der oben zusammengestellten Ergebnisse wenig begründeten Hoffnung, mit dem Commitment über einen Prädiktor für das Verhalten und insbesondere für die Arbeitsleistung von Mitarbeitern zu verfügen.

Den obigen Ausführungen zufolge ist davon auszugehen, daß ein schlecht durchgeführter Downsizing-Prozeß die einstellungs- und die verhaltensbezogene Bindung der Mitarbeiter negativ beeinflusst. Damit würde sich zum einen erklären, warum oft gerade die Mitarbeiter während und nach Umstrukturierungsmaßnahmen ein Unternehmen aus Enttäuschung verlassen, die das Unternehmen eigentlich behalten wollte (also die, die ein hohes Commitment hatten), und zum anderen würde eine mögliche Erklärung dafür vorliegen, warum die Arbeitsleistung der "Überlebenden" nach Verschlangungsprozessen aufgrund des gesunkenen Commitments zur Organisation auf Dauer schlechter werden kann. Schalk und Freese (1997) halten die Aufrechterhaltung von Commitment für ein ausschlaggebendes Kriterium für die Bildung neuer Beschäftigungsverhältnisse, die sich zum einen in der Orientierungsänderung weg vom Erzeuger hin zum Kunden und zum anderen in einer Aufhebung der Trennung Manager vs. Mitarbeiter hin zu einem gemeinsamen Ansatz manifestieren.

6.3. Der psychologische Kontrakt

6.3.1. Zur Definition des Begriffes "Psychologischer Kontrakt"

Wer in einem Unternehmen arbeitet, hat bestimmte Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich dessen, was er für das Unternehmen zu tun bereit ist und was er dafür vom Unternehmen erwartet. Andererseits gibt es aber auch seitens des Unternehmens mehr oder weniger formelle Regelungen darüber, was Mitarbeiter zu leisten haben und was sie für ihre Leistungen erwarten können. Zur Beschreibung dieser wechselseitigen Beziehung zwischen dem Individuum und seiner Arbeitsorganisation verwendete

³² Die Bezeichnungen "vertikales" und "laterales" Denken stammen von DeBono (1970) der damit zwei unterschiedliche Muster von Entscheidungs- und Problemlöseverhalten beschreibt.

Levinson (1986) unter anderem den Begriff der Reziprozität. Reziprozität beinhaltet den Prozeß der Erfüllung gegenseitiger Erwartungen und gegenseitiger Bedürfnisse in der Beziehung zwischen Individuum und Organisation.³³ *"Auf eine andere Weise betrachtet, ist es der Prozeß der Erfüllung eines psychologischen Kontraktes (Menninger, 1958) zwischen Person und Organisation. Es ist ein Prozeß, in welchem die Person und die Organisation ein Teil von einander zu werden scheinen"* (Levinson, 1986, S. 278). Die Reziprozität zwischen Organisation und Individuum unterstützt die Aufrechterhaltung des psychischen Gleichgewichts, psychologisches Wachstum und die Bewältigung der individuellen Lebensaufgaben. So erfährt das Individuum z.B. durch das Vorbild der Vorgesetzten und die Übernahme von Verantwortung in der Arbeit ein Wachstum, das seinerseits den Charakter der Organisation beeinflusst, indem Bestandteile seiner eigenen Persönlichkeit in die Organisation integriert werden. Funktioniert die Austauschbeziehung zwischen Organisation und Individuum, erhält der Mitarbeiter psychologische Unterstützung, Anregung zum persönlichen Wachstum und eine verantwortungsvolle Rolle. Die Organisation bekommt dafür seine bindende Unterstützung und kreatives Engagement und somit das Potential für Wachstum und Überleben (Levinson, 1986).

Reziprozität ist die Basis des psychologischen oder ungeschriebenen Kontraktes (Levinson et al., 1962; Levinson, 1986). Dieser besteht aus gegenseitigen, größtenteils impliziten und unausgesprochenen Erwartungen, die meist die Beziehung zwischen Organisation und Individuum vorwegnehmen. Seitens des Individuums beinhalten die Erwartungen normative Vorstellungen, Erwartungen über die Arbeitsrolle, soziale Erwartungen, ökonomische Erwartungen, kulturelle Erwartungen und Erwartungen hinsichtlich der Arbeitssituation. Seitens des Unternehmens bestehen Erwartungen an das Individuum bezüglich seiner Aufgabenerfüllung, seines Beitrages zur Reputation des Unternehmens, seiner Effizienz und seines Kostenbewußtseins sowie der Erweiterung seiner Erfahrungen und Fertigkeiten. Unter stabilen Bedingungen bedeutet der psychologische Kontrakt, der als solcher allerdings nirgends festgeschrieben ist, sondern der eine Metapher darstellt (Mertens und Lang in Lenz (Hrsg.), 1991, S. 48), den für das Überleben der Organisation wie für das Überleben des Individuums notwendigen Austausch von Entlohnung und Sicherheit des Arbeitsplatzes einerseits gegen Arbeitsleistung andererseits. Nach der Auffassung von Levinson (Levinson et al., 1962, Levinson, 1986) wählt das Individuum bei der Stellensuche seine zukünftige Organisation auch auf einer unbewußten Ebene aus, um seine psychologischen Bedürfnisse zu erfüllen und unter Umständen seine Abwehrfunktionen aufrechtzuerhalten (s.a. Kapitel 6.1.1. Die Organisation als Mittel der Angstabwehr und Regression in Organisationen). Dafür erfüllt das Individuum die Bedürfnisse der Organisation und vertritt die Interessen der Organisation in der Öffentlichkeit.

³³ Noer (1993) verwendet für die Beschreibung dieses Sachverhalts den Terminus "organizational codependency". Zum moral-soziologischen Begriff der Reziprozität schreibt Gouldner u.a.: *"...wenn die Befriedigung der Bedürfnisse einer Partei nicht mit den Reaktionen der anderen kontingent ist, wird die Stabilität ihrer Beziehung untergraben. Dies wiederum bedeutet, daß, wenn ein soziales System stabil sein soll, immer eine gewisse "Gegenseitigkeit der Befriedigung" gegeben sein muß. Die Stabilität sozialer Systeme hängt also vermutlich teilweise von dem gegenseitig kontingenten Austausch von Befriedigungen ab, das heißt, von der Reziprozität als Austausch"* (Gouldner, 1960, S 167-168).

Der psychologische Kontrakt erfüllt zumindest zwei Funktionen, die Definition der Beschäftigungsbeziehung und die Handhabung der gegenseitigen Erwartungen (Hiltrop, 1995).³⁴ In seinen Details ist der psychologische Kontrakt nicht spezifizierbar, da er per Definition "... freiwillig, subjektiv, dynamisch und informell... [ist]" (Hiltrop, 1995, S. 287). Der psychologische Kontrakt diene in den Fünfzigern und Sechzigern dazu, den gemeinsamen Knoten (corporate knot) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer festzuzurren: "...Im Austausch für diese Loyalität und Commitment stellte der Arbeitgeber einen passenden Job mit guter Bezahlung bereit, bot regelmäßige Aufstiegsmöglichkeiten, sorgte für jährliche Gehaltserhöhungen und belohnte hervorragende oder loyale Mitarbeiter mit höher bezahlten Posten, stellte Gratifikationen bereit, und investierte Geld in die Ausbildung und die Entwicklung der Angestellten, wobei er sich vernünftigerweise sicher sein sollte, daß deren neu erworbenen Fähigkeiten nicht sofort an eine andere Firma verloren gingen" (Hiltrop, 1995, S. 287).

Auf der gleichen Ebene beschreiben Patch et al. (1992) mit dem Begriff des stillschweigenden Kontraktes die Belohnung von Loyalität des Mitarbeiters durch Sicherheit seitens des Unternehmens. Diese Sicherheit bedeutet einen Arbeitsplatz, solange der Angestellte ihn will, regelmäßige Gehaltserhöhung und Anerkennung sowie Identität und andere materielle und immaterielle Vorteile. Im Austausch hierzu gibt der Angestellte sein Bestes für die Company, erfüllt die vorgeschriebenen Pflichten und geht mit dem Unternehmen durch "...dick und dünn" (Patch et al., 1992, S. 47). In wieweit das Individuum bereit ist, auf die wahrgenommene Unterstützung seitens der Organisation mit erhöhter Dienstbereitschaft zu reagieren, hängt jedoch davon ab, wie stark die Austausch-Ideologie des Mitarbeiters ausgeprägt ist (Eisenberger et al., 1986). Damit wird die Überzeugung des Mitarbeiters bezeichnet, daß die Arbeitsanstrengung von der Behandlung durch die Organisation abhängen sollte. Bei Vorliegen einer hohen Austausch-Ideologie erhöht die wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation die Erwartung des Mitarbeiters, daß eine erhöhte Anstrengung in Hinblick auf Erreichung der Unternehmensziele auch belohnt wird.³⁵

³⁴Auch Tomasko (1987) nennt in diesem Zusammenhang "Erwartungen" als Schlüsselbegriff.

³⁵ Die Annahmen zur Austausch-Ideologie (exchange-theorie) gehen auf die Arbeit von Adams (1963, zit. nach v. Rosenstiel, 1987) zurück, in der die kognitive Verarbeitung wahrgenommenen Ungleichgewichts in einer Austauschbeziehung thematisiert wird (equity-theorie). Individuen vergleichen ihren Input und Output mit dem Input und Output vergleichbarer Mitglieder in der Organisation. Mitgliedschaft und Leistungsanstrengung werden aufrechterhalten, wenn das eigene Input-Output Verhältnis im Vergleich mit anderen als balanciert wahrgenommen wird. Bei wahrgenommenem Ungleichgewicht, kommt es entweder zur veränderten Wahrnehmung von Input und Output oder zur tatsächlichen Veränderung von Input und Output oder zum Verlassen der Organisation.

Neben der Equity-Theorie sind Erwartungs-Werte-Theorien die zweite Gruppe von Austausch-Theorien, die nach Scholl (1981) eine wichtige Bedeutung in der Beziehung zwischen Organisation und Individuum haben, sie gehen auf die Arbeiten von Graen, Lawler, Porter & Lawler und Vroom (zit. nach Scholl, 1981; zit. nach v. Rosenstiel, 1987) zurück. Diese besagen, daß Individuen ein bestimmtes Verhalten zeigen, wenn sie erwarten (expectancy), daß dieses zu den gewünschten Ergebnissen führt, die ihrerseits eine hohe Wertigkeit entweder per se (values) oder durch ihre Nützlichkeit für die Erreichung weiterer Ziele (instrumentality) besitzen.

6.3.2. Die Dynamik des psychologischen Kontraktes

Veränderte Umweltbedingungen und die Notwendigkeit, kostensparend zu produzieren, zwingen die Unternehmen dazu, ihren Teil des Vertrages zu verändern oder schlimmer noch, aus der Sicht der Vertragspartner (also der Angehörigen des Unternehmens) zu brechen. So kann z.B. lebenslange Arbeitszeit nicht mehr garantiert werden, kontinuierliche Karriereaufstiege sind nicht mehr sicher, da im Rahmen von Hierarchieabbau auch weniger Aufstiegschancen zur Verfügung stehen, und wenn Stellen gestrichen werden müssen, zerbricht das Vertrauen in den Arbeitgeber und in die Sicherheit des Arbeitsplatzes gänzlich (Hiltrop, 1995; Noer, 1993). Aber auch die Mitarbeiter sind nicht mehr bereit, bedingungslose Aufopferung für ihre Arbeit zu leisten. Sie wollen mehr Partizipation und Flexibilität, erwarten neben der Sicherheit des Arbeitsplatzes einen größeren Handlungsspielraum (Autonomie), reagieren aversiv auf starre Hierarchien und erwarten neue Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Arbeit (Hiltrop, 1995).

Der psychologische Kontrakt unterliegt per se einer dynamischen Entwicklung. Im Rahmen der beruflichen Sozialisation ändern sich die Erwartungen des Individuums an das Unternehmen, und andererseits können sich auch die Erwartungen der Organisation an ihren Mitarbeiter ändern, wenn dieser z.B. eine neue Position einnehmen soll. Bereits mit Eintritt in die Organisation und noch bevor beziehungsweise während der Arbeitsvertrag zustande kommt, wird der psychologische Kontrakt seitens des Individuums aus Annahmen und Beobachtungen über die Organisation respektive deren Vertreter aufgebaut. Diese Informationsaufnahme über die Organisation kommt aus den Quellen: Einstellungsgespräch, Vorabinformationen, direkter Vorgesetzter oder Kollegen und wird von transaktionalen und relationalen Überlegungen gesteuert. Dabei besteht das transaktionale Kalkül aus Karrierechancen, Gehalt und anderen Vergünstigungen, während relationale Berechnungen die Arbeitsplatzsicherheit, die Wachstums- und die Entwicklungsmöglichkeiten sowie die interpersonellen Beziehungen betreffen (McFarlane Shore und Tetrick, 1994).

Seitens der Organisation wird der Kontrakt durch folgende Spezifikationen charakterisiert: Er kann arbeitsplatzspezifisch oder auf die gesamte Organisation bezogen sein, eine Langzeit- oder eine Kurzzeitperspektive beinhalten, transaktional oder relational ausgelegt sein, sowie individuell angepaßt oder standardisiert sein. Veränderungen sowohl im Leben des Individuums als auch von Organisationen sind normale und oft notwendige Vorgänge, die unter Aufrechterhaltung des psychologischen Kontraktes auftreten können. Unter Umständen, die für die Betroffenen Bedrohung und Verlust bedeuten, kann die Auswirkung auf den psychologischen Kontrakt den Stellenwert einer Vertragsverletzung einnehmen. *"Wenn die Firma den Kontrakt in der Weise ändert, indem sie darin versagt, vormals akzeptierte Abhängigkeitsbedürfnisse zu befriedigen, oder die Balance in der psychologischen Distanz erschüttert, während sie zur selben Zeit nicht in der Lage ist, die Veränderungen gemeinsam mit den Angestellten zu bewältigen, so haben wir gesehen, daß verschiedene Formen von Feindseligkeiten und Abwendung als Antwort auf die neu gestellten Forderungen auftauchen, wenn aber Veränderung ohne diese Zerrüttungen stattfindet, wird sie nicht als Vertragsverletzung erfahren"* (Levinson et al., 1962, S. 97).

Je nach Art der Verletzung des Kontraktes sowie in Abhängigkeit von der Reaktion des Individuums und der Organisation kann der psychologische Kontrakt entweder aufrechterhalten, revidiert oder aufgelöst werden. Dabei wird der Kontrakt verstanden als ein "...Standard oder eine Referenz, mit der das Individuum die Beschäftigungsbeziehung vergleicht..." (McFarlane Shore und Tetrick, 1994, S. 102). Verletzungen können hierbei bezüglich der Leistungsversprechen (Gehalt, Beförderung, etc.) auftreten, aber auch bezüglich der wahrgenommenen Fairness von Entscheidungsprozeduren. So ist für einen entlassenen Mitarbeiter nicht nur das Ergebnis wichtig, nämlich, daß er entlassen wird, sondern es ist für ihn auch wichtig, zu wissen, wie der Entscheidungsprozeß vor sich ging, und er wird vermutlich einen Vertragsbruch empfinden, wenn z.B. ein anderer Mitarbeiter, der noch nicht so lange beim Unternehmen ist wie er selbst, nicht entlassen wird (McFarlane Shore und Tetrick, 1994).

6.3.3. Der psychologische Kontrakt im Downsizing-Kontext

Im Rahmen ihrer Labor-Untersuchungen haben Rousseau und Aquino (1993) ein Modell entwickelt, welches beschreibt, wie Management Praktiken, besonders solche, denen eine Bedeutung für die wahrgenommene Gerechtigkeit unternehmerischen Vorgehens zukommt, die Erfüllung des "stillschweigenden Vertrages" beeinflussen. *"Stillschweigende Verträge sind wechselseitige Verpflichtungen, die aus Beziehungen oder über die Zeit anhaltenden Interaktionen entstehen. [...] Aus der Perspektive des Individuums ist eine Vertragsverletzung mit Mißtrauen gegenüber dem Arbeitgeber, intensivem Ärger, Kündigung und Rechtsstreit assoziiert. Von seiten der Organisation rufen Verletzungen des stillschweigenden Vertrages Zermürbung und Erosion der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung hervor"* (Rousseau und Aquino, 1993, S. 138).

Verfestigt wird der stillschweigende Vertrag durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie durch formale Verpflichtungen. Er wird als Versprechen gesehen, für gute Arbeit auch guten Lohn (hier: Arbeitsplatz-Sicherheit) zu erhalten. Im Downsizing-Kontext kommt es häufig zur Verletzung des psychologischen Kontraktes. Nach Robinson und Rousseau (1994) stehen solche Vertragsverletzungen in einem negativen Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, Vertrauen und der Bereitschaft beim Unternehmen zu verbleiben.

In Bezug auf Entlassungen als wohl ausgeprägteste Form des Vertragsbruchs stellen Rousseau und Aquino (1993) fest, daß Abfindungsentschädigungen und das Angebot von Outplacement-Beratung, sowie rechtzeitige Kündigungsvorwarnung (notice) den Bruch des immanenten Versprechens, einen Angestellten im Unternehmen zu halten, aufheben oder zumindest verändern können und somit Substitutfunktion (s. Abb.:1/4.) in der Vertragserfüllung übernehmen können. Dagegen hatte die Darlegung der Gründe für die Entlassungen und Partizipation im vorausgehenden Entscheidungsprozeß keinen positiven Einfluß auf die Wahrnehmung der Betroffenen bezüglich der Erfüllung des stillschweigenden Vertrages. Die folgende Abbildung zeigt, welche Abhilfemaßnahmen nach Verletzung des psychologischen Kontraktes geeignet sind, um in der Wahrnehmung der Betroffenen dennoch eine Kontrakterfüllung zu ermöglichen.

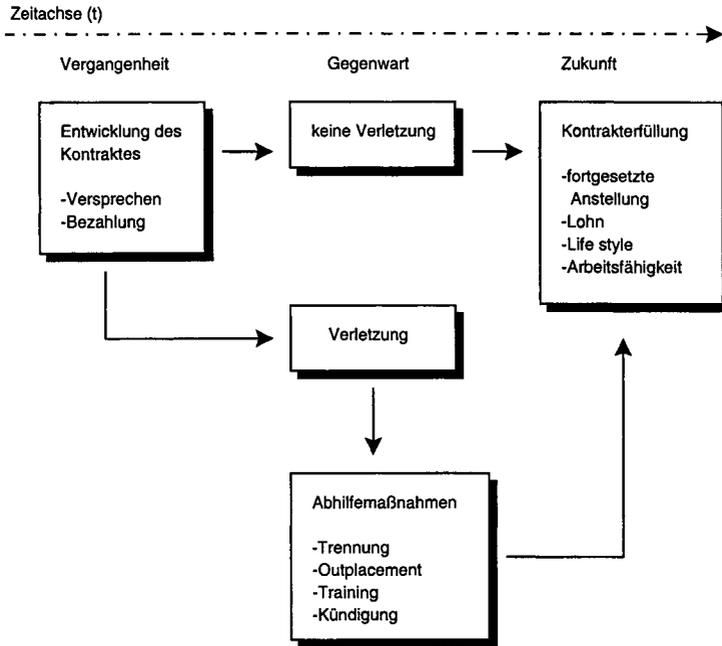


Abb.I/4.: Substitute zur Erfüllung des stillschweigenden Vertrages (nach Rousseau und Aquino, 1993)

Nach Meinung von Rousseau und Aquino (1993) bleibt es der Feldforschung überlassen, zu beweisen, daß die genannten Managementpraktiken in der Lage sind, auf die Wahrnehmung der Betroffenen - und eventuell auch der indirekt betroffenen überlebenden Mitarbeiter ("survivors") - dahingehend Einfluß zu nehmen, ob sie den Verlust ihres Arbeitsplatzes als einen Vertragsbruch erleben oder nicht.

Durch Downsizing verändert sich die Beziehung zwischen den Angestellten resp. Führungskräften und ihrem Unternehmen tiefgreifend, und der bestehende psychologische Kontrakt wird in Frage gestellt. Unternehmen sind nicht mehr bereit, lebenslange Beschäftigung zu garantieren und können nicht mehr als "Burg der Zugehörigkeit" funktionieren. Der einseitige Vertragsbruch seitens des Unternehmens erschüttert nicht nur die Entlassenen, sondern auch die Überlebenden eines Downsizing-Prozesses. Dabei spielen die Art und das Ausmaß der Vertragsverletzung eine essentielle Rolle. Darüber hinaus gibt es individuelle Akzeptanzbereiche, innerhalb derer Schwankungen des Verhaltens der Gegenseite (hier: des Unternehmens) akzeptiert werden (Schalk und Freese, 1997). Erst bei Überschreiten der Akzeptanzzone kommt es zu einer Neubewertung oder Aufgabe des psychologischen Vertrages. Neben dem Vertrauen in die Unternehmensleitung, dem Glauben in Fairness und Gerechtigkeit, geht auch das Gefühl der Sicherheit verloren. Die Identität und das Selbstbewußtsein sind bedroht (Patch et al., 1992). Die Aufhebung des psychologischen Kontraktes durch Downsizing wirkt sich negativ auf die Loyalität und das Commitment der Mitarbeiter aus (Tomasko, 1987). Statt dessen

tritt im negativen Fall kurzzeitige Gewinnorientierung in den Vordergrund. Im positiven Fall gelingt es den Mitarbeitern, ihre Bedürfnisse nach Sicherheit und Zugehörigkeit auf die Familie oder in andere Beziehungen (z.B. in eine Gewerkschaftsmitgliedschaft) zu verlagern, so daß die Unternehmenszugehörigkeit diesbezüglich an Bedeutung verliert.

6.3.3.1. Charakteristiken des psychologischen Kontraktes und Veränderungen

Morrison (1994) beschreibt die Auswirkungen organisatorischer Veränderungen auf einzelne Aspekte des psychologischen Kontraktes. Er betont, daß sich durch Restrukturierung oder Downsizing die Arbeitsbeziehungen in viererlei Hinsicht verändern: a) eine Zunahme der Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, b) der Kampf um Ressourcen mit den Gleichgestellten, c) die gesteigerte Anspruchshaltung der Konsumenten, d) die unpersönlichere Organisation. Dabei definiert er den psychologischen Kontrakt als einen gelebten, nicht explizit definierten Vertrag, der von beiden Seiten unausgesprochen akzeptiert wird, so daß die Arbeit (ursprünglich im engeren Sinne: die Therapie) geleistet werden kann. Der psychologische Kontrakt ist nach Levinson (1966, zit. nach Morrison, 1994) charakterisiert durch unausgesprochene Erwartungen, Erwartungen aus der vergangenen Erfahrung, gegenseitige Abhängigkeit, psychologische Distanz resp. Intimität und dynamische Veränderung. Morrison modifiziert diese Charakteristiken und benennt Vorhersagbarkeit, gegenseitige Abhängigkeit, psychologische Distanz, Veränderung und Gefahr als die fundamentalen Merkmale des psychologischen Kontraktes.

Die stillschweigenden Erwartungen bewirken, daß in guten Zeiten, wenn alles stabil und sicher läuft, die Inhalte und Funktionen des psychologischen Kontraktes nicht hinterfragt werden. Erst wenn die interpersonellen Strukturen, z.B. durch Veränderungsmaßnahmen, erschüttert sind, stellt sich heraus, daß die impliziten Grundannahmen über die Organisation nicht mehr stimmen. Die wechselseitig respektierten unausgesprochenen Vereinbarungen müssen durch einen neuen Kontrakt ersetzt werden, der nur aus der Erfahrung und dem Erleben der Beteiligten, nicht aber durch Manipulation oder verbale Absichtserklärungen entstehen kann. Um zu verdeutlichen, was geschehen kann, wenn Downsizing stattfindet, werden die Komponenten des psychologischen Kontraktes (Vorhersagbarkeit, Abhängigkeit, psychologische Distanz, Umgang mit Veränderung) im Folgenden dargestellt und erläutert (Morrison, 1994).

Das Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit und im weiteren Sinne nach Kontrolle ist eine der wichtigsten strukturgebenden Charakteristiken zwischenmenschlicher Beziehungen. Vorhersagbarkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Loyalität stehen in engem, sich gegenseitig bedingenden Zusammenhang. Werden diese durch unerwartetes Handeln der Verantwortungsträger erschüttert, können Verzweiflung und Scham bei den Mitarbeitern ausgelöst werden. Sie schämen sich ihrer falschen Erwartungen - Wie konnte ich so dumm sein, zu glauben, daß ... - und werden wütend

auf die Verursacher dieser unerwünschten Emotionen.³⁶ Für die Vorhersagbarkeit in Organisationen spielen die Kommunikation und die Handlungen der Verantwortlichen eine bedeutende Rolle. In Zeiten der Veränderung benötigen die Betroffenen etwas, worauf sie sich verlassen können und wonach sie ihre Erwartungen ausrichten können. Daher werden die Handlungen der Vorgesetzten besonders beobachtet sowie mit den Inhalten der Kommunikation auf Glaubwürdigkeit und Kongruenz überprüft.

Arbeit in Gruppen oder in Organisationen verlangt vom Individuum ein aufgabenbedingtes Maß an Abhängigkeit. Im weiteren Sinne gehört hierzu auch die Bereitschaft, von anderen zu lernen, beziehungsweise vom Wissen und der Kooperation anderer "abhängig" zu sein. Das Bedürfnis, diese Abhängigkeit zu leugnen, ist oft sehr hoch. Zum Ausdruck kommt dies meist, wenn Probleme auftreten, die dann die anderen haben, die einen selber jedoch -angeblich- nicht tangieren. Dieses als auch "somebody elses problems (SEP)" (Adams, 1986) bekannte Phänomen beeinträchtigt je nach Teamgröße jedoch alle Mitglieder, nicht zuletzt in der Weise, daß der Betroffene aufgrund seines Problems nur eingeschränkt leistungsfähig ist. So kann sich z.B. die Angst des einzelnen vor dem Verlust seines Arbeitsplatzes - die ja die anderen Teammitglieder an sich nicht betrifft - auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams niederschlagen. Wenn Abhängigkeit eingestanden wird, sind es meist die anderen, die als abhängig gesehen werden und nicht man selber. Die eigene Abhängigkeit oder das Zugeständnis, Hilfe zu brauchen, birgt die Gefahr in sich, erniedrigt und beschämt zu werden. Es entspricht auch nicht dem Sozialisationsbild des erfolgreichen Managers oder Mitarbeiters, Abhängigkeit zuzugestehen, was ja auch bedeuten würde, mit emotionalen Realitäten und Verwundbarkeit umgehen zu müssen und auch die eigene Unabhängigkeit in Frage zu stellen.

Wer andere mittels Wissensvorsprung, Informationspolitik oder Machtausübung von sich abhängig macht, indem er z.B. den Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum seiner Mitarbeiter gering hält, trägt auch die Verantwortung, daß das in ihn gesetzte Vertrauen nicht enttäuscht wird. So ist es naheliegend, daß in Zeiten starker Veränderungen im Unternehmen die abhängigsten und unmündigsten Mitarbeiter die größte Bedrohung durch den Veränderungsprozeß erleben (Noer, 1993), da die Führungskräfte in ihrem Verhalten nicht mehr mit den eingefahrenen und seitens der Mitarbeiter interpretierbaren Routinen übereinstimmen.

Der Begriff der psychologischen Distanz als weitere Komponente des psychologischen Kontraktes bezieht sich darauf, wie nah Menschen abhängig von ihrem persönlichen Bedürfnis nach Alleinsein versus Kontakt, andere Menschen an sich "heranlassen". In Arbeitsorganisationen hängt die psychologische Distanz idealerweise von der Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe ab. Rein technische Aufgaben lassen eine weite psychologische Distanz zu, personalunterstützende- und teambildende Funktionen verlangen eine größere psychologische Nähe. Mit einer solchen "psychisch" engeren Zusammenarbeit ist aber auch ein höheres Maß an Aggressivität verbunden. Besonders kritisch wird dies, wenn in Krisenzeiten der Konkurrenzdruck um die Ressourcen auch

³⁶Siehe hierzu auch Mertens: *"Die Entstehung von Schamgefühlen vollzieht sich immer auf dem Hintergrund unbewußter Phantasien. Wenn die von diesen Phantasien getönten Erwartungen über die Erwartungen der anderen sich in einer Interaktion nicht erfüllen, tritt Scham auf"*(Mertens, 1992, S. 205)

in den Teams ansteigt. Daher ist es für die Mitglieder dieser unter großer psychologischer Nähe arbeitenden Teams notwendig, das Vertrauen zu haben, daß *"...sie selbst kompetent genug sind, in der interpersonellen Beziehung die Aggressionen der anderen zu handhaben und sorgsam die eigenen [Aggressionen] einzusetzen, um Probleme zu lösen"* (Morrison, 1994, S. 365).

Es gibt eine dreifache Beziehung zwischen dem psychologischen Kontrakt und Veränderungen: a) der psychologische Kontrakt per se ist dynamisch und paßt sich an die Bedürfnisse der Parteien an, b) äußere Veränderung verändert auch den ungeschriebenen Kontrakt und c) es gibt unausgesprochene Erwartungen hinsichtlich Veränderungen. Das Problem bei Veränderungen des psychologischen Kontraktes ist, daß viele der ihm zugrundeliegenden Annahmen und Erwartungen unausgesprochen und verborgen resp. informell sind. Um unausgesprochene Erwartungen zu modifizieren, ist es notwendig, daß diese zunächst, z.B. unter Zuhilfenahme externer Beratung im Rahmen einer Konfliktdiagnose, verbalisiert werden. *"Veränderungsprozesse verursachen Konflikte, da sie neue Beziehungen zwischen Funktionen und Personen hervorbringen"* (Morrison, 1994, S. 366). Neue Beziehungen werden in der tagtäglichen Arbeit gelebt und können nicht von oben verordnet werden.

Oftmals halten Individuen oder Gruppen an dem hergebrachten psychologischen Kontrakt fest, da es bedrohlich für sie ist, eine Veränderung zuzulassen, die sie aus dem Gleichgewicht bringen würde (s.a. Kapitel 7. Widerstand gegen Veränderungsprozesse). Hierbei werden sowohl individuelle Abwehrmaßnahmen als auch defensive Routinen³⁷ der gesamten Organisation wirksam, denn hinter ihnen steht *"... eine unausgesprochene Theorie hinsichtlich des Umgangs mit Bedrohung, eine Kombination von Konzepten, die still-implizit miteinander verbunden sind, eine Kombination von impliziten Regeln, nach denen diese Konzepte angewendet werden und damit zulässige Einschätzungen, private Schlußfolgerungen und private Maßstäbe ergeben ..."* (Argyris, 1993, S. 193). Ihre besondere Bedeutung erlangen defensive Routinen dadurch, daß sie das Lernverhalten der Organisation und somit die Veränderungsbereitschaft in der Organisation negativ beeinflussen (s.a.: Argyris, 1976; Argyris, 1985; Argyris, 1993).

Eine Veränderung bedeutet auch immer, mit Ambiguität und Verwirrung zurechtkommen zu müssen. Trotz allen Widerstandes lassen sich Veränderungen aber nicht aufhalten, und die Betroffenen müssen sich ebenso wie die Führungsverantwortlichen darüber im klaren sein, daß man nicht nur einen Teil des Gesamtsystems verändern kann. Alle Teile des Systems hängen miteinander zusammen und die Veränderung eines Teils bedeutet auch immer Veränderung, wengleich nicht immer die erwünschte Veränderung, für die anderen Teile. Für den Erfolg einer Veränderung ist es auch bedeutsam zu differenzieren, ob die Veränderung von den Betroffenen als Chance oder als Heimsuchung begriffen wird. Damit der Veränderungsprozeß eine positive Konnotation erfährt, ist es notwendig, daß die

³⁷ Zur Definition defensiver Routinen schreibt Argyris: *"Organisationale defensive Routinen sind routinierte Grundsätze oder Aktionen, die darauf gerichtet sind, die Erfahrung von Verlegenheit und Bedrohung zu verhüten. Jedoch ist es unwahrscheinlich, daß sie die Faktoren, welche die Verlegenheit oder die Bedrohung ursprünglich verursachten, abschwächen. Organisationale Abwehrmechanismen sind lernverhindernd und überfürsorglich"* (Argyris, 1993, S. 197).

Führungsverantwortlichen zu der Veränderung stehen und ihre neue Einstellung auch in ihrem Handeln sichtbar wird. Mögliche Zeichen dafür, daß die Verantwortlichen selbst keine Veränderung wollen, sind: Mangelnde Beteiligung der Verantwortlichen, z.B. durch Verantwortungsübergabe an externe Berater, Einbeziehung zu vieler Personen in den Planungsprozeß ohne Festlegung der Verantwortlichkeiten sowie defensives Verhalten, wenn die eigene Führungsrolle kritisch hinterfragt wird. (Morrison, 1994).

Wie mit einer bedrohlichen Situation im Unternehmen umgegangen wird, hängt neben individuellen Stressbewältigungsmustern zum großen Teil von der Art der zusammenarbeitenden Gruppe ab. Manche Gruppen zeigen Verhaltensweisen, in denen es zur Aufsplitterung der Gruppe in Subgruppen kommt, die gegenseitig als Außenfeind wahrgenommen werden. Tatsächlich existierende Gefahren werden unter Umständen bis zur letzten Minute verschwiegen. Andere Gruppen wiederum begeben sich in Abhängigkeit von einem starken "Führer", geben ihre Kompetenzen auf und delegieren ihre Entscheidungsgewalt in der Hoffnung, daß der "starke Mann/die starke Frau" schon wissen wird, was er/sie tut (Bion, 1971; s.a. Kapitel 8.2. Folgeerscheinungen auf Ebene der Gruppen).

Im optimalen Fall können Gruppen sich der Gefahr gemeinsam stellen und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Sie nehmen realistische Risiken auf sich und tragen gemeinsam die Konsequenzen ihrer Entscheidung. Ein häufig zitiertes Beispiel einer gelungenen Bewältigung der "Downsizing-Gefahr" stellt die Firma Hewlett-Packard dar. Hier haben die Mitarbeiter gemeinsam mit den Führungsverantwortlichen eine Lösung erarbeitet, die heute als vorbildlich gilt. Gemeinsamer Verzicht auf einen Teil der Arbeit und des Lohnes führte zur Erhaltung der Arbeitsplätze (Tomasko, 1987, S. 192). Auch die Betriebsvereinbarung aus dem Jahre 1993 über die Einführung der 4-Tage-Woche bei der Volkswagen AG stellt eine kreative Möglichkeit der Senkung von Personalkosten ohne drastischen Personalabbau oder Kurzarbeit dar (Haase und Kuhn, 1995).

6.3.3.2. Relationale und transaktionale Aspekte des psychologischen Kontraktes in Veränderungssituationen

Ein ausführliches und komplexes Modell zu Auswirkungen von Veränderungen auf den psychologischen Kontrakt haben McLean Parks und Kidder (1994) entwickelt. Ihrer Ansicht nach hängt es von der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie vom Schicksal des psychologischen Kontraktes ab, ob der Arbeitnehmer "Pro-Rollen-Verhalten" oder "Anti-Rollen-Verhalten" zeigt. Dabei ist "Pro-Rollen-Verhalten" gekennzeichnet durch ein Mehrarbeiten und über das Geforderte Hinausgehen und liegt auf einem Kontinuum, welches vom Einhalten der Vorschriften (compliance) über Gewissenhaftigkeit (conscientiousness), Fairness (sportsmanship), Gefälligkeit (courtesy), zivile Tugend (civic virtue) bis hin zu Altruismus reicht. Auf der Seite des "Anti-Rollen-Verhaltens" entwickelt sich Compliance in reine ("mere") Compliance und über nicht beachtende Nachlässigkeit (shirking negligence), Negativismus, Diebstahl (theft), Zermürbung (Harassment /threats) bis hin zur offensichtlichen Schädigung des Unternehmens (overt damage).

Darüber hinaus spielt aber auch die Art des psychologischen Kontrakts eine Rolle für das Verhalten der Arbeitnehmer nach "Vertragsbruch" durch den Arbeitgeber.

Psychologische Kontrakte können transaktionaler oder relationaler Natur sein (McLean Parks und Kidder, 1994). Transaktional bedeutet hier einen kurzfristigen Zeitrahmen sowie die Betonung und Definition der Austauschbeziehung zwischen den Vertragspartnern. Als relational werden psychologische Kontrakte dann beschrieben, wenn sie eine längere Zeitperspektive beinhalten, die Obligationen eher diffus und ambivalent bleiben können und sowohl pekuniäre als auch nicht pekuniäre (sozio-emotionale) Ressourcen ausgetauscht werden.³⁸ Als Extrembeispiel eines solchen relationalen Vertrages nennen Rousseau und McLean Parks (1993) die Heirat. Relationale psychologische Kontrakte fördern "Pro-Rollenverhalten", während transaktionale Kontrakte in neutrales Rollenverhalten (Dienst nach Vorschrift) münden bzw. bei Vertragsbruch in "Anti-Rollenverhalten" abrutschen können.

Die Verletzung des Vertrags oder der Vertragsbruch wird durch Neubewertung des Individuums nach Veränderung der Rahmenbedingungen konstatiert. Dabei spielen Faktoren wie Fairness und Gerechtigkeit eine bedeutsame Rolle. Relationales "Pro-Rollenverhalten" scheint sich bei einseitigem Vertragsbruch tendenziell in transaktionales Rollenverhalten umzuwandeln. *"Sie [Robinson et al.; 1991 and Wiesenfeld und Brockner, 1993, zit. nach McLean Parks und Kidder, 1994, S. 124] äußern die Ansicht, daß sich der Angestellte von den sozio-emotionalen Aspekten abwendet und sich auf die pekuniären Vorzüge der Beziehung konzentriert, um sich psychologisch von der Quelle der Verletzung zu distanzieren, womit er den Vertrag transaktionaler macht" (McLean Parks und Kidder, 1994, S. 125).* Es kann sogar so weit kommen, daß Mitarbeiter anfangen, als "gerechten" Ausgleich für den "ungerechten" Vertragsbruch Diebstahl zu begehen, also im transaktionalen Sinne (am Ende des Kontinuums) handeln.

Festzuhalten bleibt, daß der Preis für Vertragsverletzung gegenüber den Mitarbeitern, die "Pro-Rollenverhalten" zeigen, sehr hoch ist, wenn diese ihr Engagement und Ihre Leistungsbereitschaft, über das Geforderte hinauszugehen eintauschen in ein "Dienst nach Vorschrift"-Verhalten oder noch schlimmer in unternehmensschädigende Verhaltensweisen. Da es aber gerade diese "relationalen" Mitarbeiter sind, die das Unternehmen durch ihre Leistung voranbringen, kann die Lösung des Problems nicht, wie von Noer (1993) vorgeschlagen, darin liegen, ganz auf relationale Beziehungen im Arbeitsverhältnis zu verzichten.

Auch Robinson et al. (1994) untersuchen die Veränderungen von relationalen und transaktionalen Anteilen (s.a. Tabelle 1/5) des psychologischen Kontraktes über die Zeit und bei Vertragsverletzungen. Ihren Ergebnissen zufolge führen Vertragsverletzungen durch die Arbeitgeber sowohl zur Abnahme der transaktionalen als auch der relationalen Verpflichtungsgefühle bei den Arbeitnehmern. Dabei zeigt

³⁸ Verwirrungsstiftend ist die Ähnlichkeit der Begriffsverhältnisse von "transaktional" zu "transformativ" im Bereich der Führungstheorien (s. Kapitel 9. Führung in Zeiten von Downsizing) mit den hier vorgestellten Begriffen "transaktional" und "relational" als Charakteristiken des Psychologischen Kontraktes. Dabei dürften die Begriffe "transformativ" und "relational" ähnliche Bedeutung haben, indem sie ein Verhältnis charakterisieren, das über eine reine Austauschbeziehung hinaus geht.

sich jedoch ein stärkerer Zusammenhang zwischen Vertragsverletzung und relationalen Anteilen als zwischen Vertragsverletzung und transaktionalen Anteilen des psychologischen Kontraktes.

	Arbeitgeber	Arbeitnehmer
transaktionale Verpflichtungen	Aufstiegsmöglichkeiten Gute Bezahlung Leistungsabhängige Entlohnung.	Versetzungsbereitschaft, Keine Unterstützung der Konkurrenz, Einhaltung der Vertraulichkeit
relationale Verpflichtungen	Langzeit-Arbeitsplatzsicherheit Training und Entwicklung	Überstundenbereitschaft, Loyalität, Freiwillige Übernahme von nicht verlangten Aufgaben

Tab.I/5.: Relationale und transaktionale Verpflichtungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (in Anlehnung an Robinson et al., 1994)

Seit Mitte der achtziger Jahre haben vielgestaltige Veränderungen in den Unternehmen die Erwartungen der Mitarbeiter verändert und das Leben in der Organisation wesentlich weniger leicht vorhersehbar gemacht. Die Art und Weise, wie diese Veränderungen implementiert werden, trägt maßgeblich dazu bei, welche Auswirkungen bei den Betroffenen auftreten und wie sich neue psychologische Kontrakte aufbauen.

Loyalitätsverlust, das Gefühl der Bedrohung und damit einhergehende Angst sowie der Abbau von Vertrauen in die Führung des Unternehmens sind negative Folgen einer falschen Veränderungsimplementierung. Dies bedeutet, daß eine Veränderung obwohl notwendig und richtig geplant, negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann, wenn ihre Konsequenzen nicht umfassend berücksichtigt werden. Vertrauen wieder aufzubauen und mit den durch die Veränderung hervorgerufenen Emotionen richtig umzugehen, sind die wichtigsten Führungsfunktionen in Zeiten des Wandels. Dazu ist es notwendig, auch die unbewußten Erwartungen der Mitarbeiter zu thematisieren und zu beantworten und die Implikationen des psychologischen Kontraktes zu berücksichtigen.

6.4. Zusammenhang von psychologischem Kontrakt und Commitment

Aus den vorhergehenden Ausführungen wird deutlich, daß die begrifflichen Grenzen zwischen psychologischem Kontrakt und Commitment je nach Autorenverständnis fließend sind. Manche Autoren neigen dazu, beide Begriffe einander gleichzusetzen (Weinert, 1987). Andere Autoren (Schalk und Freese, 1997) scheinen Commitment eher als Bestandteil resp. Voraussetzung des psychologischen Kontraktes zu verstehen, und zwar als Teil dessen, was der Mitarbeiter seiner Organisation im Austausch für deren Leistungen entgegenbringt.

Graphisch läßt sich der Zusammenhang wie in der folgenden Abbildung (Abb. I/5.) skizziert darstellen:

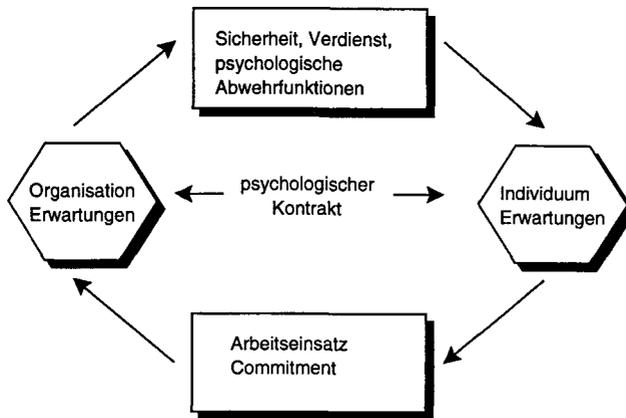


Abb.1/5.: Zusammenhang von Commitment und psychologischem Kontrakt

Eine eher radikale Einstellung zur Bedeutung des psychologischen Kontraktes und dessen Veränderung bei Kulturwandel im Unternehmen vertritt Noer in einem Interview des HR-Focus (Chaudron, 1994). Er fordert die Aufgabe der gegenseitigen Abhängigkeit von Organisation und Beschäftigten. Angestellte sollten der Organisation als selbständige Unternehmer entgegentreten und Organisationen sollten ihre Angestellten wie selbständige Unternehmer behandeln. *"Unter diesem neuen Kontrakt gibt es keine Beschäftigungsgarantie mehr, Kernpunkt des neuen Kontraktes ist die Arbeitsausführung, Loyalität und Betriebszugehörigkeit werden nicht mehr belohnt"* (Chaudron, 1994, S. 10). Der Arbeitnehmer legt mehr Wert auf Fortbildung und Ausbildung der eigenen Fähigkeiten, wechselt die Arbeitsstellen flexibel und den besten Angeboten folgend. Andere Managementberater warnen jedoch davor, rein leistungsbezogene Bezahlung als Allheilmittel für alle Probleme einzusetzen (Peak, 1994). Die Tendenz von Unternehmen, nur noch die besten Leute einzustellen und leistungsbezogene Fertigkeiten zu bezahlen, entzieht den Unternehmen die Basis. Es muß auch noch Leute für die "einfacheren" oder Routineaufgaben geben.

In seinem Modell vom bindungsfreien "Unternehmertum" übersieht Noer darüber hinaus wichtige psychologische Funktionen, die die Zugehörigkeit zu und Identifikation mit einer Organisation für Individuen haben können und die seinem Modell entgegenstehen (s.a. Kapitel 6.1. Zur psychoanalytischen Bedeutung von Organisationen). Wie im folgenden Abschnitt dargestellt, kann die Bedeutung solcher Funktionen u.a. in Form von Veränderungswiderstand zu Tage treten.

7. Widerstand gegen Veränderungsprozesse

Veränderungen des status quo werden in Unternehmen meist nicht konfliktlos hingenommen. Dies ist insbesondere nachvollziehbar, wenn man Organisationen als Institutionen mit eigener Kultur betrachtet, in welchen neue Mitglieder nach den bestehenden, mehr oder weniger beobachtbaren und bewußten Werten und Basisannahmen sozialisiert werden. Kulturveränderung oder -evolution wird oft erst

durch die innovativen und kreativen Anstrengungen neuer (noch nicht sozialisierter) Organisationsmitglieder ermöglicht (Schein, 1990).

Wie viele Führungskräfte und Mitarbeiter tatsächlich mit innerer Überzeugung einen notwendigen Wandel unterstützen, bleibt schwer festzustellen. Langan-Fox und Tan (1997) beschreiben ihre Ergebnisse zur Untersuchung kulturellen Wandels in Organisationen mit der "Bus"-Metapher. Sie ließen Manager einschätzen, wie viele ihrer Kollegen und Mitarbeiter "auf den Bus (die neue Unternehmenskultur) aufgesprungen", "mit einem Bein im Bus" und "noch nicht im Bus" sind. Bei den Leuten "im Bus" lassen sich noch solche unterscheiden, die "den Song singen" - d.h. enthusiastisch und aktiv die Verhaltensweisen der neuen Kultur vorantreiben - und solchen, die lediglich mitfahren. An den Ergebnissen läßt sich ablesen, daß nach Einschätzung der Befragten generell alle Unit-Manager (80% im Bus, 11% mit einem Bein im Bus) die Normen und Wertvorstellungen der neuen Unternehmenskultur unterstützen. Im Senior-Management sah die Verteilung nach Einschätzung der Befragten etwas negativer aus: 64% im Bus, 17% mit einem Bein im Bus und 19% nicht im Bus; während über das Unit-Staff folgende Einschätzungen abgegeben wurden: 55% im Bus, 20% mit einem Bein im Bus und 25% nicht im Bus. Wenngleich die Untersuchungspopulation sehr klein war (insgesamt 13 befragte Manager) und nicht ausgeschlossen werden kann, daß z.T. sozial erwünschten Antworttendenzen aufgetreten sind, deuten die Ergebnisse doch darauf hin, daß der im untersuchten Unternehmen verfügbare Veränderungswille generell größer ist, als von den Autorinnen ursprünglich befürchtet.

Dennoch treten bei Veränderungsprozessen in Organisationen vielfach Hindernisse auf, die, wenn auch nicht von ihrer Quantität, so doch von ihrer Qualität her geeignet sind, den Ablauf organisationsnotwendiger Prozesse empfindlich zu stören. Nach den häufigsten Ursachen des Widerstandes seitens der Individuen, der Gruppen und der Gesamtorganisation gegen Transformationsprozesse befragt, ergab die Untersuchung von Fletcher (1990) folgende Themen: Angst vor dem Unbekannten, Angst vor der Übernahme von Verantwortung, Angst vor Kontrollverlust, Identifikation mit Geld und Macht (als zunehmend wichtigen Faktor), Vorhandensein von Irrationalität und "Weiblichkeit" in Organisationstransformations-Prozessen (versus rational-linearer Denkweise weißer Männer), Strukturverlust, Auftreten von "Tod" und "Regeneration" im Verlaufe eines Organisationstransformations-Prozesses. Tichy und Ulrich (1984) lokalisieren potentiellen Widerstand auf drei Systemebenen: dem technischen, dem politischen und dem soziokulturellen System eines Unternehmens. Im Bereich des technischen Systems nennen sie als Widerstandsursachen: Gewohnheiten und Trägheit, Angst vor dem Unbekannten und vor Verlust der Vorhersagbarkeit, Effizienz der althergebrachten Systeme. Auf der Ebene politischer Systeme unterscheiden sie machtvolle (alte) Koalitionen, limitierte Ressourcen sowie die "Vorwurf"-Eigenschaft von Veränderung (gemeint ist hiermit, daß insbesondere Führungskräfte ihre alten Verhaltensweisen und Entscheidungen angesichts der Veränderung in Frage stellen müssen). Als drittes System, in dem Widerstand beobachtet werden kann, nennen Tichy und Ulrich (1984) das kulturelle System eines Unternehmens, welches Wahrnehmungsselektion und Sicherheitsdenken fördert und sich kulturellen Veränderungen gegenüber abschottet.

Angesichts dieser Aufstellungen wird deutlich, daß eine reduktionistische Sichtweise, die davon ausgeht, daß unter Ignorierung von emotionalen und relationalen Veränderungsaspekten Probleme mit der Umorganisation von Unternehmen rein rational lösbar sind, als unzureichend eingestuft werden muß (s.a. Vince und Broussine, 1996).

Sutton (1990; Sutton und D'Aunno, 1989) entwickelte eine sozialpsychologische Perspektive zum Verständnis der Folgen von Abbauprozessen in Organisationen, in der Widerstand gegen Veränderungen als eine Folge der Bedrohung durch die Arbeitskraftreduktion erklärt wird. In seinem Modell wird der objektive Rückgang der finanziellen Ressourcen einer Organisation zu einer sozial konstruierten Bedrohung, die zu einer Erhöhung der Angst unter Führungskräften und anderen Organisationsmitgliedern führt. Als Folge kommt es a) zu einer Restriktion der Informationsabläufe mit Zunahme der Standardisierung von Prozeduren und Abläufen, b) zu einer Einengung von Kontrolle, das heißt zu einer Zentralisation von Macht und einer Abnahme der Autonomie sowie c) zu einem Einfrieren von Ressourcen durch Kosteneinsparungen, wie Stellenabbau oder Kürzungen des Forschungsetats.

Insgesamt lassen sich diese Veränderungen durch eine Mechanisierung der Organisationsabläufe (mechanistic shift) und zunehmende Verhaltensrigidität charakterisieren. In Zeiten der Bedrohung werden Verhaltensmuster und -routinen bevorzugt, die sich früher als erfolgreich erwiesen haben. Veränderungen, die neue Verhaltensweisen oder Lernbereitschaft erfordern, werden ignoriert oder als Situationen fehlinterpretiert, in welchen die bekannten Verhaltensweisen den Anforderungen entsprechen³⁹. Im Glauben der Manager an die Lösbarkeit der in Folge von Downsizing-Prozessen auftretenden Probleme durch Einsatz "technischer" Mittel, spiegelt sich das Bedürfnis nach Kontrolle wieder, welches in Situationen, die hohe Ambiguität, Komplexität und zum Teil auch paradoxe Elemente (wie z.B. widersprüchliche Gefühle)⁴⁰ enthalten, steigt (Vince und Broussine, 1996).

7.1. Homöostase vs. dissipative Struktur

Sieht man Organisationen als homöostatische, d.h. gleichgewichtsuchende Systeme (Goldstein, 1988), kann der Widerstand gegen Veränderungen als im Dienste der Autopoiesis stehende und daher verständliche Reaktion der Organisationsmitglieder interpretiert werden. Als Autopoiesis beschrieben Maturana und Varela (1979, zit. nach Beisel, 1994) die Art, wie ein lebendes System seine Autonomie und Identität bewahrt, selbst wenn seine Komponenten in konstantem Austausch mit der Umwelt stehen. Beim Auftreten von Widerständen gegen Veränderungen besteht die typische Gegenreaktion im nach "Autopoiesis" strebenden Unternehmen darin, Autorität, Kraft und Überzeugung zur Durchführung einer Veränderung einzusetzen. Dadurch können manchmal zwar die Veränderungen durchgesetzt werden, bezahlt wird dies aber meist mit einer Entfremdung der Mitarbeiter.

³⁹ Hier zeigt sich die nahe Verwandtschaft zwischen der Verwendung des Begriffes der Rigidität durch Sutton und dem psychoanalytischen Konzept der Regression.

⁴⁰ Als Beispiel für die menschliche Eigenschaft, sich in paradoxe Aktionen zu begeben, nennt Diamond (1986) einerseits individuelle Aktionen, die der Suche nach Sicherheit dienen, und andererseits Lernbereitschaft.

Untersucht man die Organisation andererseits nicht als ein gleichgewichtsuchendes System wie es von der Brüsseler Schule, den Synergetics, der Chaos-Theorie oder der Katastrophen-Theorie beschrieben wird, steht es äußeren Einflüssen gegenüber offen (im Gegensatz zu homöostatischen Systemen, die Fremdeinflüsse zu absorbieren oder auszugleichen suchen) und läßt sich von diesen bis zur Reorganisation des Gesamtsystems hin beeinflussen. Das System kann dann eine adaptive dissipative Struktur annehmen, d.h. in Energieaustausch mit seiner Umwelt treten, ohne sich dabei aufzugeben.⁴¹ Da ein dissipatives System in einer offenen Beziehung zu seiner Umwelt steht, erhält es viel mehr Informationen als ein autopoietisches System und hat dadurch auch ein höheres Reorganisationspotential.

Für ein Unternehmen ist es daher sinnvoll, autopoietische Bestrebungen zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken, damit eine neue Struktur aufgebaut resp. verfestigt werden kann, die den Kontakt des Unternehmens zu seiner sich verändernden Umwelt gewährleistet. Um ein System aus der Autopoiesis in eine dissipative Struktur umzuwandeln, kann man sich a) der Informationstheorie und b) spezieller Methoden der Familientherapie bedienen. Der Informationstheorie zufolge ist Veränderung das innere Wesen von Information. Wird einem System Information hinzugefügt, verläßt es automatisch den Zustand des bis dahin erreichten Gleichgewichts. Wichtig ist jedoch, daß die neue Information vom System selbst generiert und in ihrer Bedeutung erkannt wird, damit sie nicht als unerwünschter Input im Dienste der Autopoiesis absorbiert wird. Aus der Familientherapie kommt das Verfahren des Erfragens von Unterschieden als Methode der Veränderung festgefügtter Systeme. Indem der Therapeut die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Familienmitglieder erfragt und rückmeldet, stellt er das scheinbar homöostatische Gleichgewicht der Familie in Frage. Drei Strategien sind dabei wichtig: a) die Untersuchung von Einzelaussagen anstelle der Betrachtung von unterschiedsnivellierenden Mittelwerten, b) der Vergleich des tatsächlichen Ziels oder der Aufgabenstellung mit dem von dem autopoietischen System erreichten Ziel, nämlich der Stabilisierung des Systemgleichgewichts und c) den Widerstand selbst als Schlüssel zu mehr Informationen zu nutzen und umzudeuten (reframing). Die Analyse der tieferliegenden Funktionen des Widerstandes und das Reframing des Widerstandes sind ein effektiver Weg, um mit dem Widerstand zu arbeiten, statt gegen ihn. *"Wie ein Schnitzer, der die Maserung des Holzes nutzt, um seine Figur zu gestalten, statt gegen sie anzukämpfen"* (Goldstein, 1988). Es geht also darum, die dem Widerstand zugrunde liegenden Ursachen zu identifizieren und sie, falls diese nicht primär beseitigt werden können, in den Prozeß des Wandels zu integrieren.

7.2. Die Erklärung von Veränderungswiderstand aus konstruktivistischer Sicht

Warum viele Veränderungsprozesse im Unternehmen, auch wenn sie sichtlich zum "Guten" hin zielen, fehlschlagen und auf Widerstand seitens der betroffenen Mitarbeiter stoßen, läßt sich u.a. unter Zuhilfenahme kognitiver Theorien erklären (Reger et al., 1994). Zugrundeliegend ist die Überlegung, daß ein Paradigmenwechsel des Unternehmens die Basisannahmen der Mitarbeiter über die Natur ihres

⁴¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen zu "dissipativen Strukturen" in Kapitel 2.4.

Unternehmens in Frage stellt. Diese Basisannahmen entstehen als Schemata aus persönlichen Konstrukten (Kelly, 1955) der Betroffenen über ihre Umgebung, das Unternehmen.⁴² Auch durch äußere Einflüsse können solche kognitiven Schemata, die zur Integration früherer Erfahrungen und aktuellen Geschehens dienen, sehr schwierig verändert werden, wenn sie erst verfestigt sind. Inkonsistente Informationen, die nicht ins Schema passen, führen nicht zwangsläufig zu Veränderung des Schemas, sondern können eine Art "kognitive Trägheit", also ein Beharren in den vorgefertigten Ansichten hervorrufen. Einen besonders starken Wahrnehmungsfilter stellen die Annahmen der Mitarbeiter über die Organisationsidentität dar. Diese repräsentiert eine Reihe von Konstrukten, die Individuen benutzen, um zu beschreiben, was zentral, charakteristisch und zeitlich stabil an ihrer Organisation ist. Je radikaler derartige Annahmen verändert werden sollen, um so größer ist der Widerstand seitens der Betroffenen. Daher ist es wichtig, daß die Konstrukte, die einer Organisationsveränderung zugrunde liegen, in die individuellen Schemata inkorporiert werden.

Es gibt zwei spezifisch kognitive Barrieren, die die Akzeptanz neuer Programme untergraben können. Dies ist zum einen das Ausbleiben des Verständnisses, also ein echtes Nicht-Verstehen-Können der Neuerung aufgrund der begrenzten Anzahl von Konstrukten, die den kognitiven Schemata zugrunde liegen, und zum anderen die "kognitive Opposition", die dann eintritt, wenn die Neuerung zwar kognitiv verstanden wird, aber den positiv bewerteten Elementen der kognitiven Schemata der Betroffenen entgegengesetzt ist. In ihren Überlegungen zu Organisationsveränderungen berücksichtigen Reger et al. (1994) den Sachverhalt des Ausbleibens eines Verständnisses indem sie die Notwendigkeit betonen, kognitive Verbindungen bei den Mitgliedern des Unternehmens zwischen Grundannahmen über die Kernidentität des Unternehmens und den Veränderungsschritten zu schaffen. Dadurch kann ein tieferes Verständnis der Vorgänge im Unternehmen entwickelt werden. Akzeptanz tritt dann auf, wenn die Neuerungen in die individuellen Schemata oder konstruktiven Systeme der Mitarbeiter aufgenommen werden. Da die persönlichen Konstrukte meist aus polarisierenden Annahmen bestehen (Kelly, 1955), laufen viele der vom Management aufgeführten Rechtfertigungen für Veränderungsaktivitäten Gefahr, in Opposition zu dem positiven Pol der Kernkonstrukte über die Unternehmensidentität zu geraten. *"Veränderungsanstrengungen, die in kognitiver Opposition zu Konstrukten über die Kernidentität der Organisation stehen, verringern die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz seitens der Mitglieder für fundamentale Veränderungen"* (Reger et al., 1994, S. 573).

Reger et al. (1994) entwickelten ein dynamisches Modell, in dem die Veränderungsmaßnahme, die gegenwärtige Identität der Organisation, die Idealvorstellung der Organisation, welche durch die Zukunftsvisionen des Managements bestimmt wird und

⁴² Soziale Schemata sind Bestandteile des Informationsverarbeitungsprozesses. Indem sie abstrakte und generalisierte Kategorien für Wahrnehmungen, Einstellungen und Interaktionsmuster bieten, bestimmen sie, welche Informationen selektiert werden und wie Situationsbeurteilungen stattfinden und ermöglichen somit kognitive Effizienz. Dies bedeutet, daß nicht alle Situationsmerkmale immer neu wahrgenommen und interpretiert werden müssen. Der Nachteil kognitiver Schemata liegt darin, daß sie die Bildung von Stereotypen fördern, somit die Selbst- und Fremdwahrnehmung beeinflussen und sich gegenüber veränderten Rahmenbedingungen als relativ invariabel erweisen (siehe auch: Howard & Hollander, 1996).

das Organisationsimage (was glauben die Mitarbeiter, denken Außenstehende über die Organisation) in wechselseitigen Beziehungen dargestellt werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Diskrepanz zwischen Ist-Vorstellung und Idealbild der Organisation ("identity gap"). Ist diese Diskrepanz zu gering, z.B. bei einer Veränderung in zu kleinen Schritten ("incremental change"), sehen die Organisationsmitglieder keine Notwendigkeit für echte Veränderung. Ist sie zu umfassend ("synoptic change"), wirken die angestrebten Ziele unerreichbar und Veränderungsanstrengungen werden als sinnlos bewertet und daher gar nicht erst unternommen. Daher ist davon auszugehen, daß die größte Akzeptanz für organisationale Veränderungen dann gegeben ist, wenn eine mittelgroße Diskrepanz (change acceptance zone) zum Idealbild der Organisation besteht. Für solche Veränderungen, die ein mittleres Ausmaß haben, verwenden die Autoren die Metapher "tektonische" Veränderungen. Diese "tectonic implementation" übt als "mittleres Erdbeben" genug Druck aus, um die kognitive Trägheit zu überwinden, andererseits ist sie nicht so bedrohlich, daß sie die Organisation überwältigt und kognitive Barrieren hervorruft.

Kritisch zu bedenken ist im vorliegenden Modell, daß innerhalb der Organisation individuelle Unterschiede in der Einschätzung der Organisationsidentität herrschen können, so daß Veränderungspläne für manche Mitglieder verständlich sind und akzeptiert werden (Promotoren), während sie bei anderen Mitgliedern Widerstände hervorrufen können (Restriktoren). Hier lassen sich zum Nutzen der Organisation "Einstiegsunkte" als Orte größerer Akzeptanz identifizieren, die für die Einführung von Veränderungen optimal geeignet sind.

7.3. Gelernte Hilflosigkeit statt Engagement?

Werden Veränderungsprozesse implementiert, rufen diese, selbst wenn sie offenkundig nicht zum Schaden der Organisationsmitglieder durchgeführt werden, oftmals Mißtrauen und Apathie hervor (Gebert, 1981). Diese Trägheit der Betroffenen, für die es im Falle positiver Veränderungsmaßnahmen keine offensichtliche Begründung gibt, läßt sich auch mit dem Paradigma von der "gelernten Hilflosigkeit" (Abramson, Seligman und Teasdale, 1978; Maier und Seligman, 1976) erklären. Dieses läßt sich wie folgt beschreiben: Wenn ein Mensch oder ein Tier mit einer Konsequenz konfrontiert wird, die unabhängig von seinen Reaktionen ist, dann lernt der Organismus genau diese Tatsache, nämlich, daß er dieselben Konsequenzen erfahren wird, unabhängig davon, ob er nun reagiert oder nicht, und daß sein Reagieren somit nutzlos ist. Wenn ein Organismus dieses Wissen über die Nicht-Kontingenz von Reaktion und Konsequenz erlernt hat, dann entstehen breite Auswirkungen auf die Zukunft des Organismus in emotionaler, motivationaler und kognitiver Hinsicht (s.a. Frese und Greif, 1978).

Der Ereignisfluß, der zur gelernten Hilflosigkeit führt, kann in vier Schritte zerlegt werden. Erstens die Feststellung, daß Anstrengung und Ergebnis nicht zusammenhängen (Erlebnisverarbeitung), zweitens die Ursachenzuschreibung nach internem (in der eigenen Person liegenden) und externem Ort der Kontrolle von Geschehnissen sowie der soziale Vergleich (trifft es andere ebenso?), drittens die Entwicklung einer Erwartungshaltung, daß eigenes Handeln und Ergebnis auch in

Zukunft nicht zusammenhängen werden, viertens Symptome der Hilflosigkeit, wie Apathie, depressive Grundstimmung, nachlassende Lernbereitschaft. Nur indem der Organismus die Erfahrung macht, durch sein eigenes Tun eine, meist für ihn wünschenswerte, Veränderung evozieren zu können, kann dieser Erwartungs- und Verhaltensmechanismus durchbrochen werden.

Legt man die Überlegungen und Erkenntnisse von Seligman zugrunde, könnte mangelnde Veränderungsbereitschaft im Unternehmen analog erklärt werden. Wenn die Mitarbeiter die Erfahrung gemacht haben, daß sie in ihrem Unternehmen "eh nichts bewirken können", gibt es auch keine Hoffnung, durch Engagement im aktuellen Veränderungsprozeß die Situation in gewünschter Richtung beeinflussen (kontrollieren) zu können. Ein ähnliches Phänomen wird auch von Bruggemann (1976) unter dem Begriff der resignativen Arbeitszufriedenheit beschrieben. Diese entsteht in Situationen, die nach der Beurteilung des Betroffenen nicht beeinflusst werden können und in welchen eine diffuse Unzufriedenheit infolge einer vorliegenden Differenz zwischen den Merkmalen der Arbeitssituation und den Bedürfnissen und Erwartungen des Betroffenen bezüglich seiner Arbeitssituation herrscht. Durch Senkung des eigenen Anspruchsniveaus kann die Situation dann (resignativ) als zufriedenstellend beurteilt werden.

Es ist nicht weiter verwunderlich, daß unter den angesprochenen Bedingungen das vorhandene Veränderungspotential eines Unternehmens nicht oder nur sehr begrenzt genutzt werden kann. Mitarbeiter müßten also die Erfahrung gemacht haben, daß ihr eigenes Handeln im Unternehmen nachvollziehbare Folgen hat, bevor man von ihnen ein solches (Mit-)Handeln erwarten kann. Mangelnder Veränderungswille und scheinbarer Widerstand gegen Neuerungen kann also nach dem Paradigma der gelernten Hilflosigkeit erklärt werden, dem eine resignative Grundhaltung und keine aggressive Widerstandshaltung der Betroffenen zugrunde liegt.

7.4. Abwehrmechanismen

Abwehrmechanismen⁴³ sind Schutz- und Bewältigungsvorgänge, die dazu dienen, Unlust- und Angstwahrnehmungen vom Bewußtsein fernzuhalten. Sie kommen meist unbewußt "reflexartig" zum Einsatz, wenn sich das Individuum einer Gefahren- oder Frustrationssituation gegenüber sieht. Als Schutzvorgänge sind Abwehrmechanismen unverzichtbar und lebensnotwendig. Unter bestimmten Umständen können sie jedoch pathologische Formen annehmen, die der reifen Realitätsbewältigung entgegenstehen. *"Ist die Abwehr sehr stark und rigide, richtet sie sich gegen Entfaltungsmöglichkeiten, die wir für die Selbstverwirklichung als wesentlich ansehen müssen, und werden sie anachronistisch lange beibehalten bis in Lebensstufen, in denen größere Angsttoleranz oder -freiheit möglich wäre, so haben wir pathologisch zu nennende Vorgänge vor uns, die gesunde Erlebensfülle und prospektive Reifungsschritte unter großem unproduktiven Kräfteverschleiß blockieren"* (Elhardt, 1988, S. 48, 49).

⁴³ Der Begriff "Abwehrmechanismen" stammt von Anna Freud, die in der Schrift "Das Ich und die Abwehrmechanismen" (1936, zit. nach Mertens, 1986) die von ihrem Vater beschriebenen Formen der Abwehr ergänzte und systematisch beschrieb.

Auf Organisationen übertragen, bedeutet dies, daß Abwehrtendenzen von Organisationen (z.B. Leugnung der kritischen Außensituation) funktionale Bedeutung (z.B. Aufrechterhaltung des Produktionsflusses) haben können, in bestimmten Situationen aber durchbrochen werden müssen, um nicht notwendigen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen der Organisation entgegenzustehen. Oldham und Kleiner (1990, zit. nach Vince und Broussine, 1996) identifizieren fünf Abwehrmechanismen, die sich im Widerstand gegen Veränderung manifestieren können: Repression (Verdrängung der inneren Realität, z.B. durch Unterdrückung unangenehmer Erinnerungen), Regression (Rückkehr auf ein früheres Entwicklungsniveau), Projektion (Verlagerung der eigenen Impulse auf andere), Reaktionsbildung (Entwicklung von Gefühlen, die den ursprünglichen Gefühlen entgegengesetzt sind - Mobilisierung des gegenteiligen Antriebs) und Verleugnung (Weigerung der Außen-Realitätsanerkennung). Um unternehmerische Veränderungen zu erleichtern, ist es daher notwendig, daß die jeweils eingesetzten Abwehrmechanismen als solche erkannt und thematisiert (dem Bewußtsein zugänglich gemacht) werden und die freigesetzten Emotionen im Arbeitsprozeß integriert werden (siehe hierzu auch: Diamond, 1986; Diamond, 1993; Noer, 1993; Vince und Broussine, 1996).

8. Auswirkungen von Downsizing-Prozessen

Prozesse, die die materielle und/oder personelle Arbeitskapazität eines Unternehmens reduzieren, führen zu Veränderungen, die jedes Organisationsmitglied in unterschiedlicher Weise betreffen. Obwohl im Falle von Entlassungen freigesetzte Mitarbeiter die offensichtlich betroffene Gruppe darstellen, können sowohl die entscheidungsverantwortlichen Manager als auch die "Überlebenden" unter Beeinträchtigungen in ihrem Wohlbefinden, bis hin zu schweren Leistungsstörungen leiden. Wie in Kapitel 5. "Bewältigung aversiver Situationen" beschrieben, hängt es u.a. von den persönlichen Erfahrungen und Eigenschaften sowie von sozialen Kontextbedingungen ab, wie ein Downsizing-Prozess als das (Berufs-)Leben veränderndes Ereignis vom Individuum verkraftet wird. Darüber hinaus stellen sich die Folgen von Downsizing-Prozessen als inhaltlich nahezu übereinstimmend mit den Folgen des Bruchs des psychologischen Kontraktes dar (s.a. Kapitel 6.3.3.). Auf der Ebene der Individuen scheint der Vertragsbruch der wichtigste Einflußfaktor für das Erleben und Verarbeiten einer Abbausituation zu sein. Darüber hinaus werden in der Literatur eine Vielzahl von Folgeerscheinungen und Auswirkungen genannt, die in mehr oder weniger direktem Zusammenhang mit Veränderungsmaßnahmen beobachtet und untersucht werden können.

8.1. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Organisation

Ob die durch den Niedergang der Organisation bestehenden äußeren Notwendigkeiten und Zwänge eine inhibitorische oder eine stimulierende Auswirkung auf die Adaptationsfähigkeit der Organisation ausüben können ist zunächst offen. Ein Wachstumsrückgang kann im positiven Falle die Anpassungsleistung der Organisation stimulieren. Meyer (1982) beschreibt, wie äußere Veränderungen Neuanpassungen der Organisation hervorrufen können, die andernfalls möglicherweise nicht stattgefunden

hätten. Dennoch sind in der Literatur weitaus häufiger Fälle beschrieben, in welchen die negativen Folgen von Downsizing-Prozessen überwiegen.

Staw et al. (1981) betonen in ihrer Arbeit die inhibitorischen Auswirkungen von äußerer Bedrohung auf Organisationen, wie restriktive Informationsverarbeitung, Kontrollzentralisation und Ressourcenhortung, die insgesamt zu einer Erhöhung der Starrheit der Organisation und somit zu einer Verminderung der Anpassungsfähigkeit führen (Threat-Rigidity-Modell). Auch Krantz (1985) zeigt auf, daß Organisationen unter Bedrohung zu rigiden Strukturen und Verhaltensweisen neigen. Indem die Belegschaft in bestehenden Organisationsregeln und Verhaltensmustern Halt sucht, wird die notwendige Anpassungsfähigkeit der Organisation an die sich rascher ändernde Umwelt beeinträchtigt. Das Threat-Rigidity-Modell entspricht Untersuchungen von Organisationsverhalten in Krisen, in welchen Einengung des kognitiven Rahmens und starre Verhaltensmuster als Reaktion auf Krisen beschrieben werden. Cameron (1994b) nennt ein Duzend negative Eigenschaften unbeabsichtigten organisationalen Niedergangs, die es bei beabsichtigten Reduktionsprozessen zu verhindern gilt. Als unerwünschte Veränderungen werden von ihm z.B. beschrieben: die Zentralisation von Entscheidungen in Richtung Unternehmensspitze, Vertrauensverlust (s.a. Hodgetts, 1996), eine Kurzzeit-Krisenmentalität unter Aufgabe langfristiger Perspektiven und der Verlust der Innovationsfähigkeit, da es weniger Fehlertoleranz und Möglichkeiten zum Versuch und Irrtumslernen gibt. Konservatives Verhalten und Protektionismus stehen Veränderungen im Wege, es kommt zum Verlust der Arbeitsmoral sowie des Vertrauens, der Teamarbeit und von Führerschaft, es bilden sich Interessensgruppen, die das Klima politisieren. Die Konfliktbereitschaft nimmt zu, und Kommunikationsinhalte sind wegen Angst und Mißtrauen auf die Verbreitung guter Nachrichten eingeschränkt. Kürzungen werden quer durch die Organisation und nicht nach Prioritäten vorgenommen, um Konflikte zu vermeiden. Dieses Schreckensszenario erscheint nicht geeignet, ein Überwinden der Krise und neues Wachstum der Organisation zuzulassen.⁴⁴ Als Fehlanpassungen auf Unsicherheit hervorrufoende Veränderungssituationen nennen Gilmore und Hirschhorn (1983) das Hängenbleiben an Details und die Überkontrolle untergeordneter Aspekte der Arbeit, was aus psychologischer Sicht dazu dienen soll, den Kontrollverlust in den wirklich wichtigen Bereichen zu kompensieren. Auch das "succes-breeds-failure" Syndrom (Nystrom und Starbuck, 1986, zit. nach McCune, 1988) beschreibt die Unfähigkeit einer Organisation, ihr in vergangenen Situationen erfolgreiches Verhalten abzulegen und der neuen (Krisen-) Situation angemessene Routinen zu entwickeln.

8.2. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Gruppen

Indem durch Downsizing weniger Arbeitsplätze für alle Mitarbeiter zur Verfügung stehen, ist zu erwarten, daß es zu Verteilungskonflikten⁴⁵ im Kampf um Ressourcen,

⁴⁴ Insbesondere in Hinblick auf die Innovationsbereitschaft des Unternehmens zeigt sich die Dysfunktionalität dieser Entwicklungen. Nach v. Rosenstiel (1992) wird diese begünstigt durch: hohe Aufgabenkomplexität, ausgeprägten Informationsaustausch, intensive Außenkontakte, geringe Zentralisierung und geringe Standardisierung.

⁴⁵ Yuchtman-Yaar (1990) weist darauf hin, daß Verteilungskonflikte zum einen das Endergebnis von Zuweisungsprozessen (wer bekommt was), zum anderen aber auch die Verfahrensregeln der

die nur begrenzt vorhanden sind, innerhalb der Gruppen aber auch zwischen verschiedenen Gruppen kommen kann. Als Folge können Verhaltensweisen, wie kollektives Protestverhalten, passives Anpassungsverhalten oder kompetitives Verhalten (Rüttinger, 1990) gezeigt werden. Soziale Konfliktsituationen müssen nicht unbedingt negative Auswirkungen auf die Organisation haben. *"Ihre Wirkungen hängen davon ab, wie sie ausgetragen werden. Konstruktive Verläufe können dazu führen, daß neue und fruchtbare Fragestellungen sichtbar werden, produktive Lösungsvorschläge eingebracht werden und anstehende Probleme gründlicher analysiert werden. Durch das Suchen von Kompromissen kann die Zufriedenheit aller Konfliktparteien erhöht werden sowie vertrauensvolle und kooperative Beziehungen hergestellt werden. Werden Konflikte jedoch als Machtkämpfe ausgetragen, dann resultieren Leistungsbeeinträchtigungen, Zeitverluste, Feindseligkeit, Ressentiments der Unterlegenen, neue und unfruchtbare Konflikte, Abgrenzung der Parteien und Entscheidungen, die sich nicht an sachlichen Gesichtspunkten, sondern an den Machtverhältnissen orientieren"* (Rüttinger, 1990, S. 562).

Darüberhinaus ist zu befürchten, daß Arbeitsgruppen gerade in Krisenzeiten ihre Funktionsfähigkeit verlieren und sich statt dessen z.B. zu Kampf/Fluchtgruppen (Bion, 1971) entwickeln, die den Erhalt der Gruppe in der *"feindlichen Umwelt"* bewirken sollen. In einer solchen Kampf/Fluchtgruppe herrscht die unbewußte Phantasie, daß es einen inneren oder äußeren Feind gibt, gegen den man sich schützen oder den man angreifen muß. *"Die Mitglieder einer solchen Gruppe erleben ihre Umgebung deshalb als extrem bedrohlich. Sie spalten ihre Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiter in "gute" und "böse" Teilgruppen auf und verleugnen den Gedanken, daß ein Mißerfolg auch auf ihre eigenen Handlungen zurückzuführen sein könnte"* (Mertens und Lang in Lenz (Hrsg.), 1991, S. 125). Werden Verteidigungs- (Flucht-) Strategien gewählt, bemüht sich die Gruppe, möglichen Konflikten aus dem Weg zu gehen. Statt dessen werden innere Prozesse thematisiert und z.B. komplizierte Kontrollsysteme entwickelt, um sich gegen die vermeintliche Bedrohung von außen zu schützen. Die wichtigsten intensiven und irrationalen Emotionen, die in solchen Kampf/Fluchtgruppen zum Vorschein kommen können, sind Wut, Haß, Angst und Mißtrauen.

8.3. Folgeerscheinungen auf der Ebene der Individuen

Als unerwünschte Folge von Downsizing auf der Ebene von Individuen verlassen oft gerade die besten Mitarbeiter das Unternehmen (Sutton, 1983). *"Bei der Auswahl von Alternativen [zur Personalfreisetzung] ist auch die Wirkung auf die Mobilitätsbereitschaft und das Fluktuationsverhalten zu beachten. So neigen vor allem besonders qualifizierte Mitarbeiter dazu, sich in anderen Unternehmungen ein neuen (sicheren) Arbeitsplatz zu suchen, während die weniger qualifizierten Mitarbeiter in der Unternehmung verbleiben"* (Berthel, 1995, S. 213). Dadurch können wichtige Qualifikationen verlorengehen, unvorhergesehene Zusatzkosten entstehen⁴⁶ und eine

Zuteilung sozioökonomischer Ressourcen (nach welchen Regeln soll bestimmt werden, wer was bekommt) betreffen können.

⁴⁶ Kündigt zum Beispiel ein Bankangestellter in den ersten 6 Monaten, entstehen nach Wanous (1992, zit. nach Rastetter, 1996) folgende berechenbare Kosten: "\$ 200 für die Anwerbung und Auswahl einer Ersatzkraft, \$ 100 für deren erste Orientierung, \$ 2000 für drei Wochen Training, \$

Arbeitsüberlastung bei den verbleibenden Mitarbeitern aufkommen. Diese entwickeln als "survivor syndrom" (Noer, 1993) bezeichnete Gefühle, Eigenschaften und Wahrnehmungen, wie Wut, Trauer, Angst, Schuld, Neid, Moral- und Motivationsverlust, die sich auf die Arbeitsleistung negativ auswirken können. Im Allgemeinen rufen Downsizing-Prozesse zunächst emotionale Reaktionen hervor, die im Organisationsalltag normalerweise nicht vorgesehen sind. Die Unternehmensentscheidung, Abbaumaßnahmen durchzuführen, führt zu einer Mixtur von Schock, Trauer und Wut (Krantz, 1985; s.a. Caminiti, 1994).

8.3.1. Die "Opfer"

Manche Autoren vergleichen die psychologischen Prozesse im Kontext von Downsizing mit der Art, wie Menschen mit großen Verlusten, Tod und Katastrophenerlebnissen umgehen. Nach Lieberman (1980, zit. nach Krantz, 1985) durchlaufen die Betroffenen die Reaktionsphasen: Leugnung, Wut und Depression, bis sie die Situation akzeptieren können. Noer (1993) zitiert im Zusammenhang mit Downsizing die fünf Trauerphasen von E. Kübler-Ross (1969, zit. nach Noer, 1993), in denen Verluste über die Stadien Leugnung, Wut, Verhandeln, Depression und Akzeptanz bewältigt werden.⁴⁷ Andere Autoren wiederum vergleichen Downsizing-Prozesse mit Katastrophenergebnissen (Noer, 1993) oder gar dem Holocaust (Allcorn et al., 1996).

Seitens der Unternehmen scheint das Verantwortungsgefühl entlassenen Mitarbeitern gegenüber nicht allzu ausgeprägt zu sein. Wenngleich 88% der von McCune et al. (1988) in den USA befragten Unternehmen Outplacementangebote für sinnvoll erachten, bieten nur 36% tatsächlich Hilfestellungen zur Erreichung eines neuen Arbeitsplatzes an. Ebenso stellten McCune et al. (1988) große Unterschiede in der Behandlung von Arbeitern (blue collar workers) und Angestellten (white collar workers) in den USA fest. Arbeiter werden meist sich selbst überlassen und müssen sehen, wo sie bleiben, während für Angestellte eher Outplacement-Beratung oder andere Bewerbungshilfen angeboten werden. Entsprechend sind Arbeiter im Durchschnitt 26 Wochen unbeschäftigt, während Angestellte in der Regel nur 10 Wochen beschäftigungslos sind, bis sie wieder eine neue Arbeit gefunden haben (McCune et al., 1988).

Zur Unterstützung von Entlassenen bei der Bewältigung der durch die Entlassung evozierten Stressreaktionen und zur Vermeidung einer längerfristigen Unterbrechung der beruflichen Entwicklung fordert Kieselbach (1998) sowohl die Integration von bewährten Interventionsmaßnahmen der Arbeitsverwaltung und von Institutionen der Sozialverwaltung, als auch des psychosozialen Sektors mit einer neu zu bestimmenden Verantwortung der Unternehmen. Diese berufliche Transitionen begleitenden Konzepte sollten sich insbesondere auf die Entindividualisierung beruflicher Transitionen, die Abfederung des durch die Entlassungsankündigung ausgelösten Schocks, die Vermittlung von Sicherheit und sozialer Unterstützung sowie auf die Reduzierung des psychosozialen Stresses in der Arbeitslosigkeit beziehen. Wichtig ist

500 für weiteres Training on-the-job, \$ 1200 für verlorene Produktivität, bis die neue Kraft voll einsatzfähig ist - insgesamt also \$ 4000. Dabei geht man von der Annahme aus, daß Bankangestellte ungefähr 20 Wochen Einarbeitungszeit brauchen, bis sie soviel leisten wie eine Normkraft" (Rastetter, 1996, S. 331).

⁴⁷ Zum Trauerprozeß in Downsizing-Situationen siehe auch Kets de Vries & Balazs (1997).

die Institutionalisierung des Anspruchs der Arbeitslosen auf Unterstützung von außen. *"Grundlage ihres [der Arbeitslosen] Verhältnisses zur Gesellschaft und ihren Institutionen wäre demnach die Annahme, daß die Kosten industrieller Umstrukturierungen, die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Überlebensmöglichkeiten unserer Volkswirtschaft als unumgänglich angesehen werden, auch solidarisch getragen werden müssen und nicht jenen individuell aufzubürden sind, die davon persönlich betroffen sind"* (Kieselbach, 1998, S. 248).

8.3.2. Die "Täter"

Manager, die im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen Personal abbauen müssen, unterliegen dem gleichen Druck, den auch die Mitarbeiter bewältigen müssen. Auch sie müssen versuchen, nicht in regressive Verhaltensweisen (s.a. Kapitel 6.1.1.) zurückzufallen und sich ihrer eigenen Situation bewußt zu werden. Dies ist um so schwieriger, als gerade bei den Verantwortlichen, die das Bild einer funktionsfähigen und vertrauenswürdigen Unternehmenssteuerung aufrechterhalten müssen, die Tendenz zur Leugnung der mit dem Downsizing verbundenen eigenen Gefühle sehr hoch ist (Noer, 1993).

Die Verschärfung der äußeren Situation ist nur begrenzt Ursache für eine mögliche Abnahme der Führungseffektivität. Eine andere Quelle der Belastung stellen die eigenen ungelösten Konflikte dar, die Downsizing-Situationen bedingen können. Hierzu gehört beispielsweise angesichts der Verpflichtung, Stellen abzubauen, die Erkenntnis, den Vorstellungen des eigenen Ich-Ideals⁴⁸, ein fürsorglicher, großzügiger "Vater" sein zu wollen, nicht mehr entsprechen zu können, oder aber auch, sich mit Feindseligkeiten und Schuldzuschreibungen konfrontiert zu sehen, deren Inhalte oft ungerechtfertigt und undifferenziert sind (Krantz, 1985).

Paranoide Gefühle seitens ihrer Untergebenen, die sich hintergangen oder nicht rechtzeitig gewarnt fühlen, können Führungskräfte darüber hinaus von ihren Mitarbeitern isolieren. Insbesondere charismatischen Führungskräften gegenüber können Mitarbeiter unrealistische Hoffnungen entwickeln, z.B. ihr Abteilungsleiter werde es schon nicht zulassen, daß einer von ihnen entlassen wird. Hinter der Dynamik solcher "abhängiger" Gruppen (s.a. Bion, 1971) stehen starke Idealisierungswünsche. *"... Die Mitglieder wollen mit dem als allmächtig phantasierten Führer verschmelzen und dadurch an seiner Macht teilhaben. [...] Im Laufe der Zeit erkennen in der Regel einige Gruppenmitglieder, daß der Gruppenleiter ihre übertriebenen hohen Erwartungen nicht erfüllen kann. Sehr schnell findet dann eine radikale Einstellungsänderung statt, und die Idealisierung kippt in Abwertung um"* (Mertens und Lang, in Lenz (Hrsg.), 1991, S. 126). Als typische Emotionen können in einer solchen Konstellation Depression, Neid sowie Scham- und Schuldgefühle auftreten.

⁴⁸ *"Das Ich-Ideal umfaßt also das innere Wunschselbstbild einer Person bzw. diejenigen Aspekte der Selbstrepräsentanz, die angeben, wie man gern sein möchte. Ein Mensch ist unzufrieden mit sich selbst, wenn es ihm nicht gelingt, die Erwartungen und Anforderungen seines Ich-Ideals zu erfüllen. Diese Ideale sind je nach persönlicher Konfliktlage zu einem unterschiedlichen Teil unbewußt; sie lassen sich aber an dem Ehrgeiz und an den Zielen erkennen, die eine Person verfolgt, sowie an den Werten, an denen sie ihre persönliche Lebensgestaltung ausrichtet"* (Mertens & Lang, in Lenz [Hrsg.], 1991, S. 31).

Manager werden in ihrer Berufslaufbahn meist nicht darauf vorbereitet, wie sie mit restriktiven Prozessen umgehen sollen. Der Abbau von Personal kann sich als emotionale Beanspruchung für die verantwortlichen Führungskräfte erweisen, die sich oft selbst moralisch schuldig fühlen. Angesichts von Selbstmordversuchen von Entlassenen (Höhn und Nägele, 1998) trotz "menschlicher" Abwicklung des Verfahrens sind solche Gefühle nicht weiter verwunderlich. Noch dazu stehen Manager meist in einer "Sandwich-Position", in der sie zwischen den Forderungen der Eigentümer und Aktionäre nach mehr Gewinn und den Verpflichtungen gegenüber ihren Mitarbeitern nur begrenzten Handlungsspielraum haben. *"Die Entlassung von langjährigen Mitarbeitern kann in einzelnen Fällen sogar als eine traumatische Erfahrung wirksam werden, die auf längere Sicht zu einem erheblichen Leistungsverlust bei an Entlassungsentscheidungen maßgeblich beteiligten Managern führen kann"* (Kieselbach, 1998).

8.3.3. Die "Überlebenden"

Isabella (1989) nennt folgende fünf Gefahren, denen sich Unternehmen aussetzen, die in nicht ausreichendem Maße auf die Bedürfnisse ihrer "überlebenden" Mitarbeiter einzugehen imstande sind: Verlust der besten Mitarbeiter, für die sich aufgrund ihrer Qualifikationen immer eine bessere Gelegenheit in einer anderen Firma ergibt, Zunahme von Erkrankungen, die im Zusammenhang mit Stress (resp. Burnout) stehen, dysfunktionale Verhaltensweisen, innere Kündigung und Verlust des Commitments sowie negative Einstellung zum Unternehmen, die sich unter Umständen auf die Kunden des Unternehmens übertragen kann.

Auch der Schwerpunkt in der Arbeit von Noer (1993) liegt auf der Untersuchung der Folgen von Downsizing-Prozessen auf die im Unternehmen Verbliebenen, die "Überlebenden", als die für den weiteren Fortbestand des Unternehmens bedeutsamste Gruppe. Unter dem Begriff "survivor sickness" beschreibt er die Symptome von Mitarbeitern, die in ihrer Qualität und Intensität mit den Symptomen Überlebender von Katastrophen (z.B. dem Atombombenabwurf auf Hiroshima) vergleichbar sind. Die von Noer in zwei Stichproben erfaßten Folgen von Downsizing-Prozessen umfassen die folgenden Symptome: Gefühle von Arbeitsplatzunsicherheit, Ungerechtigkeit, Depression, Stress, Erschöpfung; reduzierte Risikobereitschaft und Motivation, Mißtrauen und Gefühle des Betrogens; Optimismus, fortgesetzte Bindung (commitment), Fehlen reziproker Bindung, Wunsch, daß es zu Ende sei, Unzufriedenheit mit der Planung und Kommunikation, Ärger über den Entlassungsprozeß, Fehlen einer strategischen Richtung, Fehlen von Glaubwürdigkeit des Managements, Kurzzeitprofitorientierung und ein Gefühl der permanenten Veränderung (Noer, 1993, S.54, S.89, S.90). Zur Erfassung der genannten Symptome wurden einerseits kleine Gruppen von Überlebenden im Rahmen von vorstrukturierten Gruppendiskussionen befragt, andererseits wurden Personalverantwortliche, die in die Administration von Entlassungen involviert waren, in Einzelinterviews untersucht.

Im Vergleich zu anderen Untersuchungen (z.B. Brockner, 1988), die als Kerngefühle der Überlebenden intensive Angst, Unsicherheit, Depression und Schuld identifizierten, gab es in den Untersuchungen von Noer einige unerwartete Ergebnisse. So waren Schuldgefühle lediglich ein untergeordnetes Thema in drei von zehn

Gruppendiskussionen der Überlebenden. Möglicherweise kamen sie mittelbar durch andere Emotionen (Angst, Depression und Stress) zum Ausdruck oder wurden insgesamt verdrängt. Weiterhin fielen die vergleichsweise optimistischen Aussagen der befragten Führungsverantwortlichen auf, die eventuell durch die bessere Kontrolle und das Vorwissen der Führungsebenen über die Situation (höherer Partizipationsgrad) hervorgerufen waren. Diese optimistischen Aussagen standen jedoch in Widerspruch zu Gefühlen der Depression und verminderter Bereitschaft, Risikobereitschaft, auch bei den Führungsverantwortlichen. Weitere wichtige Befunde waren die Erkenntnis des erhöhten Informationsbedürfnisses sowie das weitverbreitete Gefühl, maßgebliche Veränderungen in der Beziehung zur Organisation zu erleben (Noer, 1993).

Ausführliche Untersuchungen zu den Auswirkungen von Personalentlassung, also der *"...dauerhaften und unfreiwilligen Trennung eines Individuums von der Organisation zum Zwecke der Kostenreduktion"* (Brockner, 1988, S. 214), auf die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter liegen von Brockner und seinen Mitarbeitern vor (Brockner, 1988; Brockner, 1992; Brockner et al., 1985; Brockner et al., 1987; Brockner et al., 1992; Brockner et al., 1994). In seinem Modell geht Brockner (1988) davon aus, daß Entlassungen zu psychologischen Zuständen wie Unsicherheit über den Arbeitsplatz, Wut, Erleichterung, und Schuldgefühlen⁴⁹ führen können. Diese psychologischen Zustände können ihrerseits Ergebnisvariablen wie Leistung, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen sowie Organizational Commitment beeinflussen, die ihrerseits auf die Entlassungen rückwirken. Als Moderatorvariablen können in jedem Fall die Art der Arbeit, individuelle Unterschiede, die formale und informelle Organisation sowie die Umwelt eine Rolle spielen. Zur Erklärung der Entstehung der genannten psychologischen Zustände verwendet Brockner neben Erkenntnissen aus der Equity-Theorie auch Wissen der Stress-Forschung. Als Hauptursache für Stress bei den im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitern im Rahmen von Downsizing wird in Abhängigkeit von der Art und dem Ausmaß des Personalabbaus die Unsicherheit über den eigenen Arbeitsplatz und die damit verbundenen Sorgen und Ängste genannt (Brockner, 1988; Greenhalgh, 1982). Darüber hinaus können sich die "Überlebenden" nicht sicher sein, daß ihre Ressourcen und Kompetenzen ausreichen, um die neuen Anforderungen nach dem Personalabbau zu bewältigen und eine Wiederanpassung ("readjustment", s.a. Kapitel 4.1.2. Downsizing als Life-event) zu gewährleisten. Persönliche Charakteristiken und Erfahrungen im Arbeitsleben sowie die Einschätzung der Situation durch das soziale Umfeld (Arbeitskolleginnen und -kollegen, Vorgesetzte, Aufarbeitung in den Medien) spielen eine weitere Rolle im Belastungsempfinden der Betroffenen.

Um mit ihren negativen Gefühlen zurecht zu kommen, entwickeln Überlebende zum Teil Coping-Strategien, die sich sowohl für das Unternehmen, als auch für die Betroffenen selbst als dysfunktional erweisen. Sie zeigen eine reduzierte

⁴⁹ Zur Erklärung der bei den "Überlebenden" auftretenden Schuldgefühle stützt sich Brockner auf die Equity-Theorie von Adams, wonach eine aus dem sozialen Vergleich wahrgenommene Überbelohnung zu Schuldgefühlen führen kann (siehe auch v.Rosenstiel, 1987). Im Kontext von Entlassungen entsteht die Wahrnehmung einer Überbelohnung aus dem Vergleich mit den Entlassenen und der kognitiven Bewertung, besser dran zu sein als diese, da man ja die Stelle behalten hat, obwohl man selbst nicht mehr geleistet hat.

Risikobereitschaft, die zur Zunahme von Rigidität und Konservatismus führt, die Produktivität geht über die Zeit betrachtet zurück, es gibt Tendenzen, dem Management die Schuld für die Situation zu geben, und je weiter oben die Befragten in der Hierarchie stehen, um so größer sind die Verleugnungstendenzen (Noer, 1993). Aber auch viele "Überlebende" stellen sich nicht der Tatsache, daß einer Entlassungswelle meist weitere Reduzierungsmaßnahmen folgen, und hoffen statt dessen, daß nach einer Phase des Personalabbaus alles so weitergeht wie früher.

Im Laufe der Zeit verschwinden die oben genannten Gefühle nicht von selbst, sondern die negativen Entwicklungen verstärken sich, und Resignation, Erschöpfung und Depression, Kontrollverlustgefühle, fokussierter und stärkerer Ärger kennzeichnen die stagnierende Situation (Chaudron, 1994). Da hohe Belastungen und negative Empfindungen bei allen vom Downsizing betroffenen Mitarbeitern entstehen können, ist es notwendig, daß seitens der Führungs- und Personalverantwortlichen konkrete Maßnahmen ergriffen werden, um die negativen Effekte des Reduzierungsprozesses aufzufangen und in neue Leistungsenergien umzuwandeln (Frazee, 1996; Marks und Mirvis, 1992; s.a. Kapitel 11. Optimierung von Downsizing-Prozessen). Doch auch unter Einsatz veränderungs-begleitender Maßnahmen, wie Coaching, spezielle Trainings, etc., läßt sich oft eine Beeinträchtigung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nicht vermeiden.

9. Führung im Downsizing

Reorganisationsphasen stellen Führungskräfte vor die Aufgabe, zum einen Ziele definieren zu müssen (strukturelle Reorganisationsaufgabe), zum anderen die zur Zielerreichung notwendigen Prozesse zu gestalten (prozessuale Reorganisationsaufgabe), indem u.a. Mitarbeiter zur Erreichung der formulierten Ziele motiviert werden. Daraus ergibt sich das Idealbild einer Führungskraft, die zum einen über analytischen Verstand, Kreativität, Innovationskraft und Selbständigkeit verfügt, um den strukturellen Anforderungen gerecht zu werden. Zum anderen muß sie aber auch über "soziale Kompetenz" verfügen, was bedeutet, daß sie Mitarbeiter mit ihrem Kommunikationsvermögen (Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft) für die neuen Unternehmensziele gewinnen und zur Übernahme neuer Verhaltensweisen motivieren kann (Grochla, 1987).⁵⁰ Der allgemeinen Managementtendenz - weg von der zentralen Kontrolle und hin zu sich selbst regulierenden Systemen - muß die Führungskraft von morgen entsprechen, indem sie sich selbst als in das Organisations-system eingebunden sieht und lineares Denken in Kausalzusammenhängen durch eine komplexe systemische Denkweise ersetzt, die für Neuentwicklungen Platz läßt (Bungard, 1990). Ein solches Bild von Führung impliziert weitgehend die beiden in der Ohio-Forschung⁵¹ gefundenen unabhängigen Dimensionen des Führungsverhaltens

⁵⁰ Noer (1993) betont darüber hinaus die Bedeutung des Bemühens um kontinuierliche Selbstkritik und -verbesserung.

⁵¹ Die "Ohio State Leadership Studies" dienen dazu, das Verhalten von Vorgesetzten in Führungssituationen mittels Fragebögen zur Beschreibung der Führungsverhaltensweisen einer Person zu klassifizieren, sowie eine mögliche Beziehung zum Führungserfolg aufzuzeigen. Zur Literaturübersicht und Einführung zur Ohio-Forschung siehe v. Rosenstiel (1987) und Seidel et al. (1988).

"Initiating Structure" (Strukturierung, Aufgabenzuwendung) und "Consideration" (Rücksichtnahme, Mitarbeiterzuwendung).

Neben Faktoren der Person sind es aber auch Faktoren der Situation, die den Führungserfolg im Wandel beeinflussen. So hält z.B. Ladensack (1994) fest: *"Individuell verändertes Führungsverhalten bewirkt wenig, wenn es nicht in ein Netz von neuen Denkweisen, Prinzipien, Normen, Erwartungen, Sanktionen und Handlungen im Management eingebunden ist, die selbst dem erforderlichen Wandel im Management entsprechen"* (Ladensack, 1994, S. 35). Auch Kernberg (1978, 1979) nennt vielfältige Determinanten der Führungseffektivität: die Persönlichkeitscharakteristiken der Führungskraft, die Art ihrer technischen und konzeptionellen Fähigkeiten, die Angemessenheit der Aufgabendefinitionen, die Verfügbarkeit von humanen und materiellen Ressourcen, die Passung zwischen administrativer Struktur und den Aufgabenerfordernissen sowie Gruppenprozesse innerhalb der Situation, die er als "morale" (Haltung, Arbeitsmoral) bezeichnet. Die genannten Einflußfaktoren sind aber nicht unabhängig voneinander, sondern können sich gegenseitig beeinflussen, wobei die Richtung der Einwirkung nicht feststeht. Zum einen kann untersucht und beschrieben werden, wie sich situative Rahmenbedingungen (hier: Downsizing) auf Führungsverhalten auswirken, zum anderen beschreiben viele Autoren, wie Führungskräfte situative Bedingungen verbessern können (s.a. Kapitel 11. Optimierung von Downsizing-Prozessen).

9.1. Auswirkungen von Rückentwicklungssituationen auf Führungsverhalten

Die Auswirkungen von Rückentwicklungen (d.h. Stagnationsprozesse, Downsizing-Prozesse oder der Untergang einer Organisation) in Organisationen auf das Führungsverhalten zeigt Murray (1987) anhand von drei unterschiedlichen Rückentwicklungsszenarien tabellarisch auf.

Szenarien der Rückentwicklungsreaktion	Führungsverhalten									
	Strategien der Beeinflussung									
	Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung	Ver-nunft	Freund-lichkeit	Koalit-ionen	Aushan-deln	Bestim-mtheit	Höhere Autorität	Sank-tionen	
1. Abmagern Budgetkürzungen Entlassungen	↓	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↑	
2. Flexibler werden, effizientere Strategien, keine Entlassungen	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓	
3. Minimalreaktion Verunsicherung, keine Veränderung	<i>Kaum Änderung der geläufigen Führungsverhaltensmuster</i>									

Tab.I/6.: Führungsreaktionen auf organisationale Rückentwicklung (in Anlehnung an Murray, 1987, S. 1780)

Murray (1987) gibt an, daß die Situationen 1 (Abmagern) und 3 (Minimale Reaktion) am häufigsten anzutreffen sind, während die Situation 2 (Suche nach innovativen Verbesserungen) wesentlich seltener auftritt, obwohl sie als die normativ wünschenswerteste anzusehen ist. Die von Murray beschriebenen Reaktionen auf Situation 1 entsprechen den in den Arbeiten von Cameron ("dirty dozen") und von

Staw et al. ("threat rigidity theorie") genannten Szenarien (s.a. Kapitel 8. Auswirkungen von Downsizing-Prozessen).

Die Ausführungen von Murray beziehen sich jedoch ausdrücklich auf die angenommenen, d.h. empirisch wenig untersuchten Folgen von Rückentwicklungsprozessen auf das Managementverhalten. Aus Sicht der normativen Managementtheorie interessanter ist jedoch die umgekehrte Frage nach dem Einfluß von Führungsverhalten auf die negativen Auswirkungen von Rückentwicklungen. Wenngleich es viele und sehr plausible Handlungsanweisungen hierzu gibt, fehlen doch weitestgehend empirische Untersuchungen, die die Sinnhaftigkeit solcher Verhaltensstrategien "beweisen". Darüber hinaus sollte nicht übersehen werden, daß Führungserfolg (hier: erfolgreiches Bewältigen einer Downsizing-Situation) immer eine Funktion von individuellem Führungsverhalten und situativen Bedingungen ist (v.Rosenstiel, 1987).

9.2. Der transformative Führer - prädestiniert für den Wandel?

Die zahlreichen und zum Teil sehr unterschiedlichen Führungstheorien der Organisationsforschung können an dieser Stelle nicht dargestellt werden. Auf eine Führungsstiltypologie soll hier jedoch exemplarisch eingegangen werden, da sie eine Führungsfigur enthält, die für Zeiten organisationalen Wandels geradezu prädestiniert erscheint: den transformativen (oder transformationalen s.a. Tichy und Devanna, 1995) Führer. Burns bezeichnete politische Führer dann als transformativ, "... wenn sie Veränderungen (Transformationen) ankündigen und herbeiführen, selbst auf die Gefahr hin, daß diese den aktuellen Bedürfnissen der Wähler entgegenstehen, sie also mit Stimmenverlusten rechnen müssen" (Burns, 1978, zit. nach Staehle, 1991, S. 337). In der u.a. auf Burns aufbauenden Arbeit von Bass und Avolio (1990) werden mittels Fragebogen (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) drei Führungstypen erfaßt: Der transaktionale Führer, der transformative Führer und der "Laissez-faire"-Führer. Die "Laissez-faire"-Führung zeichnet sich durch Passivität und Nichteingreifen aus und wird als eher unangemessene Führungsweise beurteilt, deren einziger Vorteil unter Umständen in einem indirekten "Empowerment" der Mitarbeiter gesehen werden kann (Den Hartog et al., 1997). Dadurch, daß der Führer seinen Führungsaufgaben nicht nachkommt, erhalten die Untergebenen automatisch mehr Handlungsfreiräume.

Die Unterscheidung in transformativ und transaktional entspricht in etwa der von Zaleznik (1977) entwickelten Unterscheidung zwischen Managern und Führern: Während Führer ihre Arbeit als Gelegenheit sehen, neue Lösungswege für langfristige Probleme zu entwickeln, tendieren Manager dazu, die Wahlmöglichkeiten zugunsten einer besseren Kontrolle zu limitieren und aufrechtzuerhalten. Die transaktionale Führung läßt sich über das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung definieren (s.a. Hollander, 1978, zit. nach Staehle, 1991). Führer und Geführte befinden sich in einer Austauschbeziehung, in der durch Erfüllung der Aufträge des Führenden den Ausführenden klar definierte Belohnungen zukommen, z.B. in Form von Prestige, Lohn und Anerkennung. Mitarbeiter zeigen also das erwünschte Verhalten in Erwartung einer entsprechenden Belohnung.

Dem transformativen Führer hingegen gelingt es, durch Charisma und Inspiration die Mitarbeiter zu Leistungen anzuspornen, die über das eigentlich Erforderte hinausgehen

(Dubinsky et al., 1995). Bei seinen Mitarbeitern bewirkt ein charismatischer Führer Enthusiasmus, Stolz und Vertrauen in sie selbst und ihre Ziele. Indem eine Vision kommuniziert und internalisiert wird, wird darüber hinaus die Motivation und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern erhöht. Neben Charisma und Inspiration können transformative Führer persönlich-emotionale Bindung und intellektuelle Stimulierung ihrer Mitarbeiter einsetzen, um diese für notwendige Veränderungen zu aktivieren. Auch nach Marr (1994) der den Begriff des transformativen Führers allerdings nicht verwendet, sind die Reduktion der Unsicherheit durch Aufbau des Mitarbeitervertrauens und der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Wertesystem des Unternehmens sowie die Schaffung ausreichender Motivation die wichtigsten Führungsaufgaben in Zeiten des Wandels. Im Vergleich mit transaktionalen und "Laissez-faire"-Führern haben transformative Führer Mitarbeiter, die ein höheres Maß an Zufriedenheit, Arbeitseinsatz und Leistung zeigen. Indem sie die Notwendigkeit der Veränderung darstellen, neue Visionen aufzeigen und Commitment zu diesen Visionen mobilisieren, können diese Führer ihre Organisation transformieren (Tichy und Devanna, 1995).

Transaktionale und transformative Führung schließen einander nicht aus, vielmehr wird transformative Führung als erlernbare Erweiterung transaktionaler Führung verstanden. Erfasst werden die unterschiedlichen Führungsstile wie folgt: Charisma, Inspiration, individualisierte Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und intellektuelle Stimulation kennzeichnen den transformativen Führer, während kontingente Belohnung und "Management-By-Exception" für transaktionale Führer stehen. Letztere greifen nur dann durch Kritik und negatives Feedback ein, wenn irgend etwas schief zu gehen droht. Solange alles läuft, ergreifen sie keine Führungsfunktionen und entsprechen in etwa einem "Laissez-faire"-Führer (Bass und Avolio, 1990). Auch Tichy und Ulrich (1984) sehen die wichtigste Bedeutung des transformativen Führers darin, eine Vision zu schaffen, Veränderungsbereitschaft zu mobilisieren sowie Veränderung zu institutionalisieren. Dabei müssen möglicherweise Lethargie und Widerstand seitens der Mitarbeiter bewältigt werden, sowie der Übergangsprozeß von alt nach neu begleitet werden. Transformativen Führern gelingt es, den Mitarbeitern, die den "Tod und die Wiedergeburt" der Unternehmenskultur erleben und ertragen müssen, Gefühle zu erlauben und Raum für Bewältigungsprozesse zu schaffen.

Wenngleich nach dem oben Gesagten die besondere Eignung transformativer Führer für Veränderungsprozesse in Unternehmen deutlich wird, bleibt doch unbeantwortet, inwieweit sich diese Eignung auch auf Veränderungsprozesse erstreckt, die mit einem Abbau von Personal einhergehen. Eine hohe Bindung und großes Vertrauen in den charismatischen Führer kann sich dann ebenso wie hohes Commitment als zweischneidiges Schwert entpuppen, indem dieser zwar den Verbleib und die Leistungsanstrengung der Arbeitskräfte fördert, gleichzeitig aber die Trennung von ihnen erschwert (s.a. Rastetter, 1996).

9.3. Vertrauen in Führungskräfte

Hohe Leistungen sowie effektive zwischenmenschliche Beziehungen in der Arbeit setzen u.a. voraus, daß Mitarbeiter Vertrauen in die fachlichen und menschlichen

Qualitäten ihrer Vorgesetzten haben. Vertrauen wird üblicherweise als Resultat der individuellen Wahrnehmung von Charakteristiken oder Qualitäten von anderen, Gruppen oder Systemen beschrieben (Clark und Payne, 1997). Vertrauen kann sich dabei in den folgenden drei Modalitäten zeigen: als Kognition in Form von Überzeugungen und Glaubenssystemen, als Emotion sowie als Verhaltensabsicht. Das Vertrauen von Mitarbeitern gegenüber Führungskräften ist nach Clark und Payne (1997) von folgenden sechs Qualitäten der Führungskraft abhängig: Integrität, Kompetenz, konsistente Verhaltensweisen, Loyalität, Offenheit als Bereitschaft, Ideen und Informationen frei auszutauschen, sowie Respekt gegenüber dem Vertrauenden. Ähnliche Merkmale der Vertrauensperson nennen auch Mayer et al. (1995): nämlich Integrität, Fähigkeit und Wohlwollen.⁵² Als wichtigen Aspekt nennen sie darüber hinaus die generelle Bereitschaft des Vertrauenden, sein Vertrauen in eine andere Person zu setzen. In ihrer Arbeitsdefinition von Vertrauen spielt die Verletzlichkeit (das Risiko) des Vertrauenden eine wichtige Rolle. Vertrauen ist *"...die Bereitschaft einer Partei, unabhängig von ihrer Fähigkeit, eine andere Partei überwachen oder steuern zu können, für die Aktionen dieser Partei verwundbar zu sein, die auf der Erwartung basiert, daß diese eine bestimmte, für die Vertrauende wichtige Aktion durchführen wird"* (Mayer et al., 1995, S. 712). Sowohl der Kontext als auch die Interaktionsdauer zwischen Vertrauendem und Vertrauensperson beeinflussen das Vertrauen sowie das Risikoverhalten dessen, der vertraut.

Cook und Wall (1980) beschreiben folgende Zusammenhänge zwischen Vertrauen, Commitment und Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse. Bedürfnisbefriedigung kann als Vorbedingung für Commitment gesehen werden, zwischen Vertrauen und Commitment besteht ein direkter Zusammenhang. Dabei ist das Vertrauen in das Management die bedeutendste Variable, die einerseits als Folge der Arbeiterfahrung, andererseits als Beitrag zur Bildung von Commitment wichtig ist. Mit Zunahme des Vertrauens und des Commitments nimmt die Angst ab. Je älter die befragten Arbeitnehmer sind, um so höher ist ihr Vertrauen in das Management und ihr Wunsch, bei dem Arbeitgeber zu bleiben.

Welche Auswirkungen Abbaumaßnahmen auf das Vertrauen von Mitarbeitern in ihre Führungskräfte haben, bleibt bislang unbeantwortet. Es ist zum einen denkbar, daß das Vertrauen in direkte Vorgesetzte verloren geht, da diese sich nicht mehr konsistent verhalten (können) oder Informationen zurückhalten. Zum anderen ist aber auch vorstellbar, daß der Vertrauensbruch nicht konkret zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern, sondern auf einer höheren und abstrakteren Ebene zwischen den einzelnen und ihrem Unternehmen stattfindet und sich somit auf das Commitment zum Unternehmen auswirkt. Nach den oben genannten Untersuchungen von Cook und Wall (1980) bleibt anzunehmen, daß durch die Abbaumaßnahmen evozierte Angst um den Arbeitsplatz durch das Vertrauen in das Management beeinflusst wird.

Auch außerhalb von Führungsfragen kommt dem Faktor Vertrauen wichtige Bedeutung zu. Diversifikation und Spezialisierung einerseits sowie die Einführung sich selbst steuernder Teams oder Projektgruppen andererseits führen zu einem gesteigerten Bedarf an Kooperation. Diese ist zwar generell ohne Vertrauen möglich, erhält durch

⁵² Eine nach Autoren sortierte ausführliche Auflistung der Bedingungen für Vertrauen findet sich bei Mayer et al, 1995, S. 718.

gegenseitiges Vertrauen jedoch eine zusätzliche Qualität, die sich auf das Risikoverhalten (somit auch auf die Innovationsfähigkeit) der Beteiligten auswirkt.

9.4. Hypereffektive Führung

Nach dem oben Gesagten wird deutlich, daß die Anforderungen an Führung während der Veränderung von Organisationen höher werden. Führungspersonen sollen Leistungsorientierung zeigen, indem sie die Effektivität steigern, Mitarbeiterorientierung zeigen, indem sie ihren Mitarbeitern helfen, mit den zunehmend unsicheren Rahmenbedingungen fertig zu werden, dabei vertrauenswürdig bleiben und über Charisma und Inspirationskraft verfügen. Belasen et al. (1996) fanden in ihrer Untersuchung heraus, daß in Transformationsprozessen nicht nur die transformativen Führungsrollen (Innovator, Facilitator, Mentor, Broker), sondern entgegen der Vorannahmen auch die transaktionalen Führungsrollen (Monitor, Producer, Coordinator, Director) wichtiger werden und von den Managern erfüllt werden müssen. Relativ betrachtet, nimmt jedoch die Bedeutung transformationaler Rollen mehr zu als die Bedeutung transaktionaler Rollen. Manager müssen also auf allen Ebenen mehr leisten und geraten durch den Personalabbau - es stehen weniger Manager für die vermehrten Aufgaben zur Verfügung - zunehmend unter Zeitdruck, was Verhaltensweisen erfordert, die von Belasen et al. (1996) mit der Bezeichnung "hyper-effective" beschrieben werden. Dabei geben die Autoren zu bedenken, daß es sich hierbei um ein Hochleistungs-Verhalten handelt, das über lange Zeit aufgrund der hohen Belastung der Manager nicht durchzuhalten ist. Aufschluß hierüber können allerdings nur Langzeituntersuchungen zeigen, die derzeit noch nicht zur Verfügung stehen.

9.5. Das Management von Personalabbau

Whetten (1987) nennt drei sequentielle Stadien im Management von Personalabbau. Wichtig ist zunächst die Früherkennung von möglichen Problemen und die Bereitschaft des Managements, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Im zweiten Stadium ist es wichtig, "die Initiative zu ergreifen" (Whetten, 1987). Die Manager müssen deutlich signalisieren, daß das Unternehmen in der Lage ist, mit dem Problem fertig zu werden. Die durch die Krise hervorgerufene Unsicherheit muß durch Informationsweitergabe reduziert werden. Alternative Unternehmensstrategien müssen entwickelt werden. Dies ist um so wichtiger, als gerade in Zeiten von Unsicherheit und Krise Konservatismus und Verhaltensrigidität tendenziell zunehmen (s.a. Staw et al., 1981) und dadurch mögliche Revitalisierungsmaßnahmen unentdeckt bleiben. Ebenso ist es wichtig, herausragende Leistungsträger weiterhin an das Unternehmen zu binden, z.B. indem diese in Schlüsselfunktionen versetzt werden. Eine klare Unternehmensvision kann darüber hinaus dazu beitragen, daß nicht mehr nur das Überleben selbst im Vordergrund steht, sondern die hervorragende Leistung der Mitarbeiter. Als drittes Stadium nennt Whetten (1987) die effektive Implementierung des Downsizing-Programms. Neue Belohnungssysteme, Unterstützungsprogramme für die Betroffenen und die Verfolgung übergeordneter Ziele können neben genügendem

"organizational slack"⁵³ dazu beitragen, daß die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhalten oder sogar ausgebaut werden kann.

Aus ihren Untersuchungsergebnissen über den positiven Zusammenhang von Commitment zum unmittelbar Vorgesetzten und Leistungsverhalten kommen Becker et al. (1996) zu dem Schluß, daß für die Arbeitsleistung die Übereinstimmung zwischen dem Mitarbeiter und seinem unmittelbaren Vorgesetzten bezüglich der Wert- und Zielvorstellungen wichtiger ist, als das Commitment zur Organisation. Als geeignete Wege hierzu nennen sie Führungstrainings, Sozialisation und Teambildung. Ausgenutzt wird das Phänomen der Leistungssteigerung bei größerer Nähe des psychologischen Einflußfaktors (hier: der Führungskraft) bereits in Form des MbO - Konzeptes (management by objectives - Führung durch Zielvereinbarung), in dem durch eine möglichst definierte und enge Bindung des Mitarbeiters an konkrete Ziele eine Leistungssteigerung erreicht werden kann.⁵⁴

Da Downsizing-Maßnahmen immer im Kontext von Veränderungen zu untersuchen sind, sind Prozesse der Einstellungsveränderung unter Umständen von großer Bedeutung. Wie weit Veränderungen im motivationalen und kognitiven System der Betroffenen stattfinden, hängt in hohem Maß von der Art des Einflusses des beeinflussenden Vermittlers (agent) ab. In Abhängigkeit von der Art des Einflusses lassen sich nach Kelman (1958) drei Prozesse der Einstellungsveränderung empirisch unterscheiden. Die Compliance (Willfährigkeit) drückt die Bereitschaft aus, ein erwünschtes Verhalten zu zeigen, um einen Nutzen zu erhalten. Die Beeinflussung wird in diesem Fall aus sozialem Druck angenommen, nicht aus innerer Überzeugung, und das gewünschte Verhalten wird nur unter Bedingungen der Kontrolle oder unter Überwachung gezeigt. Diese Art von Konformität tritt dann auf, wenn die Macht des Beeinflussenden als die eines Inhabers wichtiger Mittel und Ressourcen wahrgenommen wird, über die er nach Gutdünken verfügen kann.

Die zweite Form der Einstellungsänderung, die Identifikation, entsteht aus dem Bedürfnis, eine befriedigende, selbstdefinierende Beziehung zu einer anderen Person oder Gruppe aufzubauen und zu erhalten. Sie entsteht, wenn der beeinflussende Agent eine hohe Attraktivität für den Beeinflußten ausstrahlt. Das gewünschte Verhalten wird dann unter Bedingungen gezeigt, in welchen die Beziehung zum attraktiven Beeinflusser herausgehoben werden kann. Als dritte Form nennt Kelman (1958) die Internalisierung von Verhaltensweisen, die kongruent mit den eigenen Wert- und Moralvorstellungen des Beeinflußten sind. Sie kann nur dann entstehen, wenn die Macht des Beeinflussers in dessen Glaubwürdigkeit liegt, und wird, da sie intrinsisch belohnt, unabhängig von äußeren Faktoren dann gezeigt, wenn sie aus dem Sachverhalt her notwendig ist. Wenngleich die Ergebnisse von Kelman auf eine Laboruntersuchung zurückgehen und somit allen Einschränkungen dieser Art von Forschung unterliegen, sind die Zusammenhänge einleuchtend und entsprechen auch den Beobachtungen aus dem Feld. Demnach ist die Glaubwürdigkeit der Verantwortungsträger einer der wichtigsten Faktoren zur Erkenntnis der

⁵³ Zur Definition und Rolle von "organizational slack" siehe auch: Kapitel 11.4.

⁵⁴ MbO bedeutet die "...systematische Umsetzung von Unternehmenszielen in individuelle Leistungsziele der Mitarbeiter" (Schuler & Staehle, 1982, S. 177).

Veränderungsnotwendigkeit und der Entwicklung von Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern.

Nach Gilmore und Hirschhorn (1983) stellen Downsizing-Situationen folgende vier Anforderungen an Führungskräfte: Das Management zwischenmenschlicher Beziehungen, das Management von Ambiguität und Unsicherheit, das Management der Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt sowie das Management von Werten und Bedeutungen. Traditionelle Führungsmuster werden angesichts unvorhersehbarer Zukunftsentwicklungen und kurzfristiger Veränderungszyklen aufgebrochen. Anstelle einer sicheren Führung und Prioritätensetzung treten das Zugebenmüssen von Unsicherheit und eigenem Nichtwissen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zukunftsplanung.

Im Gegensatz zu dieser Ansicht betont Tomasko (1987) die Bedeutung einer starken fokussierten Führung von oben, sowie das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung zur Aufrechterhaltung der Anstrengungsbereitschaft mit dem Zweck, die Unternehmensziele zu erreichen. Kernberg (1979) empfiehlt eine flexible, situationsabhängige Betrachtungsweise zur Beurteilung, ob zentralisiertes oder partizipatorisches Management angemessen ist: *"In Perioden schneller Umgebungsänderungen, von Krisen oder "Turbulenz" der äußeren Umgebung kann es einen Bedarf an gesteigerter zentraler Entscheidungsfindung geben. In Zeiten externer Stabilität kann eine gesteigerte Dezentralisierung und ein partizipatorisches Management hilfreich sein. Innerer Wechsel bedarf oft eines partizipatorischen Managements, insbesondere in vorbereitenden oder frühen Stadien des Wechsels. Eine zentralisierte, vereinfachte administrative Struktur kann in Zeiten der inneren Konsolidierung oder der Stabilität funktionsgerecht sein"* (Kernberg, 1979, S. 28).

10. Karriere im Kontext von Downsizing

Downsizing-Prozesse werden sinnvollerweise auch dazu eingesetzt, die Organisationsstrukturen zu revidieren und gegebenenfalls Hierarchieebenen abzubauen. Leidtragend ist hierbei zunehmend häufiger das Mittelmanagement (Anfuso, 1993; Feldman, 1995; Glück, 1994), dessen Funktion zwischen Unternehmensführung und den Ausführungsebenen oft als leicht verzichtbar eingestuft wird. Durch Reduzierung der Hierarchieebenen und der damit verbundenen Managementposten gibt es gleichzeitig aber weniger Aufstiegschancen, so daß Vertikalkarrieren als Leistungsanreize wegfallen. Ebenso fallen Karriere-Entwicklungsprogramme, indem sie als nicht essentiell für den Fortbestand des Unternehmens eingestuft werden, Rationalisierungsmaßnahmen zum Opfer.

Tremblay et al. (1995, zit. nach Rothwell, 1995) stellten die Bedeutung von subjektiv wahrgenommener Karriereentwicklung für Arbeitsergebnisse fest. Nach ihren Untersuchungen erlebten Manager, die der Ansicht waren, daß ihre Karriere ein Plateau erreicht habe, weniger intrinsische Arbeitszufriedenheit und sahen weniger Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Belohnungssystem der Organisation, als Manager, die das Gefühl hatten, ihre Karriere sei nicht blockiert. *"Die Integration von individueller und organisationaler Karriereplanung - sowie die Verbindung von Karriereentwicklungsaktivitäten mit der gesamten strategischen Richtung - ist ausschlaggebend für fortgesetzte Effektivität und Erfolg des Unternehmens"* (Ulrich et

al., 1991, zit. nach Feldman, 1996, S. 146). Auch nach der Studie von Chay et al. (1995, zit. nach Rothwell, 1995) hat die Wahrnehmung eines Karrierestops negative Auswirkungen auf Arbeitseinstellung und Verhalten, so daß es seitens der Organisation notwendig ist, mittels Unterstützung, Feedback und Herausforderungen über fehlende Karrieremöglichkeiten hinwegzuhelfen. Reduzierte vertikale Aufstiegsmöglichkeiten müssen also zur Aufrechterhaltung der Leistungsanstrengung durch andere Anreizsysteme ersetzt werden. Tomasko (1987) empfiehlt hierzu die Ausweitung horizontaler multifunktionaler Karrieren. Auch Job rotation und andere Formen der Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten sind von vitaler Bedeutung für schlanke Unternehmen, die mit wenig Hierarchieebenen auskommen wollen.

In seiner Arbeit fordert Feldman (1996) die Entwicklung eines neuen Karriereverständnisses. Seiner Meinung nach ist es notwendig, Downsizing nicht nur als temporäres Ereignis zu sehen, sondern als längerfristigen Zustand, der neue Anpassungsmechanismen seitens der betroffenen Individuen und Organisationen erfordert. Nachdem nicht abzusehen ist, daß Unternehmen ihre Strategie ändern, mittels Verschlenkungsmaßnahmen und Personaleinsparungen effizienter zu werden, und immer mehr Unternehmen Downsizing einsetzen, erscheint es für Top-Manager nicht unbedingt nutzbringend, einen möglichst profitablen Firmenwechsel als alleinige Karriereperspektive anzustreben. Auf der anderen Seite sind herkömmliche Karrierestrategien mit unternehmerischem Wachstum verbunden, das in dieser Form immer weniger existiert. Wachstum bedeutet heute nicht mehr Größenwachstum durch mehr Leute, mehr Hierarchieebenen und größere Bürogebäude, sondern bedeutet Effizienzsteigerung ohne Erhöhung der Mitarbeiteranzahl (Whetten, 1980, 1987).

Die folgenden Faktoren scheinen bezüglich der Verschlechterung von Karriereaussichten eine Rolle zu spielen (Feldman, 1995). Demographische Daten, wie Alter, Familienstand, Rasse und Geschlecht, individuelle Fertigkeiten sowie die Arbeitsplatzmerkmale beeinflussen, inwieweit ein Mitarbeiter vom Downsizing getroffen wird. Die eigene berufliche Entwicklung sowie Persönlichkeitsmerkmale, z.B. Selbstachtung, Ambiguitätstoleranz und Hardiness, sind weitere Faktoren, die sich darauf auswirken, wie das Individuum mit einer negativen Karriereentwicklung fertig wird. Als Folge der sich verschlechternden Karrieresituation kann es zu Veränderungen in der Einstellung zur Arbeit, z.B. Erhöhung der Abwesenheitsrate, der Leistung sowie des Rollenverhaltens, z.B. "Dienst nach Vorschrift-Verhalten", kommen (Feldman, 1995).

Unternehmen müssen differenzierte Karriereentwicklungsaktivitäten anbieten, je nach dem, ob neu angestellte Mitarbeiter am Anfang ihrer Karriere, Mitarbeiter in der Mitte ihrer Karriere oder Mitarbeiter am Ende ihrer Karriere stehen (Feldman, 1996; s.a. Isabella, 1989). Nach Feldman (1996) sollten zunächst selektive Auswahlkriterien anstelle von Einstellungsstops eingesetzt werden, da komplette Einstellungsstops verhindern, daß innovatives Wissen und Ideen ins Unternehmen und dort von unten nach oben getragen werden können. Weiterhin sollte für Mitarbeiter am Beginn ihrer Karriere sichergestellt sein, daß informelle Supervisions- und Förderungsmaßnahmen verfügbar sind, sowie ein breites Spektrum von Aufgaben angeboten werden. Für Mitarbeiter im mittleren Karrierealter spielen Maßnahmen zum Ausbau weiterer Fähigkeiten, unter Umständen auch Umschulungen, die größte Rolle. Damit können diese vom Stellenabbau stark gefährdeten Mitarbeiter sowohl in der Organisation

flexibler eingesetzt werden, als auch mit besseren Stellenaussichten auf dem Arbeitsmarkt rechnen. Für Mitarbeiter, die eher am Ende ihrer Karriere stehen, können Programme nützlich sein, die einen schrittweisen Übergang zur Pensionierung vorsehen. Die Fähigkeit und das Wissen dieser oft früh in den Ruhestand entlassenen Gruppe können noch in Form von Teilzeitarbeit, von Expertenverträgen sowie in Form von "Noteinsätzen" für Arbeitsspitzen eingesetzt werden.

Auch aus der Perspektive der Mitarbeiter gibt es Strategien, die dazu dienen können, zum einen die eigene Position in der Organisation zu stabilisieren und zum anderen, im Falle des Verlassens des Unternehmens, die Chancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen (Feldman, 1996). Die Erhöhung der internen Mobilität wird gefördert, indem möglichst viele Kompetenzen in verschiedenen Unternehmensbereichen erworben werden und die Bereitschaft zur Veränderung, gegebenenfalls auch der geographischen Veränderung, gezeigt wird. In enger Beziehung hierzu steht der Erwerb neuer Kenntnisse durch zusätzliche Bildungsmaßnahmen oder Umschulungsprogramme, wobei die Betroffenen auf die Transferierbarkeit der erworbenen Fähigkeiten achten sollten. Als weitere Maßnahme empfiehlt Feldman die Aufrechterhaltung des Fachwissens, so daß Mitarbeiter auf ihrem Fachgebiet nicht gegenüber jüngeren Mitarbeitern abfallen. Neben einer außergewöhnlichen Arbeitsleistung, die sich durch freiwillige und zusätzliche Verantwortungsübernahme ausdrückt, haben auch die Fähigkeiten, die zur Teamarbeit beitragen können, wie Verhandlungsgeschick oder Mediatorenfunktionen, karriereförderliche Bedeutung.

Anstelle von Hierarchiekarrieren fordert Feldman (1996) insgesamt die Schaffung von Anreizsystemen, die den "Wert" des Mitarbeiters für seine Arbeit innerhalb der Organisation, aber auch für einen Arbeitsplatz außerhalb der Organisation erhöhen, indem sie seine Fähigkeiten und sein Wissen weiterentwickeln. Hierzu muß das Personalmanagement individuell angepaßte Fördermaßnahmen und finanzielle Anreize für besondere Leistungen vorsehen, sowie insgesamt kurzfristige Personalkürzungen durch eine langfristige Personalbedarfsplanung ersetzen. Letzteres erweist sich insbesondere als notwendig, um nicht auf Dauer wertvolle Kompetenzen und innovative Einflüsse zu verlieren.

11. Optimierung von Downsizing-Prozessen

Downsizing-Prozesse sind nach Greenhalgh et al. (1988; Geenhalgh und McKersie, 1980) eine Erscheinungsform von "organizational decline", das seinerseits eine Folge der mangelnden Fähigkeit des Unternehmens ist, sich den Umweltveränderungen adäquat anzupassen. Je nach Maßnahme und Ausmaß haben sie unterschiedlich hohen Einfluß auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Greenhalgh et al. (1988) schlagen folgende Differenzierung der Abbaumaßnahmen hinsichtlich ihres zunehmend negativen Einflusses vor: Natürliche Fluktuation, freiwillige Veränderungen des Beschäftigungsverhältnisses (z.B. Frühpensionierung, Versetzung), unfreiwillige Veränderungen des Beschäftigungsverhältnisses (z.B. Versetzungen, Degradierung, Teilzeitarbeit), Entlassungen mit Outplacement-Beratung⁵⁵ und schließlich Entlassungen ohne Outplacement-Beratung als das, die Mitarbeiter am meisten

⁵⁵ Zur genaueren Darstellung von Outplacement-Counseling siehe auch Mayrhofer (1987).

beeinträchtigende Verfahren. Welches Verfahren von einem Unternehmen eingesetzt wird, hängt neben Kontextfaktoren, wie z.B. Marktentwicklung, Gewerkschaftszugehörigkeit, von dem unternehmensintern abgeschätzten Ausmaß des Personalüberhangs sowie der vermuteten zukünftigen Entwicklung des Personalbedarfs ab.⁵⁶ Zur Optimierung eines Abbauprozesses ist die Einbettung der als geeignet erkannten Strategien in die Zukunftsplanung des Unternehmens wichtig. Insbesondere muß neben einer Minimierung von Beanspruchungsfaktoren für alle Beteiligten darauf geachtet werden, daß Know-how Verluste vermieden werden.

11.1. Downsizing-Prophylaxe

Neben den bekannten äußeren Ursachen für Personalabbau wie Fusionierungen, Betriebsübernahmen, technische Weiterentwicklungen etc. werden auch unternehmensinterne Entwicklungen (z.B. strategische Neuorientierung) sowie Management- und Planungsfehler als Verursacher von Downsizing-Prozessen genannt (Berthel, 1995; McCune et al., 1988). Es ist nicht unbedingt die Größe eines Unternehmens, die den Abbau von Stellen nötig macht, sondern oft das Versagen des Managements, die Marktentwicklung zu beobachten und bereits bei guter Finanzsituation rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren. Dadurch kommt es zu dem häufig beobachteten Muster, daß Organisationen nach Jahren des Erfolgs in Schwierigkeiten geraten und zur schnellen Kostensenkung Personal entlassen müssen. "Erfolg erzeugt Versagen" (success breeds failure) nennen Nystrom und Starbuck (1986, zit. nach McCune, 1988) dieses Phänomen.

Demnach liegt es auch in den Händen des Managements insbesondere des Personalmanagements, Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken und die Adaptationsfähigkeit des Unternehmens zu optimieren. Um die Humanressourcen als Wettbewerbswaffe wirksam einsetzen zu können, muß die Strategie des HR-Managements mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden, müssen Trainings- und Entwicklungsprogramme rechtzeitig einsetzen und muß sichergestellt werden, daß Downsizing-Maßnahmen strategisch geplant und mit der Kultur der Organisation konsistent sind (McCune, 1988).

Das Vorgehen von IBM in der Burlington-Fabrik (1982) zeigt eindrucksvoll, wie mit einer Kultur der Beschäftigungssicherheit für angemessene Arbeitsleistung bei notwendigen Personalkürzungen umgegangen werden kann. IBM entwickelte eine Skala verschiedener Strategien zur Personalverringerung in Abhängigkeit von der Schnelligkeit und den Auswirkungen der nötigen Maßnahmen. Am verhältnismäßig harmlosen Ende der Skala standen die Abschaffung von Teilzeit- und Überstundenarbeit, sowie die Unterstützung von Versetzungen innerhalb der Firma. Das drastische Ende der Skala waren Frühpensionierungen, der "goldene Handschlag", Degradierung von Stellen und Versetzungen. Weitere Maßnahmen waren die Belohnung von Mitarbeitern der Linie, die bereit waren, Produktionsstellen anzunehmen, Verzicht auf Einstellungsstops - etwa 29% der freiwilligen Abgänge

⁵⁶ Darüber hinaus weisen Greenhalgh & McKersie (1980) darauf hin, daß Entlassungen nicht nur mehr Probleme im Personalmanagementbereich mit sich bringen, sondern unter Umständen sogar teurer sind als die geplante Ausnützung der natürlichen Fluktuation zur Personalreduzierung.

wurden durch Neueinstellungen ersetzt - um neue Technologien und "Frischblut" zuzulassen, sowie die Verbesserung der ohnedies sehr elaborierten Kommunikations- und Informationssysteme. Trotz Downsizing konnte IBM somit seinen Mitarbeitern gegenüber seine hohe Wertschätzung ausdrücken und eine hohe Arbeitsbereitschaft und Bindung der Mitarbeiter aufrechterhalten, so wie unverzichtbares Wissen und Erfahrungen erfahrener Manager sicherstellen (Feldman und Leana, 1994; Greenhalgh, McKersie und Gilkey, 1986).

11.2. Noers Stufenmodell zur Vermeidung negativer Auswirkungen von Downsizing-Prozessen

Im zweiten Teil seines Buches entwickelt Noer (1993) ein Vier-Stufen-Modell zur Überwindung der "survivor-sickness" und zur Immunisierung der Betroffenen. Die vorgeschlagenen Interventionen erfordern von den Individuen und den Unternehmen den Mut, ihr gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis resp. den alten psychologischen Kontrakt aufzugeben und neue Wege der Zusammenarbeit zu beschreiten (siehe hierzu auch Sims, 1994). Es ist ein Paradigmenwechsel nötig, indem die Mitarbeiter ihre Versorgungs- und Sicherheitsansprüche an das Unternehmen zurücknehmen und das Unternehmen neue Formen der Arbeitsstruktur und der Belohnungssysteme entwickelt.

11.2.1. Prozeßinterventionen

Auf der ersten Interventionsstufe geht es darum, einen möglicherweise nötigen Downsizing-Prozeß möglichst ohne zusätzliche Schadensverursachung durchzuführen. Analog zur Zweifaktoretheorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg (1959, zit. nach v. Rosenstiel, 1987) entsprechen diese Interventionen in etwa den sogenannten Hygienefaktoren.⁵⁷ Als bedeutsamen Faktor zur Verhinderung zusätzlichen Schadens nennt Noer eine Form der Kommunikation, die redundant ist und über alles, was im Unternehmen vorgeht, informiert. Diese Kommunikation hilft jedoch nicht, wenn sie überkontrolliert ist und keine authentischen Emotionen vermittelt. Daher ist es von hoher Bedeutung, die Wahrheit zu kommunizieren, auch wenn es um negative Aspekte der Veränderung geht. Selbst wenn unsichere Entwicklungsverläufe regressionsfördernd sind, würde es falsche Hoffnungen bei den Mitarbeitern wecken, wenn man ihnen kommuniziert, daß nach dem ersten Stellenabbau alles wieder in Ordnung sei. Werden diese Hoffnungen durch nachfolgende Entlassungen wieder enttäuscht, erleidet die Unternehmensführung einen nicht wiedergutzumachenden Glaubwürdigkeitsverlust.

Weiterhin richtet Noer an die verantwortlichen Führungskräfte den Appell, "mit dem Herzen zu führen und mit dem Kopf zu folgen" (Noer, 1993, S. 103). Damit betont er

⁵⁷ Indem die Hygienefaktoren Bedingungen verhindern, welche zu umweltbedingtem Leid führen, verhindern sie zwar das Entstehen negativer Zustände, führen aber nicht per se zu positiven Zuständen (Defizitmotivation). Davon unabhängig ist die Dimension der Expansionsmotivation, die über die sog. Motivatoren befriedigt wird. Bei Vorhandensein dieser Motivatoren verbessert sich die Zufriedenheit, ihre Abwesenheit führt aber nicht zu Unzufriedenheit, sondern lediglich zur Abnahme der Zufriedenheit.

die Notwendigkeit, in der Unternehmensführung ehrlich zu sein und die Gefühlsebene bewußt in ihre Handlungen und Kommunikationen einzubeziehen, statt sich hinter Scheinrationalitäten zu verstecken. Es ist seiner Ansicht nach also wichtig, den zunehmenden Leugnungstendenzen entgegenzuwirken, indem man z.B. überprüft, ob Pseudo-Aktivitäten entwickelt werden, in welchen sich alle "unglaublich herausgefordert" fühlen, ohne ihre zugrundeliegende Erschöpfung und Depression wahrzunehmen. Neben der rechtzeitigen Vorwarnung ist es notwendig, Entlassene nach den Prinzipien von Fairness, Gleichbehandlung, Partizipation, Fürsorglichkeit, Würde und Respekt zu behandeln. Das Hauptaugenmerk in dieser ersten Interventionsphase liegt darin, natürliche Kontroll- und Leugnungstendenzen innerhalb der Organisation bewußt zu machen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

11.2.2. Trauerermöglichung

Die negativen Auswirkungen von Downsizing können zwar nicht verhindert, in ihren Folgen aber abgeschwächt werden. Eine der wichtigsten Maßnahmen ist in dieser Hinsicht das Zulassen eines Trauerprozesses. (Krantz, 1985; Noer, 1993). Wer Entlassungen ankündigt, sollte sich bewußt sein, daß er auf einer Beerdigung spricht, nicht in einem betriebswirtschaftlichen Seminar. Aus der an dieser Stelle sicherlich idealisierenden Sicht Noers sind Zeit und Raum für die Planung der persönlichen Zukunft jedes einzelnen Mitarbeiters neben der Aufrechterhaltung der Arbeitseffektivität die Hauptaufgabe der Führungsverantwortlichen.

Auf dieser zweiten Interventionsstufe ist es daher notwendig, eventuell unterdrückte Gefühle zugänglich zu machen, da die Unterdrückung von Gefühlen des Verletztseins und das Nachinnenrichten von Wut zu weiteren Depressionen und einer Verstärkung der Schuldgefühle führen können. Um die verborgenen Emotionen freizulegen und um Betroffenheit zu erzeugen, setzt Noer Gruppenarbeit und Strategien aus der Familientherapie ein. Dabei gibt er zu bedenken, daß einmalige Interventionen nichts helfen und daß mit zunehmender Hierarchiehöhe auch die Leugnungstendenzen zunehmen und es daher immer schwieriger wird, "den Kopf zu verlassen und ins Herz zu gelangen." Unterstützende Maßnahmen sind Kommunikations- und Teambildungsprogramme sowie Führungskräfte trainings in den Basisfunktionen: Zuhören, Geben und Annehmen von Feedback sowie Umgang mit Gefühlen. Manager müssen lernen, zu helfen statt zu kontrollieren, zu ermächtigen (empowering) statt zu bewerten, zu coachen statt Direktiven vorzugeben sowie zuzuhören statt nur zu planen (Noer, 1993). Den Schock, der durch die Entlassungen ausgelöst wurde, deutet Noer um (reframing), indem er ihn als "Weckruf" bezeichnet. Die Organisation wird aufgerüttelt und aufgefördert, neue Wege zu gehen und alte Strukturen und dysfunktionale Rituale aufzugeben. Symbolisches Ausagieren sowie offenes Bekennen der negativen Gefühle ermöglichen seiner Meinung nach eine Katharsis und die Neuinterpretation der Situation. Zur Beschreibung der Trauerarbeit hält sich Noer an das Fünf Stufen-Modell von E. Kübler-Ross (1969, zit. nach Noer, 1993), in dem Verluste über die Stadien Leugnung, Wut, Verhandeln, Depression und Akzeptanz verarbeitet werden. Die Trauerarbeit hilft nicht nur im Umgang mit dem "survivor-syndrom", sondern stellt auch einen Meilenstein bei dem Aufgeben alter Organisationsparadigmen dar, was wiederum nötig ist, um im dritten

Interventionsschritt die gegenseitige Abhängigkeit von Individuum und Organisation zu lösen, sowie "self-empowerment" (etwa: Selbstbefähigung) zu erreichen.

11.2.3 Durchbrechen des Abhängigkeitsbandes und Wiedergewinnen von Kontrolle und Selbstbewußtsein

Während die ersten zwei Stufen Reaktionen auf existente "Survivor"-Symptome sind, stellt die dritte Interventionsstufe eine Möglichkeit der Prävention derselben dar. Noer legt hier die Annahme zugrunde, daß couragierte Mitarbeiter, die ein hohes Gefühl der Eigenkontrolle sowie der persönlichen Authentizität besitzen, von Entlassungen - sei es als Opfer, sei es als Überlebende - nicht im selben Ausmaß erschüttert werden wie Mitarbeiter, deren Werterhaltung und Identitätsgefühl auf Aufgabenerfüllung und Fremdanerkennung basieren. Die gegenseitige Abhängigkeit von Individuum und Organisation stellt laut Noer bereits eine Schwäche per se dar, und es bedarf großer Risikobereitschaft und viel Mutes, um diese Abhängigkeitsbeziehung aufzugeben. Trennung, Loslassenkönnen und die Verbindung mit einem Kernziel (persönliche Mission, Lebensplanung, Bestimmung dessen, was für einen selbst "gute Arbeit" darstellt) sowie das Wissen um die eigenen Lebensziele immunisieren gegen die "Versuchung" der Abhängigkeit. Bedeutsam ist es, daß auch die Organisationen sich neu definieren, um Systeme und Prozesse zu kreieren, die einen neuen Kontrakt mit unabhängigen Mitarbeitern ermöglichen und fördern.

11.2.4. Systeminterventionen, strukturelle Veränderungen

Der Wechsel vom alten zum neuen Mitarbeitervertrag setzt auf seiten der Organisation die Implementierung neuer Grundannahmen voraus (Noer, 1993). Das System "Organisation" muß sich als mit der neuen Realität kompatibel erweisen, auch wenn hierzu gegebenenfalls ein Paradigmenwechsel⁵⁸ notwendig sein sollte. Statt Langzeitbeschäftigungsgarantie sollen neue Formen einer aufgabenorientierten "just in time" - Beschäftigung mit entsprechenden Belohnungssystemen gefunden werden, in welchen nicht nur die Neueinstellung von Mitarbeitern, sondern auch deren Verlassen des Unternehmens vorgesehen sind. Für diese neue Art des Kontraktes müssen klare Zielvorgaben formuliert werden, Einverständnis über die Zeitdauer herrschen, Überlegungen dazu angestellt werden, was man tun kann, wenn sich unerwartete Veränderungen ereignen, und wie die Belohnung für die Tätigkeit aussehen soll, wie Arbeitnehmer für die Aufgabe vorbereitet werden und unter welchen Bedingungen ein Vertrag erneuert werden kann.

Persönliche Verantwortungsübernahme und Durchbrechen der Abhängigkeit von der Organisation sieht Noer als existentielle Herausforderung in Downsizing-Situationen. Dabei berücksichtigt er jedoch nicht die Bedürfnisse von Individuen nach Sicherheit und Zugehörigkeit sowie die Möglichkeit der Befriedigung psychischer Bedürfnisse

⁵⁸ Mit Paradigmenwechsel beschreibt Noer die Notwendigkeit den alten Beschäftigungskontrakt zwischen Organisation und Arbeitnehmer, der auf Langzeitbeschäftigung, paternalistischem Management, Kontroll- und Loyalitätsbeziehungen beruht, in einen neuen Beschäftigungskontrakt umzuwandeln. Statt Abhängigkeit von der Organisation steht in diesem neuen Kontrakt die Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer im Vordergrund.

durch die Wahl einer bestimmten Organisation, wodurch eine "innere" Abhängigkeit entstehen kann (s.a. Kapitel 6.1. Zur psychoanalytischen Bedeutung von Organisationen).

11.3. Handhabung von Entlassungen

Forscher, die sich mit dem Ablauf von Downsizing-Prozessen auseinandersetzen, haben eine Vielzahl von Richtlinien aufgestellt, die zur Erreichung der angestrebten Ziele nutzbringend erscheinen (Brockner, 1992; Feldman und Leana, 1994; Cameron, 1994b; Hardy, 1987; Noer, 1993). Diese Maßnahmenkataloge lassen sich leicht nachvollziehen und erscheinen logisch, wobei in den meisten Fällen keine empirische Bestätigung in Form "harter Zahlen" vorliegt. Die den empfohlenen Maßnahmen zugrunde liegende Logik läßt sich mit den Worten umschreiben: Was den Betroffenen nützt, dient auch den Zielen der Organisation. Dabei sind in diesem Fall die Betroffenen nicht nur die Entlassenen oder freigesetzten Mitarbeiter, sondern insbesondere auch die Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben und nach der Veränderungswelle unter neuen Bedingungen weiterarbeiten müssen. Von Brockner und seinen Mitarbeitern stammt die Erkenntnis, daß die Art und Weise, wie die Mitarbeiter behandelt werden, die das Unternehmen verlassen, sich in unterschiedlicher Weise auf Leistungsbereitschaft, Motivation, Commitment, also das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter auswirkt, die im Unternehmen verbleiben (Brockner 1988; Brockner, 1992; Brockner et al., 1985; Brockner et al., 1987; Brockner et al., 1992). *"Wie auch immer, es ist keine Übertreibung, zu behaupten, daß die Handhabung der Entlassungen durch die Manager einen signifikanten Effekt auf das Ausmaß haben werden, mit dem Überlebende dysfunktionales Arbeitsverhalten und/oder -einstellungen zeigen"* (Brockner, 1988, S. 238). Dabei ist der Einfluß des Umgangs mit den entlassenen Mitarbeitern um so größer, je enger die persönliche Bindung und die Identifikation zwischen den Mitarbeitern war. Eine faire Behandlung von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, ist jedoch in jedem Fall anzuraten, da das Ausmaß der persönlichen Bindungen im einzelnen nicht feststellbar ist.

Downsizing-Maßnahmen sind gegenüber den "Opfern" dann fair, wenn zumindest die folgenden Bedingungen einer verfahrensmäßigen Gerechtigkeit erfüllt sind (Brockner, 1992; Brockner et al., 1994): Die rechtzeitige Ankündigung der Abbaumaßnahmen⁵⁹, interpersonelle Aspekte, wie die Rechtfertigung der Entlassungsmaßnahmen unter Nennung der Entscheidungskriterien, und ein Umgang mit den Betroffenen, der von Würde und Respekt gekennzeichnet ist. Darüber hinaus spielen das Angebot von Abfindungen und Outplacement-Beratung sowie Gerechtigkeit⁶⁰ beim Stellenabbau, indem z.B. auch in höheren Managementebenen Kürzungen durchgeführt werden, eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung von Gerechtigkeit im Downsizing-Prozeß (s.a. Konovsky und Brockner, 1993). Wird diese Gerechtigkeit von den Betroffenen als hoch eingestuft, ist die Korrelation zwischen den negativen Auswirkungen des

⁵⁹ Dieser Punkt wird in der amerikanischen Literatur wiederholt betont, indem Beispiele von Entlassungen genannt wurden, die nur wenige Tage oder Stunden vorher angekündigt wurden. Auf deutsche Verhältnisse übertragen, dürfte diesem Faktor nicht die gleiche Bedeutung zukommen, da der gesetzliche Arbeitnehmerschutz meist längerfristige Kündigungszeiten vorsieht.

⁶⁰ Zur Unterscheidung von Prozeßgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit siehe auch Greenberg (1990).

Downsizing-Prozesses und den individuellen Reaktionen niedrig. Sowohl die Prozeßgerechtigkeit als auch die negative Auswirkung der Downsizing-Ergebnisse beeinflussen also die Reaktion der Betroffenen, wie Vertrauen, Commitment und Unterstützung der Organisation. Niedrige Prozeßgerechtigkeit und negative Downsizing-Auswirkungen (z.B. Entlassungen) führen seitens der Betroffenen zu den größten Ressentiments gegenüber der Organisation (Brockner et al., 1994).

Feldman und Leana (1994) nennen acht Interventionen und Strategien zur Optimierung von Entlassungen, unter erstens dem Aspekt der Schadensminimierung für die Organisation und zweitens dem Aspekt der größtmöglichen Hilfestellungen für die Betroffenen. Diese Strategien beinhalten: die rechtzeitige Ankündigung von Entlassungen⁶¹ mit Angabe von Gründen und Entscheidungsgrundlagen sowie die respektvolle Behandlung der betroffenen Mitarbeiter, Abfindungen und Vergünstigungen zur finanziellen Absicherung der Entlassenen, Ausbildungs- und Trainingsprogramme, so daß sich die Betroffenen neue Fähigkeiten aneignen können, die ihnen helfen, neue Arbeit zu finden, Outplacement-Unterstützung, Interesse und Aufmerksamkeit für die "Überlebenden" zur Aufrechterhaltung von Commitment und Produktivität, die Entwicklung einer Personalplanung, die große Entlassungswellen verhindert und Alternativen berücksichtigt sowie die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Einrichtungen zur Bewältigung der Krise durch die Entlassung bei den freigesetzten Mitarbeitern.

Den weiteren Unternehmenskontext betrachtend, nennt Hardy (1987) drei Quellen versteckter Kosten, die bei Kürzungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Zum einen geht es darum, den Widerstand von Gewerkschaften oder Arbeitnehmervereinigungen nicht eskalieren zu lassen, zum zweiten betont Hardy die Bedeutung des Einflusses von Kürzungen auf verbleibende Mitarbeiter und die Schwierigkeit, einen kreativen und effektiven Teamgeist in den Zeiten aufrechtzuerhalten, in denen er am meisten benötigt wird. Eine weitere, oft unterschätzte Kostenursache ist die negative Publicity, die Kürzungsmaßnahmen nach sich ziehen können. Sie kann eine negative Beeinflussung potentieller Bewerber bewirken und somit dem Unternehmen die "Zufuhr von frischem Blut" abschnüren, aber auch Konsumenten bewegen, ihre Geschäftsbeziehungen neu zu überdenken. Um die genannten Kosten zu vermeiden und um der Tatsache Rechnung zu tragen, daß Reduzierungsprozesse auch in Zukunft weiterhin stattfinden werden, fordert Hardy Unternehmensverantwortliche auf, eine Langzeitperspektive aufzubauen, in der Kürzungen als Investition in die Zukunft sowie als Basis für zukünftigen Erfolg und nicht als kurzfristige Überlebensstrategie gesehen werden (siehe hierzu auch Gertz und Baptista, 1996).

Damit dies gelingt, ist es notwendig, daß im Management rechtzeitig das Bewußtsein für die Notwendigkeit von Kürzungsprozessen geweckt wird. Je früher die Abbaunotwendigkeit erkannt wird, um so eher können Wege gefunden werden, die Kürzungen möglichst schadensfrei durchzuführen. Ebenso können dann langfristige Strategien entwickelt werden, so daß nicht durch Kurzschlußhandlungen die Glaubwürdigkeit des Managements in Frage gestellt wird. Weiterhin müssen

⁶¹ Hershey (1972) fand in seiner Untersuchung keinen Beweis für die weit verbreitete Management-Befürchtung, daß frühzeitige Ankündigung einer Entlassung zum einen den Arbeitseinsatz des Betroffenen und zum anderen das Arbeitsverhalten von dessen Kollegen herabsetzt.

alternative Strategien für Entlassungen berücksichtigt werden, um neben negativen Auswirkungen seitens der Mitarbeiter wie z.B. Commitmentverlust, auch negative Auswirkungen seitens des Unternehmens, z.B. Kompetenzverlust und Verlust von Mitarbeitern, die das Unternehmen halten wollte, zu verhindern. Partizipation, Fairness, Information und Unterstützung sind weitere Faktoren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Hintergründe des Veränderungsprozesse zu verstehen, und indem sie eine aktive Funktion übernehmen, aus der Rolle des hilflosen Opfers herauszukommen. Schließlich empfiehlt Hardy (1987) noch, der Frage der Verantwortung für die Notwendigkeit der Veränderung nicht aus dem Weg zu gehen, damit durch Schuldzuweisungen⁶² und Sündenbocksuche kein "vergiftetes" Arbeitsklima entsteht.

	Entlassene Mitarbeiter: "Opfer"	verbleibende Mitarbeiter "survivors"	Management und Personalführung
Prophylaxe	frühe Identifizierung von möglichen Opfern und Erarbeiten anderer Lösungen (Umschulungen, Versetzungen)	Trainings- und Entwicklungsprogramme zur Erhöhung der Flexibilität und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter	frühe Identifizierung organisationsspezifischer Probleme u. Entwicklung von Gegenmaßnahmen resp. Alternativen, langfristige Personalplanung, "Rundumschläge" vermeiden
Planung	rechtliche Beratung, Betriebsrat Suche nach Alternativen innerhalb des Unternehmens	Verteilung der Arbeitskapazitäten nach Stellenkürzungen	Abstimmung zwischen HR Planung und Strategien des Gesamtunternehmens kulturkonforme Downsizing-Maßnahmen
Argumentation	Entlassungskriterien und Entscheidungsgrundlage	Wie geht's weiter, Vermittlung neuer Unternehmensziele (Vision)	Benchmarking Shareholder Value Aufbau neuer Zielsetzung, Vision
Kommunikation/Information	ehrliche, direkte, empathische Kommunikation Berücksichtigung finanzieller Aspekte	Kommunikation über Entlassungsgründe, Versicherung des eigenen Arbeitsplatzes	Politik der offenen Türen, Signale vom Topmanagement, keine falschen Versprechungen
Partizipation	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Erarbeitung von Problemlösungen und Alternativenentwicklung	Einbeziehung der Mitarbeiter für Problemlösungen und Alternativenentwicklung	Umsetzung der von den Mitarbeitern erarbeiteten Lösungsvorschläge
Emotionen und Krisenbewältigung	soziale Unterstützungsprogramme, Outplacementangebote	Raum für Trauer und Angstarbeit Commitmentstabilisierung Infos über Unterstützungsmaßnahmen für "Opfer"	Umgang mit und Zulassen von Downsizing-Emotionen (Schuldgefühle, etc.) Schulungen und Coaching
Finanzen	finanzielle Absicherung, Abfindung, Rentenabsicherung, etc.	Kostenbewußtsein entwickeln, Förderung betriebliches Vorschlagswesen	sichtbare Einsparungen, Verzicht auf Statussymbole
Perspektive	eigenständige, unternehmens-unabhängige Karriereplanung	Stabilisierung der Position im Unternehmen, den eigenen "Marktwert" steigern	Entwicklungsperspektiven aufbauen, Freiräume (slack) für Entwicklung retten, Sicherheit für die survivors"

Tab.I/7.: Übersicht über die wichtigsten Aspekte zur Optimierung von Downsizing-Prozessen

⁶² Siehe hierzu auch Kets de Vries & Balazs (1997), die den Zusammenhang zwischen Schuldzuweisung und Distanzierung des Managements thematisieren.

Zusammenfassend betrachtet, richten sich die Aktivitäten zur Verbesserung des Entlassungsvorgehens auf drei Ziele: a) die betroffenen Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, b) die verbleibenden Mitarbeiter, die oft unter neuen Bedingungen und nicht selten unter höheren Belastungen weiterarbeiten, und c) die strategische Arbeit des Personalmanagements und des Gesamtunternehmens. Zur besseren Übersicht sind die vorgeschlagenen Maßnahmen in der obigen Tabelle nochmals zusammenfassend aufgelistet.

11.4. Organizational Slack

Downsizing-Prozesse führen im besten Fall nicht nur zu einer Effizienzsteigerung sondern gleichzeitig meistens auch zu einer Verknappung an Freiräumen oder "organizational slack"⁶³ (Whetten, 1987). Diese Freiräume stehen zwar in scheinbarem Gegensatz zur unternehmerischen Effizienz, stellen aber auch wichtige Ressourcen dar, die zur Bewältigung von Unsicherheiten oder zur Erprobung risikobehafteter Innovationen notwendig sind. Ohne diesen Spielraum für kreative Lösungsfindung und Entscheidungsprozesse können zwar kurzfristig Zeit und Ressourcen gespart werden, langfristig ist jedoch ein Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des so gestrafften Unternehmens zu befürchten (Levine, 1978; Hambrick und D'Aveni, 1988). Auch Singh (1986) vertritt die Ansicht, daß das Vorhandensein von "organizational slack", die Innovationsbereitschaft eines Unternehmens erhöht, indem es als Puffer das Versagensrisiko trägt und eine Legitimation für das Experimentieren mit neuen Lösungswegen darstellt. "Organizational slack" kann auch einen möglicherweise negativen Einfluß des interpersonellen Klimas auf die Arbeitsleistung mildern, indem Fehler im Umgang mit Mitarbeitern durch intrinsische Motivation, Bezahlung, Karriereaussichten oder andere Belohnungen kompensiert werden können. Fallen im Downsizing diese ausgleichenden Strukturen weitgehend weg, belasten Gefühle des Betrogenseins, der Unsicherheit und der Enttäuschung die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeiter (Gilmore und Hirschhorn, 1983).

Fallgatter (1995) versteht unter "organizational slack" eine Redundanz oder einen Überschuß in Form von Zeit, Geld, Mitarbeitern, Anreizen, der über das unbedingt Erforderliche hinausgeht. Er definiert "organizational slack" als Charakteristikum einer Situation, *"...in der i) die Organisationsstruktur oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen überdimensioniert sind, das heißt es wird mehr investiert, als für die Verwirklichung derzeitiger Ziele und Strategien notwendig wäre, und/oder ii) die Beteiligten Anreize erhalten, die ihre Mindestforderungen übersteigen"* (Fallgatter, 1995, S. 215, 216). Somit steht "organizational slack" für Verschwendung und für

⁶³Der Begriff "organizational slack" (slack = unbenutzter Vorrat) stammt ursprünglich von Cyert und March (1963, zit. nach Levine, 1978). Er bezeichnet die Differenz zwischen dem tatsächlichen Ressourceneinsatz einer Organisation und den unbedingt notwendigen Zahlungen, die benötigt würden, um die Organisationskoalition (Management, Käufer, Aktieninhaber, Mitarbeiter) zu erhalten. "Organizational slack" dient der Stabilisierung des Systems in zweierlei Hinsicht: 1) in guten Zeiten werden überschüssige Ressourcen absorbiert, wodurch Aufwärtsambitionen verzögert werden 2) in schlechten Zeiten stellt er einen Pool von Notfallressourcen zur Verfügung (Levine, 1978, S. 323).

Ein Rückblick auf das Konzept von "organizational slack" und seiner Verwendung in der Theoriebildung stammt von Bourgeois (1981) und Singh (1983, beide zit. nach Singh, 1986).

nicht ausgelastete Kapazitäten, die einer Lean-Bemühung des Unternehmens entgegengesetzt zu sein scheinen.

In dem Modell von Fallgatter kann je nach strategischer Haltung gegenüber Veränderungen und Spezialisierungsneigung ein unterschiedliches Optimum von "organizational slack" angenommen werden. Je progressiver die Veränderungshaltung und je generalistischer die Grundeinstellung, desto höher ist der Bedarf an Ressourcen für koordinative Maßnahmen oder Qualitätsverbesserungen. Auch Flexibilität und Innovationskraft erfordern einen Gestaltungsspielraum, in dem neue Denk- und Verhaltensmuster entwickelt und erprobt werden können. Daher ist es für ein Unternehmen wichtig, rechtzeitig den notwendigen Bedarf an "organizational slack" zu analysieren und auch unter Einführung schlankerer Produktions- und Managementmethoden aufrecht zu erhalten und nicht, getrieben vom Effizienzgedanken, "organizational slack" um jeden Preis zu reduzieren. So formuliert und bestätigt Singh (1986) in ihrem Forschungsbericht u.a. die These, daß die Leistungsfähigkeit einer Organisation in positivem Zusammenhang mit Slack steht. *"Organisationen mit schwacher Leistung haben weniger organizational slack als Organisationen, die gute Leistungen erbringen"* (Singh, 1986, S. 567).

"Organizational slack" könnte nach dem oben Gesagten als der Faktor gesehen werden, der eine schlanke, funktionsfähige Organisation von einer "anorektisch-verhungernden" Organisation unterscheidet.

11.5. Sicherheit im Abbau

Entlassungen im Rahmen von Downsizing können bei den überlebenden Mitarbeitern Gefühle der Angst um den eigenen Arbeitsplatz hervorrufen (Brockner, 1988; Brockner et al., 1992; Noer, 1993). Die Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Stelle führt Feldstudien zufolge zu Produktivitätsabnahme (Greenhalgh, 1982; Greenhalgh, 1984). Dabei ist anzunehmen, daß sich sehr niedrige oder sehr hohe Ausprägungen der durch Arbeitsplatzunsicherheit hervorgerufenen Angst negativ auf die Leistungen auswirken, während ein moderates Unsicherheitsgefühl anspornend auf die Leistungsanstrengungen wirken kann (Yerkes und Dodson, 1908, zit. nach Brockner, 1988).⁶⁴ Ausgehend von der Annahme, daß das Ausmaß wahrgenommener Arbeitsplatzunsicherheit zum einen von der tatsächlichen Bedrohung des Arbeitsplatzes und der Wahrscheinlichkeit des Arbeitsplatzverlustes, zum anderen von der Einschätzung der Kontrollmöglichkeiten durch Gegenmaßnahmen zur Verhinderung der negativen Folgen von Arbeitsplatzverlusten abhängt (Greenhalgh und Rosenblatt, 1984), untersuchen Brockner et al. (1992) mittels Selbsteinschätzungsfragebogen den Zusammenhang zwischen Leistungsanstrengung⁶⁵ und Arbeitsplatzunsicherheit. Dabei wird die oben genannte Annahme einer umgekehrten

⁶⁴ Der gleiche Zusammenhang wird von Jick (1985) für die Beziehung von Streß und Leistung postuliert. Demnach erhöht ein moderates Streßniveau die Leistungsanstrengungen, während zu viel oder zu wenig Streß negative Auswirkungen auf das Leistungsvermögen haben.

⁶⁵ Warum hier Leistungsbereitschaft und nicht Leistung als abhängige Variable erfaßt wurden, begründen Brockner et al. (1992) mit der meines Erachtens einleuchtenden Erklärung, daß sich Leistung aus Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zusammensetzt und nicht anzunehmen ist, daß sich die Leistungsfähigkeit als Folge von Abbauprozessen verändert.

U-förmigen Beziehung bestätigt, wobei sich der Faktor "Alleinverdiener" als eine wichtige Moderatorvariable herausstellte. Dies bedeutet, daß "Überlebende" bei einem moderaten Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit, welches entweder durch hohe Bedrohung und hohe Kontrolle oder durch niedrige Bedrohung und niedrige Kontrolle charakterisiert war, sich als leistungsbereiter einschätzen als bei einem geringen Unsicherheitsgefühl (wenig Bedrohung, hohe Kontrolle) oder sehr hohem Unsicherheitsgefühl (hohe Bedrohung, wenig Kontrolle). Dieser Effekt zeigt sich jedoch nur bei Mitarbeitern, deren ökonomische Notwendigkeit zu arbeiten (alleiniger Beschaffer des Familienunterhaltes) hoch war. Diese Ergebnisse würden auch erklären, warum in der Befragung von Betroffenen beide Reaktionen geschildert werden, zum einen eine vermehrte Leistungsanstrengung, um den Arbeitsplatz zu erhalten, und zum anderen eine resignative Atmosphäre der passiven Leistungsverweigerung, der die Annahme zugrunde liegt, daß die persönliche Leistung nicht für das eigene Überleben in der Firma ausschlaggebend ist.

Neben Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit auf das Leistungsverhalten werden auch Auswirkungen auf das Commitment beschrieben (Ashford et al., 1989; Brockner, 1988; Hallier und Lyon, 1996). Je umfangreicher und schwerwiegender die Maßnahmen des Personalabbaus eingestuft werden und damit auch die Unsicherheit bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes, um so negativer sind die Auswirkungen auf das Commitment der verbliebenen Mitarbeiter zum Unternehmen. Zusammenhänge von Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit resp. Leistungsbereitschaft finden sich bei Schramm (1994; Schramm und Boeven, 1994). Anhand einer vergleichenden Studie zwischen West- und Ostdeutschland fand er eine Korrelation zwischen der Abnahme der Arbeitszufriedenheit resp. der Verschlechterung des sozialen Klimas (Abnahme der Hilfsbereitschaft, Zunahme des Konkurrenzdenkens) und der Zunahme der Arbeitsplatzunsicherheit. Der Rückgang von Fehlzeiten in Zeiten hoher allgemeiner Arbeitslosigkeit wird damit begründet, daß *"... in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes steigt, und deshalb die Fehlzeiten reduziert werden. Dazu kommt, daß in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit gerade diejenigen arbeitslos werden oder ihre Erwerbstätigkeit aufgeben, die besonders zu den hohen Fehlzeiten beitragen"* (Schramm, 1994, S. 113).

Bereits Tomasko (1987) formuliert den oben geschilderten Sachverhalt als folgendes Downsizing-Paradox. Obwohl der Abbau von Stellen eine Zeit großer Unruhe mit sich bringt, muß für die Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben, ein möglichst hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet werden, damit diese motiviert sind, sich weiter für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Greenhalgh (1984) kommt diesbezüglich sogar zu dem Schluß, daß es die beste Strategie zur Durchführung von Entlassungen ist, alle Abbaumaßnahmen simultan durchzuführen, um dann den verbliebenen Mitarbeitern eine "Nicht-Entlassungs-Garantie" zu geben.

Bekanntes Beispiel für die Strategie der Arbeitsplatzsicherung ist die Einführung der Vier-Tage-Woche bei der Firma VW (Haase und Kuhn, 1995; Hartz, 1994). Der VW-Ansatz besteht darin, die Kosten des Beschäftigungsüberhanges abzubauen, dabei aber Arbeitsplätze zu erhalten. Dies verlangt von den Beschäftigten einen hohen Beitrag zur Kosteneinsparung. Bei VW bedeutet dies Bereitschaft zu flexibler Arbeitszeit und Variabilität der Beschäftigungsverhältnisse. Darüber hinaus wurde die sogenannte "Blockzeit" eingeführt, die Möglichkeit der Unterbrechung des Beschäftigungs-

verhältnisses zum Zwecke der Weiterbildung in konjunkturschwachen Zeiten. Hierzu wurde eine eigene Coaching-Gesellschaft gegründet, die eine maßgeschneiderte Qualifizierung zur Erweiterung des Einsatzspektrums anbietet. Ebenfalls neu ist die "Stafette", der stufenweise Anstieg der Tagesarbeitszeit für gerade Ausgebildete und vice versa die abnehmende Tagesarbeitszeit für ältere Arbeitnehmer. "Blockzeit" und "Stafette" sind Grundlagen der bedarfsgerechten Beschäftigung bei VW. Die individuellen Konditionen werden dabei bezüglich Gehalt, Bonus und Benefits einvernehmlich so gestaltet, daß sie für alle Beteiligten zumutbar sind.

Anhand der theoretischen Ausführungen wird deutlich, daß es erfolversprechende, jedoch empirisch wenig überprüfte Strategien gibt, um die negativen Auswirkungen von Downsizing-Prozessen in Grenzen zu halten. Angesichts der zunehmend höheren Zahl von Arbeitsplatzverlusten und der zunehmenden Ausschöpfung des Mitarbeiteranteils, der sozialverträglich abgebaut werden kann, stellt sich allerdings die Frage, wie lange eine solche "Schadensbegrenzung" noch möglich sein wird. Langfristig betrachtet, wird wohl nur eine wirtschafts- und sozialpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema zur Neuentwicklung von Arbeitsformen und Arbeitsverteilungsmodellen sowie deren Umsetzung führen können.

Einleitung zur empirischen Arbeit

Teil II und Teil III

1. Untersuchungskonzept

Ziel der empirischen Phase der vorliegenden Arbeit ist es, Erkenntnisse über das Erleben und Verhalten von Menschen zu gewinnen, die in Downsizing-Prozesse involviert sind oder involviert waren. Somit reiht sich die vorliegende Forschungsarbeit in die Reihe der mikro-orientierten Untersuchungen, die sich mit den individuellen Konsequenzen von Downsizing-Maßnahmen befassen. Im Gegensatz dazu stehen Arbeiten, die sich auf die Umweltbedingungen und organisationalen Charakteristiken, die mit Schrumpfungsprozessen zusammenhängen, fokussieren (zur Übersicht siehe Feldman, 1995). Mit der Forschungsarbeit sollen die Auswirkungen der Rahmenbedingungen (situativer Bedingungen) solcher Prozesse sowie der Einfluß von persönlichen Faktoren wie Einstellungen oder Bewältigungsstrategien auf den Downsizing-Verlauf und seine Folgen untersucht werden. Als Quellen für die angestrebten Erkenntnisse dienen 1) die Darstellung und Diskussion der vorliegenden Literatur, die den Teil I der vorliegenden Arbeit einnimmt, 2) Einzelinterviews mit Betroffenen, die auf Tonband aufgezeichnet, transkribiert und nach qualitativen Methoden ausgewertet werden (Teil II dieser Arbeit) und 3) aufbauend auf 1) und 2) eine Fragebogenerhebung in Unternehmen, die im Rahmen von Umstrukturierungs- oder Verschlangungsprozessen Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Untersuchung abbauen oder kurz vor der Untersuchung abgebaut haben (Teil III der vorliegenden Arbeit).

2. Nomenklatur

Es werden drei Probandengruppen untersucht, die im Folgenden als Opfer, Täter und Überlebende bezeichnet werden. Diese Bezeichnung der Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen, als "Opfer", der Führungsverantwortlichen, die die Entlassungen steuern, als "Täter", sowie der Mitarbeiter, die nach dem Abbau-Prozeß im Unternehmen verbleiben, als "Überlebende", soll die spezifische Situation des jeweiligen Probanden veranschaulichen und dient der metaphorischen Akzentuierung vermuteter Unterschiede. Diese Differenzierung ist jedoch nur begrenzt aussagefähig und muß, wie im Verlauf der Arbeit deutlich wurde, zwei Kritikpunkte berücksichtigen. Zum einen ist die Situation der Untersuchten oftmals nicht so eindeutig, wie die oben vorgestellte Einteilung zu glauben verleitet. "Täter" oder "Überlebende" werden im Prozeßverlauf manchmal selber "Opfer", so daß zumindest eine zweidimensionale Unterteilung nötig ist. Wobei die erste Dimension zwischen Führungsverantwortlichen und Mitarbeitern differenziert und die zweite Dimension erfaßt, ob der Proband das Unternehmen verläßt oder im Unternehmen verbleibt.

Der zweite Kritikpunkt bezieht sich auf die Konnotation der Begriffe. Wenngleich einige Interviewpartner im Gespräch die vorgeschlagenen Bezeichnungen (Täter,

Opfer, Überlebende) spontan übernehmen, nahmen viele der befragten Führungskräfte an den o.g. Gruppenbezeichnungen Anstoß. Insbesondere die Opfer wären ja oftmals keine Opfer, wenn man die hohen Abfindungen und Vergütungen in Rechnung stellt, die diese erhalten. Im Gegenteil, oft wären die "Überlebenden", die erhöhtem Arbeitsdruck und neuen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, eher als "Opfer" einzustufen, als diejenigen, die das Unternehmen unter z.T. günstigen Bedingungen verlassen dürfen. Die Tatsache, daß insbesondere die befragten Führungskräfte die Nomenklatur kritisieren, deutet darauf hin, wie sensibel diese Gruppe den gewählten Begriffen gegenüber ist und könnte zusammen mit der Beobachtung, daß es insgesamt leichter ist, von "unten" an Interviewpartner heranzukommen als von "oben", als Resentiment gegenüber dem Untersuchungsgegenstand bewertet werden.

Um den genannten Bedenken Rechnung zu tragen und Widerstände zu verhindern, wird im Verlauf der Untersuchung je nach Situation und Gesprächspartner der Begriff "Täter" mit der Bezeichnung "Führungsverantwortliche", der Begriff "Opfer" mit der Umschreibung "Betroffene, die das Unternehmen verlassen" und der Begriff "Überlebende" mit dem Begriff "Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben" synonym verwendet. Die ursprünglichen Begriffe werden ihrer Prägnanz und auch ihrer metaphorischen Bedeutung wegen parallel dazu weiterverwendet.

3. Anspruch der Untersuchung

Der Anspruch der vorliegenden Untersuchung kann lediglich sein, ein Schlaglicht auf Zusammenhänge von Downsizing-Prozessen und dem Verhalten und Erleben von Unternehmensangehörigen zu werfen, also den Stellenwert einer Pilotstudie einzunehmen. Um echte Wirkzusammenhänge beweisen zu können und den Einfluß moderierender Faktoren zu identifizieren, wäre eine Längsschnittstudie über mehrere Zeitpunkte mit Kontrollgruppendesign notwendig (s.a. Brockner, 1988). Dabei bleibt allerdings zu bedenken, daß es kaum möglich sein dürfte, identische Organisationen zu finden, die sich lediglich in der Art und Durchführung des Downsizings unterscheiden.

Dennoch kann mittels der hier ermittelten Ergebnisse das Ausmaß einiger Zusammenhänge beschrieben und eine Vorstufe für ausführlichere Studien zum Prozeßverlauf von Downsizing dargestellt werden. Als Untersuchungsmethoden werden auf der ersten Untersuchungsstufe qualitative Verfahren, und im zweiten Schritt quantitative Methoden eingesetzt. Dadurch kann die Hypothesenbildung aus dem Forschungsgegenstand selbst hergeleitet werden, und der Fragebogen kann möglichst realitätsnah konzipiert werden.

Teil II

Interviews mit Betroffenen von Downsizing-Prozessen

1. Der Einsatz qualitativer Methoden

Durch Offenheit und Flexibilität gekennzeichnete Forschungsstrategien (qualitative Forschung) ermöglichen den direkten Kontakt zu Informationen der empirischen sozialen Welt. Diese Verfahren dienen einerseits der Exploration und gehen von "überraschenden" Einzelbeobachtungen aus, anhand derer die ermittelten Sachverhalte problematisiert werden und die Suche nach Erklärungen in Gang gesetzt werden. Andererseits können die qualitativ erhobenen Daten auf Motive und Einstellungen hinweisen und somit Indikatoren für das Funktionieren komplexer sozialer Strukturen und Organisationen liefern (Lamnek, 1988). Das hier gewählte Verfahren entspricht weitestgehend den von Barton und Lazarsfeld (zit. nach Lamnek, 1988) als "Explikation" bezeichneten Forschungsinstrumentarium. In diesem Sinne wäre "... die Funktion der qualitativen Sozialforschung ... eher hypothesenentwickelnder Natur, nämlich die Aufdeckung von eventuell vorhandenen Beziehungen, Ursachen und Wirkungen von sozialen Prozessen. Ziel ist das Auffinden von "Faktoren", die Handlungen beeinflussen" (Lamnek, 1988, S. 186).

In Einzelinterviews werden Informationen über Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen, die in Unternehmen arbeiten, in welchen ein Downsizing-Prozess stattfindet, generiert. Unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen und der kontextuellen Einbettung werden mittels inhaltsanalytisch orientierter Verfahren Hypothesen über Wirkzusammenhänge zwischen dem situativen Verlauf des Downsizing-Prozesses (situative Bedingung) und Persönlichkeitsmerkmalen einerseits sowie dem Erfolg des Downsizing-Prozesses andererseits gebildet. Als Probanden werden in der vorliegenden Untersuchung Mitarbeiter aus folgenden drei Gruppen befragt:

- a) Mitarbeiter, die für den Downsizing-Prozess verantwortlich sind, die "Täter"
- b) Mitarbeiter, die im Unternehmen u. U. unter veränderten Arbeitsbedingungen verbleiben, die "Überlebenden"
- c) Mitarbeiter, die das Unternehmen aus welchen Gründen auch immer verlassen (freiwillige Kündigung, Vorruhestandsregelung, Entlassung, etc.), die "Opfer".

Die Probanden werden der explorativen Vorgehensweise entsprechend, aus der inhaltlichen Problematik bestimmt, was bedeutet, daß ein "theoretical sampling" (im Gegensatz zum "statistical sampling") gewählt wird, um die aus der Theorie hergeleiteten flexiblen Konzepte zu untersuchen (Witzel, 1982). *"Die Auswahl der Population hat sich also nach der theoretischen Bedeutsamkeit zu richten. Einige wenige abweichende Fälle können die Theorieentwicklung weiter vorantreiben als große, repräsentative Stichproben"* (Lamnek, 1988, S. 178). Der Zugang zu den Versuchspersonen wird zunächst über informelle Kontakte mit der Hoffnung auf eine

selbstinitiierte Weiterausdehnung des Probandenkreises (Verfügbarkeitsstichprobe), geschaffen.

Die Erhebungen sind in Anlehnung an die "Dreizehn Säulen qualitativen Denkens" von Mayring (1996) gestaltet. Somit liegt die Betonung auf der Deskription (Einzelfallbezogenheit, Offenheit, Methodenkontrolle), der Interpretation (Vorverständnis, Introspektion, Forscher-Gegenstands-Interaktion), der Subjektbezogenheit der Untersuchung (Ganzheit, Historizität, Problemorientierung) sowie der Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozeß (argumentative Verallgemeinerung, Induktion, Regelbegriff, Quantifizierbarkeit). In bezug auf diese Grundlagen des qualitativen Denkens ergibt sich für die vorliegende Untersuchung das folgende Bild.

1.1. Deskription

Einzelfallbezogenheit, Offenheit, Methodenkontrolle

Eine der Hauptfunktionen der Einzelfallbezogenheit ist es, Allgemeingültigkeit beanspruchende Theorien überprüfbar zu machen (Mayring 1996). In der vorliegenden Studie liegt das Hauptaugenmerk der qualitativen Phase jedoch nicht so sehr in der Prüfung von Theorien als vielmehr in ihrer Generierung. Dennoch wird in der Analyse der Endergebnisse deutlich, daß sich anhand der Interviewdaten zwar tendenzielle Zusammenhänge zeigen, die aber nur für die meisten Gruppenmitglieder gelten und nicht für alle Befragten, was zu einer Relativierung der Befunde führt.

Dem Prinzip der Offenheit wird Rechnung getragen, indem im hypothesengeleiteten Forschungsprozeß Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen ermöglicht werden. Insbesondere bezüglich des im Forschungsprozeß entwickelten Auswertungsschemas der Interviews (s.a. Kapitel 3.1. Auswertungsprocedere) zeigt sich diese Offenheit als nutzbringend, da nur durch Neuordnungen und Umkodierungen wichtiger Aussagen während der Auswertungsphase die Erfassung des gesamten Datenmaterials gewährleistet werden kann. Methodenkontrolle erfordert zum einen, daß das angewandte Verfahren explizit dargelegt wird und zum anderen, daß sich das angewandte Verfahren an begründeten Regeln orientiert. Dies ist trotz der Offenheit dem Untersuchungsgegenstand gegenüber notwendig, um eine Kontrollierbarkeit des Vorgehens sowie eine Überprüfung der Verallgemeinerbarkeit zu gewährleisten.

1.2. Interpretation

Vorverständnis, Introspektion, Forscher-Gegenstands-Interaktion

Die Offenlegung des Vorverständnisses des Forschers zum Untersuchungsgegenstand und dessen Weiterentwicklung (hermeneutische Spirale) dient dazu, den Einfluß desselbigen überprüfbar zu machen. In der vorliegenden Untersuchung wird das Vorverständnis der Autorin anhand der Auswahl und Kommentierung der theoretischen Grundlagen zum Forschungsgegenstand deutlich. Obwohl introspektive Daten als Informationsquelle zugelassen werden, wenn sie begründet und kenntlich gemacht werden, wurde in der vorliegenden Studie auf diese Datenquelle verzichtet. Nachdem sich die Beziehung zwischen Forscher und Untersuchungsgegenstand im Verlauf des Forschungsprozesses verändern, wird dieser nicht statisch sondern als

Interaktion gesehen. Insbesondere durch Kommunikationsprozesse gewonnene Daten unterliegen dem Einfluß durch die Persönlichkeit des Untersuchers. So sind auch Probleme des Forschers, seine Ängste und Prozesse der Gegenübertragung¹ im Sinne der Psychoanalyse Bestandteile des Forschungsprozesses als Interaktion (Mayring, 1996). Wenngleich in der vorliegenden Arbeit die Introspektion seitens der Forscherin bezüglich ihrer Beziehung zum Untersuchungsgegenstand (und damit u.U. dessen Beeinflussung) nicht thematisiert wird, wird dieser Aspekt durch möglichst hohe Standardisierung des Auswertungsprocedures sowie durch Offenlegung des Forschungsablaufs zu kompensieren versucht.

1.3. Subjekt im Alltag

Ganzheit, Historizität, Problemorientierung

Neben einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Forschungssubjekts "Mensch" fordert Mayring (1996) auch die Berücksichtigung der historischen Dimension im Forschungsprozeß. Nur so können Veränderungen von Kontextbedingungen erfaßt und in der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden. Im Rahmen der Problemorientierung wird die Trennung zwischen grundlagen- und anwendungsbezogener Forschung hinterfragt und einer praktischen Problemstellung als Ansatzpunkt und Ziel der Untersuchung der Vorrang eingeräumt. In den vorliegenden Interviews steht eine solche praktische Problemstellung im Mittelpunkt: Wie ergeht es konkreten Mitgliedern eines Unternehmens in Downsizing-Situationen? Wenngleich die berufliche Situation der Befragten Hauptthema der Interviews sind, wird auch auf die persönlichen Lebensgeschichten und Erfahrungen der Interviewpartner eingegangen.

1.4. Verallgemeinerungsprozeß

Argumentative Verallgemeinerung, Induktion, Regelbegriff, Quantifizierbarkeit

Da keine repräsentative Stichprobe, sondern eine Verfügbarkeitsstichprobe gewählt wird, sind die erhobenen Daten nur begrenzt verallgemeinerbar. Das hier gewählte Vorgehen entspricht einer unsystematischen (bis systematischen) Befragung im Feld. Dieses Procedere dient in erster Linie der Hypothesengenerierung und nicht der Hypothesenprüfung (v. Rosenstiel, 1987), entsprechend gering ist auch der Anspruch an die Verallgemeinerbarkeit der qualitativ erhobenen Daten in dieser Untersuchung. Entgegen dem kritischen Rationalismus von Karl Popper, der nur die Falsifikation von Hypothesen als exaktes wissenschaftliches Verfahren gelten läßt, werden in der sozialwissenschaftlichen Forschung Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten meist aus Einzelbeobachtungen erschlossen. Dieses induktive Denken wird jedoch kontrolliert, indem der Interpretationsrahmen nach neuen abweichenden Ergebnissen ebenfalls neu abgesteckt werden muß. Das hier gewählte Verfahren der Einzelinterviews zur Generierung von Theorien und Gesetzen über Downsizing-Prozessen entspricht dem induktivistischen Wissenschaftsansatz (s.a. Chalmers, 1986).

¹ Vereinfacht dargestellt, steht der Begriff der Gegenübertragung für Reaktionen des Therapeuten, die durch den Einfluß des Patienten auf das unbewußte Fühlen des Arztes entstehen (s.a. Mertens, 1986, S.176-182).

Die Qualitative Forschung geht davon aus, "... daß Menschen nicht nach Gesetzen quasi automatisch funktionieren, sondern sich höchstens Regelmäßigkeiten in ihrem Denken, Fühlen und Handeln feststellen lassen" (Mayring, 1996). Das angestrebte Ziel der vorliegenden Arbeit ist es in erster Linie kontextgebundene Regeln über das Verhalten und Erleben von Menschen in Downsizing-Prozessen zu finden. Dabei muß berücksichtigt werden, daß sich Menschen nicht nur voneinander unterscheiden (interindividuelle Unterschiede), sondern daß auch intraindividuell unterschiedliche Erlebens- und Verhaltensmuster über die Zeit und die Situationen hinweg gezeigt werden können. Das Untersuchungsdesign folgt dem integrativen Verständnis qualitativer Forschung, wonach Verbindungslinien zum quantitativen Denken aufgezeigt werden. Hier sind dies die Ableitung der Analyseeinheiten (Fragebogenitems) aus den qualitativen Erhebungen zur Absicherung der Hypothesen, sowie später die Interpretation der quantitativen Daten im qualitativ erhobenen Kontext.

2. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in Form eines themengeleiteten resp. problemzentrierten (s.a. Witzel, 1982) Interviews mit narrativem Charakter (s.a. Mayring, 1996, Wiedemann, 1986) durchgeführt. Dies bedeutet für die hier durchgeführten Interviews, daß die Gesprächspartner nach kurzer Einleitung aufgefordert wurden, ihre persönliche Downsizing-Geschichte zu erzählen. Auf den Einsatz eines Interview-Leitfadens wurde weitestgehend verzichtet, wengleich die Autorin die für die Forschungsfrage als wesentlich erachteten Themen schriftlich in Frageform zusammengetragen hatte, um bei stockendem Gesprächsverlauf einen "Themenpool" parat zu haben resp. zur Einleitung der Interviews einige Angaben zur Person des Gesprächspartners dokumentieren zu können. In keinem Falle wurden diese Fragen jedoch "abgearbeitet", sondern die Fragen wurden lediglich gesprächsunterstützend herangezogen. Nach Möglichkeit sollte der Interviewpartner freie Wahl bezüglich der Gesprächsschwerpunkte und -gestaltung haben. Die Interviewerin verhielt sich weitestgehend rezeptiv und stellte nach Möglichkeit lediglich offene Fragen zum Themenbereich, ohne dabei den Entfaltungsspielraum der Befragten einzuengen (s.a. Wittkowski, 1994).

In Anlehnung an das Konzept des therapeutischen Erstinterviews von Argelander (1989) sollen je nach Gesprächsverlauf und -situation möglichst drei Informationsquellen ermöglicht werden. Objektive Informationen, die sich aus biographischen Daten, Verhaltensweisen oder Persönlichkeitseigentümlichkeiten ergeben, werden im Verlauf des Gesprächs gesammelt und sind im einzelnen nachprüfbar und somit zuverlässig. Die aus ihnen gewonnenen Schlußfolgerungen sind jedoch wegen der Vieldeutigkeit der Informationen vom Fachwissen des Auswerters sowie dessen logischer Kombinationsfähigkeit abhängig.

Als zweite Datenquelle dienen subjektive Informationen. Diese ergeben sich aus der Bedeutung, welche der Gesprächspartner den Daten verleiht. *"Bei der subjektiven Information stehen noch die berichteten Daten im Vordergrund, denen der Patient eine subjektive Bedeutung verleiht. Die subjektive Bedeutung steht mit dem Geschehen der*

Situation in einem sekundärem Zusammenhang und erhält von ihm seine Evidenz" (Argelander, 1989, S. 14).

Als dritte Datenquelle dient die szenische oder situative Information, die aus dem Erlebnis der Gesprächssituation unter Einbeziehung aller Gefühlsregungen und Vorstellungsabläufen des Gesprächspartners entsteht. Bei der Informationsgewinnung aus einem solchen Interview muß berücksichtigt werden, "... daß sowohl der Patient, als auch der Interviewer Kommunikationsleistungen erbringen und Wahrnehmungsfähigkeiten einsetzen müssen, ehe eine solche Informationsgestalt zustande kommt. Ein großer Teil dieser Kommunikationsprozesse verläuft verbewußt, d.h. ist dem Bewußtsein nicht unmittelbar zugänglich. Wir sind heute noch weit entfernt davon, diese Vorgänge voll erfassen und erklären zu können" (Argelander, 1989, S. 88).

Darüber hinaus ist der fokale Charakter (Argelander, 1989) der Informationsgewinnung zu berücksichtigen. Damit wird beschrieben, daß zwar durch die Analyse der Gesprächsinformationen ein sehr differenziertes Bild erhält, dieses aber wiederum von der einmaligen Situation mit einem bestimmten Interviewer abhängig ist. Ebenso wurde nachgewiesen, "... daß sogar der gleiche Interviewer mit verschiedenen Erwartungseinstellungen völlig andersartige Informationen erhält" (Argelander, 1989, S. 93). Eine solche Änderung der Erwartungshaltung kann für die vorliegende Studie nicht ausgeschlossen werden, da die Interviewerin sich nicht dagegen abschirmen konnte, daß Informationen aus vorangegangenen Interviews zu bestimmten Erwartungen in bezug auf die Situation und Inhalte der Folgeinterviews führten.

Die von Wittkowski vorgeschlagene Maßnahme zur Verhinderung solcher systematischer Antwortverzerrungen (Bias) besteht darin, "... mehrere entsprechend geschulte Interviewer einzusetzen, so daß sich eventuelle verzerrende Einflüsse ausgleichen bzw. aufheben" (Wittkowski, 1994, S. 41). Aufgrund der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen des vorliegenden Projektes konnte diese Präventivmaßnahme jedoch nicht eingesetzt werden. Aufgrund der Kenntnis um die geschilderte Problematik versuchte die Interviewerin in kritischer Selbstkontrolle einen solchen Bias zu vermeiden. Als vorteilhaft erwies sich in diesem Zusammenhang vermutlich auch, daß die Interviewtermine z.T. einige Wochen auseinanderlagen und sich die gesamte Interviewphase über ein halbes Jahr hinzog. Ob durch zeitliche Distanz und Selbstkontrolle die oben beschriebenen systematischen Fehler tatsächlich verhindert werden konnten, bleibt jedoch offen.

Ein nicht zu unterschätzendes Phänomen bei den Interviews ist das Aussprache- und Informationsbedürfnis der Probanden. Viele der Befragten wirkten erleichtert, endlich mal gegenüber einem unbeteiligten Dritten sagen zu können, "was Sache ist"². Darüber hinaus nützten fast alle die Gelegenheit, mit einem "Experten" über das Thema reden zu können und stellten auch entsprechend Fragen über die bisherigen Ergebnisse aus anderen Interviews und die Erkenntnisse aus der einschlägigen Literatur. Daher kam es, daß die Gespräche trotz der begrenzten Aufnahmedauer (Bandlänge = 45 Minuten) meist 1,5 bis 2 Stunden betrug. Relevante Hinweise aus diesen "Nebengesprächen" wurden nach der Verabschiedung handschriftlich aus dem

² Eine ähnliche Erfahrung hat Morrill beschrieben. "Als ein Ergebnis, entwickelten sich Tiefeninterviews zu einer Form emotionaler Erleichterung für die Informanten" (Morrill, 1995, zit. nach Larkey und Morrill, 1995, S. 204).

Gedächtnis festgehalten. Zur Dokumentation und Analyse wurden diese als Anmerkungen am Ende der Verbatimprotokolle festgehalten.

3. Ergebnisse der Interviews

3.1. Auswertungsprocedere

Fünfzehn der achtzehn auf Tonband aufgenommenen Interviews wurden von der Verfasserin selbst in Verbatimprotokolle umgesetzt. Die drei anderen Tonbandprotokolle wurden von Schreibkräften abgeschrieben und anschließend von der Verfasserin auf Form und Anonymisierung geprüft. Dabei wurden alle Daten, die Hinweise auf die Interviewpartner oder deren Firmen geben, anonymisiert.

Die Systematisierung der Auswertung entspricht dem von Mayring (1996) beschriebenen Verfahren der induktiven Kategorienbildung. Anhand eines ersten willkürlich ausgewählten Interviews mit einer Führungskraft, wurden die Aussagen nach ihrem Inhalt markiert und mittels einer Schlagwortüberschrift umschrieben. Diese Umschreibungen wurden in eine inhaltlich sinnvoll erscheinende Reihenfolge gebracht und dienten als Ausgangspunkt für eine Kategorienliste, anhand derer die nächsten Interviews ausgewertet wurden. Dabei konnte es notwendig erscheinen, neue Kategorien aufzunehmen oder vorhandene Kategorien wegen mangelnder Trennschäfte zusammenzulegen (nach Mayring, 1996, S. 93: Subsumption oder neue Kategorienformulierung). Die Kategorien der bereits ausgewerteten Interviews wurden jeweils an den Stand des aktuell bearbeiteten Interviews angepaßt. Es wurde also eine Kategorienliste erarbeitet, wobei jeweils neben den Einzelkategorien die Textstellen angegeben wurden, in welchen nach Meinung der Verfasserin Aussagen zu der entsprechenden Inhaltskategorie getroffen wurden. Somit sind für jedes Interview die nach Kategorien sortierten Aussagen anhand der numerisch angegebenen Textstellen auffindbar.

3.4.1. Metaebene Interview	
3.4.2. Situation und Arbeitsbedingungen	3.4.2.1. Einstellung der Mitarbeiter
	3.4.2.2. Umfeldbeschreibung
	3.4.2.3. Veränderungsmaßnahmen
	3.4.2.4. Kontextbegriffe
	3.4.2.5. Eigenschaften des Downsizings
	3.4.2.6. Kennwerte des Abbaus
	3.4.2.7. Ursachen des Downsizings
	3.4.2.8. Rolle externer Berater
	3.4.2.9. Rolle der Arbeitnehmervertretung
	3.4.2.10. Rolle der Personalabteilung
	3.4.2.11. Führung
3.4.3. Situation des Interviewpartners	3.4.3.1. Berufliche Situation
	3.4.3.2. Emotionen, Einstellungen

	3.4.3.3. Anforderungen, Belastungen
	3.4.3.4. Bewältigung und Ressourcen
	3.4.3.5. Persönliche Downsizing Historie
3.4.4. Auswirkungen & Verhalten im Abbau	3.4.4.1. Motivation, Leistung, Mobilisierung
	3.4.4.2. Bindung und Verhältnis zur Firma
	3.4.4.3. Emotionen und Befinden allgemein
	3.4.4.3.1. Emotionen u. Befinden Täter
	3.4.4.3.2. Emotionen u. Befinden Opfer
	3.4.4.3.3. Emotionen u. Bef. Überlebende
3.4.5. Durchführung und Strategie	3.4.5.1. Information und Kommunikation
	3.4.5.2. Partizipation und Integration
	3.4.5.3. Unterstützende Maßn. allgemein
	3.4.5.3.1. Unterstützende Maßn. für Täter
	3.4.5.3.2. Unterstützende Maßn. für Opfer
	3.4.5.3.3. Unterst. Maßn. f. Überlebende
	3.4.5.4. Kritik, erschwerende Bedingungen

Tab. II/1.: Übersicht über die Auswertungskategorien

Im nächsten Schritt wurden die Textstellen über alle Interviews mit den Führungskräften hinweg zu den Einzelkategorien unter Angabe der Quellen gesammelt. Somit konnten die Aussagen von Führungskräften zu einer Kategorie geordnet dargestellt werden. Für die anderen Interviewgruppen wurde ebenso verfahren.

Obleich angestrebt wurde, daß sich die Kategorien nicht überschneiden sollten, waren manche Aussagen der Interviewten nicht eindeutig zuzuordnen. Damit konnte der Forderung nach Ausschließlichkeit bei der Konstruktion inhaltsanalytischer Auswertungsskalen nicht in jedem Falle Rechnung getragen werden.³ Um wichtige Aussagen nicht als unkodierbar zu verlieren, wurden sie entweder der Kategorie zugeordnet, zu der sie aus dem Kontext betrachtet, die größere Nähe hatten, oder mehreren Kategorien zugeordnet.

Durch die Auswertung der Interviews nach inhaltlichen Gesichtspunkten gehen die persönlichen Historien, Interviewabläufe und -schwerpunkte zwangsläufig verloren. Der Vorteil der Kategorienbildung liegt dabei zum einen in der Erhöhung des Anonymitätsgrades zum anderen erscheint das gewählte Auswertungsverfahren als Basis für die Erstellung von Fragebogenitems (Teil III der Arbeit) vorteilhafter als eine Einzeldarstellung der Interviews.

³So fordert zum Beispiel Wittkowski "... jede auf eine bestimmte Skala bezogene Aussage darf sich nur einer einzigen Kategorie zuordnen lassen. Mit anderen Worten: Die Kategorien einer Auswertungsskala müssen so beschaffen sein, daß keine Mehrdeutigkeiten hinsichtlich der Zuordnung von Aussagen bestehen bleiben" (Wittkowski, 1994, S. 145).

3.2. Bearbeitung und Kodierung der Textstellen

Die den Auswertungskategorien zugrunde liegenden Textstellen werden am Ende der Auswertung in einem Anhang gesondert angeführt, um die von der Verfasserin gewählte Zuordnung der Textstellen nachvollziehbar zu machen. Damit soll dem Problem der subjektiven Auswertung durch nur eine Person, in der vorliegenden Arbeit noch dazu die Interviewerin, entgegengewirkt werden, indem die Auswertungstransparenz erhöht wird⁴. Zu jeder Kategorie werden zunächst die Aussagen der Interviewpartner nach Gruppen gesammelt und inhaltlich geordnet dargestellt. Im abschließenden Absatz werden die Ergebnisse in einem kurzen Statement als "Zusammenfassung" u.a. in Hinblick auf Gruppenunterschiede zusammengefaßt dargestellt. Abschließend finden sich unter der Überschrift "Anmerkungen" Bemerkungen der Verfasserin, Hinweise auf den Theorieteil der Arbeit sowie Interpretationsansätze zum Datenbefund. Die Zahlenangaben in den Klammern verweisen auf die zitierten Stellen, wobei die Ziffer vor dem Punkt für die Interviewnummer steht und die Ziffern nach dem Punkt die Zeilenangaben beinhalten.

Die Auswertung versucht, sprachlich in der Nähe der Originalaussagen zu bleiben, damit die Leser einen möglichst nahen Eindruck von den Interviews erhalten. Originalzitate aus dem Verbatimprotokoll werden zur besseren Kenntlichkeit in Parenthese gesetzt und zusätzlich direkt mit der Quellenangabe versehen.

3.3. Population

Die insgesamt achtzehn durchgeführten Interviews wurden vier Gruppen zugeordnet. Die Gruppe der "Führungskräfte"⁵, die Gruppe der "Führungskräfte", die später selbst zu Betroffenen (Opfern) wurden⁶, die Gruppe der "Opfer", also der Mitarbeiter, die ein Unternehmen verlassen mußten, und die Gruppe der "Überlebenden", die zum Teil in anderen Bereichen in der Firma bleiben konnten. In der nach Kategorien geordneten Auswertung werden die Gruppen wie folgt abgekürzt:

Führungskräfte	FK
Führungskräfte, die selbst zu Betroffenen wurden	FK-O
Mitarbeiter, die ein Unternehmen verlassen mußten	O
Überlebende	Ü

Dies bedeutet, daß zum Beispiel unter der Überschrift "FK" die Aussagen gesammelt sind, die aus der Gruppe der Führungskräfte zu der jeweiligen Kategorie gemacht wurden. Entsprechendes gilt für die anderen drei Gruppen. Da nicht in jeder Gruppe Aussagen zu allen Kategorien gemacht wurden, kann es vorkommen, daß nicht jede

⁴Mayring nennt als wesentlichen Punkt des eher deskriptiv-hermeneutischen Vorgehens, "...daß mit mehreren Interpreten gearbeitet wird, um so zu besseren Deutungen zu gelangen" (Mayring, 1996. S. 88).

⁵Die Unterscheidung innerhalb der Gruppe der Führungskräfte in "Richter", "Henker", "Richter & Henker" wird erst später in der Fragebogenuntersuchung getroffen und dort dokumentiert.

⁶Führungskräfte, die später selbst zu Opfern wurden, werden bei der Auswertung der Interviews als eigene Gruppe zusammengefaßt, um ihre Aussagen differenziert betrachten zu können. In der Fragebogenuntersuchung (Teil III) der Arbeit werden sie der Gruppe der "Opfer" zugeordnet.

Gruppe unter jeder Kategorie angeführt wird. Z.B. gibt es keine Aussagen der Gruppe FK-O unter der Kategorie "3.4.2.1. Einstellung der Mitarbeiter".

Anhand der folgenden Tabelle werden die Probanden hinsichtlich einiger ausgewählter, in der Intervieweinleitung abgefragten Merkmale beschrieben. Die Angaben in Klammern beziehen sich jeweils auf die Extremwerte in den einzelnen Gruppen. Die Durchschnittswerte in der Gruppe der Führungskräfte, die später zu Opfern werden, sind bei N=2 kaum interpretierbar, darauf wird durch ein Ausrufungszeichen in Klammern hingewiesen.

	Opfer "O"	Führungs- kräfte "FK"	Führg. kräfte →Opfer "FK-O"	Überlebende "Ü"	Σ
Interviewnummer	1, 4, 6, 7, 9	5, 8, 10, 11, 14, 15	2, 3	12, 13, 16, 17, 18	
Anzahl Probanden	5	6	2	5	18
davon weiblich	2	1	0	3	6
davon männlich	3	5	2	2	12
Alter im Durch- schnitt (Jahre)	52,8 (48-58)	39,0 (34-48)	50 (!)	43,8 (32-54)	45,3
Betriebszugehörigkeit im Durchschnitt, Jahre	21 (8-31)	11,7 (2-21)	15 (!)	17,3 (11-32)	16,0
Anteil Akademiker	1	6	2	2	11

Tab. II/2.: Übersicht über die "Merkmale" der Gesprächspartner

3.4. Beschreibung der Ergebnisse nach Kategorien

Im Folgenden werden die Ergebnisse nach den in Tabelle II/1 dargestellten Kategorien geordnet dargestellt.

3.4.1. Metaebene Interview

In der Kategorie "Metaebene Interview" werden Aspekte zusammengefaßt, die im weitesten Sinne die Beziehung zwischen der Interviewerin und dem Probanden beschreiben oder das Interview beziehungsweise das Forschungsvorhaben selbst betreffen.

FK

Fast alle befragten Führungskräfte interessierten sich für den Hintergrund des Projektes und äußerten sich positiv zu dem Untersuchungsgegenstand.

"Super, sehr interessant"(14.28).

Ein Gesprächspartner wollte explizit weitere Unterlagen zur Projektbeschreibung. Ein anderer Interviewpartner wollte mehr Hintergrundinformationen über Downsizing-Prozesse im Allgemeinen. Im Abschlußgespräch war es ihm wichtig, zu erfahren, daß in den USA häufig weitere Downsizing-Maßnahmen einer ersten Reduzierungswelle folgen. Ein Proband äußerte mehrmals ausdrücklich die Bitte um Anonymität. Ein anderer blockierte zu einer Frage bezüglich eigener Vorstellungen zur Behebung

beschriebener Mißstände, hier war wohl das Interview nicht der geeignete Rahmen für eine Stellungnahme. Für einen der Befragten war wichtig zu betonen, daß ihm die von der Interviewerin ursprünglich gewählte Nomenklatur von "Opfern", "Überlebenden" und "Tätern" kritisch erscheine, da manchmal Überlebende betroffener seien, als die zum Teil sehr gut abgefundenen und sehr vorsichtig abgebauten "Opfer".

O

Bei einem Interview mit einem freigestellten Mitarbeiter sind ungefähr die Hälfte der Zeit dessen Kinder anwesend, dadurch kam es zu geringfügigen Störungen und Unterbrechungen. Inwieweit dadurch eine Beeinflussung des Probanden stattgefunden hat, kann anhand des Interviewverlaufes nicht festgestellt werden. Auf die einleitende Darstellung des Interviewthemas beginnt ein Proband sofort zu erzählen.

"Ja. Da würd ich sagen, ich fang mit dem einen an: wie hab ich das im Betrieb empfunden"(4.11-12).

Ü

Die Probandin unterbricht ihre Rede, als sie im Interview den Namen eines Kollegen nennt. Sie wird von der Interviewerin beruhigt, daß alle Namen, auch die der Firma anonymisiert werden.

Zusammenfassung: Informationen über den Hintergrund des Forschungsvorhabens bieten sich als Einstieg in das Gespräch geradezu an. Viele der Befragten nutzen aber auch die Zeitspanne nach dem Tonbandende bis zur Verabschiedung zu einem Informationsaustausch über Erfahrungen und Wissen der Interviewerin zu dem Thema. Die Sorge um Anonymität wird vereinzelt geäußert, scheint jedoch die Offenheit der Antworten nicht zu beeinflussen.

Anmerkungen: Insgesamt kann vermutet werden, daß das Thema "Downsizing" bei allen Befragten Interesse und persönliche Betroffenheit auslöst.

3.4.2. Situation und Arbeitsbedingungen im Unternehmen

Unter dieser Kategorie werden Aussagen subsumiert, die beschreiben, wie es in der Firma und der unmittelbaren Umgebung des Interviewten aussieht, welche Mentalität der Mitarbeiter vorherrscht, welche Veränderungen stattfinden und wodurch sich die aktuellen Vorkommnisse in der Firma auszeichnen.

3.4.2.1. Einstellung der Mitarbeiter

FK

Übereinstimmend wird geschildert, daß früher vor allem solche Mitarbeiter zu den untersuchten Firmen gekommen sind und auch von den Firmen ausgesucht wurden, die Sicherheit wollten. Damals waren diese Firmen "Goldgruben", heute sind sie eher sinkende Schiffe. Es gab für alle Eventualitäten Versorgungseinrichtungen und Sicherheitsnetze. Die Mitarbeiter haben gute Jahre hinter sich mit sehr guten Gehältern und der Möglichkeit, sich auf ihrem Arbeitsgebiet zu tummeln, ohne sich um Rahmenbedingungen kümmern zu müssen und ohne einen Blick für die Belange des freien Marktes zu entwickeln. Dadurch sind die Mitarbeiter satt und bequem geworden. Sie haben auch ein Gefühl der Zuständigkeit entwickelt, was sich im

Beharren auf hergebrachte Handlungsweisen ausdrückt. In manchen Unternehmen haben sich Unsitten eingeschlichen; in einer Firma haben die Mitarbeiter regelrecht Nebengeschäfte durchgeführt. Auch ein anderer Proband berichtet, die Mitarbeiter seien etwas

"... lethargisch, was Veränderungen angeht"(5.42).

Veränderung bedeutet schließlich auch immer Aufgeben von erworbenen Kompetenzen und Neubeginn.

"Natürlich wäre es bequemer, man würde in seiner alten, eingessenen Position bleiben und das bis zur Pensionierung durchziehen"(5.48-50).

Das bestehende Unternehmenssystem hätte solche starren Strukturen und die Inflexibilität der Mitarbeiter aber auch gefördert, indem einerseits nach dem Senioritätsprinzip z.B. Erfahrung auf einer Position als Bewertungskriterium gelten konnte. Andererseits hat man früher die Mitarbeiter auch nach diesen heute ungeeignet erscheinenden Kriterien ausgewählt. Damals ging es in erster Linie um die fachliche Qualifikation, während mittlerweile den weichen Faktoren, wie Kooperationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit mehr Bedeutung zugeschrieben wird. Das kann letztlich bedeuten, daß man tatsächlich neue Leute braucht. Auch junge Mitarbeiter sind vom Sicherheitsgedanken rasch "verdorben" worden. Es sind aber gute Mitarbeiter, die arbeiten wollen und für die es nichts Schlimmeres gibt, als nach Hause geschickt zu werden. Diejenigen, die lange dabei sind, können auch nirgends mehr hin, da sie mit der Umgebung verflochten sind und von keinem mehr eingestellt werden. Die Mitarbeiter, die flexibel sind, und die das Unternehmen gerne halten möchte, sind dann jedoch genau die, die sich nach anderen Möglichkeiten umsehen und das Auflösungsangebot annehmen.

"... Und die, die wir nicht haben wollen, die liegen uns letztlich bis zum Schluß auf der Tasche und behindern durch ihren, auch ihren inneren Widerstand letztlich Veränderungen in einer Weise, wie sie jedenfalls nicht gut sein kann, für die Firma"(5.551-554).

Es gibt auch Mitarbeiter, die ihre Intelligenz und Erfahrung einsetzen, um Veränderungen zu blockieren.

"... Dann haben Sie enorme Schwierigkeiten, diese Veränderungen durchzusetzen, denn jede Veränderung ist immer davon geprägt, daß sie nur dann funktioniert, wenn die Betroffenen, die solche Veränderungen mitmachen, auch dazu bereit sind, die zu tragen"(5.460-464).

Ohne Mitwirkung der Betroffenen sind organisatorische Veränderungen nicht erfolgreich zu bewerkstelligen. Manchmal muß der Veränderungswiderstand durch finanzielle Anreize gebrochen werden, was aber denjenigen gegenüber unfair ist, die sich von sich aus für die Neuorganisation engagieren. Außerdem verändern sich die Leute dann nicht wirklich, sondern sind bestenfalls bereit, eine Veränderung zu akzeptieren.

FK-O

Die Unternehmen sind relativ träge. Bis Veränderungsmaßnahmen endlich greifen können, ist schon einiges verloren, was noch zu retten gewesen wäre. Neben Mitarbeitern, die was verändern wollen, existieren neben festgefahrenen Strukturen

und Fraktionen, die nicht geändert werden können und die starr bei ihren Vorstellungen verbleiben. Die Teilung geht bis ins Topmanagement.

Ü

Als der Proband vor zehn Jahren in das Unternehmen kam, war er schockiert über den sehr unflexiblen und bürokratischen Arbeitsstil, der dort herrschte. Von daher begrüßt er die Veränderung im Unternehmen, wenngleich es einigen Mitarbeitern schwer fällt, alte Gewohnheiten aufzugeben.

"Und daß da eine Veränderung doch auch positiv sein kann und sein muß, das ist mir klar, und das ist natürlich für diejenigen, die 30 Jahre so in so einem gewissen Stil gearbeitet haben, ist das am Anfang sicherlich schwer zu verstehen gewesen, ne"(12.122-125).

In den Bereichen, in denen eine sehr fixierte Aufgabenteilung besteht, ist es gut, daß sich jetzt was bewegt. Auch in einer anderen Firma gibt noch sehr hierarchische Strukturen. Die Leute werden auf Schulungen geschickt, wo sie flexibler und offener werden sollen.

"Aber da ist die eigene Eitelkeit, also gegen die da kommen's doch net an"(18.651-652).

Als eine Probandin in ihrer Firma anfang, gingen die Mitarbeiter mit "dem Diener rückwärts" aus dem Zimmer des Chefs raus. Das hat sich mittlerweile verändert.

"Aber, man sieht's vielleicht auch nimmer, man gewöhnt sich an vieles. Aber, gut, so extrem ist es mit Sicherheit nicht mehr"(18.668-669).

Auch eine andere Probandin beschreibt, daß sich in ihrer Firma ein hierarchisch orientiertes Beamtentum eingebürgert hat, das viele Arbeiten überflüssig aufgebauscht hat und sich gegen Veränderungen gesperrt hat. Nach den Rationalisierungsmaßnahmen hat man dann gemerkt, was alles überflüssig und unsinnig war. Von daher waren die Veränderungsmaßnahmen schon gut. Nach Meinung einer anderen Befragten werden Veränderungsentscheidungen immer auch von den persönlichen Vorlieben der Entscheider mitbestimmt. Eine Probandin kritisiert, daß in der Firma nur "verkopfte" Leute eingestellt werden. Gute Noten und Titel werden höher bewertet als tatsächliche Berufserfahrung und Fachkenntnisse. Bei den Einstellungen hängt es jedoch sehr stark von den jeweiligen Personalchefs ab, welche Mitarbeiter eingestellt werden.

"Sie, das kommt auf den Personalchef an, wen der einstellt. Eh, wenn er selber so ist, wenn er selber offen ist, dann haben Sie a Chance, wenn er selber eigentlich Angst hat, dann kommt der ruhige, der net aufmuckt, der sehr gute Noten hat, kommt dann hin. Aber jemand, der sehr kritisch ist, der kommt gar nicht rein, weil da hat man ja eigentlich Angst davor, vor der Kritik"(18.616-621).

Einige Mitarbeiter, die schon sehr lange im Betrieb sind, sind nicht mehr bereit, sich auf Schulungen weiterzubilden, obwohl dies für die Funktionserfüllung ihrer Stellen vorausgesetzt wird. Die Ursache dafür liegt laut Interviewpartnerin im Alter der Betroffenen.

"Ja, also ich mein, dich denk, wenn ich in der Situation gewesen wäre, und ich hätt des so massiv mitgekriegt, ich glaub, ich hätt mich schon ganz schön bemüht zumindest, daß ma über meinen Schatten zu springen und zu sagen, o.k.,

fünfundzwanzig Jahr hat's jetzt gereicht, ... probier' ich was. Also des ist schon a Generationsproblem, gell"(17.446-450).

Es war den betroffenen Mitarbeitern bewußt, daß durch die Einsparungsmaßnahmen ihre eigene Position unsicherer wird.

"... Aber ich denk mal, man hofft ja dann immer, ja mei, und ich bin schon so lang dabei und eigentlich kann man mir dann ja doch nix und ich habe einen relativ sicheren Arbeitsplatz und wenn's Spitz auf Kopf kommt, also dann betrifft's nicht mich, sondern viele, viel andere"(17.107-111).

Dennoch war es in den Augen der Probandin ein Fehler, die Schulungsangebote der Firma abzulehnen. Wenn dann noch was am Arbeitsplatz schief geht, ist die Stimmung natürlich schlecht und die Position wird immer unsicherer.

Zusammenfassung: Die Beschreibungen zu MitarbeiterEinstellung und Unternehmenskultur machen deutlich, daß bürokratische Strukturen und Bequemlichkeit in den Betrieben eingerissen sind und nun energisch bekämpft werden müssen. Einige Führungskräfte sehen aber auch, daß es die unternehmensinternen Systeme sind, die diese Entwicklung gefördert haben. Problematisch ist, daß die Mitarbeiter, die flexibel und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sind, auch diejenigen sind, die am ehesten das Unternehmen verlassen. Nicht alle Mitarbeiter und auch nicht alle Führungskräfte sind tatsächlich bereit, sich zu ändern. Teils wird die Lethargie als Generationenproblem gesehen (Ü), teils wird betont, daß es nicht altersabhängig wäre (FK). Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen wird mehrfach problematisiert. Aus der Gruppe der Überlebenden betonen einige die Notwendigkeit der Veränderung und die Verbesserung der Situation nach dem Verschlinkungsprozeß.

Anmerkungen: Aus der Gruppe der Opfer liegen keine Statements zu diesem Thema vor, was damit erklärt werden könnte, daß für diese Probanden andere Faktoren des Abbauprozesses eine höhere persönliche Bedeutung haben. Veränderungswiderstand scheint ein häufiges Phänomen zu sein (s.a. Teil I, Kapitel 7).

3.4.2.2. Kennzeichen des unmittelbaren Umfeldes

FK

Kennzeichnend für die beschriebenen Situationen sind Unsicherheit und Instabilität in verschiedenen Prozeßstufen und -stadien. Eine Firma bezeichnet sich selbst als einen einzigen Umstrukturierungsprozeß. Fast jeder Bereich steht zur Frage und für die ganze Branche ist die Zukunft ungewiß. Lineare Voraussagen sind angesichts der firmeninternen Komplexität nicht mehr möglich.

"... Aber wann wie was kommt, das können's in keiner Weise dann sagen"(8.428-429).

Man kann in dieser Situation nur die Rahmenbedingungen für zukünftige Entwicklungen festzulegen versuchen. Eine Firma hat aufgrund einer "unglücklichen" Fusionierung zusätzlich die Schwierigkeiten einer unharmonischen Kultur und hoher interner Konkurrenz. Über hohe interne Konkurrenz berichten auch andere Probanden, deren Firmen Dezentralisierungsprozesse durchführen, die den Status der zentralen Einheiten gegenüber der dezentralen, operativen Einheiten verschlechtern. Verschärft

wird dabei die Situation für die zentralen Dienstleister noch durch Outsourcingmaßnahmen.

"Ja, wir treiben auch sehr viel Aufwand hier mit Rechtfertigungen, wenn's um Kosten geht. ...Daß man einmal überprüft, Ruhe einkehren läßt, wieder prüft, wieder verändert, dann ist es auch irgendwo nachvollziehbarer"(11.713-727).

FK-O

Dem Unternehmen hat man eigentlich von außen nicht angemerkt, daß da was nicht stimmt, sonst hätte ein Proband damals die Stelle dort gar nicht angenommen. Im Unternehmen wurde eine Produktbereinigung durchgeführt, das heißt, alle Bereiche, die nicht profitabel waren, wurden abgebaut. Mit dem Einsatz einer neuen Geschäftsführung hat sich einiges verändert. Man dachte aber zunächst nicht an Downsizing, sondern hoffte auf Aufbau.

"...Da kam dann sowieso ne neue Geschäftsführung, da hat man gesagt, auf geht's jetzt, da wird geplant und aufgebaut, die strategischen Pläne waren alle auf Aufbau ausgerichtet" (2.147-149). "Ja, obwohl, da sind andere Sachen auch passiert, weil der eine Geschäftsführer gefeuert wurde, und der zweite dann auch noch, ich muß sagen, ich hab während der Zeit, ich krieg's jetzt sicher nicht mehr zusammen, ich müßt mal zählen, ich hab mindestens vier oder fünf Geschäftsführer erlebt, vier Qualitätsleiter, drei Fertigungsleiter. [...]. Das war ne relativ hektische Phase" (2.201-214).

O

Man konnte nicht erwarten, daß es dem Unternehmen so schlecht geht. Es gab zwar mal eine Nullrunde, aber das war nach Einschätzung der Probandin nur Trittbrettfahrerei, schließlich gab es überall Nullrunden. Die Belegschaft hat damals zugestimmt, sonst hätten drei Mitarbeiter entlassen werden müssen. Später sind trotz Nullrunde zwei Mitarbeiter entlassen worden. Es war aber überraschend, daß dann der ganze Betrieb (deutsche Tochter einer amerikanischen Firma) geschlossen wurde. Daß irgendwas "im Busch ist", war zu vermuten, als ein Amerikaner mit unklaren Funktionen in die deutsche Firma versetzt wurde. Der hat dann Berichte geschrieben und mit Amerika korrespondiert.

"Da war vielleicht schon etwas im Spiel, was wir, ich mein ich sitz halt da zu weit weg, in der Buchhaltung, und auch von der Geschäftsführung wurde nichts gesagt"(9.340-342).

Zwischen dem offiziellen Betriebschluß und dem tatsächlichen Ende aller Tätigkeiten liegen im beschriebenen Fall fast 12 Monate. Zum Teil liegt das an den langen Kündigungszeiten, zum Teil müssen noch Abschluß- und Aufräumarbeiten geleistet werden. Jedenfalls verlassen über den Zeitraum von einem Jahr fast alle Mitarbeiter sukzessive den Betrieb. Die Interviewpartnerin, ist eine von denen, die bis zuletzt bleibt. Eine andere Firma war ein Familienbetrieb, der sich vom Volumen her in den letzten Jahren verdoppelt hat. Dabei ist die Abteilung des Probanden jedoch unverändert groß geblieben und es ist dem Interviewpartner nicht einsichtig, warum diese reduziert wird. Es gab aber auch einen Wechsel in der Geschäftsleitung und es sind neue Manager gekommen, die anders planen.

"...Der alte Chef, ... der wurd von einem auf den anderen Tag vor die Tür gesetzt, nach Hause, also echt, gesagt: er braucht nicht kommen, er kann gehen, er kriegt sein Geld, fertig, aus"(1.167-170).

Dieser Wechsel ist eventuell Folge der problematischen Unternehmenssituation. Daß der Betrieb in einer Krise war, hat man bis dahin gar nicht so gemerkt, es stand auch nie was in der Zeitung. Irgendwas muß da passiert sein. Es muß eigentlich schon vor ein paar Jahren angefangen haben. Auf jeden Fall ist anzunehmen, daß in den Führungsetagen schon seit längerem bekannt ist, daß da nicht alles so läuft, wie es eigentlich sollte. Eine Probandin berichtet, daß vor dem Stellenabbau ein neuer Chef kam und man daher wußte, daß sich etwas ändern würde.

"...Aber so genau wußte es eigentlich keiner und die, die es wußten, haben das natürlich möglichst lange unter sich ausgemacht"(7.17-18).

Der Leiter der Abteilung mußte dann kurzfristig sein Büro räumen und für den neuen Mann Platz machen. Der alte Chef war eigentlich sehr beliebt und man nimmt an, daß bei dessen Freistellung auch Intrigen eine Rolle gespielt haben, was die Probandin enttäuschend findet. Veränderungen sind in der Firma nichts Neues, es wird immer schon viel umgebaut. Manchmal fragt man sich sogar, ob man die Umbaukosten nicht für was anderes sinnvoller einsetzen könnte. Man hatte nicht das Gefühl, daß es der Firma schlecht ging. Die Einführung von Teilzeitarbeit als Abbaualternative war von der Geschäftsleitung einer anderen Firma kategorisch abgelehnt worden und auch für Frauen mit Familie war es schwierig, Stellen zu halbieren. In den Jahren vor dem Stellenabbau, waren die Arbeitsbedingungen ganz gut. Im Bereich des Probanden herrschte ein wirklich gutes Betriebsklima. Mit dem Abbau kommt auch viel Unruhe in das Unternehmen und es wird immer mehr Personal abgebaut, es geht dahin, daß mit immer weniger Leuten immer mehr produziert werden soll. Der Abbau ist aus Sicht des Befragten nicht verständlich. Seiner Meinung nach war das ein ganz gesundes Unternehmen mit hohem Marktanteil. Daß das Unternehmen verkauft wurde, kann er sich nur aus Gründen des privaten Profites der Eigentümer erklären. Auch in einem anderen Betrieb wird weiterhin kräftig abgebaut. Wer wirklich gehen muß, läßt sich vorher kaum sagen, da spielen auch familiäre Aspekte eine Rolle. Unternehmensintern geht der Zusammenhalt verloren. Die Abteilungen versuchen sich gegenseitig Unkosten zuzuschieben.

"Ja, im Ressort ist es in anderen Bereichen ähnlich. Im Werkstattbereich ist es ähnlich, da wird auch abgebaut. So, und was wir jetzt machen, wir gucken verstärkt eben auf unsere Kosten. Und wir haben ja als Dienstleister auch wieder Dienstleister. Wir haben die Personalabteilung drin, wir haben das Rechnungswesen drin. So, und wir vergleichen dann auch. Was würde ein Ingenieurbüro in unserer Größe an Kosten haben, so und wir machen jetzt wieder den Druck und geben ihn weiter an unsere Dienstleister, damit wir überleben können. Also der Druck geht schon immer weiter" (11.480-487).

Zusammenfassung: Die Gesamtsituation ist durch Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit charakterisiert. Es herrschen hektische Unruhe und Aktivität, oft werden in den höheren Etagen Führungskräfte ausgetauscht. In einem Unternehmen wechselten innerhalb von zwei Jahren sechs Mal die Geschäftsführer. Bei vielen Firmen verschärfen sich die internen Beziehungen durch Konkurrenzdenken und Rechtfertigungsdruck. Ein Proband wünscht sich, es würde endlich ein bißchen Ruhe einkehren. Während die Führungskräfte (FK) und die Führungskräfte, die zu Opfern werden (FK-O), die Unruhe eher neutral beschreiben, kommen bei den Opfern deutlich negative Aspekte des Wandels wie Unerwartetheit, Unsicherheit, Mißtrauen und Angst

zum Ausdruck. Oft gibt es eine Vorahnung und man hat den Verdacht, daß "die da oben" mehr wissen als sie zugeben. Für die Opfer sind die Abbaumaßnahmen oft nicht nachvollziehbar. Downsizing wird von dieser Gruppe häufig als Folge von Managementfehlern bezeichnet.

Anmerkungen: Die betroffenen Mitarbeiter scheinen sich ohnmächtiger und somit hilfloser zu fühlen als die Führungskräfte. Unklar bleibt, warum die Führungskräfte mit der unsicheren Situation besser zurecht kommen. Möglicherweise ist für sie die Situation de facto nicht so bedrohlich wie für die Mitarbeiter oder sie sind besser vorbereitet und informiert resp. verfügen über mehr Handlungskontrolle.

3.4.2.3. Konkretisierung der Veränderungsmaßnahmen

FK

Es gibt neue Werte, an die die Unternehmen angepaßt werden müssen. Kennzeichnend sind Markt- und Kundenorientierung, aber auch Kostenbewußtsein und Qualität. Es bedarf neuer Entlohnungssysteme, in welchen z.B. statt Überstunden Fixpreise und erfolgsorientierte Prämien bezahlt werden. Angemessenheit ist wichtiger als Optimallösungen. Man kann die, die keine Leistung bringen, nicht mehr "parken". Durch Frührenten wird die Kehrtwende beschleunigt. Nur kreative und engagiert Unternehmen, müssen den unsicheren Markt nicht fürchten. Neben Anpassungs- und Dezentralisierungsprozessen werden über Kulturwandel Hierarchieverflachungen angestrebt, die es ermöglichen sollen, daß Entscheidungen vor Ort getroffen werden können. Gerade technische Funktionen werden völlig neu organisiert. Nach Meinung eines Interviewpartners bringt die in seiner Firma betriebene "Oberflächenkosmetik" nicht viel, man müßte einen richtigen Paradigmenwechsel durchführen, der bei den Betroffenen aber Widerstand auslöst. Auch in einem anderen Fall ist der Abbauprozess in einen Systemwandel der Organisation eingebettet. So werden z.B. Stellen neu bewertet und beschrieben, indem aufgaben- statt verlaufsbezogen gedacht wird, Organigramme verändern sich und spiegeln die neuen Strukturen wieder, Hierarchien werden verflacht, äußere Ränge und Titel haben nicht mehr die Bedeutung von früher, statt Vertikalkarrieren werden Horizontalkarrieren als Anreizsystem eingeführt. Somit soll die Basis für die notwendige Flexibilisierung des Unternehmens geschaffen werden. Statt der Anwendung vorgegebener Normen sollen individuelle situationsangemessene Lösungen erarbeitet und Entscheidungen getroffen werden. Problematisch ist es allerdings, alle Mitarbeiter mit diesen Veränderungsgedanken zu erfassen.

"Diese Wechsel oder diese Kultur des Wechsels ist aber noch nicht so installiert, daß man sagen könnte, das liegt allen klar vor Augen, das ist noch nicht etwas, was in den Köpfen drinnen ist, aber es ist sicherlich ein Punkt"(5.211-214).

Ziel ist es eine Kultur zu entwickeln, die zwischen dem amerikanischen "hire and fire" - Prinzip und dem japanischen Prinzip der lebenslangen Betriebszugehörigkeit liegt. Wenn die Firma noch nicht so schlank ist, wie sie sein sollte, liegt das nach Meinung eines Befragten nicht am Management sondern an den Mitarbeitern, den gesetzlichen Vorschriften oder den Arbeitnehmervertretern.

FK-O

Es sollen Prozesse optimiert werden, mehr in Teams gearbeitet werden, Hierarchien sollen abgebaut und festgefügte Ränge aufgelöst werden. Verantwortung soll nach unten delegiert und Kontrollen sollen weitgehend abgeschafft werden. Zentrale Aufgaben werden dezentralisiert, das bedeutet z.B., daß die einzelnen Bereiche dann selber ihr Personal einstellen. Nach Meinung eines Probanden kommt dies seinem persönlichen Arbeitsstil sehr entgegen. Trotz dieser Zielausrichtung können Einzelentscheidungen des Managements aber teilweise nicht nachvollzogen werden. Auch die Firmenphilosophie ändert sich. Man muß davon abkommen, nur das Beste und Teuerste produzieren zu wollen. Das war ein Fehler, den man früher gemacht hat. Man wollte eben die "eierlegende Wollmilchsau" produzieren, die der Kunde u.U. gar nicht will. Den Veränderungsgedanken durchzusetzen ist allerdings schwierig. Der neue Gedanke

"... wird unheimlich stark kommuniziert und man versucht ihn von oben nach unten zu tragen, aber es ist schwierig, manche Leute kommen überhaupt nicht damit zurecht"(3.610-612).

O

Es wird geplant, verschiedene Aufgabenbereiche zum Teil an ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens nach außen zu verlagern. Dabei ist aber schon abzusehen, daß das auch nicht so optimal funktioniert, die Preise werden gedrückt, es kommt für die Anbieter nur darauf an, der Billigste zu sein. Mit dem Personalabbau und einer Hierarchieverflachung wird in einem Unternehmen die Einführung von "Lean Management" angestrebt. Das Ziel der Veränderungen sind aus Sicht des Befragten Kostenreduzierung und Gewinnmaximierung. Es wurde auch ein neues, angeblich gerechteres Entlohnungssystem eingeführt, nach Meinung des Interviewpartners dient dies aber nur dazu,

"...daß für das Unternehmen ne Kostenersparnis dabei rauskommt"(6.454-456).

Eine Probandin berichtet, es hätten sich über die Jahre Überflüssiges und Bürokratien angesammelt. Von daher ist es sicherlich richtig, daß die Firma abbaut. Allerdings müßte es nicht so rigoros sein. Die Zielsetzung der Veränderungen ist nicht klar.

"Ich weiß nicht, ob es Sparmaßnahmen nur sind, oder ob's einfach ne Umstrukturierung ist, die heute so ist, oder ob das kann ich eigentlich nicht so nachvollziehen"(7.425-427).

Ein anderes Unternehmen verlagert seine Aktivitäten in den Osten Deutschlands. Dabei wurden zwar Kenntnisse aber keine Mitarbeiter aus den Stammhäusern übernommen.

"Die sind zwar zu uns gekommen, haben sich bei uns informiert, haben uns also auf die Finger geschaut und dann san's rüber und haben's also selber gemacht"(4.623-624).

Ü

Die Pläne zur Umstrukturierung wurden mehrmals geändert. Erst wurde der Bereich des Probanden mit einem anderen Bereich zusammengelegt und diesem untergeordnet.

Später wurde das, was vom ursprünglichen Bereich noch existierte, für die Mitarbeiter überraschend doch ganz aufgelöst.

"...Die Auflösung vom X-Wesen ganz konkret, das ist erst so ein bißchen von hinten durch die Faust [sic!] ins Auge ist das so auf den Tisch gekommen"(12.225-227).

Ein Großteil der Mitarbeiter ist dabei in andere Einheiten aufgeteilt worden. Insgesamt gab es viel Hin und Her. Man hat später auch erkannt, daß man bestimmte Einheiten nicht scharf von einander abgrenzen kann, weil das inhaltlich keinen Sinn macht. Diese Einheiten mußten dann doch wieder zusammengeführt werden. Für die Betroffenen waren die Entscheidungen nicht nachvollziehbar und die ein oder andere Maßnahme

"...war vielleicht etwas zu scharf, zu resolut"(12.67-68).

Man hätte bestimmt einiges besser lösen können. Es war aber immer klar, daß alle Veränderungsmaßnahmen eine Personalreduzierung oder Personaleinsparung zum Ziel haben. Auch ein anderer Proband betont die Ziellosigkeit der Veränderungsmaßnahmen. Man muß halt erst abwarten, ob's was wird, oder ob nicht. In seinem Bereich hat es früher schon Vorruhestandsangebote gegeben.

"Na ja, es gibt, ich mein die Frühpensionierung, das war ja zu der Zeit schon in bei X, daß ma alle die, ja, wann war des, ich muß mal zurückrechnen, es müßt also 9X gewesen sein, da hat man alle, die zwischen 50 und 53 waren, die hat man also von Haus aus angesprochen, ob's nicht Frühpensionierungen nehmen wollen, ja. Ob das jetzt auch schon im voraus war, weiß ich nicht. Ich könnte mir vorstellen, weil einer, der ist mit ner ziemlich guten Abfindung zum Gehen mehr oder weniger gezwungen worden. Und das waren halt viel Pensionäre, die das schon, aus meiner Sicht, auf freiwilliger Basis gemacht haben"(16.398-405).

Die Veränderungsmaßnahmen stellen nach Meinung des Probanden eine gezielte Abbaustrategie dar. Viele Mitarbeiter wurden abgefunden oder frühpensioniert. Unklar war aber, warum man in dem Bereich, der schon lange rote Zahlen schrieb, erst noch in teure Anlagen investiert hat, um dann schließlich doch alles runterzubrechen und ins Ausland zu verlagern. Nachdem die Produktion verkleinert wird, muß auch der Verwaltungsbereich abgebaut werden. Dabei wird nach Meinung einer Probandin nach etwas undurchsichtigen Kriterien vorgegangen. Eine andere Probandin bemerkt, daß die Veränderungsmaßnahmen nicht die gewünschten Effekte zeigen. Durch die Verlagerung ins Ausland wären zwar die Produktionskosten gesunken, dafür hätten sich die Kosten für Maschinenausfälle, Qualitätskontrolle und Nacharbeiten erhöht. Die Firma folgt mit der Verlagerung ins Ausland eben einem allgemeinen Modetrend. Man könne aber auch keinen Fehler zugeben und deshalb wird die getroffene Entscheidung auf Biegen und Brechen durchgezogen.

"Man wollte das mit billigen Arbeitskräften machen. Und am Anfang muß das auch noch, die ersten Sachen war'n in Ordnung, dann haben's die Sachen rübergeliefert, haben's dann nachgeprüft, aber da war ich schon weg, und es funktioniert offensichtlich nicht so, wie sie sich's vorstellen"(18.179-183).

Veränderungsvorsätze sind zwar gut und schön, aber die Mitarbeiter ändern sich nicht so schnell.

"Aber da stehen Menschen dahinter, die können auch net aus ihrer Haut raus. Sie können net, was sie zehn oder fufzehn Jahr gemacht haben, und auf einmal sollen sie, was weiß ich wie, sein. ... Sie sind ja irgendwo geprägt worden"(18.675-679).

Es nützt nichts, wenn in der Führungsspitze eine neue Parole ausgegeben wird. Der Kontakt zur Unternehmensbasis ist verloren gegangen. Nur drüber reden, verändert noch nichts, zumal neue Konzepte oft von praxisfremden Hochschulabgängern entwickelt werden.

Zusammenfassung: Personalabbaumaßnahmen stehen laut Aussage der Führungskräfte meist im Zusammenhang mit einer Umorientierung der befragten Unternehmen in Richtung Markt, Kunden, Qualität und vor allem Kostensenkung. Interne Veränderungen betreffen die Einführung von Teamarbeit und die Verflachung von Hierarchien (Kulturwandel). Für die Opfer und die Überlebenden zeigen sich die Veränderungsziele konkreter in Form von Personalabbau und Kosteneinsparungen. Die von den Führungskräften angeführten übergeordneten Ziele werden nicht genannt oder sind nicht nachvollziehbar. Die konkreten Veränderungsmaßnahmen erscheinen oft chaotisch und von unverständlichen Richtungswechseln geprägt.

Anmerkungen: Es ist anzunehmen, daß es der Unternehmensführung nicht gelingt, die Kernziele zu popularisieren und konkrete Veränderungsmaßnahmen in einen logischen, für jeden Mitarbeiter nachvollziehbaren Zusammenhang zu diesen Kernzielen zu stellen.

3.4.2.4. Veränderungsbeschreibende Begriffe

Zur Beschreibung der Abbausituation werden firmenintern meist spezielle Ausdrücke verwendet, die im Folgenden gesammelt aufgeführt sind.

FK

Umstrukturierungsprozeß, Effizienzsteigerungsprozeß, Minimierungsprozeß, Prozesse schlanker machen, Restrukturierung, Auslagerung, Auflösung oder Fremdeinkauf von Fähigkeiten, Rationalisierung (gebraucht man laut Proband nicht so gerne), Dezentralisierung, Schrumpfen, Anpassungsprozeß, Kapazitätsanpassung, Turnaround, dramatischer Anpassungsprozeß, eine Umstrukturierung, bei der einige zur Disposition stehen werden, verschiedene Maßnahmen, die alle auf Personalabbau hinauslaufen. Outplacement-Aktivitäten, Frühpensionierungen, Veränderung von Strukturen, Veränderungen, Reduzierungen, Dezentralisierungen, Kapazitätsreduzierungen, Strukturanpassung, etwas effizienter gestalten, etwas kundenorientiert gestalten.

FK-O

Überproportionale Personalreduzierung, Personalanpassungen.

O

Abbau im Produktionsbereich, Personaleinsparung, Entlassungen. Personalabbau, Arbeitsplatzabbau, Umstrukturierungsmaßnahmen. Entlassungen, Umstellungen im internen Bereich, rigoroses Aufräumen.

Ü

Vorruhestand als Mittel der Personalreduzierung, Personalreduzierung, Personaleinsparung. Kündigungen, auf der Freistellungsliste stehen. Runter fahren, Abbau, Frühpensionierungen. Fällig sein, Abbau, da werden Köpfe weggeschmissen, Freisetzen von Mitarbeitern, Entlassen. Versetzungen, Versuch, die Leute auch auf grobe Art loszuwerden, Frühpensionierungen, Kürzungen, Rationalisierungen.

Zusammenfassung: In der Wahl der Beschreibung dessen, was im Unternehmen vor sich geht, sind die Begriffe der Führungskräfte wesentlich vorsichtiger und vieldeutiger gewählt, als die oft drastischen Bilder der direkt Betroffenen oder der Überlebenden.

Anmerkungen: Möglicherweise liegt der Wortwahl der Führungskräfte ein Bedürfnis nach Distanzwahrung zu den Geschehnissen zugrunde. Tomasko (1987) betont die Bedeutung neutraler und depersonalisierender Begriffe zur Distanzwahrung zu unangenehmen Ereignissen. Er warnt jedoch davor, daß eine solche kurzzeitig sinnvolle Selbsttäuschung, wenn sie über längere Zeit aufrecht erhalten wird, dysfunktional werden kann. Eine zweite Erklärung wäre, daß Führungskräfte einfach gewohnt sind, sich "öffentlich" vorsichtiger zu äußern.

3.4.2.5. Eigenschaften des Downsizings

Unter dieser Kategorie werden Aussagen gesammelt, die beschreiben, wie der Abbau vollzogen wird und wie ihn die Interviewpartner erleben.

FK

Downsizing ist ein harter und schmerzhafter Prozeß, der für die Betroffenen sehr belastend sein kann.

"...Das müssen Sie zur Kenntnis nehmen, weil für die Betroffenen eben sehr bittere Schicksale, Einzelschicksale dahinter stehen, daß Sie da machen können, was Sie wollen. Sie werden diese Frustrationen, die Sie da auslösen, in keiner Form mildern. ... Sie können es vielleicht materiell lindern, daß keine Existenznöte im engeren Sinne aufkommen"(8.286-291).

Ein Proband betont, es hätte keine Opfer gegeben. Über fast fünf Jahre wurde relativ vorsichtig reduziert, es war kein Problem, weshalb man auch in der Presse nichts davon erfahren hat.

"Die, ehm, wenn Sie bei uns mit den Personalleuten sprechen würden, würden die sagen, wir haben gar keine Opfer. Denn wir haben das nie durch irgendwelche Outplacement Aktivitäten umgesetzt, sondern wir haben das eigentlich immer über Frühpensionierung, über Veränderung von Strukturen und solche Dinge abgedeckt, so daß letztlich der Einzelne kein Leidtragender sein sollte, zumindest kein Opfer, die sind mit Übergangsgeldern versehen, ehm, da träumen wir heute von. Also wenn ich das bekäme, was die bekommen für den Übergang, würd ich morgen meinen Abschied nehmen"(5.8-16).

Es gab sogar Mitarbeiter, die sich beschwert haben, daß sie nicht mit ins Abbauprogramm aufgenommen werden, weil ihre Position nicht zur Disposition stand. Die hätten das als Belohnung empfunden, mit so einer hohen Abfindung gehen zu können. Dadurch dreht sich die Bedeutung von Opfer und Täter seiner Meinung nach um. Es gibt überlebende Mitarbeiter im Unternehmen, die glauben, durch die Strukturveränderungen Nachteile erfahren zu haben und die sich betroffener fühlen als manche von den Opfern. Wenn man nicht aufpaßt, kann beim Stellenabbau viel schief gehen, vor allem, wenn man das erste Mal mit dabei ist. Die Stimmung geht eher runter.

"Es geht darum wen man los wird, es geht auch darum, wie man sie los wird, ehm, Sie kennen diese Altersteilzeit Ideen, das sind sicherlich Ansätze, die ich für sehr

sehr geschickt halte, weil dieser, dieses abrupte Wechseln von der Firma nach draußen, das für viele diese Emotionalitäten auch weckt, das sind nicht nur die Emotionalitäten auf der einen Seite, das sind auch die relativ schnellen und abgeschnittenen ehM Beziehungen zu der Firma auf der anderen Seite."(5.576-582).

Andererseits läßt sich ein Verschlanungsprozeß besser schnell durchführen, wenn der Druck von außen, von der Wirtschaft sehr hoch ist. Sonst hat man keine Argumente, um den Abbau durchzusetzen.

"... So ein Verschlanungsprozeß, der sollte relativ schnell sein, weil auch die Rahmenbedingungen, der Druck der Wirtschaft insgesamt vom Verständnis der Mitarbeiter das was getan werden muß und solange das da ist, kann man solche Dinge realisieren, wenn Sie in einer Situation sind, wo alles blüht und gedeiht, dann haben Sie fast keine Argumente, um sowas umzusetzen, also haben Sie, muß man auch diese Rahmenbedingungen, diese äußeren Möglichkeiten einfach mitnehmen, das bedeutet, man hat nicht die Zeit eine solche Sache, sagen wir mal über einen längeren Zeitraum umzusetzen ..." (5.585-592).

Ein Proband meint, die Downsizing-Maßnahmen hätten zwar auch Turbulenzen hervorgerufen, man hätte aber mit viel Energie vieles verbessern können.

"Ja, das war ziemlich hektisch, aber gut, es gab viele gute Leute, eh gibt viele gute Leute, wir haben ein paar Pannen gehabt, manchmal wurde das Eis sehr dünn, aber es ist im großen und ganzen, nein, nicht im großen und ganzen, es ist gut gegangen. Es hat keinen Einbruch gegeben und wir haben mit viel Elan und viel Energie sehr viel verbessert, in der kurzen Zeit. Also ich muß sagen: Das war eine sehr schöne Zeit, wiewohl für mich auch besonders lustig [ironisch?]" (10.130-135).

Allerdings wird die Wiederholung von Downsizing-Prozessen eher als belastender, harscher, schneller und nicht mehr so menschlich geschildert.

"Und, ja ja gut, nun kommt natürlich der zweite Schlag, im gleichen Jahr, da muß ich sagen: Langsam reicht's mir" (10.161-163).

Um schlanker zu werden, bedienen sich alle Firmen der Frühpensionierungen. Wenn es darüber hinaus zu Aufhebungsverträgen kommt, ist dies aus menschlicher, sowie aus arbeitsrechtlicher Sicht wesentlich schwieriger. Das kann bis zu Jahren dauern. Die betroffenen Leute müssen auch eine Chance bekommen, sich zu ändern. Frühpensionierungen als Personalabbaumaßnahme oder Wechsel in andere Bereiche werden meist als unproblematisch eingestuft. Dagegen ist es schlimm, wenn Leute mittleren Alters abgebaut werden, die auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr haben, oder wenn jetzt junge Leute meinen, in der Firma ein sicheres Standbein zu haben und dann mit 45 nicht wissen, wohin sie gehen sollen. Abgebaut werden sollen grundsätzlich Leute, die eine schlechte Leistung bringen und damit auch das Gruppenergebnis gefährden. Ein Proband berichtet, daß der Einsatz eines Sozialplanes das Schlimmste sei, was passieren könnte, da hätte man als Führungskraft kaum noch Einflußmöglichkeiten.

FK-O

Am Anfang ist der Personalabbau nicht das große Drama, da geht es erst mal ziemlich mild zu, indem ältere Mitarbeiter frühpensioniert werden oder man versucht, Mitarbeiter auf Halbtagsstellen zu versetzen. Über Einstellungsstopps kann ebenfalls wirksam reduziert werden. Da der Betrieb viele angeleitete Kräfte beschäftigt, ist die hohe Fluktuationsrate hierbei von Vorteil. Ein anderer Proband beschreibt, daß es seine

Firma geschafft hat, den Abbauprozess durchzuführen, ohne, daß jemand unfreiwillig gehen muß.

"Ich muß nicht, das ist das Schöne, wir haben es bisher immer noch geschafft, es muß keiner. Wir haben das bisher immer so vereinbart, daß wir gesagt haben: o.k. wir legen die Bedingungen auf den Tisch dann schauen wir mal. Bist du einverstanden, o.k. wenn nicht, dann schauen wir mal, wo wir noch was regeln können (mhm). Und ich hab Leute gehabt, bei denen haben wir wirklich zwei, drei Jahre nachgeschoben. Wenn die jetzt grad ein Haus gebaut haben oder so, der kann sich's nicht leisten. [...] Gut, wenn sich's einer nicht leisten kann, dann kann man nichts machen. Das ist unmöglich und ich kann den aber auch nicht unter Druck setzen. Und, da hat man dann eben ein paar Klötze mehr am Bein"(3.155-167).

Man weiß aber noch nicht, wie weit der Abbau tatsächlich noch reichen wird und welche Konsequenzen er hat. Darüber hinaus hat man selbst auch nur begrenzte oder keine Einflußmöglichkeiten.

"Für das Management war es eigentlich im Fortschreiten erst klar, wie schlecht es um die Firma steht"(2.127-128). ... "Aber da sitzt man auch net an der richtigen Position, daß man das selber machen kann oder entscheiden kann. Und dann, also wir haben Krieg geführt, gegen den einen Geschäftsführer"(2. 262-264)

Meist geht der Abbau in mehreren Wellen vor sich. In einer Firma geht es schon seit 10 Jahren so dahin, allerdings gibt es auch Bereiche, in denen es brutal zugeht, da müssen in einem Jahr Hunderte abgebaut werden. Der Abbau fängt bei den angelernten Arbeitern an und geht dann in den Angestelltenbereich über. Dann werden auch leitende Führungskräfte prozentual entsprechend abgebaut, damit kein "Wasserkopf" entsteht. Die Notwendigkeit, auch in den Führungsebenen zu reduzieren, wird auch von dem zweiten Interviewten der Gruppe FK-O gesehen.

"Sonst hat man ja mehr Häuptlinge wie Indianer und da hat man in einer Gießkannenaktion jedem, der über 53 war, ein Angebot gemacht"(3.167-169).

O

Es wurden verhältnismäßig lange Kündigungszeiten von einem viertel bis zu einem Jahr eingehalten. In den oberen Führungsebenen hat sich nichts verändert, der Stellenabbau betrifft nur den Produktionsbereich. In einer anderen Firma wurde über die letzten Jahre permanent mittels Vorruhestandsregelungen Personal abgebaut. Als der Betroffene selbst freigestellt wurde, gab es jedoch einen Sozialplan, in dem nach Betriebszugehörigkeit, Alter und familiärem Status entschieden wurde, wer gehen muß und wer nicht. Auch noch zwei Jahre nach seiner eigenen Entlassung findet im Unternehmen des Interviewpartners weiterhin Personalabbau statt.

Ü

Die Umstrukturierung und schließlich Auflösung eines Bereiches ist für die Mitarbeiter schwer zu verkraften.

"Das war also sicherlich für manch einen ein ganz bitterer Einschnitt, vor allen Dingen Menschen, die sich immer total mit einer Organisation identifizieren"(12.29-31).

Einige Mitarbeiter wurden frühpensioniert, andere wurden in andere Bereiche überführt, verschiedene sind auch ausgeschieden. Für den Probanden stellte das einen

ganz "natürlichen Schritt"(12.267) dar. Es ist auch keiner entlassen oder rausgeworfen worden.

"Also da, da sind ja jetzt nicht irgendwelche Leute entlassen worden oder aus, aus der gesamten Kette herausgeworfen worden, ne. Also wenn es jetzt, wenn Sie jetzt so fragen in Bezug auf die Personen beziehen, ist ja keiner jetzt da irgendwo schlecht behandelt worden oder hat jetzt Riesennachteile einstecken müssen"(12.253-257).

Bei den Freistellungen zeigen die meisten Firmen schon einen "sozialen Touch". Wer besonders verdienstvoll für die Firma war, oder z.B. eine Frau, deren Mann schwerkrank ist, wird nicht entlassen. An einer späteren Stelle meint die Probandin jedoch:

"Wenn reduziert werden muß, werden, werden die Leute von der Person her uninteressant, es zählt nur mehr der Kopf, der Leistungsträger"(13.497-499).

Die Vorentscheidungen, wer freigestellt werden soll und wer nicht, sind nicht immer richtig. Insgesamt ging es der Firmenleitung auch darum, einen Sozialplan zu verhindern, indem man sagt, die meisten der Betroffenen können firmenintern eine neue Stellung finden. Manche Firmen behandeln ihre Mitarbeiter wie Schachfiguren. Die Mitarbeiter werden nach Bedarf verschoben, ohne daß man auf menschliche Belange Rücksicht nimmt. Die Methoden sind manchmal rigoros. Mitarbeiter, die sich aus privaten Gründen nicht versetzen lassen wollen, müssen z.T. mit Sanktionen rechnen.

"Und da ist einer eingestellt worden, von X, der war 40. Also der hat die selben Probleme gehabt. Der sollte also in den Norden gehen, und da hat er gesagt, das kann er nicht, weil er seine Familie da hat und seine Frau hat da Arbeit. Und dann ist das, da ist er auch auf's Abstellgleis gekommen. Also die Methoden sind sehr rigoros."
 "(16.129).

Sobald man auf der Freistellungsliste steht, ist der soziale Status hinüber.

"Und, also die Behandlung. Sie warn dann niemand, Sie warn Null"(16.134).

In einer Firma nahm der Abbau eher einen schleichenden Verlauf, wobei man das Gefühl hatte, daß die oberen Führungskräfte mehr wußten als offiziell bekannt gegeben wurde. Die tatsächlichen Zielvorgaben wurden erst mitten im Prozeß veröffentlicht. Anfangs gab es Versetzungen, später wurde auch zu härteren Mitteln gegriffen.

"... Wo halt gar nichts mehr gangen ist, hat man ja, meiner Meinung nach schon versucht, die Leute auch auf grobe Art los zu werden"(17.18-19).

Die Frühpensionierten sind nach Ansicht der Probandin ganz gerne gegangen, aber die Betroffenen der zweiten Welle hatten gehofft, noch nicht das Unternehmen verlassen zu müssen. In der zweiten Welle waren die Ausschlußkriterien Alter, Flexibilität, Schulungsbereitschaft und Ausbildung.

"Also, wie, der erste Schuß - hob i gesagt, mit den Frührentnern, das war auch, und das war, ich denk auch, daß die da damals betroffen hat, für die gar net so schlimm war. Und der zweite Schritt, das hat sich dann schon rauskristallisiert, das ist dann schon losgegangen, so Alter, Flexibilität, inwieweit kann man die noch schulen und in wieweit sind die bereit, geschult zu werden. Wie kann man die umsetzen oder versetzen oder, also ich denk, daß wohl schon das Kriterium meiner Meinung nach war, so also schon möglichst jung und, und viel Vorbildung. Die will man behalten

und alles, was sag i mal, net in dem Raster war, hat man versucht, weg zu bekommen."(17.71-79).

Zusammenfassung: Frühpensionierungen stellen kein Problem dar, sondern werden nach Ansicht einer Führungskraft zum Teil sogar als Belohnung erlebt. Auflösungsverträge sind dahingegen sowohl von der menschlichen, als auch von der rechtlichen Seite schwieriger durchzuführen. Eine Führungskraft berichtet, es hätte sich durch den Abbau im Unternehmen vieles verbessert und bewegt. Die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen müssen, werden sehr frustriert. Als Verantwortlicher kann man nur versuchen, materielle Sorgen zu mindern. Vielen Firmen ist auch wichtig festzuhalten, daß keiner gehen muß. Andererseits wird berichtet, daß Betroffene durchaus unter Druck gesetzt werden. Die Überlebenden sehen die Situation kritischer, der Mensch würde nicht mehr zählen, man schiebt Mitarbeiter wie Schachfiguren herum. In Einzelfällen zeigen die Firmen jedoch ihren "sozialen Touch". Übereinstimmung besteht in der Ansicht, daß sich in der zweiten Welle und mit zunehmender Abbaudauer die Situation erheblich verschärft. Nach den Arbeitern sind auch Angestellte und zunehmend leitende Führungskräfte vom Downsizing betroffen.

Anmerkungen: Die Schilderungen der Gesprächspartner stützen die Theorie von Greenhalgh et al. (1988), nach der es unterschiedliche Schweregrade von Downsizing-Maßnahmen gibt, wobei Einstellungsstops und Frühpensionierungen leichter zu verkraften sind, als Versetzungen und Entlassungen. Daß Führungskräfte eher sachlich-finanzielle Aspekte thematisieren und die Überlebenden eher sozial-zwischenmenschliche Dimensionen ansprechen, spiegelt eventuell die größere Identifikation der Überlebenden mit den Betroffenen (Opfer) und eventuell auch die Angst wieder, selbst eine solche Situation zu kommen. Für die Führungsverantwortlichen ist es vielleicht auch das Gefühl, ihre Pflicht - finanziell hat niemand etwas zu befürchten - getan zu haben, schließlich kann man sich nicht um die Emotionen jedes einzelnen kümmern. Also ist es eventuell auch ein Versuch, innere Distanz zu den Geschehnissen und zur eigenen Verantwortung im Prozeß zu wahren. Beschrieben wird diese Distanzierung als ein legitimes und nachvollziehbares Bedürfnis unter anderem von Allcorn et al. (1996).

3.4.2.6. Ausmaß und Kennwerte des Downsizings

Die hier angeführten Zahlen gelten meist für den unmittelbaren Bereich des Probanden (Abteilung). Die Umrechnung in Prozentzahlen wurde von der Interviewerin durchgeführt. Eine Aussage wie: "Bei uns mußte jeder zweite gehen" bedeutet demnach 50% Personalabbau.

FK

Das Ausmaß des Stellenabbaus im Arbeitsumfeld der Befragten betrug mehr als 20%, 33%, 41,3%, 44% und 50% abzubauenen Arbeitsplätze.

FK-O

Der Stellenabbau läuft seit sechs Jahren. Es wurden etwa 45% abgebaut. Im oberen Management wurde sogar um 50% gekürzt. Bei einem anderen Probanden läuft der Abbau seit zehn Jahren, in seinem Bereich wurde das Personal um 71,4% reduziert.

O

Nach kurzer Vorwarnzeit wurden ca. 10% der Stellen im Werk gestrichen. In der eigenen Abteilung wurden jedoch 50% der Mitarbeiter entlassen. In einem anderen Betrieb wurden 30% der Arbeitsplätze abgebaut. Einer der Betroffenen berichtet von einem Abbau um 90% in seinem Arbeitsumfeld.

Ü

Es wurde erst um 80% gekürzt, dann kamen Mitarbeiter eines anderen Standortes hinzu, insgesamt sind gut 50% der Stellen abgebaut worden. In dem Bereich einer anderen Firma wurden 75% der Stellen gekürzt. In einer anderen Befragung waren es 58,3%.

Anmerkungen: Obwohl der Stellenabbau oft nur als Teilerscheinung einer größeren Umgestaltung des Unternehmens genannt wird, wird anhand der genannten Kennzahlen deutlich, daß die Personaleinsparungen meist einen größeren Stellenwert haben, als zunächst zugegeben wird. Zu befürchten ist, daß in vielen Fällen die Nachteile einer reinen Belegschaftsreduktion die Vorteile eines systemintegrierenden Downsizing-Prozesses überwiegen (s.a. Cameron, 1994b).

3.4.2.7. Ursachen für die Downsizing-Maßnahmen

In dieser Kategorie werden die Gründe zusammengefaßt, die aus Sicht der Interviewpartner für die Downsizing-Situation ihres Unternehmens verantwortlich sind.

FK

In den meisten Statements zu den Gründen für Downsizing-Maßnahmen werden diese als von außen, also über die Verhältnisse des Marktes diktiert, genannt. So sind zum Beispiel die Abnehmermärkte zusammengebrochen, oder Währungskurse entwickelten sich nicht so wie erwartet. In jedem Falle müssen die Firmengeschäfte mehr unter kommerziellen Prämissen gesehen werden. In Hinblick auf den äußeren Markt wird Downsizing auch als notwendige Prophylaxe zur Rettung der Firma, oder wenigstens einiger Arbeitsplätze gesehen: Im zukünftigen gnadenlosen Verdrängungswettbewerb geht die Firma sonst unter. Bevor der große Schlag kommt und alle weg sind, müssen interne Lösungen gefunden werden. Auch ein anderer Proband nennt den Personalabbau als Maßnahme zur Rettung der verbleibenden Stellen.

"Klar, es gibt auch Situationen, bei denen man sagen muß, o.k. es ist in Gottes Namen, uns steht das Wasser bis zum Hals, und entweder wir tun das, oder es geht den Bach runter, dann sind sie alle mit dran"(5.868-871).

In einem Fall wird Benchmarking als Ursache für den Abbau angegeben.

"Die Firma hat sehr hohe Ziele, was jetzt Umsatzsteigerung, Gewinnsteigerung in den nächsten Jahren angeht, aber wenn wir die Ziele nicht erreichen, werden wir noch weiter zurückfahren, als wir jetzt schon sind. Also das Ergebnis der Firma ist ja nicht sehr gut, verglichen mit anderen Firmen. Also absolut gesehen ist das Ergebnis wohl gut, aber bezogen auf das Vermögen, was angelegt worden ist bezogen mit dem Umsatz, den wir haben, sind wir mit anderen Firmen verglichen, X, sehr schlecht. So, und daß wir als Firma dafür kämpfen müssen, das seh ich also auch. Insoweit betrachten wir unseren Teil als Beitrag zum Firmenergebnis"(11.411-419).

Als interne Gründe für Stellenabbau gelten Kapazitätsanpassungen wegen Effizienzsteigerung und zurückgehender interner Anfragen, Auflösung und Fusionierung von Bereichen, die zu Überkapazitäten in anderen Bereichen führen, sowie die Notwendigkeit, bereichsintern Profit machen zu müssen und es sich nicht mehr leisten zu können, Mitarbeiter, die keine Leistungsträger sind, mitzutragen. Ein Proband meint hierzu:

"Es gibt auch Leute, die sind schlichtweg faul. Es gibt auch Leute, die sind schlichtweg bockig, mhm, die haben ihre eigenen Probleme und die tragen die dann hier aus, ne. Es gibt auch welche, die trinken viel. Es gibt auch welche, die sind recht alt. Alles in allem betrachtet, glaube ich, weiß jeder Chef, welche zwei oder drei er, wenn er könnte, loswerden würde"(14.355-359).

Eine kritische Äußerung beinhaltet, daß Downsizing nicht das geeignete Mittel sei, um die Probleme der Firma zu lösen. Es wäre zwar das Leichteste, ginge aber an den echten Problemen, nämlich einen Paradigmenwechsel durchzuführen, vorbei.

"Aber hier werden die Entscheidungen eher gefällt nach: Wieviel Geld haben wir? Ach, zuwenig, dann lassen wir doch mal ein paar weg. Und das kann natürlich nicht klappen, ist doch logisch" (14.774-776).

FK-O

Ursächlich für die Abbauentscheidungen ist die Verschärfung des Marktes beziehungsweise ein Rückgang der Nachfrage und die mangelnde Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Man war zu sehr von einer Produktparte abhängig.

"Und das war von der Konsequenz her, was da letztlich rausgekommen ist, kann ich schon sagen, das isch'nen Managementfehler man darf sich halt net als Unternehmen nur auf ein Standbein stellen. Und das dann später zu verändern und zu sagen, wir gehen jetzt eine andere Richtung, das war aber schon zu spät" (2.172-176).

Teile des Betriebes sind nach außen verlagert worden (Outsourcing), obwohl ersichtlich war, daß dies für den Betrieb teurer ist als die interne Abwicklung der entsprechenden Aufgaben. Darüber hinaus gibt es allgemein die Tendenz, die großen Standorte zugunsten kleinerer Orte oder des Auslands zu verlassen, da sich die hohen Lebenshaltungskosten auf die Gehälter auswirken.

O

Die amerikanische Muttergesellschaft stellt ihre Tätigkeit in Deutschland ein, da sich die Erwartungen nicht erfüllt hätten und der Marktanteil sehr gering war. Als Grund für den Stellenabbau werden in einer anderen Firma zu hohe Personalkosten angegeben. Die Mitarbeiter glauben aber, daß es im Management eine Fehlentscheidung bezüglich des Produktangebotes gab.

"Eine Fehlentscheidung, die dann massiv dazu geführt hat, daß dann der Betrieb eigentlich nicht mehr richtig lief, ne"(1.212-213).

Teilweise werden ganze Bereiche, die irgendwie als unabhängig gesehen werden, nach außen verlagert. Grund für die Stellenstreichungen war in einem anderen Falle der Verkauf der Firma an einen Konzern. Seitens des Betriebsrates und der Betriebsleitung wurde dabei immer erzählt, der Stellenabbau sei nötig, um die anderen Arbeitsplätze zu sichern. Der Proband berichtet von einem Kollegen, dem es genauso ginge, in dessen Firma würden auch kontinuierlich die Belegschaftszahlen nach unten korrigiert.

"Mit dem Endergebnis Null. Und von daher kann ich diese Argumentation nicht so nachvollziehen. [...]. Ich seh da immer noch keinen Sinn darin, noch mehr Arbeitslose zu produzieren. Aber es ist immer noch die allgemeine Firmenpolitik, die in Deutschland betrieben wird, das heißt, nicht nur in Deutschland, ich denk, das ist auch weltweit"(6.261-268).

In einer Firma wurde ein Ausbildungsbereich von einem anderen Ausbildungsbereich übernommen. Dabei wurden massiv Stellen gestrichen. Insgesamt ist die Nachfrage für Auszubildende im Stammbereich stark gesunken, daher wird abgebaut. In einer anderen Firma wird der gesamte Produktionsbereich ins Ausland verlagert, was einen Grund für den Stellenabbau darstellt. Der andere Grund liegt in der Umstellung auf modernere Datenverarbeitungstechnologien, die einige Arbeitskräfte überflüssig macht.

Ü

Grund für die Personalveränderungen war letztlich die Auflösung eines Bereiches im Rahmen einer größeren Umstrukturierung. In einer anderen Firma wurde ein Produktionsbereich ins billigere Ausland verlagert, was zu Stellenabbau im Stammbereich führte. Ursächlich hierfür waren die Verluste im Produktionsbereich und das schlechte Abschneiden gegenüber der Konkurrenz.

Und da hat ma gesagt, o.k., beschließen halt die Vorstände beim X, entweder es wird ganz geschlossen oder Ihr müßt entsprechend umstrukturieren, reduzieren und, was ist jetzt in aller Munde, Verlagerung ins's billige Ausland"(13.102-105).

Auch den Betroffenen gegenüber wird mit schlechten Unternehmensergebnissen argumentiert, die nur eine Mitarbeiterreduzierung oder die Gesamtschließung zulassen. In einem weiteren Fall, war der Abbau die Folge der Verlagerung eines Fertigungszweiges ins Ausland aus Kostengründen, nachdem die Revision im Hause war. Daß es so weit kommen konnte, liegt nach Meinung einer Befragten, die sich an das Buch "Nieten in Nadelstreifen" erinnert fühlt, an einem Managementfehler

"Der hat zu wenig Innovationen gemacht, der hat sozusagen den Karren schon in den Dreck gefahren"(13.238-239).

Dann war klar, daß was geschehen mußte, und nachdem das Geschäft nicht als strategisch wichtig eingestuft wurde, wurden die Verlagerung ins Ausland und die Stellenreduzierung im Stammbereich beschlossen. Auch ein anderer Proband sieht die Ursache für den Abbau in Fehlentscheidungen des oberen Managements. Es ist aber klar, daß die Situation mittlerweile aussichtslos ist, seit Jahren werden nur noch rote Zahlen geschrieben.

Zusammenfassung: Downsizing wird als Reaktion auf interne oder externe Entwicklungen, als Prophylaxe vor erwarteten Entwicklungen, als Folge von Benchmarkingergebnissen und in Begleitung von Outsourcingprozessen eingesetzt. Einmal wird kritisch hinterfragt, ob Downsizing wirklich das geeignete Mittel zur Verbesserung der Unternehmenssituation ist. Managementfehler als Ursache der Unternehmenssituation und somit des Stellenabbaus werden von allen Gruppen außer der Gruppe der Führungsverantwortlichen angegeben.

Anmerkungen: Ursachenzuschreibungen und Sündenbocksuche erweisen sich häufig als Copingstrategien, die bei rückläufigen Entwicklungen in Unternehmen auftreten (siehe auch Noer, 1993). Dabei können insbesondere managementbezogene

Schuldzuweisungen als Zeichen des Vertrauensverlusts in die Führung interpretiert werden.

3.4.2.8. Mitwirkung und Rolle externer Berater

FK

Viele Berater versuchen nur, auf das Bestehende aufzusetzen, das Fehlerhafte wird nur optimiert, statt grundlegend verändert. Berater sind beim Optimierungsprozeß beteiligt und versuchen Abläufe im Unternehmen effizienter zu gestalten. Ein Führungsverantwortlicher betont, externe Berater würden es sich manchmal sehr leicht machen, indem sie nur Veränderungen initiieren, dann die Firma aber wieder verlassen. Zum Teil sind die extern vorgeschlagenen Veränderungen nicht sehr realistisch. Externe Berater versuchten auch nur die Funktionen zu besetzen, die "richtig Geld bringen" (5.900) und geben sich nicht mit Zuarbeiten zufrieden. Andererseits benötigt man sie aber als zusätzliche Instanz und zur Argumentation.

"Es gibt gewisse Alibifunktionen, es gibt Dinge, die müssen Sie durchsetzen. Und das braucht, wie soll ich das mal nennen, eine gewisse, ehm, eine gewisse, geballte Kraft im Hintergrund"(5.904-906).

FK-O

Es wurden auch Berater eingesetzt, aber die haben nicht viel gebracht. Sie sind viel zu kurz im Unternehmen und geben sich schon mit kleinen Veränderungen zufrieden.

"Die Durchdringung, bis man wirklich an den Wurzeln angekommen ist, da wo es wirklich krankt, das schaffen die wenigsten Unternehmensberater" (2.235-237).

Desweiteren wird den externen Beratern vorgeworfen, daß sie versuchen, mit Gewalt Änderungen durchzusetzen, was nur zu Widerstand bei den Betroffenen führt. Eingesetzt wurden die Berater in einem Fall von den kreditgebenden Banken. Zum Teil wird den Beratern auch von den Gesprächspartnern vorgeworfen, keinen klaren Kurs vorzugeben. Einmal wird in die eine Richtung empfohlen, dann kommt das nächste Team und empfiehlt die nächste Richtung. Wenn etwas wirklich umgesetzt werden soll, gibt's nur Probleme.

O

Die externen Berater sind von den geldgebenden Banken eingesetzt worden. Ihre Aufgabe ist es, zu entscheiden, was wie laufen soll, wo Personal eingespart werden soll. Die Berater waren fast ein halbes Jahr im Hause. Für einige Entlassungen haben die aber total falsche Angaben zugrunde gelegt, das sieht man anhand von einigen Mitarbeitern, die nun prozessieren. Die Berater und die neuen Chefs hatten eigentlich keine Ahnung, was die Leute im Betrieb genau machen. Zur Abbauentscheidung und -durchführung wurden auch in einem anderen Fall externe Unternehmensberater eingesetzt. Die Berater hätten schon mit einigen Leuten gesprochen, der Proband hatte mit den Beratern selbst aber keinen Kontakt. Er weiß auch nicht, was die Berater tatsächlich gemacht haben.

"Ne, das ist keinem so richtig klar geworden. Die haben ein paar Millionen abkassiert"(6.560-561).

Ü

Eine externe Beraterfirma hat die Analysen und Recherchen durchgeführt und einen Maßnahmenkatalog vorgestellt. In der Entscheidung, Personal abzubauen, waren wohl externe Berater beteiligt.

Zusammenfassung: In jedem der befragten Unternehmen sind ein oder mehrere externe Berater eingeschaltet, die den Abbauprozess mit in die Wege leiten und die sehr viel Geld kosten, deren tatsächlicher Nutzen aber meist kritisch eingeschätzt wird.

Anmerkungen: Eine Führungskraft spricht an, was vielleicht erklären kann, weshalb Berater trotz der hohen Kosten und der oft unbefriedigenden Ergebnisse eingesetzt werden. Es ist dies die Alibifunktion eines "unabhängigen Dritten", die dazu dienen soll, die Notwendigkeit des Abbauprozesses zu "objektivieren". Damit kann den Beratern leicht eine Sündenbockfunktion zugeschrieben werden, so daß die Beziehung zwischen Managern und Mitarbeitern nicht durch Schuldzuschreibungen belastet wird.

3.4.2.9. Mitwirkung und Rolle der Arbeitnehmervertretung

Da die Arbeitnehmervertreter in den Interviews relativ häufig in allerdings sehr unterschiedlichen Konnotationen genannt werden, werden die Statements zur Arbeitnehmervertretung in einer eigenen Kategorie gesammelt.

FK

Durch Kostenzugeständnisse der Arbeitnehmervertretung konnten Arbeitsplätze gehalten werden. Man hätte aber einen großen Teil des Personalabbaues verhindern können, wenn die Arbeitnehmervertreter sich früher verhandlungsbereit gezeigt hätten.

FK-O

Welche Stellen gestrichen werden, wird auch mit dem Betriebsrat besprochen. Dieser stimmt den Veränderungsvorschlägen allerdings nicht immer zu, dann muß die Feistellungsliste geändert werden. Andererseits werden potentielle "Opfer" auch vom Betriebsrat vorgewarnt. In einer Firma hätte die Verlagerung eines ganzen Fertigungsbereiches ins Ausland vermieden werden können, wenn der Betriebsrat einem Sieben-Tage-Schichtmodell zugestimmt hätte.

O

Der Personalrat (?) wollte sich dafür einsetzen, daß bei der Auflösung des Betriebes Abfindungen gezahlt werden, obwohl dies nicht gesetzlich vorgeschrieben wäre. Es gab keinen Betriebsrat in der Firma, das wurde tunlichst vermieden. Die Belegschaft hatte allerdings bei einem Übernahmegerücht vor einem halben Jahr schon mal überlegt, ob es nicht besser wäre, einen Betriebsrat zu gründen. Es hat sich dann aber keiner bereit erklärt, das zu tun. In der Abteilung eines anderen Interviewpartners war ein Betriebsratsmitglied beschäftigt. Dieses wurde nach Sitzungen immer über die geplanten Abbauprozesse befragt. Bei den Mitarbeitern eines anderen Betriebes herrscht Wut auf die Firmenleitung und den Betriebsrat.

"Der hat deren Position mehr vertreten als unsere. Da haben wir uns ein bißchen verraten und verkauft gefühlt"(6.401-402).

Eine andere Probandin erzählt, eine Betriebsrätin habe sie überredet, den Aufhebungsvertrag zu unterschreiben. Dabei hätte sie sie unter Druck gesetzt, indem sie an ihr soziales Gewissen appelliert hätte. Es gäbe so viele Mitarbeiter, die jünger wären und einen Arbeitsplatz dringender bräuchten. Später bereut die Probandin ihre Entscheidung und meint, ohne die Betriebsrätin wäre die Sache für sie vielleicht besser ausgefallen. Es ist auch unklar für welche Seite die Betriebsrätin gearbeitet hat.

"Man hatte schon manchmal das Gefühl, man wußte eigentlich nie, ist sie jetzt auf der Seite der Arbeitnehmer oder Arbeitgeber"(7.284-286).

Ü

Der Betriebsrat versucht einen Sozialplan aufzustellen, damit die Mitarbeiter abgesichert sind. Dies umgeht die Firmenleitung aber, indem sie feststellt, daß viele der Betroffenen firmenintern untergebracht werden können. Nachdem die Freistellungslisten offengelegt sind, kümmert sich der Betriebsrat um die Leute, damit diese firmenintern untergebracht werden. In einer anderen Firma wurde der Abbau in einer Versammlung verkündet, bei der der Betriebsrat eine wichtige Rolle gespielt hat.

"So und dann ist da also ein wild zusammengewürfelter Haufen ist da zusammengesessen. Gott sei Dank mit 'ner Betriebsratvertretung, der sehr gut war. Es waren also zwei Leute vom Betriebsrat da ..." (16.70-73).

Der Betriebsrat hat viele Informationen eingebracht und zur Stabilisierung beigetragen. Insbesondere als seitens der Personalleitung einiges falsch dargestellt wurde. Einzelne Mitarbeiter wurden beraten und bei Abfindungsverhandlungen unterstützt. Eine Mitarbeiterin überlegt, sich selbst stärker für die Arbeitnehmervertretung zu engagieren, um auf die Prozesse in der Firma mehr Einfluß nehmen zu können.

"Was mir übrigens sehr wichtig war, das Gespräch mit dem Betriebsrat, ja. Das war mir sehr wichtig, weil ich da also doch an Informationen einiges gekriegt hab, ja. Und doch so einiges sich da stabilisiert hat. [...]. Ne, das hat sich eigentlich erst ergeben. Ich mein, ich hab den Betriebsrat immer positiv empfunden, ja, aber ich hab ihn nicht unbedingt für so wichtig empfunden, ja. Und das mein ich schon, daß das ganz wichtig ist, was diese Leute da machen. [...]. Der ist noch da, ja. Der ist noch da. Aber man sollte sich vielleicht doch stärker vielleicht in der Richtung engagieren (unverständlich) ..die oben sitzen, dann wär das sicherlich interessanter, mehr zu machen und sich da stärker zu engagieren. Aber es ist notwendig, sonst wird noch rigoroser a bei uns verfahren." (16.578-595).

Teilweise wurde den betroffenen Mitarbeitern angeboten, mit dem Betriebsrat bezüglich ihrer Karriereplanung zusammenzuarbeiten, was laut Interviewpartnerin aber schwierig ist, da man dort mit Fremden zu tun hat. Besser wäre es seiner Meinung, der eigene Vorgesetzte wäre noch geblieben und stünde für die Mitarbeiterbetreuung zur Verfügung.

Zusammenfassung: Arbeitnehmervertretern wird seitens der Führungskräfte mangelnde Verhandlungsbereitschaft und dadurch Mitschuld an der Entwicklung der kritischen Situation zugeschrieben. Von den Opfern wird auch Wut auf den Betriebsrat geäußert, von dem man nicht wisse, auf welcher Seite er stünde. Die Überlebenden schildern das Eintreten des Betriebsrates als positiv, wichtig und engagiert. Zwei der Probanden überlegen, ob sie sich selbst stärker für die Arbeitnehmervertretung einsetzen sollen.

Anmerkungen: Es ist auffallend, wie unterschiedlich die Rolle des Betriebsrates beschrieben wird. Bei den Führungskräften könnte man sich vorstellen, daß diese einen "Mitschuldigen" für die Situation suchen. Bei den Opfern, kann man nachvollziehen, daß diese sich im Stich gelassen fühlen, schließlich müssen sie ihre Stelle ja aufgeben, und so gesehen hat ihnen der Kontakt mit dem Betriebsrat im Endergebnis nichts genutzt. Die Überlebenden hingegen scheinen dankbar zu sein und sich vom Betriebsrat wirkungsvoll unterstützt zu fühlen.

3.4.2.10. Mitwirkung und Rolle der Personalabteilung

FK

Ein Interviewpartner schildert die problematische Rolle der Personalabteilungen in Abbauzeiten wie folgt:

"Und der Kontakt mit den Personalabteilungen wird gemieden, weil natürlich jeder Sorgen hat, wenn in diesen Zeiten die Personalabteilungen Kontakt aufnimmt, dann befürchtet man dahinter, schauen die sich jetzt an, was man taugt, um dann rauszufiltern, ob man der Nächste ist, der dann geht. Es laufen sofort automatische Prozesse ab. Es geht keiner unbedarft mehr miteinander um, sondern jeder fragt sich sofort im Hinterkopf: Was will mein Gegenüber eigentlich wirklich von mir? Das was er gesagt hat, hab ich gehört und verstanden. Aber jeder sucht sofort nach der Absicht dahinter"(8.442-450).

O

Die Personalbüros wußten teilweise gar nicht, was die Mitarbeiter tatsächlich machen. In einem Falle konnte zum Beispiel kein Zeugnis über Weiterbildungsmaßnahmen ausgestellt werden, weil die Unterlagen nicht verwaltet worden waren.

Ü

Einem Probanden wurde von der Personalabteilung ziemlich drastisch mitgeteilt, daß es für ihn keine Perspektiven oder Einsatzmöglichkeiten in anderen Bereichen mehr gibt.

"Nur, von der, vom Umfeld her ist es doch ziemlich realistisch zu sehen und zu sagen, daß da zumindestens für meine Person wenig wenig Perspektiven geboten werden können. Das wurde mir letztlich von der Personalabteilung da auch so krass vermittelt, wobei man noch da natürlich wiederum weiß, daß die deren Ziel ist es ja, möglichst viele in den Vorruhestand zu schicken. Das ist deren Aufgabe."(12.464-469).

Eine andere Probandin berichtet ebenfalls, daß der Kontakt mit der Personalabteilung eher kritisch zu sehen sei.

"... Und deren ihre Aufgabe war halt so, möglichst schnell, möglichst viele los zu werden und ich mein, wenn man da als Betroffener runtergeht, dann hat man wahrscheinlich eh das Gefühl, der will halt eh nichts Gutes oder der hilft mir eh net"(17.154-157). [...] "Ja also, ich glaub, daß grad die, die am Schluß noch so richtig übrig geblieben sind, wo das Personalbüro auch gemerkt hat, ja die bringen wir net los, daß die meiner Meinung nach auch ganz schön massiv versucht ham, gerade die auch irgendwie wieder los zu werden"(17.248-251).

Manchmal gab es Gespräche mit der Personalabteilung, die für manche Mitarbeiter sehr belastend waren.

"...Und ich glaube auch net, daß die immer ganz sauber da mit de Leuten umgegangen san. Da kamen also öfter mal welche mit den Tränen in den Augen"(16.350-352).

Ein Proband ist nicht von dem für ihn eigentlich zuständigen Personalleiter angesprochen worden, sondern von einer jungen Mitarbeiterin. Er hat zum einen das Gefühl, die Personalleute seiner Firma drücken sich vor den Gesprächen, zum anderen wird ihm auf diese Weise vermittelt, nichts mehr wert zu sein. Auch in einer anderen Fallschilderung betont die Befragte, daß für Entlassungsgespräche nicht die eigenen Vorgesetzten sondern die Personalleute zuständig seien.

"Nein, das macht kein Chef, das macht der Personalchef, sonst niemand. Oder die vom Personalbüro. Und solche Sachen gibt sich da keiner ab. [...]. Ja, damit will man nichts zu tun haben"(18.252-257).

Bei der Suche nach einer neuen Stellung innerhalb der Firma würde sich eine Probandin mehr Beratung und Unterstützung von der Personalabteilung wünschen, wobei sie aber auch Verständnis für deren schwierige Position zeigt.

"Also alles ist nicht so. Und so was hätt man, wie gesagt, bißchen besser mit den Personalabteilungen könnte man so was planen und so weiter, könnte man so was absprechen. Und dann würde es aus meiner Sicht wesentlich besser laufen. Aber die Personalabteilungen sind halt auch keine Verwaltungsstellen, die sich halt hauptsächlich um die Lohnabrechnungen kümmern, nicht das, was man eben mit dem Personal tut. Ja, also wie man das am besten wo anders einsetzt. [...]. Ich glaube, ja. Die sind von Haus aus, also aus meiner Sicht, überfordert, was also Zukunftsplanung und für junge Leut, also, ich mein, es ist auch von Vorteil, wenn junge Leut ihr Leben selber in die Hand nehmen, was a richtig ist, ja. Aber von der Personalabteilung gibt's also verhältnismäßig wenig Unterstützung. Die tun nur mehr oder weniger abrechnen, so was ich bisher so miterlebt hab. Und da war'n die sicherlich überfordert, ich mein, die haben ja sowas auch das erste Mal gemacht. Und auf die kam ja einiges zu, ja, also die Leut, die war'n ja sicherlich auch sehr gut beschäftigt"(16.553-570).

Das Informationsgespräch in der Personalabteilung war für eine andere Probandin sehr unerfreulich. Sie fühlte sich von ihrer Ansprechpartnerin nicht unterstützt, das vertraulich distanzlose Verhalten derselben wirkte unecht und paßte nicht zu den Inhalten des Gespräches. Hinterher fühlte sie sich "...zum Putzen zu blöd"(18.32). Im Gespräch wurde ihr der Wunsch, mal in einem Personalbüro zu arbeiten, ausgedrückt. Man hatte das Gefühl, die Frau vom Personalbüro spricht nur mit einem, weil sie dazu verpflichtet ist. Sie wirkte sehr von sich eingenommen und herablassend. Die Beratung bestand darin, daß man eine Liste mit vakanten Stellen innerhalb der Firma erhalten hat.

"Schaun's die Liste durch und bewerben Sie sich. Und bevor Sie's wegschicken, da bringen's die Bewerbungsunterlagen vorbei, dann sagen wir Ihnen eventuell, wo's was falsch gemacht haben"(18.753-755).

Eine andere Probandin berichtet, das Personalbüro würde schon versuchen, Stellen für die zu finden, die auf der Freistellungsliste stehen, aber die Stellenausschreibungen wären sehr hoch gegriffen, so daß Fähigkeiten, die zwanzig Jahre gut genug waren, plötzlich nichts mehr wert seien. Daher haben die Betroffenen eigentlich nur Ablehnung seitens des Personalbüros erfahren. Zum Teil sind die Personalleute recht "verknöchert". In einem Fall sind es ehemalige Mitarbeiter der Bundeswehr.

"Und die haben ja eigentlich gelernt, daß da jemand vor ihnen stramm steht. ...Und wie soll da jemand hochkommen?"(18.635-636)

Off schildern Betroffene das Gefühl daß in den Personalabteilungen "nach oben gebuckelt und nach unten getreten" wird.

Zusammenfassung: Die Einstellungen zu den Personalabteilungen sind in Abbaueiten ambivalent bis negativ. Jeder hat Angst, in Kontakt mit der Personalabteilung zu geraten, da diese das vermeintliche Ziel hat, möglichst viele Mitarbeiter abzubauen. So kommt es, daß kein Mitarbeiter freiwillig zur Personalabteilung geht. Wenn er doch zum Beispiel in der Hoffnung, Unterstützung für einen neuen Arbeitsplatz zu finden, die Personalabteilung aufsucht, ist er hinterher über die oberflächliche Behandlung und Beratung enttäuscht .

Anmerkungen: Die Funktion der Personalabteilung in Abbaueiten ist undurchsichtig und müßte neu definiert oder zumindest konturiert werden. Daß sie als Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen so negative Emotionen weckt, ist sicherlich als kritisch zu betrachten. Man könnte annehmen, daß eine "gut funktionierende" und ermächtigte Personalabteilung, einen wichtigen Stellenwert als "Betreuer" für die Mitarbeiter in emotionaler wie in rationaler Hinsicht übernehmen könnte. Hier liegt m.E. ein ungenutztes Potential zur Optimierung auch restriktiver Prozesse im Unternehmen.

3.4.2.11. Führungsverhalten und -funktionen, Erwartungen an das Management

FK

Führungskräftebewertungen durch externe Berater haben in vielen Firmen ergeben, daß das Führungsstilverhalten geändert werden muß. Es gibt eine Führungskrise in der Industrie. Aktive Teilnahme an den Veränderungsprozessen und Authentizität seitens der Führungskräfte sind notwendig. Wenn es mal eng wird, darf man sich auch als Führungskraft nicht scheuen, mal was selber zu machen. Delegieren ist zwar gut, aber man muß auch selbst mit anpacken. Es ist klar, daß durch die Kürzungen auch Engpässe entstehen. Die Führungsaufgabe ist eine enorme Herausforderung. Die Führung muß klar machen, wo es hingehen soll und muß die Gesamtziele für jeden einzelnen in konkrete Handlungsschritte übersetzen. Die Menschen im Unternehmen müssen geführt werden. Veränderungsplanung ist das Privileg der Führungsmannschaft. In den mittleren Führungspositionen werden gerne junge Führungskräfte eingesetzt, die keine Firmenvergangenheit haben und außerdem kostengünstiger sind als langjährige Manager. Die veränderten Unternehmensstrukturen implizieren, daß Führungskräfte ein neues Verständnis ihrer Rolle annehmen müssen.

"... All diese Dinge führen dazu, daß, ehm, Menschen sich nicht nur verändern müssen, sondern sich auch veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen, sie müssen z.B. oder sie müßten, ich weiß nicht, ob das schon passiert ist, sich von der Meinung lösen, daß viel Mann viel Ehr bedeutet. Früher war das tatsächlich eine Frage von der Anzahl der Personen, die ein Mitarbeiter zu führen hatte, ehm, und diese Frage, die ist heute in dieser Form nicht mehr aktuell, die kann nicht richtig sein, denn wenn sie heute eine Firma beispielsweise haben, die einen bestimmten Output hat, nehmen wir mal hier 'ne Produktionsstätte, da kann man sich das am leichtesten vorstellen und diese Produktionsstätte produziert, was weiß ich, Anzahl x

von einem bestimmten Produkt mit einer Anzahl von 30 Leuten, und sie haben die selbe Produktion in einer qualitativ vergleichbaren Form produziert von einer anderen Einheit, die nur 20 Leute gebraucht, dafür. Da muß man natürlich sagen, der, der die 20 Leute einsetzt, der ist doch deutlich effizienter, als der, der 30 braucht. Die Bewertungskomponenten gehen aber häufig auf die Strukturen, daß man sagt, Mensch, der die 30 hat, hat auch mehr Managementverantwortung"(5.259-275).

Bislang bewerte man die Bedeutung einer Führungskraft aber häufig noch nach ihrer Mitarbeiterspanne und von dieser Vorstellung müsse man sich also lösen. Eine andere Führungskraft bedauert, vor eingeschränkten Karrieremöglichkeiten zu stehen, da mit zunehmender Hierarchieverflachung die Aufstiegsmöglichkeiten zurückgehen. Eine weitere Veränderung besteht darin, daß "weichen" Faktoren wie soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Überzeugungskraft, Vertrauensfähigkeit und Delegationsfähigkeit eine zunehmend wichtigere Bedeutung zukommt. Dabei spielt die fachliche Kompetenz eine zunehmend untergeordnete Rolle. Führungskräfte müssen die Funktion von Schiedsrichtern übernehmen, die dafür Sorge tragen, daß ihre Mitarbeiter gut miteinander kooperieren.

"...daß dieser Manager hier eine klare Fachkompetenz haben muß und zwar diese Fachkompetenz ist so deutlich, daß sie faktisch hier auf diese Stellen ausstrahlt, muß auch so sein. Drei Leute, drei people zu führen, also wirklich, das kann man wirklich mit links. Also was mach ich, ich geh davon aus, daß hier ein deutlicher added value zu diesen Positionen hier besteht, und daß hier eine mehr fachliche Führung erfolgt. Wenn ich aber acht oder neun Leute habe, dann spielt die fachliche Kompetenz eine untergeordnete Rolle. Ich habe auf einmal völlig andere, völlig andere Arbeitsbedingungen, ich muß nämlich hingehen und darauf achten, daß die hier miteinander kooperieren, daß die sich miteinander vertragen. Wenn ich hier ne heterogene Struktur drunter habe, dann muß ich auch hier letztlich, ja, wie soll ich das nennen, als Schiedsrichter oder als Clearing Stelle fungieren, also eine völlig andere...(5.654-666).

FK-O

In einem Unternehmen wurde die kollegiale Geschäftsführung in der Krisensituation durch einen patriarchalischen Führungsstil ersetzt.

"Und dann sind die abgelöst worden die zwei. (mhm) Und dann haben wir eben zwei reaktionäre alte Knacker gehabt (lacht) mit denen war nicht zu reden. [...]. Ja gut, die sind, also die haben so einen patriarchalischen Führungsstil gehabt, die kommen bei den Mitarbeitern noch relativ gut an, weil die als Opa halt sagen: schaut her, wir tun unser Bestes, aber im Endeffekt fehlt's denen auch am Feeling dafür, sowas durchzusetzen. Das sind gute Schauspieler vorm Volk, die warn Manager vom alten Schlag, die einfach, der eine war schon pensioniert, den haben's wieder zurückgeholt, der war früher Vorstand im Konzern, und der andere war an der Pensionsgrenze. Mit dem war auch nicht zu reden. Also (sehr leise) die haben schon mehr Firmen kaputt gemacht"(2.286-299).

Die Stimmung hängt von den jeweiligen Abteilungsleitern ab. Man kann nicht sagen: In der ganzen Firma sieht es so oder so aus. Wenn der ganze Bereich aufgelöst wird, kann man natürlich nicht viel machen. Als Führungskraft ist man auch für die Weitergabe von Informationen zuständig. Nur so können Unternehmensentscheidungen transparent und nachvollziehbar sein. Der Proband selbst pflegte immer eine offene Tür zu haben, und hat es auch genossen, wenn die Mitarbeiter zu ihm gekommen sind. Von seinen Mitarbeitern wurde diese Politik auch entsprechend honoriert. Für den Kulturwandel ist die Führungspersönlichkeit des

Vorstandsvorsitzenden von größter Bedeutung. Indem dieser vorlebt, wie es werden soll, verändert sich das Unternehmen. Es gibt allerdings auch Mitglieder im Top-Management, die sich gegen den Wandel stellen. Es gelingt nicht jedem, seine Mitarbeiter so zu motivieren, daß sie freiwillig arbeiten. Das kann man auch nicht lernen. Bei manchen Führungskräften funktioniert es, da arbeiten die Mitarbeiter auch, wenn man sich umdreht, die anderen Führungskräfte können ihre Leute nicht so gut motivieren, so daß mit Kontrolle und Druck gearbeitet werden muß.

O

Es ist ein Problem, daß der neue Abteilungsleiter jünger ist und von sich aus auch keinen Kontakt zu den meist älteren Mitarbeitern sucht, die schon lange im Betrieb sind. Der Proband führt das auf seine Unsicherheit zurück, das Team wäre halt eingespielt gewesen, und die Abläufe wären schon automatisiert gewesen. Das erste wirkliche Gespräch des Probanden mit seinem neuen Vorgesetzten war sein Entlassungsgespräch. Zwischen dem Auftreten einer Firmeninhaberin in der Öffentlichkeit und im Betrieb bestand ein Widerspruch.

"Zwischen dem, was die Chefin sagt, stimmt glaub ich nicht, was die im Betrieb macht"(1.656-657).

Im Schlußsatz empfiehlt dieser Proband seiner Firma, darauf zu achten, mehr mit ihrem Mitarbeiterkapital anzufangen. Zu seinem Vorgesetzten hatte ein anderer Proband eine gute Vertrauensbasis. Dieser habe sich für seine Mitarbeiter eingesetzt und gute finanzielle Regelungen erwirkt. Wenn jetzt allerdings die neue Rentenregelung komme, dann sehe es für ihn schlecht aus. Dafür gäbe es auch keine schriftlichen Vereinbarungen, er hätte sich halt auf die Gespräche verlassen. Auch von den Führungskräften müssen einige die Organisation verlassen. Es wurde dann ein neuer Vorstandsvorsitzender eingesetzt, nach Meinung des Probanden nur, um den Verkauf abzuwickeln. Der alte Vorstandsvorsitzende hätte daran kein Interesse gehabt und außerdem gibt es zu dem neuen Chef keine persönliche Mitarbeiterbindung.

"Das ist halt, da ist keine Identifikation mit der Firma da, das was jetzt von den Mitarbeitern immer verlangt wird. Das ist bei solchen Menschen überhaupt nicht da, die Identifikation mit der Firma, da zählt nur das Geld"(6.420-422).

Der für die Entlassungen zuständige Personalleiter wurde in einem anderen Fall angeblich aus Personalmangel neu eingestellt. Die Probandin hält dies für eine Strategie der Firmenleitung um zu verhindern, daß persönliche Beziehungen die Situation erschweren. Der war dann nicht befängten und konnte "rigoros aufräumen".

"Dann wurde bei einem Anruf ein Termin ausgemacht mit einem Personalmenschen, den noch nie jemand gesehen hat. Man hatte den von einer anderen Stadt geholt, damit keine persönlichen Beziehungen da sind. Das war eigentlich sehr gut eingefädelt, das war ein Mann aus X, der mit unserem Personalbüro überhaupt nichts zu tun hatte"(7.181-186).

In einer Großversammlung wurde dann allen erzählt, daß abgebaut werden muß und auch der Chef gehen muß.

"Aber da weiß man nicht so genau, ob dieser Mann wirklich schuld war, daß es so bergab gegangen ist, oder ob das ne Sache war, die man einfach wollte. Es wurde da viel gesprochen"(7.194-196).

Die Schuld für die Verschlechterung der Unternehmenssituation wird häufig den Führungsverantwortlichen gegeben. Man selbst hätte ja nichts gewußt. Es läge auch daran, daß die Führungskräfte zu abgehoben waren, zu wenig Kontakt mit dem "Fußvolk"(7.476) hätten. Das würde sich jetzt aber ändern, der neue Chef wirkt da offener. Beim Abschied hätte er sich bei ihr für ihre Entlassung entschuldigt, wobei sie sich nicht ganz sicher wäre, wie ernste es ihm damit ist.

"Aber er kam dann her und meinte eben: Ja, Frau X. was machen Sie denn dann ab morgen, Sie sind ja auch weg. Sag ich: Ja was heißt was machen Sie ab morgen, Sie haben mir gekündigt, ich bin arbeitslos ab morgen, wieso fragen Sie mich, was ich da mache. Ja, und so, das täte ihm ja leid und so wär's ja nicht gemeint und er hat sich dann auch so ein bißchen daß er halt ein paar Sachen machen mußte, und er würde heute vielleicht anders entscheiden, aber es wurden ihm ein paar Modelle vorgestellt, und da war innerhalb von kürzester Zeit auszusuchen. Und sie mußten innerhalb von Wochen entscheiden, und das wäre ja nicht von ihm ausgegangen. Und dann meinte ich eben, ja, das was er mit meinem Vorgesetzten gemacht hat, wenn man solche Leute entläßt und wie Sie die behandelt haben, ich find's nicht gut und nicht schön. Und ich weiß nicht, ob das auf die Dauer den Firmen wirklich nur gutes bringt. Und dann meinte er, ja, wie er mit meinem Vorgesetzten umgegangen ist, das würde er nicht mehr machen, das hätte er auch eingesehen. Da hab ich ihn dann angeguckt und gesagt: Hören Sie, ist das ihr Ernst oder wollen Sie mir nur was erzählen. Denn wissen Sie, wenn's Ihr Ernst ist, Sie sind noch sehr jung, dann wird ja die nächste Generation wenigstens, die jetzt bei Ihnen arbeiten wird, Hoffnung, daß sie einen sehr verständigen Menschen haben, aber ich weiß nicht ob's ernst ist. Ich zweifle ein bißchen daran. Er wollte mich überzeugen, aber ich meine, das ist bla bla bla"(7.495-514).

Ü

Einige der Befragten halten den Führungswechsel in Hinblick auf die geplanten Unternehmensveränderungen für nutzbringend.

"Da hat meines Erachtens sehr positiv gewirkt, daß da doch etliche dieser Vertreter in Vorruhestand inzwischen gegangen sind und jetzt eine ganz neue Führung, jüngere Führung da ist, die meines Erachtens die Vorstellung von, die man da im Jahr 199X, 9Y, 9Z, nee, 9X, 9Y immer zu hören bekam, das die heute nicht mehr so diese Rolle spielt. Und das, mein ich, ist für die Sache sehr positiv"(12.310-315).

Auch eine andere Probandin beschreibt, mit dem neuen Chef besser zurecht zu kommen. Er unterstützt Weiterbildungsmaßnahmen mehr als der alte Chef und hat sich auch dafür eingesetzt, daß sie ihre Halbtagsstelle auf eine 5/7 Stelle ausbauen konnte. Positiv bewertet sie auch, daß auch für die Vorgesetzten ein neues Bewertungsschema eingeführt worden ist, so daß diese auch mehr Einsatz zeigen müssen, um eine einmal erreichte Position und Einstufung zu erhalten. Der Vorgesetzte, unter dem der Abbau in einer anderen Firma stattfindet, ist erst verhältnismäßig kurz da und man weiß nicht, ob er über das Ausmaß des Abbaus Bescheid wußte,

"...oder ob die den ins kalte Wasser geschmissen haben"(13.209).

Der Entschluß zu reduzieren, ist jedenfalls gefallen, bevor er da war und er mußte das dann durchziehen. In einem anderen Fall beschreibt die Gesprächspartnerin, wie würdelos der alte Chef von seinem Nachfolger behandelt wurde und wie sie selbst aufgrund des Auftretens ihres neuen Vorgesetzten für sich entschieden hat, sich eine neue Stelle in der Firma zu suchen.

"Und, wie der, erst war er eine Woche krank, dann ist der gekommen und hat gesagt: Sie wollten ja sowieso ausziehen, das könnten wir gleich machen. Hat seine Taschen in sein Zimmer gestellt, hat den anderen regelrecht aus seinem Zimmer rausgeschmissen. [...] Ja. Und, na ja gut, da macht man sich seine Gedanken, und mein Chef, mein alter Chef hat dann gemeint: Na, hat er gesagt, das war doch jetzt bitter. Ja, sag ich, das war bitter, das war echt (? unverständlich). [...]. Es hat mich insofern betroffen, daß das mein neuer Chef war. (Mhm). Und da weiß ich ja, was ich zu erwarten hab, ja. Und, eh, ich hab ja gesagt: Ich such mir was anders"(18.12-26).

Die Erwartungen in den neuen Leiter sind nicht erfüllt worden. Man hatte gehofft, er würde "das Steuer wieder herum reißen"(16.19), aber er kam wohl nur, um abzubauen. Er hatte auch keine Bindung zu den Mitarbeitern und hat sich überhaupt nicht für seine Mitarbeiter interessiert. Der alte Chef, der noch Bindung zu seinen Leuten hatte, hat sich nach seiner Beförderung und zum Zeitpunkt des Personalabbaues auch nicht mehr blicken lassen. Der Proband hätte die Veränderungsmaßnahmen besser aufgenommen, wenn er das Gefühl gehabt hätte, die Führungskräfte stellen sich der Verantwortung. Statt dessen hat er das Gefühl:

"Das ist ihm egal, oder sowas, was mit die Leut passiert"(16.317).

Auch eine andere Probandin beklagt, daß man eigentlich gar nicht weiß, wo es hingeht. Alles wird nur noch in Teams bearbeitet und keiner hat mehr den Mut wirklich etwas zu entscheiden.

"Das ist keine Führung"(18.583).

In einem anderen Fall wird die Ungerechtigkeit thematisiert, daß den Führungskräften, die die Krise zu verantworten haben, nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

"Ich hab nur mitgekriegt, da hat einer, der ist übrigens immer noch drin, eh, hat einer zum anderen gesagt, ne, der andere, der das gesagt hat, der ist nimmer da, aber der hat woanders seinen sicheren Posten. Eh, Führungskräfte, zwei Führungskräfte, wie der gesagt hat, da ist es schon sehr schlecht gestanden das Ganze: Was machen denn Sie im Urlaub? Na, ja, dies oder jenes. Da hat der gesagt: Traun Sie sich das, bei der Lage? Na ja, hat der gesagt, Herr Doktor Sowieso, für uns findet man doch immer wieder was. Was interessiert mich das. Und dem ist auch so. [...]. Es gibt einen Elefantenfriedhof, wie man das so schön nennt, die Herren, die kriegen immer wieder ihren Posten, und wenn sie noch soviel Scheiße bauen. Und die das verbocken, im Prinzip, die das ja eigentlich runterwirtschaften, eh, die bleiben. Für die findet man woanders wieder was"(18.122-136).

Es kommt vor, daß sich die Verantwortlichen vor relativ einfachen Entscheidungen scheuen, obwohl es Richtlinien zu mehr Verantwortungsübernahme gibt.

"...Diese typischen Sprüche halt, die so durch die Gegend flattern und so weiter, wo man sein eigenes Gewissen beruhigt. Zwar nichts macht, als wie ein Schreiben raus gibt"(16.284-286).

Eine andere Probandin berichtet, ihr Vorgesetzter habe, nachdem er wußte, daß er gehen muß, kein Interesse mehr gehabt, sich um seine Mitarbeiter zu kümmern.

"So nach mir die Sintflut und er hat zwar mit uns gesprochen und hat, was weiß ich, alle möglichen Zusicherungen gemacht und er bemüht sich und dies und jenes, aber es hat sich im nachhinein, daß er's eigentlich net macht, weil er hat eh aufgehört"(17.142-145).

Man hatte das Gefühl er wollte seine Mitarbeiter einfach nur beruhigen. Man muß aber auch Verständnis für die Situation der Personalverantwortlichen haben.

"Wissen's, der der Personalchef, das ist seine einzige Chance. Wie soll der menschlich frei von dreiviertel, 75%, abbauen? [...]. Ja, von 400 sind 300 weg. Wie wollen's denn menschlich da abbauen, das geht nicht. Das funktioniert nicht" (18.106-113).

Auch eine andere Probandin meint, es wäre für die Vorgesetzten nicht leicht, ihren Untergebenen mitzuteilen, daß sie gehen müssen.

Zusammenfassung: Anhand der Statements wird deutlich, daß Führungskräfte eine exponierte Stellung in Downsizing-Prozessen einnehmen. Seitens der Führungsverantwortlichen wird vor allem von einem neuen Bild der Führung gesprochen. "Weiche" Faktoren werden wichtiger als reines Fachwissen. Führungskräfte müssen Moderatoren und Koordinatoren sein und Prozesse aktiv mitgestalten, sie haben eine große Vorbildfunktion. In der Gruppe der FK-O wird beschrieben, wie in einem Fall auf die Unternehmenskrise reagiert wurde, indem eine "reaktionäre" kontrollierende Geschäftsführung einberufen wurde. Die Opfer und Überlebenden haben zum Thema Führung ambivalente Einstellungen. Einerseits wird kritisiert, daß überall neue Chefs kommen, nur um den Abbau durchzuführen; andererseits erwecken die neuen Chefs auch Hoffnungen auf positive Veränderungen. Desweiteren wird bemängelt, daß sich die Führungskräfte nicht der Verantwortung stellen, und keine klaren Entscheidungen treffen.

Anmerkungen: Das neue Führungsverständnis der Verantwortlichen manifestiert sich für die Mitarbeiter zunächst häufig in Form eines Vorgesetztenwechsels. Der neue Chef entläßt aber erst mal Mitarbeiter und enttäuscht somit die in ihn gesetzten Hoffnungen des Wandels zum Guten. Die besondere Rolle der Führungskräfte und die Beschreibung, daß einige ihrer Fähigkeiten nicht gelernt werden können - die hat man, oder hat man nicht- erinnern an die "great-man-theorie" der Führung (s.a. Nieder, 1990, S. 197-208). Der Ruf nach einer "starken Hand" in Zeiten der Krise kann als Ausdruck des Kontroll-Rigiditäts-Syndroms (nach Staw et al., 1981) oder im tiefenpsychologischen Sinne als Ausdruck von Regression (s.a. Teil I, Kapitel 6.1.) interpretiert werden.

3.4.3. Situation des Interviewpartners

Die Kategorien 3.4.3.1. bis 3.4.3.5. erfassen Aussagen des jeweiligen Interviewpartners zu seiner Funktion, seiner Position und zu seinen persönlichen Downsizing-Erlebnissen. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind Belastungen und deren Bewältigungen, die der Interviewpartner im Rahmen des Downsizings in seiner Firma erlebt.

3.4.3.1. Berufliche Situation

FK

Die interviewten Führungskräfte waren als Abteilungs- Bereichs- oder Personalleiter unter anderem in den Funktionen: Personalpolitik, Personal- und Organisationsentwicklung, Sozialplanung, Investitionsleitung und in der

Projektplanung für Umorganisationen tätig. Bis auf einen Probanden betonten alle, voll in den Prozeß involviert zu sein, und sich dem Geschehen als Verantwortliche weder entziehen zu wollen, noch entziehen zu können.

"Also ich bin regelmäßig, ich bin in jedem Fall persönlich involviert. Und ich muß auch sagen, ich drück das nicht weg, an die jeweiligen direkten Vorgesetzten, ehm, zumindest nicht 100%ig. Ehm, denn das ist ein Geschäft, letztlich, das ich veranlasse, weil ich seh, die Kapazität paßt nicht, während die direkt Vorgesetzten verständlicherweise immer die Tendenz haben: Komm, wir versuchen's mal"(10.239-244).

Ein anderer Proband betont zwar, in vielen Fällen Verursacher zu sein, indem er die Abbaumaßnahmen mitbeschlossen habe, aber er selbst habe aber keine Entlassungsgespräche durchgeführt.

"Ich also, nein, ich habe eigentlich nie Personalgespräche in dieser Richtung geführt, das habe ich immer den Spezialisten überlassen. Das ist auch nicht so ganz mein Gebiet"(5.416-417).

FK-O

Ein Interviewpartner war lange Jahre Personalleiter und dann später selbst Betroffener. Ursprünglich eingestellt, um das Personalmanagement in Richtung Zukunft zu verändern, mußte er in seiner Funktion als Personalleiter selbst Vorgaben erfüllen, das heißt nach einem vorgegebenen Budget entscheiden, wieviele und welche Mitarbeiter gehalten werden können. Inzwischen hat er in einem anderen Unternehmen eine neue Position, die er als Verbesserung einstuft. Ein anderer Proband war Abteilungsleiter, mußte seine Abteilung im Rahmen einer Fusionierung abgeben und hat dann eine neue Abteilung übernommen.

"Das ist für mich kein Abstieg ---Pause--- da mach ich das Gleiche, was ich früher gemacht hab, nämlich Personalabbau"(3.149-151).

O

Die Probandin bleibt mit am längsten in dem sich auflösenden Betrieb. Sie hat auch noch Abrechnungs- und Buchhaltungsarbeiten zu erledigen und ist die Einzige, die sich mit der entsprechenden Datenverarbeitung auskennt. Insgesamt ist die Arbeit zwar weniger geworden, aber dadurch daß sie aber noch sehr viel Resturlaub nehmen muß und verschiedene Mitarbeiter bereits gegangen sind, wird die Arbeitsbelastung höher.

"Da bleibt die Arbeit liegen, ja. Dann gibt's ja noch liegengebliebene Sachen. Und dadurch, daß diese, mein Chef und der hat ja noch einen Assistenten, der hat bei mir mitgeholfen, daß die schon Ende April gegangen sind, hab ich natürlich, ist das voll auf mich eingestürzt, die ganze Arbeit. Die war ja noch da"(9.250-254).

Ab einem gewissen Alter ist man nicht mehr in der Lage, neu anzufangen und hat auch auf dem freien Arbeitsmarkt keine Chance mehr, noch einen Job zu finden. Eine Probandin berichtet, Geld zuschießen zu müssen, wenn sie arbeitslos würde. Sie tendiere aber aufgrund des neuen Rentengesetzes dazu, sich mit der Arbeitslosigkeit abzufinden und dann mit Sechzig in Rente zu gehen. Ihre Kollegen, die auch vom Abbau betroffen sind, hätten zum Glück größtenteils schon neue Arbeit gefunden. Die Aussichten auf eine andere Stellung im Firmenverbund hätte sich wieder zerschlagen,

warum weiß die Probandin nicht so genau. Eventuell kann sie aber noch weiterarbeiten, da ja die Auszahlung der Betriebsrenten noch geregelt und verwaltet werden muß. Nach seiner Entlassung wird ein anderer Proband selbständig weiterarbeiten. Er hatte mit Einwilligung seiner Vorgesetzten schon vorher privat Zusatzaufträge abgewickelt und hofft, nun auch über Aufträge seiner alten Firma gut über die Runden zu kommen. Zum Teil wird er das, was er jetzt in der Firma macht, freiberuflich weiter machen. Wenn genug Aufträge kommen, könnte die Situation sogar eine Verbesserung im Vergleich zu seinem derzeitigen Arbeitsverhältnis darstellen. Ein Interviewpartner war in führender Stellung im Ausbildungsbereich tätig und hatte in den besten Zeiten über 100 Mitarbeiter. Sein Bereich wurde stark abgebaut und dann von einem anderen Ausbildungsbereich übernommen. Eine andere Probandin war erst acht Jahre bei der Firma gewesen und hatte als Teamassistentin einen interessanten und breit gefächerten Aufgabenbereich. Das Arbeitsklima war sehr schön, man hat ihr sehr geholfen und sie konnte sich auch weiterbilden. Einer der Befragten arbeitete im Entwicklungsbereich, in dem massiv gekürzt wurde. Mittlerweile ist nur noch der Chef der Gruppe da.

"Der Bereich ist vollkommen verwaist"(6.168).

Der Proband selbst ist mittlerweile seit über zwei Jahren arbeitslos.

Ü

Ein Proband berichtet, zunächst selbst aktiv an den Veränderungsprozessen seiner Firma mitgewirkt zu haben, aber später selbst von den Veränderungen, die dann von einem Gremium entschieden wurden, in dem er nicht Mitglied war, betroffen gewesen zu sein. Nachdem sein Bereich mit einem anderen zusammengelegt worden war, wurde er stellvertretender Leiter der neuen Einheit. Diese wurde aber nach einiger Zeit auch wieder aufgelöst. Eine Probandin mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung war im Verwaltungsbereich tätig. Sie hat im Rahmen der Umstrukturierung den Bereich gewechselt, wobei sie unter Druck gesetzt wurde, indem man ihr vermittelt hat, daß ein anderer Mitarbeiter da bleiben und auf ihre Stelle nachrücken kann, wenn sie die neue Stellung annimmt.

"Ja. Ich hab mich dann irgend, ich hab mich dann schon ziemlich in der Zwickmühle gefunden. Hab i gsagt aha. Wenn ich jetzt da in's Rechnungswesen geh, bleibt der da. So wie's dem der gesagt hat. Jo, so schaut's aus, hat dann der gesagt. Sag i, wieso jetzt speziell ich. Ja, aufgrund Ihrer Vorkenntnisse, betriebswirtschaftlich, bla bla bla und so weiter, wären Sie halt ... für den Job. Sag i, für den anderen war ich auch sehr gut geeignet"(13.321-326).

Zum Zeitpunkt des Interviews ist sie am Überlegen, ob sie sich in der Arbeitnehmervertretung engagieren wird, erste Anwerbungsversuche hat es von deren Seite schon gegeben. Da sie schon früher sozial engagiert war und viele Mitarbeiter im Betrieb kennt, würde sich das anbieten, zumal sie ihre neue Stelle eher enttäuscht hat.

"I bin, ja, man muß des machen. Aber es is' relativ doch Zahlenklauberei gewesen. Des is' nicht des geworden, was ich mir erwartet hatte. Und ich hätt mir sowieso a andere Aufgabe gesucht und mei, da hat sich des halt angeboten und dann hab ich mir, dann hab ich mir des ausgesucht"(13.460-463).

Im Rahmen des Stellenabbaus mußte sich ein anderer Proband eine neue Stellung in der Firma suchen. Den neuen Job hat er mit Unterstützung des Betriebsrats bekommen,

der seine Einstellung als Voraussetzung für die Einstellung eines externen neuen Mitarbeiters gemacht hatte. Eine Mitarbeiterin berichtet, von ihrem neuen Chef buchstäblich "ausgetrocknet"(18.216) worden zu sein. Inzwischen hat sie eine neue Stellung in einem anderen Bereich.

"Eigentlich, ja, also gut, von der Arbeit her der neue Chef hat mich ja, zum Teil hab ich gar keine mehr gehabt. Vom Alten her, da war das alles in Ordnung, das war eingespielt, der wollte dieses, das hat der Neue alles gar nicht mehr gebraucht, das wollt der nicht. Ich hab eigentlich keine Arbeit mehr gehabt in dem Sinn. Der hat mich halt ausgetrocknet, so kann man's halt auch machen. Weil er macht, es wird ja rationalisiert, und er macht sich alles selbst"(18.212-218).

Für eine Interviewpartnerin hat sich bezüglich der Stelle durch den Rationalisierungsprozeß nicht viel geändert, sie ist nach wie vor in derselben Abteilung.

Zusammenfassung: Die befragten Führungskräfte fühlten sich in die Abbauprozesse zumindest in einem Fall als Verursacher involviert und meinten auch übereinstimmend, daß man sich in der gegenwärtigen Situation vor der Verantwortung nicht drücken dürfe. Downsizing scheint mittlerweile ein relativ selbstverständlicher Bestandteil im Alltagsgeschäft des Managements zu sein. Die Opfer gehen zum Teil in Rente, oder überbrücken noch eine kurze Zeit bis zur Rente mit Arbeitslosigkeit und entsprechender Unterstützung. Ein Proband ist seit mehreren Jahren arbeitslos und ein anderer Proband geht in die Selbständigkeit, wobei er von der Firma noch mit Aufträgen unterstützt wird. Alle bis auf ein Proband aus der Gruppe der Überlebenden berichten, im Unternehmen die Stelle gewechselt zu haben. Eine Probandin überlegt sich die Übernahme einer Betriebsrätstätigkeit. Für eine Probandin hat sich durch den Abbau nichts an der beruflichen Situation verändert.

Anmerkungen: Die Führungskräfte strahlen Souveränität und Verantwortungsgefühl im Umgang mit dem Abbau aus. Unklar bleibt welchen Karriereeinfluß die Abbaumaßnahmen für sie selber haben. Seitens der Überlebenden und der Opfer werden in erster Linie die Veränderungen beschrieben, die Downsizing in ihrem Berufsleben hervorgerufen hat. Dies könnte widerspiegeln, daß Führungskräfte die Art der Ausführung ihrer Aufgaben mehr als den Aufgabeninhalt reflektiertieren, während sich für die anderen Gruppen die Veränderungen primär im Inhalt der beruflichen Tätigkeit niederschlagen.

3.4.3.2. Emotionen und Einstellungen, schönstes und schlimmstes Erlebnis

FK

Emotionen haben im betrieblichen Alltag keinen Platz. Man traut sich nicht über seine Gefühle zu reden, auch wenn die Beziehung und das Verhältnis untereinander gut sind.

"Wissen Sie, Emotionen sind ja etwas, was man eigentlich im Geschäftsleben nicht akzeptiert. Man merkt zwar, da ist einer nicht gerade begeistert, wenn er bestimmte Argumentationen hört, oder mitmachen muß, man merkt auch, daß gewisse Sturheiten, dann dazu führen, daß man Termine nicht kriegt, oder sowas, aber de facto, vordergründig gibt es das nicht. Es gibt keine Emotionen. Wir handeln nur mit Fakten. Und deswegen ist es auch sehr schwer, diese Emotionen in irgendeiner Form zu umreißen"(5.485-491).

Als unmittelbare Ansprechpartner bekommen die Führungskräfte in Freistellungsgesprächen die ganze Bandbreite menschlicher Regungen zu spüren. Wut, Resignation und Frustration lassen die Gesprächssituation zum Teil hochgradig brisant werden. Daneben erlebt man, wie mit anderen Führungskräften umgegangen wird, die abgebaut werden, und das gibt einem selbst auch zu denken.

"Und was eben auch manchmal aufkommt, ist, wenn man sieht, wie andere Führungskräfte behandelt werden, wenn dann abgebaut wird. So, da wird dann ja nicht mehr so feinfühlig mit denen umgegangen. So ehrlich bin ich mir gegenüber selbst auch, daß ich weiß, daß das Blatt sich von einem Tag auf den anderen wenden kann. [...] Ja, wie mit älteren Mitarbeitern in der Firma umgegangen wird, das hat mich teilweise schon verärgert: die waren 25, 30 Jahre da, haben ne verantwortungsvolle Position gehabt, und dann war nicht mal ne Möglichkeit, die zu verabschieden"(11.589-602).

Es gibt im Umbau wenig Erfolgserlebnisse und es ist manchmal frustrierend, wie wenig Bewegungsfähigkeit die Leute haben.

"Ja, manchmal denke ich mir, ich würde gerne in einer Branche arbeiten, wo's nicht drum geht, daß nicht reduziert oder verkleinert wird" (14. 159-160).

Personalabbau ist eine kummervolle Aufgabe, die nicht "in den Knochen" steckenbleibt. Leute müssen überzeugt werden, in die Frühpensionierung zu gehen, die gar nicht gehen wollen. Andere Interviewpartner sehen ihre Tätigkeit als spannende und lohnende Aufgabe und identifizieren sich mit den Firmenzielen. Manche haben auch eine eher entspannte Einstellung zu dem Geschehen. Ein Proband berichtet, von der ganzen Sache persönlich profitiert zu haben und es zu genießen, den Wandel mitgestalten zu können. Als negative Erlebnisse wurden einmal die Entlassung eines Duzfreundes und einmal der Tod eines Mitarbeiters an Herzinfarkt während einer Phase der Arbeitsintensivierung genannt.

"Vom Auftragseingang her, ehm, ne Nachricht kam, daß ein Mitarbeiter eben am Arbeitsplatz am Herzinfarkt gestorben ist. (Mhm, mhm) Das rüttelt natürlich an bestimmten Weltbildern ganz gewaltig. [...] In den moralischen Basen. [...] Wobei das schlimmere Erlebnis war, daß es keine Minderheit war, die dann sofort aktiv Position ergriffen hat und dann gesagt hat: Und Du, Du bist verantwortlich"(15.619-632).

Als positives Ereignis wurde der Wandel in der Anspruchshaltung und Versorgungsmentalität der Mitarbeiter genannt, die freiwillig von der Überstundenbezahlung auf ein anderes Modell der Überstundengutschrift umgestiegen sind. Dieser Erfolg wurde auf den hohen kommunikativen Einsatz der Initiatoren zurückgeführt.

FK-O

Die unfreiwillige Loslösung vom Unternehmen ist belastend, denn man schreibt sich u.U. selbst die Schuld dafür zu.

"Und das macht ja das Los des Arbeitslosen ein bisschen schwer, weil die das immer sich selbst zuschreiben, oder eigenes Versagen und im Endeffekt trifft das immer einen auch, also mich hat das getroffen"(2.641-643).

Obwohl der Befragte sich innerlich schon von der Firma gelöst hatte, bleibt ein schlechtes Gefühl nach dem Auflösungsvertrag hängen. Er fühlt sich herabgesetzt,

obwohl er voll verdient hat und ein halbes Jahr freigestellt war. Die Zeit vorher war eben auch schon zermürbend, die Durchführung der Entlassungen und die Auseinandersetzung mit den Geschäftsführern haben ihren Preis gefordert. Ein anderer Proband berichtet:

"...die Frühpensionierung sehe ich absolut als Steigerung meiner Lebensqualität. Das Angebot ist so gut, daß ich sagen kann: o.k. ich kann damit leben"(3.170-172).

Manchmal gibt es jedoch soviel Veränderung, daß man gar nicht mehr zur Ruhe kommt.

"Kaum hat man eine Veränderung geschafft, kommt die nächste. Und zwar manchmal genau in die entgegengesetzte Richtung, so daß man manchmal wirklich fragt, also was soll's denn eigentlich. Man kann manchmal die Gedankengänge der Leitung nicht mehr nachvollziehen. Und da wird's dann schlimm, da kommt dann wirklich der Prozeß, wo man sagt, also, möglichst heute"(3.232-237).

Das Gefühl, unter Leuten zu sein und am unternehmerischen Leben teilzuhaben, wird man aber vermutlich vermissen. In der Funktion als Verantwortlicher hat ein anderer Proband häufig Entlassungsgespräche geführt, die meist mit Dramatik abliefen, für alle Fälle hatte er immer Tempos in Massen bereit. Frühpensionierungen sind nicht so problematisch wie Entlassungen. Ein Interviewpartner berichtet:

"Also ich hab eigentlich keinen gehabt, dem ich nicht mehr in die Augen schauen könnte. So daß ich gesagt hab, den hab ich über'n Tisch gezogen"(3.446-447).

Emotionen kommen aber schon hoch, manche Mitarbeiter werden regelrecht böse. Zum Teil ist die Personalreduzierung aber überzogen:

"... das sind Menschen und nicht Produkte"(3.46-47).

O

Eine Probandin berichtet, zwar damit gerechnet zu haben, in zwei Jahren in Rente zu gehen, aber nun versuchen muß, damit fertigzuwerden, daß sie nach 25 Jahren Betriebszugehörigkeit von heute auf morgen erfahren hat, daß sie gehen muß.

"Ich versuche darüber wegzukommen. Ich bin gerade bei einer Ärztin, die sagt: Komm nehmen Sie's, bedenken Sie, wie alt Sie sind. Und Sie wären ja doch bald in Rente gegangen. Aber das sind alles so Fakten, die, wie soll ich sagen, das wußte ich, daß ich demnächst in Rente gehe, vielleicht mit 60 oder mit 63, aber wenn es von heute auf morgen gesagt wird: es ist aus, ich war vor allem 25 Jahre bei der Firma"(9.1-6).

Die Ankündigung, daß der Betrieb zumacht, war wie eine fürchterliche Sensation, die im Rückblick makaber anmutet. Zunächst kam ihr die ganze Situation eher unwirklich vor.

"Und irgendwie, ich hab das Gefühl, bei mir ist das Ganze vorbei gegangen erst einmal und man hat das einfach nicht begreifen können, es war wie Wut oder einfach, ja, Fassungslosigkeit"(9.119-121).

Erst als dann ihr früherer Chef auf sie zuging und ihr den Arm um die Schulter legte, wurde ihr alles bewußt und sie fing an zu weinen. Auch für einen weiteren Interviewpartner kommt die Entlassung überraschend:

"Na ja gut, gerechnet hab ich nicht damit"(1.20).

Den eigentlichen Schock erwartet er erst dann, wenn er tatsächlich durch die Abteilung geht, um sich zu verabschieden und die sozialen Kontakte zu seine Kollegen aufgibt. Was betroffen macht, ist nicht nur der finanzielle Aspekt, sondern der vor allem der Verlust der Arbeit. Da kommt auch die Angst hoch, was danach ist, was man mit der Freizeit anfangen soll, man kann ja nicht nur Joggen oder Sprachkurse machen.

"Ja. Dann hab ich dieses, ich bin sehr engagiert und hab viel Überstunden gemacht und dann plötzlich dieses, was machst du mit Deiner Freizeit die du dann hast. Gehst du dann morgens zu Jogging und machst du irgendwelche Dinger, aber man kann ja nicht nur Sprachkurse machen, und und und, also ich weiß es nicht, wie das ist. Obwohl ich nie geglaubt hab, ich hätte je Probleme damit, ja. Aber jetzt, wo es auf einen zukommt. [...] Ja, ja, ich mein, soviel Decken kann ich gar nicht sticken mit Kreuzstich oder mit Hohlsaum, oder was weiß ich (lacht). Und Enkelkinder hab ich noch keine, die ich betreuen könnte. Also ich weiß es nicht."(9.475-486).

Schwierig ist es für die Probandin auch, daß ihr Berufsausstieg kein schneller Schritt ist, sondern das endgültige Arbeitsende

"... kommt immer näher und näher und ist doch weit weg"(9.710).

Man weiß auch nicht genau, was Sache ist, welche Arbeiten noch gemacht werden müssen, wie's weiter geht. Es ist auch ungerecht, daß die, die bis zuletzt da sind, die ganze Schmutzarbeit verrichten müssen, während die andern sich schon aus dem Staub gemacht haben und geschaut haben, daß sie soviel als möglich mitnehmen. Die Unsicherheit, wie es weiter geht, beschäftigt auch einen anderen Probanden, der in die Selbständigkeit geht und nicht weiß, wie lange sein bisheriger Arbeitgeber Aufträge für ihn hat. Es ist zwar nicht schön, die Firma verlassen zu müssen, aber Haßgefühle entstehen bei ihm nicht. Wenn man allerdings bedenkt, wie mit einigen Leuten umgegangen wird,

"... kann man ja froh sein, daß man jetzt den Laden verläßt"(1.330-331).

Eigentlich hatte der Proband aber schon damit gerechnet, seine Jahre in der Firma noch fertig zu machen. Auch ein anderer Proband berichtet, seine Arbeit gerne gemacht zu haben. Er hat seinen Aufgabenbereich als positiv empfunden.

"Ich mein, darum tut's mir schon leid. ... Ja, das sind so die Eindrücke, die ich so gehabt hab, das letzte Jahr war also mehr oder weniger schlimm, und zwar einfach aus dem Grund, man war richtig überflüssig, man merkt, man ist richtig überflüssig"(4.173-176).

Mit dem Gefühl der Nutzlosigkeit nimmt auch die Arbeitsmotivation des Probanden ab, obwohl ihn eigentlich so leicht nichts erschüttern kann.

"Na. ne, Sie, sagen wir mal so, mir geht's eigentlich nicht leicht schlecht. (mhm) Und zwar aus dem ganz einfachen Grund, weil ich, sagen wir mal, ein an sich positiv denkender Mensch bin. Und, wie soll ich des jetzt sagen, mir haben's halt alle den Buckel runterrutschen können. Wenn man's mal genau so sieht. [...] Ja. Schon. Ich hab schon an Zorn gehabt (lacht). Und es ist so, daß ich gesagt hab, am Schluß war ich froh, wie ich draußen war. ne. Weil in der Abteilung, was soll des. Ich hätt gern noch weiter gearbeitet. Mein Aufhänger war immer so 58. Das war ein Ding, wo man gesagt hat, heut hört man mit 58 auf, na gut, i a. Dann warn die 55 so im Gespräch, da hab ich gesagt, na ja, 55 ist schon verdammt früh, aber wenn's stimmt, finanziell sag ich jetzt gleich einmal, dann gehen wir halt auch mit 55. Und naja gut,

letztendlich wurd man halt gedrängt, mit 53, 54 zu gehen. Und das ist in meinen Augen einfach zu früh."(4.276-289).

Sich um eine neue Stelle zu bewerben, hat nach Ansicht des Probanden keinen Sinn mehr. In seinem Alter würde er höchstens eine unterbezahlte Stellung bekommen, für die sich der Aufwand nicht lohne. Unter Berücksichtigung des neuen Rentengesetzes, war es ein Fehler, den Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen.

"Aber wenn man jetzt schaut, also im nachhinein muß ich persönlich jetzt sagen, mit 53 ist man ausgeschmiert, ja"(4.527-529).

Es ist auch undurchsichtig, nach welchen Kriterien die Abfindungszulagen bemessen werden. Die Zeit bis zum Ausstieg aus der Firma mußte er in einer Nachbarabteilung verbringen, in der es eigentlich keine Arbeit für ihn gab, was für ihn eine sehr schwierige Situation war.

"Und da geht dann eben, wie soll ich sagen, der Terror los. [...]. Wie hab ich reagiert? Ich hab gesagt, das interessiert mich gar nicht, Sie müssen mir Arbeit geben, ich bin unkündbar. Zu dem Zeitpunkt noch. Aber man war sich halt schon ziemlich sicher, daß man und dann war's ein Hin und Her und man hat gedacht wie schaut's aus da könnt man vielleicht hier noch was machen, oder da noch was machen. Da geht gar nichts mehr. Da kommen so Sachen wie: Sie müssen sich vorstellen, es kann ja sein, daß wir Sie versetzen, was bekommen Sie dann für eine Arbeit? Da sind Sie dann bestimmt auch nicht zufrieden. Ne, da wird man also schon gedrängt. Wenn ich das einmal so sagen darf. [...]. Ja, vor allem wenn man da in einer Abteilung ist, bei der man ja neu, vollkommen neu ist und bei der man ja auch zuviel ist, man ist überflüssig, man ist mehr als überflüssig, und das kriegt man zu spüren. Die Meinung die man hat, die zählt nicht mehr, die Ideen, die Mitarbeit, die man einsetzen möchte, und einsetzen will, das zählt alles nicht mehr, weil letztendlich ist man ja eigentlich schon abgeschoben"(4.127-147).

Es herrscht fast eine Mobbingkultur gegenüber den Kollegen, die aus dem ehemaligen Bereich des Probanden übernommen wurden. Dazu kommt die Trauer um den Verlust der eigenen Abteilung.

"Und in 25 Jahren baut man schon so eine Werkstatt mit auf. Und dera wein ich natürlich schon nach. Also da hätt ich liebend gerne bis 58 gearbeitet"(4.561-562).

Für einen anderen Probanden ist das halbe Jahr vor der Kündigung bis zum Austritt aus der Firma die schlimmste Zeit, zumal es nicht mehr viel Arbeit gab. Es sollten aber Tabellen ausgefüllt werden, in welchen der Betroffene angibt, wieviel Stunden er was arbeitet. Er empfand diese Kontrolle als demütigend und füllte die Tabellen erst nach Androhung einer fristlosen Entlassung aus. Die meiste Arbeitszeit fiel dabei in die Rubrik "Sonstige".

"Diese Sonstige ist da ja schon ein bißchen anrücklich, irgendwie"(6.523-524).

Inzwischen ist der Proband arbeitslos und resigniert. Bewerbungen oder Weiterbildungskurse machen in seinen Augen keinen Sinn mehr. Die Entlassung stellt eine große Beeinträchtigung auch für eine andere Befragte dar. Die Arbeit bedeutete ein Ziel für die täglichen Aktivitäten, ohne das sie in eine depressive Verfassung abrutscht. Sie hat zwar Enkelkinder, die sie ab und zu brauchen, aber das ist nicht dasselbe.

"Es gibt nichts Schöneres, als in der Früh wegzugehen, in die Arbeit zu gehen und die Arbeit so zu machen, daß auch der Rest zufrieden ist"(7.346-348).

Die Arbeit fordert auch heraus, man muß sich weiterentwickeln. Wie mit den Menschen umgegangen wird, die zum Teil jahrelang in der Firma waren, belastet sie fast mehr, als daß sie selber betroffen ist.

"Nur, man müßte anders mit den Menschen umgehen. Es sind Menschen, mit denen man da zu tun hat"(7.433-434). [...]. "Und er geht rüber und kam dann wieder zurück und sagt: Ich werde nicht gewünscht. Ich bin nicht gewünscht"(7.586-587).

Der neue Vorgesetzte hätte seinen Vorgänger auch sonst oft übergangen. Und das hat ihrer Meinung nach nichts mehr mit Menschlichkeit zu tun, sondern mit Anstand und Würde.

"Er wollte ihm zeigen, daß er endlich gehen soll, daß er sich was suchen soll. Aber auf eine Art und Weise, die schon unmöglich ist"(7.608-609).

Was sie selbst hart trifft, ist, daß sie sich in ihrem Arbeitsumfeld die Achtung ihrer Mitarbeiter erarbeitet hat, sie war eben wer und wurde auch mit Namen begrüßt. Diese Wertschätzung und die Bestätigung, daß sie was leisten kann, hat sie verloren.

Ü

Es hat eine Weile gedauert, bis der Proband die neue Aufgabenverteilung nachvollziehen und die positiven Seiten des Veränderungsprozesses erkennen konnte. Einige der Veränderungsversuche sind ja auch mißglückt und mußten wieder revidiert werden. Er sieht aber, daß weiter abgebaut werden wird. Auch wenn er sich weiterbildet und bereit ist, sich mit neuen Aufgaben zu befassen, würde er doch im Grunde gern in seinem Fach weiter arbeiten.

"... da auf dem Sektor bin ich ja jetzt nur noch ganz am Rande tätig, nicht, es ist natürlich nicht verkehrt, wenn man auch sich mit anderen Dingen befassen muß, auch weiß, sich beibringen muß und erlernt, aber im Unterbewußtsein ist man doch der der (Anflug von Enthusiasmus) X-Beruf und das, das kann ich nicht verhehlen, da ist im Grunde für mich keine große Perspektive gegeben."(12.414-419).

Letztlich ist er verbittert und resigniert, man würdigt sein Wissen und Können in der Firma nicht mehr. Die ganze Situation ist beunruhigend, manchmal wacht er morgens schweißgebadet auf. Selbst Betroffene, die einen relative sicheren Status erreicht haben, beschleicht manchmal ein mulmiges Gefühl.

"Der geht jetzt, der geht a jetzt. Ja, wer ist denn dann noch da und von der ganzen Stimmung, von der Atmosphäre war's schon wahnsinnig gedrückt"(13.603-605).

Ein Proband berichtet selbst nicht so sehr unter den Veränderungen und der Art wie diese umgesetzt werden, zu leiden wie einige seiner Kollegen.

"Aber es san ja Leute, die hängen an ihren Tätigkeiten, und so weiter, die identifizieren sich voll damit, was ich in meinem Leben noch nie so sehr gemacht habe, ich glaub schon, daß die an so was zerbrechen können, an so ner Behandlung"(16.222-225).

Besonders für Leute, die Status und Auftreten wichtig finden, stellt die Behandlung manchmal eine ziemliche Kränkung dar. Die Art und Weise wie einem gesagt wird, daß man sich was Neues in der Firma suchen muß, ist unverständlich. Von einem Tag

auf den anderen wird man wie der "letzte Dreck"(16.239) behandelt, was sich auch negativ auf das Selbstwertgefühl auswirkt. Ein Proband erfuhr von einem Werkstudenten en passant, daß er auf der Freistellungsliste steht. Auch eine andere Probandin meint, man könne humaner mit dem Betroffenen umgehen. Auch wenn man konsequent abbau, könnte man gegenüber den Betroffenen mehr Hilfsbereitschaft signalisieren. Als schrecklichstes Erlebnis schildert eine Befragte, daß eine Mitarbeiterin entlassen werden sollte, die fachlich sehr gut war, und sich auch für die Firma aufgeopfert hat. Es ging ziemlich lange hin und her, bis die Mitarbeiterin dann doch eine Stellung in der Firma gefunden hat. Für die Probandin, die sich persönlich sehr für die Mitarbeiterin eingesetzt hat, war die Situation nicht begreiflich.

"Und da fragst dich schon, Was läuft da, warum. Also wirklich eine Leistungsträgerin. Warum die? Des hab ich nicht verstanden"(13.780-782).

Auch eine andere Probandin berichtet, die Sorgen und Nöte ihrer Kollegen habe sie mehr belastet, als ihre eigene Lage. Sie ist aber froh, daß sie die Zeit des Abbaus hinter sich hat.

"Weil das ist brutal, wenn's dann sehen, wie das Zeug rausgetragen wird und dann, ja, es ist auch, also ich hab in der Zeit, wo ich dort war, ich hab in der Nacht, ich hab geträumt, ich bin in der Früh total verkrampft aufgewacht, hab Alpträume gehabt"(18.348-351).

Die Zeit vor dem Abbau ist sehr belastend. Man hat das Gefühl, daß was unangenehmes auf einen zukommt und weiß eigentlich noch nicht genau, was passieren wird. Eine Probandin hat von ihrem Chef erfahren, daß er gehen wird und wußte, das hat auch für sie Auswirkungen. Wie es die Leute erfahren, ist nicht gut.

"Und das ist, das ist fies, was mit den Leuten gemacht wird"(18.105-106).

Andererseits ändert die Art der Mitteilung für die Betroffenen nicht viel an den Tatsachen.

"Was bringt's Ihnen, also es bringt, egal ob Sie jetzt netterweise, also nett das mitgeteilt kriegen oder weniger nett, das ist, das ist unterm Strich das Gleiche. Es geht um Ihre Existenz"(18.262-264).

Eine Probandin meint, durch die Erfahrungen mit dem Personalabbau härter gegen sich selbst aber auch gegen andere geworden zu sein. Sie hat zum Beispiel kein Verständnis mehr für eine Kollegin, die sich hat abfinden lassen und dann über Geldsorgen klagt. Eine andere Interviewpartnerin denkt, daß zwei der Betroffenen selbst schuld sind, daß sie gehen müssen. Sie hätten mehr Eigeninitiative zeigen und mehr Interesse an Schulungen aufbringen müssen. Erst im allerletzten Moment hätte eine der beiden Betroffenen versucht, intern eine neue Stellung zu finden.

Zusammenfassung: Emotionen kommen in großer Vielzahl und in allen Facetten vor, werden aber im Firmenkontext nicht thematisiert. Während aus Sicht der Führungskräfte bei den betroffenen Mitarbeitern Wut und Fassungslosigkeit überwiegen, erleben Führungsverantwortliche selbst im Kontext von Downsizing auch positive Emotionen. Ein Führungsverantwortlicher, der später selbst zum Betroffenen wurde, betont das Gefühl des Herabgesetztwerdens und das Problem, mit dem Makel des Arbeitslosen behaftet zu sein. Ein anderer Gesprächspartner, der frühpensioniert wurde, meint, daß er die Sache positiv sieht, die Frühpensionierung bedeutet auch ein

Stück Lebensqualität. Beide Führungskräfte, die später das Unternehmen verlassen haben, schätzen die Downsizing-Situation kritischer ein, als dies die Führungskräfte tun, die im Unternehmen geblieben sind. Für die Opfer ist es oft ein Schock, wirklich gehen zu müssen. Neben finanziellen Sorgen bedeutet der Arbeitsverlust oft auch eine Sinnkrise und den Verlust sozialer Kontakte. Die schlimmste Zeit ist die Phase vom Unterschreiben des Vertrages bis zum tatsächlichen Verlassen des Unternehmens. Die Überlebenden schildern, wie sich die Stimmung verschlechtert und ihre eigene Angst um den Job steigt. Eine Probandin meint, selbst härter geworden zu sein. Zu sehen, wie mit den Opfern umgegangen wird, belastet sehr, obwohl eine Probandin angibt, eigentlich sei die Art der Behandlung egal, wenn das Ergebnis in jedem Fall die Arbeitslosigkeit ist.

Anmerkungen: Wie die Arbeitskollegen behandelt werden, scheint einen großen Einfluß auf das eigene Wohlbefinden zu haben. Eventuell stellt es auch eine Schutzstrategie der Befragten dar, mehr vom Geschick der anderen zu erzählen, als von sich selbst. Für viele der Opfer stellt der Abbauprozess eine Traumatisierung dar. Downsizing ruft bei allen Beteiligten Emotionen hervor, die jedoch im Unternehmenskontext nicht zugelassen und verarbeitet werden (s.a.Noer, 1993).

3.4.3.3. Situationsspezifische Anforderungen und Belastungen

FK

Führungskräfte lernen in ihrer Ausbildung meist nicht, mit restriktiven Prozessen umzugehen. Wie man mit Mitarbeitern spricht, die entlassen oder frühpensioniert werden sollen, mußten sich die Befragten selbst aneignen ("learning by doing"). Man braucht Sensibilität den Menschen gegenüber und soziale Kompetenz, die man nicht lernen kann.

"Ich bin ein harmoniebedürftiger Mensch, das hab ich angedeutet, damit auch eher konfliktscheu, zumindestens zu meiner Anfangszeit konfliktscheu gewesen. ... Deshalb fiel mir das wahnsinnig schwer, am Anfang überhaupt nur jemanden gegenüber zu sitzen und ab, nur weg, immer negativ gefärbte Botschaften in dessen Richtung zu senden, umso schwerer natürlich, wenn's darum ging, seine berufliche Existenz in irgendeiner Form zu limitieren oder zum Erlöschen zu bringen. Ehm, ich hab versucht, da wahnsinnig hart an mir zu arbeiten" (15.525-535).

Wie kann man die, die gehen müssen, begleiten, ihre Befürchtungen und Ängste abfedern und sich selbst vor negativen Emotionen schützen? Die Abbausituation ist belastend aber mit der Zeit tritt auch ein gewisser Gewöhnungseffekt ein.

"Gewöhnt man sich dran. Wüßt ich jetzt wirklich nicht zu beantworten. Sagen wir mal, daß mir das jetzt schlaflose Nächte bereitet, oder sowas - ich seh das relativ locker, das kann mir genauso passieren, wie jedem anderen auch. [...]. Also man gewöhnt sich relativ schnell daran, man muß (hustet). [...] Natürlich haben Sie das auch häufiger, Sie haben ne Situation häufiger bei der Sie wissen, wenn diese Stelle jetzt gestrichen wird, derjenige, der darauf sitzt, der kriegt keinen anderen Job mehr der ist nicht mehr in der Lage einen anderen Job zu machen. Warum? Weil er letztlich in dem Alter ist, von seinen geistigen Fähigkeiten her nicht in der Lage ist. Aber, ich, (räuspert sich) so schwer einem solche Dinge manchmal fallen, wenn Sie's nicht machen, macht's jemand anders, das ist das eine. Denn ich gehe davon aus, daß es eine Notwendigkeit gibt. Wenn es diese Notwendigkeit nicht gäbe, dann würde man sich nicht diesem Streß unterziehen. Auf der anderen Seite kann man das guten

Gewissens machen, da muß ich auf das zurückkommen, was ich eingangs sagte, wenn man in einer Firma arbeitet, die eben diese Dinge nicht hire and fire mäßig abwickelt, sondern die sehr wohl ein recht großes Verständnis für die Situation seiner Leute hat und dieses Verständnis sich auch in dem ausdrückt, wie sie diese Leute behandelt"(5.841-868).

Manchmal kann man dem einzelnen die Notwendigkeit, daß ausgerechnet er gehen muß, nicht vermitteln. Darüber hinaus stehen die Führungsverantwortlichen in einer exponierten Position, wo sie von allen Seiten angegriffen werden. Bei Verhandlungen mit dem Betriebsrat zum Beispiel oder bei Vertragsverhandlungen mit betroffenen Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen. Hinzu kommt, daß man bei Frühpensionierungen unbeugsam sein muß, klaren Kriterien vorgehen muß und sich keine Sonderregelungen erlauben kann, denn auch Frühpensionierungen sind mittlerweile auf aufgrund verschärfter gesetzlicher Bestimmungen nicht mehr so leicht durchzusetzen. Daher muß in der Firma eines Probanden jeder, der eine bestimmte Altersgrenze überschritten hat, gehen. Das ist nicht leicht, denn da sind manchmal auch Leute dabei, zu denen man eine persönliche Beziehung hat.

"Und Sie müssen, Sie werden auch daran gemessen, daß Sie es ernst meinen. Die lauern: Gibt er irgendwo nach? Sie sind dann richtig umgeben von Leuten, die darauf lauern, ob irgendwo ein Einbruch stattfindet. Und wenn Sie dann einbrechen, können Sie den ganzen Effekt vergessen" (10.627-630).

Ein weiteres Problem ist die mangelnde Bereitschaft derer, die gehen müssen, ihre Nachfolger einzuarbeiten, oder Ihr Know-how weiterzugeben. Der Schlüssel zum Erfolg ist immer noch der einzelne Mitarbeiter. Man muß sich jedoch immer vor Augen halten, daß Systeme umzugestalten Geld kostet, das man eigentlich gar nicht hat.

FK-O

Ein Befragter bedauert, als Entscheidungsträger wenig Einfluß auf die Entwicklung von Abbaualternativen gehabt zu haben.

"Ja, ich hab zwei gehabt in den zwei Jahren, zwei Wellen von Entlassungen. (mhm) Die erste die war so (unverständlich) und die zweite, als die im Haus waren, aber das war von vornherein schon klar, daß da was geschehen mußte. Aber, gut, man hät vieles anders machen können, aber da sitzt man auch net an der richtigen Position, daß man das selber machen kann oder entscheiden kann. Und dann, also wir haben Krieg geführt, gegen den einen Geschäftsführer"(2.268-272).

Ein Problem ist auch, daß man eigentlich nicht weiß, wie man Personal reduziert. Es gibt nur eine informelle Wissensweitergabe zu diesem Thema. Schwierig ist es, Mitarbeiter zu entlassen, die man persönlich kennt. Das macht es zwar einerseits leichter, weil man deren private Situation einschätzen kann, auf der anderen Seite ist es wichtig, daß die Leute, die die Vorgaben geben, weit weg sind, sonst könnten die ja nicht mehr schlafen. Die Arbeitssituation hat einen der befragten Führungsverantwortlichen so belastet, daß er einen Herzinfarkt in der Arbeit erlitten hatte. Das ist auch der Grund, weshalb er gegen den Wunsch seines Vorgesetzten das Frühpensionierungsangebot annimmt.

O

Ein Proband schildert die Angst vor dem Tag, an dem er dann tatsächlich durch die Firma gehen und sich von allen verabschieden muß, zumal er lange dabei ist und ihn

schon viele Leute kennen. Es ist auch bedrückend, wenn die älteren Kollegen, die in Rente gehen, durch's Haus gehen und sich verabschieden.

"Ja, man kriegt das insofern mal mit, wenn dann ältere Kollegen, die dann irgendwie so in Rente ausscheiden, die gehen dann auch durch und sagen so, jetzt ist's soweit, irgendwo ist das schon komisch, wenn man die all die Jahre schon kennt"(1.766-768).

Ein Proband hat sich relativ lange geweigert, einen Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen. Dann hat man ihm aber praktisch ein Ultimatum gestellt, und da hat er dann unterschrieben. Eine Befragte schildert ebenfalls, daß sie lange gezögert hätte, den Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen.

"Ich hab ne Abfindung bekommen. Die wurde damals von diesem Mann da ausgehandelt, und zunächst hab ich mich ja ziemlich geweigert, weil ich mir das gar nicht vorstellen konnte, nach Hause zu gehen. Und eh, ja zum Schluß war's dann so, daß das einfach keinen Spaß mehr machte. Es soll ja die Arbeit nicht nur Spaß machen sondern auch, ich glaub, man könnte auch krank werden, wenn man dort bleibt"(7.208-214).

Arbeitslos zu sein, ist für einen der Betroffenen eine hohe Belastung, zumal seine zahlreichen Bewerbungen nicht sehr erfolgreich waren. Auf etwa hundert Bewerbungen kamen nur zwei Vorstellungsgespräche. Sein Alter und die hohe Anzahl an Mitbewerbern sieht er dabei als die Ursachen für seine Lage. Dabei findet er es befremdlich, daß alle Firmen ihre Belegschaft verjüngen wollen, wo doch das Rentenalter staatlicherseits erhöht wird. Aber junge Leute sind eben formbarer und anpassungsfähiger und daher bei den Firmen willkommener.

Ü

Für eine Probandin hat sich die Arbeitsbelastung nach den Abbaumaßnahmen erheblich verschärft, indem zusätzliche Aufgaben noch nebenbei erledigt werden mußten. Die Arbeit ist so viel geworden, daß man nicht mehr fertig wird. Es bleibt immer was liegen und man hat ein schlechtes Gewissen.

"Du bist nur am Ackern"(13.681)

Für einen Befragten war die Situation nicht so schrecklich, da er wußte, schlimmstenfalls bekommt er ein gutes Abfindungsangebot, so daß er nicht in Nöte geraten würde.

"Ja, das ist also ganz, wobei das für mich halt ein ganz wesentlicher Gesichtspunkt ist bei sowas, ja. Ich mein das Abstürzen von seiner Einstufung, von seiner Hierarchie, da kann man noch drüber weggehen, da gewöhnt man sich dran, so, aber die, das Finanzielle, was halt mit der Zukunft so dazu kommt, das halt ich eigentlich für das Wesentliche, diese Unsicherheit, wie die Zukunft ausgeht. Und Sie wissen ja, Sie san vom Arbeitsmarkt weg, ab einem gewissen Alter. Wenn Sie Beziehungen haben, dann geht das dann geht's auch bei X noch, obwohl's da auch schwierig wird, aber jeder Bereich wollt halt eigentlich seine älteren Leut weg haben. Die haben genau das gleiche Problem und werden sich das nicht aufladen, ja, aus ihrer Sicht. Und, es ist schwieriger, also in dem Alter noch was zu finden. Außer, Sie haben halt a Lobby, wenn Sie die in Anspruch nehmen können, dann geht das noch"(16.528-519).

Schlimm ist es, innerhalb der Firma eine neue Stellung antreten zu müssen, wenn man selbst nicht mehr mit einem Wechsel rechnet. Man kennt dann weder die Vorgaben, noch die Leute.

"Man fängt eigentlich neu an"(16.698). [...] Wenn man seine Leut kennt, wenn man seine Ansprechpartner kennt, ist's natürlich auch mit dem Arbeiten leichter, als wenn Sie in eine ganz neues Gebiet kommen"(16.711-713).

Es ist schwierig, wenn man selbst schon in Gesprächen mitbekommt, was Sache ist, und nichts nach außen weitergeben darf. Verhandlungen zu hören, bei denen achtlos über Menschen verfügt wird, bereitet der Probandin somatische Beschwerden.

"... Und Sie haben dann mitgekriegt, wie die da drinnen verhandeln, wie die sich köstlich amüsieren und lachen schallend, und draußen werden Köpfe weggeschmissen. ... ich kann Ihnen genau sagen, an welcher Stelle ich jeden Tag Sodbrennen gekriegt hab"(18.84-89).

Die Angst vor der Zukunft ist für eine andere Interviewpartnerin, die eine Teilzeitstellung hat, besonders belastend. Es könnte ja sein, daß bei den nächsten Kürzungsmaßnahmen noch mehr Arbeiten auf die verbleibenden Mitarbeiter verteilt werden sollen, und sie dann vor die Wahl gestellt wird, ganz oder gar nicht zu arbeiten. Da die Firma noch eher abbaut als aufbaut, erwartet sie nicht mit Sicherheit im nächsten Jahr noch dort zu arbeiten, wo sie jetzt beschäftigt ist. Es ist auch beunruhigend, daran zu denken, daß die Firma nach amerikanischen Vorbild auf Zeitverträge umstellt. Solange man dreißig ist, wäre das kein Problem, aber ab Vierzig oder Mitte Vierzig sieht es dann schlecht aus. Besonders wenn man dann nicht mehr so lernfähig ist, wie mit Dreißig.

Zusammenfassung: Bezüglich Downsizing-Situationen fühlen sich die befragten Führungskräfte belastet und unvorbereitet. Man muß einer klaren Linie folgen und darf nicht nachgeben. Schwierig ist es auch, die Mitarbeiter, die gehen müssen, zu motivieren, ihre Arbeit geordnet zu übergeben und eventuelle Nachfolger einzuarbeiten, oder Mitarbeiter entlassen zu müssen, die man persönlich kennt. Auch die Führungskräfte, die ihr Unternehmen verlassen müssen, sehen die hohen Belastungen und die mangelnde Möglichkeit Alternativen zu entwickeln. Für die Opfer stellt der tatsächliche Abschied von den Kollegen und der Druck, dem man ausgesetzt ist, bis man endlich unterschreibt, eine hohe Belastung dar. Ein Befragter nennt seine Arbeitslosigkeit als beeinträchtigender Faktor. Für die Überlebenden kommt zur Arbeitsmehrbelastung häufig die Übernahme einer neuen Stelle hinzu, in der man von vorne anfängt. Auch wenn man derzeit sicher ist, macht doch die Ungewißheit vor der Zukunft Angst. Übereinstimmend wird festgestellt, daß Downsizing besonders für ältere Mitarbeiter eine Gefahr darstellt.

Anmerkungen: Es wird deutlich, daß Downsizing alle Beteiligten in starkem Maße beansprucht. So gesehen, sind Führungskräfte genauso betroffen wie Opfer und Überlebende. Für alle Beteiligten fehlt eine Vorbereitung auf die veränderte Situation z.B. in Form von Schulungen oder Informationsveranstaltungen.⁷

⁷ Frese und Brodbeck (1989) beschreiben, wie neben Partizipation und Information eine gute Schulung dazu beitragen kann, daß auf Situationsveränderungen mit einem positiven Gefühl von Herausforderung reagiert wird.

3.4.3.4. Bewältigung und Ressourcen

FK

Fast alle Befragten berichteten, daß Sie Probleme aus der Abbausituation mit nach Hause nehmen. Das ist zwar sehr belastend für die Partnerschaft, andererseits tut es aber auch gut, mit jemanden über die Situation zu reden, der selbst nicht direkt involviert ist. Zum Teil muß man auch am Wochenende Arbeit mitnehmen, denn das Geschäft wird kurzfristiger. Die Familie kommt dadurch zu kurz. Dabei ist es wichtig, daß einem der Partner den Rücken frei hält, also zum Beispiel auch einen berufsbedingten Wohnortwechsel mitträgt. Eine weitere Quelle der Unterstützung ist das unmittelbare Arbeitsteam.

"Ganz subjektiv gesprochen, ich hab ein sehr gutes Team. Wir haben also durchaus Mechanismen entwickelt, uns immer wieder motivatorisch selber dann aus dem Sumpf zu ziehen"(15.424-426).

Manche der Befragten sehen als Rückzugsmöglichkeit ihr relativ niedriges Alter. Sie hätten noch Chancen genug, ihre Karrieren in einem anderen Unternehmen weiterzuführen und stehen daher der Situation verhältnismäßig gelassen gegenüber. Als weitere Verarbeitungsmechanismen werden noch körperliche Betätigung (sich den Ärger von der Seele laufen) und Essen genannt. Es wird betont, wie wichtig es ist, sich der Situation zu stellen, Augenmaß zu behalten und auch die Einzelschicksale hinter den Zahlen wahrzunehmen.

"Ja, natürlich, also, es macht keinen Spaß. Also ich bin auch nur ein Mensch, nicht. Ich hab menschliche Regungen, menschliche Gefühle, und man schüttelt das hier nicht einfach am Werkstor ab, man nimmt's mit nach Hause, grübelt darüber nach, und liegt auch manchmal wach im Bett und denkt, verdammt noch mal, was tust Du eigentlich. Aber gut, man kann es ja nur gedanklich verarbeiten, und, ja, man darf nicht davor kneifen und sich zurückziehen. Man muß es eben verarbeiten und wenn's dann nochmal kommt, muß man's nochmal verarbeiten. Es ist ne schwierige Zeit"(10.682-689).

FK-O

Mit der Zeit gewinnt man eine gewisse Routine in der Gesprächsführung mit Betroffenen. Man fühlt aber auch ein bißchen mit, zumal man die meisten der Betroffenen ja auch kennt. Die Gesprächsführung selbst ist schon belastend, aber nicht so, daß man dann nachts nicht mehr schlafen könnte. Einer der Interviewten betont, daß er Privates und Berufliches sehr gut trennen und abschalten könne. Insgesamt stellt das Downsizing aber schon eine Stresserhöhung dar. Als er selbst seine Stelle aufgegeben hatte, habe er sich mit der Renovierung seines Hauses abgelenkt. Ein anderer Proband berichtet, genügend Hobbys zu haben, um nicht ins Pensionsloch zu fallen, er sei schon immer ein "Freizeitmensch" gewesen.

O

Nachdem sie erfahren hat, daß der Betrieb zugemacht wird, ist eine Probandin erst mal nach Hause gegangen und hat entgegen ihrer sonstigen Gewohnheit alle möglichen Freunde und Verwandte angerufen, um sich mitzuteilen und die Sache loszuwerden. Für einen Probanden ist es eine Stütze, zu wissen, daß ihn seine Frau in der Entscheidung bestärkt, nach dem Arbeitsplatzverlust selbständig zu werden. Persönliche Beziehungen auszunützen, um doch den Arbeitsplatz halten zu können, kommt für ihn nicht in Frage. Man weiß nicht, wie man die Zeit hinterher, wenn man

im Vorruhestand ist, verbringen wird. Enkelkinder sind nicht da, vielleicht wird die Probandin etwas im sozialen Bereich machen. Es gibt aber die Sorge,

"...daß man vielleicht morgens nicht mehr aus dem Bett rauskommt, und so"(9.513-514).

Für eine Befragte dauerte es fast ein halbes Jahr, bis sie mit der Situation, keine Arbeit mehr zu haben, fertig geworden ist. Sie selbst eine neue Stelle zu suchen, traut sie sich nicht zu. Eventuell kann sie über eine Bekannte einen neuen Job bekommen. Sie ist aber sehr unsicher, ob sie die dazu notwendigen Anforderungen erfüllen kann. Angesichts der neuen Rentengesetze lohnt es sich für eine andere Probandin nicht, sich um eine neue Stelle zu bemühen, lieber überbrückt sie die Zeit bis zur Rente mit Arbeitslosengeld. Abgesehen davon sieht sie für sich mit achtundfünfzig Jahren eh keine Chance mehr auf dem Arbeitsmarkt. Auch ein anderer Interviewpartner scheut den Weg aufs Arbeitsamt. Er hat zwar ein Angebot bekommen, auf selbständiger Basis Schulungen durchzuführen, die das Arbeitsamt vermitteln würde, aber er sieht dies nur als Falle, um seinen Arbeitslosengeldanspruch zu verwirken. Seinen neuen Lebenssinn sieht er statt dessen in seiner Familie, in der er auf vielfältige Weise gebraucht wird. Auf der anderen Seite unterstützt ihn aber auch seine Familie:

"... Und das ist das Schöne bei uns da, weil das funktioniert halt einfach"(4.445-446).
[...]. "Sagen wir mal so: Ich fühl mich in meiner Haut sawohf!"(4.455-456).

Ein Betroffener hat sich schon vor der Entlassung überlegt, daß er im Falle eines Arbeitsplatzverlustes selbständig werden würde. Er hat auch schon Kontakte zu einem möglichen Partner aufgebaut. Zum einen wird er Aufträge aus der jetzigen Firma übernehmen, zum anderen hat er aber auch schon Kontakte zu anderen Auftraggebern. Er versucht, nach vorne zu schauen und sich nicht mit dem Gedanken zu beschäftigen, arbeitslos zu werden; lieber macht er Pläne für die Zukunft.

Ü

Ein Proband hofft weiterhin, in seinem Fachgebiet zumindest in beratender Funktion tätig sein zu können, so daß die Zeit bis zum Renteneintritt nicht zu langweilig wird. Weiterbeschäftigung und Weiterbildung sind für ihn wichtige Ziele. Auch eine andere Probandin versucht durch Weiterbildungsmaßnahmen ihren Wert für die Firma möglichst hoch zu halten.

"Also ich glaub schon, daß, daß wenn man auch viel Eigeninitiative auch signalisiert, daß man dann auch schon zumindest das eine oder andere bekommt"(17.332-334).

Je mehr man kann, desto eher findet man auch was neues innerhalb der Firma. Und schließlich bindet man ja auch die Firma an sich, wenn die viel an Schulungskosten in einen investieren. Ein Rezept zur Sicherung des Arbeitsplatzes gibt es aber nicht, solange man einen guten Arbeitsvertrag hat, kann man wenigstens nicht von heute auf morgen gekündigt werden. Als die ganze Situation sehr unsicher wird, bewirbt sich eine andere Probandin auf andere Stellen im Unternehmen, um "ihren Marktwert" zu testen. Was Neues zu machen, ist auch für andere Mitarbeiter interessant und so verlassen auch einige den Bereich aus Sorge, daß der Bereich nach einiger Zeit ganz geschlossen werden wird. Sicher ist, daß die flexiblen Mitarbeiter auch mehr Chancen haben. Auch wenn ihre Stelle abgebaut wird, hat eine Probandin keine Angst, da sie noch jung ist und eine gute Ausbildung hat, mit der sie überall eine neue Stelle findet.

Die über Vierzig sind hingegen schon schwer vermittelbar. Auch eine andere Probandin bewarb sich vorsichtshalber um eine neue Stelle innerhalb der Firma, sobald sie wußte, daß ihr Chef gehen muß und bevor bekannt wurde, daß auch sie auf der Freistellungsliste steht. Ihrer Initiative und ihrem Glück schreibt sie es zu, daß sie eine neue Stellung in der Firma gefunden hat. Es war zwar keine befriedigende Arbeit, aber sie konnte sich damit ihren Lebensunterhalt verdienen und

"... ich hab's einfach gemacht, weil ich froh war, ne Arbeit zu haben"(18.309-310).

Später wechselt sie auf einen abwechslungsreicheren und attraktiveren Job, der ihr auch wieder mehr Spaß macht. Als erste Reaktion auf seine drohende Freistellung läßt sich ein Proband "erst mal volllaufen"(16.484), um dann am nächsten Tag über die Sache nachzudenken.

"Der erste Tag war auf jeden Fall ein Schock, aber... ich bin nicht dran zerbrochen, das muß ich auch sagen"(16.486-488).

Schließlich ist seine Situation finanziell sicherer als sie das vor zehn Jahren gewesen wäre. Später bewirbt er sich innerhalb seines Unternehmens. Es ist aber fast unmöglich, eine neue Stellung zu finden, da er bereits über Fünfzig ist. Nach vielen Absagen hat er mittlerweile eine neue Stellung innerhalb seiner Firma gefunden. Um die Sache zu überwinden, hat er aber fast ein halbes Jahr gebraucht, bis er dann nach nochmaligem Stellenwechsel wieder Fuß gefaßt hat. Eine Erleichterung stellt das Verständnis der Frau eines Probanden dar, mit der er über die Situation offen reden kann und durch deren Berufstätigkeit auch eine gewisse finanzielle Sicherheit da ist. Eine andere Probandin findet Halt in dem Wissen, daß ihre Tochter ihr zur Not helfen würde, finanziell über die Runden zu kommen. Sie weiß darüber hinaus aus früheren Erfahrungen, daß sie sich wenn nötig, sehr einschränken kann und würde auch zur Not irgendwelche Aushilfsjobs übernehmen. Zu lamentieren, stellt ihrer Meinung nach keine sinnvolle Strategie dar, man muß die Dinge selbst in die Hand nehmen und sich mit dem abfinden, was sich nicht ändern läßt. Sie berichtet aber auch, daß sie ein Typ ist, der sich oft zu viel zumutet.

"Ja. Nur, wenn's zusammenbrechen, dann müssen Sie sich wieder aufrappeln, (lacht) da müssen's wieder aufstehen können. Da schau'n's dann lieber, daß's gleich stehen bleiben, irgendwo. [...]. Ja wissen's, ich bin der Meinung, es gibt Dinge, die ich nicht ändern kann, die muß ich so annehmen, wie sie sind. Und Dinge, die ich ändern könnte, und wenn sich's nicht ändert, dann bin ich selber schuld. Also ich kann net bloß jammern und ändert das nicht, wenn's zum ändern ist. Ich kann net die Schuld auch bei anderen suchen, weil entweder änder ich es selber, oder es bleibt, wie's ist. Und dann brauch ich net jammern"(18.426-443).

Zusammenfassung: Die in Downsizing-Prozessen erlebten Belastungen sind höher als in "Normalzeiten". Alle Gruppen nennen die Familie als wichtigste Quelle der Unterstützung. Die Führungskräfte nennen noch körperliche Aktivitäten, Trennung von Beruf und Privatleben, und das eigene relativ junge Alter als Rückzugsmöglichkeiten. Bei den Opfern meint man eine depressive Passivität zu spüren. Nur ein Proband sucht eine neue Beschäftigung in der Selbständigkeit. Dagegen nennen die Überlebenden Weiterbildungsmaßnahmen als wichtiges Mittel, ihre Position abzusichern. Eigeninitiative spielt im Auffinden neuer Betätigungsfelder eine wichtige Rolle, so bewerben sich einige Probanden von sich aus auf neue Stellen innerhalb der Firma, da es ihnen in ihrem eigenen Bereich zu unsicher wird.

Anmerkungen: Die genannten Ressourcen und Strategien entsprechen den in der Literatur genannten Streßbewältigungsmöglichkeiten (s.a. Teil I, Kapitel 5). Während es für die Führungskräfte in erster Linie darum zu gehen scheint, mit dem arbeitsbedingten emotionalen Belastungen fertig zu werden, bemühen sich die Überlebenden um Absicherung ihrer Anstellung, zum Beispiel durch Erhöhung ihrer Kompetenzen (s.a. Feldman, 1996).

3.4.3.5. Downsizing-Historie

FK-O

Es ist eine langwierige Entscheidung, bis man soweit ist und sagen kann, der oder jener muß gehen. Meist läuft der Entscheidungsprozeß über mehrere Stufen und mündet in einer Mischstrategie aus strukturellen und personellen Überlegungen.

"Man trennt sich natürlich auch von solchen Leuten lieber, und da geht's zum Beispiel immer drum, die einen hohen Krankenstand haben"(2.330-331).

Die Personalunterlagen werden mit den Abteilungsleitern und dem Betriebsrat besprochen, auf Sozialverträglichkeit geprüft und dann abgesehen. Manche Gespräche sind relativ einfach, wenn der Mitarbeiter freiwillig gehen will, oder man sich schnell über die Auflösungsvereinbarung einigt. Wenn einer nicht gehen will, wird's eine betriebsbedingte Kündigung, aber das ist schon schwieriger. Bei dem Befragten sind mehr als die Hälfte freiwillig gegangen. Dank seines Einsatzes konnte er betriebsbedingte Massenentlassungen verhindern.

"Und das hab ich mir zugeschrieben, von der Art, wie ich die Entlassungen durchgezogen hab. Da haben sie sich relativ gut bei mir noch bedanken können, daß ich die Leut so rausgered hab und daß es relativ wenig betriebsbedingte Kündigungen waren"(2.416-419).

Die Vorgaben kommen von oben und können manchmal jedoch gar nicht erfüllt werden.

"Das Schönste, was mal war, da hatte ich 44 Köpfe und sollte im Laufe des Geschäftsjahres runter auf 25. Und ich war am Ende mit 9 Köpfen überfällig, war einfach nicht machbar. ... Die Geschäftsleitung war dann so tolerant, daß sie zwar mit den Zähnen geknirscht haben, aber es geht nicht anders"(3.84-88).

Selbst betroffen bekommt der Befragte dann nichts mehr mit und es spielt sich alles nur noch hinter verschlossenen Türen ab, und er fühlt sich vom Informationsfluß abgeschnitten.

"Ja gut, und dann war es so, da kriegt man ja dann mal gar nichts mehr mit, ---wie das dann läuft, also einiges wird dann hinter verschlossenen Türen natürlich verhandelt. Und dann lief das damals so, daß wir gesagt haben, wenn, dann oben auch, (mhm) mit enm, wobei es da nimmer so öffentlich zugeht, weil da keine Liste mehr ist, oder sowas, wo man das nachsehen kann und man kriegt ja auch nicht mit, konkret, wenn's darum geht: erwischt's dich nur allein, oder erwischt's andere auch noch. (mhm) das sind ja Einzelgespräche, die da stattfinden, und die haben nicht alle an einem Tag stattgefunden, sondern zu verschiedenen Zeitpunkten, im Endeffekt aber, trifft es einen zunächst als einzelnen. [...]. Da hat der Betriebsrat nichts mehr zu sagen, als Leitender fällt man ja nimmer unter das Vertretungsrecht des Betriebsrates, und da entscheiden dann ja auch relativ wenig Leute, also ich hab ja früher da mitentschieden, aber im Endeffekt ist's nachher so, daß die Geschäftsführer

entschieden haben: da muß noch was raus, ich weiß nicht, mit wem zusammen noch. (mhm, mhm) das weiß ich nicht, aber, es war auf jeden Fall undurchsichtig, und gesagt wurde es mir vom kaufmännischen Leiter, der dann praktisch meine Stelle mit in seinen Bereich dann übernommen hat"(2.548-569).

Man hat sich dann auf einen Auflösungsvertrag mit entsprechender Abfindung geeinigt.

"... außerdem hab ich gesagt, das ist für mich nicht mehr zumutbar, in dem Laden zu bleiben, also Freistellung. Man kann von mir als Gekündigtem nicht erwarten, daß ich Leute kündige" (2.615-618).

Ein anderer Interviewpartner hat von seinem Direktor überraschend erfahren, daß er gehen muß und hat sich dann schnell entschieden, das Abfindungsangebot anzunehmen.

"...Ich war echt überrascht, am Tag vorher hab ich noch gefrotzelt, da hab ich die letzten fälligen Pensionierungen noch untergebracht, die sehr sehr teuer waren, da hab ich mit ihm Rücksprache genommen, ich hatte zwar freie Hand, muß ich dazu sagen, na ja hab ich gemeint, wer macht denn mir mal ein Angebot (lacht).[...]. (Lachend) Der hat gemeint, seien Sie bloß vorsichtig. Und am nächsten Tag hatte ich mein Angebot. Na ja gut, und dann gab's nur noch eines zu überlegen: Augen zu und durch. Das war so schnell, die Entscheidung mußte innerhalb von einer Woche fallen. Und zwar eben aus einem Grund, auch wieder eine steuerrechtliche Angelegenheit, eh, wenn bis zum 31. August die Entscheidung gefallen war und der Vertrag unterschrieben war, bekam man die Abfindung noch unabgezinst. Na ja gut, und dann gab's nur noch eines zu überlegen: Augen zu und durch"(3.201-219).

Sein Chef hat noch versucht, ihm abzuraten, die Abfindung anzunehmen, da mit ihm wichtige Kompetenzen verloren gingen, die sein Chef nicht verlieren wollte.

O

Im Falle einer Betriebsauflösung wurden alle Mitarbeiter, auch die, die im Urlaub waren, zusammengetrommelt und in einem Hotel über die Auflösung der Firma unterrichtet. Dabei hat man vorerst nur den Ort und den Termin erfahren. Keiner wußte, was los war und worum es ging. Dann wurde vom Geschäftsführer mit monotoner Stimme verlesen, daß der Betrieb aufgelöst wird, daß die Kündigung für alle ausgesprochen wird und wie die rechtliche Situation aussieht. Das Ganze dauerte nicht länger als eine halbe Stunde und war wie ein Spuk. Danach standen alle in Grüppchen und sprachen über die Situation. Manche sind auch noch einen trinken gefahren. Bevor er zum Kündigungsgespräch gerufen wurden, hatte ein anderer Proband schon die Vorahnung, daß es ihn vielleicht treffen könnte.

"... Ich hab mich eigentlich schon darauf eingestellt, daß ich fällig bin"(1.380-381).

Der Proband war sich dessen bewußt, daß jeder ersetzbar ist. Als er vom Chef reinggerufen wurde, wußte er sofort, daß er die Kündigung kriegt. Im Gespräch ging es dann darum, daß der Proband zu einer eigenen Kündigung kommen sollte, also sozusagen ohne Abfindung "verschwinden" sollte. Als Gegenleistung würde er dann weiter seitens der Firma Aufträge für seine freiberufliche Tätigkeit bekommen. Als Spezialist wußte er aber, daß seine Arbeit unersetzlich ist und hat sich nicht auf diesen Handel eingelassen. Der Tenor des Gespräches war freundlich, neutral. Seinen Kollegen hat er dann selber gesagt, daß er gehen muß. Das war schon schwierig, schließlich war man viele Jahre zusammen. Auch ein anderer Interviewpartner hatte

eine Ahnung - alle Mitarbeiter in seinem Betrieb hatten Angst, entlassen zu werden, als der Firmenverkauf publik wurde. Er selbst wurde unter Einhaltung der Kündigungsfrist von einem halben Jahr im gegenseitigen Einvernehmen freigesetzt, was nach Ansicht des Probanden aber auf das selbe wie eine offizielle Entlassung rauskommt. Zum Kündigungsgespräch wurde der Proband von seinem Chef praktisch aus der Arbeit abgeholt und zum nächst höheren Chef mitgenommen. Beide haben dann etwa eine Stunde mit ihm geredet. Er glaubt, daß seine Chefs keine persönlichen Gründe hatten, ihn zu entlassen, sondern eben ihren Vorgaben folgen mußten. Seinen Abschied hat er nicht gefeiert.

"In dem Fall nicht. Ne, hab ich nicht gemacht. War für mich einfach kein Anlaß dafür irgendwie"(6.577-578).

Ein Interviewpartner wurde schon eineinhalb Jahre vor der Entlassung gefragt, ob er nicht gehen wolle. Damals war sein Abteilungsleiter auf ihn zugekommen. Es war ihm aber zu früh gewesen. Dann kamen eben noch mehrere Angebote mit jeweils höheren Abfindungen. Schließlich mußte er sich entscheiden.

"Also wird einem die Pistole auf die Brust gesetzt, entweder man unterschreibt jetzt oder es geht gar nichts mehr"(4.88-89).

Er hätte dann schon im Betrieb bleiben können, aber seine Stelle gab es nicht mehr. Als er dann gegangen ist, gab es noch einen Abschiedsumtrunk, der ihm aber gezwungen erschienen wäre, es wäre in der Firma halt so üblich. Sein Chef hätte ihn dann noch mal zum Essen eingeladen, was er in Ordnung fand. Mit den Kollegen, die er mochte, hätte er sich im privaten Rahmen zur Verabschiedung getroffen. Eine Probandin wurde mit ca. 20 Kolleginnen und Kollegen zu einer Besprechung eingeladen, bei der der Personalchef und eine Assistentin verkündet haben, daß alle, die im Raum wären, von einer Stellenkürzung betroffen wären. Was die Probandin besonders irritierend findet, ist, daß zu der Besprechung alle Hierarchieebenen vom Fabrikarbeiter bis zum Abteilungsleiter versammelt waren.

"Und da war ich dann hinterher so geschockt, ich bin immer nur da gesessen und hab verstohlen zum Kollegen [ihrem Vorgesetzten] hingeschaut. Wie verarbeitet er das, das kann doch nicht sein ... aber daß man mit den Leuten so umgeht, das kann nicht sein"(7.122-127).

Die Betroffenen wurden dann aufgefordert, sich unternehmensintern um neue Stellen zu bewerben. Für diese Stellen waren die Anforderungen aber sehr hoch formuliert, so daß man sich praktisch nirgends bewerben konnte. Ihre Beziehungen wollte sie nicht einsetzen, um eine neue Stelle in der Firma zu bekommen. Das hätte sie den anderen gegenüber unfair gefunden. So hat sie zunächst erst mal abgewartet. Danach hatte sie ein Einzelgespräch, in dem man ihr nahegelegt hat, aufgrund ihres Alters einen Auflösungsvertrag zu unterschreiben. Die Probandin glaubt, daß bei der Auswahl der betroffenen Mitarbeiter Intrigen mit im Spiel waren.

Ü

Ein Proband berichtet, selbst zunächst in Entscheidungsgremien an den Veränderungen teilgehabt zu haben, sich dabei aber "sozusagen sein eigenes Bein selbst abgesägt"(12.274) zu haben. Sein ganzer Bereich war Verlierer in dem Veränderungsprozeß und erst nach Auflösung des Bereiches kam man darauf, daß "...auch gewisse Sachen sehr gut geregelt waren"(12.304), was für den Probanden eine

gewisse Genugtuung darstellt. Als Ergebnis der Veränderungen sind sein Bereich und seine Stelle komplett aufgelöst worden. Damals hat er sich dafür entschieden, im Unternehmen in einer neuen Funktion zu bleiben. Inzwischen gehört er jedoch zu den Aspiranten für den Vorruhestand, den er für sich aber nicht in Anspruch nehmen will. Seit über drei Jahren lebt er in kontinuierlicher Veränderung.

"...Aber es ist, man muß sich immer wieder neu einstellen, ne"(12.363-364).

Einer Probandin ist vor dem Stellenabbau streng vertraulich mitgeteilt worden, daß sie als Leistungsträgerin von den Personalreduktionen nicht betroffen ist. Sie wüßte ja, daß Personal reduziert werden müßte,

"... Und Sie wurden ausgewählt, bei der Stamm-Mannschaft zu bleiben, aufgrund ihrer guten Leistungen"(13.179-180).

Nachdem zuerst die Mitarbeiter informiert wurden, die bleiben sollten und derer man sich versichern wollte, wurden die, die auf der Freistellungsliste standen, informiert. Über den Abbau wurde ein Proband trotz Nachfragen an seinen Chef nicht von diesem sondern in einer allgemeinen Versammlung informiert. Danach hörte man tagelang nichts und dann wurde er zu einer weiteren Versammlung eingeladen. Die Art und Weise, in der er und seine Kollegen vom Abbau informiert wurden, fand er nicht o.k.

"Nein, es hat keiner, man hat also im Endergebnis gleich gezeigt, du bist ein Arschloch, in der Zwischenzeit, ja, also innerhalb der kurzen Zeit. So, und dann ist da also ein wild zusammengewürfelter Haufen ist da zusammengesessen"(16.69-71).

Die Leute, die auf der Freistellungsliste standen, wurden dann aufgefordert, sich innerhalb der Firma eine neue Stellung zu suchen. Man hat dann auch gemerkt, daß die, die da bleiben sollten, schon früher informiert worden sind. Auch eine andere Probandin wurde in einer größeren Versammlung darüber informiert, daß sie auf der Freistellungsliste steht. Es war ihr aber schon vorher klar, daß sie eine neue Position in der Firma suchen wird, nachdem ihr unmittelbarer Vorgesetzter gehen mußte. Angst um den Arbeitsplatz hatte eine andere Befragte etwa drei bis vier Monate, nachdem die Gerüchte um den Abbau los gegangen sind. Damals hat sie jedoch zuerst gemeint, die jüngeren Mitarbeiter, wie sie, würden zuerst entlassen, weil man sich von denen vertragsrechtlich leichter trennen kann. Später war klar, daß es eher die Älteren trifft.

Zusammenfassung: Als Verantwortlicher geht man einen langen Entscheidungsweg, um festzustellen, wer an welcher Stelle abgebaut werden soll. Der "Ehrgeiz" der Verantwortlichen scheint darin zu liegen, möglichst viele Mitarbeiter zur freiwilligen Aufgabe ihres Arbeitsverhältnisses zu überreden. Als Betroffener wirken die Entscheidungswege undurchsichtig und unkontrollierbar. Als Führungskraft im Unternehmen weiterzuarbeiten, ist nach der Kündigung unzumutbar. Das Aufhebungsangebot kommt für viele der Betroffenen überraschend, wenngleich einige zugeben, eine Vorahnung gehabt zu haben. Die Opfer erleben die Mitteilung, daß sie gehen müssen, immer als traumatisch. Sie feiern ihren Abschied aus der Firma nicht, oder wenn, dann nur gezwungenermaßen. Die Überlebenden erfahren zum Teil, daß sie auserwählt sind, zu bleiben, oder werden aufgefordert, sich selbst innerhalb der Firma nach einer neuen Stellung umzusehen.

Anmerkungen: Information und Kontrollmöglichkeiten nehmen hierarchisch gesehen nach unten hin ab, wodurch die häufig geschilderten Phänomene der Angst, der

Hilflosigkeit und der Resignation (resp. Apathie) bei den Mitarbeitern erklärt werden könnte (zum Konzept der "gelernten Hilflosigkeit" s.a. Teil I, Kapitel 7.3.).

3.4.4. Auswirkungen und Verhalten der Menschen im Abbau

Unter dieser Kategorie werden Aussagen gesammelt, die beschreiben, wie es den vom Abbau betroffenen Menschen geht und welche Folgen den Vorgängen im Unternehmen zugeschrieben werden.

3.4.4.1. Motivation, Leistungsbereitschaft, Veränderungswille, Einsicht und Mobilisierung

FK

Durch die Veränderungen und die Verjüngungskur im Unternehmen kommen Dinge in Gang, die vorher starr und unbeweglich waren. Der äußere Druck führt zu internen Veränderungen. Die Leute sind durch ihre Arbeitsinhalte motiviert. Es besteht die Hoffnung, daß die Arbeitsplätze für die, die bleiben, auch sicherer sind. Die Arbeitsleistung erhöht sich zunächst, wobei aber auch der interne Konkurrenzdruck eine Rolle spielt.

"Ich sehe es so, daß wir natürlich auch eine sehr viel höhere Leistung erbringen. Teil ist Motivation, Teil ist der Druck. Man arbeitet auch sehr viel intensiver an sich selbst, um dann für Neuorganisationen wieder in der richtigen Position zu sein, gut vorbereitet zu sein, was wir vielleicht früher nicht so intensiv gemacht hätten" (11.203-207).

Bei Stellenknappheit und mit steigendem Kostenbewußtsein wird das Konkurrenzdenken oft auf Kosten der zur verrichtenden Arbeit und gemeinsamer Ziele größer, und der Druck wird zwischen den Abteilungen weiter gegeben. Als mögliche Gegensteuerung wird die Einführung eines übergreifenden Belohnungssystems genannt. Viele Probanden nennen Veränderungswiderstand als Problem und als Ursache für den geringen Unternehmenserfolg am Markt. Die Leute wollen oder können sich nicht ändern und ihre "Versorgungsbastionen" aufgeben.

"Wenn Ihr das und das einbringt, was Ihr im Moment nicht macht, weil Ihr frustriert seid, weil Ihr keine Lust habt, weil Ihr permanent euch selber behindert, dadurch, daß Ihr irgendwelche dramatischen Erlebnisse noch nicht verdaut habt, wenn Ihr das aber beiseite legen könntet, dann flöße da viel mehr Energie und diese Mehrenergie beinhaltet durchaus eine große Wahrscheinlichkeit, dann auch wieder hier am Markt sehr viel mehr Erfolg zu haben" (15.363-370).

Es wird aber auch analysiert, woher die Widerstände kommen. Zum einen ist es die Grundfurcht, daß persönlicher Einsatz sowieso nichts bringt, da er nicht darüber entscheidet, wer geht und wer bleibt. Zum anderen bewegt sich in den aufgelösten Abteilungen nichts mehr und Aufgabengebiete werden teilweise unaufbereitet verlassen. Darüber hinaus sind die Leute in der alten Denkweise verwurzelt und sehen nicht ein, daß etwas geändert werden muß, denn bisher hat ja auch alles so funktioniert, wie man es gemacht hat. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Einsicht sind deutlich reduziert, und der "Zug der Veränderung" ist schon drei Stationen weiter, als die mitfahrenden Mitarbeiter. Das einzige was die Mitarbeiter tatsächlich motiviert, ist

zu sehen, wie neue Aufträge eingehen. Reden allein überzeugt schon lange nicht mehr, und die Mitarbeiter wissen auch aus den Medien, wie es um die Firma steht.

FK-O

Manche Mitarbeiter verkraften die Umstellungen in der Firmenkultur nicht. Das ist nach Meinung des Befragten eine alterskorrelierte Erscheinung, insofern ist es seiner Meinung nach auch sinnvoll, die "Alten" freizusetzen. Die Stimmung ist nach einer großen Entlassungswelle völlig zusammengebrochen.

O

Nachdem klar ist, daß alle gehen müssen, warten die meisten nur noch ihre Zeit ab. Für die, die noch Arbeit haben, ist es frustrierend und deprimierend zu sehen, wie die anderen sich mit Kreuzwortsätseln die Zeit vertreiben und nur noch kommen, wie sie Lust haben. Ein anderer Proband berichtet, auch in seiner Abteilung hätten die Leute nicht mehr viel Lust zu Arbeiten. Man fragt sich auch, inwieweit die Abbaumaßnahmen in gerechter Weise alle Mitglieder der Organisation treffen.

"Ne, weil, weil was ja an Entscheidungen so irgendwie läuft, immer darauf raus geht, daß die, die daran arbeiten, ob sie in den Werkstätten sind, oder auch in den Büros, die eigentlich sagen können, warum eigentlich wir, warum wird oben nicht auch einmal ein Schnitt gemacht?- Denn da wurde ja nichts... . [...].Nein, oben ist alles geblieben. Bis auf so nen Einzelfall, daß unser Chef jetzt da einen neuen vorgekriegt hat, aber das ist ein Einzelfall"(1.223-231).

Andererseits sind die Leute durch die z.T. eingeschränkten Arbeitsbedingungen nicht mehr sehr motiviert, da man aufgrund der finanziellen Engpässe nicht mehr ausreichend Material einkaufen und entsprechend verarbeiten kann. Die Gesamtsituation ist in diesem Unternehmen wohl schon relativ schlecht. Es laufen aber auch andere undurchsichtige Geschichten. Z.B. ist unklar, warum eine Managerin, die eigentlich schon das Unternehmen verlassen haben sollte, immer noch im Büro erscheint.

"Ich weiß nicht, was da alles ist, was da so abläuft"(9.656).

Selber ist man auch nicht mehr unbedingt so engagiert wie früher und fängt auch mal später an zu arbeiten. Andererseits hält man im Team auch mehr zusammen und versucht sich gegenseitig aufzubauen. Dennoch ist es fürchterlich, nur noch die Zeit abzusetzen.

"Aber das ist so furchtbar, das zieht sich hin wie Kaugummi, das ist nicht mehr so, wie's früher war"(9.704-706).

Ein Proband berichtet, die Arbeitsleistung hätte nachgelassen.

"Die Angst ist ein ganz schlechter Motivator"(6.128).

Dabei wird nicht unbedingt weniger gearbeitet, sondern es ist so, daß die interne Konkurrenz steigt.

"Das ist so, daß das Gegeneinander noch größer wird, daß mehr noch gegeneinander gearbeitet wird, weil jeder so Angst hat um seinen Arbeitsplatz. Das ist dann so ein

Kampf, jeder gegen jeden. Das geht dann nach dem Motto, rette sich wer kann. Jeder versucht, so irgendwie seine eigene Haut zu retten"(6.137-141).

Ein anderer Proband berichtet hingegen, der Stellenabbau hätte sich bislang nicht negativ auf die Leistung der Mitarbeiter ausgewirkt. Der Einzelne sieht jetzt mehr, was er macht und es gibt auch Interesse am Neuen.

"Es ist Neues und deshalb macht es vielleicht auch wieder Spaß für sich selbst das Neue wieder kennen zu lernen und richtig zu machen"(7.393-395).

Dadurch, daß nicht mehr soviel im Team gearbeitet wird, hat jeder einzelne auch mehr Verantwortung. Zum Teil erscheint unverständlich, warum abgebaut wird, zumal dadurch echte Engpässe entstehen und manche Bereiche mit der Arbeit nicht mehr nachkommen. Die Auswirkung des Abbaus auf die Produktivität und die Qualität werden insgesamt betrachtet ambivalent beschrieben.

Ü

Einerseits ist es sehr interessant, eine neue Aufgabe zu haben, andererseits beeinträchtigt es einen schon, wenn man weiß, daß altgediente Mitarbeiter auf der Freistellungsliste stehen. Einige von denen, die sonst nirgends mehr beschäftigt werden können, werden noch "mitgeschleift", die lesen dann nur noch Zeitung, weil die sind ja sowieso unproduktiv. Die Leute, die wissen, daß sie gehen, arbeiten nur noch mit halber Kraft. Sie verwenden ihre Arbeitszeit auch schon für Bewerbungen, was man aber in Kauf nimmt, damit möglichst schnell zum normalen Arbeitsalltag übergegangen werden kann.

"Also die Leute, die wissen, sie müssen gehen, ham natürlich schon auf den zweiten Gang runtergeschaltet. Des war plötzlich nicht mehr wichtig, was die gemacht ham, Vorstellungsgespräche, Bewerbungen schreiben geht vor. Da ist natürlich auch in der Kette einiges liegengeblieben. Das hat man aber bewußt in Kauf genommen. Hat man gesagt, o.k., die solln so schnell wie möglich raus, damit sich die Anderen neu formieren können, die solln so schnell wie möglich raus"(13.610-614).

Auch in einer anderen Firma ließ die Arbeitsmotivation bei den Mitarbeitern, die wußten, daß sie ihr Unternehmen verlassen werden, nach.

"Ja, es ist eigentlich, ne, ne, die haben mit den Leuten, die haben dann die Leute zusammengerufen, die da bleiben, und die anderen, die sind halt da gesessen und haben halt, ich mein zum Teil halt ihren Job weiter gemacht, zum Teil halt auch nichts mehr gemacht. Die haben halt keine Motivation oder sowas mehr gehabt"(16.87-91).

Angesichts der unsicheren Situation überlegt man sich schon, ob man sich bei gesundheitlichen Problemen noch krankschreiben läßt. Schließlich werden die Fehltag ja statistisch ausgewertet und wer weiß, ob sich das in der Personalakte nicht negativ auswirkt. Das Klima ist rauer geworden, und die Leute sind immer gefrusteter, es wird auch mehr debattiert.

"Es ist eigentlich alles Arbeitskapazität, die verloren geht, indem man die Leute so frustriert"(18.548-549).

Die Leute sind weniger arbeitsfähig und leisten weniger. Auch eine andere Probandin erwartet eine Verschärfung des Arbeitsklimas und die Zunahme egoistischer Verhaltensweisen.

"... weil jeder nur noch so auf sich bedacht ist und nur noch für sich gut sein will, weil eben der, oder man braucht wahrscheinlich dann so viel Energie für sich selber, um gut zu sein, und sich immer wieder noch weiter zu, zu ja, zu bewegen, daß man wahrscheinlich die Energie für nen anderen nimmer hat. Eben, daß man mal nen Kollegen hilft, der im Moment schwächer ist, wie was auch immer, und da ... ich denk, daß das schon drunter leiden wird"(17.805-811).

In einem anderen Fall ist die Arbeit insgesamt weniger geworden. Wenn einer geht, wird die Arbeit auf die anderen aufgeteilt. Es gibt viele Dinge, die man rationeller gestalten kann und wo die Durchlaufzeiten erheblich gekürzt wurden. Durch direkte Bearbeitung von Aufgaben kann viel Zeit eingespart werden.

"...Und ja, mei gut, umso weniger Leut das mir san, umso mehr muß man sich da gegenseitig unterstützen"(17.625-626).

Es wird auch mehr im Team gearbeitet, der Kern, der geblieben ist, ist enger zusammengerückt und man hat im nachhinein auch gemerkt, daß einige von denen, die gegangen sind, eigentlich Bremser waren.

"Also überhaupt muß ich sagen, die ganze Situation hat sich meiner Meinung nach schon großteils positiv verändert, weil man im nachhinein feststellt, daß die Leute, die gehen ham sollen oder müssen, wirklich auch die Leute waren, die viele Steine einem in Weg gelegt ham, aber das hat man damals noch net so bewußt mitgekriegt"(17.653-656).

Aus dieser Sicht hat der Arbeitsplatzabbau positive Folgen für den Arbeitsablauf der verbliebenen Mitarbeiter. Dadurch, daß viele von den Alten gegangen sind, ist auch mehr Dynamik in die Sache gekommen. Die Jüngeren, die da geblieben sind, versuchen auch karrieremäßig noch voranzukommen und wagen auch eher mal was Neues.

Zusammenfassung: Daß etwas in Bewegung kommt, wird von allen Gruppen positiv bewertet. Es herrscht aber Einigkeit darüber, daß Veränderungswiderstände und die Zunahme der internen Konkurrenz wertvolle Leistungspotentiale binden können. Leistungszuwachs als Folge von Druck und Angst ist laut Aussagen von Führungskräften ein häufiges Phänomen. Die Opfer schätzen die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter als niedriger ein, als die Überlebenden. Die Auswirkungen von Downsizing auf den Teamzusammenhalt werden gegensätzlich beschrieben. Während oft der interne Druck im Team zunimmt beschreiben andere Probanden auch ein "Zusammenwachsen" des Teams in der Not.

Anmerkungen: Die Zunahme der internen Konkurrenz und die Verschärfung des Klimas auf Kosten der Teamarbeit und des sozialen Zusammenhaltes müssen als sehr kritisch für den Aufbau einer innovativen und flexiblen Organisation gesehen werden. Wichtig wäre es festzustellen, wie eine Veränderungsmobilisierung, als die Lust auf Neues, bei den Mitarbeitern gefördert werden kann.

3.4.4.2. Bindung und Verhältnis zur Firma

FK

Die Veränderungen in den Unternehmen machen in vielen Fällen eine Neudefinition des impliziten Kontraktes zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber notwendig.

"Und ich höre das in letzter Zeit oft, das wurde auch bei X in einigen Gruppen diskutiert, daß man Verträge haben sollte, die nicht so lebenslang bindend sind, ne. Ich glaube nicht, daß Sie das mit denen Leuten schaffen, die schon an Bord sind. Das können Sie vielleicht mit neuen Leuten machen, mit einem neuen Selbstverständnis. Wir sind hier in einer Firma, zu der die Leute gekommen sind, weil sie Sicherheit haben wollten"(14.676-682).

Diese neue Beziehungsdefinition ist besonders für die Mitarbeiter, die zur Firma gekommen sind, um in erster Linie einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, problematisch, zumal das Vertrauen in die Firma nach all dem, was passiert ist, auch massiv erschüttert ist.

"Sie können sich sicherlich vorstellen, wenn man das mal plastisch auf ein Beispiel runterbricht, jeder zweite ist verschwunden aus dem Kolleginnen- und Kollegenkreisen und das ist natürlich etwas, was beliebig gerne und beliebig oft zitiert wird, in jedem noch so vernünftigen, offenen Gespräch, wenn's darum geht, jemanden zu motivieren, mal die Grundlage seines Kontraktes anders zu definieren, dann kommt natürlich: Wie kann und soll ich Euch noch vertrauen, nach all dem, was hier vor sich gegangen ist"(15.245-251).

Andere Mitarbeiter, zum Teil gerade die, die man halten wollte, geben wiederum freiwillig den alten "Sicherheitsvertrag" auf und verlassen die Firma.

"Die wir halten wollten, gehen, ja und das Problem ist dann halt da, daß wir dann auch sehr viele Leute haben, die keine Leistungsträger mehr sind, mit denen wir dann viele Probleme haben. Das ist auch passiert. Auch die Betriebe suchen ganz gezielt in unserem Bereich hier nach Leuten, die sie wieder einsetzen können. Und da blutet man auch einfach aus"(11.282-286).

Und auch die Befragten selbst denken zum Teil darüber nach, woanders zu arbeiten, wenn die Verhältnisse für sie nicht mehr stimmen sollten. Schließlich machen einem als Führungskraft auch externe Firmen über Headhunter hin und wieder ein Angebot.

FK-O

Ein Führungsverantwortlicher, der später selbst abgebaut wurde, betont, schon für sich persönlich entschieden zu haben, sich nach einer anderen Stelle umzusehen.

"Ja, gut, im Endeffekt war's für mich so, weil's eben ein Sauladen war und weil ich von den Vorstellungen hab relativ wenig durchsetzen können, also in der Endzeit, daß ich gesagt hab, ich schau mir noch dieses Jahr an, (mhm) also, ich bin, -- wann war denn das, also, zwei Jahre ist das her, ich bin Ende September gekündigt worden und hab dann praktisch Gehalt gehabt, bis Ende März noch. Und ich persönlich hab für mich entschieden gehabt, wenn's für dich nicht besser wird, in dem Jahr, ab dem nächsten Jahr bewirbscht dich (mhm). Also, da wär's für mich sowieso gelaufen gewesen, weil ich gesagt hab, da schauscht di um"(2.627-635).

Für die Kundenbeziehung spielt Downsizing nach Ansicht eines anderen Befragten keine Rolle, aber die Anzahl der Lehrlingsbewerbungen und -einstellungen sei zurückgegangen. Ohne Übernahmegarantie sei die Firma für Lehrlinge nicht mehr so attraktiv wie vorher.

O

Obwohl die Probandin sich schon früher mal überlegt hatte, die Firma wegen undurchsichtiger Handlungen ihres Chefs zu verlassen, trifft es sie hart, die Stelle aufzugeben. Sie fühlt sich von der Firma um ihren Arbeitseinsatz betrogen.

"Hier kenn ich das und bin mit aufgewachsen und [hab] mich drauf eingestellt, daß ich mindestens bis 60 oder 63 Arbeit hätte"(9.18-19). ... "Und wenn ich mir überlege, was ich, bild ich mir ein, was ich für die Firma getan hab und für mich war das einfach so wie ein Zuhause. Ja, einfach identifiziert mit der Firma. ... Und das soll plötzlich alles weg sein?"(9.132-136)

Zum Teil wird seitens der Firma also auch nicht honoriert, welchen Einsatz man über die Jahre geleistet hat, und man wird dann auch schon mal ungerecht behandelt. Der Betrieb war schon immer ein Familienbetrieb und man hat das auch viele Jahre beibehalten.

"Wir sind eine Familie"(1.247-248).

Durch die Abbaumaßnahmen ist da ein Vertrauensbruch entstanden. Weiter um seine Stelle zu kämpfen, kann sich dieser Proband nicht vorstellen, die Enttäuschung ist zu groß.

"Ich kann da nicht so, das was ich mach, das muß von mir kommen, also da kann ich nicht so arbeiten, da ist dann irgendwo das Verhältnis gestört"(1.692-694).

Einem Bekannten würde er nicht raten, sich in dem Unternehmen zu bewerben, früher hätte er sein Unternehmen vorbehaltlos als Arbeitgeber empfehlen können. Daß es letztlich nur noch um's Geschäft geht, führt auch bei einem anderen Interviewpartner dazu, sich von der Firma benutzt zu fühlen.

"Aha, da macht man aus dem Menschen ein Geschäft. Was ich eigentlich nicht für richtig find, weil wenn man seine Pflicht getan hat für eine Firma, wenn man 30 Jahre lang nach besten Wissen und Gewissen, und dann macht man ein Geschäft mit diesen Leuten. Und das find ich unschön, so was soll man nicht machen"(4.45-49).

Zwei seiner Kollegen sind weggegangen und haben von sich aus was Neues gesucht, weil die Stimmung in der Firma sehr schlecht ist. Ein Proband berichtet, seit der Auflösung seines Arbeitsverhältnisses nicht mehr in die Firma gegangen zu sein.

"Ich hab seitdem die Firma nicht mehr betreten. Da hab ich vollkommen mit abgeschlossen. [...] Na ja klar. Ich hab 17 Jahre lang da gearbeitet. Und irgendwie hab ich mich da auch so ein bißchen wie Zuhause gefühlt"(6.482-488).

Ü

Ein Interviewpartner betont, weiter in seiner Firma arbeiten zu wollen. Aber er sehe auch, daß im Umfeld immer weiter reduziert wird und die Firma weiterhin nach Möglichkeiten sucht, sich von einzelnen Mitarbeitern zu trennen. Es sieht die Situation mit Bedauern.

"Man ist ja mit einem gewissen Engagement ist man ja bei der Arbeit"(12.439-440).

Der Kontrakt zwischen Firma und Mitarbeiter wird zwar nicht aufgelöst, aber von Firmenseite doch unterlaufen. Das ist aber in der ganzen Wirtschaft so. Früher war man in den Konzernen eigentlich bis zum Lebensende gut versorgt. Manche Mitarbeiter verlassen ihr Unternehmen freiwillig, weil sie davon abgeschreckt werden, wie mit ihren Kollegen umgegangen wird. Da wird zum Beispiel jemand auf die Freistellungsliste gesetzt, weil er angeblich für die Firma kein Leistungsträger ist, dann geht ein anderer und schon wird der erste wieder gebraucht, wird wieder als produktiv eingestuft und rutscht auf dessen Posten. Eine Probandin überlegt sich, auf Grund dessen, was sich in ihrem Bereich abspielt, nicht länger in ihrer Stellung zu bleiben

und sich statt dessen für eine Betriebsratsstätigkeit zu bewerben. Auch ein anderer Proband berichtet, seine Zugehörigkeit zur Firma sei früher stärker gewesen. Er sei enttäuscht und hätte nie gedacht, daß die Firma in dieser Art und Weise mit ihren Mitarbeitern umgeht. Etwas anderes wäre es gewesen, wenn man ihm eine schlechte Leistung hätte vorwerfen können. Die Einstellung hat sich schon geändert, früher hat man sich auch mit Grippe in die Firma geschleppt und war bereit bis zu letzt zu bleiben und zu arbeiten, wenn's nötig war. Aber die Firma weiß diesen Einsatz nicht zu schätzen.

"Aber was schießt sich die Firma um mich wenn ich danach, wenn's mir danach wieder saumäßig schlecht geht, weil i zu früh reingegangen bin. Scheißt sich gar nix. Wenn der Arzt sagt, i soll dahoam bleiben, mich krank schreiben, mach ich das a. Bleib i a dahoam. Des hätt ich früher nie gemacht"(13.802-806).

Für eine Befragte besteht die größte Veränderung in der Beziehung zur Firma darin, daß es keine Sicherheit mehr gibt. Früher hätten die Chefs noch eine fürsorgliche Haltung ihren Mitarbeitern gegenüber gezeigt, das ist heute aufgrund der häufigen Vorgesetztenwechsel nicht mehr möglich. Die Firma tendiert auch immer mehr dazu, mit Leihkräften zu arbeiten, denen gegenüber sie dann nicht verpflichtet ist. Es gibt keine Gewährleistung mehr für einen Arbeitsplatz.

"Aber sonst denk ich mir, glaub, jeder ist austauschbar und wenn, wenn das mein Vorgesetzter will, dann zieht, zieht der des durch, also also es ist jetzt für mich kei Garantie"(17.314-316).

Dennoch arbeitet diese Probandin ihren Angaben nach genauso engagiert wie früher und versucht, über Fortbildung ihre Position zu sichern.

Zusammenfassung: Es gibt laut Gruppe der Führungskräfte bezüglich der Bindung von Mitarbeitern zum Unternehmen das Dilemma, daß die meisten Mitarbeiter nicht bereit sind, den impliziten Vertrag umzudenken. Auf der anderen Seite verlassen aber die Mitarbeiter, die bereit sind, neue Wege zu gehen und die das Unternehmen eigentlich halten will, oft ihr Unternehmen, um sich vermeintlich bessere Arbeitsbedingungen zu suchen. Einige der Befragten in den Gruppen FK-O und O behaupten, von sich aus bereits vorgehabt zu haben, eine neue Stelle zu suchen. Die Opfer drücken darüber hinaus ihre Enttäuschung über die Firma aus. Man hatte sich identifiziert und fühlt sich nun benutzt. Die Überlebenden sehen den impliziten Kontrakt von der Firma unterlaufen. Früher wäre man hier sicher gewesen, heute weiß man, daß jeder ausgetauscht werden kann. Wie die Kollegen behandelt werden, läßt einige Mitarbeiter darüber nachdenken, ob sie nicht von sich aus gehen sollten.

Anmerkungen: Die Beziehung zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitern verändern sich durch Downsizing. Es sieht so aus, als würde der Sicherheitsverlust mit einer Abnahme der Identifikation und teilweise auch der Einsatzbereitschaft vergolten. Es wäre vermutlich sinnvoll, eine explizite Neuformulierung des psychologischen Kontraktes vorzunehmen, um nicht unausgesprochene Erwartungen zu enttäuschen und damit einen hohen Verlust an Mitarbeiterpotentialen zu verursachen (s.a. Noer, 1993).

3.4.4.3. Emotionen und Befinden allgemein

FK

Die allgemeine Unsicherheit in den Firmen führt einerseits zu Angst und dem Gefühl der Bedrohung, andererseits gewöhnen sich die Leute aber auch an das Schreckenszenario und stumpfen gegen die Drohungen, daß Stellen gestrichen werden müssen, ab. Dennoch drückt es auf die Laune und beeinträchtigt die Arbeitsfähigkeit.

"Das ist jetzt hier wie mit meinen Mitarbeitern, oder überhaupt bei X, ich bin sicher, Sie finden niemanden, der keine Angst um seinen Job hat, ich glaub das nicht. Egal in welchem Job er ist, auf welcher Position er ist, egal. Ehm, wenn man nachhaltig und lange genug über Abbau redet und auch abbaut, X verkauft und Teile ganz schließt, X gleich dem Boden gleich macht, da glaubt hier keiner mehr, daß sein Bereich geschützt oder sicher wäre. Das heißt, so ne Grundfurcht ist bei allen da"(14.236-242).

Richtig schlimm ist es, wenn ein Sozialplan aufgestellt werden soll, dann wird die Stimmung ganz mies und ein einziges "Hacken und Stechen" findet statt. Manche Mitarbeiter finden es auch ungerecht, daß in den operativen Bereichen weniger Stellen abgebaut werden beziehungsweise die Mitarbeiter dort erst ab 60 in Pension gehen, während die Mitarbeiter in den zentralen Bereichen schon früher gehen müssen. Ein anderer Befragter berichtet über eine wahre Flut von Patentmeldungen und Erfindungsansprüchen seitens der Mitarbeiter. Dabei bleibt unklar, ob die Mitarbeiter damit noch einmal finanzielle Boni einstreichen wollen, oder der Firma beweisen wollen, wie unentbehrlich sie sind. Viele Führungskräfte finden es schwierig, ihren Mitarbeitern deutlich vor Augen zu führen, wie ernst die Lage ist.

"Aber der einzige Effekt, ein sehr subjektiver Effekt, den ich in den letzten zwei Jahren, die ich hier im Unternehmen bin, wahrgenommen habe, ist, daß diese Wahrnehmung der Bedrohung zwar stattfindet auf allen Ebenen, unabhängig von Qualifikation, von Tätigkeiten oder von Hierarchie, -- mindestens zu gleichen Maßen vom mittleren, oberen, oder von Teilen des mittleren und oberen Managements verdrängt wird, wie von eh, sag ich mal auch dem einfachen Arbeiter, der irgendwo am [Band] jetzt - ich übertreib mal ganz banal - die Schraube dreht. [...]. Ja, -- das erfolgt überwiegend bei Mitarbeitern, ob sie nun Führungskraft sind, oder nicht, mit langer Betriebszugehörigkeit, die viele, sehr gute Jahre in dieser Industrie erlebt haben, ein relative hohes Gehaltniveau erreicht haben, vergleichbar mit gleichartigen Tätigkeiten in anderen Industrieunternehmen, wo es irgendwie immer weiterging, wo man relativ satt und bequem geworden ist, und, ich sag mal, Sie können's als Psychologin viel besser erklären, als ich, ein klassisches Verhaltensmerkmal, daß man angesichts der drohenden Gefahr schon sagte: Wird schon rechts und links einschlagen, aber nicht bei mir selber"(8.114-133).

O

Es ist schrecklich, nicht zu wissen, wie das alles so kommen konnte und man sucht dann auch einen Schuldigen. Jeder ist niedergeschlagen und es ist unmenschlich was da vor sich geht.

"Es war überall das Gleiche, also Wut und Entsetzen und man hat dann also auf die Geschäftsführung geschimpft, man hat einen Schuldigen gesucht, ja"(9.300-302).

Das Klima untereinander wird auch härter, jeder schaut wo er bleibt. Die Leute werden ungerecht behandelt und manche Mitarbeiter werden bevorzugt, wenn es um die Verteilung von Restbeständen geht. Mit manchen höheren Angestellten will man gar

nichts mehr zu tun haben, weil die angeblich an der ganzen Misere schuld sind. So wird in einem Fall die Chefin explizit nicht zum gemeinsamen Abteilungessen eingeladen. Es macht alle sehr betroffen, zu sehen, wie mit den altgedienten Mitarbeitern umgegangen wird.

"Und das hat uns allen schon sehr zu denken gegeben, wenn man mit diesem Mann so umgeht, wie geht man dann mit uns um"(7.31-32).

Ü

Besonders für die Mitarbeiter die schon lange, zum Teil 30 Jahre, bei der Firma sind, ist die Veränderung der langjährigen Verhältnisse ein harter Schlag, an den sie sich erst gewöhnen müssen. Teilweise gilt das auch für jüngere Mitarbeiter. Nachdem klar war, wer gehen muß, herrschen Wut und eine Mißtrauensstimmung gegenüber denen, die dableiben dürfen. Letztere kriegen dann manchmal ein schlechtes Gewissen. Zum Teil verunsichern die, die gehen müssen, die Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben.

"Aber in einem Jahr wird dann des ganz zugemacht. ...Also an deiner Stelle würd ich mir schon was anderes suchen"(13.564-567).

Zusammenfassung: Alle Gruppen nennen eine Verschlechterung des Klimas als Folge des Downsizing-Prozesses. Die Führungskräfte nehmen wahr, daß die Angst um den Arbeitsplatz jeden erfaßt, wenngleich oft die Bedrohung zwar wahrgenommen, aber von allen gleichermaßen auch verdrängt wird. In der Gruppe der Opfer und in der Gruppe der Überlebenden steht die Wut auf das Unternehmen und "die da oben" im Vordergrund. Es wird auch die schwierige Beziehung zwischen den Mitarbeitern, die bleiben können, und denen, die gehen müssen, thematisiert.

3.4.4.3.1. Emotionen und Befinden der Täter

FK

Auch für die Führungskräfte sind die Abbauphasen nicht leicht.

"Ich kenne einige Kollegen, die das schon gemacht haben und die haben erzählt: Das ist die Hölle"(14.127-128).

Besonders belastend ist es, Mitarbeiter entlassen zu müssen, zu denen sich im Laufe der Zeit eine persönliche Beziehung entwickelt hat, oder die einem selbst auch schon mal aus einer kritischen Situation heraus geholfen haben.

3.4.4.3.2. Emotionen und Befinden der Opfer

FK

Einige Führungskräfte bedauern, daß nur die wenigsten Betroffenen einsichtig sind und Verständnis für die Bedrohung aufbringen. In den Reaktionen zeigen ihre Untergebenen ein breites Spektrum menschlicher Gefühle, von Fassungslosigkeit über Wut, Beschimpfung und Verzweiflung. Zu den persönlichen Empfindungen gesellen sich die Reaktionen der Kollegen, die nicht wissen, wie sie mit den Betroffenen umgehen sollen.

"Wenn bekannt wird, daß jemand geht, dann wenden sich die Freunde ab, gucken schon mal, wer wird der Neue werden. [...]. Haben dann bestimmte Dinge mit ihm gar nicht mehr besprochen, haben ihn links liegen lassen, sobald klar war, daß Sie

nicht mehr da sind, haben Sie kaum mehr Einfluß, können Sie eigentlich am besten so schnell wie möglich gehen. Also ich hab mich teilweise gewundert, wie diese Leute das aushalten"(11.611-622).

Die Betroffenen hätten monatelange Vorwarnzeiten gehabt. Viele hätten sich auch nicht drängen lassen, sondern hätten noch eine ganze Reihe von Gesprächen geführt. Wenn von denen, die rausgegangen sind, welche unzufrieden sind, liegt das nicht an den schlechten Rahmenbedingungen, sondern daran, daß sie mit ihrer Zeit nichts anzufangen wissen.

FK-O

Viele der betroffenen Arbeiter eines Unternehmens resignieren zwar, sind aber nicht sehr verzweifelt, da sie als Ungelernte wissen, was sie erwartet, wenn sie ein halbes Jahr arbeitslos sind. Wenn Angestellte entlassen werden, ist das ein viel größeres Drama. Mitarbeiter, die jedoch ohne Versorgungsengpass in die Rente gehen können, finden das oftmals gar nicht so schlecht.

"Ja, nur in der Regel war's dann so, daß viele der Mitarbeiter gesagt haben, wenn sie mal 55, 56, 57 waren, ab 57 war's noch leichter für den Mitarbeiter, weil er dann praktisch ohne Versorgungsloch in die Rente geht, eh, daß die gesagt haben: Eigentlich ist das gar nicht schlecht"(3.440-443).

In einem anderen Interview wird berichtet, daß der erste der Abteilung, der in den Vorruhestand ging, dies selber initiiert hat und dann fröhlich und entspannt seine Kollegen besucht hat. Das hatte eine große Vorbildfunktion für die anderen. Die ausgeschiedenen Mitarbeiter dieser Abteilung haben selbst zur Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte einen Stammtisch ins Leben gerufen. Ein Mitarbeiter reagierte wütend auf sein Vorruhestandsangebot.

"Hat er gesagt: Es wird wohl bei X noch für jemanden, der arbeiten will, noch einen Job geben (mhm, mhm). Bei dem ging's nicht um's Geld und auch nicht irgendwie, der fühlte sich noch voll drauf und wollte einfach noch arbeiten. Tut er jetzt auch. (Räuspert sich) das war ein langer Prozeß"(3.457-461).

Diesem Mitarbeiter ging es nicht um Geld, sondern um die Arbeit an sich. Er hatte das Gefühl überflüssig zu sein und nicht mehr gebraucht zu werden. Eine persönlich betroffene Führungskraft hat sich erst mal bei einem guten Kollegen den Vertrag überprüfen lassen.

"Ich mach das Geschäft zu lange, als daß ich net wüßt, daß auch Fehler passieren können"(3.189-190).

O

Nach Bekanntgabe der Firmenschließung herrscht lähmende Stille, einige Mitarbeiterinnen fangen an zu schluchzen. Diejenigen, die einen neuen Job finden, sind die Jungen. Für die Älteren, Anfang bis Mitte 50, besteht fast keine Chance. Ihnen fehlt zum Teil auch das technische Know-how für eine neue Stelle. Die Ältern schauen halt, daß sie die Zeit bis zur Rente überbrücken können. Die letzten vier Wochen im Betrieb arbeitet der von der Kündigung Betroffene nicht mehr viel. Wenn die Entlassung auf falschen Tatsachen beruht, verläßt man lieber das Unternehmen und versucht noch eine höhere Abfindung zu erhalten, als daß man versucht, wieder

eingestellt zu werden. Auch für einen anderen Interviewpartner war das letzte halbe Jahr zwischen Kündigung und Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine schlimme Zeit. Da gab es nichts mehr zu tun, und man wurde auch nicht woanders eingesetzt. Von dem Interviewpartner wird das als sehr frustrierend beschrieben. Eine Mitarbeiterin hingegen erzählt, wie glücklich sie sei, endlich aufhören zu können.

Ü

Die von Frühpensionierungen betroffenen Mitarbeiter machen verschiedene Phasen durch.

"Also insofern hat mich jetzt das Ansprechen von der Personalabteilung mich wie ein Schlag getroffen, was sicherlich, was ich bei manchen Kollegen noch vor zwei Jahren oder so noch deutlich erkennen konnte, das war immer so'n Phasenschub. Das war zuerst äh der Schlag, dann war es eine gewisse (nachdenklich, das passende Wort suchend) Gleichgültigkeit und und dann kam in der dritten Phase die Realität. Und wenn man heute sich verschiedene mal irgendwo spricht oder man hört von den, dann hört man eigentlich nichts negatives"(12.378-385).

Die Betroffenen merken oft erst sehr spät, was los ist und können dann die Abbauentscheidungen nicht nachvollziehen.

"Wir haben ja noch Arbeit, es ist ja noch so viel Arbeit da, das gib'ts ja gar nicht"(18.160-161).

Manche Betroffenen wehren sich sehr lange gegen den Arbeitsplatzverlust, was dann auch sehr an den physischen und psychischen Kräften zehrt.

"Also bei einer Kollegin ham wir's dann auch mitbekommen, der hat das wahnsinnig zugesetzt, die ist ein Jahr richtig krank geworden"(17.209-211).

Diese Kollegin wurde jedoch unter Druck gesetzt, indem man gesagt hat, daß sie, wenn sie bis zu einem bestimmten Zeitpunkt für sich nichts Neues in der Firma findet, gehen muß.

3.4.4.3.3. Emotionen und Befinden der Überlebenden

FK

Auch wenn man den Leuten sagt, daß sie nichts zu befürchten haben, nehmen Angst und Unsicherheit doch zu. Auch Mitarbeiter, deren Stellen sicher sind, sind verunsichert. Die Leute fühlen sich ohnmächtig und sind mißtrauisch. Konflikte und politischen Spielchen nehmen zu, das Klima ist vergiftet und die für Sacharbeit aufgewendete Zeit nimmt ab. Andere, robustere Mitarbeiter freuen sich über die Veränderungen und sehen, daß in jeder Veränderung auch wieder eine Chance steckt, in der Firma etwas zu bewegen. Man weiß oft nicht, wie man mit den Menschen umgehen soll, die das Unternehmen verlassen müssen.

"Die meisten Mitarbeiter wissen nicht, wie sie sich mit dem Betreffenden, oder wie sie sich dem Betreffenden gegenüber verhalten sollen, es kommt dann natürlich zu unglücklichen Solidarierungen, weil die natürlich, weil die meisten Mitarbeiter nur die Darstellung des Mitarbeiters hören. Des betroffenen Mitarbeiters. Ich werd mich hüten, da was zu sagen, weshalb und wieso was gelaufen ist. Etwas dazu zu sagen, ehm und dann wird natürlich eine persönlich gefärbte Darstellung gegeben. Eh, die

dann zu Solidarisierungen führt und falschen Einschätz- eh, Einsichten. Das ist also ein unfeines Kapitel"(10.567-574).

Auch die Art und Weise, wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird, die das Unternehmen verlassen sollen, beeinflusst die verbleibenden Mitarbeiter.

"Und das hat natürlich auch Wirkungen auf die Leute, die noch längere Zeit im Unternehmen tätig sein werden, ach gut, die haben alle ihr bestes gegeben, aber wenn das der Austritt ist, das relativiert die Sache auch ein bißchen. Dann fragt man sich häufiger: Ist es das wert? Wenn man wieder so einen Austritt sieht, ist das wirklich richtig, Verhältnis Arbeit, Familie, oder müßte man da wieder was dran drehen?" (11.633-638).

Die Mitarbeiter, die im Unternehmen bleiben, müssen die Veränderungen tragen. Selbst wenn Stellen gestrichen werden, werden nicht alle damit verbundenen Tätigkeiten überflüssig, so daß sich die Arbeit für die Menschen, die in der Organisation bleiben, deutlich erhöht.

"Das heißt, dieses Lean Management bedeutet unter anderem, daß es für alle Beteiligten mehr Arbeit gibt"(5.642).

Neben den veränderten Anforderungen spielen auch Emotionen eine Rolle.

"Aber diese Veränderungen innerhalb der Firmen, die bringen auch eine Menge von Druck und Emotionalitäten mit sich, das sollte man nicht unterschätzen. Ich habe schon verschiedentlich Leute reden gehört, die gesagt haben, Mensch, also das wäre schön, wenn's wieder so wär, wie vorher"(5.694-697).

Zum einen belastet das Mehr an Verantwortung, zum anderen müssen die Mitarbeiter lernen, anders mit einander umzugehen. Die Flexibilisierung des Unternehmens bringt eine Loslösung von Normen und dadurch auch den Verlust von Ordnung mit sich.

"...Sehen Sie, in einem solchen streng hierarchisch, ehm, orientierten, ehm, Konstrukt, da hab ich in der Regel sehr präzise Vorgaben, wie ist etwas zu machen. Mit diesem Loslösen von Normen, die wir hier haben, und das ist notwendig, denn sonst kann ich hier meine Arbeit gar nicht erledigen, ich muß mich schlicht und einfach irgendwo den Gegebenheiten anpassen. Und das führt dazu, daß ich letztlich nicht mehr nach Schema F alles erledigen kann, sondern ich bin gezwungen, ehm, sagen wir mal, auch mal fünf gerade sein zu lassen. Solange ich mich nach Regeln fortbewegen kann, ist das immer schön. Im Straßenverkehr, ehm, vielleicht ist das auch ein bißchen deutsche Mentalität, ich brauche Schilder, und Schilder und Schilder und alles ist immer ganz präzise, und es gibt immer eine ganz klare, scheint klar zu sein, wer ist schuld, und wer ist nicht schuld, wenn etwas passiert ist, und so. Wenn ich jetzt eine, sagen wir mal ein südamerikanisches Straßenbild sehe, die haben diese Regeln nicht. Die fahren auch mal nach links, wenn sie den Blinker rechts raus haben, aber der hinter ihnen fährt, der rechnet auch damit: Wolln wir mal gucken, wie der sich verhält. Das ist bei uns nicht so. Wir haben, so ein bißchen, ich will das jetzt deshalb nicht vergleichen, weil das sicherlich ein bißchen in Richtung Chaos geht, was, dieses Beispiel, was ja eigentlich nicht chaotisch ist, vielleicht in seiner Art, im Sinne einer Aufgabenabwicklung"(5.709-731).

Normiertes Verhalten soll von einer selbststrukturierenden zielorientierten Aufgabenabwicklung abgelöst werden.

"Das ist ein Sicherheitsverlust, klar, und es bedeutet letztlich mehr Verantwortung. Und Verantwortung, das ist etwas, das ist schwer zu tragen für viele, weil wir es nicht gewöhnt sind"(5.756-758).

Teilweise wird auch Kritik an der Abbaustrategie der Unternehmensführung laut.

"Das heißt, das Gefühl, über Personalabbau klapp'ts nicht, das hat sich rumgesprochen. Das weiß jeder hier. Und trotzdem kommt's immer wieder dazu. Also ne Ohnmacht macht sich breit unter den Mitarbeitern. Schlimm ist's wirklich, wenn man sein, eh, wenn man das nicht beeinflussen kann, ob man bleibt oder nicht bleibt"(14.593-597).

FK-O

Aufgrund des Downsizings müssen die verbleibenden Mitarbeiter die Funktionen und Aufgaben der abgebauten Mitarbeiter übernehmen, wobei es in einigen Bereichen zu Hierarchieverschiebungen kommen kann. Das heißt, Funktionen werden auf einer niedrigeren Hierarchiestufe als vorher verrichtet. Bei den verbleibenden Mitarbeitern herrscht Angst um den Arbeitsplatz.

"Wer ist jetzt der Nächste? Wer wird als Nächstes zitiert? Es ist auch nicht angenehm für einen Mitarbeiter, der zum Chef zitiert wird, der sagt: Da, hast das Papier, schau mal her, ich verles Dir mal kurz die Rechte"(3.348-351).

Manche Vorgesetzte setzen ihre Mitarbeiter auch unter Druck, wenn sie nicht gehen wollen. Man kann die Leute auch "auf Eis legen", was niemand lange aushält.

O

Nachdem die ersten Mitarbeiter weg sind, wirkt sich das auf die anderen aus. Die bekommen deren Arbeit "draufgepackt", so daß sie gar nicht mehr zur Besinnung kommen. Die Mitarbeiter, die da geblieben sind, sind auch nicht glücklich. Sie haben zum einen die Mehrarbeit, zum anderen wissen sie auch nicht, wie es weiter geht. Einige sind auch traurig, weil das gute Team auseinandergerissen wurde. Die Mitarbeiter, die wissen, daß sie bald gehen, haben auch kein Interesse mehr, noch mitzuhelfen. Den Verbleibenden versucht man schnell noch nötige Kompetenzen, z.B. DV-Kenntnisse beizubringen. Zum Teil wurden auch Mitarbeiter gekündigt, die man dann doch noch brauchte, so daß sie letztlich bleiben konnten. Für die verbleibenden Mitarbeiter stellen die Entlassungen also hohe Zusatzbelastungen dar.

"Wo sehr viel gekürzt wurde, da fehlt es an allen Ecken und Enden"(1.158-160).

Nachdem die Gesamtlage nicht sehr günstig ist, wissen die Überlebenden auch nicht, ob sie nicht im nächsten halben Jahr selber noch betroffen sind. Manchmal kommt auch Neid auf diejenigen auf, die es schon "hinter sich" haben.

"Ach, hätten die mich auch bloß gekündigt ... Ja, so ne Stimmung gibt's schon, weil sie dann sagen, da wären sie dann raus"(1.594-596).

Auch der Chef einer anderen Probandin hätte selbst gern ein Abfindungsangebot angenommen, aber er war zu jung. Jetzt ist er in einen anderen Bereich versetzt worden und würde gerne mit der Probandin, die freigestellt wurde, tauschen. Die Bedrohung für die verbleibenden Mitarbeiter ist durchaus real. In einem Falle schildert der Proband, daß sein überlebender Kollege kurze Zeit nach ihm auch entlassen wurde.

"Und den hat's allerdings ein halbes Jahr später auch getroffen. Der war ein halbes Jahr später dran"(6.67-68).

In einer anderen Firma, in der zwei Abteilungen nach massivem Abbau fusioniert wurden, sind die verbleibenden zum Teil noch jungen Mitarbeiter auch nicht glücklich,

da sie in der neuen Abteilung nicht integriert wurden. Einige Arbeitskollegen, die die Firma gerne behalten hätte, haben von sich aus eine neue Stellung gesucht.

"Ja, sagt der, wissen Sie, wenn ich mir anschau, wie Sie [der neue Chef] mit den Menschen umgehen, ich möchte einen Chef haben, zu dem ich aufschauen kann, den ich respektieren kann, aber so etwas nicht. Und deshalb möchte ich hier nicht bleiben"(7.72-75)

Ü

Man hat Arbeitsteams zerrissen, und es sind immer wieder Lücken da. Zum Teil rücken Mitarbeiter nach, die erst über den neuen Chef geschimpft haben und sich jetzt bei ihm einschleichen. Es gibt auch immer wieder Querulanten. Viele haben Angst um ihren Job. Unter den Mitarbeitern, die auf der Freistellungsliste stehen, gibt es einiges Gerangel und Reibereien um die verfügbaren Stellen. Für die, die da bleiben, erhöht sich die Arbeitsbelastung. Einige Aufträge können nicht mehr sachgerecht erledigt werden. Als Folge müssen einige Aufgaben an externe Firmen gegeben werden. Es kommt auch intern zu "unguten" Situationen. So ließen sich z.B. Mitarbeiter von einem Kollegen überreden, die Firma zu verlassen, teilweise hat dieser Mann die anderen richtig aufgehetzt. Er selbst ist dann aber geblieben. Vielleicht wollte er durch diese Strategie seine eigenen Chancen verbessern. Ein Proband, der den Arbeitsbereich wechseln mußte, fühlte sich für die neue Arbeit nicht genügend vorbereitet. Die anderen Mitarbeiter seien ihm fachlich weit überlegen gewesen, was sein Selbstbewußtsein so vermindert habe, daß er sich überlegt hat, von sich aus den Arbeitsvertrag aufzulösen. Er habe sich nicht wohl gefühlt und ist froh, jetzt eine neue Stelle gefunden zu haben. Nach den ganzen Geschehnissen ist er aber nicht mehr bereit, wieder Führungsfunktionen zu übernehmen, obwohl er das früher gern gemacht hatte.

"Ich mein, ich hab schon irgendwie einen Schlag vielleicht weggekriegt"(16.215-216).

Sein Interesse an einer weiteren Karriere ist erloschen. Er wird auf jeden Fall versuchen, eine Arbeitszeitreduzierung für sich zu erreichen. Seine Arbeit verrichtet er so, wie es nötig ist.

"Aber wenn's nicht notwendig ist, dann geh ich natürlich"(16.667).

In einer anderen Firma war es schwierig, mit der Situation zurecht zukommen, solange die Mitarbeiter, von denen bekannt war, daß sie gehen würden, noch da waren.

"Aber ich mein, die Stimmung ist halt allgemein betreten, gell, ich mein, wenn man daneben sitzt und weiß, ja also du bist jetzt net betroffen, du darfst bleiben, aber die, die neben dir sitzt, die ist betroffen"(17.533-535).

Nachdem diese Mitarbeiter dann entlassen waren, ist die Stimmung wieder besser geworden, und es ist den Verbleibenden auch leichter gefallen, sich wieder zu motivieren.

Zusammenfassung: Zu den Emotionen und Folgen bei den Führungskräften gibt es nur wenige Äußerungen von den Führungskräften selbst, die die emotionale Belastung des Entlassens-Müssens betonen. Für die Opfer steht nach Einschätzung aller Gruppen die Traumatisierung und der Druck bis zum Unterschreiben des Auflösungsvertrages im Mittelpunkt. Einige wenige Stimmen aus jeder Gruppe meinen, die Auflösung des

Arbeitsverhältnisses könnte etwas Positives sein. Die zusätzlichen Arbeitsbelastungen, der Sicherheitsverlust sowie die Anforderungen durch Bereichswechsel und andere Veränderungen im Unternehmen stellen für die Überlebenden die Hauptfolgen des Downsizings dar.

Anmerkungen: Positive Veränderungsaspekte gehen angesichts der Vielzahl negativer Emotionen fast unter. Alte Beziehungs- und Kommunikationsrituale genügen den Anforderungen der neuen Situation nicht mehr. Es wird deutlich, wie wenig effektive "Spielregeln" es für den Umgang mit der Downsizing-Situation gibt.

3.4.5. Durchführung des Downsizings

Die folgenden Kategorien beschreiben, wie die Abbauprozesse durchgeführt wurden. Sie umfassen die Themenbereiche Kommunikation, Partizipation, unterstützende Maßnahmen und erschwerende Bedingungen.

3.4.5.1. Information und Kommunikation

FK

Übereinstimmend berichten die befragten Führungskräfte, wie notwendig offene und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitern in den Zeiten des Umbruchs sei. Es gibt keine Sicherheit mehr und die Vorgesetzten versuchen möglichst aufrichtig zu sein, dennoch nimmt das Vertrauen in die Führung zunehmend ab.

"Es geht also nicht darum, daß wir das aus Spaß machen, sondern, daß die Notwendigkeit da ist, daß man an der Organisation was tun muß, daß man auch von vornherein dazu sagt, das wird dazu führen, daß wir nicht insgesamt alle überleben können. Aber es gibt einen gewissen Kern, der überlebensfähig ist und da arbeiten wir dran und das ist unser Ziel, den lebensfähig zu erhalten. Und dann können sie's auch verstehen, wenn man eben in anderen Teilen was abschneiden muß und da Opfer erbringen muß"(11.162-168).

Gerüchten um Entlassungen und Entlassungsgründe kann schwer begegnet werden, wenn man die betroffenen Mitarbeiter nicht durch Nennung der tatsächlichen Gründe bloßstellen möchte. Bei Frühpensionierungen ist es einfacher, da für diese das Alter ein objektives Entscheidungskriterium darstellt. Eine wichtige aber fast unmögliche Aufgabe ist es, den Mitarbeitern Sicherheit in einer unsicheren Gegenwart zu geben. Eine Politik der offenen Tür bringt nicht so viel, da die Mitarbeiter sich nicht von sich aus trauen, Kontakt zu den Vorgesetzten aufzunehmen. Man muß die einzelnen Mitarbeiter gezielt ansprechen, sobald man spürt, daß diese sich Sorgen machen. Nach Meinung eines anderen Befragten ist der Kontakt mit der obersten Führungsspitze und deren Informationen das einzige, was den Mitarbeitern Sicherheit bringt. Schwierig ist die Diskrepanz zwischen internen Informationen z.B. über notwendige Sparmaßnahmen und gleichzeitigen Pressemitteilungen über Unternehmensgewinne. Diese Diskrepanz wird aber im Unternehmen nicht öffentlich diskutiert.

FK-O

Man muß offen mit den Mitarbeitern über die Situation reden. Bei den meisten Entlassungsangeboten kann man mit den Betroffenen verhandeln. Es ist auch wichtig, einem Betroffenen darzulegen, wie sich seine finanzielle Lage entwickeln wird, wenn

er in Frührente geht. Insgesamt sind oft mehrere Gespräche nötig. Neue Unternehmensgrundsätze einzuführen, gelingt nur mit ausreichender Information. Schulungen sind zwar notwendig, aber aus Zeitgründen meistens nicht möglich.

"Also gut, mit Informationen ja, mit Schulungen nein. Man kann nicht alles mit Schulungen machen, man kann nur informieren und versuchen, alles in die Breite zu tragen, also wir hatten auch X-Projekte und so weiter. Es ist schwierig. Wir sind ein Unternehmen, das produziert oder produzieren soll. Man kann nicht ständig alle Mitarbeiter durch Schulungen jagen. Dann muß es eigentlich von der mittleren und unteren Führungsschicht weiter getragen werden, per Einzelgespräch, per Leben"(3.643-649).

O

Die offizielle Informationsweitergabe ist sehr schlecht. Es besteht eine Diskrepanz zwischen offiziellen Zahlen und internen inoffiziellen Informationen, wenn z.B. ein Arbeitnehmer aus dem Verkauf berichtet, daß zur Zeit überhaupt keine Aufträge rein kommen und auf einer Betriebsversammlung verkündet wird, es wäre alles gar nicht so schlecht. Auch eine andere Probandin betont, man hätte offener miteinander reden sollen. Den Mitarbeitern war nie klar, wie schlecht oder wie gut es der Firma wirklich geht. Vielleicht sagt man ja nur, der Firma geht's schlecht, um die Mitarbeiter anzuspornen. Dies wäre aber eine schlechte Strategie.

"Mit Angst glaub ich, lähmt man die Menschen"(7.442-443).

Die ersten Informationen bekommt man durch Gerüchte, und da ist ja auch immer was Wahres dran. Vieles erfährt man auch aus der Zeitung. Der Informationsfluß von innen ist hingegen eher schlecht, wobei man sagen kann, daß das eigentlich in den letzten Jahren nicht so war. Daß die Information von oben nach unten so schlecht war, erklärt sich der Befragte wie folgt:

"Es ist so, daß das Management bemüht war, die Leute an der Basis im Unklaren zu lassen. Möglichst lange im Unklaren zu lassen. Das Ziel ist, eben dabei, möglichst keine Unruhe entstehen zu lassen"(6.107-118).

Es ist dem Management nicht gelungen, der Belegschaft schlüssig klar zu machen, warum abgebaut werden muß. Was man als Begründungen immer wieder gehört hat, waren letztlich Profitsteigerung und Arbeitsplatzsicherung für die Überlebenden. Die Information durch den direkten Vorgesetzten schätzte einer der Befragten als offen und fair ein. Aber von ganz oben war der Informationsfluß schlecht. Man weiß auch nicht, nach welchen Kriterien entschieden wurde, welche Stellen abgebaut werden sollten.

"Also ist es nach Stellen gegangen. Aber nach der Person? Vielleicht, eben, ich weiß es nicht. Es weiß ja keiner, wie's wirklich gegangen ist"(7.556-558).

Ü

Ohne Hintergrundinformationen fehlt das Verständnis für die Zielsetzung der Maßnahmen und dementsprechend sind auch die Kommentare und Einstellungen der Betroffenen.

"Die Auf-, die Gliederung oder Aufspaltung selbst, ... klar, das sind, das ist ganz natürlich, daß das von allen Beteiligten unterschiedlichst aufgenommen wird. Das hängt natürlich auch immer damit zusammen, wie die Information von oben nach unten ist. Ich konnte das gut feststellen, weil ich ja in einigen Fällen in der Mitte, bei einigen Gesprächen mit X direkt auch mit beteiligt war, daher wußte man, manchmal

hatte man etwas mehr Hintergrundinformation über Ziele und Ausrichtung als viele der Kollegen und Kolleginnen, die, die nur irgendwo ein Häufchen mitbekommen, letztlich Entscheidungen, mit Entscheidungen konfrontiert werden und da fehlt dann manchmal die die, sag' ich mal, die höhere Zielsetzung, die eigentlich hinter diesen Maßnahmen steckt, und dementsprechend ist auch dann der Kommentar oder erstmal die Einstellung von den Mitarbeitern"(12.87-98).

Bevor der Abbau beginnt, gibt es immer schon Gerüchte und Mitarbeiter, die sich sofort über alles aufregen. Am besten hält man sich da erst mal raus. Informelle Informationen bekommt man auch von Mitarbeitern, die schon mehr wissen und zu denen ein Vertrauensverhältnis herrscht. Auch eine andere Mitarbeiterin berichtet, schon vorher das Gefühl gehabt zu haben, daß bald was passiert. Aber wie entschieden wird, weiß man nicht und man erfährt es auch nicht. Für sie selbst war es ein langsamer und schmerzhafter Prozeß. Für die Leute, die nicht damit rechnen, stellt der Abbau erstmal einen Schock dar. Manche Mitarbeiter werden im sogar Urlaub oder Zuhause persönlich von der Kündigung benachrichtigt, damit die gesetzlichen Fristen eingehalten werden. Die sind dann natürlich völlig unvorbereitet. Nach dem Personalabbau haben sich den Angaben eines anderen Probanden zufolge die Kommunikationsstrukturen verbessert. Es sind auch Hierarchieebenen abgebaut worden, was dem direkten Kommunikationsflüssen dienlich ist.

Zusammenfassung: Wenngleich der offenen und ehrlichen Kommunikation seitens der Führungsverantwortlichen eine hohe Bedeutung zugemessen wird, ist doch unklar, warum die gewünschten stabilisierenden Effekte nicht erzielt werden. Die Befragten aus der Gruppe der FK-Os betonen, daß in den Entlassungsgesprächen die Betroffenen insbesondere Klarheit über ihre zu erwartende finanzielle Situation brauchen. Bei allem Informieren und Kommunizieren darf aber das Produzieren nicht zu kurz kommen. Opfer und Überlebende berichten, vieles zuerst über Gerüchte und aus den Medien zu erfahren, bevor die offiziellen Mitteilungen aus der Firma kommen. Man weiß nicht, wie es wirklich um die Firma steht. Nach welchen Kriterien abgebaut wird, ist nur bei alterskorrelierten Frühpensionierungsangeboten verständlich. Eine Überlebende berichtet von einer Verbesserung der Kommunikationsstrukturen durch die Hierarchieverflachung nach dem Abbau.

Anmerkungen: Über die Bedeutung einer offenen und ehrlichen Informations- und Kommunikationspolitik sind sich alle Gruppen einig. Während die Führungskräfte berichten, diese zu praktizieren, fühlen sich die Mitarbeiter z.T. sogar absichtlich im Unklaren gelassen. Dieser Bruch könnte über unterschiedliche Wahrnehmungsinhalte erklärt werden, vielleicht ist das, was die Führung offen und ehrlich kommuniziert, nicht das, worüber die Mitarbeiter offen und ehrlich informiert werden wollen.

3.4.5.2. Partizipation und Integration

FK

Wenn Maßnahmen vom Team entwickelt und mit den Betroffenen abgestimmt werden, klappt es auch mit der Umsetzung besser. Integration in die Veränderungsprojekte läßt die Prozesse für die Beteiligten interessanter werden.

"Das kommt auch darauf an, wie man eingebunden ist in solche Veränderungsprozesse. Ich hab's jetzt auch wieder erlebt, wir haben eine Umorganisation im Ressort gehabt und ich konnte mit meinem Chef, dem Herrn X,

diese ganze Umorganisation gestalten. So, da genießt man es natürlich wesentlich mehr, als wenn man von der Entwicklung überrascht wird. Es kommt immer darauf an, wo man die Informationen hat, wo man in diesem ganzen Spiel sitzt"(11.151-157).

Ein Befragter gibt zu bedenken, daß es nichts bringt, wenn alle rumverändern. Da werden Projektteams gebildet, die etwas präsentieren, was dann nicht umgesetzt werden kann, weil die Direktive von oben fehlt. Das führt bei den Mitarbeitern wiederum zu verständlichen Frustrationen. Veränderungen sollten daher von oben kommen.

"Also wenn ich die Firma verändern will, dann ist das mein Privileg als Führungsmannschaft"(14.832-833).

FK-O

Die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt werden, ist wichtig, hängt aber von der Führungskultur im Unternehmen ab. Ein Proband berichtet, wie in der Zeit der Krise eine partizipative und kollegiale Problemlösestrategie im Unternehmen von einer patriarchalischen Kultur abgelöst wurde. Wie einer aus dem Unternehmen "rauskommt", hängt auch von dessen Verhandlungsgeschick ab. In vielen Fällen kann man über Teilzeitbeschäftigung oder über die Höhe der Abfindung und den Ausscheidungstermin verhandeln.

O

Nach welchen Kriterien entschieden wird, wer gehen muß und wer bleiben kann, ist dem Interviewpartner nicht bekannt.

Ü

Manchmal beeinflussen persönliche Präferenzen oder der Zufall die Personalentscheidungen.

"Ja, und da hat ma halt gewußt, daß ma entsprechend reduzieren muß. Dann hat natürlich der oberste Boß bei uns seine Leute, die er dann befragt. Wie ist der, wie ist der, wie ist der. So läuft des. Und da gibt's natürlich immer welche, die tun sich hervor und die werden dann gefragt und wenn derjenige, den er sich aussucht, bestimmte Lieblinge hat, dann sagt er natürlich, is gut. Und da kann er natürlich seine Feinde oder die, die er net mag schön mit rausbugsieren. Also i hob's halt nur an einem Beispiel mitkriegt. Und man hat halt auch gesagt: o.k., bestimmte Leistungsträger, auf die kann man nicht verzichten. Dann ham die des wahrscheinlich da in einem stillen Kämmerlein ein paar entschieden"(13.139-148).

Zusammenfassung: Mitarbeiter sollten laut Gruppe der Führungskräfte in Veränderungsprozesse zwar möglichst weit eingebunden sein, die Vorgaben und Ziele der Veränderung müssen aber von der Führung klar vorgelegt werden. Der Motivationsgewinn durch Mitarbeiterbeteiligung geht wieder verloren, wenn diese ihre Vorschläge nicht auch umsetzen können. Von den FK-Os wird berichtet, daß sich der Kommunikations- und Führungsstil in Zeiten der Krise nicht unbedingt zum Besseren verändert. Die Art und Weise, wie und wann die Betroffenen ein Unternehmen verlassen, kann von diesen meist mitgesteuert werden. Opfer und Überlebende sehen keine persönliche Beteiligung an Entscheidungen über Abbauprozesse, die für diese Gruppen eher undurchsichtig zu sein scheinen.

Anmerkungen: Die Frage, wie man tatsächlich Betroffene zu Beteiligten machen kann, bleibt in den meisten Firmen ungelöst, könnte aber tatsächlich eine Frage der

Firmenkultur darstellen. Daß es ein erstrebenswertes Ziel wäre, steht (fast immer) außer Frage.

3.4.5.3. Unterstützende Maßnahmen allgemein

FK

Alle Mitarbeiter werden vermehrt über die Personalabteilungen betreut. Das Problem dabei ist, daß der Kontakt mit der Personalabteilung in Abbauzeiten gemieden wird, da die Mitarbeiter Angst haben, daß sich dies negativ auf ihren Arbeitsplatzhalt auswirken könnte.

Ü

Man bekommt Listen in die Hand gedrückt, mit der Aufforderung, sich auf die dort verzeichneten vakanten Stellen innerhalb der Firma zu bewerben. Mehr kann man nicht erwarten. Es können auch nicht alle Betroffenen eine neue Stellung finden.

3.4.5.3.1. Unterstützende Maßnahmen für "Täter"

FK

Die Führungskräfte werden in ihrer Ausbildung zwar auf den Umgang mit Wachstumsprozessen, nicht aber auf ihre Funktionen im Rahmen restriktiver Prozesse im Unternehmen vorbereitet. Es gibt zwar Seminare zum Thema "Umgang mit Mitarbeitern", aber keine Schulungen zur Durchführung von Entlassungs- oder Frühpensionierungsgesprächen.

"Man sucht natürlich am Anfang das Gespräch mit der Personalabteilung, um die Technik, um in der Technik keinen Fehler zu machen, also in der Abwicklung keinen Fehler zu machen. Aber die ersten Gespräche, in die rennt man völlig unvorbereitet hinein"(10.524-527).

Die meisten der befragten Führungskräfte haben sich ihre Kenntnisse und ihre Strategie zum Umgang mit beschäftigungsbeendenden Gesprächen selbst entwickelt. Eine Firma fördert die Zuhilfenahme externer Coaches, indem die Kosten getragen und die betreffende Führungskraft für Gespräche mit ihrem Coach freigestellt wird.

"Wir haben alle mehr oder minder feste Ansprechpartner, die uns extern hier zur Seite stehen. Sind aber, denk ich, nach ner gewissen Zeit auch in der Lage, daß wir uns da gegenseitig unterstützen, stützen, beraten, wissen, wann wir einen Prozeß abgeben, uns die Bälle zuspielen"(15.578-581).

Konzepte zur individuellen Betreuung werden von den Beteiligten als sinnvoll und hilfreich eingestuft, sind aber meist zu teuer, um unternehmensweit eingesetzt zu werden.

3.4.5.3.2. Unterstützende Maßnahmen für "Opfer"

FK

Die befragten Führungskräfte betonen, daß die finanziellen Leistungen für die betroffenen Mitarbeiter, die das Unternehmen frühzeitig per Abfindung verlassen, hervorragend wären. Auch die Sozialpläne wären noch sehr gut, wobei da inzwischen Abstriche gemacht würden. Outplacementberater würden häufig und erfolgreich

eingesetzt, jüngere Mitarbeiter bekommen zum Teil in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt Existenzgründungsschulungen und werden dann auch über Aufträge aus der Firma unterstützt. Dies dient auch den Interessen der Firma, die über Beratungsleistungen dieser ehemaligen Mitarbeiter deren Know-how verfügbar halten können.

"Ja. Es gibt bei uns sehr, sehr viele Maßnahmen. Oder sagen wir so, der Personalabbau vollzog sich in verschiedensten Instrumenten. Abhängig von den Standortgegebenheiten, von den Qualifikationen, vom Alter der Betroffenen, von den regionalen Chancen am Arbeitsmarkt ehm, es sind im XX und werden auch noch verschiedene Qualifizierungsgesellschaften gegründet. Wo wir mit Unterstützung der Arbeitsämter auch geschaut haben: Kann man umschulen, hilft man den Leuten in Form eines Gruppenoutplacements, allein erstmal, wie bewirbt man sich heute. Die sind 15 Jahre im Beruf, wissen nicht mal, wie man einen Lebenslauf, ganz banale Dinge, schreibt, hilft ihnen: Denk mal daran, das kannst Du doch machen, und so weiter. Das lief zum Teil sehr sehr erfolgreich, hocheffektiv, sowohl im Norden, als auch am X zum Beispiel mit hohen Erfolgszahlen. Dann hat man in einzelnen Bereichen, wo von den Gruppen 30, 40, 50 Mitarbeiter gingen, hier am Standort, hat man hochqualifizierten Akademikern Existenzgründungsschulungen angeboten. Das heißt, man hat mit ihnen durchgesprochen: Gib's nicht einen Weg, Dich selbständig zu machen. Möglicherweise können wir Euch dann mit Aufträgen auch noch ne Zeit stützen. Geht auch in vielen Bereichen, klassische Aufgaben im Personalwesen, gilt auch für Projektarbeiten im Bildungswesen"(14.459-476).

Einigkeit herrscht aber auch darüber, daß man zwar den existentiellen Ängsten der Betroffenen entgegenwirken könne, mögliche psychische Beeinträchtigungen dadurch aber nicht verhindern würde. Die Betroffenen würden hervorragend abgefunden, der Interviewpartner selbst würde bei so einem Angebot sofort zugreifen. Schließlich wären die Betroffenen meist in einem Alter wo die kostenreichen Lebensinvestitionen getätigt wären.

"...Also ökonomisch dürften die Argumente sowieso nicht sein, auch wenn sie das de facto immer sind"(5.348-350).

Darüber hinaus biete die Organisation umfangreiche Gesprächsmöglichkeiten mit Personalleuten, Vorgesetzten und Fachleuten von der Altersversicherung, so daß die Betroffenen nach Meinung des Befragten sogar etwas übertrieben beraten wurden.

FK-O

Die Abfindungen sind in der Regel großzügig bemessen und der Betrieb, der immer noch sozial eingestellt ist, versucht, den Verdienstaustausch auszugleichen.

O

Nach der Betriebsauflösung ist völlig unklar, ob und wie die Betriebsrenten ausbezahlt werden. Manchmal besteht auch das Gefühl ohnmächtig zu sein und über keine rechtliche Handhabe zu verfügen. Abfindungen werden mit jedem persönlich besprochen, man weiß auch nicht, was die anderen kriegen. In den meisten Fällen werden die Firmen aber als sehr großzügig beschrieben.

"Dann hat er gesagt, ja, nach oben hin, runden Sie auf und da hab ich ne runde Summe gesagt und dann hat er gesagt: Na, Sie können schon noch höher gehen"(9.363-365).

Ein anderer Proband berichtet, die Abfindungen seines Unternehmens seien eigentlich in Ordnung, obwohl sich im Vergleich mit Kollegen aus anderen Unternehmen herausstellte, daß sie anscheinend nicht ganz so günstig sind, wie er ursprünglich angenommen hatte. In einer Firma wurden sofort sehr großzügig Outplacementberatungen angeboten, in welchen man sich bei den Zeugnisformulierungen und Bewerbungsvorbereitungen helfen lassen konnte. Die Vorruhestandsregelungen sind "in Ordnung". Man bekommt je nach Betriebszugehörigkeit zur Abfindung noch einen Ausgleich über den Differenzbetrag zwischen Arbeitslosengeld und dem früheren Verdienst.

Ü

Geld spielt aus Sicht des Gesprächspartners eine wichtige Rolle. Nach seinen bisherigen Informationen scheint die finanzielle Basis für einen Aufhebungsvertrag bei ihm gegeben zu sein. Entscheiden will sich der Betroffene aber erst nach Vorliegen eines konkreten Angebotes. Manchmal unterschreiben die Mitarbeiter verlockt von der Abfindung den Auflösungsvertrag und stellen erst hinterher fest, daß das ein Fehler war.

"Sie hat die Abfindung, sie hat das Geld gesehen und hat gedacht, ach, das nehm ich mit, ich find mir schon wieder was. Und das ist halt ein Irrtum"(18.281-283).

Firmenintern wird versucht, die Mitarbeiter weiter zu vermitteln. Es gibt Verzeichnisse der freien Stellen. Die Mitarbeiter müssen aber auch selbst Initiative ergreifen. Manchmal gehen auch Leistungsträger, die nicht gehen sollen. Dann können andere nachrücken, die ursprünglich gehen sollten. Eine andere Probandin betont, man sollte die Betroffenen mehr unterstützen, ihnen Möglichkeiten zeigen, wie sie ihr Können für die Firmenziel einsetzen können. Man sollte auch die Anforderungen für einfachere Tätigkeiten nicht künstlich hochschrauben.

3.4.5.3.3. Unterstützende Maßnahmen für "Überlebende"

Ü

Eigentlich ist vorgesehen, daß jeder Arbeitsplatzwechsel von Schulungsmaßnahmen begleitet wird. Ein Proband hat diese aber nicht im vorgesehenen Ausmaß erhalten, so daß er sich oft hilflos vorkam.

"Ich bin mir also oft blöd vorgekommen. Ich hab gedacht: Menschenskind nochmal, jetzt bist du schon so lange im Beruf und das schaffst du nimmer"(16. 540-542).

Zusammenfassung: Die Mitarbeiterunterstützung ist Sache der Personalabteilungen. Führungskräfte erfahren wenig Unterstützung, persönliche Coaches werden als sehr effizient betrachtet, sind aber sehr teuer. Die Opfer werden, von allen Gruppen übereinstimmend als finanziell sehr gut abgefunden eingestuft. Als weitere Maßnahmen für die Opfer werden Outplacementangebote und Existenzgründungsschulungen genannt. Für die Betreuung der Überlebenden gibt es lediglich eine Nennung, derzufolge Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz wechseln müssen, zwar vorgesehen sind aber nicht unbedingt durchgeführt werden.

Anmerkungen: Obwohl in den Interviews viel über die Finanzen gesprochen wird, sind sich alle Gruppen (auch die der Opfer) einig, daß die finanzielle Versorgung der Opfer

sehr gut ist. Dieser sehr wichtige Aspekt des Downsizings scheint demnach genügend gewürdigt und berücksichtigt zu werden. Damit müssen noch weitere Quellen für die negativen Folgen von Downsizing-Maßnahmen angenommen werden. Großzügige Abfindungsangebote bergen darüber hinaus das Risiko, daß sie in einem größeren Maße angenommen werden, als ursprünglich geplant. Zum Teil verlassen dann auch Manager das Unternehmen, die man eigentlich gar nicht loswerden will (s.a. Tomasko 1987, S. 196).

3.4.5.4. Erschwerende Bedingungen und Kritikpunkte zum Abbau

FK

Problematisch ist es, wenn Mitarbeiter, von denen bekannt ist, daß sie das Unternehmen verlassen werden, noch da sind. Wenn nur wenige von diesen unzufrieden sind, "vergiften" sie das ganze Klima oder es kommt zu unglücklichen Solidarisierungen, was sehr kontraproduktiv sein kann. Wenn viele Mitarbeiter, auch viele junge, das Unternehmen verlassen, führt das zu einer Mehrbelastung der Verbleibenden und zu Erfahrungsverlusten. Zur Verschärfung der Situation führt auch, wenn die Innovationsträger das Unternehmen verlassen. Dabei ist es kritisch, daß gerade die anpassungsfähigen Mitarbeiter gehen, die man eigentlich behalten will und die zur gewünschten Änderungskultur passen, und daß die Mitarbeiter, die man nicht so gerne behält, nicht gehen wollen. Man müßte für die Mitarbeiter, die man halten will, neue Anreizsysteme schaffen. Von besonderer Bedeutung ist nach Ansicht der Befragten das Einhalten eines eindeutigen und zur Firmenkultur passenden Veränderungskurses. Zu schnell getroffene Entscheidungen, die anschließend wieder revidiert werden müssen, sind genauso schädlich für die nötige Vertrauensbasis wie unklare Zick-Zack-Kurse. Fehlende Unterstützung von oben schwächt die Veränderungsbereitschaft der Basis. Kritisch ist es auch, wenn innerhalb der Firma keine einheitliche Linie gefahren wird und es in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu Ungerechtigkeiten zwischen verschiedenen Firmenbereichen kommt. Die Schnelligkeit der Abbauprozesse verhindert manchmal die Planung und sorgfältige Durchführung der Aufgabenübergabe und Nachfolgeregelung.

"...Das bedeutet, man hat nicht die Zeit eine solche Sache, sagen wir mal über einen längeren Zeitraum umzusetzen, und das wiederum bedeutet, daß man diese Nachfolgeplanung, die Übernahme von Know-how, das Andocken von neuen Personen an diese Aufgaben, die letztlich vakant sind, das man das nicht so, sagen wir mal evolutionär machen kann, sondern mehr revolutionär. Das heißt, das ist auch für die Firma ein harter Schnitt"(5.591-597).

Ein weiteres wichtiges Bedürfnis der Betroffenen ist es zu wissen, wann der Abbau zu Ende ist.

"Was auch Schwierigkeiten macht, ist, das Ende zu sehen. [...] Gut, das würde die Sache erleichtern, wenn man sagt, da wollen wir hin, das ist ein Bestand, eine Größe, die kann sich die Firma erlauben, das ist wirtschaftlich und da ist dann auch Schluß. So und das Ende sieht man im Prinzip nicht. [...] Ich würd's meinen Vorgesetzten übernehmen, wenn die wüßten, es wird noch weiter gehen und mir das jetzt nicht sagen würden. Weil damit berauben die mich um einige Chancen. Und so würd ich das mit meinen Mitarbeitern auch sehen. Also ich erwarte schon von meinen

Vorgesetzten, daß wenn die wissen, daß es weitergeht, daß die ehrliche Zahlen sagen. Und das andere fänd ich also nicht fair. [...]. Ja, weil auch immer wieder, wenn man einen bestimmten Haltepunkt erreicht hat, gesagt wird, so wir scheinen jetzt die richtige Größe zu haben, und es wird nichts dramatisches mehr passieren, und dann werden die Leute wieder in Sicherheit gehalten, und dann geht's aber doch mit Schnitten weiter. [...]. Und da fehlt ein bißchen das: Wo endet das, was tun wir eigentlich, um nicht ins Bodenlose zu fallen"(11.231-263).

FK-O

Wenn die oberste Führung gut zusammengearbeitet und Durchsetzungskraft bewiesen hätte, wäre einiges zu retten gewesen.

"Aber so wie das gelaufen ist - und dann geht's vor und zurück und vorstrukturiert und rückstrukturiert, also wieder alte Strukturen hergestellt. Das bringt auf Dauer nichts"(2.220-222).

Die Personalreduzierungen liefen nicht nur über Frühpensionierungen sondern auch über Versetzungen. Aber das Problem ist, daß die Leute so unflexibel sind und nicht von ihrem Standort wegwollen. Es gibt auch keine Bereitschaft flexibler zu arbeiten. Mit Einführung eines Schichtmodells hätten in einem Fall der Produktionsstandort für einige Hundert Mitarbeiter gehalten werden können, aber die Mitarbeiter waren halt dagegen. Veränderungsbarrieren liegen auch in den alten Hierarchien. Da haben manche noch das Verständnis:

"Ich bin der Chef und Du bist der Mitarbeiter, Du hast gefälligst das zu tun, was ich sag"(3.616-617).

Man hat wichtige Kompetenzen verloren und informelle Netzwerke zerstört. Und es gibt nur noch Spezialisten für bestimmte Bereiche, aber keinen, der den Überblick hat.

"Wenn's früher ein Problem gab, hab ich halt den XY angerufen, der ist voriges Jahr gegangen. Wen ruf ich jetzt an? Ich such dann irgend jemand, der da Know-how hat"(3.313-315).

O

Einen Betroffenen stört es sehr, daß man nicht richtig über die finanziellen Folgen informiert wird, wenn man in den Vorruhestand geht.

"Und das ist auch eins, über das ich mich furchtbar aufreg. Weil man eigentlich hinten und vorn nicht weiß, was ist jetzt eigentlich los. Und da erlebt man dann einige Überraschungen, letztendlich"(4.27-29).

Wenn man doch Informationen bekommt, dann stimmen die nicht unbedingt. Man hat auch das Gefühl, die Firma versucht, einen noch reinzulegen. Jeder Kollege kriegt eine andere Abfindung und es ist auch seltsam, daß einem immer noch mehr Geld angeboten wird, bis man endlich den Aufhebungsvertrag unterschreibt. Die Rentenreform kam überraschend und hat die Planung der Frühverrentung durchkreuzt. Jetzt muß die Firma sehen, wie sie da einen Ausgleich schafft. Know-how wird leichtfertig aufgegeben. Dafür kommen junge Leute nach, die das aber scheinbar kompensieren können.

Ü

Nach Meinung einer Probandin ist der Abbau zu schnell vor sich gegangen, und man hätte die Mitarbeiter besser über die Situation der Firma informieren sollen. Wenn Mitarbeiter gehen, sollte man sich besser um die Arbeitsübergabe kümmern. Eine

andere Probandin kritisiert, daß die Anforderungen für einige der neu ausgeschriebenen Stellen zu hoch gegriffen seien. Dadurch sind die hochqualifizierten Bewerber rasch frustriert und wechseln schnell wieder die Stelle. Andererseits erscheinen dadurch Mitarbeiter, die innerhalb der Firma wechseln wollen, oft unqualifiziert, obwohl sie vielleicht seit Jahren die gleichen Aufgaben mit Erfolg bewältigen. Schließlich kann man die Leute ja auch anlernen.

Zusammenfassung: Als besonders erschwerend werden eine unklare oder schwankende Firmenstrategie sowie die Unsicherheit über Zielangaben und somit über ein Ende des Downsizing-Prozesses genannt. Darüber hinaus führen die Abbaumaßnahmen zur Mehrbelastung der Verbleibenden und zum Verlust von Erfahrungen und Know-how, indem Mitarbeiter gehen, die man eigentlich halten wollte. Eine Übergabe der Arbeit und Nachfolgeregelungen fehlen oft. Die Opfer sehen Unklarheiten bezüglich der finanziellen Situation z.B. wegen der Rentenreform als kritisch.

Anmerkungen: Es ist umso leichter mit Stressoren (wie einem Downsizing-Prozeß) erfolgreich umzugehen, je mehr man über sie weiß, beziehungsweise je eher man die Situation kontrollieren kann (s.a. Teil I, Kapitel 4.2.2.). Die Aussagen der Interviewten lassen darauf schließen, daß Downsizing als hoch unkontrollierbarer Stressor wahrgenommen wird. Dabei können mangelnde Strategieeinbindung, unklare Zielsetzung, Informationsdefizite und fehlende Partizipationsmöglichkeiten als vom Unternehmen beeinflussbare Faktoren von Downsizing-Prozessen gesehen werden, die einem erfolgreichen Coping entgegenwirken.

4. Zusammenfassende Anmerkungen zu den Interviews

In den Interviews zeigt sich, daß die Beschreibung der Downsizing-Prozesse in hohem Maße von der Art und dem Ausmaß der Betroffenheit der jeweiligen Gesprächspartner abhängig ist. Darüber hinaus wurde deutlich, daß der für die Führungskräfte belastendste Faktor der persönliche Umgang mit Mitarbeitern ist, die sie entlassen müssen. Führungskräfte, die selbst keine Freistellungsgespräche führen, können scheinbar mehr Distanz zu den Abbauprozessen wahren und fühlen sich weniger beeinträchtigt, als die Führungskräfte, die die beschlossenen Einschränkungsmaßnahmen umsetzen müssen.

Ein Hinweis auf eventuelle geschlechtsspezifische Situationswahrnehmung wurde in den Interviews nicht gefunden. Sowohl Frauen als auch Männer äußerten sich gleichermaßen positiv und negativ zu den von ihnen erlebten Downsizing-Prozessen. Aus diesem Grund wird in der Fragebogenerhebung auf die Erfassung des Geschlechts verzichtet, zumal dies gerade in Führungspositionen aufgrund des in der Regel geringen Frauenanteils in höheren Hierarchieebenen als anonymitätsmindernder Faktor eingestuft werden kann. Auffallend ist das hohe Maß an Emotionalität, das in den Interviews seitens der Probanden aller Gruppen zum Ausdruck kommt und die fehlenden "Spielregeln" innerhalb der Organisation, zum Umgang mit den auftretenden negativen Gefühlen wie: Trauer, Wut, Angst, Neid, Erschöpfung.

In Downsizing-Phasen werden die Rollen der Arbeitnehmervertretung und der Personalabteilungen äußerst ambivalent wahrgenommen. Von beiden "Einrichtungen" fühlt man sich teilweise im Stich gelassen, teilweise schlecht beraten. In Hinblick auf

die Arbeitnehmervertretung werden aber häufig auch dahingehend positive Aussagen gemacht, daß die Situation für die "Opfer" und für die "Überlebenden" ohne deren Mitwirken wesentlich nachteiliger gewesen wäre. Die Führungskräfte bemängeln allerdings relativ häufig die mangelnde Kooperationsbereitschaft und starre Haltung der Arbeitnehmervertretung, wenn es darum geht, Veränderungen zu implementieren. In Hinblick auf die Personalabteilungen überwiegen die negativen Eindrücke. In beiden Bereichen, insbesondere jedoch im Bereich der Personalarbeit, liegt nach Meinung der Autorin ein wesentliches Potential zur positiven Beeinflussung und Stabilisierung des Abbauprozesses (siehe hierzu auch Sims, 1994).

Alle Gruppen berichten übereinstimmend, daß die Art und Weise der Durchführung des Personalabbaus einen wichtigen Einfluß auf die Gefühle, Einstellungen und Leistungsmotivation der "überlebenden" Mitarbeiter hat. Dabei werden den Faktoren Information und Sicherheit bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes die wichtigste Bedeutung zugeschrieben. Bezüglich der Information ist es wesentlich, daß die Ursachen und Beweggründe des Downsizings nachvollziehbar kommuniziert werden, daß die Kriterien, nach welchen eine Stelle gestrichen wird, dargelegt werden, und daß die Auswirkungen und die Zielvorgaben des Abbauprozesses bekannt sind.

5. Ableitung der Untersuchungshypothesen

Aus den Analysen der Interviews lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten, die im Rahmen der Fragebogenuntersuchung (Teil III der vorliegenden Arbeit) überprüft werden sollen.

Hypothese 1.: Downsizing-Maßnahmen beeinträchtigen Individuen, Gruppen und die Gesamtorganisation in ihrem Funktionieren.

Hypothese 2.: Mitglieder von Organisationen erleben und beschreiben Downsizing-Situationen unterschiedlich, je nachdem, ob sie Führungspositionen innehaben oder nicht und ob sie ihr Unternehmen im Rahmen der Abbaumaßnahmen verlassen oder nicht.

Hypothese 3.: Es gibt situative und individuelle Einflußgrößen, die das Schadensausmaß und den Verlauf von Entlassungsmaßnahmen wesentlich mitbestimmen.

Hypothese 4.: Zumindest einige dieser Einflußgrößen lassen sich von den Unternehmen in Hinblick auf Schadensbegrenzung und auf das angestrebte Ziel einer Leistungssteigerung (resp. eines Wettbewerbsvorteils am Markt) steuern.

Die Diskussion und Bewertung der Hypothesen anhand der Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung findet sich in Teil IV, Kapitel 3 der Arbeit.

Teil III

Fragebogenerhebung

Die Inhalte und Auswertungen der Interviews (Teil II) sowie die theoretischen Vorannahmen zum Themenkomplex des Downsizings (Teil I) liegen der Fragebogenkonstruktion zu Grunde. Die folgende Abbildung stellt ein beide Teile integrierendes Übersichtsmodell zum Verständnis der Auswirkungen von Downsizing-Prozessen dar.

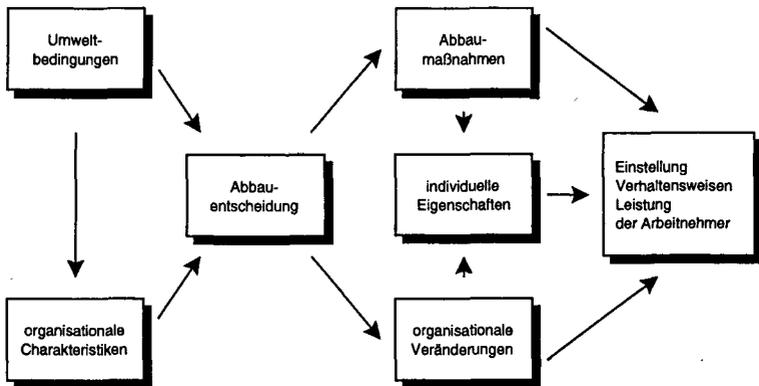


Abb.III/1.: Einflussfaktoren und Zusammenhänge in Downsizing-Situationen (in Anlehnung an Feldman, 1995, S. 192)

1. Entwicklung des Fragebogens

1.1. Formale Kriterien der Fragebogengestaltung:

Bei der Gestaltung der Items, wird Wert darauf gelegt, eventuelle Ausstrahlungseffekte also die Beeinflussung vorangegangener Fragen auf nachfolgende Fragen, für eine "Trichterung", d.h. eine zunehmende Präzisierung des Themenkomplexes einzusetzen. (Schnell, Hill und Esser, 1989). Dem Vorschlag Dillmans (1978, zit. nach Schnell, Hill und Esser, 1989) folgend, stehen die als sensitiv eingeschätzten Fragen jeweils am Ende des zugehörigen Themenbereiches. Die verschiedenen Themenbereiche werden durch Kurzüberschriften graphisch abgesetzt und inhaltlich eingeleitet. Die Anzahl offener Fragen wird aus Auswertungsgründen möglichst begrenzt gehalten, die meisten Fragen sind nach dem fünfstufigen Likert-Format (Methode der summierten

Einschätzungen) formuliert. Einige Fragen folgen der Methode des semantischen Differentials, um den Bedeutungsgehalt des Beurteilungsgegenstandes für die Einzelindividuen zu erfassen und Unterschiede zwischen den Urteilen verschiedener Gruppen aufzuzeigen (s.a. Neuberger, 1974). Im vorliegenden Fall wurde diese Methode für Fragen zu den durch den Downsizing-Prozeß evozierten Gefühlen der Probanden eingesetzt (Frage 18). Fragen zum Ablauf des Downsizing sowie zur Art der eingesetzten Veränderungsmaßnahmen wurden als "Warming-up" Fragen an den Beginn des Fragebogens gestellt. Demographische Daten wurden erst am Ende des Fragebogens abgefragt und, um ein Höchstmaß an Anonymität zu gewährleisten, auf ein Minimum beschränkt.

Da der Fragebogen für drei recht unterschiedliche Probandengruppen konzipiert wurde, wurde am Ende des Fragebogens jeweils ein Anhang mit Fragen für die "Opfer" - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen (haben) sowie ein Anhang mit Fragen für die "Täter" - Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter freisetzen (müssen) - plaziert. Dieses Vorgehen hat sich jedoch nicht bewährt, da sich in diesem Bereich sehr viele Fehlwerte finden, resp. offensichtlich Probanden die Fragen beantwortet haben, die eigentlich diese Fragen nicht beantworten sollen. Dies bedeutet, daß einige Mitarbeiter, die am Anfang des Fragebogens angegeben haben, keine Führungsverantwortung zu haben, dennoch den Anhang für Führungsverantwortliche ausgefüllt haben und vice versa, daß viele der Führungsverantwortlichen den Anhang für Führungsverantwortliche nicht ausgefüllt haben.

1.2. Inhaltliche Kriterien des Fragebogens

1.2.1. Retrospektive Einschätzung der Situation

Die meisten Fragen beziehen sich auf die aktuelle Situation der Probanden. Um vermutete Wirkzusammenhänge zu bestätigen, wurde bezüglich der Auswirkungen von Downsizing-Prozessen eine retrospektive Situationseinschätzung abgefragt (Fragen 91-101). Dieses Vorgehen unterliegt einer hohen subjektiven Beeinflussungsmöglichkeit, dennoch soll, indem die interessierenden Parameter über retrospektive Einschätzungen der Befragten gemessen werden, versucht werden, eine höhere Konstruktvalidität zu erreichen. Nach Brockner et al. (1992) stellt dies ein durchaus geeignetes Verfahren dar, das zu gleichen Ergebnissen führen kann, wie die "objektive" Erfassung der abhängigen Variablen vor respektive nach dem Schlüsselereignis. Die subjektive Einschätzung von Untersuchungsparametern scheint sich darüber hinaus generell nicht wesentlich von offiziellen oder "objektiven" Angaben zu unterscheiden.

1.2.2. Aufbau des Fragebogens

Davon ausgehend, daß der Erfolg von Downsizing-Prozessen vom Verhalten der Beteiligten in der Downsizing-Situation bestimmt wird, müssen analog zum

Kontingenzmodell der Führung¹ neben den situativen Bedingungen auch die Merkmale der betroffenen Personen (sowohl der Führenden als auch der Geführten) berücksichtigt werden. Neben der Erfassung von situativen Einflußgrößen und von Persönlichkeitsmerkmalen sollen Selbsteinschätzungen der untersuchten Personen Auskunft über den Verlauf und den Erfolg des Prozesses geben. Um den tatsächlichen Erfolg von Downsizing-Prozessen und seine Einflußfaktoren messen zu können, wäre eine organisationsvergleichende Längsschnittstudie nötig, die jedoch die Möglichkeiten der hier geplanten Arbeit überschreitet.

Für die Messung des Erfolges würde sich neben subjektiven Aussagen die Analyse der Bilanzkennziffern über die Zeit anbieten. Dieses Vorgehen wird hier allerdings nicht gewählt, da naturgemäß mit großen Kostenersparnissen zu rechnen ist, wenn Leute entlassen werden. Diese Kostenersparnis gibt aber keine Auskunft über die langfristigen Folgen des Abbauprozesses und die Überlebenschancen des Unternehmens. Diese werden vielmehr durch die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Flexibilität, also durch das Humanvermögen des Unternehmens bestimmt. Letzters soll in der geplanten Untersuchung anhand von Befragungen und Selbsteinschätzungen (zur Leistungsfähigkeit, zum Image des Unternehmens, zum sozialen Klima sowie zum Commitment) beschrieben werden. Der Fragebogen besteht inhaltlich aus 12 Abschnitten, die ihrerseits in die drei übergeordnete Kategorien situative Bedingungen, Merkmale der befragten Person und vermutete Folgeerscheinungen zusammengefaßt werden können.

Die situativen Bedingungen des Downsizing-Prozesses sollen über die folgenden Abschnitte erfaßt werden:

Fragen zur Unternehmenssituation, Veränderungen, Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kommunikation und Partizipation, Personalabteilung, Betriebsrat und externe Berater, Führung in Zeiten der Veränderung.

Merkmale der befragten Personen sollen über die folgenden Abschnitte abgebildet werden:

Persönliche Situation, Persönliche Einstellungen und Emotionen, Belastungen und Verarbeitung, demographische Daten.

Die dritte Kategorie soll die vermuteten Folgeerscheinungen von Downsizing-Prozessen anhand der folgenden Abschnitte erfassen:

Bindung an das Unternehmen/Commitment sowie mögliche Auswirkungen des Downsizing-Prozesses.

Im Anhang I des Fragebogens finden sich spezielle Fragen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen (haben). Im Anhang II finden sich Fragen an Führungskräfte, die erfassen sollen, inwieweit sich Führungskräfte auf ihre Funktion als "Vollstrecker" des Downsizings vorbereitet und seitens des Unternehmens unterstützt fühlen.

¹ Der Kontingenzansatz in der Führungsforschung, z.B. in den Arbeiten von Fiedler und Vroom & Yetton beschreibt den Zusammenhang von Entscheidungseffizienz (und somit Führungserfolg) einerseits sowie situativen Bedingungen und Führungsverhalten andererseits (s.a. Jago, 1987; Fiedler, 1967 zit. nach Nieder, 1990).

Die theoretische Herleitung der Fragen wird anhand der inhaltlichen Zuordnung der Fragen zu den einzelnen Fragebogenskalen durchgeführt (siehe hierzu Kapitel 3.2. Skalen des Fragebogens). Insgesamt beinhaltet der Fragebogen 117 Fragen, davon bilden 12 Fragen den gesamten Anhang (für Entlassene und für Führungskräfte), 89 Fragen des Hauptteils sind im Format fünfstufiger LIKERT-Skalen abgefaßt und weitere 16 Fragen unterliegen einem anderen Format (z.B. Mehrfachantworten, demographische Fragen oder Polaritätenprofile). Zur insgesamt recht hohen Anzahl der Fragen muß angemerkt werden, daß es das Ziel des Fragebogens ist, ein sehr breites Spektrum an möglichen Zusammenhängen verschiedener Erlebens- und Verhaltensweisen im Kontext von Downsizing-Maßnahmen, wie sie in der Literatur und den Einzelinterviews beschrieben wurden, zu erfassen.

2. Durchführung der Fragebogenuntersuchung

2.1. Konzept und Untersuchungsdesign

Idealerweise sollte der Fragebogen in zwei weitgehend vergleichbaren Unternehmen eingesetzt werden, die sich in der Art der Durchführung des Downsizings unterscheiden, so die Ergebnisse des Abbauprozesses in klare Beziehung zu der Art seiner Durchführung gesetzt werden kann. Da jedoch kaum damit zu rechnen ist, daß zwei Unternehmen, die sich in den gleichen Bedingungen (Umwelt, Marktlage, Mitarbeiterzusammensetzung, etc.) befinden, aufzufinden sind, wurde das Untersuchungskonzept dahingehend abgewandelt, daß mindestens zwei Unternehmen, resp. besonders betroffene Abteilungen von zwei verschiedenen Unternehmen untersucht werden sollten. Die Unternehmen sollten sich hinsichtlich der Art unterscheiden, wie ihre jeweiligen Downsizing-Prozesse in der Öffentlichkeit thematisiert werden (z.B. hinsichtlich des Erfolgs des Downsizings oder hinsichtlich der Mitarbeiterorientierung des Unternehmens im Abbauprozeß).

2.2. Akquise und Probleme

In einer viermonatigen Akquisephase ist es nicht gelungen, Unternehmen für den Einsatz des Fragebogens gemäß dem oben beschriebenen Untersuchungsdesign zu gewinnen. Angefragt wurde zunächst telefonisch im Personalbereich (meist Personalleiter) sowie teilweise auch, soweit vorhanden im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/ Unternehmenskommunikation. Alle Gesprächspartner zeigten sich hoch interessiert. Etwa 40 Fragebögen wurden mit einer Projektkurzbeschreibung verschickt. Die Absagen zur Unterstützung des Projektes gestalteten sich sehr vielfältig. Im optimalen Falle kam der Fragebogen mit einem höflichen Schreiben nach einigen Tagen zurück. Im extremsten Falle erstreckte sich die erfolglose Akquise-Phase über 4 Monate (!), beteiligt waren in dieser Zeit sieben verschiedene Gesprächspartner des Unternehmens, insgesamt wurden der Fragebogen und die Projektbeschreibung drei mal an verschiedene Stellen des Unternehmens versendet. Alle Gesprächsteilnehmer waren sehr interessiert und aufgeschlossen, sahen sich selbst jedoch nicht in der Lage, über die Sache zu entscheiden. Das letzte Telefonat ereignete sich einige Wochen nach dem letzten Kontakt mit einem der sehr aufgeschlossen wirkenden Führungskräfte. Eine Sprecherin der Pressestelle meldete sich bei der

Autorin, bedankte sich für die Zusendung des Fragebogens und stellte fest, daß ihr Unternehmen an der Untersuchung nicht teilnehmen könne, da in ihrem Unternehmen kein Abbau- oder Downsizing-Prozeß stattfände (eine Aussage, die nach den Telefonaten der vergangenen Wochen als schlichtweg gelogen interpretiert werden muß).

Als Gründe für die Ablehnung des Fragebogeneinsatzes wurden genannt:

- * Anzahl der Forschungsanfragen übersteigt Unternehmenskapazität;
- * Aktuelle Umbausituation des Unternehmens, in der viele Fragen offenstehen;
- * Assoziation negativer Aspekte durch vorgegebene Antwortalternativen;
- * keine Chance, den Fragebogen an einen entsprechenden Verteiler zu bringen;
- * Sensibilität des Themas;
- * keine Angabe von Gründen.

Eventuell läßt sich die Schwierigkeit, den Fragebogen in Umlauf zu bringen, mit den Worten Whettens erklären, der anmerkt, daß *"...Organisationen, die sich in Downsizingprozessen befinden, wenig Bereitschaft zeigen, Forscher ihr «Versagen» dokumentieren zu lassen"* (Whetten, 1980 zit. nach Feldman, 1995, S. 214). Vom psychoanalytischen Standpunkt aus lassen sich seitens der Firmen (stellvertretend repräsentiert durch Ansprechpartner aus dem Personal- resp. Unternehmenskommunikationsbereich) mehr oder weniger "bewußte" Abwehrmechanismen im Umgang mit diesem sensiblen Thema konstatieren. Diese reichen von der Strategie der Leugnung *"...und außerdem, bei uns gibt es keinen Personalabbau"*² bis hin zur Nichterreichbarkeit zunächst sehr verbindlich wirkender Ansprechpartner. Von den angesprochenen Firmen gab lediglich eine verhältnismäßig offen zu: *"...Bei den mit strukturellen Veränderungen oder wie Sie es nennen «Downsizing» verbundenen Problemen, insbesondere auch für alle beteiligten Mitarbeiter, erscheint uns die Verteilung eines derartigen Fragebogens an einen größeren Kreis von Betroffenen doch als recht kritisch"*.³ Auffallend ist auch die Diskrepanz zwischen dem Interesse der Ansprechpartner und deren offensichtlichen (oder zumindest am Telefon glaubwürdig versicherten) Kooperationsbereitschaft und den Absagen, die relativ oft von anderen Stellen kamen. Hier kann angenommen werden, daß Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens stattfanden, in welchen die (meist hierarchisch recht hoch angesiedelten) Ansprechpartner ihre Meinung revidierten, nicht durchsetzen konnten oder nicht vertreten wollten. *"Wissen Sie, ich persönlich find das Thema ja hoch interessant, aber wenn ich das meinen Leuten erzähl, die lachen mir glatt ins Gesicht, ne, das kann man nicht machen, der Frust, also da ist echt noch relativ starker Frust da. Wir sind einfach nicht soweit, wie es sein sollte."*⁴

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Downsizing ein Thema ist, das viele Menschen betrifft und persönlich interessiert, das jedoch in einem öffentlichen Kontext, wie er z.B. im Rahmen einer unternehmensvergleichenen Studie gegeben ist, nicht leicht zugänglich ist respektive tabuisiert wird.

² Gesprächspartner KH, 1997. Alle hier und im weiteren zitierten Gesprächspartner und Firmen sind aus Gründen der Anonymität mit Codierungen versehen. Zitate aus Telefonaten entstammen den schriftlichen Aufzeichnungen der Autorin.

³ Zitat aus der Absage einer Firma (FC, 1997).

⁴ Gesprächspartner GH, 1997.

2.3. Untersuchungspopulation (neue Akquise)

Den Erkenntnissen der ersten Akquisephase wurde Rechnung getragen, indem der zweite Akquise-Versuch in einen "privaten" Rahmen gestellt wurde. Zum einen gelang es dem Lehrstuhlinhaber für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel durch persönliche Anschreiben von ihm bekannten Personalfachleuten in der Wirtschaft deren Mitwirkung bei der Verteilung von Fragebögen zu erlangen. Zum anderen bat die Autorin in Telefonaten mit Personalleitern bis dahin noch nicht angeschriebener Firmen die Personalleiter, selbst als Führungskraft den Fragebogen auszufüllen und gegebenenfalls im eigenen Netzwerk zu verteilen. Auf diese Weise konnten pro Unternehmen zwischen 3 und 15 Fragebögen in Umlauf gebracht werden. Die Fragebögen befanden sich in verschlossenen Kuverts mit der Aufschrift "Inhalt: Downsizing-Fragebogen". Desweiteren fanden sich in den Kuverts je ein Begleitbrief, sowie ein mit Briefmarke frankierter anonymer Rückumschlag an das Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München. Insgesamt wurden durch persönliche Ansprache 211 Fragebögen an 22 Unternehmen und 15 Fragebögen an 2 Gewerkschaften versendet, resp. innerhalb der Unternehmen durch den Ansprechpartner weiterverteilt. Bei den Unternehmen handelt es sich durchwegs Großunternehmen resp. Konzerne mit mehr als 2000 Mitarbeitern. Die Gewerkschaften wurden angesprochen, um auf diese Weise "Opfer" von Downsizing-Prozessen zu erreichen, die aus Datenschutzgründen von den Unternehmen nicht genannt werden dürfen.

So erfolgreich die Akquise schließlich noch war, so kritisch muß die Aussagekraft der Fragebogenergebnisse hinsichtlich der Untersuchungspopulation beurteilt werden. Es bleibt festzuhalten, daß hauptsächlich Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Personalbereich erreicht wurden, die ihrerseits die Fragebögen an die von ihnen selektierten Führungskräfte und Mitarbeiter weiterverteilten. Es ist also zu erwarten, daß die Situationseinschätzung und -beschreibung eine unternehmenspolitik-konformere Richtung nimmt, als bei einer echten Zufallsstichprobe.

3. Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung

Der Gesamtrücklauf bestand aus 112 Fragebögen, die innerhalb kürzester Zeit zurückgesendet wurden. Fast alle Fragebögen kamen im Verlauf der ersten Woche nach Aussendung retour, die längste Rücklaufzeit betrug 5 Wochen (1 Fragebogen). Diese Rücklaufquote von 50,2% kann als sehr gut eingestuft werden. *"Die Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen ist u.U. sehr niedrig, Werte von 10% sind keine Seltenheit, ..."* (Bungard et al., 1996, S. 92). Die hohe Antwortzahl unterstützt die Vermutung der hohen persönlichen Betroffenheit und Aussagebereitschaft der Befragten. Interessanterweise kamen 14 der Fragebögen (12,5 %) mit entfernter Briefmarke zurück. Auf diesen Kuverts war zwar der Poststempel sichtbar, die Briefmarken waren jedoch nach dem Abstempeln entfernt worden. Da es sich bei den Briefmarken um keine aus philatelistischer Sicht interessierende Stücke handelt, wird angenommen, daß die Marken zur vermeintlichen Erhöhung der Anonymität entfernt wurden. Dies wäre wiederum ein Hinweis auf die Brisanz des Themas, zu dem zwar

individuell und anonym Stellung bezogen wird, das aber auf keinen Fall öffentlich behandelt werden soll.

3.1. Deskriptive Daten

3.1.1. Gruppenzugehörigkeit der Probanden

Von den 112 Probanden, die den Fragebogen beantwortet haben, sind 59,8% (N = 67) Führungskräfte, 36,6% (N = 41) Überlebende sowie 3,6% (N = 4) Opfer⁵. Aufgrund der geringen Anzahl kann die Gruppe der Opfer bei der Ergebnisbewertung nicht weiter berücksichtigt werden. Bei den Häufigkeitsverteilungen werden die Opfer der Vollständigkeit halber aufgelistet. Die Zuordnung der Probanden erfolgt anhand der folgenden Fragen⁶:

Frage 9: Leiten Sie als Führungsverantwortlicher die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen?

Frage 10: Entscheiden/Entschieden Sie in Ihrer Position darüber mit, ob Stellen in Ihrer Firma gestrichen werden und/oder führten Sie Freistellungs- oder Abfindungsgespräche mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen?

Frage 11: Werden oder haben Sie selbst im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen Ihr Unternehmen verlassen?

Gruppe	Frage 9	Frage 10	Frage 11	Anzahl
Führungskraft	Ja	Nein	Nein	17
Führungskraft	Nein	Ja	Nein	14
Führungskraft	Ja	Ja	Nein	36
Mitarbeiter	Nein	Nein	Nein	41
Opfer	Ja oder Nein	Ja oder Nein	Ja	4

Tab.III/1.: Einteilung der Probanden nach Funktion

Den Erkenntnissen aus den Interviews Rechnung tragend (s.a. Teil II, Kapitel 4), wurden anhand der Fragen 9 und 10 die Führungsverantwortlichen für die Folgeauswertungen weiter unterteilt. Dieser Unterteilung liegt die Hypothese zugrunde, daß Führungskräfte, die selbst Freistellungs- und Abfindungsgespräche mit Mitarbeitern führen, die Downsizing-Situation anders erleben als Führungskräfte, die Veränderungsmaßnahmen leiten, aber keine Entlassungen "exekutieren". Analog zur Gewaltentrennung im Staatswesen könnte man auch für die hier beschriebene Situation von einer Aufteilung in Legislative und Exekutive ausgehen. Um diesen Aspekt von Führung in Downsizing-Situationen möglichst prägnant zu umschreiben, werden die folgenden Begriffe gewählt. Führungskräfte, die über Veränderungsmaßnahmen ohne Berücksichtigung eines möglichen Stellenabbaus entscheiden und ohne selbst Freistellungsgespräche mit Betroffenen zu führen, werden im weiteren Verlauf der Arbeit als "Richter" bezeichnet. Führungskräfte, die selbst Mitarbeiter entlassen

⁵ Zur Nomenklatur siehe Kapitel 2 der Einleitung zu Teil II und Teil III.

⁶ Der gesamte Fragebogen ist im Anhang der vorliegenden Arbeit abgebildet.

müssen, wobei das Maß des dabei bestehenden Entscheidungsspielraumes unklar ist, werden als "Henker" bezeichnet. Führungskräfte, die angeben, sowohl Veränderungen zu leiten, als auch über Stellenabbau zu entscheiden und Freistellungen durchzuführen, werden als "Richter & Henker" bezeichnet. Auch wenn in den weiteren Auswertungen diese Bezeichnungen ohne Anführungszeichen eingesetzt werden, sollte immer berücksichtigt werden, daß es sich hierbei nicht um wörtlich zu verstehende Festschreibungen, sondern um Metaphern handelt, die die von den Interviewpartnern beschriebenen Gefühle ausdrücken sollen.

Gruppenbezeichnung	Frage 9	Frage 10	Funktion
Richter	Ja	Nein	Leitung von Veränderungen
Henker	Nein	Ja	Entscheidung über Stellenabbau und/oder Freistellung von Mitarbeitern
Richter & Henker	Ja	Ja	Sowohl Leitung von Veränderung, als auch Entscheidung über Stellenabbau sowie Freistellung von Mitarbeitern

Tab.III/2.: Unterteilung der Führungsverantwortlichen nach Funktion

Die gesamte Untersuchungspopulation ist in der folgenden Abbildung nach den oben genannten Kriterien differenziert abgebildet.

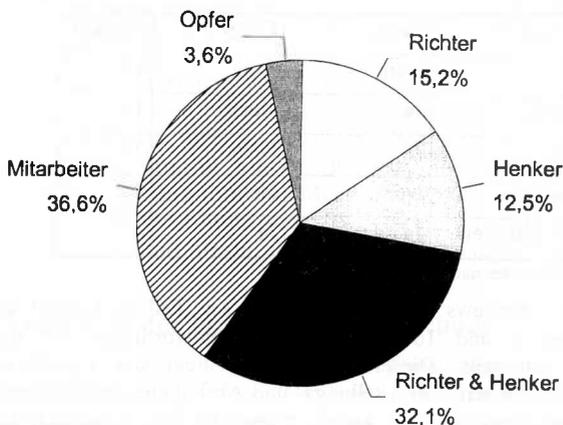


Abb.III/2.: Gesamtverteilung der Probanden

Generell ist zu beachten, daß bei den teilweise nur sehr geringen Probandenzahlen pro Gruppe in der vorliegenden Arbeit nur vorsichtige Tendenzen abgelesen werden können. Eine echte Überprüfung der Vermutungen könnte nur durch eine wesentlich größere und nach Zufallsauswahl selektierte Probandenanzahl geleistet werden. Allerdings bleibt fraglich, inwieweit tatsächlich repräsentative Aussagen in einer solchen Untersuchung erfaßt werden können, da immer damit zu rechnen ist, daß die Probanden, die den Fragebogen zurückschicken sich in einigen Merkmalen von den Probanden unterscheiden, die den Fragebogen nicht zurückschicken. Auch wenn darüber hinaus eine echte Zufallsstichprobe schwer zu realisieren sein dürfte, sollte in

einer möglichen Nachfolgeuntersuchung doch darauf geachtet werden, mögliche Probanden nicht nur aus dem Umfeld der Personalbereiche zu generieren.

3.1.2. Altersverteilung und Betriebszugehörigkeit

Die Altersverteilung aller in der Fragebogenuntersuchung erfaßter Probanden ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Cum Percent
26 bis 35 Jahre	2	26	23,2	23,4
36 bis 45 Jahre	3	44	39,2	63,1
46 bis 55 Jahre	4	25	22,3	85,6
56 Jahre und mehr	5	16	14,3	100,0
keine Angabe	0	1	0,9	

Tab.III/3.: Altersverteilung der Probanden

Insgesamt gesehen waren die Probanden eher jung, von 112 Befragten beantworteten 111 die Frage nach dem Alter, von ihnen fallen 70 in die Altersgruppen der 26 bis 35 und 36 bis 45 Jährigen, 41 Probanden waren älter als 46 Jahre.

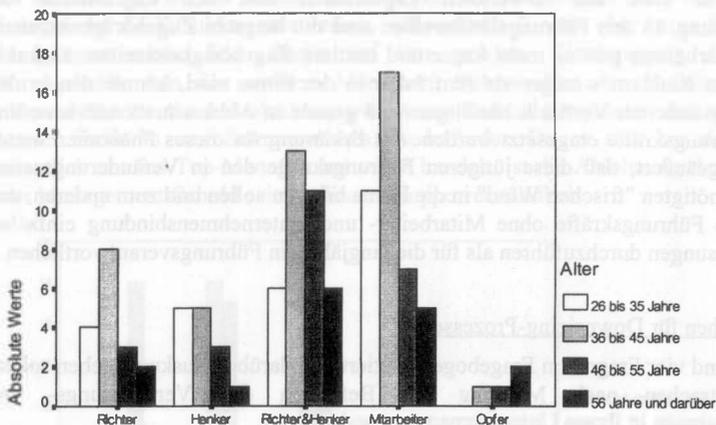


Abb.III/3.: Altersverteilung über die Gruppen (Frage 103)

Auffallend an der Altersverteilung über die Gruppen ist, daß sich relativ viele junge Probanden in den Führungskräftegruppen finden. Genauer betrachtet ist der Anteil der älteren Probanden in der Gruppe der Richter & Henker am höchsten. Verglichen mit der Anzahl an Probanden pro Gruppe sind die Altersklassen verhältnismäßig gleichmäßig verteilt, so daß bei den später zu beurteilenden Gruppenunterschieden (s. Kapitel 3.2. Skalen des Fragebogens) eine Rückführung der Ergebnisse auf das Alter wohl ausgeschlossen werden kann.

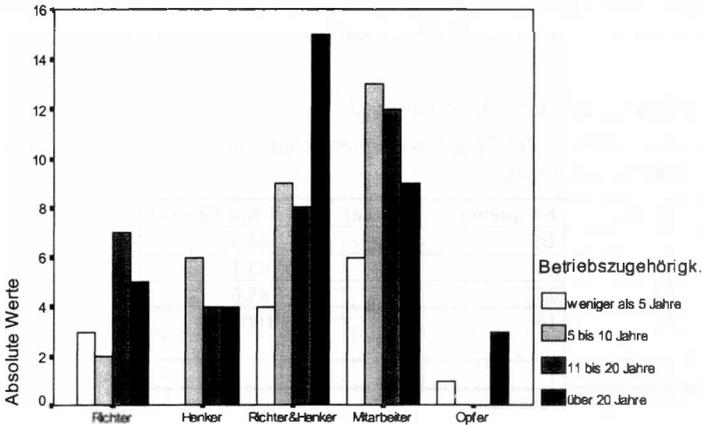


Abb.III/4.: Gruppenverteilung bezüglich der Betriebszugehörigkeit (Frage 104)

Auch die Betriebszugehörigkeit der Probanden bezüglich der Gruppenverteilung entspricht in etwa den erwarteten Ergebnissen und den Ergebnissen der Altersverteilung. In den Führungskräfteereihen sind die längsten Zugehörigkeitszeiten, bei den Mitarbeitern gibt es mehr kurze und mittlere Zugehörigkeitszeiten. Daß drei von siebzehn Richtern weniger als fünf Jahre in der Firma sind, könnte den in den Interviews geäußerten Verdacht bestätigen, daß gerade in Abbausituationen neue und jüngere Führungskräfte eingesetzt werden. Als Erklärung für dieses Phänomen wurde zum einen geäußert, daß diese jüngeren Führungskräfte den in Veränderungszeiten dringend benötigten "frischen Wind" in die Firma bringen sollen und zum anderen, daß es für diese Führungskräfte ohne Mitarbeiter- und Unternehmensbindung einfacher wäre, Entlassungen durchzuführen als für die langjährigen Führungsverantwortlichen.

3.1.3. Ursachen für Downsizing-Prozesse

Insgesamt sind vier Fragen im Fragebogen plaziert, die darüber Auskunft geben sollen, welche Tatsachen nach Meinung der Befragten den Veränderungs- und Abbaumaßnahmen in ihrem Unternehmen zugrunde liegen.

Frage 32: Daß bei uns umstrukturiert werden muß, ist eine Folge von Managementfehlern.

Frage 33: Der Markt zwingt uns umzustrukturieren.

Frage 34: Wir verändern uns, um in Zukunft weiterhin unsere gute Marktposition halten zu können.

Frage 36: Das Downsizing dient in erster Linie dazu, die Gewinne unserer Eigentümer und Aktionäre zu erhöhen.

Die Häufigkeitsverteilungen zu den genannten Fragen sind im Folgenden abgebildet.

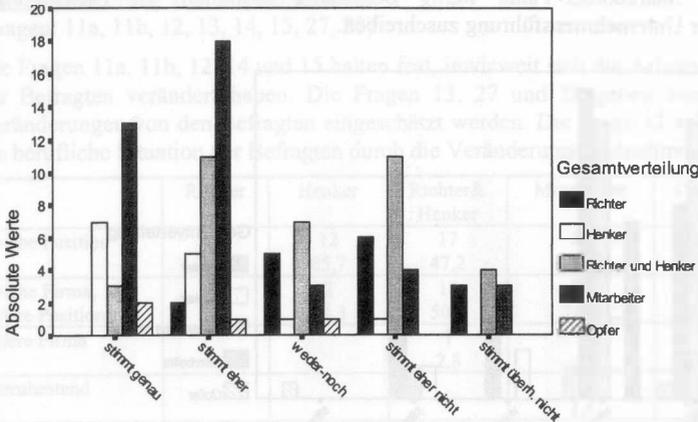


Abb.III/5.: Umstrukturierung als Folge von Managementfehlern (Frage 32)

Zur Frage nach der Umstrukturierung als Folge von Managementfehlern (Frage 32) fällt auf, daß sowohl die Henker als auch die Mitarbeiter eher dazu tendieren, dem Management die Schuld zuzuschreiben, während die Richter eher keine Schuld beim Management sehen. Dies deutet auf eine gewisse Distanzierung der Henker-Führungskräfte von den anderen Managern, insbesondere den Richtern und eine größere Nähe zu den Mitarbeitern, was einem Befund entspräche, der sich auch an späterer Stelle in den Summenscores wiederfindet. Da es sich bei den Richtern vermutlich um das Top-Management selbst handelt, ist die Ablehnung der Hypothese einer Management-Schuld seitens dieser Gruppe verständlich.

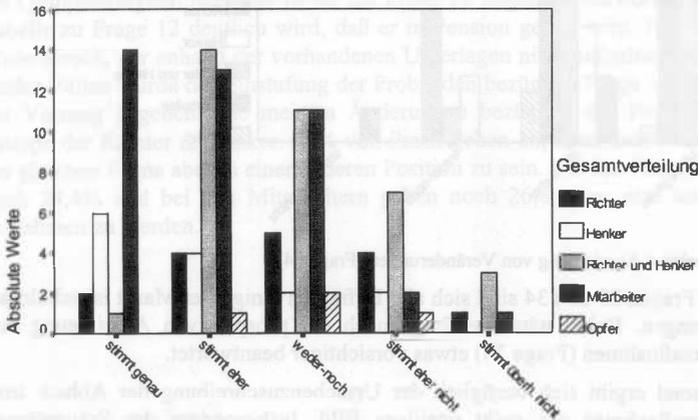


Abb.III/6.: Downsizing zur Erhöhung des Shareholder-Values (Frage 36)

Auch bei der Einschätzung der Downsizing-Maßnahmen als Mittel zur Erhöhung der Gewinnerhöhung für Eigentümer und Aktionäre (Frage 36) liegen die Henker deutlich im zustimmenden Bereich, die Mitarbeiter stimmen ebenfalls eher zu, während die

Richter dem Shareholder-Value wenig Bedeutung bezüglich der Downsizing-Motivation der Unternehmensführung zuschreiben.

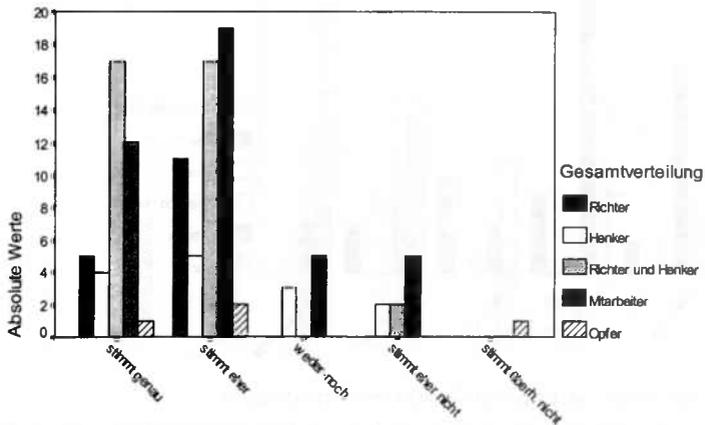


Abb.III/7.: Umstrukturierung als Reaktion auf den Markt (Frage 33)

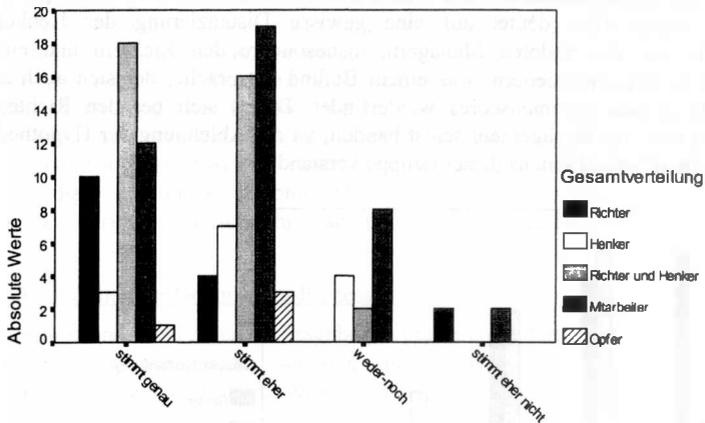


Abb.III/8.: Prospektive Ausrichtung von Veränderungen (Frage 34)

Bezüglich der Fragen 33 und 34 sind sich alle Befragten einig: Der Markt ist schuld an den Veränderungen. Dabei wird die Frage nach der prospektiven Ausrichtung der Veränderungsmaßnahmen (Frage 34) etwas vorsichtiger beantwortet.

Zusammenfassend ergibt sich bezüglich der Ursachenzuschreibung der Abbau- und Veränderungsmaßnahmen ein recht positives Bild. Insbesondere der Präventions-Aspekt von Verschlangungsmaßnahmen (Frage 34) deutet darauf hin, daß die Veränderungsprozesse in eine systemische Perspektive eingebettet sind, was zum Beispiel bei Cameron (1994b) als wichtiger Indikator für ein erfolgreiches Downsizing genannt wird.

3.1.4. Veränderungen durch Downsizing

(Fragen: 11a, 11b, 12, 13, 14, 15, 27, 28)

Die Fragen 11a, 11b, 12, 14 und 15 halten fest, inwieweit sich die Arbeitsbedingungen der Befragten verändert haben. Die Fragen 13, 27 und 28 geben wieder, wie die Veränderungen von den Befragten eingeschätzt werden. Die Frage 12 erfaßt, wie sich die berufliche Situation der Befragten durch die Veränderungsmaßnahmen gestaltet.

	Richter	Henker	Richter & Henker	Mitarbeiter	Opfer	Row Total
gleiche Position	12 70,6	12 85,7	17 47,2	29 70,7		70 62,5
gleiche Firma, andere Position	5 29,4	2 14,3	18 50,0	11 26,8	1 25,0	37 33,0
andere Firma			1 2,8		1 25,0	2 1,8
Vorruhestand				1 2,4	2 50,0	3 2,7
Column Total	17 15,2	14 12,5	36 32,1	41 36,6	4 3,6	112 100,0

Number of Missing Observations: 0

Prozentangaben (für die Gruppen spaltenweise) unter Absolutangaben

Tab.III/4.: Veränderung der beruflichen Position (Frage 12)

Die Antwortmöglichkeiten "selbständig", "arbeitslos" und "in Pension" wurden nicht gewählt. Bezüglich der Zuordnung sind zwei Nennungen kritisch: Ein Richter & Henker Gruppenmitglied, das bei Frage 11 nicht angegeben hat, sein Unternehmen zu verlassen, gibt bei Frage 12 jedoch an, in eine andere Firma zu gehen (womit er eigentlich in die Gruppe der "Opfer" gehört). Er hat aber handschriftlich hinzugefügt, daß er im Rahmen seines Arbeitsplatzwechsels im Konzernverbund bleibt. Ebenso hat ein Gruppenmitglied der Mitarbeiter die Frage 11 negativ beantwortet, obwohl in der Tabelle zu Frage 12 deutlich wird, daß er in Pension gehen wird. Hier zeigt sich ein Widerspruch, der anhand der vorhandenen Unterlagen nicht aufgelöst werden kann. In beiden Fällen wurde der Einstufung der Probanden bezüglich Frage 11 (also als Opfer) der Vorrang gegeben. Die meisten Änderungen bezüglich der Position betrifft die Gruppe der Richter & Henker. 50% von ihnen geben an, nach den Veränderungen in der gleichen Firma aber in einer anderen Position zu sein. Bei den Richtern sind es nur noch 29,4% und bei den Mitarbeitern geben noch 26,8% an, eine andere Position einnehmen zu werden.

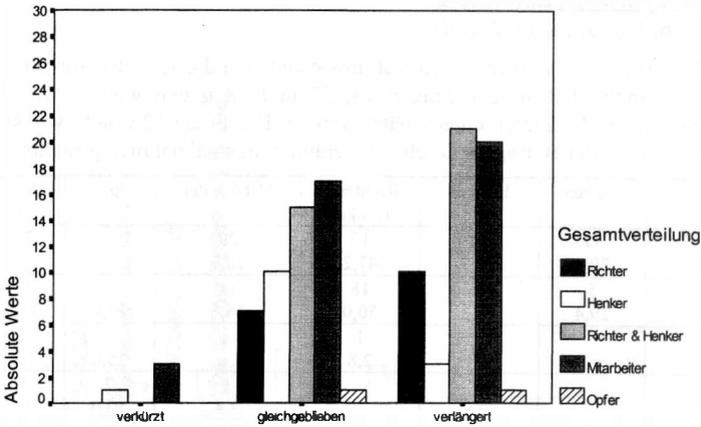


Abb.III/9.: Veränderung der Arbeitszeit (Frage 11a)

Die Arbeitszeit hat sich für 50,5% der Befragten verlängert, für 45,9% der Befragten ist sie gleichgeblieben und für 3,7% der Befragten hat sie sich verkürzt. Dabei lagen in der Gruppe der Richter (58,8% der befragten Richter) und in der Gruppe der Richter & Henker (58,3% der befragten Richter & Henker) die meisten Nennungen einer Arbeitszeitverlängerung. In der Gruppe der Mitarbeiter gaben 50% der Befragten und in der Gruppe der Henker nur 21,4% eine Arbeitszeitverlängerung an.

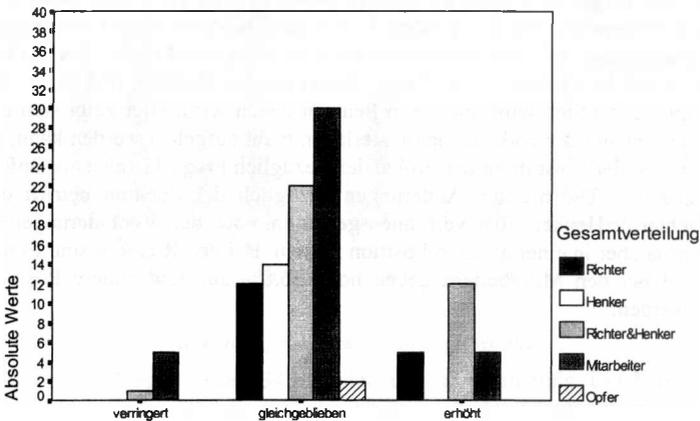


Abb.III/10.: Gehaltsveränderung (Frage 11b)

Das Gehalt ist für 74,1% aller Befragten gleich geblieben, für 22% aller Befragten hat es sich erhöht und für 5,6% verringert. Auf die einzelnen Gruppen bezogen, haben die Richter & Henker die verhältnismäßig meisten Gehaltserhöhungen (34,3%) die Richter folgen mit 29,4%, von den befragten Mitarbeitern gaben 12,5% eine Erhöhung ihres Gehaltes an, bei den Henkern gab es hierzu keine Nennung. Dies bedeutet, daß bei den Richtern und Richtern & Henkern ungefähr die Hälfte der Arbeitszeitverlängerungen

mit einer Gehaltserhöhung einhergeht, während bei den Mitarbeitern nur ein Viertel der Arbeitszeitverlängerungen mit einer Gehaltserhöhung gekoppelt ist.

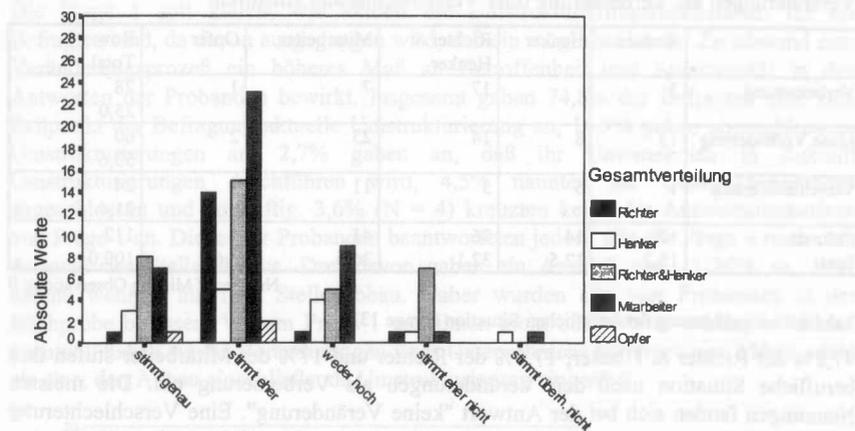


Abb.III/11.: Veränderte Rahmenbedingungen durch Downsizing (Frage 14)

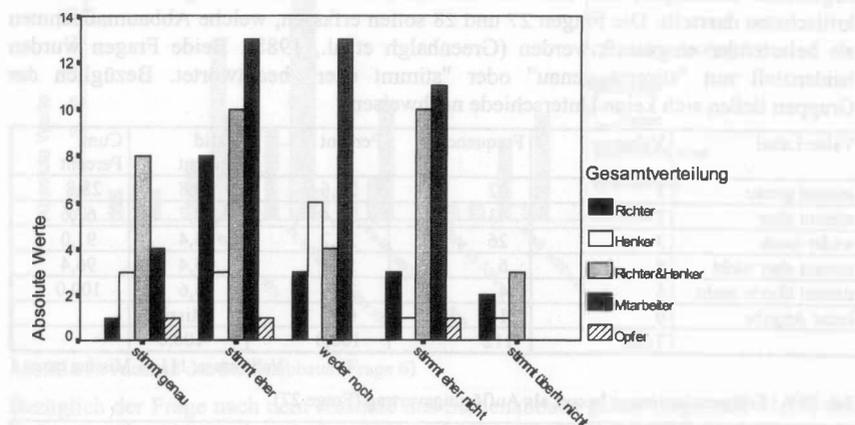


Abb.III/12.: Veränderte Arbeitsinhalte (Frage 15)

Die Fragen 14 und 15 sollen klären, inwieweit sich die Rahmenbedingungen resp. die Inhalte der Arbeit verändert haben. Unter Ausschluß der "weder-noch" Kategorie wurden die Rahmenbedingungen als tendenziell mehr verändert eingestuft (79 "stimmt genau" und "stimmt eher" versus 12 "stimmt eher nicht" und "stimmt überhaupt nicht" Nennungen), als die Inhalte (52 vs. 32 Nennungen). Die dennoch ebenfalls sehr hohe Anzahl der Veränderung von Arbeitsinhalten gibt m.E. zu denken. Einerseits ist zwar zu erwarten, daß Struktur und Inhalt zusammenhängen, andererseits bedeutet es aber auch, daß neben der Handhabung neuer Umweltbedingungen auch inhaltlich neues Wissen oder zumindest anderes Wissen und Tun generiert werden muß. Inwieweit der

Einzelne einem solchen "Zweifrontenkrieg" gewachsen ist, sei dahingestellt. In Frage 13 wird abgefragt, inwieweit die Befragten ihre berufliche Situation nach den Veränderungen als Verbesserung oder Verschlechterung einstufen.

	Richter	Henker	Richter & Henker	Mitarbeiter	Opfer	Row Total
Verbesserung	3		17	7	1	28 25,0
keine Veränderung	13	8	14	23	2	60 53,6
Verschlechterung	1	6	5	11	1	24 21,4
Column Total	17 15,2	14 12,5	36 32,1	41 36,6	4 3,6	112 100,0

Number of Missing Observations: 0

Tab.III/5.: Einschätzung der beruflichen Situation (Frage 13)

47,2% der Richter & Henker, 17,6% der Richter und 17% der Mitarbeiter stufen ihre berufliche Situation nach den Veränderungen als Verbesserung ein. Die meisten Nennungen fanden sich bei der Antwort "keine Veränderung". Eine Verschlechterung ihrer beruflichen Situation nach den Veränderungen gaben insbesondere die Henker (42,8%) an, gefolgt von den Mitarbeitern mit 11 Nennungen (= 26,8 %). Auch diese Ergebnisse bestätigen, daß sich für die Henker die Veränderungssituation als am kritischsten darstellt. Die Fragen 27 und 28 sollen erfassen, welche Abbaumaßnahmen als belastender eingestuft werden (Greenhalgh et al., 1988). Beide Fragen wurden tendenziell mit "stimmt genau" oder "stimmt eher" beantwortet. Bezüglich der Gruppen ließen sich keine Unterschiede nachweisen.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
stimmt genau	1	32	28,6	28,8	28,8
stimmt eher	2	43	38,4	38,7	67,6
weder-noch	3	26	23,2	23,4	91,0
stimmt eher nicht	4	6	5,4	5,4	96,4
stimmt überh. nicht	5	4	3,6	3,6	100,0
keine Angabe	0	1	0,9	Missing	
	Total	112	100,0	100,0	

Valid cases: 111 Missing cases: 1

Tab.III/6.: Frühpensionierung besser als Auflösungsvertrag (Frage 27)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
stimmt genau	1	17	15,2	15,3	15,3
stimmt eher	2	48	42,9	43,2	58,6
weder-noch	3	33	29,5	29,7	88,3
stimmt eher nicht	4	11	9,8	9,9	98,2
stimmt überh. nicht	5	2	1,8	1,8	100,0
keine Angabe	0	1	,9	Missing	
	Total	112	100,0	100,0	

Valid cases: 111 Missing cases: 1

Tab.III/7.: Versetzung ist besser als Frühpensionierung (Frage 28)

3.1.5. Art und Ausmaß der Veränderungsmaßnahmen

(Fragen 1, 6, 7, 8, 45)

Die Frage 1 soll klären, wie aktuell die Umstrukturierungsmaßnahmen für die Befragten sind, da davon ausgegangen wird, daß ein möglichst kurzer Zeitabstand zum Veränderungsprozeß ein höheres Maß an Betroffenheit und Spontaneität in den Antworten der Probanden bewirkt. Insgesamt gaben 74,8% der Befragten eine zum Zeitpunkt der Befragung aktuelle Umstrukturierung an, 14,3% gaben abgeschlossene Umstrukturierungen an, 2,7% gaben an, daß ihr Unternehmen in Zukunft Umstrukturierungen durchführen wird, 4,5% nannten die Umstrukturierungen abgeschlossen und zukünftig. 3,6% (N = 4) kreuzten keine der Antwortalternativen von Frage 1 an. Diese vier Probanden beantworteten jedoch alle die Frage 6 nach dem Ausmaß des Stellenabbaus. Drei davon gaben ein Ausmaß von 11-30% an, einer nannte weniger als 10% Stellenabbau. Daher wurden alle vier Probanden in der Stichprobe belassen. Warum Frage 1 von ihnen nicht beantwortet wurde, ist unklar, eventuell haben sie die Veränderungen ihres Unternehmens nur als reinen Abbau, nicht als eine, den Abbau einschließende Umstrukturierung eingestuft.

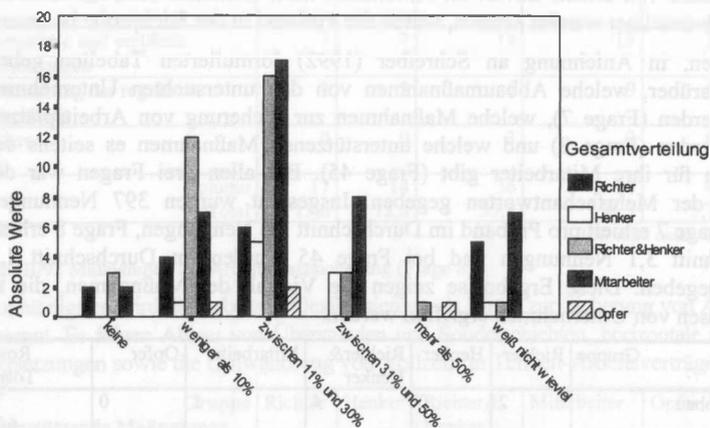


Abb.III/13.: Ausmaß des Stellenabbaus (Frage 6)

Bezüglich der Frage nach dem Ausmaß des Stellenabbaus geben insgesamt 41,1% der Befragten eine Abbaurrate zwischen 11% und 30% an. 17,9% der Befragten geben eine höhere Abbaurrate an. Im Bereich zwischen 31% und 50% liegen insgesamt vierzehn Nennungen, davon stammen acht Nennungen (57,1%) von den Mitarbeitern. Bei mehr als 50% gibt es insgesamt nur sechs Nennungen, vier davon (66,6%) stammen von den Henkern. Dies bedeutet, daß etwa 1/5 aller Mitarbeiter und mehr als 1/4 aller Henker im verhältnismäßig höheren Abbaubereich als die anderen Führungskräftegruppen (Richter und Richter & Henker) liegen. Hier stellt sich die Frage, ob die befragten Mitarbeiter und Henker tatsächlich aus anderen Unternehmen stammen, als die Richter und Richter & Henker. Nachdem dies aus Anonymitätsgründen nicht nachvollzogen werden kann, muß offen bleiben, inwieweit, die Mitarbeiter und Henker ihre Situation lediglich dramatischer einschätzen oder inwieweit sie insgesamt weniger Information über die tatsächlichen Abbauzahlen haben. Genauso kann es aber sein, daß die Richter

und Richter & Henker aus Imagegründen "geschönte" Zahlen angeben. Aufschluß hierüber könnte nur der Vergleich mit objektiven Kennzahlen des Unternehmens geben. Unabhängig davon, ob die Einschätzungen der Befragten objektiv richtig sind oder dem subjektiven Erleben entsprechen, könnte hier schon ein Hinweis auf den möglichen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Abbaus und dem im Vergleich zu den Richtern und Richtern & Henkern eher negativem Downsizing-Erleben der Mitarbeiter und Henker vorliegen. Allerdings sind die Probandenzahlen der vorliegenden Studie so gering, daß diese Hypothese statistisch nicht überprüft werden kann.

Insgesamt haben sieben Probanden die Frage 6 mit der Antwortmöglichkeit 1 "keine Stellen abgebaut" beantwortet. Sechs von ihnen gaben jedoch bei der nachfolgenden Frage 7 verschiedene Möglichkeiten der Personalanpassung, z.B. vorzeitige Pensionierungen oder Einstellungsstopp an. Lediglich ein Proband nannte auch bei Frage 7 erneut "kein Personalabbau", gab unter Frage 8 aber "Kurzarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung und horizontale und vertikale Versetzungen" an. Da solche unternehmensverändernden Maßnahmen mit der Zielsetzung der Effizienzsteigerung und des Abbaus von einem Zuviel an Arbeitszeit nach Cameron (1994b) auch als Downsizing bezeichnet werden können, wurde der Proband in der Stichprobe belassen.

Die folgenden, in Anlehnung an Schreiber (1992) formulierten Tabellen geben Aufschluß darüber, welche Abbaumaßnahmen von den untersuchten Unternehmen eingesetzt werden (Frage 7), welche Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen eingesetzt werden (Frage 8) und welche unterstützende Maßnahmen es seitens der Unternehmen für ihre Mitarbeiter gibt (Frage 45). Bei allen drei Fragen war die Möglichkeit der Mehrfachantworten gegeben. Insgesamt wurden 397 Nennungen registriert. Frage 7 erhielt pro Proband im Durchschnitt 3,5 Nennungen, Frage 8 erhielt im Durchschnitt 3,1 Nennungen und bei Frage 45 wurden im Durchschnitt 1,7 Antworten gegeben. Diese Ergebnisse zeigen die Vielfalt der Maßnahmen, die in Abbauprozessen von Unternehmen ergriffen werden.

Abbauart	Gruppe	Richter	Henker	Richter& Henker	Mitarbeiter	Opfer	Row Total
kein Personalabbau		2	0	4	1	0	7
							6,3
Entlassungen		0	5	4	7	0	16
							4,3
Einstellungsstopp		11	12	25	31	1	80
							71,4
Förderung d. freiwilligen Ausscheidens		12	13	31	32	4	92
							82,1
Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge		10	13	25	27	2	77
							68,8
vorzeitige Pensionierungen		15	13	33	35	3	99
							88,4
Aufhebung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen		5	3	8	8	2	26
							23,2
	Column Total	17	14	36	41	4	112
		15,2	12,5	32,1	36,6	3,6	100,0

112 valid cases

Tab.III/8.: Formen der Anpassung des Personalbestands (Frage 7)

Als häufigste Abbauarten werden Frühpensionierung, Förderung des freiwilligen Ausscheidens und Einstellungsstops genannt.

Gruppe	Richter	Henker	Richter& Henker	Mitarbeiter	Opfer	Row Total
Arbeitsplatzsicherung						
Kurzarbeit	4	3	6	10	1	24 22,0
Urlaubsgestaltungsmaßnahmen	4	2	12	5	1	24 22,0
Rücknahme von Fremdaufträgen	4	4	12	10	3	33 30,3
Arbeitsstreckung	0	1	1	1	0	3 2,8
Arbeitszeitflexibilisierung	14	11	29	22	3	79 72,5
Abbau von Überstunden und Sonderschichten	7	7	23	24	2	63 57,8
Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitverträge	5	5	15	10	3	38 34,9
erweiterte Lagerproduktion	0	1	1	0	0	2 1,8
horizontale und vertikale Versetzungen	7	7	19	19	3	55 50,5
Reduzierung der regulären Arbeitszeit	2	2	6	9	0	19 17,4
andere	0	0	3	2	0	5 4,6
Column Total	17 15,6	14 12,8	36 33,0	38 34,9	4 3,7	109 100,0

109 valid cases; 3 missing values

Tab.III/9.: Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung (Frage 8)

Am häufigsten wird die Arbeitszeitflexibilisierung als Mittel zur Sicherung von Arbeitsplätzen genannt. Es folgen Abbau von Überstunden und Sonderschichten, horizontale und vertikale Versetzungen sowie die Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeit-Arbeitsverträge.

Gruppe	Richter	Henker	Richter& Henker	Mitarbeiter	Opfer	Row Total
unterstützende Maßnahmen						
Outplacementberatung	4	2	17	4	1	28 30,1
Expertenverträge	4	4	8	9	2	27 29,0
Unterstützung durch Aufträge durch die Firma	1	4	10	11	1	27 29,0
spezifische Betreuung durch die Personalabteilung	7	3	21	13	4	48 51,6
Umschulungen, Trainings	9	5	20	13	2	49 52,7
andere	1	0	4	2	1	8 8,6
Column Total	16 17,2	11 11,8	33 35,5	29 31,2	4 4,3	93 100,0

93 valid cases; 19 missing cases

Tab.III/10.: Betreuung durch Unternehmen (Frage 45)

Am häufigsten werden Trainings- und Umschulungsmaßnahmen genannt, knapp darauf folgt die spezifische Betreuung durch die Personalabteilung, an dritter Stelle steht die Outplacementberatung. Diese wird in erster Linie von der Gruppe der Richter & Henker genannt (N = 17), im Vergleich zu den Mitarbeitern fallen 82,1% der Nennungen von Outplacement in die Gesamtgruppe der Führungskräfte. Dies legt die Vermutung nahe, daß Outplacementberatung nur in den oberen Führungskreisen angeboten wird und darüber hinaus von Mitarbeitern nur selten als potentielle Unterstützungsmaßnahme wahrgenommen wird.

3.1.6. "Arbeitnehmervertretung"

In den Interviews wurde die Arbeitnehmervertretung (der Betriebsrat) häufig und mit sehr unterschiedlichen Wertungen genannt. Anhand der folgenden drei Fragen sollte erforscht werden, ob sich die unterschiedlichen Wertungen auf Gruppenunterschiede zurückführen lassen.

- 55 Die Arbeitnehmervertretung verhindert Maßnahmen, durch die Arbeitsplätze erhalten werden könnten.
 56 Man weiß nicht, auf welcher Seite die Arbeitnehmervertretung eigentlich steht.
 57 Ohne Mitwirkung des Betriebsrats liefе alles viel schlechter.

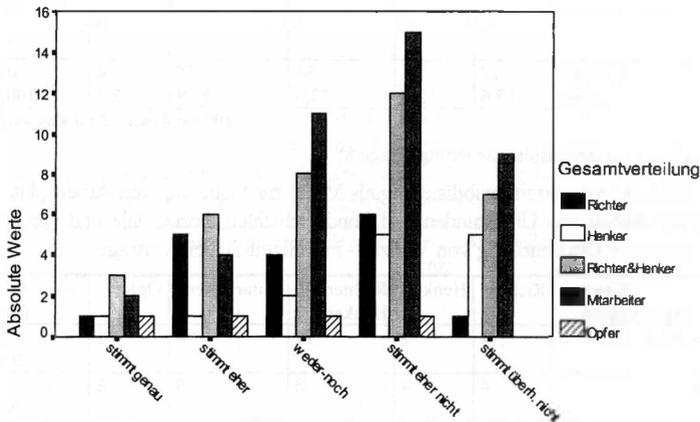


Abb.III/14.: Verhinderung arbeitsplatzershaltender Maßnahmen durch die Arbeitnehmervertretung (Frage 55)

Das Statement, daß die Arbeitnehmervertretung arbeitsplatzershaltende Maßnahmen verhindert, wird von allen Gruppen eher abgelehnt. Dennoch stimmen 35,3% der Richter und 25% der Richter & Henker der Frage 55 zu. Vielleicht geht es in diesen Gruppen auch darum, die "Schuld" für den Stellenabbau weiterzugeben, in diesem Fall an die inflexible (?) und nicht verhandlungsbereite (?) Arbeitnehmervertretung.

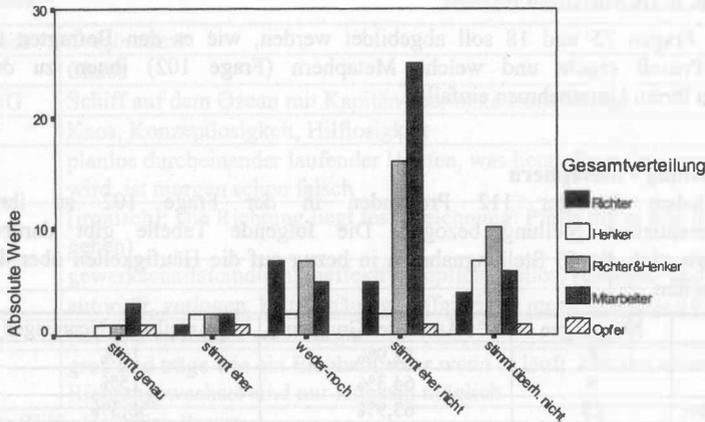


Abb.III/15.: Unklare Position der Arbeitnehmervvertretung (Frage 56)

Lediglich 21,4% der Henker, 12,2 % der Mitarbeiter und 8,3% der Richter & Henker geben an, nicht zu wissen, auf welcher Seite die Arbeitnehmervvertretung eigentlich steht (Frage 56).

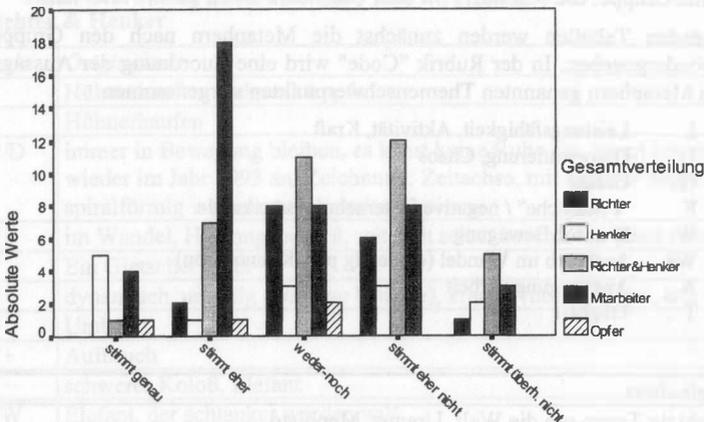


Abb.III/16.: Positive Wirkung des Betriebsrats (Frage 57)

Bei der Frage 57 tritt eine recht deutliche Trennung von Henkern und Mitarbeitern versus Richtern und Richtern & Henkern auf. 42,3% der Henker und 53,7% der Mitarbeiter geben an, daß ohne Betriebsrat alles schlechter liefe ("stimmt genau" und "stimmt eher"). 41,1% der Richter und 47,2% der Richter & Henker geben an, daß dem nicht so wäre ("stimmt eher nicht" und "stimmt überhaupt nicht"). Insgesamt läßt sich die Hypothese einer gruppenabhängigen Bewertung der Nützlichkeit der Arbeitnehmervvertretung aufrechterhalten.

3.1.7. Gefühle in Downsizing-Prozessen

Anhand der Fragen 75 und 18 soll abgebildet werden, wie es den Befragten im Downsizing-Prozeß ergeht und welche Metaphern (Frage 102) ihnen zu den Vorgängen in ihrem Unternehmen einfallen.

Gesamtverteilung - Metaphern

Insgesamt haben 60 der 112 Probanden in der Frage 102 zu ihrer Unternehmenssituation Stellung bezogen. Die folgende Tabelle gibt darüber Aufschluß, wie sich die 60 Stellungnahmen in bezug auf die Häufigkeiten über die Gruppen verteilen.

	Nennungen	% Anteil der Gruppen	% Anteil aller Nennungen
Richter	6	52,9%	10%
Henker	9	64,3%	15%
Richter&Henker	23	63,9%	38,3%
Mitarbeiter	19	46,3%	31,7%
Opfer	3	75%	5%

Tab.III/11.: Anzahl der Metaphern (Frage 102) pro Gruppe

Die prozentualen Anteile der Nennungen über die Gruppen entspricht bis auf die Gruppe der Opfer den Verhältnissen der jeweiligen Probandenzahl. Es gibt also bis auf die Opfer keine Gruppe, die besonders oft oder besonders selten geantwortet hätte.

In den folgenden Tabellen werden zunächst die Metaphern nach den Gruppen zugeordnet wiedergegeben. In der Rubrik "Code" wird eine Zuordnung der Aussagen zu den in den Metaphern genannten Themenschwerpunkten vorgenommen.

Kodierung:

L	Leistungsfähigkeit, Aktivität, Kraft
D	Desorientierung, Chaos
G	Gefahr
F	"Feindliche" / negative Unternehmensmerkmale
W	Wandel, Bewegung
W+	Aufbruch im Wandel (eindeutig pos. Konnotation)
A	Anstrengung, Arbeit
T	Trägheit

Richter

Code	Originaltext
W	in achtzig Tagen um die Welt, Uranus, Mephisto
W/L	agil
L	groß, leistungsstark, innovativ
L	Tiger
D/G	auf stürmischer See, ohne starken Kapitän, der weiß wohin die Reise geht
D	Hühnerhaufen

Tab.III/12.: Metaphern-Richter

In der Gruppe der Richter finden sich insgesamt 6 Beiträge, wobei vier davon als eher positiv-optimistisch einzuschätzen sind. Zwei der Beiträge können als die Desorientierung beschreibend eingestuft werden.

Henker

<i>Code</i>	<i>Originaltext</i>
D	Chaos
D/G	Schiff auf dem Ozean mit Kapitän aber ohne Ruderanlage
D	Kaos, Konzeptlosigkeit, Hilflosigkeit
D	planlos durcheinander laufender Haufen, was heute für richtig empfunden wird, ist morgen schon falsch
D	[ironisch]: Die Richtung liegt fest (Zeichnung: Pfeile die in alle Richtungen gehen)
F	gewerkschaftsfeindlich, ineffektiv, kopflos, ziellos, strategie- und konzeptlos
F	autoritär, verlogen, kaltschnäuzig, raffgierig ... menschenverachtend
G	uns geht es immer noch zu gut
T	groß und träge wie ein Elefant, aber wenn er läuft, hält ihn keiner auf, Richtungswechsel sind nur langsam möglich

Tab.III/13.: Metaphern-Henker

In der Gruppe der Henker wird fünfmal die Desorientierung thematisiert, zweimal eine sehr negative Einschätzung der Unternehmensumwelt abgegeben und einmal die Trägheit des Unternehmens aufgezeigt. "Uns geht es immer noch zu gut" wurde unter "Gefahr" kodiert, da die Aussage auf eine zukünftige Verschlechterung der Situation hindeutet. Insgesamt sind die Stellungnahmen der Henker sehr negativ gefärbt.

Richter & Henker

<i>Code</i>	<i>Originaltext</i>
D	Hühnerhaufen, Hahnenkämpfe
D	Hühnerhaufen
W/D	immer in Bewegung bleiben, es kehrt keine Ruhe ein, wann kommen wir wieder im Jahr 1993 an. Zeichnung: Zeitachse, mit darüber liegenden, sich spiralförmig weiterentwickelnden Kreisen.
W+	im Wandel, Häutungsprozeß, mit sich selbst beschäftigt (aber notwendig)
W	Ein Gletscher kalbt
W+	dynamisch, unruhig (positive Unruhe), kreativ (neue Märkte, etc. ...)
W	Umbau
W+	Aufbruch
T	schwerer Koloß, Elefant
T/W	Elefant, der schlanker werden will
W	Sprungbett
W/L	teamorientiert weitere Verbesserungsmaßnahmen umsetzen
L	innovativ, teamorientiert, kundenorientiert
L	einfach super
L	für die Zukunft gestärkt
L	leistungsfähig, effizient, erfolgreich, attraktiv, kundenorientiert, qualitätsbewußt, global
L	expansiv, dynamisch, vorausschauend, zielstrebend, konsequent
?	komplementär, z.B. alt + jung, konservativ + innovativ, bürokratisch + flexibel

F	außen Hui, innen Pfu
?	die "Braut"
? (F)	werbende(r) Braut / Bräutigam; Spargel in Schälmaschine
A	viel Arbeit
A	Bergsteiger

Tab.III/14.: Metaphern-Richter & Henker

Auffallend an der Gruppe der Richter & Henker sind die häufigen Nennungen von Wandel (insgesamt sieben Nennungen, davon drei eindeutig positiv konnotiert) und von Leistungs- resp. Aktivitätsparametern (fünf Nennungen und eine Überschneidung mit Wandel). Zweimal wird die Anstrengung betont, die die Veränderungsprozesse kosten, zweimal die Desorientierung. Darüberhinaus gibt es ein bis zwei negative Äußerungen zur Unternehmenssituation. Braut und werbende Braut scheinen sich darauf zu beziehen, daß mindestens ein Unternehmen vor einer aktuellen Fusionsphase mit einem anderen Großunternehmen steht. Insgesamt überwiegen in dieser Probandengruppe die positiven und neutralen Situationsbeschreibungen über die negativen Äußerungen.

Mitarbeiter

Code	Originaltext
D	ein durch Desorientierung gelähmtes Kraftpaket
D	Struktur auf Struktur bevor die Wirkungen sichtbar werden, Ratlosigkeit, Seilschaften, Angst, Wut, Resignation, Augen zu und durch
D	Zick-Zack-Kurs; keine Beschlußtreue; unüberlegte Anweisungen; Anordnungen
D	aufgeschreckter Hühnerhof, mit einem krähenen Hahn, den niemand beachtet
D	Bienenkorb
W/F	rastlos, ohne gr. Hemmungen für Neues, kein Rabatt für Leistungen i.d. Vergangenheit, nicht mehr firmenfamilienorientiert
F	unflexibel, am Mark vorbei, bzw. immer zu spät, Führungskader, der beliebig Fehler machen darf ohne Konsequenzen für ihn
F	Viele Häuptlinge wenig Indianer; viel Feind viel Ehr; viel Worte wenig Taten
F	langfristig geschädigt, bedroht, abgeschlagen, nicht kompetitiv, artifiziell, "virtuell"
W/F	Ich halte Downsizing in Verbindung mit der Überprüfung von Arbeitsabläufen absolut für erforderlich. Downsizing zur Kostenreduzierung aufgrund von Managementfehlern
F/G	Zitronenpresse
L	innovativ
L	gute Position im Markt möglich, Voraussetzung veränderte Pers.[onal?]-Struktur
T	Tanker - Richtung ändern sehr schwierig
G	Estonia
G	Schiff in rauhem Seegang
W+	im Aufbruch

W/G	Erdbeben, Parlament
?	Marionettentheater, an den Fäden zieht der Share-Holder

Tab.III/15.: Metaphern-Mitarbeiter (Überlebende)

Bei den Mitarbeitern scheint eher eine negative Situationseinschätzung zu überwiegen. Fünfmal wird Desorientierung thematisiert, feindselige Unternehmensbedingungen werden dreimal genannt, darüberhinaus noch dreimal in Kombination mit Wandel (2 mal) und mit Gefahr (1 mal). Eine positive Einschätzung der Unternehmensleistung erfolgt nur zwei mal. Interessant ist auch die Thematisierung der fehlenden Selbstkontrolle (Marionettentheater).

Opfer

Code	Originaltext
A	schwitzend am Berg, den richtigen Weg suchend, nicht wissend, ob wir den Berg bezwingen
W+	Neuanfang wie nach dem zweiten Weltkrieg
G	Apocalypse

Tab.III/16.: Metaphern-Opfer

Zwei der drei Angaben der Opfer können eher als zukunftsorientiert (ungewiß resp. optimistisch) interpretiert werden, eine Angabe vergegenwärtigt ein Schreckensszenario.

Die Verwendung von Metaphern gestattet einen konkreteren Blick auf die Sichtweise, mit der bestimmte Phänomene betrachtet werden. *"Damit wird die Auffassung strukturiert (in sinnvollen Zusammenhängen geordnet), es werden bestimmte Informationen selektiert und andere ignoriert und bestimmte Wahrnehmungen betont bzw. ins Zentrum gerückt"* (Neuberger, 1989, S. 233). Metaphern sind mehr als nur Erklärungen. Sie beinhalten Bedeutungen und Bilder. Indem sie unmittelbar spontane Assoziationen wecken, führen sie zu einer Ökonomisierung der Sprache. *"Die Benutzung von Metaphern, denke ich, vertieft unser Verständnis von Erfahrungen in Organisationen, indem das Schema des Beobachters - seiner oder ihrer Art, die organisationalen Daten zu arrangieren und sinnvoll (oder nicht sinnvoll) zu interpretieren klargestellt wird"* (Diamond, 1993, S. 213). Zu beachten bleibt allerdings, daß es keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Bedeutungsgehalt von Metaphern und spezifischen Verhaltensweisen gibt. Auch ist es ohne weiters möglich, daß zwei verschiedene Individuen ein und dieselbe Situation mit verschiedenen Metaphern beschreiben. Dennoch können Metaphern als hilfreiche Werkzeuge zur Kommunikation in und über Transformations-Prozesse darstellen (Sackmann, 1989).

Über alle Gruppen wurden insgesamt neunmal Tiermetaphern genannt. Am häufigsten finden sich Hühnerhaufen/Hühnerhof mit 4 Nennungen, es folgt Elefant mit drei Nennungen, einmal Bienenstock und einmal wird Tiger als Organisationsmetapher genannt. Hühnerhaufen und Bienenstock scheinen für die Beschreibung der Desorientierung der Organisation gewählt zu werden (aufgeregtes Herumscharren und Durcheinandergackern resp. Herumschwirren). Auch das durch "Desorientierung gelähmte Kraftpaket" beschreibt diesen Aspekt des Organisationszustandes. Mit Bienenstock kann aber auch ein Hinweis auf den Fleiß und die Struktur des Unternehmens gemeint sein. Elefant wird am ehesten zur Beschreibung von etwas

Großem, Schwerem, Trägen verwendet, während der Tiger stark, angriffslustig, gefährlich und schnell ist. Die Schiffsmetapher wird fünfmal meistens in Zusammenhang mit Gefahr genannt. Daß die Organisation wie ein Schiff auf dem Ozean dahin fährt, ist per se ein eher friedliches Bild. Die Gefahr liegt darin, daß die Führung (Steuerung) fehlt, oder die See rauh wird, oder wie im Fall der "Estonia" das Schiff mit vielen Todesopfern untergeht.

Als Katastrophenbilder tauchen "Estonia", "Apocalypse", "Erdbeben" sowie in positiver (?) Konnotation "zweiter Weltkrieg" auf. Katastrophen-Metaphern wurden im Zusammenhang mit Downsizing-Prozessen auch von Stein (in Allcorn et al., 1996) anhand von Interviews mit Betroffenen zusammengestellt.⁷ Er sieht in diesen Bildern eine direkte Verbindung zu den zugrundeliegenden unbewußten Phantasien und Befürchtungen der Probanden, nämlich den Gefühlen des Überwältigtwerdens und der Hilflosigkeit. Aus dem Haushaltsbereich stammen zwei Bilder, die die Downsizing-Situation sehr anschaulich wiedergeben: "Spargel in Schälmaschine" und "Zitronenpresse". In beiden Fällen geht es um die Substanz, die herausgepreßt, oder geschält wird. Die Schale ist überflüssig und kann weggeworfen werden. Desweiteren finden sich zweimal die Metapher des "Bergsteigens" resp. des "Bergsteigers", einer an sich eher schönen wenngleich anstrengenden Betätigung. Durch den Zusatz "... nicht wissend, ob wir den Berg bezwingen" wird jedoch Unsicherheit über den Ausgang des Unternehmens zum Ausdruck gebracht. Uranus, Mephisto, Häutungsprozeß, kalbender Gletscher und Sprungbett (!) scheinen den Wandlungsprozeß und die innere Bewegung des Unternehmens zu beinhalten. "Viele Häuptlinge, wenig Indianer und viel Worte, wenig Taten" sowie "Parlament" weisen hingegen vermutlich auf ein zuviel an Planung (Planungsgerede) und ein zuwenig an Handlung (Effizienz) hin.

"Marionettentheater" thematisiert die Willkür, mit der sich der Betroffene vom Shareholder behandelt fühlt. Für ihn ist die Eigenkontrolle über die Situation verloren gegangen, was sein Tun und Handeln steuert, ist einzig und allein die Gewinnorientierung des Unternehmens in Hinblick auf die Steigerung des Shareholder-Values. "Braut" resp. "Bräutigam", beschreibt einen Zustand des Moratoriums. An sich ist die erwartete Hochzeit ein aufregend schönes Erlebnis, aber wie aus der SRRS-von Holmes und Rahe (s. Teil I, Kapitel 4.1.1.1.) bekannt, auch ein durchaus beanspruchendes Ereignis mit einem LCU-Wert von 50.

Insgesamt betrachtet wird in den Metaphern die Bewegung des Unternehmens aber auch die Bedrohung und die Angst vor der zukünftigen Entwicklung thematisiert. Dabei sind neben "energiereichen" optimistischen Bildern, wie z.B. dem Tiger, auch Bilder der Zerstörung und der Depression zu finden.

Gefühle im Downsizing-Prozeß

In Frage 18 werden die Probanden gebeten, zu vergleichen, wie sie sich zum Befragungszeitpunkt fühlen und was sie vor der Ankündigung der Umstrukturierungen in ihrer Firma empfanden.

⁷ In den Auflistungen von Stein finden sich u.a.: Holocaust, wie Schlachtvieh im Gehege, Hölle, Amoklauf, Schwarzer Freitag, D-Day, Gewehr am Kopf, Chaos, Herzattacke, Kontrollverlust, Zeitverschwendung, Muskelzittern, etc. (Stein, in Allcorn et al., 1996, S. 60-61; S. 193-202).

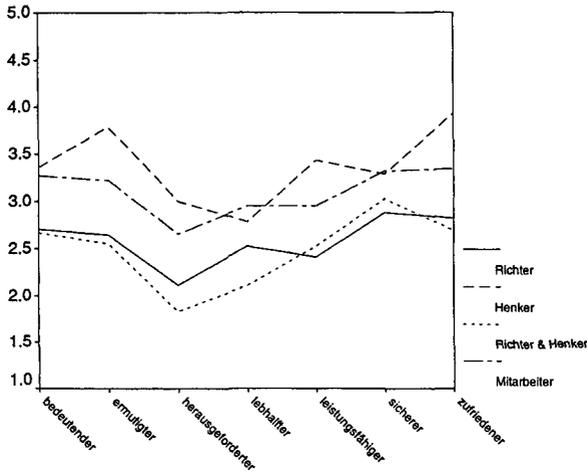


Abb.III/17.: Gefühle vor und nach der Ankündigung von Umstrukturierungen, alle Gruppen ohne Opfer (Frage 18)

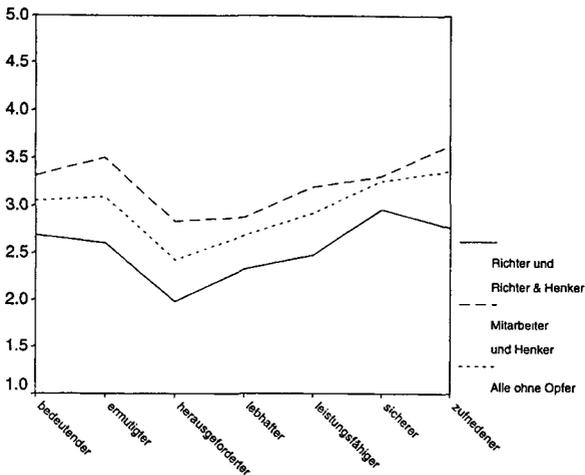


Abb.III/18: Gefühle vor und nach Ankündigung von Umstrukturierungen, Aufteilung der Gruppen in Mitarbeiter und Henker einerseits sowie in Richter und Richter & Henker andererseits (Frage 18)

Die Grafiken zeigen, daß sich insbesondere die Henker zum Befragungszeitpunkt entmutigter und unzufriedener einschätzten, als vor der Ankündigung der Umstrukturierungen. Auch die Mitarbeiter stufen ihre Gefühle insgesamt nicht so positiv ein wie die Richter und Richter & Henker. Interessant ist die Positivbewegung bei allen vier Gruppen bezüglich der Frage "herausgefordert vs. resignierter". Insbesondere in den oberen Führungsebenen scheinen Umstrukturierungsprozesse zu einem Gefühl des Herausgefordertseins beizutragen.

Die Frage 75 fragt nach den aktuellen Gefühlen der Betroffenen beim Gedanken an die Veränderungen.

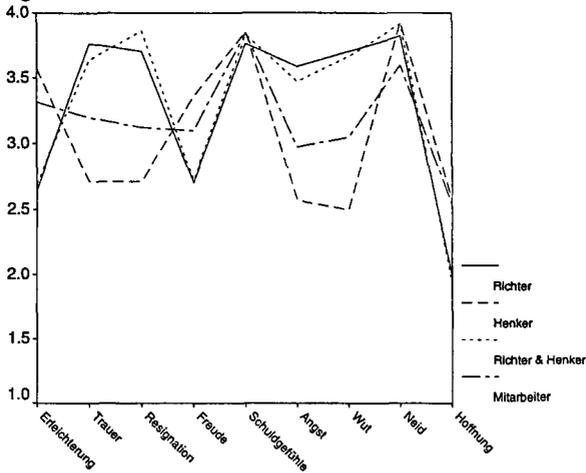


Abb.III/19.: Gefühle bei Gedanken an Veränderungen bei uns: alle Gruppen (Frage 75)

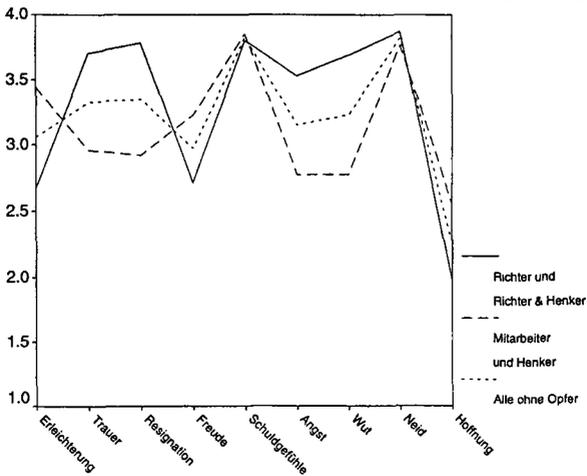


Abb.III/20.: Gefühle bei Gedanken an Veränderungen bei uns: Mitarbeiter und Henker vs. Richter und Richter & Henker (Frage 75)

Insgesamt liegen die Empfindungen der abgefragten Gefühle tendenziell bei "wenig" oder "überhaupt nicht". Die fast parallel verlaufenden Einschätzungen der Richter und Richter & Henker geben Erleichterung, Freude und Hoffnung als vorhanden an. Die Henker nennen Trauer, Resignation, Angst, Wut und etwas Hoffnung. Die Mitarbeiter zeigen wenig Gefühl der Freude, wenig Gefühl der Angst und der Wut sowie etwas Hoffnung. Bei der Frage nach den Schuldgefühlen herrscht über alle Gruppen die einheitliche Meinung, daß diese nicht vorhanden seien, ebenso sieht es bezüglich der

Frage nach dem Neid aus, lediglich die Mitarbeiter geben zu, (sehr) wenig Neid zu verspüren.

3.2. Skalen des Fragebogens

Davon ausgehend, daß im vorliegenden Fragebogen verschiedene Items dasselbe Konstrukt messen, wird versucht, die Fragen anhand von Skalen zusammenzufassen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, *"... daß die Skalenbildung zu einer verbesserten Häufigkeitsverteilung führt. Die Messung mittels der Skala Belastung erfolgt differenzierter, die Verteilung der Skalenwerte ist symmetrischer, und sie erfüllt eher die Normalverteilungsannahme Weiterhin ist diese Skala reliabler als ein einzelnes Item"* (Bungard et al., 1996, S. 132). In der vorliegenden Arbeit erfolgen die Zusammenfassungen zunächst theoriegeleitet (resp. aus Erkenntnissen aus Teil I und Teil II der Arbeit) und werden dann anhand des Reliabilitätskoeffizienten (Cronbachs Alpha) überprüft. Im weiteren Verlauf werden die Itemzuordnungen mit der einer Faktorenanalyse verglichen und gegebenenfalls, wenn abweichende Zuordnungen der Faktorenanalyse plausibel sind, modifiziert. Schließlich wird die endgültige Zuordnung der Items zu den Skalen durch eine erneute testtheoretische Analyse (Reliabilitätskoeffizient) überprüft. Dieses Verfahren dient zu einer Optimierung des vorliegenden Fragebogens für eventuelle weitere Untersuchungen im Bereich des Downsizings.

Die Skalen werden durch Mittelung aller Items zu den einzelnen Konstrukten (Summenscores) gebildet. Dabei werden nur Items berücksichtigt, die dem fünfstufigen Likert-Format folgen. Aus inhaltlichen Gründen müssen dabei einige der Fragen invertiert (gedreht) werden, in den Scores sind diese mit einem "i" hinter der Fragenummer gekennzeichnet. Im Folgenden werden die Skalen in ihrer endgültigen Form, also nach Anpassung an die Ergebnisse der Faktorenanalyse im Einzelnen vorgestellt. Zur Bestimmung inwieweit die jeweiligen Einzelindikatoren resp. Fragebogenitems dasselbe Konstrukt messen ("interne Konsistenz"), wird Cronbachs Alpha als Korrelation aller Items einer Skala untereinander angegeben.

3.2.1. Skala "Fairness"

Mit "Fairness" soll erfaßt werden, wie die Probanden den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitgliedern, resp. mit ihnen selbst während der Umstrukturierungsmaßnahmen wahrnehmen. Die folgende Auflistung zeigt die Zusammensetzung der Skala "Fairness". Dabei werden die Fragen so angeführt, wie sie im Fragebogen formuliert sind. Das "i" hinter der Fragenummer zeigt an, daß diese Frage in der Summenscoreberechnung invertiert wird. Die Spalte "Quellen" gibt den Bezugsrahmen an, aus dem die Fragen formuliert wurden. Dabei sind die Literaturangaben in bezug auf die Fragen in den meisten Fällen nur inhaltlich und nicht wörtlich zu verstehen.

Nr.	Text	Quellen
39	Die finanziellen Kompensationen für die Mitarbeiter, die von Umbaumaßnahmen betroffen sind, sind sehr fair.	Brockner et al.1987, Brockner, 1988, 1992, 1994
40i	Es ist teilweise schockierend, wie mit einzelnen Mitarbeitern in unserem Unternehmen umgegangen wird.	Brockner, 1992 Interviews
41	In der Regel werden die Betroffenen rechtzeitig darauf vorbereitet, wenn ihre Stelle verändert werden soll.	Brockner, 1992, 1994 Sutton, 1987
42	Es gibt bei uns spezielle Unterstützungsprogramme, die den negativen Auswirkungen von Downsizing entgegenwirken sollen.	Noer, 1993 Brockner, 1988
43i	Manchmal wird auf Mitarbeiter Druck ausgeübt, damit sie die Veränderungsmaßnahmen akzeptieren.	Interviews
44i	Mitarbeiter werden bei uns wie Schachfiguren verschoben.	Interviews Gebert, 1981
48i	Offizielle Informationen stimmen nicht mit dem überein, was ich aus Medien oder Gerüchte über die Unternehmenssituation erfahre.	Interviews
52i	Um Unruhe zu vermeiden, werden die Mitarbeiter meiner Firma nur teilweise über die Hintergründe und das Ausmaß der Umstrukturierungen informiert.	Sutton, 1983 Interviews
53i	Externe Berater dienen in erster Linie dem Management als "unabhängige" Instanz als Alibi für Kürzungsmaßnahmen.	Interviews

Die Fragen 48i, 52i und 53i waren ursprünglich nicht in der Skala "Fairness" enthalten. Die Faktorenanalyse hat aber gezeigt, daß die Fragen 48i und 52i mehr mit der Art und Weise zu tun haben, wie die Mitarbeiter sich behandelt fühlen, als mit der Skala "Information". Es geht in beiden Fragen nicht so sehr um dem Grad der Informiertheit sondern eher um die Art der Informationsmanipulation, die wiederum mehr mit der Einstellung zu den Mitarbeitern zu tun hat. Da die Zuordnung zur vorliegenden Skala plausibel erscheint, wurde die Zuordnung der beiden Fragen übernommen.

Frage 53i war ursprünglich keiner Skala zugeordnet. Die Faktorenanalyse zeigte einen Zusammenhang zur Skala "Fairness" auf, der wie folgt interpretiert werden kann. Wäre die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern "fair", müßten externe Berater nicht als Alibifunktion herhalten. Auch diese Frage wurde daher abschließend der Skala "Fairness" zugeordnet. Im Anschluß wurde der Reliabilitätskoeffizient bestimmt, die Ergebnisse zeigt Tabelle III/17.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Corr.	Alpha if Item Deleted
FRAG 39	24,6818	47,6134	,4815	,2991	,8596
FRAG 40I	24,0818	40,6630	,7584	,6188	,8327
FRAG 41	23,8818	43,5731	,6503	,5444	,8447

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Corr.	Alpha if Item Deleted
FRAG 42	23,7091	47,6210	,3475	,2675	,8725
FRAG 43I	23,5545	46,3227	,5150	,4502	,8568
FRAG 44I	24,4364	39,5693	,8019	,6927	,8275
FRAG 48I	24,0727	43,3158	,5715	,4081	,8525
FRAG 52I	23,8909	41,7311	,7133	,6176	,8378
FRAG 53I	23,2545	45,7878	,5090	,3153	,8575

Alpha = ,8643 Standardized item alpha = ,8615

Tab.III/17.: Reliabilität "Fairness"

Mit einem Alpha von 0,8643 kann die Reliabilität der Skala "Fairness" als sehr hoch eingeschätzt werden.⁸

3.2.2. Skala "Information"

Als wichtiger Gesichtspunkt bei Organisationsveränderungsprozessen wird fast immer der Themenkomplex "Information" genannt. In der vorliegenden Skala werden lediglich Inhalt und Plausibilität der Information abgebildet, da die Art und Weise der Informationsvermittlung als zur Skala "Fairness" zugehörig identifiziert wurde.

Nr	Text	Quellen
38	Die Gründe, die meine Vorgesetzten für die Veränderungsmaßnahmen angeben, leuchten mir ein.	Brockner, 1992
46	Ich weiß, welche Zielvorgaben für die Veränderungsprozesse in meiner Firma bestehen.	Brockner, 1992 Noer, 1993
47	Ich weiß, wann bei uns die Veränderungen zu Ende sind.	Brockner, 1992 Noer, 1993

Die Korrelationen zur Skala "Information" sind in der nachfolgenden Tabelle III/18 abgebildet. Mit 0,8019 kann der Reliabilitätskoeffizient als hoch eingestuft werden. Zu bedenken ist jedoch, daß mit nur drei Items die Skala "Information" sehr klein ist. "Likert-Skalen in der empirischen Sozialforschung weisen bis zu 20 oder auch 30 Items auf" (Schnell et al., 1989, S. 190). Dadurch sind u.U. die Häufigkeitsverteilungen kritisch resp. die Reliabilität als niedriger als hier errechnet, zu interpretieren. "Allgemein (aber nicht notwendigerweise) steigt die Reliabilität eines Instrumentes mit der Zahl der Items an" (Schnell et al., 1989, S. 150).

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Corr.	Alpha if Item Deleted
FRAG 38	5,9099	5,2464	,5839	,3424	,7930
FRAG 46	6,0991	4,6719	,6942	,4906	,6820
FRAG 47	4,9820	4,1997	,6753	,4753	,7034

Alpha = ,8019 Standardized item alpha = ,8027

Tab.III/18.: Reliabilität "Information"

⁸ "Alpha kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, empirische Werte über 0,8 können als akzeptabel betrachtet werden. In der Praxis werden meist weit niedrigere Koeffizienten noch akzeptiert" (Schnell et al., 1989, S. 149).

3.2.3. Skala "Kultur"

Mit den Items dieser Skala soll abgefragt werden, wie die Arbeitscharakteristiken im Unternehmen sind, inwieweit sich im Unternehmen so etwas wie eine Veränderungskultur entwickelt hat und inwieweit die vom Unternehmen durchgeführten Maßnahmen als sinnvoll in Hinblick auf wünschenswerte Ziele bewertet werden.

Nr.	Text	Quellen
2	Die Mitarbeiter in unserer Firma passen sich schnell an Veränderungen der Arbeitsabläufe an.	Interviews
4	Bei uns sind es besonders die älteren Mitarbeiter, die sich gegen notwendige Veränderungen stellen.	Interviews
16	Die Chancen in meiner Firma Karriere zu machen, sind sehr gut.	Levinson, 1972
20	Ich halte die von der Unternehmensführung eingeleiteten/projektierten Maßnahmen zur Verwirklichung unserer Unternehmensziele für geeignet.	Brockner, 1992
22	Das Downsizing ist eine erfolgreiche Strategie, um überflüssige Bürokratien in meiner Firma abzuschaufen.	Brockner, 1992
24	Unser ganzes Unternehmen befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozeß.	Cameron et al., 1993 Noer, 1993
25	Bei uns haben sich bereits Merkmale einer neuen Unternehmenskultur etabliert.	Lewin, 1947
26	Es gibt klare Direktiven, wie die Unternehmensziele im Alltag umgesetzt werden sollen.	Buckley & Perkins, 1984
31	Nach den Veränderungen sind bei uns die Stellen sicherer.	Brockner, 1988, 1992 Levinson, 1972
35i	Bezüglich der Veränderungspolitik wird bei uns ein ziellos erscheinender Zick-Zack Kurs gefahren.	Interviews
67	Durch das Downsizing sind die Führungskräfte teamorientierter als vorher.	Tichy, 1993
98	Durch das Downsizing wächst mein Arbeitsteam richtig zusammen.	Interviews

Bei den Fragen 20 und 22 kann diskutiert werden, ob sie nicht ein eigenes Konstrukt z.B. "Einsicht in die Veränderungsmaßnahmen" messen, für das jedoch im vorliegenden Fragebogen nicht genug Fragen vorgesehen sind. Der Skala "Kultur" werden sie mit dem Argument zugeordnet, daß es auch eine Frage der Unternehmenskultur ist, die Mitglieder von der Veränderungsnotwendigkeit und der Sinnhaftigkeit der geplanten Schritte zu überzeugen. Die Frage 67 wurde der vorliegenden Skala erst nach der Faktorenanalyse zugeordnet. Die Zunahme von Teamorientierung bei den Führungskräften - eventuell in Zusammenhang mit neuen Führungsrichtlinien - scheint der Faktorenanalyse zufolge eher ein Kultur- als ein Führungsmerkmal zu sein.

Die Frage 5 "Begriffe wie Entlassungen oder Rationalisierung werden in unserem Unternehmen im Zusammenhang mit Umstrukturierungen nicht offiziell verwendet" wurde der Skala "Kultur" zunächst inhaltlich zugeordnet, später jedoch aufgrund der niedrigen Iteminterkorrelationen wieder eliminiert.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 24	31,6204	65,0041	,3015	,1673	,8724
FRAG 25	30,8611	59,2235	,5881	,4205	,8583
FRAG 26	30,0370	57,2136	,5933	,4487	,8575
FRAG 35I	30,3704	54,9457	,6789	,5443	,8514
FRAG 20	30,6481	55,5386	,6845	,6143	,8511
FRAG 22	30,6852	58,4420	,5443	,4288	,8607
FRAG 16	30,0741	56,9103	,6305	,4746	,8550
FRAG 31	30,3056	56,1207	,6522	,5258	,8534
FRAG 67	30,0556	59,1371	,5277	,3687	,8617
FRAG 98	30,1944	57,6347	,7140	,5796	,8512
FRAG 2	30,2685	61,2450	,4038	,3097	,8691
FRAG 4	30,2222	63,0343	,3157	,2804	,8736

Alpha = ,8701

Standardized item alpha = ,8665

Tab.III/19: Reliabilität "Kultur"

3.2.4. Skala "Transformative Führung"

Insbesondere in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit kommt der Unternehmensführung eine besonders Rolle zu. Eine Einschätzung der Führung als "transformativ" seitens der Organisationsmitglieder scheint dabei von positiver Auswirkung auf das Erleben der Betroffenen und die Ergebnisse des Veränderungsprozesses zu sein (siehe auch Teil I, Kapitel 9.2.).

Nr.	Text	Quellen
17	Ich habe genug zeitlichen und räumlichen Spielraum, um auch mal in Ruhe nachzudenken oder um mit meinen Kollegen zu sprechen.	Gilmore & Hirschhorn, 1983 Singh, 1986
32i	Daß bei uns umstrukturiert werden muß, ist eine Folge von Managementfehlern.	Noer, 1993 Schreiber, 1992
58	Unsere Personalabteilungen spielen eine wichtige Rolle in der Beratung und Karriereplanung von Mitarbeitern.	Interviews
64	Meine Vorgesetzten unterstützen ihre Mitarbeiter in emotionaler Hinsicht.	Tichy & Devanna, 1995
65	Meine Vorgesetzten sprechen mich persönlich an, um mit mir die Konsequenzen des Downsizings zu diskutieren.	Tichy & Devanna, 1995
66i	Seit dem Downsizing sind meine Vorgesetzten schwerer zu erreichen als vorher.	Tichy & Devanna, 1995; Interviews, Levinson, 1972

Die Fragen 17 und 58 wurden erst nach der Faktorenanalyse mit in die Skala "Transformative Führung" aufgenommen. Die Frage nach dem "organizational slack" (Frage 17) steht insoweit in Zusammenhang mit transformativer Führung, als man es als Aufgabe der Vorgesetzten sehen kann, für ihre Mitarbeiter genügend zeitlichen und räumlichen Spielraum zur Verfügung zu stellen. Frage 58 wurde ebenfalls an dieser Stelle mit aufgenommen, da die Funktion der Personalabteilung bezüglich Beratung und Karriereplanung als Führungsfunktion (für ein transformatives Klima) wichtig ist.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 17	15,4404	19,8969	,3520	,2121	,7553
FRAG 32I	15,2202	19,1363	,4118	,1861	,7404
FRAG 58	15,3945	18,4633	,4337	,2593	,7363
FRAG 64	15,6422	18,5652	,5890	,4080	,6959
FRAG 65	15,6055	16,6670	,6599	,4813	,6689
FRAG 66I	15,8165	18,5771	,5491	,3069	,7044

Alpha = ,7537 Standardized item alpha = ,7579

Tab.III/20.: Reliabilität "Transformative Führung"

3.2.5. Skala "Vertrauen"

Mittels der Skala "Vertrauen" soll erfaßt werden, wie die Befragten im Downsizing-Prozeß ihre Gefühle ihren Vorgesetzten und der Unternehmensführung resp. deren Vertretern (z.B. Personalabteilung) gegenüber einschätzen.

Nr.	Text	Quellen
59i	In Zeiten der Veränderung weckt der Kontakt mit Leuten aus unserer Personalabteilung negative Gefühle.	Interviews
60i	Harte Umstrukturierungsmaßnahmen läßt man bei uns bevorzugt durch jüngere Führungskräfte durchführen, die noch keine Bindung an das Unternehmen haben.	Interviews
61	Bei uns gibt es eine charismatische Führungsgestalt an der Spitze des Unternehmens, die den Kulturwandel im Unternehmen vorantreibt.	Dubinsky et al., 1995 Tichy & Devanna, 1995
63i	Mein Vertrauen in meine unmittelbaren Vorgesetzten ist durch die Veränderungsprozesse erschüttert.	Morrison, 1994; Hodgetts, 1996; Noer, 1993
101	Mein Vertrauen in die strategischen Fähigkeiten unserer Unternehmensleitung ist durch die Veränderung positiv bestärkt.	Interviews, Cook & Wall, 1980

Der Zuordnung der Frage 59i liegt die Annahme zugrunde, daß die Personalabteilungen der Unternehmensführung angehören, oder zumindest als deren "Sprechorgane" auf die Mitglieder der Organisation wirken. Vertrauen in die Führung und Frage 60i hängen relativ stark zusammen. Die Strategie mancher Firmen jüngere

(bindungsfreiere) Führungskräfte einzusetzen, um unliebsame Veränderungen durchzuführen, und ein Vertrauensverlust in die Führung treten häufig gemeinsam auf.

Trotz ihrer reliabilitätsmindernden Wirkung, also verhältnismäßig geringen Korrelation mit den anderen Items zur Skala "Vertrauen" wird die Frage 61 "Bei uns gibt es eine charismatische Führungsgestalt an der Spitze des Unternehmens, die den Kulturwandel im Unternehmen vorantreibt" aufrechterhalten, da sie die in der Managementliteratur weit verbreitete Annahme widerspiegelt, daß charismatische Führung Veränderungsprozesse positiv beeinflusst. In der Faktorenanalyse wird diese Frage jedoch dem Faktor 6 "Kultur" zugeordnet, was inhaltlich nachvollzogen werden kann und nach Reliabilitätsprüfung für eine eventuelle weitere Untersuchung in Betracht gezogen werden sollte.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 59I	11,0631	11,6960	,4528	,2442	,6914
FRAG 60I	11,5045	11,7432	,4361	,3207	,6975
FRAG 61	11,0631	12,2051	,2823	,1772	,7619
FRAG 63I	11,6486	10,0845	,5987	,3964	,6308
FRA 101	10,9730	10,1174	,7073	,5015	,5926

Alpha = ,7258

Standardized item alpha = ,7313

Tab.III/21.: Reliabilität "Vertrauen"

3.2.6. Skala "Leistung"

Die Skala Leistung soll erfassen, inwieweit das Unternehmen nach Meinung seiner Mitarbeiter durch die Veränderungsmaßnahmen an Leistungsfähigkeit gewonnen hat. Dieser Faktor ist insofern von besonderer Wichtigkeit, als die Zunahme der Leistungsfähigkeit des Unternehmens ein oft erklärtes Ziel von Downsizing-Maßnahmen darstellt.

Nr.	Text	Quellen
29	Das Downsizing hat uns wachgerüttelt, in Zukunft werden wir einiges besser machen.	Noer, 1993
91	Mein Unternehmen ist nach den Umstrukturierungen innovationsfähiger als vorher.	Interviews
92	Durch das Downsizing kommt es zu einer dauerhaften Leistungssteigerung der Mitarbeiter.	Henkoff, 1990
95	Durch das Downsizing kann mein Unternehmen flexibler auf Marktschwankungen reagieren.	Freeman & Cameron, 1993

Die Zugehörigkeit der ausgewählten Fragen zur Skala "Leistung", hat sich durch die Faktorenanalyse bestätigt; es wurden daher keine Veränderungen in der Itemzuordnung durchgeführt. Die Reliabilität (siehe Tab.III/22) ist mit einem Wert von 0,7997 als ausreichend hoch einzustufen.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 29	7,7727	7,4800	,5032	,2653	,7993
FRAG 95	8,0000	6,8807	,6114	,4069	,7501
FRA 91	7,7818	6,1171	,6865	,5077	,7109
FRA 92	7,4818	6,5822	,6539	,4431	,7289

Alpha = ,7997 Standardized item alpha = ,7983

Tab.III/22.: Reliabilität "Leistung"

3.2.7. Skala "Soziales Klima"

Unter dieser Skala werden Fragen subsumiert, die beschreiben, wie sich soziale Prozesse innerhalb der Organisation in Abbausituationen verändern.

Nr.	Text	Quellen
37i	Die Umstrukturierungen betreffen die Mitarbeiter in größerem Ausmaß als die Führungskräfte.	Interviews
69	Auch in Zeiten der Umstrukturierung ist meine Stelle eher sicher.	Greenhalgh, 1982 Tomasko, 1987
93i	Der interne Konkurrenzdruck steigt durch das Downsizing.	Cameron, 1994b Interviews
94i	Intrigen, politische Spielchen und undurchsichtige Ereignisse nehmen durch das Downsizing zu.	Cameron, 1994b Interviews
96i	Durch Downsizing gehen viele Energien in Form unproduktiver oder sogar kontraproduktiver Verhaltensweisen verloren.	Cameron, 1994b Interviews
99i	Im Rahmen der Veränderungen verlassen auch Mitarbeiter das Unternehmen, die wir eigentlich dringend benötigen würden.	Sutton et al., 1986 Anfuso, 1993

Eine inhaltliche Erklärung für die Zugehörigkeit von Frag 37i zu der Skala "soziales Klima" könnte eventuell darin liegen, daß die Frage der Gleichbehandlung von Führungskräften und Mitarbeitern in direktem Zusammenhang mit dem von den Befragten empfundenen sozialen Klima steht. Die höchsten Iteminterkorrelationen liegen zwischen Frage 94i und 93i resp. 99i. Daß die Steigerung des internen Konkurrenzdrucks und die Zunahme von Intrigen miteinander in Zusammenhang stehen, ist nicht weiter verwunderlich. Daß die Steigerung des internen Konkurrenzdrucks jedoch einen Zusammenhang mit dem Verlassen wichtiger Mitarbeiter des Unternehmens (z.B. Rastetter, 1996) steht, ist eine wichtige Erklärung, für das häufig beschriebene Problem. Interessant wäre es, die Mitarbeiter, die ihr Unternehmen von sich aus verlassen (haben), zu befragen, inwieweit die Verschlechterung des sozialen Klimas ihre Entscheidung, freiwillig den Arbeitsplatz aufzugeben, beeinflusst hat.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 93i	16,0755	15,4609	,3135	,3150	,7181
FRAG 94i	16,4151	11,9022	,6723	,5524	,6126

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 37I	16,9811	13,0473	,4500	,2396	,6840
FRAG 69	17,2736	13,7054	,3849	,1791	,7036
FRAG 99I	16,0943	12,6958	,5445	,3504	,6541
FRAG 96I	16,6887	13,5117	,3775	,2543	,7075

Alpha = ,7207

Standardized item alpha = ,7197

Tab.III/23.: Reliabilität "Soziales Klima"

3.2.8. Skala "Commitment"

Unter "Commitment" sind die Fragen zusammengestellt, die die Bindung des Befragten zu seiner Firma zum Thema haben.

Nr.	Text	Quellen
68i	Manchmal beneide ich diejenigen, die das Unternehmen verlassen konnten.	Noer, 1993
86	Einem guten Freund oder nahen Verwandten würde ich empfehlen, sich bei meiner Firma zu bewerben.	Levinson, 1972, Fischer, 1996
87i	Ich habe mir schon überlegt, von mir aus eine Stelle in einer anderen Firma zu suchen.	Angele & Perry 1981 Isabella, 1989
89i	Die Firma ist mir ziemlich egal, Hauptsache meine Karriere geht weiter.	Interviews
90i	Ich fühle mich durch das Downsizing von meiner Firma um meinen Einsatz für die Arbeit betrogen.	Noer, 1993 Interviews
100	Das Downsizing hat das Image unserer Firma verbessert.	Interviews

Die Frage 68i wurde erst nach der Faktorenanalyse mit in die "Commitment" - Skala aufgenommen, nachdem sie ursprünglich in nicht umgepolter Form der Skala "Belastung" zugeordnet war. Der Zuordnung der Fragen 68i und 90i liegt der Gedanke zugrunde, daß Neid- und Betrogenheitsgefühle ursächliche Faktoren für ein niedriges Commitment sein können. Es ist jedoch auch denkbar, daß insbesondere Mitarbeiter mit niedrigem Commitment Neid- und Betrogenheitsgefühle entwickeln. Unabhängig von der Wirkrichtung wird ein hoher inhaltlicher Zusammenhang zu Commitment angenommen. Die Trennschärfe der Frage 89i "Die Firma ist mir ziemlich egal, Hauptsache meine Karriere geht weiter" ist im Verhältnis zu der Trennschärfe der anderen Fragen eher schlecht. Dennoch wird die Frage beibehalten, da sie inhaltlich als zum Commitment gehörig eingestuft wird. Eventuell stellt es ein Problem dar, daß die Frage aus Gesichtspunkten der "sozialen Erwünschtheit" als eher kritisch eingestuft werden muß. Es wäre denkbar, daß Mitarbeiter sich scheuen, einem Statement zuzustimmen, in dem sie ihre eigene Karriere über das Wohl der Firma stellen.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 68I	11,9626	17,4137	,6036	,3877	,7455
FRA 86	11,9533	16,4978	,7120	,5981	,7177
FRA 87I	11,6822	17,0302	,5359	,4069	,7648
FRA 89I	12,5140	21,5163	,2910	,1322	,8090
FRA 90I	11,9907	16,3112	,6610	,4583	,7295
FRA 100	11,4860	19,7805	,4660	,3515	,7775

Alpha = ,7920

Standardized item alpha = ,7857

Tab.III/24.: Reliabilität "Commitment"

3.2.9. Skala "Belastung"

Veränderungsmaßnahmen stellen an die Betroffenen, auch im Falle positiv bewerteter Neuerungen, zumindest die Anforderung, sich an neue Gegebenheiten anpassen zu müssen. Inwieweit dieser Prozeß eine Belastung darstellt, sollen die folgenden Fragen erfassen.

Nr.	Text	Quellen
3	Mein Unternehmen befindet sich derzeit in einer existentiellen Krise.	Levy & Merry, 1986 Staehe, 1991
21	Ich wünschte, es würde endlich wieder Ruhe in meinem Unternehmen einkehren.	Noer, 1993
70	Ich glaube, daß meine Gefühle und Einstellungen zur Firma stark vom Downsizing beeinflusst sind.	Interviews
74	Es wäre gut, die Belastungen und Befürchtungen, die durch das Downsizing hervorgerufen werden, öffentlich zu thematisieren.	Interviews
76	Das Downsizing in unserer Firma beeinträchtigt mein gesundheitliches Wohlbefinden.	Noer, 1993; Henkoff, 1994
77	Das Downsizing in unserer Firma beeinträchtigt mein seelisches Wohlbefinden.	Noer, 1993; Henkoff, 1994
78i	Das Downsizing in meiner Firma stellt für mich keine außergewöhnliche Situation dar, die ich besonders bewältigen müßte.	Interviews
79	Das Downsizing in meiner Firma hat zu einer Erhöhung meines "Drogenkonsums" (z.B. Alkohol, Medikamente, ...) geführt.	Noer, 1993; Henkoff, 1994
84	Manchmal frage ich mich, ob ich nicht auf Kosten meines Privat- und Familienlebens zu viel Zeit und Energie in die Firma stecke.	Interviews
88	Wenn ich krank bin, schlepe ich mich heute eher in die Firma als vor den Veränderungsmaßnahmen.	Interviews
97	Die Arbeitslast erhöht sich für die Mitarbeiter durch die Umstrukturierungen erheblich.	Interviews Isabella, 1989

Die Fragen 74, 3 und 84 zeigen einen verhältnismäßig niedrigen Zusammenhang mit den anderen Fragen der Skala. Für eine erneute Fragebogenuntersuchung wäre zu überlegen, ob man die drei Fragen nicht eliminiert, oder einer eventuell geeigneteren Skala zuordnet. Die Faktorenanalyse ergab allerdings für die Fragen 74 und 84 eine Bestätigung der Zuordnung zur Skala "Belastung".

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRA 76	29,9238	40,9749	,7843	,7538	,7899
FRA 77	30,2190	41,6727	,7881	,7852	,7906
FRA 78I	30,4857	45,1176	,5864	,4836	,8116
FRA 79	28,8190	48,6496	,4929	,3350	,8208
FRAG 70	30,4000	45,6269	,5942	,4750	,8112
FRAG 97	31,3905	50,9903	,4249	,2730	,8267
FRAG 3	29,1429	50,1236	,2935	,1953	,8370
FRAG 74	31,0476	51,1419	,2666	,1342	,8376
FRA 88	29,5238	46,0788	,5504	,3786	,8152
FRAG 21	30,6095	45,7595	,4745	,3589	,8233
FRA 84	31,2000	50,6615	,3000	,1971	,8351

Alpha = ,8329

Standardized item alpha = ,8271

Tab.III/25.: Reliabilität "Belastung"

3.2.10. Skala "Hardiness"

Die Skala "Hardiness" lehnt sich an das in Teil I, Kapitel 4.2.1. der vorliegenden Arbeit beschriebene Persönlichkeitskonstrukt von Kobasa (1979) an. Demnach sollten sich eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung und eine zukunfts- resp. veränderungsorientierte Einstellung in Veränderungsprozessen von Unternehmen positiv für die Betroffenen auswirken.

Nr.	Text	Quellen
23	Die Veränderungen in meinem Unternehmen wecken in mir Lust auf Neues und ein Gefühl der Herausforderung.	Kobasa, 1979
73	Das Downsizing zeigt uns, wie viel man selbst mit Leistung und Engagement bewirken kann.	Smith et al., 1997
85	Ich denke, es liegt an mir selbst, aus meiner Situation das Beste zu machen.	Kobasa, 1979 Interviews
80	Durch Weiterbildungsmaßnahmen versuche ich, meinen "Marktwert" zu erhöhen.	Feldman, 1996
19	Ich finde, daß die Veränderungen unternehmensinterner Abläufe dringend nötig sind.	Kobasa, 1979

Anhand der Korrelationsanalyse zeigt sich, daß die Frage 80 fast nichts mit der Skala "Hardiness" zu tun hat. In der Faktorenanalyse weist sie sogar eine schwach negative Ladung auf den Faktor 5 "Hardiness" und "Vertrauen" auf, hingegen zeigt sie eine relativ hohe negative Ladung auf Faktor 9 "Commitment". Weiterbildungsmaßnahmen werden scheinbar als nicht nötig anerkannt resp. nicht eingesetzt, um die eigene Situation zu verbessern. Da gerade dem Wissenserwerb eine wichtige Rolle in der

zukünftigen Karriereentwicklung von Mitarbeitern zugeschrieben wird (Argyris, 1993; Feldman, 1996), erstaunt der hier gefundene Befund umso mehr und sollte gegebenenfalls in einer Folgeuntersuchung näher untersucht werden. Eventuell verhindert ein hohes Commitment zur Firma, daß Mitarbeiter ihr "Schicksal selbst in die Hand nehmen".⁹ Frage 19 drückt Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit aus. Der Skala "Hardiness" wird sie zugeordnet, als sie einen positiven Aspekt u.U. sogar eine entwicklungsstimulierende Funktion von Veränderung repräsentiert.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 19	9,5283	7,3563	,3124	,1045	,5448
FRAG 23	8,4623	5,2795	,5726	,4461	,3771
FRAG 73	8,1226	5,4039	,4554	,3925	,4458
FRA 80	8,3396	6,9883	,0825	,0169	,6834
FRA 85	9,1698	6,2757	,3673	,1843	,5055

Alpha = ,5777 Standardized item alpha = ,6001

Tab.III/26.: Reliabilität "Hardiness"

Wie bereits oben diskutiert, weist die Frage 80 einen sehr niedrigen Trennschärfe-Koeffizienten¹⁰ (Corrected Item-Total Correlation) auf und sollte daher unter strengen testtheoretischen Gesichtspunkten eliminiert werden. Insgesamt kann man festhalten, daß die Skala "Hardiness" vor einer erneuten Verwendung der neuen Konstruktion mittels ergänzender und untereinander höher korrelierender Items bedarf.

3.2.11. Aufgegebene Skalen

Die folgenden Skalen wurden nicht weiter in die Auswertung einbezogen, die die Reliabilitäten als zu niedrig angesehen werden müssen. Mit den Fragen 49, 50, 51 und 62 sollte eine Einschätzung der Mitarbeiter zum Thema "Partizipation" in Führungsfragen abgefragt werden. Die Iteminterkorrelationen zeigen jedoch unbefriedigende Zusammenhänge und auch der Reliabilitätskoeffizient ist so niedrig, daß auf eine Auswertung dieser Items im Rahmen einer eigenen Skala verzichtet werden muß. Die Zuordnung der Items zu anderen Skalen wurde abgelehnt.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 49I	8,2072	2,8749	-,0636	,0170	-,2945
FRAG 51	8,3153	2,9088	-,0384	,0096	-,3364
FRAG 50	7,1892	2,7002	-,1475	,0327	-,1043
FRAG 62I	6,3964	2,9142	-,1661	,0405	-,0652

Alpha = -,2880 Standardized item alpha = -,2512

Tab.III/27.: Reliabilität "Partizipation"

⁹ Eine ähnliche Annahme liegt Noers (1993) Forderung zugrunde, wenn er fordert, daß die "alten" impliziten Verträge zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen zugunsten einer neuen, für beide Seiten freieren Vertragsbindung aufgegeben werden müssen.

¹⁰ Der Trennschärfe-Koeffizient oder Trennschärfe-Index gibt an, inwieweit ein Item zwischen Personen mit einer negativen Einstellung und Personen mit einer positiven Einstellung zu einem gegebenen Objekt (hier: Skala) zu unterscheiden vermag.

Anhand der Fragen 30, 69, 71, und 72 sollte eine Skala "Arbeitsplatzsicherheit" gebildet werden. Auch hier zeigen sich die Iteminterkorrelationen als so niedrig, resp. der Reliabilitätskoeffizient als so schwach, daß auf die Skalenbildung verzichtet wird.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRAG 71	6,9340	3,2813	,3071	,1396	,0477
FRAG 72	7,8585	4,1798	,1358	,1334	,2726
FRAG 69	7,2358	4,4867	-,0465	,0465	,5019
FRAG 30	7,5755	3,4657	,2911	,0970	,0813

Alpha = ,3059 Standardized item alpha = ,3232

Tab.III/28.: Reliabilität "Arbeitsplatzsicherheit"

Die Frage 69 wird eliminiert und in die Skala "Soziales Klima" aufgenommen. Dadurch würde sich zwar der Reliabilitätskoeffizient auf ,5019 erhöhen, es wären dann aber nur noch drei Fragen in der Skala, so daß auf die Skalenbildung "Arbeitsplatzsicherheit" verzichtet wird.

Die Fragen 81, 82, 83 und 84 sollen das Bewältigungsverhalten "Coping" der Befragten abbilden. Hier zeigen sich durchgehend niedrige Zusammenhänge, so daß von einer Skalenbildung abgesehen wird.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
FRA 80	10,8571	6,7902	,2951	,1133	,4067
FRA 81	11,0357	8,0708	,1553	,0787	,4937
FRA 82	10,8839	6,6441	,3423	,1755	,3726
FRA 83	9,6071	7,2857	,2057	,0592	,4706
FRA 84	11,3661	7,2432	,3210	,1782	,3953

Alpha = ,4858 Standardized item alpha = ,4851

Tab.III/29.: Reliabilität "Coping"

Nachdem die Skala "Coping" aufgrund des niedrigen Reliabilitätskoeffizienten aufgegeben wurde, wurde die Frage 80 in die Skala "Hardiness" aufgenommen, zu der sie inhaltlich zu passen scheint.

3.3. Faktorenanalyse und Skaleninterkorrelationen

3.3.1. Faktorenanalyse

Zur Validierung der den Skalen zugrundeliegenden Konstrukte, wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse über alle, den Skalen zugeordnete Fragebogenitems ($x = 67$) gerechnet. Gewählt wurde das Verfahren der Promax-Rotation, ein Verfahren der "obliquen" Rotation, die die Korrelation von Faktoren zuläßt, da angenommen wird, daß die Skalen des hier entwickelten Downsizing-Fragebogens nicht voneinander unabhängig sind. Die Anzahl der Faktoren wurde auf zehn begrenzt, da nach Möglichkeit die zehn oben beschriebenen Skalen jeweils einem Faktor zugeordnet werden sollten.

3.3.1.1. Faktor 1

Dem Faktor 1 werden die Skalen "Leistung" und "Information" zugeordnet. Die Items (Frage 29, Frage 91, Frage 92, Frage 95) der Skala "Leistung" laden größtenteils hoch auf diesen Faktor, so daß diese Zuordnung eindeutig möglich ist. Bezüglich der Skala "Information" (Frage 38, Frage 46, Frage 47) zeigt sich eine schwächere Faktorladung der einzelnen Items. Frage 38 "Die Gründe, die meine Vorgesetzten für die Veränderungsmaßnahmen angeben, leuchten mir ein" lädt insgesamt relativ schwach und nur etwas höher auf Faktor 5 ("Vertrauen"). Frage 46 "Ich weiß, welche Zielvorgaben für die Veränderungsprozesse in meiner Firma bestehen" lädt etwa gleich hoch auf Faktor 6 und gleich hoch aber negativ auf Faktor 8. Frage 47 "Ich weiß, wann bei uns die Veränderungen zu Ende sind" lädt am höchsten auf Faktor 1.

3.3.1.2. Faktor 2

Faktor 2 deckt sich weitestgehend mit der Skala "Belastung". Bezüglich der Fragen 70, 74, 76, 77, 78i, 79, 84, 88 und 97 sind die Ladungen eindeutig auf Faktor 2 am höchsten. Frage 3 "Mein Unternehmen befindet sich derzeit in einer existentiellen Krise" lädt kaum auf Faktor 2 und wesentlich höher auf Faktor 7. Auch die Frage 21 "Ich wünschte, es würde endlich wieder Ruhe in mein Unternehmen einkehren" lädt nur schwach auf Faktor 2 und zeigt ihre höchste (negative) Ladung auf Faktor 5 ("Vertrauen"). Bei Frage 21 ist die inhaltliche Zuordnung zu Faktor 5 jedoch nicht sehr schlüssig: Wer sich Ruhe wünscht, hat wenig Vertrauen in die Unternehmensführung. Aufgrund des unklaren Befunds sollte diese Frage entfernt werden. Bei Frage 3 entspricht der Befund dem Ergebnis der Reliabilitätsprüfung, in der diese Frage eine sehr niedrige Korrelation mit den anderen Items der Skala aufweist. Frage 3 sollte daher ebenfalls eliminiert werden.

3.3.1.3. Faktor 3

Dem Faktor 3 wird die Skala "Fairness" zugeordnet. Dabei laden die Fragen 40i, 41, 43i, 44i, 48i, 52i und 53i eindeutig auf den Faktor 3. Frage 39 "Die finanziellen Kompensationen für die Mitarbeiter, die von Umbaumaßnahmen betroffen sind, sind sehr fair" zeigt die höchste Ladung auf den Faktor 7, lädt aber auch auf Faktor 3. Als kritisch ist die Zuordnung der Frage 42 "Es gibt bei uns spezielle Unterstützungsprogramme, die den negativen Auswirkungen von Downsizing entgegenwirken sollen" zu bezeichnen, die überhaupt nicht auf Faktor 3 sondern hingegen auf Faktor 9 ("Commitment") lädt. In der Reliabilitätsanalyse zeigt sich tatsächlich, daß Frage 42 die niedrigsten Korrelationen mit den anderen Fragen der Skala "Fairness" aufweist. Daß es sich bei Frage 42 um eine Antezedens-Bedingung für Commitment handeln könnte, leuchtet ein. Es wäre also zu erwägen, diese Frage der Commitment-Skala zuzuordnen.

3.3.1.4. Faktor 4

In Faktor 4 läßt sich die Skala "Transformative Führung" wiederfinden. Hohe Faktorladungen zeigen die Fragen 17, 64, 65 und 66i. Frage 58 zeigt noch eine akzeptable Faktorladung, lädt aber höher auf Faktor 1. Kritisch zeigt sich die

Zuordnung der Frage 32i "Daß bei uns umstrukturiert werden muß, ist eine Folge von Managementfehlern", die am stärksten auf Faktor 9 ("Commitment") lädt. Auch hier könnte wieder eine Antecedens-Bedingung für Commitment vorliegen. Allerdings zeigt die Reliabilitäts-Analyse einen guten Zusammenhang dieser Frage mit den anderen Fragen der Skala "Transformative Führung".

3.3.1.5. Faktor 5

Die Zuordnung einer Skala zu Faktor 5 stellt sich als sehr kritisch heraus, da die einzelnen Items der in Frage kommenden Skalen auf verschiedene Faktoren laden. Am ehesten können die Skalen "Vertrauen" und "Hardiness" in Faktor 5 gefunden werden, wobei sich die diesen Skalen zugeordneten Items in der Höhe der Faktorladungen sehr unterscheiden. Eine relativ hohe Faktorladung (0,699) weist die Frage 60i auf, die zur Skala "Vertrauen" gehört. Frage 59i weist jedoch eine schwach negative Ladung auf und lädt am höchsten auf Faktor 1. Frage 61 zeigt die höchste Ladung auf Faktor 6 ("Kultur") und lädt minimal auf Faktor 5. Frage 63i zeigt eine schwache Faktorladung auf Faktor 5 (0,263) und auch Frage 101 lädt etwas deutlicher auf Faktor 5 (0,329). Die höchste Ladung auf Faktor 5 zeigt Frage 85, die jedoch der Skala "Hardiness" zugehörig ist. Auch die Frage 19 aus der Skala "Hardiness" zeigt eine gute Faktorladung zum Faktor 5. Die Fragen 23 und 73 (laden auf Faktor 1-"Leistung") und 80 (lädt relativ hoch und negativ auf Commitment) können jedoch nicht dem Faktor 5 zugeordnet werden. Die Zuordnung der Items zu den Skalen "Vertrauen" und "Hardiness" kann durch die Faktorenanalyse nur für wenige Items der entsprechenden Skalen bestätigt werden.

3.3.1.6. Faktor 6

Anhand der Ladungen der Fragen 2, 16, 25, 26, 31 und 35i wird dem Faktor 6 die Skala "Kultur" zugeordnet. Die Fragen 4, 22, 24 und 98 laden jedoch nicht auf dem Faktor 6. Frage 4 zeigt auf keinem Faktor eine nennenswerte Ladung und sollte eventuell ganz gestrichen werden. Frage 22 lädt auf Faktor 1 ("Leistung" und "Information"), Frage 24 lädt auf Faktor 10 und Frage 98 zeigt Ladungen auf Faktor 1 und Faktor 10. Die Fragen 20 und 67 laden auf Faktor 6 allerdings etwas stärker auf Faktor 1. Bezüglich der Fragen 24 und 4 stimmen die Befunde der Faktorenanalyse mit der Reliabilitätsprüfung zur Skala überein, so daß die Zuordnung beider Fragen für eine erneute Untersuchung neu zu treffen wäre. Bezüglich der Fragen 22 und 98 ist der Befund unklar, da beide Fragen eine hohe Intraskalenkorrelation aufweisen. Bezüglich Frage 98 "Durch das Downsizing wächst mein Arbeitsteam richtig zusammen" wäre ein Zusammenhang mit dem Faktor 1 "Leistung", wie anhand der Ergebnisse der Faktorenanalyse zu erwarten, vorstellbar, müßte aber anhand der Reliabilitätsprüfung getestet werden. Die Zuordnung der Frage 22 "Das Downsizing ist eine erfolgreiche Strategie, um überflüssige Bürokratismen in meiner Firma abzuschaffen" zum Faktor 1 ist m.E. nicht nachvollziehbar.

3.3.1.7. Faktor 7

Dem Faktor 7 konnte keine Skala zugeordnet werden. Die höchsten Ladungen auf Faktor 7 weisen die Fragen 3 "Mein Unternehmen befindet sich derzeit in einer existentiellen Krise", 39 "Die finanziellen Kompensationen für die Mitarbeiter, die von Umbaumaßnahmen betroffen sind, sind sehr fair" und 69 "Auch in Zeiten der Umstrukturierung ist meine Stellung sicher" auf, welchen untereinander kein eindeutiger inhaltlicher Zusammenhang entnommen werden kann.

3.3.1.8. Faktor 8

Faktor 8 beinhaltet am ehesten die Skala "Soziales Klima". Die Fragen 93i und 94i zeigen die höchsten Faktorladungen, die Fragen 37i, 96i und 99i laden eher schwach und die Frage 69 lädt überhaupt nicht auf Faktor 8. Frage 69 lädt nur auf den nicht näher identifizierten Faktor 7. Da der Arbeitsplatzsicherheit aber eine wichtige Moderator-Funktion in Abbauprozessen zuzukommen scheint, ist zu überlegen, ob diese Frage nicht neu zu formulieren und in eine neu zu konstruierende Skala aufzunehmen ist.

3.3.1.9. Faktor 9

Die Skala "Commitment" läßt sich in Faktor 9 wiederfinden. Die Fragen 87i, 89i, 86 und 68i zeigen ihre höchsten Ladungen auf diesem Faktor. Frage 90i "Ich fühle mich durch das Downsizing von meiner Firma um meinen Einsatz für die Arbeit betrogen" zeigt eine schwache Ladung und lädt eher auf Faktor 2 "Belastung", was inhaltlich auch plausibel ist. In der Reliabilitäts-Analyse zeigt diese Frage aber sehr gute Werte mit der Skala "Commitment". Frage 100 "Das Downsizing hat das Image unserer Firma verbessert" lädt schwach negativ auf Commitment und am höchsten auf Faktor 1 "Leistung". Diese Zuordnung findet in der Reliabilitäts-Analyse jedoch keine Bestätigung und leuchtet m.E. auch nur begrenzt ein.

3.3.1.10. Faktor 10

Dem Faktor 10 wurde keine Skala zugeordnet. Die am höchsten auf diesen Faktor ladenden Fragen 4 "Bei uns sind es besonders die älteren Mitarbeiter, die sich gegen notwendige Veränderungen stellen", 24 "Unser ganzes Unternehmen befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozeß" und 41 "In der Regel werden die Betroffenen rechtzeitig darauf vorbereitet, wenn ihre Stelle verändert werden soll" stehen in keinem inhaltlich nachvollziehbaren Zusammenhang.

3.3.1.11. Bewertung der Faktorenanalyse

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Zuordnung der einzelnen Items zu den zehn Skalen durch die Faktorenanalyse nur begrenzt bestätigt wird. Betrachtet man die Zuordnung der Fragen nach ihrer höchsten Faktorenladung, so ergibt sich für 38 der 67 Fragen eine eindeutige Bestätigung der Skalenzuordnung.

Bei der Interpretation der Ergebnisse der Faktorenanalyse ist nach Hechenbichler (1998) jedoch zu berücksichtigen, daß es sich bei der Faktorenanalyse um ein stochastisches Modell mit sehr vielen unbekanntem Parametern, kaum bekannten Größen und zweifelhaften Modellannahmen handelt. Daher sind viele verschiedene Lösungsmethoden vorstellbar, verschiedene Lösungen sind zu akzeptieren und die Aussagekraft der Ergebnisse ist nicht sehr groß. Hinzu kommt, daß im vorliegenden Fall das Verhältnis der Anzahl der Probanden ($N = 112$) und der Anzahl der in die Faktorenanalyse aufgenommenen Fragen ($N = 67$) als sehr ungünstig zu bezeichnen ist. Aus den oben genannten Gründen wird für die vorliegende Pilot-Studie in den meisten Fällen der Itemzuordnung nach inhaltlichen Gesichtspunkten und Reliabilitätsmessung der Vorrang vor einer Itemzuordnung nach der Faktorenanalyse eingeräumt.

3.3.2. Skaleninterkorrelationen

Insgesamt wurden 10 Skalen gebildet und ausgewertet. Wie aus der Faktorenanalyse und der Bewertung der Interskalenkorrelation ersichtlich, stehen die einzelnen Skalen in engem Zusammenhang miteinander. Zur Interpretation diese hohen Zusammenhänge können folgende Aspekte berücksichtigt werden (s.a. Neuburger und Allerbeck, 1978):

1. Tatsächlicher Zusammenhang

Die den Skalenbildungen zugrunde liegenden theoretischen Annahmen (s. Teil I der vorliegenden Arbeit) beinhalten bereits die hier aufgefundenen Zusammenhänge. So ist es z.B. einleuchtend, daß zwischen "Commitment" und "Vertrauen" ein Zusammenhang besteht oder z.B. zwischen "Transformative Führung" und "Leistung". Die gesondert erfaßten Bereiche erweisen sich als empirisch nicht scharf voneinander getrennt.

2. Ungenauigkeit in der Konstruktdefinition (Korrelate)

Die den Skalen zugrundeliegenden Konstrukte sind nicht scharf voneinander getrennt. Anhand des Beispiels "Commitment" wird deutlich wie leicht Korrelate (also auch Folge- und Antezedensbedingungen) des schwer zu definierenden Commitmentkonstrukts mit Commitment gleichgesetzt werden (s.a. Teil I, Kapitel 6.2.3.). Als Beispiel sei hierzu der von der Infratest 1996 entwickelte "Commitment-Index" vorgestellt. Dies ist ein numerischer Wert, der sich aus mathematischen Berechnungen über die folgenden fünf Fragen bemißt (Fischer, 1996):

- * Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrem Arbeitsverhältnis bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber? (eigentlich: Arbeitszufriedenheit)
- * Würden Sie Ihr Unternehmen Ihren Freunden und Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen?
- * Wenn Sie nochmals zu entscheiden hätten, würden Sie sich wieder bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber bewerben?
- * Wie hoch würden Sie Einsatzbereitschaft und Engagement Ihrer Kollegen für das Unternehmen einschätzen? (eigentlich: Leistungsbereitschaft)
- * Wie beurteilen Sie die Leistungsstärke und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, in dem Sie beschäftigt sind? (eigentlich: Leistungsfähigkeit).

3. Methodenartefakt

Die zehn Skalenwerte werden mit derselben Methode in einer Sitzung erfaßt (hochstrukturierter Fragebogen, Likert-Format, ...). *"Dies allein kann bereits zu bestimmten Antworthaltungen führen, die eine Ähnlichkeit der Reaktion auf die verschiedenen Skalen begünstigen"* (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 79). Diese Annahme ist eng verwandt, mit der nächsten Erklärung für die hohen Interkorrelationen, dem Halo-Effekt.

4. Halo- oder Hof-Effekt

Möglicherweise strahlt die Einschätzung der Fragen einer Skala auf die Bewertung einer anderen Skala aus. *"Hervorgerufen wird dieser Effekt einerseits dadurch, daß jede Frage durch andere Fragen in einen Sinnzusammenhang gestellt wird, auf den ein Befragter reagiert, zum anderen durch das damit verknüpfte Bemühen des Befragten, seine Antworten konsistent zu halten"* (Schnell et al., 1989, S. 314). Dieser Effekt ist umso eher zu erwarten, je globaler die gemessenen Aspekte sind. Obwohl der hier vorgestellte Fragebogen versucht, konkrete Erfahrungen der Probanden abzubilden, lassen sich doch verallgemeinernde Fragen aufgrund des relativ großen Geltungsbereiches nicht vermeiden.

5. Persönlichkeitseigenschaft

Möglicherweise gibt es so etwas wie eine übergeordnete Persönlichkeitseigenschaft, die dafür verantwortlich ist, daß Mitarbeiter mit hohem Commitment zum Unternehmen, Vertrauen in die Führung haben, sich informiert fühlen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als hoch einschätzen, das soziale Klima in Ordnung finden, Veränderungen gegenüber aufgeschlossen sind und hohe Belastungen als unproblematisch ertragen resp. erfolgreich bewältigen. Ebenso kommen auch Adaptationseinflüsse als Erklärung für die hohen Zusammenhänge zwischen den Skalen in Frage. *"Es ist denkbar, daß ein bestimmter Erfahrungshintergrund und darauf aufbauend bestimmte Erwartungen und Vergleichsmaßstäbe gleichschaltend wirken"* (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 79).

3.4. Häufigkeitsverteilungen und Gruppenunterschiede in den Skalen (Box-Plots)

Eine Hauptfragestellung der vorliegenden Untersuchung ist es aufzuzeigen, ob Downsizing-Prozesse von den Betroffenen in Abhängigkeit ihrer Gruppenzugehörigkeit (Führungskraft - Täter, Überlebender - Survivor, Betroffener - Opfer) im Unternehmen unterschiedlich erlebt werden. Bezüglich der Gruppe der Opfer kann hierüber keine Aussage gemacht werden, da die Anzahl der retournierten Fragebögen bei dieser Gruppe nur $N = 4$ beträgt. Der Schwerpunkt der weiteren Auswertung liegt daher darin, Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu aufzudecken, wobei die Gruppe der Führungskräfte, wie unter 3.1.1. dargestellt, in die drei folgenden Gruppen: Richter, Henker und Henker & Richter unterteilt wird. Die Auswertung erfolgt für die zehn oben vorgestellten Skalen. Dabei werden zunächst in einer Tabelle die absoluten und prozentualen Häufigkeiten für alle Gruppen mit Ausnahme der Opfer angegeben und anschließend graphisch durch Box-

Plots dargestellt.¹¹ Im Box-Plot wird der Median, sowie der Interquartilabstand als Differenz zwischen dem 75. und 25. Percentil wiedergegeben. Das bedeutet, daß 50% der Versuchspersonen innerhalb der schraffierten "Box" liegen. *"Mit dem Box-Plot kann durch die Veranschaulichung des Medians die zentrale Tendenz sowie über die Länge der Box die Variabilität der Verteilung betrachtet werden. Befindet sich der Median nicht im Zentrum der Box, sind die Verteilungen schief"* (Bungard et al. 1996). Die auf der y-Achse aufgetragenen Werte geben die Skalen-Mittelwerte (Summenscores durch die Anzahl der Items geteilt) wieder. Zur Interpretation sollte beachtet werden, daß der Wert "3" für die Antwort "weder noch" steht, Werte die sich auf "2" hin bewegen, stehen für "stimmt eher", Werte die sich auf "4" hin bewegen bedeuten "stimmt eher nicht".

Da die Skalenwerte der Gruppe der Henker näher bei denen der Gruppe der Mitarbeiter liegen als bei den anderen Führungskräftegruppen, wird angenommen, daß die Henker ihrem Erleben und ihrer Einstellung nach eher zu den Mitarbeitern als zu den anderen Führungskräftegruppen gerechnet werden können. Daher wird in einer zweiten Analyse die Gruppe der Mitarbeiter und Henker gemeinsam der Gruppe der Richter und Richter & Henker gegenübergestellt. Als Erklärung für diesen auffallenden Befund kann zum einen angenommen werden, daß die Henker als "Exekutivbeauftragte" eine niedrigere Hierarchiestufe einnehmen als die Richter resp. Richter & Henker, die nicht nur Veränderungsprozesse durchführen, sondern auch über deren Ausgestaltung mitentscheiden. Zum anderen wird vermutet, daß es sich bei den Henkern um mitarbeiternahe Linienvorgesetzte handelt, während die Richter resp. Richter & Henker unter Umständen eher Stabsstellen innehaben. Beide Annahmen können aufgrund des vorliegenden Datenmaterials jedoch nicht abschließend verifiziert werden.

Zur Berechnung der Gruppenunterschiede wird zunächst die Normalverteilungssannahme der Gruppen anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests überprüft, anschließend nach der ANOVA-Methode das Vorliegen von Gruppenunterschieden (F-Test) festgestellt und im Anschluß daran mittels TUKEY-Test errechnet, zwischen welchen Gruppen die Unterschiede signifikant sind. Die Verteilungen der Skalenwerte werden graphisch für alle Gruppen mit Ausnahme der Opfer (s.o.) mittels Box-Plot dargestellt.

¹¹ Auf die graphische Darstellung der Werte für die vier Opfer wird hier verzichtet, da graphisch die kleine Probandenzahl nicht deutlich wird und es daher zu einer irreführenden Wahrnehmung kommen könnte.

3.4.1. Skala "Fairness"

Über alle gültigen Fälle (Probanden, die alle Fragen der Skala beantwortet haben) betrachtet, ergibt sich das Bild einer Normalverteilung mit den häufigsten Nennungen beim Wert "3".

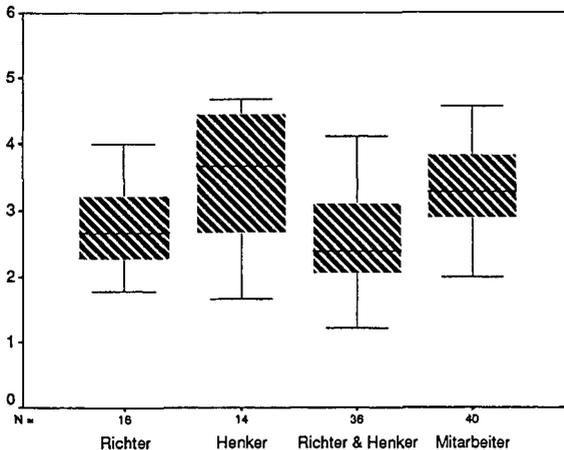


Abb.III/21.: Box-Plot zur Skala "Fairness"

Die Skala "Fairness" ist so ausgerichtet, daß die niedrigen Werte einen hohen "Fairness"-Grad angeben, während die hohen Werte einen niedrigeren "Fairness"-Grad angeben. Mit 2,5 (Mittelwert¹³) geben die Richter & Henker den höchsten "Fairness"-Grad an, während mit 3,5 (Mittelwert) die Henker die niedrigste "Fairness" angeben. Auch wenn man einerseits die Gruppen Mitarbeiter und Henker zusammenfaßt und mit den zusammengefaßten Gruppen der Richter und Richter & Henker andererseits vergleicht, zeigt sich bezüglich des Medians ein deutlicher Unterschied um einen Skalen-Wert.

Die Tests auf Normalverteilung innerhalb der einzelnen Gruppen sind positiv und die ANOVA zeigt das Vorliegen von Gruppenunterschieden. Genauere Analysen im TUKEY zeigen, daß sowohl zwischen Richter und Richter & Henker sowie zwischen Mitarbeiter und Henker keine signifikanten Unterschiede bestehen. Alle anderen Unterschiede sind auf dem 0,5% Niveau signifikant.

¹³ Vorsicht: In den Boxplots sind die Mediane, nicht die Mittelwerte der einzelnen Gruppen zu sehen. Diese wurden dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung entnommen.

3.4.2. Skala "Information"

Die Gesamtverteilung der Antworten zur Skala "Information" zeigt eine leichte Schiefe in Richtung auf den Wert 2, der für ein eher hohes Maß an Information steht, während mit zunehmenden Skalenwert der Grad der "Information" abnimmt.

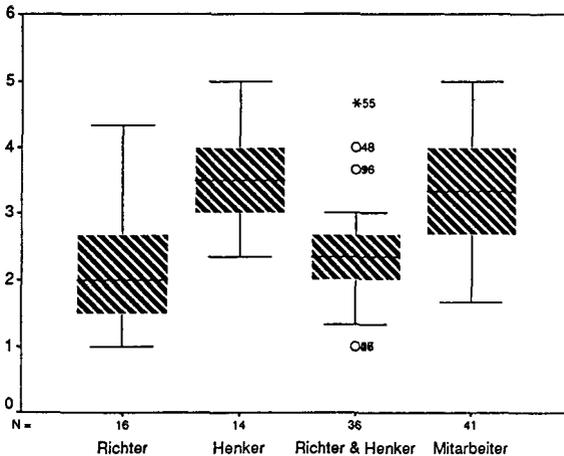


Abb.III/22.: Box-Plot zur Skala "Information"

Die Richter geben mit einem Skalenmittelwert von 2,1 das höchste Maß an "Information" an, während die Henker mit 3,6 (Mittelwert) am wenigsten informiert sind. Auch zwischen den zusammengefaßten Gruppen zeigt sich im Box-Plot Vergleich ein deutlicher Unterschied dahingehend, daß sich Richter und Richter & Henker besser informiert fühlen als Mitarbeiter und Henker. Die Normalverteilungsannahme wird für alle Gruppen im einzelnen bestätigt, im TUKEY finden sich wie bei der Skala "Fairness" keine signifikanten Unterschiede innerhalb der jeweils zusammengefaßten Gruppen. Auch hier bestätigt sich die Beobachtung, daß Henker und Mitarbeiter mehr Ähnlichkeit miteinander haben, als Henker und die beiden anderen Führungskräftegruppen.

3.4.3. Skala "Kultur"

Die meisten Nennungen in der Skala "Kultur" über alle Gruppen fallen auf die Werte 2 und 3.

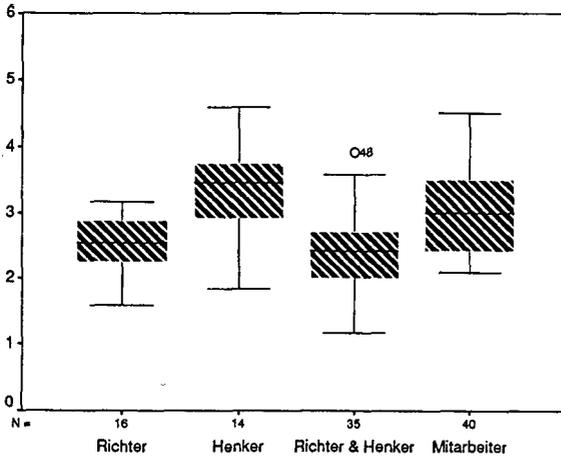


Abb.III/23.: Box-Plot zur Skala "Kultur"

Eher zustimmende Werte zeigt die Gruppe der Richter mit einem Wert von 2,5 im Mittel. Eher ablehnende Werte (ein Skalenwert über den Richtern) finden sich wiederum in der Gruppe der Henker mit einem Mittelwert von 3,3. Hinsichtlich der zusammengefaßten Gruppen zeigen sich die Unterschiede bezüglich des Medians weniger deutlich (etwas mehr als ein halber Skalenwert). Die Normalverteilungsannahme wird für alle Gruppen bestätigt. Bezüglich der zusammengefaßten Gruppen bestätigt sich die Nähe der Henker zu den Mitarbeitern vs. die Nähe der Richter zu den Richtern & Henkern.

3.4.4. Skala "Transformative Führung"

Bezüglich der Gesamtverteilung verschieben sich die Werte in der Skala "Transformative Führung" minimal nach hinten, da relativ viele Nennungen (mehr als 30) beim Wert 4 "stimmt eher nicht" liegen.

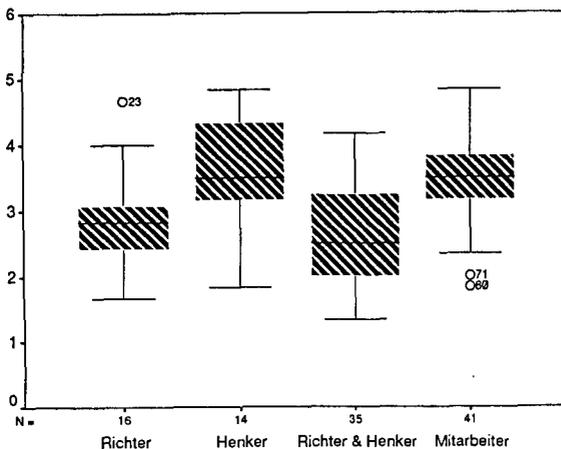


Abb.III/24.: Box-Plot zur Skala "Transformative Führung"

Bezüglich der Einzelgruppen liegen die größten Unterschiede zwischen den Richtern & Henkern (Mittelwert = 2,7) und den Henkern (Mittelwert = 3,6). Auch in den zusammengefaßten Gruppen zeigen sich die Unterschiede der bisherigen Richtung folgend, indem die Einschätzung der Mitarbeiter und Henker weiter im negativen Bereich liegen als die Einschätzung der Richter und Richter & Henker. Nach Bestätigung der Normalverteilungsannahme finden sich für den Vergleich zwischen Richter & Henker und Henker resp. Mitarbeiter signifikante Unterschiede ($\alpha = 0,05$), während sich die Gruppe der Richter zwar noch deutlich aber nicht mehr auf dem 5% Niveau signifikant von den Mitarbeitern und den Henkern unterscheidet.

3.4.5. Skala "Vertrauen"

Die Verteilung der Werte über alle Gruppen fällt tendenziell positiv aus, da relativ viele Nennungen auf die Skalenwerte 1 "stimmt genau" und 2 "stimmt eher" fallen.

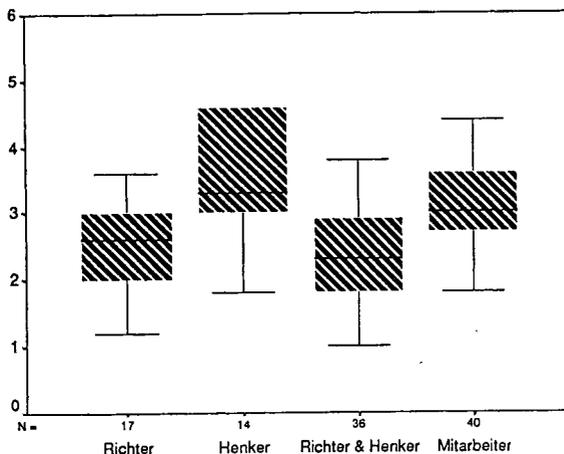


Abb.III/25.: Box-Plot zur Skala "Vertrauen"

Mehr als ein Skalenwert Unterschied liegt zwischen den Henkern (Mittelwert = 3,5) und den Richtern & Henkern (Mittelwert = 2,4). Wieder sind es die Henker, deren Einschätzungen am weitesten in Richtung "stimmt nicht" gehen. Der Unterschied zwischen den zusammengefaßten Gruppen beträgt knapp einen Skalenwert, wobei die Mitarbeiter und Henker weniger Vertrauen in die Führung angeben, als die Richter und Richter & Henker. Die nach TUKEY berechneten Gruppenunterschiede bestätigen wiederum die Nähe von Henkern und Mitarbeitern resp. von Richtern und Richtern & Henkern.

3.4.6. Skala "Leistung"

Mit einem Mittelwert von 2,59 über alle Gruppen zeigt die Skala Leistung eines der besten Ergebnisse (im Sinne von Zustimmung zur Annahme von Leistungsverbesserung nach dem Downsizing) der hier untersuchten Skalen.

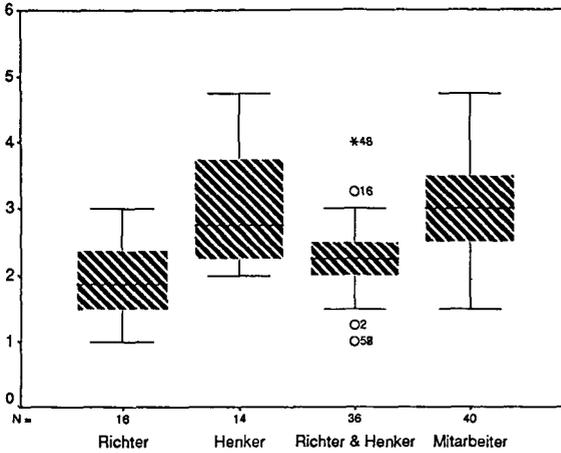


Abb.III/26.: Box-Plot zur Skala "Leistung"

Die größten Unterschiede in der Skala "Leistung" liegen zwischen den Richtern mit einem Mittelwert von 1,9 und den Henkern mit einem Mittelwert von 3,0. Die zusammengefaßte Gruppe der Richter und Richter & Henker schätzt die Leistung um fast einen Skalenwert besser ein, als die zusammengefaßte Gruppe der Mitarbeiter und Henker. Der TUKEY-Test unterstützt auch bezüglich der Skala "Leistung" die Hypothese der großen Ähnlichkeit von Henkern und Mitarbeitern resp. von Richtern und Richtern & Henkern (5% Signifikanzniveau).

3.4.7. Skala "Soziales Klima"

Mit einem Gesamtmittelwert von 3,32 ist die Skala "Soziale Klima" die Skala mit den höchsten Werten in Richtung auf den ablehnenden Antwortbereich.

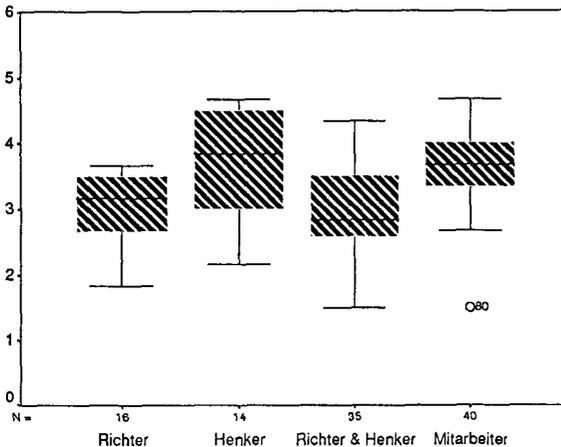


Abb.III/27.: Box-Plot zur Skala "Soziales Klima"

Mit einem Mittelwert von 2,94 geben die Richter & Henker noch eine etwas zustimmende Einschätzung ab, während die Henker mit einem Mittelwert von 3,71 und die Mitarbeiter mit einem Mittelwert von 3,60 das "Soziale Klima" als deutlich schlechter einstufen. Im Median unterscheiden sich die zusammengefaßten Gruppen in der bereits bekannten Richtung um ca. einen Skalenwert. Auch die Gruppenunterschiede zeigen sich in der erwarteten Richtung als signifikant.

3.4.8. Skala "Commitment"

Mit einem Mittelwert von 2,39 zeigt die Skala "Commitment" eine eher linksschiefe Verteilung, was bedeutet, daß die Fragen zum Commitment von der Mehrheit der Probanden eher zustimmend beantwortet wurden.

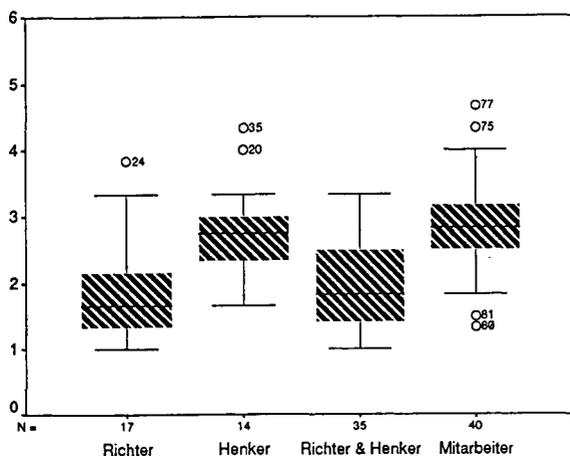


Abb.III/28.: Box-Plot (alle Gruppen) zur Skala "Commitment"

Die höchste "Commitment" - Zustimmung (Mittelwert: 1,92) kommt von den Richtern, die ablehnendste Einschätzung geben die Mitarbeiter (Mittelwert: 2,80) ab. Auffällig an den Box-Plots ist, daß es relativ viele Ausreißer in dieser Skala gibt (mit Kringel gekennzeichnete Werte). Der Unterschied zwischen den zusammengefaßten Gruppen geht in die erwartete Richtung und beträgt wiederum ca. einen Skalenwert. Die signifikanten Gruppenunterschiede (TUKEY-Test) bestätigen die Gruppenzusammenfassungen.

3.4.9. Skala "Belastung"

Mit einem Mittelwert von 3,03 liegt die Einschätzung aller Probanden für Belastung genau im mittleren Skalenwert.

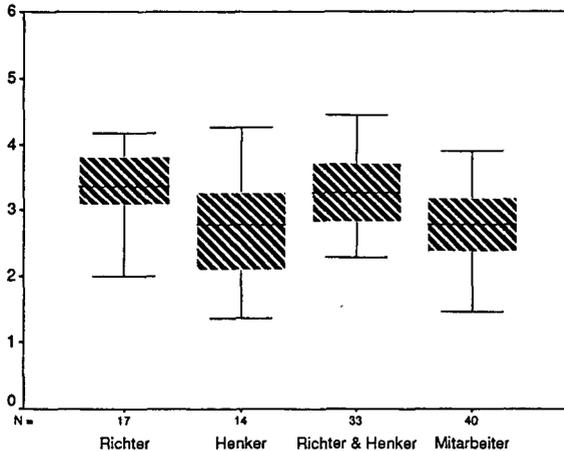


Abb.III/29.: Box-Plot (alle Gruppen) zur Skala "Belastung"

Die niedrigsten Belastungswerte zeigen die Richter (Mittelwert: 3,35) die höchsten Belastungswerte liegen bei den Henkern (Mittelwert: 2,73). Zu beachten ist hier, daß im Gegensatz zu den anderen Skalen bei der Skala Belastung die "negativen" Werte die niedrigen Werte sind und vice versa. So bedeutet z.B. der Skalenwert "2 - stimmt eher", daß man sich belastet fühlt. Auch bei der Betrachtung der zusammengefaßten Gruppen zeigt sich ein Unterschied von etwa einem halben Skalenwert, der so interpretiert werden kann, daß für die Mitarbeiter und Henker eine höhere Belastung auftritt, als für die Richter und Richter & Henker. Allerdings ist der Unterschied zwischen der Gruppe der Richter & Henker und der Gruppe der Henker für diese Skala nicht mehr signifikant.

3.4.10. Skala "Hardiness"

Die Skala "Hardiness" ist mit einem Gesamtmittelwert von 2,18 die Skala mit den meisten Zustimmungen. Bei der Interpretation der Befunde muß jedoch berücksichtigt werden, daß diese Skala mit $CRONBACH-\alpha = 0,58$ eine sehr niedrige Reliabilität aufweist, so daß die Ergebnisse höchstens als Tendenzen aufgefaßt werden können. In den Box-Plots zeigt sich das gewohnte Bild. Die Richter stufen sich als am widerstandsfähigsten ein und die Henker sehen sich als am wenigsten widerstandsfähig.

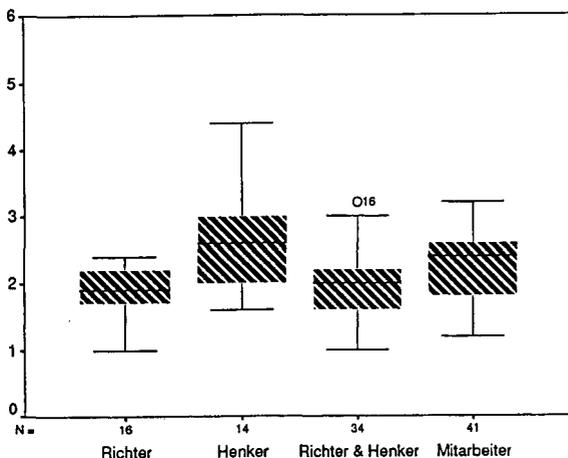


Abb.III/30.: Box-Plot zur Skala "Hardiness"

Der Medianunterschied für die zusammengefaßten Gruppen beträgt weniger als einen halben Skalenwert. Die Henker unterscheiden sich deutlich von den Richtern und Richter & Henkern. Die Mitarbeiter zeigen jedoch keine deutlichen Unterschiede zu den Richtern und Richtern & Henkern, so daß für die Skala "Hardiness" die Gruppenzusammenfassung nicht mehr bestätigt wird. Die große Nähe der Gruppen und die positive Gesamteinschätzung der Skala deuten darauf hin, daß das Konstrukt "Hardiness" einer hohen sozialen Erwünschtheit unterliegt und daher von allen Probanden ähnlich positiv eingeschätzt wird.

3.4.11. Übersicht über die Skalenmittelwerte

Zusammenfassend sind im Folgenden die Mittelwerte der einzelnen Skalen tabellarisch aufgelistet.

Skala	Mittelwert
Fairness	3,01
Information	2,86
Kultur	2,78
Transformative Führung	3,11
Vertrauen	2,81

Skala	Mittelwert
Leistung	2,59
Soziales Klima	3,32
Commitment	2,39
Belastung	3,03
Hardiness	2,18

Tab.III/30.: Skalenmittelwerte unter Berücksichtigung aller Probanden

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, daß die Skalenmittelwerte, wie zu erwarten, um den Wert 3 liegen. In der positiven Einschätzung hebt sich die Skala "Hardiness" mit einem Mittelwert von 2,18 deutlich hervor, auch "Commitment" und "Leistung" werden sichtlich positiv eingeschätzt. Die am weitesten entgegengesetzte Ausprägung findet sich für die Skala "Soziales Klima" mit einem Mittelwert von 3,32. Die Diskussion dieser Befunde wird im folgenden Teil IV der vorliegenden Arbeit geführt.

Teil IV

Rückführung der Ergebnisse auf die Theorie

Im vierten und letzten Teil der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse der qualitativen (Teil II) und der quantitativen Untersuchung (Teil III) zueinander in Beziehung gesetzt und zusammenfassend in den theoretischen Kontext (Teil I) der Arbeit eingebettet.

1. Rückblick: Untersuchungsverlauf

Die theoretischen Ausarbeitungen sind die Grundlage für Interviews mit Menschen, die von Downsizing-Prozessen betroffen sind. Aus ihnen wurde im weiteren Verlauf der Arbeit ein Fragebogen entwickelt, dessen Ergebnisse wiederum mit den Quellen (Theorie und Interviews) verglichen werden. In den Interviews mit Menschen, die Abbauprozesse in ihrem Unternehmen erleben und erlebt haben, stellte sich heraus, daß das Erleben und Verhalten in Downsizing-Situationen individuell sehr unterschiedlich ist und neben persönlichen Eigenschaften und persönlicher Historie auch von situativen Gegebenheiten abhängig ist. In den Interviews wurde darüber hinaus deutlich, daß die Gruppenzuordnung ("Täter" resp. Führungskräfte; "Überlebende" resp. Mitarbeiter; unmittelbar Betroffene resp. "Opfer") nur von begrenzter Gültigkeit ist, da es große Unterschiede zwischen den einzelnen Probanden einer Gruppe geben kann. Wer kurz vor der regulären Pensionierung mit "goldenem Handschlag" verabschiedet und über ein oder zwei Jahre Arbeitslosigkeit "geschleust" wird, erlebt den Stellenabbau und sein persönliches Schicksal anders, als ein 45jähriger mittlerer Angestellter, der mit ein paar Tausend Mark Abfindung in eine ungewisse Zukunft geht und damit rechnen muß, auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr unterzukommen.

Wie sich herausstellte, gibt es auch in der Gruppe der Führungskräfte unterschiedliche Situationseinschätzungen, die u.a. davon abhängig waren, ob der Interviewpartner in direktem Kontakt mit abzubauenen Mitarbeitern stand oder nicht. Während der Erstere ("Henker") Abfindungs- und Entlassungsgespräche mit seinen Untergebenen führt, scheint es eine weitere Gruppe von Führungskräften zu geben, die zwar Entscheidungen über Veränderungen und Abbaumaßnahmen fällen, selbst aber keine oder nur wenige Gespräche mit Mitarbeitern führen, die das Unternehmen verlassen ("Richter"). Dieser Erkenntnis wurde Rechnung getragen, indem im zweiten Untersuchungsabschnitt (Teil III: Fragebogen) eine diesbezügliche Unterteilung der Führungskräfte in "Richter", "Henker" und "Richter & Henker" implementiert wurde. Die Nomenklatur "Richter", "Henker", "Richter & Henker", "Opfer" und "Mitarbeiter" wurde gewählt, um akzentuiert die Situation der jeweiligen Probanden zu charakterisieren, auch wenn die Begriffe nicht in Parenthese gesetzt sind, sind sie daher niemals wörtlich, sondern bestenfalls metaphorisch zu interpretieren. Die Fragebogenergebnisse bestätigen die Notwendigkeit zwischen diesen verschiedenen Führungsfunktionen zu differenzieren, zumal sie mit einer unterschiedlichen Hierarchieebene verknüpft zu sein scheinen.

2. Themenbereiche

Die in der Fragebogenuntersuchung gefundenen Gruppenunterschiede und die Zusammenhänge zwischen den mit Downsizing verbundenen Themenbereichen (Skalen) werden im folgenden Abschnitt diskutiert und anhand der Ergebnisse der Interviews sowie der theoretischen Ableitungen interpretiert.

2.1. Ursachen des Downsizings

In den Interviews wird als häufigste Ursache für Downsizing die Anpassung an den Markt angegeben. Die dabei verwendeten Strategien umfassen: Fusionierungen, Verlagerungen ins Ausland und Zusammenlegungen von Unternehmensbereichen. Daß es sich bei Downsizing um die Folgeerscheinung von Managementfehlern handelt, geben sowohl die "Überlebenden", als auch die "Opfer" von Downsizing-Prozessen an. Benchmarking und Krisenprophylaxe resp. Abbau von Personalüberschuß werden als Ursachen des Downsizings in erster Linie von den Führungskräften genannt. In der Fragebogenauswertung zeigt sich, daß die "Henker" (als Subgruppe der Führungskräfte) durchaus auch Managementfehler als Downsizing-Ursache angeben, während die Richter Managementfehler in diesem Zusammenhang nicht nennen. Ansonsten bestätigt sich das Bild aus den Interviews. In der Literatur werden als Downsizing-Ursachen in erster Linie Fortschritte in der Informationstechnologie, Benchmarking, Fusionsprozesse und Managementversagen genannt (Greenberg, 1989; Kets de Vries und Balazs, 1995; Sutton, 1990). Die empirischen Ergebnisse entsprechen somit weitgehend dem theoretischen Wissen zu Downsizing-Ursachen. Die prophylaktische und zukunftsorientierte Ausrichtung von Abbauprozessen kann dabei als Optimierungsfaktor interpretiert werden (Cameron, 1994b). Findet jedoch eine Schuldzuschreibung auf das Management statt, kann dies die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auf Dauer schädigen (Noer, 1993). In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich jedoch trotz einer gewissen Schuldzuweisung auf das Management (etwa die Hälfte aller Probanden) eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit im eher positiven Bereich (Mittelwert der Skala "Leistung" = 2,59), so daß die Annahme von Noer (1993) keine Bestätigung findet. Allerdings läßt sich anhand der vorhandenen Daten keine Aussage über die tatsächliche (an objektiven Kriterien gemessene) Leistungsfähigkeit der befragten Unternehmen machen.

2.2. Fairness-Leistung-Commitment

Unter Abschnitt 3.4.2.5. "Eigenschaften des Downsizings" wurden in Teil II der Arbeit Aussagen von Interviewpartnern gesammelt, die beschreiben, wie der Downsizing-Prozeß vollzogen wird. Relativ einstimmig wird in den Interviews dargestellt, daß es stark von der Art des Stellenabbaus abhängt, wie dieser erlebt wird. Frühpensionierungen und interne Versetzungen sind nicht so dramatisch wie tatsächliche Entlassungen, die im schlimmsten Fall von einem Sozialplan begleitet werden. Diese Befunde entsprechen den von Greenhalgh et al. (1988) skizzierten Implikationen verschiedener Abbaustrategien. Kritisch wird von den Befragten darüber hinaus angemerkt, daß oft nach einer ersten Abbauphase eine zweite Welle kommt, in der sich die Situation verschärft.

Während die Führungskräfte eher die faire Behandlung ihrer Mitarbeiter und die großzügige Abfindung der Opfer (Teil II, Kapitel 3.4.3.2.) betonen, sehen die Mitarbeiter und Opfer ihre Behandlung nicht so positiv. Die Entscheidungen, wer das Unternehmen verlassen muß, werden oft scheinbar willkürlich getroffen, die persönlichen, finanziellen Folgen sind oft nicht abzuschätzen, die Wertschätzung des Unternehmens den Mitarbeitern gegenüber nimmt ab. Die Notwendigkeit einer Neuformulierung des psychologischen Kontrakts und das Problem, Mitarbeiter mit hoher Firmenbindung und hohem Sicherheitsanspruch "loszuwerden" sehen in erster Linie die Führungskräfte, dagegen drücken die Opfer und die Mitarbeiter in den Interviews Gefühle des Betrogenseins, der Enttäuschung, der Wut und der Trauer aus. In den Fragebögen liegen die Commitment-Einschätzungen der Führungskräfte (ohne die Gruppe der "Henker") deutlich über denen der überlebenden Mitarbeiter.

Die Gesamteinschätzung in den Fragebögen zur Skala "Fairness" liegt bei 3,01 im mittleren Bereich. Die aus den Interviews ableitbaren Gruppenunterschiede zeigen sich auch in den Fragebögen: Die Einschätzung von Fairness liegt bei den Führungskräften höher als bei den Mitarbeitern, am niedrigsten sind die Einschätzungen jedoch bei den "Henkern". Diese Gruppenunterschiede zeigen sich auch in den von Brockner und seinen Mitarbeitern (siehe zum Beispiel Brockner, 1992) in Zusammenhang mit Fairness gestellten Themenbereiche Vertrauen, Commitment und Leistungsbereitschaft (resp. Unterstützung der Organisation). Die sehr verlockende Entscheidung, Commitment als Anhaltspunkt für die Leistungsanstrengung der im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter zu wählen, sollte jedoch als sehr kritisch betrachtet werden, da, wie in den theoretischen Ausführungen dargelegt, die Zusammenhänge zwischen Commitment und Leistungsverhalten sehr vage sind und bei bestenfalls 4% erklärter Varianz des Leistungsverhaltens liegen (Becker et al., 1996).

Da diese drei vermeintlichen Folgeerscheinungen ("Vertrauen", "Commitment", "Leistungsbereitschaft") in der vorliegenden Untersuchung positivere Einschätzungswerte als die Fairness-Einschätzungen aufweisen, ist anzunehmen, daß sie nicht nur mit der prozeduralen Fairness in Downsizing-Prozessen zusammenhängt, was auch bei der Analyse der Skaleninterkorrelations-Matrix deutlich wird. Hier zeigt sich, daß "Fairness" und "Vertrauen" resp. "Commitment" hoch korrelieren, "Leistung" aber höhere Zusammenhänge mit den Faktoren "Kulturwandel" und "Information" aufweist, die ebenfalls Zusammenhänge mit "Vertrauen" und "Commitment" zeigen. Der von Cook und Wall (1980) konstatierte direkte Zusammenhang von Commitment und Vertrauen wird anhand der Korrelationsmatrix bestätigt. Anhand der insgesamt hohen Korrelationen der einzelnen Skalen (bis auf "Hardiness" und "Leistung") mit der Skala "Fairness" kann man fast von einem Generalfaktor "Fairness" sprechen. Dies entspricht den Arbeiten von Brockner und seinen Mitarbeitern (Brockner, 1988; Brockner, 1992; Brockner et al., 1985; Brockner et al., 1987; Brockner et al., 1992; Brockner et al., 1994), die die Bedeutung eines fairen Umgangs mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, thematisieren. Der Aspekt der fairen Behandlung läßt sich aber auch auf überlebende Mitarbeiter übertragen, die vom Veränderungsprozeß betroffen sind (siehe hierzu auch Greenberg, 1990).

2.3. Transformative Führung-Vertrauen-Leistung

Nach den Aussagen der Führungskräfte in den Interviews scheint sich der Führungsstil in den Unternehmen in Richtung "transformative Führung" zu verändern (Teil II, 3.4.2.11). Soziale Kompetenzen, wie Teamfähigkeit und Moderatorenfunktion, werden zunehmend höher bewertet als Fachwissen und Macht. Relativ häufig wird seitens der Mitarbeiter ein Führungswechsel erwähnt: Junge Führungskräfte ohne Unternehmensbindung werden eingesetzt, um die notwendigen Veränderungen durchzuziehen. Die Vertrauensbasis zu den "alten" Führungskräften geht verloren. Von einem neuen mitarbeiterorientierten Führungsverhalten ist aus Sicht der Mitarbeiter jedoch nicht viel zu spüren. In den Fragebögen wird die Skala "Transformative Führung" eher neutral bewertet. Auch hier gibt es eine optimistischere Einschätzung seitens der Führungskräfte (ohne die Gruppe der "Henker"). Der Korrelationsmatrix zufolge hat "Transformative Führung" am meisten Zusammenhang mit "Fairness" und "Kulturwandel" und relativ gesehen weniger Zusammenhang mit "Leistung". Unter Berücksichtigung der Subjektivität der hier interpretierten Daten bestätigt dies die Annahme, daß transformative Führung besonders in Zeiten der Veränderung bedeutsam wird (Dubinsky et al., 1995; Tichy und Devanna, 1995). Dabei scheint jedoch "Fairness" eine größere Bedeutung im Zusammenhang mit "Transformativer Führung" zu haben, als "Vertrauen". Daß transformative Führung zu einer erhöhten Leistung der Mitarbeiter führt, wird anhand der Korrelationshöhe insgesamt nur schwach bestätigt.

2.4. Belastung-Commitment-Leistung

Für die Führungskräfte ist es durchaus belastend, Mitarbeiter freisetzen zu müssen. Gleichzeitig werden sie von allen Seiten unter Druck gesetzt. In ihrer Ausbildung sind sie auf solche restriktiven Situationen nicht vorbereitet worden, mit der Zeit haben sie sich jedoch das nötige Know-how - zumindest das "technisch-juristische" Wissen über die Abwicklung von Abbauprozessen - angeeignet. Für die "Opfer" und verbleibenden "Mitarbeiter" sind Angst vor Arbeitsplatzverlust, fehlendes Wissen über das Ende der Abbauprozesse und das eigene Unvorbereitetsein auf Veränderungen die belastendsten Faktoren. Zu erleben, wie mit den Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen müssen, umgegangen wird, wirkt sich negativ auf das eigene Wohlbefinden aus. Im Verhältnis zu den anderen Skalen des Fragebogens stellen sich die Einschätzungen bezüglich "Belastung" relativ negativ dar. Wieder geben die "Überlebenden" und die "Henker" höhere Belastungswerte an, als die Führungskräfte (ohne die Gruppe der "Henker"). In der Korrelationsanalyse zeigt sich, daß "Belastung" mit allen anderen Skalen in negativem Zusammenhang steht. Am höchsten ist dieser negative Zusammenhang mit "Commitment" und "Fairness". Am niedrigsten ist der negative Zusammenhang von Belastung mit "Hardiness" und "Leistung". Dies scheint zunächst verwunderlich, da erwartet wird, daß mit hoher Belastung die Leistung zurückgehen sollte, also ein hoher negativer Zusammenhang zwischen Belastung und Leistung gefunden wird. Es gibt allerdings wissenschaftliche Untersuchungen, die darauf hinweisen, "... daß es eine Zone optimaler Stimulanz mit hohen Leistungsgraden gibt und daneben Situationen mit zu wenig Streß (rust out) und zu viel Streß (burn out), die zu jeweils schlechteren Leistungsergebnissen führen" (Staeble, 1991, S. 134). Dies würde bedeuten, daß ein mittleres Streßniveau, wie in der vorliegenden Studie

gefunden, optimale Leistungsvoraussetzungen bietet und somit den o.g. Befund erklären.

Andererseits wurde in der Skala "Belastung" nicht oder nur teilweise der tatsächliche Beanspruchungsgrad der Probanden (Frage 76 "Beeinträchtigung des gesundheitlichen Wohlbefindens", Frage 77 "Beeinträchtigung des seelischen Wohlbefindens und eventuell Frage 79 "Erhöhung des Drogenkonsums" als Parameter für Beanspruchung) erfaßt. Inwieweit also belastende Faktoren tatsächlich zu Beanspruchung führen, hängt, wie in Teil I der Arbeit ausführlich dargestellt, von diversen individuellen und situativen Bedingungen ab. Es ist also denkbar, daß auch ein mittlerer bis hoher Wert auf der Skala "Belastung" nicht unbedingt bedeutet, daß der jeweilige Proband sich beansprucht und in seiner Leistungsfähigkeit beeinträchtigt fühlt. Dafür, daß die Skala "Belastung" mehr eine Einstufung der Situation als eine tatsächliche Beanspruchung der Probanden abbildet, spricht auch der hohe negative Zusammenhang mit den Skalen "Fairness" und "Commitment". Es scheint plausibel, daß jemand, der sich unfair behandelt fühlt und wenig Commitment seiner Firma gegenüber hat, den ihn umgebenden situativen Bedingungen mehr belastende (aversive) Eigenschaften zuschreibt. Daß er dadurch aber auch mehr beansprucht werden sollte, ist theoretisch nicht belegt.

Interessant ist die relativ geringe Korrelation zwischen der Skala "Hardiness" und der Skala "Belastung". Auch hier könnte sich die Schwäche des Fragebogens, nicht zwischen Belastung und Beanspruchung zu differenzieren, zeigen. Widerstandsfähige Menschen könnten ja durchaus eine Situation als hoch belastend einstufen, ohne daraus jedoch eine persönliche Beanspruchung abzuleiten, denn eine Grundhaltung dieser Menschen ist es ja, davon überzeugt zu sein, daß man mit der scheinbar aversiven Situation schon fertig werden würde und daß sich alles positiv entwickelt (Kobasa, 1979). Darüberhinaus sei an dieser Stelle daran erinnert, daß die hier konstruierte Skala "Hardiness" eine relativ schwache Reliabilität aufweist und schon aus diesem Grund nur mit Vorsicht interpretiert werden darf.

2.5. Soziales Klima-Leistung

In den Interviews wird generell eine Verschlechterung des sozialen Klimas im Downsizing-Prozeß beschrieben (siehe auch Teil II, Kapitel 3.4.4.3.). Der Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aber auch innerhalb der Gruppen wird schwieriger. Man weiß auch nicht recht, wie man sich Mitarbeitern gegenüber verhalten soll, die das Unternehmen verlassen werden. Dabei wird die Arbeitslast höher und der interne Konkurrenzdruck nimmt zu. Die negative Einschätzung des "sozialen Klimas" spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Fragebogenuntersuchung wieder. Mit einem Skalenmittelwert über alle Gruppen von 3,32 wurden hier der niedrigste (der Bedeutung nach !) Wert aller Skalen erreicht. Hohe Zusammenhänge zeigten sich zwischen einer positiven Einschätzung von "sozialem Klima" und "Fairness", "Commitment", "Vertrauen" und "Kulturwandel". Etwas niedriger waren die Zusammenhänge zu "Transformative Führung", "Information", "Leistung" (sic!) und "Hardiness". Zur Skala "Belastung" besteht ein hoher negativer Zusammenhang.

Die Verschlechterung des sozialen Klimas wird insbesondere von Cameron (1994b) als negative Folge von solchen Downsizing-Prozessen beschrieben, denen es nicht gelingt,

einen umfassenden Kulturwandel im Unternehmen herzustellen. Die implizite Annahme, daß mit einer Verschlechterung des sozialen Klimas auch die Leistungsfähigkeit der Organisation nachläßt (s.a. Gertz und Baptista, 1996), wird nicht im erwarteten Ausmaß bestätigt. Folgt man allerdings der Formel von Vroom (1964, zit. nach v. Rosenstiel, 1987, S. 321) ergibt sich für Leistung unter Ausschluß situativer Bedingungen lediglich ein Zusammenhang mit Motivation und Fähigkeit resp. Fertigkeit.

$$\text{LEISTUNG} = f(\text{FERTIGKEIT/FÄHIGKEIT} \times \text{MOTIVATION})$$

Es ist nicht anzunehmen, daß sich die Fertigkeiten resp. Fähigkeiten der Befragten in Downsizing-Prozessen verschlechtern. Bezüglich der Motivation als Summe von Anstrengungsbereitschaft und Anstrengungsniveau kann sogar davon ausgegangen werden, daß diese Faktoren in Downsizing-Prozessen zumindest temporär eher zunehmen, da die Betroffenen im negativen Fall aus Angst um ihren Arbeitsplatz oder im positiven Fall durch ihre innere Veränderungsbereitschaft motiviert sind, hohe Leistungen zu zeigen. Naheliegend ist jedoch, daß die langfristige Innovationsfähigkeit als Teilaspekt der Leistungsfähigkeit des Unternehmens negativ von dem schlechten sozialen Klima beeinflusst wird. So kann davon ausgegangen werden, daß ein schlechteres soziales Klima, das zum Beispiel von einem schwächeren Informationsaustausch innerhalb der Organisation gekennzeichnet ist, zu einer Minderung der Innovationsfähigkeit führt (siehe auch v. Rosenstiel, 1992).

2.6. Information

Die wichtige Bedeutung einer umfassenden und wahrheitsgemäßen Informationsvermittlung mit dem Ziel der Unsicherheitsverminderung im Rahmen von Downsizing-Prozessen wird von niemandem angezweifelt (siehe auch Teil II, Kapitel 3.4.5.1.). Während die Führungskräfte jedoch angeben, viel und ausreichend zu informieren, wird das Informationsbedürfnis aus Sicht der "Opfer" und der "überlebenden" Mitarbeiter nicht befriedigt. Auch in der quantitativen Studie zeichnen sich hinsichtlich der praktischen Umsetzung deutliche Gruppenunterschiede bezüglich des tatsächlichen Informiertseins ab. Während die Führungskräfte (ohne die Gruppe der "Henker") sich als gut informiert einstufen, sehen sich die Mitarbeiter und insbesondere die "Henker" eher unzureichend über die Downsizing-Ziele und Zeitvorgaben informiert. Die hohen Korrelationen der Skalen "Information", "Kulturwandel" und "Commitment" zeigen die Bedeutung dieses Faktors für die Beziehung der Probanden zu ihrem Unternehmen. Das ist insoweit auch verständlich, als sich jemand, der sich gut informiert fühlt, sicherlich höher wertgeschätzt und besser behandelt fühlt, als jemand, dessen Informationsbedürfnis absichtlich oder unabsichtlich nicht erfüllt wird. Wer besser informiert ist, scheint darüber hinaus auch eher bereit zu sein, den Kulturwandel des Unternehmens mitzutragen.

Eine der bedeutsamsten Funktionen von Information im Unternehmen dürfte in der Erhöhung der Eigenkontrolle und somit der Einflußnahme auch auf aversive Situationen darstellen (s.a. Teil I, Kapitel 4.2.2.). Das Bedürfnis nach Information "... ist das Bedürfnis, über Organisationsgeschehnisse und über Entscheidungen (und über deren Gründe) hinreichend unterrichtet zu werden, um gegenwärtige Handlungen und Prozesse verstehen - und um geplante Veränderungen im voraus kalkulieren zu

können. Dem einzelnen in der Organisation ist nichts unangenehmer, als ein Akt der Willkür seitens des Vorgesetzten, in Entscheidungen, die auch unerwartete Veränderungen seiner Arbeitsumwelt (= der Arbeitssituation) durch die Organisation mit sich bringen, und die sein soziales und berufliches Leben im starken Maße beeinflussen können" (Weinert, 1987, S. 32). Information kann als wichtiger Parameter zur Bewältigung streßauslösender und damit unter Umständen leistungsvermindernder Situationen wie Downsizing interpretiert werden. Dies ist auch der von den Interviewpartnern (Teil II, Kapitel 3.4.5.4.) am deutlichsten zum Ausdruck gebrachte Aspekt von Information.

2.7. Gefühle im Downsizing

Downsizing-Situationen setzten eine Vielzahl von größtenteils negativen Gefühlen frei, die jedoch im offiziellen Firmenalltag nicht thematisiert werden (siehe auch Teil II, Kapitel 3.4.3.2.). Neben Gefühlen des Betrogenseins, der Wut und der Trauer wird auch der Verlust von Anerkennung, Status und Würde beschrieben. Positive Gefühle wie "Herausgefordertsein" oder "Hoffnung" werden hauptsächlich von Interviewpartnern aus den Führungsebenen genannt. Daß Downsizing-Prozesse eine Vielzahl in erster Linie negativer Gefühle evozieren, entspricht den Beobachtungen vieler Autoren (Allcorn et al., 1996; Brockner, 1988; Krantz, 1984; Noer, 1993). Das für die "Überlebensneurose" (survivor syndrom / survivor sickness) typische Auftreten von Schuldgefühlen wurde in den Interviews nur wenig und in der Fragebogenuntersuchung überhaupt nicht bestätigt. Über einen ähnlichen Befund berichtet Noer (1993), der zur Erklärung angibt, daß Schuldgefühle eventuell in Form anderer negativer Gefühle (hier zum Beispiel Resignation, Trauer, Angst und Wut) zum Ausdruck kommen oder sogar insgesamt verdrängt werden. Auffallend an den Ergebnissen der Fragebogenuntersuchung ist, daß auch in Bezug auf die geschilderten Emotionen die Gruppe der "Henker" und nicht die Gruppe der "überlebenden" Mitarbeiter die höchsten Ausprägungen negativer Empfindungen angeben. Zu erwarten wäre allerdings, daß die Mitarbeiter, die in Abbauprozessen ihr Unternehmen verlassen (die "Opfer"), noch mehr negative Gefühle in Downsizing-Situationen entwickeln als die "Henker".

Eine hohe Übereinstimmung über alle im Fragebogen untersuchten Gruppen herrscht darin, daß es gut wäre, die Belastungen und Befürchtungen, die durch das Downsizing hervorgerufen werden, öffentlich zu thematisieren (Frage 74). 66,7% aller Befragten beantworteten diese Frage mit "stimmt genau" resp. "stimmt eher", während nur 14,8% aller Befragten diese Frage mit "stimmt eher nicht" resp. "stimmt überhaupt nicht" beantworteten. Dies entspricht auch Aussagen von Interviewpartnern, die bedauerten, daß in ihrem Unternehmen über Gefühle nicht kommuniziert werde.

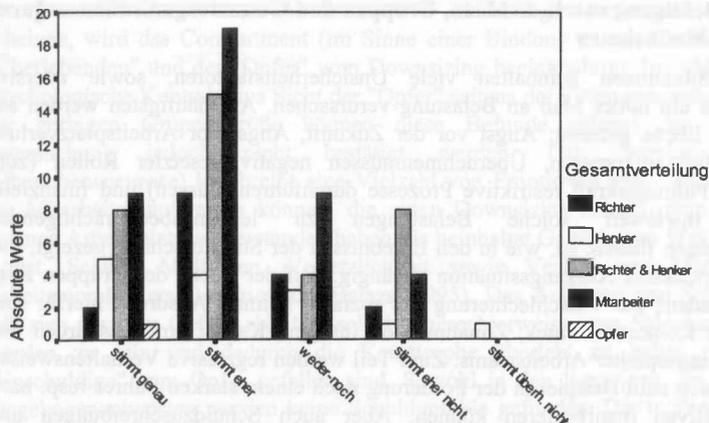


Abb.IV/1.: Thematisierung von Belastungen und Befürchtungen

Das hier abgebildete Ergebnis zeigt eine hohe Übereinstimmung mit der Forderung von Allcorn et al. (1996), Diamond (1993) und Noer (1993), die im Kontext mit Downsizing unterdrückten Gefühle in der Organisation öffentlich zu thematisieren und so eine Bewältigung der belastenden Situation zu ermöglichen (siehe auch Teil I, Kapitel 5 und Kapitel 11.2.).

3. Zusammenfassung

Die nach der Durchführung der Interviews (Teil II, Qualitative Phase) entwickelten Hypothesen sollen an dieser Stelle aufgegriffen und anhand der Ergebnisse aus der Fragebogenuntersuchung (Teil III, Quantitative Phase) kommentiert werden. Zur besseren Übersicht werden die Hypothesen im folgenden nochmals aufgeführt.

Hy 1.: Downsizing-Maßnahmen beeinträchtigen Individuen, Gruppen und die Gesamtorganisation in ihrem Funktionieren.

Hy 2.: Mitglieder von Organisationen erleben und beschreiben Downsizing-Situationen unterschiedlich, je nachdem, ob sie Führungspositionen innehaben oder nicht und ob sie ihr Unternehmen im Rahmen der Abbaumaßnahmen verlassen oder nicht.

Hy 3.: Es gibt situative und individuelle Einflußgrößen, die das Schadensausmaß und den Verlauf von Entlassungsmaßnahmen wesentlich mitbestimmen.

Hy 4.: Zumindest einige dieser Einflußgrößen lassen sich von den Unternehmen in Hinblick auf Schadensbegrenzung und auf das angestrebte Ziel einer Leistungssteigerung (resp. Wettbewerbsvorteil am Markt) steuern.

3.1. Beeinträchtigung von Individuen, Gruppen und Gesamtorganisationen durch Downsizing-Maßnahmen

Downsizing-Situationen beinhalten viele Unsicherheitsfaktoren, sowie aversive Elemente, die ein hohes Maß an Belastung verursachen. Am häufigsten werden auf individueller Ebene genannt: Angst vor der Zukunft, Angst vor Arbeitsplatzverlust, erhöhtes Arbeitsaufkommen, Übernehmenmüssen negativ besetzter Rollen (zum Beispiel als Führungskraft restriktive Prozesse durchführen müssen) und finanzielle Einbußen. Inwieweit solche Belastungen zu leistungsbeeinträchtigenden Beanspruchungen führen, ist, wie in den Ergebnissen der Streßforschung gezeigt, u.a. von der individuellen Ausgangssituation abhängig. Auf der Ebene der Gruppen zeigt sich eine Tendenz zur Verschlechterung des sozialen Klimas. Ausdruck hierfür sind zunehmender Konkurrenzdruck, Zunahme von Intrigen, Kampf um Ressourcen und der Verlust eingespielter Arbeitsteams. Zum Teil werden regressive Verhaltensweisen gezeigt, die sich zum Beispiel in der Forderung nach einem starken Führer resp. nach klaren Direktiven manifestieren können. Aber auch Schuldzuschreibungen und Sündenbocksuche sind keine seltenen Phänomene. Als schwierig gestalten sich solche sozialen Interaktionen, für die es keine eingespielten Verhaltensmuster gibt, wie zum Beispiel der Umgang mit Kollegen oder Vorgesetzten, von denen man weiß, daß sie die Firma verlassen werden, sowie deren Verabschiedung oder auch der Umgang mit Kollegen, die sich um die gleiche intern neu ausgeschriebene Stelle bewerben

Übereinstimmend wird festgehalten, daß die hier untersuchten Unternehmen Veränderungsprozesse (Systemwandel, Reorganisationsprozeß, etc.) durchführen, die über einen reinen Personalabbau hinausgehen. Dadurch ändern sich zunehmend Strukturen und Prozeßabläufe innerhalb des Arbeitsumfelds der Befragten. Als hoch belastend und unsicherheitsauslösend wirkt sich dabei aus, wenn das Unternehmen einen unklaren Zick-Zack-Kurs fährt, oder wenn eine neue Veränderung eingeführt wird, bevor die davor liegende Veränderung umgesetzt werden konnte. Oft hängt diese Unstetigkeit in der Unternehmensstrategie mit einem für die Mitglieder der Organisation meist willkürlich wirkenden Beraterwechsel im Management zusammen. Legt man Organisationen ein biologisch - anthropologisches Konzept zugrunde, ließe sich das oben beschriebene Phänomen dadurch erklären, daß es zu einem Bruch zwischen den "natürlichen Lebensphasen" der Organisation und den von außen "erzwungenen" Veränderungen kommt.

Insgesamt kann die Hypothese 1 anhand der theoretischen Grundlagen sowie der Interview- und der Fragebogenuntersuchungsergebnisse bestätigt werden: Downsizing-Maßnahmen beeinträchtigen Individuen, Gruppen und die Gesamtorganisation in ihrem Funktionieren.

3.2. Gruppenunterschiede zwischen den Betroffenen

Je nach hierarchischer Stellung und je nach Auswirkung des Downsizing-Prozesses zeigen sich Unterschiede im Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder. Für diejenigen, die ihr Unternehmen verlassen (müssen), sind Fragen der finanziellen Regelung und der persönlichen Zukunft auf dem Arbeitsmarkt von hoher Bedeutung. Relativ häufig wird Enttäuschung darüber zum Ausdruck gebracht, wie man vom Unternehmen behandelt wird, und daß man um seinen langjährigen Arbeitseinsatz

betrogen wird. Auch wenn die finanziellen Abfindungen meist recht gut zu sein scheinen, wird das Commitment (im Sinne einer Bindung an das Unternehmen) der "Überlebenden" und der "Opfer" vom Downsizing beeinträchtigt. Im Abbau wird der psychologische Kontrakt aus Sicht der "Opfer" seitens der Firma gebrochen. Aufgrund der geringen Gruppengröße können diese Befunde anhand der Fragebogenuntersuchung jedoch nicht bestätigt werden. Das "survivor syndrom" (Überlebensneurose) beschreibt eine Vielzahl von Emotionen und Verhaltensweisen, die Mitarbeiter aufweisen können, die einen Downsizing-Prozeß ohne Verlust des eigenen Arbeitsplatzes überstanden haben. Es beinhaltet Gefühle von Wut, Depression, Angst, Schuld, Mißtrauen, Verletzlichkeit sowie Verlust von Motivation und Arbeitsmoral (Kets De Vries und Balazs, 1995). Das Auftreten von Schuldgefühlen läßt sich aus dem Gefühl ableiten, selbst ungerechterweise vom Schicksal begünstigt worden zu sein und dadurch die Katastrophe überlebt zu haben, der Andere, "Unschuldige" zum Opfer gefallen sind. Sowohl in den Interviews als auch in den Fragebogenantworten wurden keine Schuldgefühle gefunden. Die in den Fragebögen am ehesten zugegebenen Emotionen der "Überlebenden" waren Angst, Wut sowie Freude und Hoffnung. In den Interviews wurden von dieser Probandengruppe Wut, Trauer und Frustration als häufigste Empfindungen genannt. Auch wenn somit die Existenz des "Survivor-Syndroms" bestätigt wird, muß das Vorhandensein auch positiver Emotionen relativierend berücksichtigt werden. Erleichterung den Prozeß überstanden zu haben und Hoffnung auf eine positive Entwicklung der Unternehmenssituation u.U. auch persönliche Profilierungsbedürfnisse stellen durchaus vorhandene Quellen der Leistungsanstrengung und Arbeitsmotivation dar.

Erwartungsgemäß sehen die Führungskräfte, die im Unternehmen bleiben, die Situation am wenigsten dramatisch. Auch wenn der Abbau nicht leicht ist, ist der eigene Arbeitsplatz meist nicht bedroht und somit kann die Zeit der Unsicherheit von ihnen eher als Herausforderung denn als Bedrohung erlebt werden. Wie aus den Ergebnissen der Interviews vermutet und durch die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung bestätigt, zeigt sich innerhalb der Gruppe der Führungskräfte jedoch ein deutlicher Unterschied in Abhängigkeit von deren Aufgaben resp. hierarchischen Position. Führungskräfte, die darüber mitentscheiden, ob Stellen gestrichen werden und/oder die Freistellungs- oder Abfindungsgespräche mit Mitarbeitern führen, die das Unternehmen verlassen ("Henker"), schildern die Abläufe und Auswirkungen von Downsizing-Prozessen deutlich kritischer, als Führungskräfte, die die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen leiten und keine Entlassungsgespräche führen ("Richter"), oder als Führungskräfte, die beide Aufgaben erfüllen ("Richter & Henker"). In allen Fragebogen-Skalen außer in den Skalen "Transformative Führung", "Leistung" und "Commitment" geben die "Henker" im Vergleich zu den anderen Untersuchungsgruppen eher negative Einschätzungen ab.

Nachdem begründet wurde, daß es sich bei den "Henkern" vermutlich um Linienvorgesetzte der unteren Hierarchieebenen handelt, wurde hier eine Gruppe von Organisationsmitgliedern identifiziert, die von Downsizing-Maßnahmen neben der Gruppe der "Opfer" am meisten beeinträchtigt ist. Diese Befund ist plausibel, da es sich hier um eine Altersgruppe handelt, die für Vorruhestandsregelungen zu jung, für gute Arbeitsmarktchancen aber schon zu alt ist. Zudem sind die "Henker" in einem Funktionsbereich angesiedelt, der selbst Kürzungsmaßnahmen ausgesetzt ist, sie sind

darüber hinaus nicht so informiert wie die höheren Führungskräfte und haben auch nicht so viel Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Dennoch müssen sie z.T. ihre unmittelbar Untergebenen über deren Entlassung informieren, was eine Aufgabe ist, die auch von hierarchisch höher stehenden Führungskräften als belastend und kritisch eingestuft wird. Ihr Verhalten und ihre Einstellung wirken sich sichtbar und unmittelbar auf die "überlebenden" Mitarbeiter insbesondere in Hinblick auf eine System- und/oder Kulturveränderung im Unternehmen aus. Für die Planung von Interventionsmaßnahmen im Unternehmen sollte daher diese Schnittstelle (Linienvorgesetzte unterer hierarchischer Ebenen) zwischen Mitarbeitern und Management besonders berücksichtigt werden und speziell zugeschnittene Unterstützungsmaßnahmen erhalten.

Die Hypothese 2 "Mitglieder von Organisationen erleben und beschreiben Downsizing-Situationen unterschiedlich, je nachdem, ob sie Führungspositionen innehaben oder nicht und ob sie ihr Unternehmen im Rahmen der Abbaumaßnahmen verlassen oder nicht" wird anhand der oben dargestellten Ergebnisse und Überlegungen bestätigt.

3.3. Situative und individuelle Einflußgrößen

Die Frage nach ursächlichen Zusammenhängen zwischen situativen und individuellen Einflußgrößen und dem Erleben resp. den Auswirkungen von Downsizing-Prozessen kann mit dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial nicht abschließend beantwortet werden. In den Interviews wird gezeigt, daß die persönliche Einstellung und die Lebenssituation großen Einfluß auf das Erleben von Downsizing-Prozessen haben. Seitens der Unternehmenssituation wird den Faktoren Information und Fairness ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben. Die Korrelationsmatrix der Fragebogen-Skalen zeigt, daß alle aus der Theorie und den Interviews abgeleiteten Zusammenhänge tatsächlich bestehen. Als wichtigster Befund kann der hohe negative Zusammenhang der Skala "Belastung" mit den anderen Skalen des Fragebogens gesehen werden. Interessant hierbei ist jedoch die verhältnismäßig niedrige negative Korrelation zwischen der Skala "Belastung" und der Skala "Leistung" (-0,433). Vorsichtig interpretiert bedeutet dies, daß es wichtigere Faktoren gibt, die mit der Leistung des Unternehmens in Zusammenhang stehen, als die wahrgenommene Belastung der Betroffenen. Diese Faktoren sind nach der Korrelationsdarstellung die Skalen "Information", "Kulturwandel" und "Commitment". Betrachtet man "Soziales Klima" neben "Leistung" als zweiten Ergebnisparameter¹ zeigen sich die tendenziell höchsten Zusammenhänge mit den Skalen "Fairness", "Commitment" und "Vertrauen". Die Korrelation zwischen "Soziales Klima" und "Leistung" liegt mit 0,541 im eher unerwartet niedrigem Bereich.

Wie in Teil I der Arbeit ausgeführt, werden die Folgen von Downsizing-Prozessen maßgeblich von den individuellen Eigenschaften der Betroffenen mitbestimmt. So erwartet zum Beispiel Feldman (1995), daß die Nichtverfügbarkeit von

¹ Die Betrachtung einzelner "Skalen" als Ergebnisparameter, ist im Rahmen einer Korrelationsinterpretation nicht zulässig und erfolgt an dieser Stelle rein theoriegeleitet. Es ist also genauso denkbar, daß das "Soziale Klima" gut ist, weil das "Commitment" und das "Vertrauen" hoch sind und vice versa.

Unterstützungsmaßnahmen für diejenigen "Überlebenden" am schädlichsten ist, die über eine niedrige Selbstachtung, wenig Widerstandsfähigkeit (hardiness), wenig Ambiguitätstoleranz und wenig Flexibilität verfügen. Da die Skala "Coping" aufgegeben werden mußte und die Skala "Hardiness" nur eine unzufriedenstellende Reliabilität aufweist, fehlt der Fragebogenuntersuchung jedoch das Instrumentarium zur Belegung der Zusammenhänge von Persönlichkeitseigenschaften mit den Ergebnisparametern von Downsizing-Situationen.

Die Hypothese 3 "Es gibt situative und individuelle Einflußgrößen, die das Schadensausmaß und den Verlauf von Entlassungsmaßnahmen wesentlich mitbestimmen", wird anhand der Interviewschilderungen bestätigt. Ein Nachweis für die Richtung der Zusammenhänge der untersuchten Faktoren, konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht geführt werden.

3.4. Beeinflussung der Einflußgrößen in Hinblick auf Unternehmensziele

In Hinblick auf die Unternehmensziele "Leistung" und "Kulturwandel" sind die höchsten Korrelationen in der folgenden Abbildung dargestellt.

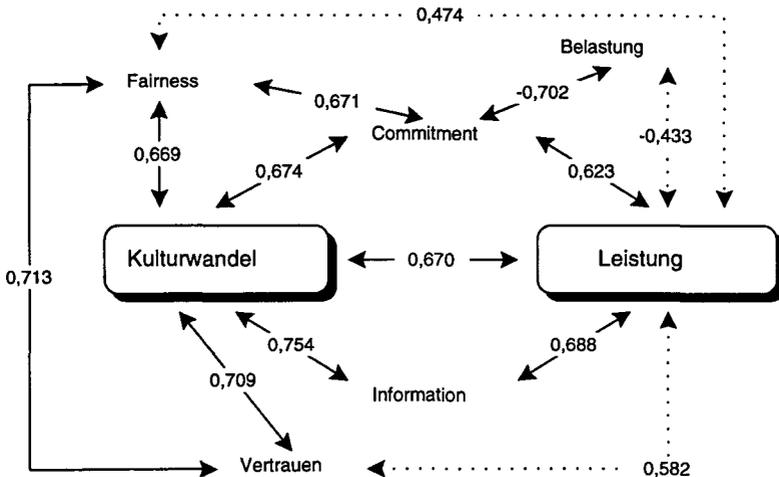


Abb.IV/2.: Korrelationen in Hinblick auf "Leistung" und "Kulturwandel"

Der obigen Abbildung zufolge bestätigt sich die aus der Theorie und den Interviews abgeleitete hohe Bedeutung der Skalen "Information" und "Commitment". Bezüglich dem Themenbereich "Information" muß der Unternehmensleitung ein hohes Maß an Beeinflussung zugesprochen werden. Beachtet man, daß "Commitment" hoch mit "Fairness" und hoch negativ mit "Belastung" korreliert, kann auch hier eine Interventionsstelle der Unternehmensführung verankert werden. Zu einer über die Feststellung von Korrelationen hinausgehenden, exakten Überprüfung der Wirkzusammenhänge der hier diskutierten Faktoren müßte jedoch eine unternehmensvergleichende Langzeitstudie durchgeführt werden.

Die Hypothese 4 "Zumindest einige dieser Einflußgrößen lassen sich von den Unternehmen in Hinblick auf Schadensbegrenzung und auf das angestrebte Ziel einer Leistungssteigerung (resp. Wettbewerbsvorteil am Markt) steuern", wird mit den genannten Einschränkungen bestätigt.

4. Ableitung praktischer Implikationen

Die in Teil I, Kapitel 11 dieser Arbeit vorgestellten Maßnahmen zur Optimierung von Downsizing-Prozessen werden an dieser Stelle durch Erkenntnisse der vorliegenden Studie ergänzt. Zu beachten bleibt dabei jedoch, daß Downsizing-Situationen von Unternehmen zu Unternehmen sowie auch innerhalb von Unternehmen differieren, so daß die geplanten Maßnahmen immer an die Erfordernisse der jeweiligen Situation angepaßt werden müssen.

Alternativen zum Abbau prüfen

Wie anhand der vorliegenden Untersuchung deutlich wurde, entstehen durch Downsizing-Prozesse Kosten, deren Ausmaß sich kaum berechnen läßt. Diese Kosten beinhalten Verluste der Leistungsfähigkeit durch Know-how-Verlust, Arbeitsüberlastung, Zunahme von Intrigen und interner Konkurrenz, Verhaltensrigidität, kontraproduktive Kontrollbedürfnisse sowie Commitment- und Vertrauensverluste. Aus diesem Grund sollte vor dem Personalabbau überprüft werden, welche Alternativen entwickelt werden können, auch wenn diese auf dem Papier teurer zu sein scheinen als eine Personalreduktion. Solche Alternativen liegen meist in der Entwicklung neuer Beschäftigungs- oder Arbeitszeitmodelle und können sich in Form von Kurzarbeit, Urlaubsgestaltungsmaßnahmen, Rücknahme von Fremdaufträgen, Arbeitsstreckung, Abbau von Überstunden und Sonderschichten, Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitarbeitsverträge, erweiterter Lagerproduktion, horizontalen und vertikalen Versetzungen und Reduzierung der regulären Arbeitszeit manifestieren (s.a. Schreiber, 1992).

Den Downsizing-Prozeß in die Unternehmensstrategie einbetten

Wenn Downsizing-Prozesse durchgeführt werden sollen, müssen diese sorgfältig geplant und in einen größeren Kontext unternehmerischer Veränderung integriert sein (Brockner, 1992; Cameron, 1994b). Dies bedeutet eine klare Zielvorgabe und den Aufbau eines inhaltlichen Verständnisses für die notwendigen Veränderungen bei allen Unternehmensmitgliedern sowie die Bestimmung der Zeit- und Rahmenbedingungen. Unklare Zick-Zack-Kurse und wechselnde Transformationsstrategien, deren logischer Zusammenhang nicht mehr nachvollziehbar ist, werden von allen Beteiligten als situationserschwerend eingestuft.

Rechtzeitig vorwarnen

Diesem Faktor kommt insbesondere in den USA eine wichtige Bedeutung zu (s.a. Brockner, 1992), da dort die Arbeitnehmerschutzrechte nicht so weit entwickelt sind wie in deutschen Unternehmen. Dennoch erweist sich die rechtzeitige Stellungnahme

der Unternehmensführung zur Situation als vertrauensstabilisierende Maßnahme. Erfahren Mitarbeiter erst durch unternehmensinterne Gerüchte oder die Medien von geplanten Abbaumaßnahmen, führt dies nach Einschätzung der Betroffenen zu Unsicherheitszunahme und Vertrauensverlusten.

Schlüsselfunktionen und Leistungsträger identifizieren

Um zu verhindern, daß Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen verlassen, die man eigentlich halten wollte, schlägt Brockner (1992) vor, die Top-Leistungsträger frühzeitig zu identifizieren, über ihre zukünftige Rolle und Position zu informieren und ihre Unternehmensbindung zu erhöhen.

Feststellen, wo die Widerstände sind

Um wirkungsvolle Maßnahmen gegen Veränderungswiderstände entwickeln zu können, müssen zunächst die Quellen dieser Widerstände identifiziert werden. Dazu ist es notwendig, neben rein rationalen Gesichtspunkten (z.B. Trägheit, Routineverlust, limitierte Ressourcen, Angst vor neuen Technologien) auch "irrationale", emotionale und relationale Gesichtspunkte (z.B. Identifikationsobjektverlust, Zusammenbrechen funktionierender Abwehrsysteme, Verlust informeller Beziehungssysteme) zu berücksichtigen.

Kommunikationsinhalte an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen

Aus den unternehmerischen Veränderungen deren individuelle Bedeutung für den einzelnen Mitarbeiter abzuleiten, gelingt jedoch den wenigsten Organisationen. So ist es zwar für den einzelnen Mitarbeiter "...schön und gut, daß wir jetzt schlank, qualitätsbewußt und kundenorientiert werden" aber letztlich interessiert ihn: "...was bedeuten die Veränderungen für mich konkret und wie sicher ist mein Arbeitsplatz". Aus den Ergebnissen der Interviews (Teil II) lassen sich für diese Informations- und Kommunikationsaufgabe dahingehend deutlich Defizite feststellen, daß die Vorgesetzten und Manager zwar viel Zeit und Energie in Kommunikation investieren, dabei aber nicht die konkreten Informationen vermitteln (können), die für ihre Untergebenen relevant sind (siehe auch Reger et al, 1994).

Informationen sind für die Betroffenen am wichtigsten: Erst über das eigene Schicksal, dann folgt das Schicksal der Arbeitsgruppe/der Abteilung und am unwichtigsten sind für den Einzelnen Informationen über das Unternehmensschicksal. De facto wird über das "Unternehmensschicksal" am meisten kommuniziert, während es über die individuellen Folgen die wenigsten Informationen gibt.

Funktionsprofil der Personalabteilungen erneuern

In Zeiten der Unsicherheit und Veränderung werden von den "Fachleuten" der Personalabteilung eindeutige Auskünfte und individuelle Lösungen erwartet. Statt dessen rufen Kontakte zur Personalabteilung Ängste und Befürchtungen hervor: "Jetzt bin ich dran mit dem Aufhebungsvertrag". Gelingt es, die Personalabteilungen von

einer rein verwaltenden hin zu einer mitarbeiterbetreuenden "Institution" zu verändern, können diese die Führungskräfte in Abbaueiten wirksam unterstützen.

Personalabteilungen brauchen neue, dem Abbau angepaßte Funktionsstrukturen, Aufgabeninhalte und ein neues Image.

Die negativen Folgen "gerecht" aufteilen.

In der Belegschaft betroffener Unternehmen ist die Tendenz festzustellen, dem Management die Schuld für die Downsizingnotwendigkeit zuzuschreiben. Darüberhinaus meinen viele der befragten Mitarbeiter festzustellen, daß "...denen da oben ja doch nichts passiert, die können soviel Mist bauen, wie sie wollen". Daher ist es notwendig, restriktive Maßnahmen auch auf die Verantwortlichen auszudehnen. Desweiteren bekommen die oberen Führungskräfte für downsizingbedingte Arbeitszeitverlängerung eher eine finanzielle Kompensation als die Mitarbeiter.

Manager müssen die Verantwortung für die Unternehmenssituation übernehmen und bereit sein, die notwendigen restriktiven Prozesse gleichermaßen mitzutragen.

Konsequenzen von Führungskräftewechsel berücksichtigen

Es scheint sich dahingehend eine Tendenz zu entwickeln, daß Unternehmen in Bereichen, in denen besonders "hart" restrukturiert wird, neue Führungskräfte einsetzen, die ohne Bindung an die Mitarbeiter den Abbau durchführen sollen. Das mag zwar für den unmittelbaren Abbauprozess vorteilhaft sein insbesondere für die Interaktion zwischen den "Opfern" und den "Vollstreckern"; für die Restabilisierung der Überlebenden liegt hier jedoch m.E. eine Gefahr. In den Interviews berichten die Überlebenden, mit dem "alten" Vorgesetzten auch einen wichtigen Halt in der Umbruchsituation zu verlieren. Darüberhinaus haben z.B. Becker et al. (1996) herausgefunden, daß die Bindung zum direkten Vorgesetzten mehr zum positiven Leistungsverhalten beiträgt als die generelle Bindung zum Unternehmen, so daß bei einem Vorgesetztenwechsel u.U. mit Leistungsverlusten gerechnet werden muß.

Beim Einsatz neuer Führungskräfte in Transformationsprozessen, die mit Personalabbau einhergehen, muß der dadurch evozierte Sicherheits- und Bindungsverlust der Überlebenden berücksichtigt werden.

Emotionen nicht leugnen, sondern "handhaben"

Viele der geschilderten negativen Emotionen beziehen sich nicht auf die unmittelbare Situation der Probanden selbst, sondern auf die Art und Weise wie mit den betroffenen Kollegen, die zur Annahme eines Auflösungsvertrags angehalten werden, umgegangen wird. Darüberhinaus herrscht Unsicherheit, wie man selbst mit Kollegen umgehen soll, von denen bekannt ist, daß sie das Unternehmen verlassen werden.

Für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, müssen neue "Richtlinien" und "Rituale" entwickelt werden.

Interventionsnotwendigkeit erkennen

Neben den objektiven Belastungen, die ein Downsizing mit sich bringt (Arbeitszunahme für die Verbleibenden, Know-how-Verluste, Auflösung informeller Netzwerke...), treten eine Vielzahl subjektiver Belastungen auf, welche die Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft, einen unternehmerischen Kulturwandel mitzutragen beeinträchtigen. Neben den "Opfern" und den "Überlebenden" des Abbaus wurde als am meisten belastete Gruppe die der Vorgesetzten der untersten Führungsebene identifiziert (siehe Teil III). Diese Gruppe hat eine wichtige Vermittlerrolle, z.B. bezüglich einer neuen Unternehmensrichtlinie, inne, fühlt sich zugleich aber selbst vom Abbau bedroht.

Führungskräfte unterer Ebenen benötigen in Downsizing-Prozessen spezielle Unterstützungsprogramme, wenn sie "Henker"-Funktionen ausüben.

Bewältigung ermöglichen

In der Bewältigung des durch Downsizing hervorgerufenen Stresses kommt dem Gefühl, selbst etwas in der Krisensituation bewirken zu können, bei allen befragten Gruppen eine große Bedeutung zu. Eine solche "Kontrolle" kann sowohl in Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen liegen, die den eigenen "Marktwert" erhöhen, als auch in direkter Beteiligung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung und Umsetzung neuer Konzepte und Strukturen. Ein weiterer Bewältigungsmechanismus liegt in der Enttabuisierung "heikler" Themen. So stellen alle Beteiligten der Studie übereinstimmend fest, daß es gut wäre, im Unternehmen offen über Belastungen und Befürchtungen sprechen zu können.

Oft tragen unterdrückte Emotionen und Ressentiments zu Veränderungswiderstand bei, so daß es auch aus unternehmerischer Sicht notwendig ist, Raum zur Bewältigung von Gefühlen und Erfahrungen zu institutionalisieren.

Entwicklung von individuellen Zukunftsperspektiven

Neben der Transformation von Unternehmenswerten stellt sich für jeden Mitarbeiter die Frage, was mit ihm nach den Veränderungen geschieht und welche Karriereaussichten nach dem Hierarchieabbau noch bestehen bleiben. Wenn der Faktor "Arbeitsplatzsicherheit" seitens des Unternehmens wegfällt, müssen zur Förderung der Mitarbeitermotivation und der Leistungsbereitschaft neue Anreizsysteme entwickelt werden.

5. Resümee und Ausblick

In Gesprächen mit Menschen, die von unternehmerischen Downsizing-Prozessen betroffen sind, kommt häufig der Wunsch zum Ausdruck, endlich wieder eine Phase der Stabilisierung und des Aufschwungs zu erleben. Oft liegt diesem Wunsch die Annahme zugrunde, daß Downsizing etwas sei, was man hinter sich bringen mußte (könnte), um dann wieder zum "Normalleben" zurückkehren zu können. Einige der

Befragten meinen jedoch erkennen zu können, daß solche Hoffnungen unbegründet sind und daß sich einmal initiierte Downsizing-Prozesse nicht mehr aufhalten lassen. Diese Befürchtungen entsprechen den prognostischen Befunden zur Wirtschaftslage in Amerika (s.a. Feldman, 1996; Freeman, 1994; Gertz und Baptista, 1996; Noer, 1993; Sugalski et al, 1995; Tomasko, 1992). *"Vom Wirtschaftswachstum wird ein Anstieg der Löhne und eine Zunahme der Beschäftigungsverhältnisse erwartet. Allerdings sehen wir in der heutigen Wirtschaft die Möglichkeit einer "arbeitsplatzlosen Erholung" von der Rezession, oder einer mit verminderter Arbeitslosigkeit einhergehenden Verminderung der Reallöhne. Was geht da vor sich? In ihrem Bestreben schlank, geizig und international konkurrenzfähig zu werden, streichen die Unternehmen der Vereinigten Staaten systematisch Arbeitsplätze, statt sie neu zu schaffen. Eine Untersuchung der amerikanischen Management Association vom September 1993 schlußfolgert: Es ist kein Ende des Downsizings, das durch Amerikas Unternehmen fegt, in Sicht" (Lynd, 1994).* Diese Erkenntnisse stützen die Vermutung, daß Downsizing-Prozesse auch in Europa zunehmend mehr Unternehmen über zunehmend längere Zeiträume beeinflussen werden. *"Die Devise heißt: Kosten einsparen. In allen Bereichen. Auf allen Linien. Rigoros und effizient. Überall. Im Osten und im Westen. Wo aber sind finanzielle Einsparungen schneller zu erzielen als bei den Personalkosten? Selbst in finanziell sehr starken Gruppen wie Siemens, das von seinen 413 000 Mitarbeitern allein im Jahr 1993 16 000 Jobs streicht. Und die Vorausschau auf das Morgen sieht nicht anders aus. «Wir werden den Personalabbau auch im nächsten Jahr fortsetzen ... und er wird wieder ziemlich groß sein», erklärt Generaldirektor Heinrich von Pierer den andächtigen Journalisten" (Rötting, 1993, S. 14).*

In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, welche Einflußfaktoren und welche Auswirkungen im Management von Downsizing berücksichtigt werden müssen. Neben kurzfristigen Kosteneffekten sind Fragen der langfristigen Personalbedarfsplanung, der Mitarbeitermotivation und der Unternehmensstrategie in die Planung von Abbauprozessen miteinzubeziehen. Darüberhinaus wird es den Unternehmen auf Dauer nicht erspart bleiben, ihr Handeln vor einem sozialpolitisch resp. sozialökonomischen Hintergrund zu reflektieren (s.a. Kieselbach, 1997).

Der Titel der vorliegenden Arbeit, "Downsizing - zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe", beinhaltet zwei Grundannahmen: a) die unumstößliche Notwendigkeit des Downsizings aus Sicht des Unternehmens sowie b) die katastrophale Bedeutung für die einzelnen Mitglieder der Organisation. Beide Prämissen wurden im Verlauf der Arbeit relativiert. Wie sich zeigte, bedeuten Downsizing-Prozesse keineswegs immer individuelle Katastrophen. Je nach persönlichen Auswirkungen des Abbauprozesses und individuellen Merkmalen (zum Beispiel Abfindungshöhe, Arbeitsmarktaussichten, Alter und persönliche Kontrollüberzeugung) brachten viele der Befragten sogar Zufriedenheit bezüglich der Entwicklung ihrer persönlichen Situation zum Ausdruck. Andererseits wird zumindest aus Sicht der Organisationsmitglieder oftmals in Frage gestellt, ob das Downsizing die richtige, einzig mögliche und somit notwendige Strategie zur Absicherung des unternehmerischen Erfolgs darstellt. Angesichts der möglichen Schäden in der "Seele des Unternehmens" (Mertens und Lang, in Lenz (Hrsg.), 1991) sollten die Indikationen

für einen so weitreichenden Veränderungsprozeß nicht nur unter Abwägung von kurzfristigen Kosten-Nutzen-Entwicklungen geprüft werden.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, möglichst viele Verhaltens- und Erlebensweisen von Individuen in möglichst verschiedenen Downsizing-Situationen zu erfassen und zu beschreiben. Wie die Arbeit zeigt, werden trotz hoher individueller Belastungsfaktoren bei Vorhandensein von Information und Commitment gute Einschätzungen der Unternehmensleistung abgegeben. Die Aufgabe von Nachfolgeuntersuchungen wäre es, tatsächliche Wirkzusammenhänge von diesen und weiteren ausgewählten Faktoren unter Zuhilfenahme von Langzeituntersuchungen nach Möglichkeit im Kontroll-gruppenvergleich nachzuweisen. Zu erwarten wäre dabei, daß sich in einer weniger selektierten Stichprobe² deutlichere Gruppenunterschiede zeigen. Wenngleich das Erleben und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, die die Abbauprozesse "überleben" ohne Zweifel wichtig für die weitere Zukunft des Unternehmens sind, sollten in Nachfolgeuntersuchungen auch die "Opfer" von Downsizing-Prozessen gründlicher erfaßt werden. Diese Gruppe wird aufgrund ihrer großen Anzahl aus sozialpolitischer Sicht zunehmend bedeutender (s.a. Kieselbach, 1997) und es wäre zum Beispiel wichtig festzustellen, in welcher Weise die persönlichen Downsizing-Erfahrungen auf das weitere Berufsverhalten (Bewerbungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Selbständigkeit, etc.) dieser Gruppe Einfluß haben.

² In der vorliegenden Untersuchung wurden aufgrund der eingesetzten Akquise-Strategien vermutlich in erster Linie Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Personalbereichen erreicht (siehe auch Teil III, Kapitel 2.3.).

Literaturverzeichnis

- ABRAMSON, L. Y., SELIGMAN, M. E. P. & TEASDALE, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- ADAMS, D. (1986). *The hitchhiker's quartet*. New York: Crown Publishers, Inc.
- ADAMS, J. D. (1984). *Transforming work*. Alexandria: Miles River Press.
- ALLCORN, S., BAUM, H., S., DIAMOND, M. A. & STEIN, H. F. (1996). The human cost of a management failure. *Organizational downsizing at general hospital*. Westport: Quorum Books.
- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedens of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- ANFUSO, D. (1993). Recruitment by the numbers. *Personnel Journal*, 72, 68-74.
- ANFUSO, D. (1996). Save jobs. *Personnel Journal*, 75, 66-69.
- ANGLE, H. L. & PERRY JAMES L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- ANTONI, C. & BUNGARD, W. (1989). Beanspruchung und Belastung. In: Roth, E. (Hg.): *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie; Themenbereich D, Serie III, Band 3.* (431-458). Göttingen: Hogrefe.
- APPLEY, M. H. & TRUMBULL, R. (1977). On the concept of psychological stress. In: Monat, A. & Lazarus, R. S. (Hg.): *Stress and coping.* (58-66). New York: Columbia University Press.
- ARGELANDER, H. (1989). *Das Erstinterview in der Psychotherapie.* 4. Aufl. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- ARGYRIS, C. (1976). Leadership, learning, and changing the Status Quo. *Organizational Dynamics*, 4, 29-43.
- ARGYRIS, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines.* Melbourne: Pitman Publishing, Inc.
- ARGYRIS, C. (1993). *On organizational learning.* Cambridge: Blackwell Publishers.
- ASHFORD, S. J., LEE, C. & BOBKO, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- AVERILL, J. A. (1973). Personal control over aversive stimuli and it's relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286-303.
- BARTELS, C. (1992). *Lean Production: Idee - Konzept -Erfahrungen in Deutschland.* Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. Köln. Wirtschaftsverlag Bachem GmbH.

- BARTUNEK, J. M. & LOUIS, M. R. (1988). The interplay of organization development and organizational transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 2, 97-134.
- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- BECKER, T. E., BILLINGS, R. S., EVELETH, D. M. & GILBERT, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- BEEHR, T. A. & BHAGAT, R. S. (1985). *Human stress and cognition in organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- BEISEL, R. (1994). *Synergetik und Organisationsentwicklung*. Schriftenreihe Organisation & Personal, Band 6. München: Rainer Hampp Verlag.
- BELASEN, A., BENKE, M., DIPADOVA, L. N. & FORTUNATO, M. V. (1996). Downsizing and the hyper-effective manager: The shifting importance of managerial roles during organizational transformation. *Human Resource Management*, 35, 87-117.
- BERTHEL, J. (1995). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BHAGAT, R. S., ALLIE, S. M. & FORD JR., D. L. (1991). Organizational stress, personal life stress and symptoms of life strains: An inquiry into the moderating role of styles of coping. *Journal of Social Behavior and Personality*. (Handbook on job stress. Special Issue), 6, 163-184.
- BION, W. R. (1971). *Erfahrungen in Gruppen*. Stuttgart: Ernst Klett.
- BONIN, W. F. (1983). *Die großen Psychologen. Von der Seelenkunde zur Verhaltenswissenschaft*. Düsseldorf: ECON Taschenbuchverlag.
- BRIEF, A. P. & GEORGE, J. M. (1991). Psychological stress and the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. *Journal of Social Behavior and Personality*. (Handbook on job stress. Special Issue), 6, 15-20.
- BROCKNER, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- BROCKNER, J. (1992). *Managing the effects of layoffs on survivors*. *California Management Review*, 34, 9-28.
- BROCKNER, J., DAVY, J. & CARTER, C. (1985). Layoffs, self-Esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 36, 229-244.
- BROCKNER, J., GROVER, S., REED, T., DEWITT, R. & O'MALLEY, M. (1987). Survivors' Reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.

- BROCKNER, J., GROVER, S., TEED, T. F. & DEWITT, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35, 413- 425.
- BROCKNER, J., KONOVSKY, M., COOPER-SCHNEIDER, R., FOLGER, R., MARTIN, C. & BIES, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- BRUGGEMANN, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- BUCH, K. & ALDRIDGE, J. (1990). Downsizing challenges and OD interventions: A matching strategy. *Journal of managerial psychology*, 5, 32-37.
- BUCKLEY, K. & PERKINS, D. (1984). Managing the complexity of organizational transformation. In: Adams, J. D. (Hg.): *Transforming Work*. (56-67). Alexandria: Miles River Press.
- BÜHL, A. & ZÖFEL, P. (1996). SPSS für Windows Version 6.1. Praxisorientierte Einführung in die moderne Datenanalyse. 3. Aufl. Bonn: Addison-Wesley-Longman.
- BUNGARD, W. (1990). Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikation. In: Wiendieck, G. & Wiswede Günther (Hg.): *Führung im Wandel*. (197-230). Stuttgart: Enke.
- BUNGARD, W. (Hrsg.), HOLLING, H. & SCHULTZ-GAMBARD, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- CAMERON, K. S. (1994a). Guest editor's note: Investigating organizational downsizing-fundamental issues. *Human Resource Management*, 33, 183-188.
- CAMERON, K. S. (1994b). Strategies for successful downsizing. *Human Resource Management*, 33, 189-211.
- CAMERON, K. S., FREEMAN, S. J. & MISHRA, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In: Huber, G. P. & Glick, W. H. (Hg.): *Organizational change and redesign. Ideas and insights for improving performance*. (19-65). New York: Oxford University Press.
- CAMERON, K. S., MYUNG, U. K. & WHETTEN, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- CAMINITI, S. (1994). What happens to laid-off managers. *Fortune*, 129, 40-45.
- CHALMERS, A. F. (1986). *Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Berlin: Springer.
- CHAUDRON, D. (1994). After the layoffs: Healing and rebuilding. *HRFocus*, 71, 9-10.
- CHAUDRON, D. (1996). Nine pitfalls of change efforts. *Personnel Journal*, 73, 9-11.
- CLARK, M. C. & PAYNE, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.

- COBB, S. (1974). A model for life events and their consequences. In: Dohrenwend, B. S. & Dohrenwend, B. P. (Hg.): Stressful life events: Their nature and effects. (151-156). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- COHEN, A. & GATTIKER, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.
- COHEN, A. & LOWENBERG, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43, 1015-1050.
- COOK, J. & WALL, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- CROPANZANO, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale: LEA.
- CZIHAK, G., LANGER, H. & ZIEGLER, H. (1976). *Biologie. Ein Lehrbuch für Studenten der Biologie*. Berlin: Springer.
- DAVISON, G. C. & NEALE, J. M. (1988). *Klinische Psychologie*. 3. Aufl. München: Psychologie Verlags Union.
- DeBONO, E. (1970). *Lateral thinking*. New York: Harper & Row.
- Den HARTOG, D. N., van MUIJEN, J. J. & KOOPMAN, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PSYCHOLOGIE (1987). *Richtlinien zur Manuskriptgestaltung*. Göttingen: Hogrefe.
- DIAMOND, M. A. (1986). Resistance to change: A psychoanalytical critique of Agyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23, 543-562.
- DIAMOND, M. A. (1993). *The unconscious life of organizations. Interpreting organizational identity*. Westport: Quorum Books.
- DOHRENWEND, B. S. & DOHRENWEND, B. P. (1974). *Stressful life events: Their nature and effects*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- DORSCH, F. (1987). *Psychologisches Wörterbuch*. 11. Aufl. Bern: Huber.
- DUBINSKY, A. J., YAMMARINO, F. J. & JOLSON, M. A. (1995). An Examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315-335.
- EDWARDS, J. E. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in Organizations. *Academy of Management Review*, 17, 238- 274.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- ELHARDT, S. (1988). Tiefenpsychologie. Eine Einführung. 11. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- FALLGATTER, M. (1995). Grenzen der Schlankeheit: Lean Management braucht Organizational Slack. Zeitschrift Führung & Organisation, 64, 215-220.
- FELDMAN, D. C. (1995). The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities. Human Resource Management Review, 5, 189-221.
- FELDMAN, D. C. (1996). Managing careers in downsizing firms. Human Resource Management, 35, 145-161.
- FELDMAN, D. C. & LEANA, C. R. (1994). Better practices in managing layoffs. Human Resource Management, 33, 239-260.
- FELDMAN, S. (1993). Restructuring: How to get it right. Management Review, 82, 16-21.
- FERRING, D. & FILIPP, S.-H. (1989). Bewältigung kritischer Lebensereignisse: Erste Erfahrungen mit eine deutschsprachigen Version der "Ways of Coping Checklist". Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 10, 189-199.
- FISCHER, G. (1996). Klimastörung. managermagazin, Juni 96, 256-259.
- FISHER, A. B. (1988). The downside of downsizing. Fortune, 117, 28-35.
- FLETCHER, B. R. (1990). Organizational transformation theorists and practitioners. New York: Praeger.
- FRAZEE, V. (1996). When downsizing brings your employees down. Personnel Journal, 75, 126-127.
- FREEMAN, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. Human Resource Management, 33, 213-238.
- FREEMAN, S. J. & CAMERON, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. Organization Science, 4, 10-29.
- FRESE, M. (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: A causal interpretation. Journal of Applied Psychology, 70, 314-328.
- FRESE, M. & BRODBECK, F. C. (1989). Computer in Büro und Verwaltung. Psychologisches Wissen für die Praxis. Berlin: Springer.
- FRESE, M. & GREIF, S. (1978). "Humanisierung der Arbeit" und Stresskontrolle. In: Frese, M. (Hg.): Industrielle Psychopathologie (216-231). Bern: Hans Huber.
- GEBERT, D. (1981). Belastung und Beanspruchung in Organisationen: Ergebnisse der Streß-Forschung. Stuttgart: Poeschel.
- GEBERT, D. & ROSENSTIEL, L. v. (1989). Organisationspsychologie. Person und Organisation. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- GEMMILL, G. & SMITH, C. (1985). A dissipative structure model of organization transformation. Human Relations, 38, 751-766.

- GERTZ, D. L. & BAPTISTA J. P. A. (1996). Grow to be great: Wider die Magersucht in Unternehmen. 2. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- GILMORE, T. & HIRSCHHORN, L. (1983). Management challenges under conditions of retrenchment. *Human Resource Management*, 22, 341-357.
- GLASS, D. C. & SINGER, J. E. (1977). Environmental stress and the adaptive process. In: Monat, A. & Lazarus, R. S. (Hg.): *Stress and coping*. (132-144). New York: Columbia University Press.
- GLÜCK, G. (1994). Unter Beschuß. *managermagazin*, 8, 112-119.
- GOLDSTEIN, J. (1988). A far-from-equilibrium Systems Approach to resistance to change. *Organizational Dynamics: Autumn*, 16-26.
- GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- GREENBERG, E. R. (1989). The latest AMA survey on downsizing. *Personnel: Oktober*, 38-44.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- GREENHALGH (1982). Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 155-170.
- GREENHALGH, L. (1984). Managing the job insecurity crisis. *Human Resource Management*, 22, 431-444.
- GREENHALGH, L., LAWRENCE, A. T. & SUTTON, R. I. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organisations. *Academy of Management Review*, 13, 241-254.
- GREENHALGH, L. & MCKERSIE, R. B. (1980). Cost-effectiveness of alternative strategies for cut-back management. *Public Administrator Review*, 40, 575-584.
- GREENHALGH, L., MCKERSIE, R. B. & GILKEY, R. W. (1986). Rebalancing the workforce at IBM: A case study of redeployment and revitalization. *Organizational Dynamics*, 14, 30-47.
- GREENHALGH, L. & ROSENBLATT, Z. (1984). Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- GREIF, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- GROCHLA, E. (1987). Reorganisation, Führung bei. In: Kieser, A. (Hg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 10. Handwörterbuch der Führung. (1759-1770). Stuttgart: Poeschel.
- HAAN, N. (1977). *Coping and defending*. New York: Academic Press.
- HAASE, P. & KUHN, T. (1995). Neue Arbeitszeitmodelle bei der Volkswagen AG - innovative Ansätze für mehr Wettbewerbsfähigkeit und wider die Massenarbeitslosigkeit. In: Wunderer, R. & Kuhn, T. (Hg.): *Innovatives*

- Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. (263-286). Neuwied: Luchterhand.
- HALLIER, J. & LYON, P. (1996). Job insecurity and employee commitment: Managers reactions to the threat and outcomes of redundancy selection. *British Journal of Management*, 7, 107-123.
- HAMBRICK, D. C. & D'AVENI, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1-23.
- HARDY, C. (1987). Investing in retrenchment: Avoiding the hidden cost. *California Management Review*, 29, 111-125.
- HARTZ, P. (1994). Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- HARVEY, J. B. (1988). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, Summer, 17-43.
- HAVLOVIC, S. J. & KEENAN, J. P. (1991). Coping with work stress: The influence of individual differences. *Journal of Social Behavior and Personality*. (Handbook on job stress Special Issue), 6, 199-212.
- HECHENBICHLER, K. (1998). Faktorenanalyse. Unveröffentlichtes Manuskript.
- HENKOFF, R. (1990). Cost cutting: How to do it right. *Fortune*, 9. April, 17- 19.
- HENKOFF, R. (1994). Getting beyond downsizing. *Fortune*, 129, 58-64.
- HERSHEY, R. (1972). Effects of anticipated job loss on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 56, 273-275.
- HILTROP, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The Human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- HODGETTS, R. M. (1996). A conversation with Warren Bennis on leadership in the midst of downsizing. *Organizational Dynamics*, 25, 72-78.
- HÖHN, H. & NÄGELE, H. (1998). Die Entlasser. *Die Zeit - magazin*, 4, 8-12.
- HOWARD, J. & HOLLANDER, Y. (1996). *Gendered situations, gendered selves*. London: Sage Publications.
- HOYOS, C. G. (Hg.) (1990). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen*. 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union.
- HUBER, G. P. & GLICK, W. H. (Hg.) (1993). *Organizational change and redesign*. Oxford: Oxford University Press.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit (1998). *Auf- und Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse absolut in 1000 ohne Landwirtschaft und öffentlichen Dienst, Westdeutschland*. Nürnberg.
- ISABELLA, L. A. (1989). Downsizing: survivors' assessments. *Business Horizons*, May-June, 35-41.

- JAGO, A. G. (1987). Führungstheorien-Vroom/Yetton-Modell. In: Kieser, A. (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10. (932-948). Stuttgart: Poeschel.
- JAQUES, E. (1986). The glacier project. In: Kets de Vries, M. F. R. (Hg.): The irrational executive. 3. Aufl. (466-479). Madison: International Universities Press, Inc.
- JICK, T., D. (1985). As the ax falls. Budget cuts and the experience of stress in organizations. In: Beehr, T. A. & Bhagat, R. S. (Hg.): Human stress and cognition in organizations. An integrated perspective. (83-114). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- JOHANNESSEN, J.-A. (1994). A systemic approach to the problem of rooting a vision in the basic components of an organization. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, 3, 45-60.
- KAPS, C. (1996). Schlank ist nicht nur schön. *FAZ*, 15, 13.Juni.
- KATZ, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- KELLY, G. (1955). The psychology of personal constructs. New York: Norton.
- KELMAN, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-66.
- KERNBERG, O. F. (1978). Leadership and organizational functioning: Organizational regression. *International Journal of Group Psychotherapy*, 28, 3-25.
- KERNBERG, O. F. (1979). Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 42, 24-39.
- KETS de VRIES, M. F. R. (1986). The irrational executive. 3. Aufl. Madison: International Universities Press, Inc.
- KETS de VRIES, M. F. R. (1995). Life and death in the executive fast lane. Essays on irrational organizations and their leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- KETS de VRIES, M. F. R. & BALAZS, K. (1995). The downside of downsizing. Unveröffentlichtes Manuskript.
- KETS de VRIES, M. F. R. & BALAZS, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- KIESELBACH, T. (1997). Unemployment, victimization, and perceived injustices: Future perspectives for coping with occupational transitions. *Social Justice Research*, 10, 127-151.
- KIESELBACH, T. (1998). Die Verantwortung von Organisationen bei Personalentlassungen: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive. In: Blickle, G. (Hg.): Ethik in Organisationen - Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. (234-250). Göttingen: Hogrefe.
- KOBASA, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.

- KONOVSKY, M. A. & BROCKNER, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In: Cropanzano, R. (Hg.): Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. (133-153). Hillsdale: LEA.
- KRANTZ, J. (1985). Group process under conditions of organizational decline. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 1-17.
- KRIZ, J. (1989). Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung. 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union.
- LADENSACK, K. (1994). Führung im Wandel - Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation. In: Rosenstiel, L. v. (Hg.): Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft. (13-48). Mering: Hampp.
- LAMNEK, S. (1988). Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. München: Psychologie Verlags Union.
- LAMNEK, S. (1989). Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. München: Psychologie Verlags Union.
- LANGAN-FOX, J. & TAN, P. (1997). Images of a culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 273-293.
- LARKEY, L. & MORRILL, C. (1995). Organizational commitment as symbolic process. *Western Journal of Communication*, 59, 193-213.
- LAZARUS, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill.
- LAZARUS, R. S. (1977). Cognitive and coping processes in emotion. In: Monat, A. & Lazarus, R. S. (Hg.): Stress and coping. (145-158). New York: Columbia University Press.
- LAZARUS, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace. *Journal of Social Behavior and Personality*. (Handbook on job stress. Special Issue). 6, 1-13.
- LEVINE, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38, 316-325.
- LEVINSON, H. (1972). Organizational diagnosis. Cambridge: Harvard University Press.
- LEVINSON, H. (1986). Reciprocation: The relationship between man and organization. In: Kets de Vries, M. F. R. (Hg.): The irrational executive. 3. Aufl. (264-285). Madison: International Universities Press, Inc.
- LEVINSON, H., PRICE, C. R., MUNDEN, K. J., MANDL, H. J. & SOLLEY, C. M. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge: Harvard University Press.
- LEVY, A. & MERRY, U. (1986). Organizational transformation: Approaches, strategies, theories. New York: Praeger Publishers.
- LEWIN, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5- 41.

- LYND, S. (1994). A jobs program for the '90s. *Social Policy*, 25, 22- 35.
- MAIER, S. F. & SELIGMAN, M. E. P. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology*, 105, 3-46.
- MARKS, M. L. & MIRVIS, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "Survivor Sickness". *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.
- MARR, R. (1994). Die Rolle der Führungskräfte im Prozeß der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft. In: Rosenstiel, L. v. (Hg.): *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft.* (49-66). Mering: Hampp.
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. & SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- MAYRHOFER, W. (1987). Der gegenwärtige Stand der Outplacement-Diskussion. Darstellung, Beurteilung und Konsequenzen für die Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 2, 147-180.
- MAYRING, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mc FARLANE SHORE, L. & TETRICK, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- McCUNE, J. T., BEATTY, R. W. & MONTAGNO, R. V. (1988). Downsizing: Practices in manufacturing firms. *Human Resource Management*, 27, 145-161.
- McKINLEY, W. (1992). Decreasing organizational size: To untangle or not to untangle. *Academy of Management Review*, 17, 112-123.
- McKINLEY, W. (1993). Organizational decline and adaptation: Theoretical controversies. *Organization Science*, 4, 1-9.
- McLEAN PARKS, J. & KIDDER, D. L. (1994). "Till death us do part...". Changing work relationships in the 1990s. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 111-135.
- MECHANIC, D. (1974). Discussion of research programs on relations between stressful life events and episodes of physical illness. In: Dohrenwend, B. S. & Dohrenwend, B. P. (Hg.): *Stressful life events. Their nature and effects.* (87-97). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- MECHANIC, D. (1977). Some modes of adaptation: Defense. In: Monat, A. & Lazarus, R. S. (Hg.): *Stress and coping.* (244-257). New York: Columbia University Press.
- MENZIES, I. E. P. (1964). Some mutual interactions between organisations and their members. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 13, 194-200.
- MENZIES, I. E. P. (1979). Die Angstabwehr-Funktion sozialer Systeme - ein Fallbericht. *Gruppendynamik*, 5, 183-216.

- MERTENS, W. (1986). *Psychoanalyse*. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- MERTENS, W. (1992). *Kompendium psychoanalytischer Grundbegriffe*. München: Quintessenz.
- MERTENS, W. & LANG, H.-J. in: LENZ, G. (Hg.) (1991). *Die Seele im Unternehmen. Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen*. Berlin: Springer.
- MEYER, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. D. & JACKSON, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- MISHRA, A. K. & MISHRA, K., E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33, 261-279.
- MONAT, A. & LAZARUS, R. S. (1977). *Stress and coping*. New York: Columbia University Press.
- MORRISON, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- MURRAY, V. V. (1987). Rückentwicklung von Organisationen und Führung. In: Kieser, A. (Hg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 10. *Handwörterbuch der Führung*. (1770-1784). Stuttgart: Poeschel.
- NEUBERGER, O. (1974). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- NEUBERGER, O. (1989). *Organisationstheorien*. In: Roth, E. (Hg.). *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III, Band 3*. (205-250). Göttingen: Hogrefe.
- NEUBERGER, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- NEUBERGER, O. & ALLERBECK, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)"*. Bern: Huber.
- NIEDER, P. (1990). Führung in Organisationen. In: Hoyos, C. G. (Hg.). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen*. 2. Aufl. (195-208). München: Psychologie Verlags Union.
- NOER, D. M. (1993). *Healing the wounds*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NYSTORM, C. & STARBUCK, W. H. (1984). To avoid organizational crisis, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 53-65.
- NZZ (1996). Intensivierung der Downsizing-Debatte. Zuflucht europäischer Länder zu einer lockereren Geldpolitik. *Neue Zürcher Zeitung*, 122, 6.
- OERTER, R. & MONTADA, L. (1987). *Entwicklungspsychologie*. 2. Aufl. München-Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- OLIVER, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- ORENDI, B. (1982). Stressbewältigung-Möglichkeiten und Grenzen. *psychosozial*, 1, 55-66.
- PATCH, F., RICE, D. & DREILINGER, C. (1992). A contract for commitment. *Training & Development*, 46, 47-51.
- PEAK, M. H. (1994). Coming to grips with change. *Management Review*, 83, 40-44.
- PRYSTAV, G. (1981). Psychologische Copingforschung. Konzeptbildungen, Operationalisierungen und Meßinstrumente. *Diagnostica*, 27, 189-214.
- RASTETTER, D. (1996). Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart: Enke.
- REGER, R. K., GUSTAFSON, L. T., DEMARIE, S. M. & MULLANE, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19, 565- 584.
- REICHERS, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- ROBERTS, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38, 1023-1046.
- ROBINSON, S. L., KRAATZ, M. S. & ROUSSEAU, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- ROBINSON, S. L. & ROUSSEAU, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- RÖTTING, P. F. (1993). *Humaner Personalabbau: Visionen eines erfahrenen Personalmanagers*. Wien: Ueberreuter.
- ROSENSTIEL, L. v. (1987). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- ROSENSTIEL, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- ROSENSTIEL, L. v. (Hg) (1994). *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. Mering: Hampf.
- ROTHWELL, S. (1995). Careers and commitment. *Manager Update*, 7, 21-34.
- ROUSSEAU, D. M. & AQUINO, K. (1993). Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of remedies, social accounts, and procedural justice. *Human Performance*, 6, 135-149.
- ROUSSEAU, D. M. & McLEAN PARKS, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

- RÜTTINGER, B. (1990). Soziale Konflikte. 3. Konflikte in Organisationen. In: Hoyos, C. G. (Hg.): *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen* (559-568). 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union.
- SACKMANN, S. (1989). The role of metaphors in organization transformation. *Human Relations*, 42, 463-485.
- SALANCIK, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6, 62-80.
- SANGER, D. E. & LOHR, S. (1996). Searching for answers. In: *The New York Times Company Inc. (Hg.): The downsizing of America. (195-220)*. New York: Times Books.
- SCHALK, R. & FREESE, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the dutch experience. *Trends in Organizational Behavior*, 4, 107-123.
- SCHEIN, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- SCHETTKAT, R. (1995). Stromanalyse des Arbeitsmarktes. Der Jobturnover- und der Laborturnover-Ansatz. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24, 455-460.
- SCHNEEWIND, K. A. (1984). *Persönlichkeitstheorien II*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- SCHNELL, R., HILL, P. B. & ESSER, E. (1989). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- SCHOLL, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- SCHRAMM, F. (1994). Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation. In: Rosenstiel, L. v. (Hg.): *Führung im Systemwandel. Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*. (99-120). Mering: Hampp.
- SCHRAMM, F. & BOEVEN, H. (1994). Fünf Thesen zum Personalmanagement in der Wirtschaftskrise. *Personal*, 46, 436-438.
- SCHREIBER, S. (1992). *Integrierter Prozeß der Personalfreistellungsplanung*. Bergisch Gladbach: Josef Eul Verlag GmbH.
- SCHULER, H. & STEHLE, W. (Hg.) (1982). *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel.
- SCHULER, R. S. (1985). Integrative transactional process model of coping with stress in organizations. In: Beehr, T. A. & Bhagat, R. S. (Hg.): *Human stress and cognition in organizations. An integrated perspective*. (347-373). New York: John Wiley & Sons.
- SEIDEL, E., JUNG, R. H. & REDEL, W. (1988). *Führungsstil und Führungsorganisation. Band 1: Führung, Führungsstil*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- SIEGELE, L. (1995). Jahrmarkt der Eitelkeiten. Die Großfusionen in den Vereinigten Staaten bringen wenig und kosten viele Arbeitsplätze. *Die Zeit*, 49, 43.

- SIMS, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 373-382.
- SINGH, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.
- SMITH, C. S., TISAK, J., HAHN, S. E. & SCHMIEDER, R. A. (1997). The measurement of job control. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 225-237.
- STAEHLE, W. H. (1991). *Management*. 6. Aufl. München: Vahlen.
- STAW, B. M., SANDELANDS, L. E. & DUTTON, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- SUGALSKI, T. D., MANZO, L., S. & MEADOWS, J. L. (1995). Resource link: Re-establishing the employment relationship in an era of downsizing. *Human Resource Management*, 34, 389-403.
- SUTTON, R. I. (1983). Managing organizational death. *Human Resource Management*, 22, 391-412.
- SUTTON, R. I. (1987). The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32, 542-569.
- SUTTON, R. I. (1990). Organizational decline processes: A social psychological perspective. *Research in Organizational Behavior*, 12, 205-253.
- SUTTON, R. I. & D'AUNNO, T. (1989). Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people. *Academy of Management Review*, 14, 194-212.
- SUTTON, R. I. & D'AUNNO, T. (1992). Building a model of work force reduction that is grounded in pertinent theory and data: Reply to McKinley. *Academy of Management Review*, 17, 124-137.
- SUTTON, R. I., EISENHARDT, K. M. & JUCKER, J. V. (1986). Managing organizational decline: Lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, 14, 17-29.
- TICHY, N. M. & DEVANNA, M. A. (1995). *Der Transformational-Leader: Das Profil der neuen Führungskraft*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- TICHY, N. M. & ULRICH, D. O. (1984). The leadership challenge - A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- TIME/system (1996). Beurteilung der Arbeitsplatzsicherheit bei leitenden Angestellten sowie bei Arbeitern und Angestellten. Unveröffentlichtes Manuskript. Hamburg.
- TOMASKO, R. M. (1987). Downsizing: reshaping the corporation for the future. New York: Amacom.
- TOMASKO, R. M. (1992) Restructuring: Getting it right. *Management Review*, 81, 10-15.
- TUSHMAN, M. L. & ROMANELLI, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- ULICH, E. (1992). *Arbeitspsychologie*. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel.

- USEEM, M. (1990). Business restructuring, management control, and corporate organization. *Theory and Society*, 19, 681-707.
- VINCE, R. & BROUSSINE, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17, 1-21.
- WARSCHEAT, J. & GANZ, W. (1992). Botschaften der MIT-Studie. In: IAT, IGM, IAO & HBS (Hg.): *Lean Production*. (17-24). Düsseldorf: Schäfer Graphics GmbH.
- WEINERT, A. B. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union.
- WEINERT, A. B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In: Roth, E. (Hg.): *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D Serie III Band 3*. (552-580). Göttingen: Hogrefe.
- WERMKE, M. (Red.) (1996). *Duden Deutsches Universalwörterbuch*. 3. Aufl. Mannheim: Dudenverlag.
- WHETTEN, D. (1980). Organizational decline: A neglected topic in organizational science. *Academy of Management Review*, 5, 577-588.
- WHETTEN, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, 13, 335-358.
- WIEDEMANN, P. M. (1986). *Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- WIENER, Y. & VARDI, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes - An integrative approach. *Organizational Behavior And Human Performance*, 26, 81-96.
- WILLIS, R. (1987). What's happening to america's middle managers? *Management Review*, 76, 24-33.
- WILLMANN, H. & MESSINGER, H. (1996). "Der Kleine Muret-Sanders" *Langenscheidts Großwörterbuch Englisch*. 7. Aufl. Berlin: Langenscheidt.
- WITTKOWSKI, J. (1994). *Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- WITZEL, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- WOLFGANG, A. P. (1991). Job stress, coping and dissatisfaction in the health professions: A comparison of nurses and pharmacists. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 213-226.
- WURMSER, R. (1974). *Experimentelle Psychologie*. München: Reinhardt.
- YUCHTMAN-YAAR, E. (1990). Soziale Konflikte. 1. Verteilungskonflikte. In: Hoyos, C. G. (Hg.): *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen*. 2. Aufl. (542-551). München: Psychologie Verlags Union.
- ZALEZNIK, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May/June, 67-78.

Ludwig Maximilians Universität München

**Lehrstuhl für Organisations- und
Wirtschaftspsychologie**

**Prof. Dr. L. v. Rosenstiel
Prof. Dr. U. Feltzer**

Downsizing-Fragebogen

im Rahmen der Promotion von
Dipl.-Psych. S. v. Baeckmann

Einleitung:

Downsizing bedeutet die Verschlankeung eines Unternehmens, u.a. durch Abbau von Personal. Der vorliegende Fragebogen ist für Menschen in Unternehmen gedacht, die in einem Downsizing-Prozeß stehen oder vor kurzem einen Downsizing-Prozeß erlebt haben. Der Fragebogen richtet sich ebenso an Führungskräfte wie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen, sowie an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem Unternehmen gegebenenfalls in einer neuen Funktion verbleiben.

Ihre Teilnahme ist freiwillig und anonym, die Ergebnisse werden nur für statistische Gruppen ermittelt und dienen rein wissenschaftlichen Zwecken. Da Sie den Fragebogen mittels beliebigem anonymen Rückkuvert zurücksenden, kann der Absender nicht ermittelt werden.

Für die Beantwortung aller Fragen werden Sie etwa 30 Minuten benötigen. Indem Sie sich diese Zeit nehmen, helfen Sie mit, zum Wissen über die Rahmenbedingungen und die Auswirkungen von Downsizing-Prozessen beizutragen.

Ich bitte insbesondere die weibliche Leserschaft um Nachsicht für die einseitige Verwendung der männlichen Wortformen im vorliegenden Fragebogen. Ein Hinzufügen der jeweils weiblichen Begriffe hätte den Fragebogen verlängert und die Einzelformulierungen erheblich unübersichtlicher und umständlicher gemacht.

Hinweise zur Beantwortung der Fragen:

- Ⓞ Bei den meisten Fragen haben Sie die Möglichkeit, zwischen 5 Antwortfeldern zu wählen.
- Ⓞ Kreuzen Sie jeweils das Antwortfeld an, das Ihre eigene Meinung am besten wiedergibt.
- Ⓞ Kreuzen Sie pro Frage nur eine Antwortmöglichkeit an. Auf Ausnahmen wird gegebenenfalls hingewiesen.
- Ⓞ Beantworten Sie bitte jede Frage.

Fragen- und Antwortbeispiel

Aussage:

Die Gehälter in meiner Firma sind im Durchschnitt sehr gut.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
<i>Stimmen Sie dieser Aussage voll zu, dann kreuzen Sie bitte das erste Feld an</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Stimmen Sie dieser Aussage eher zu, dann kreuzen Sie bitte das zweite Feld an</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Wenn Sie dieser Aussage weder zustimmen noch sie verneinen können, dann kreuzen Sie bitte das mittlere Feld an</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Stimmen Sie dieser Aussage eher nicht zu, dann kreuzen Sie bitte das vierte Feld an</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Stimmen Sie dieser Aussage überhaupt nicht zu, dann kreuzen Sie bitte das fünfte Feld an</i>	<input type="checkbox"/>				

- Ⓞ Bitte beantworten Sie nun die folgenden Fragen ganz offen, spontan und ohne lange zu überlegen.
- Ⓞ Der Wert dieser Untersuchung hängt davon ab, wie ehrlich und sorgfältig Sie die Fragen beantworten.
- Ⓞ Bedenken Sie bitte, dies ist kein Test und es gibt somit keine richtigen oder falschen Antworten.

Anmerkung:

Wenn Sie Ihr Unternehmen im Rahmen von Downsizing *bereits verlassen* haben, bitte ich Sie, die Fragen retrospektiv, bezogen etwa auf das letzte halbe Jahr vor Ihrem Ausscheiden, zu beantworten.

Fragen zur Unternehmenssituation

Die ersten Fragen beziehen sich auf Kennwerte
des Downsizings in Ihrem Unternehmen.

1 Zeitlicher Verlauf des Downsizings:

- Mein Unternehmen hat Stellen abgebaut, ist nun aber damit fertig.
- Mein Unternehmen wird in naher Zukunft Stellen abbauen.
- Mein Unternehmen baut seit weniger als 1 Jahr Stellen ab.
- Mein Unternehmen baut seit mehr als 1 Jahr Stellen ab.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
2 Mein Unternehmen befindet sich derzeit in einer existentiellen Krise.	<input type="checkbox"/>				
3 Die Mitarbeiter in unserer Firma passen sich schnell an Veränderungen der Arbeitsabläufe an.	<input type="checkbox"/>				
4 Bei uns sind es besonders die älteren Mitarbeiter, die sich gegen notwendige Veränderungen stellen.	<input type="checkbox"/>				
5 Begriffe wie "Entlassungen" oder "Rationalisierung" werden in unserem Unternehmen im Zusammenhang mit Personalabbau nicht offiziell verwendet.	<input type="checkbox"/>				

- 6 In meinem Unternehmen werden/wurden
- | | |
|----------------------|--|
| weniger als 10% | <input type="checkbox"/> |
| zwischen 11% und 30% | <input type="checkbox"/> |
| zwischen 31% und 50% | <input type="checkbox"/> |
| mehr als 50% | <input type="checkbox"/> |
| weiß nicht wieviel | <input type="checkbox"/> der Stellen abgebaut. |

7 Folgende Schritte werden in unserer Firma eingesetzt, um den Personalbestand zu reduzieren:
(Mehrfachnennungen möglich)

- Entlassungen
- Einstellungsstopp
- Förderung des freiwilligen Ausscheidens
- Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen
- vorzeitige Pensionierungen
- Aufhebung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen (Personalleasing, Zeitarbeit)

- 8 Folgende Maßnahmen werden in unserer Firma eingesetzt, um Stellen zu erhalten:
(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kurzarbeit | <input type="checkbox"/> Abbau von Überstunden und Sonderschichten |
| <input type="checkbox"/> Urlaubsgestaltungsmaßnahmen | <input type="checkbox"/> Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeit-Arbeitsverträge |
| <input type="checkbox"/> Rücknahme von Fremdaufträgen | <input type="checkbox"/> erweiterte Lagerproduktion |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsstreckung | <input type="checkbox"/> horizontale und vertikale Versetzungen |
| <input type="checkbox"/> Arbeitszeitflexibilisierung | <input type="checkbox"/> Reduzierung der regulären Arbeitszeit |
| <input type="checkbox"/> Vorwegnahme von Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten | <input type="checkbox"/> andere _____ |

Persönliche Situation:

Die folgenden Fragen sollen dazu dienen, ein Bild Ihrer derzeitigen Arbeitssituation darzustellen.

- 9 Entscheiden/Entschieden Sie in Ihrer Position darüber mit, ob Stellen in Ihrer Firma gestrichen werden und/oder führ(t)en Sie Freistellungs- oder Abfindungsgespräche mit Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen?

- Ja Nein

- 10 Werden oder haben Sie selbst im Rahmen von Stellenabbaumaßnahmen das Unternehmen verlassen?

- Ja Nein

- 11 Meine berufliche Situation nach dem Downsizing:

Ich bin/werde vermutlich sein

- in der gleichen Position wie vor dem Abbau
 in der gleichen Firma, aber in einer anderen Position
 in einer anderen Firma
 in Pension
 im Vorruhestand (u.U. nach vorangehender Arbeitslosigkeit)
 arbeitslos
 selbständig

- 12 Wie schätzen Sie Ihre berufliche Situation nach dem Abbau ein?

- Verbesserung
 keine Veränderung
 Verschlechterung

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
13 Für mich ändern sich durch das Downsizing in erster Linie die <u>Rahmenbedingungen</u> meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
14 Für mich ändern sich durch das Downsizing in erster Linie die <u>Inhalte</u> meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>				

15	Die Chancen, in meiner Firma Karriere zu machen, sind sehr gut.	<input type="checkbox"/>				
16	Ich habe genug zeitlichen und räumlichen Spielraum, um auch mal in Ruhe nachzudenken oder um mit meinen Kollegen zu sprechen.	<input type="checkbox"/>				

17 Wenn ich vergleiche, wie ich mich jetzt fühle und wie ich mich vor der Ankündigung des Abbaus in meiner Firma fühlte, dann fühle ich mich heute:

← ++ + 0 - -- →

bedeutender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unbedeutender
ermutigter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entmutigter
zufriedener	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unzufriedener
träger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lebhafter
herausgeforderter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	resignierter
sicherer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	verletzlicher
leistungsfähiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ineffizienter

Veränderungen
 Der nächste Fragenkomplex dient der Erfassung Ihrer Einschätzung von Ursachen und Durchführung der vom Downsizing bedingten Veränderungen in Ihrem Unternehmen.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
18 Ich finde, daß Veränderungen unternehmensinterner Abläufe dringend nötig sind.	<input type="checkbox"/>				
19 Ich halte die von der Unternehmensführung eingeleiteten/projektierten Maßnahmen zur Verwirklichung unserer Unternehmensziele für geeignet.	<input type="checkbox"/>				
20 Ich wünschte, es würde endlich wieder Ruhe in meinem Unternehmen einkehren.	<input type="checkbox"/>				
21 Das Downsizing ist eine erfolgreiche Strategie, um überflüssige Bürokratismen in meiner Firma abzuschaffen.	<input type="checkbox"/>				
22 Die Veränderungen in meinem Unternehmen wecken in mir Lust auf Neues und ein Gefühl der Herausforderung.	<input type="checkbox"/>				
23 Unser ganzes Unternehmen befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozeß.	<input type="checkbox"/>				
24 Bei uns haben sich bereits Merkmale einer neuen Unternehmenskultur etabliert.	<input type="checkbox"/>				

25	Es gibt keine klaren Direktiven, wie die Unternehmensziele im Alltag umgesetzt werden sollen.	<input type="checkbox"/>				
26	Eine Frühpensionierung tut weniger weh als ein Auflösungsvertrag.	<input type="checkbox"/>				
27	Unternehmensintern versetzt zu werden tut weniger weh als eine Frühpensionierung.	<input type="checkbox"/>				
28	Das Downsizing hat uns wachgerüttelt, in Zukunft werden wir einiges besser machen.	<input type="checkbox"/>				
29	Es müssen Opfer gebracht werden, damit wenigstens ein Teil der Arbeitsplätze gerettet werden kann.	<input type="checkbox"/>				
30	Nach dem Abbau sind die verbliebenen Stellen sicherer.	<input type="checkbox"/>				
31	Daß bei uns abgebaut werden muß, ist die Folge von Managementfehlern.	<input type="checkbox"/>				
32	Der Markt zwingt uns zum Stellenabbau.	<input type="checkbox"/>				
33	Die Verlagerung von Produktionsstätten ins billigere Ausland ist Ursache für den Stellenabbau.	<input type="checkbox"/>				
34	Wir bauen ab, um in Zukunft weiterhin unsere gute Marktposition halten zu können.	<input type="checkbox"/>				
35	Ich denke, meine Firma könnte auch ohne Personalabbau erfolgreich sein.	<input type="checkbox"/>				
36	Bezüglich der Veränderungspolitik wird bei uns ein ziellos erscheinender Zick-Zack Kurs gefahren.	<input type="checkbox"/>				
37	Das Downsizing dient in erster Linie dazu, daß die Manager und Aktionäre unserer Firma noch mehr Geld bekommen.	<input type="checkbox"/>				
38	Die Personaleinsparungen betreffen die Mitarbeiter in größerem Ausmaß als die Führungskräfte.	<input type="checkbox"/>				
39	Die Gründe, die meine Vorgesetzten für den Abbau angeben, leuchten mir ein.	<input type="checkbox"/>				

Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die folgenden Fragen sollen klären, wie Sie selbst und Ihre Kollegen vom Unternehmen behandelt werden.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
40 Die finanziellen Leistungen für die Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, sind sehr fair.	<input type="checkbox"/>				
41 Es ist teilweise schockierend, wie mit einzelnen Mitarbeitern in unserem Unternehmen umgegangen wird.	<input type="checkbox"/>				
42 Die Kriterien, nach denen eine Stelle abgebaut wird, sind oft völlig willkürlich.	<input type="checkbox"/>				
43 Meistens haben die Betroffenen schon vor der offiziellen Mitteilung eine Ahnung, daß ihre Stelle gestrichen werden soll.	<input type="checkbox"/>				
44 Die Stimmung zwischen Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, und denen, die bleiben, ist beklemmend.	<input type="checkbox"/>				
45 Für diejenigen, die bleiben, gibt es spezielle Unterstützungsprogramme, die den negativen Auswirkungen von Downsizing entgegenwirken sollen.	<input type="checkbox"/>				
46 Manchmal wird auf Mitarbeiter Druck ausgeübt, damit sie einen Auflösungsvertrag unterschreiben.	<input type="checkbox"/>				
47 Mitarbeiter werden bei uns wie Schachfiguren verschoben.	<input type="checkbox"/>				

- 48 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unser Unternehmen verlassen, werden durch folgende Programme betreut (*Mehrfachnennungen möglich*):

- Outplacementberatung
- Selbständigkeitsberatung
- Expertenverträge
- Unterstützung durch Aufträge durch die Firma
- spezifische Betreuung durch die Personalabteilung
- Umschulungen, Trainings
- andere _____

Kommunikation und Partizipation

Die nächsten Fragen beziehen sich auf die Informationsflüsse und die Mitwirkungsmöglichkeiten in Ihrem Arbeitsumfeld.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
49	Ich weiß, welche Zielvorgaben für das Downsizing in meiner Firma bestehen.				
50	Offizielle Informationen stimmen nicht mit dem überein, was ich aus den Medien oder über Gerüchte über die Unternehmenssituation erfahre.				
51	Ich weiß, wann bei uns der Abbau zu Ende ist.				
52	Ich finde, es ist nicht Aufgabe der Mitarbeiter, sich mit Fragen der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen.				
53	Wenn die Basis mehr Einfluß auf Unternehmensentscheidungen hätte, gäbe es dort weniger Ohnmachts- und Hilflosigkeitsgefühle.				
54	Je mehr ich darüber weiß, umso besser kann ich mit der Abbausituation fertig werden.				
55	Um Unruhe zu vermeiden, werden die Mitarbeiter meiner Firma nur teilweise über die Hintergründe und das Ausmaß des Downsizings informiert.				

Personalabteilung, Betriebsrat und externe Berater

Der folgende Abschnitt soll die Rolle der Personalabteilung, der Arbeitnehmervertreter und externer Unternehmensberater im Abbau erfassen.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
56	Externe Berater dienen in erster Linie dem Management als "unabhängige" Instanz als Alibi für Abbaumaßnahmen.				
57	Würde meine Firma das intern vorhandene Wissen besser nutzen, könnten wir auf externe Berater verzichten.				
58	Die Arbeitnehmervertretung verhindert Maßnahmen, durch die Arbeitsplätze erhalten werden könnten.				
59	Man weiß nicht, auf welcher Seite die Arbeitnehmervertretung eigentlich steht.				

60	Ohne Mitwirkung des Betriebsrates wäre alles viel schlechter ausgegangen.	<input type="checkbox"/>				
61	Unsere Personalabteilungen spielen eine wichtige Rolle in der Beratung und Karriereplanung von Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>				
62	Aufgabe unserer Personalabteilungen ist es, so viele Mitarbeiter wie möglich abzubauen.	<input type="checkbox"/>				
63	In Abbaueiten weckt der Kontakt mit Leuten aus unserer Personalabteilung negative Gefühle.	<input type="checkbox"/>				

© Jetzt haben Sie schon über die Hälfte geschafft!

Führung in Zeiten des Abbaus

Bitte beantworten Sie im Folgenden die Fragen zu dem Themenkomplex Vorgesetzte.

		stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
64	Den Stellenabbau läßt man bei uns bevorzugt durch jüngere Führungskräfte durchführen, die noch keine Bindung an das Unternehmen haben.	<input type="checkbox"/>				
65	Bei uns gibt es eine charismatische Führungsgestalt an der Spitze des Unternehmens, die den Kulturwandel im Unternehmen vorantreibt.	<input type="checkbox"/>				
66	Abbaueiten stellen eine Krisensituation dar, die eine starke Führung mit deutlichen Direktiven erfordert.	<input type="checkbox"/>				
67	Mein Vertrauen in meine unmittelbaren Vorgesetzten ist durch das Downsizing erschüttert.	<input type="checkbox"/>				
68	Meine Vorgesetzten unterstützen ihre Mitarbeiter in emotionaler Hinsicht.	<input type="checkbox"/>				
69	Meine Vorgesetzten sprechen mich persönlich an, um mit mir die Konsequenzen des Downsizings zu diskutieren.	<input type="checkbox"/>				
70	Seit dem Downsizing sind meine Vorgesetzten schwerer zu erreichen als vorher.	<input type="checkbox"/>				
71	Mit dem Downsizing sind die Führungskräfte autoritärer als vorher.	<input type="checkbox"/>				

Persönliche Einstellungen und Emotionen

Die folgenden Fragen sollen klären, was der Abbau von Stellen in
Ihrem Unternehmen für Sie bedeutet.

Wenn Sie Ihr Unternehmen verlassen (haben) bitte ich Sie, die Fragen Nr. 72-79 auszulassen und mit der Frage Nr. 80 weiterzumachen.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
72	Manchmal beneide ich diejenigen, die das Unternehmen verlassen konnten.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Selbst wenn abgebaut wird, ist meine Stellung sicher.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Ich glaube, daß meine Gefühle und Einstellungen zur Firma stark vom Downsizing beeinflusst sind.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Für Arbeitsplatzsicherheit würde ich auf einen Teil meiner Arbeit und meines Lohnes verzichten.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Ein sicherer Arbeitsplatz erhöht meine Leistungsfähigkeit.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Ich habe Angst um meinen Arbeitsplatz.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Das Downsizing zeigt uns, wie wenig man selbst mit Leistung und Engagement ausrichten kann.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Es wäre gut, die Belastungen und Befürchtungen, die durch das Downsizing hervorgerufen werden, öffentlich zu thematisieren.				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

80 Wenn ich an den Stellenabbau bei uns denke, empfinde ich:

	sehr stark	stark	wenig	überhaupt nicht
Erleichterung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trauer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resignation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schuldgefühle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoffnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastungen und Verarbeitung

Downsizing-Prozesse stellen Erfahrungen dar, die das Leben aller Beteiligten verändern und eine Anpassungsleistung abverlangen.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
81	Das Downsizing in meiner Firma stellt für mich keine außergewöhnliche Situation dar, die ich besonders bewältigen müßte.				
82	Das Downsizing in unserer Firma beeinträchtigt mein <u>gesundheitliches</u> Wohlbefinden.				
83	Das Downsizing in unserer Firma beeinträchtigt mein <u>seelisches</u> Wohlbefinden.				
84	Das Downsizing in meiner Firma hat zu einer Erhöhung meines "Drogenkonsums" (z.B. Alkohol, Medikamente, ...) geführt.				
85	Durch Weiterbildungsmaßnahmen versuche ich, meinen "Marktwert" zu erhöhen.				
86	Ich versuche, durch körperliche Aktivitäten oder Hobbys berufliche Belastungen zu kompensieren.				
87	Seit dem Downsizing in meiner Firma denke ich auch im Privatleben öfter an berufliche Dinge als früher.				
88	Im Downsizing heißt es: "Augen zu und durch".				
89	Manchmal frage ich mich, ob ich nicht auf Kosten meines Privat- und Familienlebens zu viel Zeit und Energie in die Firma stecke.				
90	Ich denke, es liegt an mir selbst, aus meiner Situation das Beste zu machen.				

Bindung an das Unternehmen / Commitment

Die folgenden Fragen dienen dazu, Ihre Bindung an die Firma und vor allem eventuelle Veränderungen Ihrer Einstellung zur Firma abzubilden.

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
91	Einem guten Freund oder nahen Verwandten würde ich nicht empfehlen, sich bei meiner Firma zu bewerben.				
92	Ich habe mir schon überlegt, von mir aus eine Stelle in einer anderen Firma zu suchen.				

93	Wenn ich krank bin, schlepe ich mich heute eher in die Firma als vor dem Downsizing.	<input type="checkbox"/>				
94	Die Firma ist mir ziemlich egal, Hauptsache, meine Karriere geht weiter.	<input type="checkbox"/>				
95	Ich fühle mich durch das Downsizing von meiner Firma um meinen Einsatz für die Arbeit betrogen.	<input type="checkbox"/>				

Mögliche Auswirkungen des Downsizing-Prozesses

Die nächsten Fragen sollen u.a. Auswirkungen erfassen, die nicht unmittelbar meßbar und daher oft unterschätzt sind.

		stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
96	Mein Unternehmen ist nach dem Downsizing innovationsfähiger als vorher.	<input type="checkbox"/>				
97	Durch das Downsizing kommt es zu einer dauerhaften Leistungssteigerung der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>				
98	Der interne Konkurrenzdruck steigt durch das Downsizing.	<input type="checkbox"/>				
99	Intrigen, politische Spielchen und undurchsichtige Ereignisse nehmen durch das Downsizing zu.	<input type="checkbox"/>				
100	Durch das Downsizing kann mein Unternehmen flexibler auf Marktschwankungen reagieren.	<input type="checkbox"/>				
101	Durch Downsizing gehen viele Energien in Form unproduktiver oder sogar kontraproduktiver Verhaltensweisen verloren.	<input type="checkbox"/>				
102	Die Arbeitslast erhöht sich für die verbleibenden Mitarbeiter durch den Stellenabbau massiv.	<input type="checkbox"/>				
103	Durch das Downsizing wächst mein Arbeitsteam richtig zusammen.	<input type="checkbox"/>				
104	Es verlassen auch Mitarbeiter das Unternehmen, die wir eigentlich dringend benötigen würden.	<input type="checkbox"/>				
105	Das Downsizing bedeutet für unsere Firma einen Imageverlust.	<input type="checkbox"/>				
106	Mein Vertrauen in die strategischen Fähigkeiten unserer Unternehmensleitung ist durch den Abbau massiv erschüttert.	<input type="checkbox"/>				

107 Wenn ich mir vorstelle, wie mein Unternehmen zur Zeit ist, fallen mir folgende Bilder/Metaphern ein (Stichworte):

Statistische Daten

Zum Abschluß des Fragebogens möchte ich Sie noch um einige Angaben bitten, um Ihre Antworten mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen vergleichen zu können. Die Ergebnisse werden nur für statistische Auswertungen, nicht für einzelne Mitarbeiter ermittelt.

108 Ihr Alter?

- bis 25 Jahre
 26 bis 35 Jahre
 36 bis 45 Jahre
 46 bis 55 Jahre
 56 Jahre und älter

109 Wie lange arbeiten/arbeiteten Sie in Ihrer Firma?

- weniger als 5 Jahre
 5 bis 10 Jahre
 11 bis 20 Jahre
 über 20 Jahre

110 Sind Sie Alleinverdiener?

- Ja Nein

☺ *Vielen Dank, daß Sie alle meine Fragen beantwortet haben.*

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen (haben), möchte ich noch bitten, die Fragen in Anhang I zu beantworten.

Führungskräfte möchte ich noch bitten, die Fragen in Anhang II zu beantworten.

Anhang I

Fragen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen (haben).

111 Wie trennen/trennten Sie sich von Ihrem Unternehmen?

- per Auflösungsvertrag im gegenseitigen Einverständnis
 per Vorruhestandsregelung
 per betriebsbedingter Kündigung
 andere: _____

112 Wann trennen/trennten Sie sich von Ihrem Unternehmen?

- Vergangenheit: vor mehr als 1 Jahr
 Vergangenheit: vor 0,5 bis 1 Jahr
 Vergangenheit: im letzten halben Jahr
 aktuell (+/- 1 Monat)
 Zukunft: im nächsten halben Jahr
 Zukunft: in 0,5 bis 1 Jahr
 Zukunft: in mehr als 1 Jahr

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
113 Ich werde auf alle Fälle versuchen, wieder eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen.	<input type="checkbox"/>				
114 Bei den Verhandlungen zum Auflösungsvertrag hatte ich manchmal das Gefühl, über's Ohr gehauen zu werden.	<input type="checkbox"/>				
115 Auf dem Arbeitsmarkt sehe ich noch gute Chancen für mich.	<input type="checkbox"/>				
116 Ich bin von meinen Vorgesetzten und Mitarbeitern immer mit Anstand und Würde behandelt worden.	<input type="checkbox"/>				

Anhang II

Fragen an Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter freisetzen (müssen).

	stimmt genau	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
117 Man lernt in der Ausbildung nicht, mit restriktiven Prozessen wie Entlassungen umzugehen.	<input type="checkbox"/>				
118 Wenn ich nicht abbaue, tut es ein anderer.	<input type="checkbox"/>				
119 Es gibt so gut wie keine Unterstützung für Führungskräfte, die Mitarbeiter abbauen müssen.	<input type="checkbox"/>				
120 Ich glaube, daß ein persönlicher externer Coach oder eine externe Supervisionsgruppe mir helfen würden, den Anforderungen des Abbaues besser gerecht zu werden.	<input type="checkbox"/>				
121 Als ich meine derzeitige Stelle angetreten habe, war mir bewußt, daß der Abbau von Personal zu meinen Funktionen gehören würde.	<input type="checkbox"/>				

☺ Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen mit dem dafür vorgesehenen Antwortkuvert zurück.

☺ Vielen Dank, daß Sie sich soviel Zeit genommen haben, an dieser Untersuchung teilzunehmen.



Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Christian Scholz, Hans Oberschulte (Hg.):

Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur

Sonderband 1994 der *Zeitschrift für Personalforschung*

ISBN 3-87988-110-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 252 S., DM 48.-

Der **erste Teil** dieses Sonderbandes befaßt sich mit den Grundlagen dieses Forschungszweigs und behandelt die übergeordnete Perspektive der grundsätzlichen Erfordernisse sowie Möglichkeiten eines Personalmanagements bei wirtschaftlichen Schwankungen. Die anschließenden Beiträge befassen sich mit konkreten Aufgabenfeldern des Personalmanagements in Abhängigkeit von der Konjunktur.

Der **zweite Teil** dieses Sonderbandes widmet sich der Personalentwicklung. Zunächst werden Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession herausgearbeitet. Im Anschluß daran wird mit dem Inplacement eine antizyklische Personalentwicklungsstrategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen vorgestellt. Abschließend werden empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen zur Personalentwicklung in Krisenzeiten diskutiert.

Der **dritte Teil** befaßt sich mit der Personalführung und Organisation des Personalmanagements. Der erste Beitrag stellt dabei ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen für eine Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung vor. Der zweite Beitrag thematisiert den Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Personalführung. Zum Abschluß wird der Frage nachgegangen, ob eine werteorientierte Personalpolitik in der Rezession als Kosten- oder als Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Der **vierte Teil** behandelt die Aspekte Arbeitszeit und Freisetzung. Zunächst wird dabei ein Ansatz zur Leistungsoptimierung in rezessiven Zeiten durch strategische Personalanpassung vorgestellt. Es folgt ein Beitrag, der sich mit der Arbeitszeitgestaltung vor dem Hintergrund von Unternehmen, Mitarbeiter und Familie auseinandersetzt. Der vierte Teil schließt mit einem Vergleich der Behandlung von Personalüberschüssen in der Stahlindustrie Deutschlands und Frankreichs.

Annette Nagel: Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession. Zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 7

ISBN 3-87988-244-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 432 S., DM 69.80

Aus interessenpluralistischer Perspektive wird in der vorliegenden empirischen Untersuchung der Frage nachgegangen, welchen Beitrag ein professionelles Personalmanagement für den Unternehmenserfolg leistet – fokussiert auf die Rezession als eine Phase erschwelter gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen.

Martin Schneider: Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des Flexiblen Unternehmens

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, hrsg. von Rolf Birk und Dieter Sadowski, Band 10

ISBN 3-87988-308-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 254 S., DM 46.80

Wie reagieren Unternehmen personalpolitisch auf Änderungen der Konjunktur? Betreiben sie im Absatzeinbruch einen starken Personalabbau? Oder verkürzen sie, wie die Volkswagen AG 1993, die durchschnittliche Arbeitszeit drastisch, um Personalabbau zu vermeiden? Wann legen Unternehmen liquide Mittel eher am Finanzmarkt an, anstatt Mitarbeiter einzustellen? Gibt es im Hinblick auf diese Fragen Unterschiede beispielsweise zwischen großen und kleinen Unternehmen oder zwischen deutschen und britischen Unternehmen?

All diese Fragen sind aus Sicht der Arbeitsnachfragetheorie grundsätzlich dadurch zu erklären, daß Unternehmen ihre Personalkosten bzw. die Kosten von Personalanpassungen minimieren. Die vorliegende Arbeit fordert diese in Politik und Wissenschaft verbreitete Sicht der Dinge heraus, indem sie risikopolitische Erwägungen zur Erklärung von Personalanpassungen heranzieht: Angesichts unsicherer Finanz- und Absatzmärkte versuchen Unternehmen, die Risiken, denen sie sich mit ihren Entscheidungen aussetzen, in Grenzen zu halten; sie verfolgen ein Risikomanagement in der Personalpolitik. Entfaltet wird dieser Gedanke in einem formalen unternehmenstheoretischen Modell, das sich die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie zunutze macht. Ein deutsch-britischer Vergleich verdeutlicht, daß länderspezifische Arbeitsmarktinstitutionen die unternehmerischen Risikokalküle deutlich beeinflussen und damit auf „landestypische“ Muster von Personalanpassungen hinwirken.

Norbert Brühl: Personalabbau und Altersstruktur. Eine betriebswirtschaftliche Analyse

Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen, hrsg. von Dieter Sadowski, Band 3

ISBN 3-87988-246-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 198 S., DM 52.80

Von konjunkturell bedingtem Beschäftigungsabbau sind die verschiedenen Altersgruppen am Arbeitsmarkt nicht gleichmäßig, sondern die jüngsten wie die ältesten Arbeitskräfte überproportional betroffen. Zu den von den Unternehmen am häufigsten angewendeten Anpassungsinstrumenten zählen einerseits Rekrutierungs- und Übernahmestopps, die Kürzung von Ausbildungsbudgets und die Entlassung jüngerer Arbeitnehmer, andererseits kostenträchtige Frühverrentungsprogramme.

Die Zwangsläufigkeit dieser altersselektiven Personalanpassungen resultiert nicht zuletzt aus dem empirischen Faktum meist stabiler Beschäftigungsverhältnisse. Entlang der Senioritäts- und Altersdimension der Belegschaften streuen sowohl die Entlassungskosten als auch das Verhältnis von Produktivität und Lohn als wesentliche Einflußgrößen der Personalabbauentscheidung. Um diese Zusammenhänge zu untermauern und zu quantifizieren, werden im Zuge dieser Arbeit unterschiedliche arbeitsökonomische Theorien herangezogen, die auf implizite Vereinbarungen im Rahmen von dauerhaft angelegten Arbeitsverträgen abstellen. Darüber hinaus werden die institutionellen Rahmenbedingungen – insbesondere einschlägige Regelungen des Arbeits- und Sozialrecht – analysiert. Ein investitionstheoretisches Entscheidungsmodell verknüpft die verschiedenen Einflußfaktoren; seine simulative Anwendung führt zu Ergebnissen, die mit dem Ausgangsphänomen und den Befunden der Sekundäranalyse einer Betriebsbefragung in Einklang stehen.

Downsizing – Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe

Personalabbau und andere Verschlankungsmaßnahmen in deutschen Unternehmen halten an. Zu offensichtlich sind die deutlichen Kosteneinsparungen, die durch Downsizing primär erzielt werden können. Was in den betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analysen jedoch meistens übersehen wird, sind die „hidden costs“ – schwer feststellbare und unberechenbare Kosten – die in den Auswirkungen der Abbaumaßnahmen auf die Mitarbeiter, deren Ressourcen und Einsatzbereitschaft verborgen liegen. In dem vorliegenden Buch kommen Menschen zu Wort, die wissen, worum es geht. Als unmittelbar Betroffene schildern sie, was passiert, wenn Unternehmen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und der Kostenreduktion umstrukturiert werden. Führungsverantwortliche, „Überlebende“ sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihr Unternehmen verlassen, zeigen auf, welche Ängste und Dysfunktionalitäten, aber auch welche Hoffnungen und Erwartungen in der Umbausituation entstehen. Daraus ergeben sich Hinweise zur Diagnose, Behandlung und Prävention kontraproduktiver Erscheinungen sowie der Nutzung möglicher Potentiale und Veränderungsenergien.

Susanne von Baeckmann ist promovierte Psychologin und hat sich auf den Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie spezialisiert. Seit 1993 im Beratungsbereich tätig, ist sie heute Partnerin der Personalberatung PBE in Florstadt bei Frankfurt.

