

Wie können Beschäftigungs-  
und Arbeitsfragen in  
Anbetracht der Auswirkungen  
der Umstrukturierungen auf  
die Rolle der Arbeitsgruppe  
als Faktor für den  
(Wieder-)Aufbau von  
Fachwissen verknüpft  
werden?

---

Juni 2013



### **EGB steering committee**

Joel Decaillon

Judith Kirton-Darling

Józef Niemiec

Luca Visentini

### **Koordination des Projektes: SYNDEX Europe**

Sonia Abdesslem

Ana Isabel Martinez

Philippe Morvannou

### **Experten**

Deutschland: Stefan Stracke (WMP)

Frankreich: Sonia Abdesslem und Ana Isabel Martinez (Syndex)

Italien : Daniele Di Nunzio (IRES – Institut de Recherche Economique et Sociale)

Polen: Stephane Portet und Kasia Szczepanik (S.Partner)

Großbritannien: Ana Isabel Martinez (Syndex) und David Tarren (Syndex UK)

Schweden : Eskil Ekstedt (Universität Uppsala)

## ► **Zusammenfassung**

---

<b>1. Hintergrund der Studie .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Projekt und Ansatz .....</b>	<b>5</b>
<b>Kernpunkte der Querschnittsanalyse .....</b>	<b>9</b>
1. Faktoren und Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe im Rahmen des Wissenstransfers .....	11
1.1. Umstrukturierungen beeinflussen die Voraussetzungen für das Funktionieren der Arbeitsgruppe.....	11
1.2. Umstrukturierungen sind Auslöser für Defensivstrategien, die den Know-how-Transfer blockieren können.....	14
2. Die Hintergründe dieser fatalen Situation.....	22
2.1. Eine Frage, über die im Rahmen von Umstrukturierungen zwischen den Sozialpartnern nicht gesprochen wird.....	22
2.2. Die Unzulänglichkeit der zur Verfügung stehenden Regelungen/Werkzeuge ...	24
<b>Europapanorama – 7 Fallstudien aus 6 Ländern zur Veranschaulichung der Lage .....</b>	<b>25</b>
3. Fallstudie 1: Schließung der Honeywell Airport Systems GmbH in Deutschland.....	27
3.1. Spezifischer Kontext der Restrukturierung (Schließung).....	27
3.2. Stellenwert von „Arbeitsgruppe“, Wissenstransfer und kollektiver Kompetenz während des Schließungsprozesses .....	30
3.3. Auswirkungen der Restrukturierung auf die „Arbeitsgruppe“ .....	31
3.4. Fazit.....	33
2. Fallstudie 2: Ein vorschnelles Programm für freiwilliges Ausscheiden in einem französischen Hüttenwerk .....	34
1.1. Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen.....	34
1.2. Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung	36
1.3. Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen .....	37
1.4. Schlusswort .....	39

3.	Fallstudie 3: Rationalisierung des Produktionsprozesses von Intesa SanPaolo SpA in Italien .....	41
3.1.	Spezifischer Kontext der Umstrukturierung .....	41
3.2.	Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsgruppen .....	42
3.3.	Neue Herausforderungen für die Qualität der Arbeit .....	45
4.	Fallstudie 4: Zwei Beispiele massiver Umstrukturierungen bei Orange / Emitel und EDF Rybnik in Polen .....	47
4.1.	Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen .....	48
4.2.	Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung .....	49
4.3.	Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen .....	50
4.4.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	52
5.	Fallstudie 5: Umbau eines lokalen Werks für IT-Geräte in Nordschweden in drei Phasen .....	54
	.....	54
5.1.	Spezifischer Kontext der Umstrukturierung .....	54
5.2.	Kompetenzen und Teamarbeit während der verschiedenen Phasen .....	55
5.3.	Auswirkungen und Konsequenzen .....	56
5.4.	Weitere Entwicklung .....	57
6.	Fallstudie 6: Großbritannien: ein weitreichendes Stellenabbauprogramm, das überwiegend durch freiwillige Abgänge geregelt wurde .....	58
6.1.	Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen .....	58
6.2.	Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung .....	60
6.3.	Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen .....	61
6.4.	Überblick über die wichtigsten Punkte .....	63
	<b>Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....</b>	<b>65</b>

## 1. Hintergrund der Studie

Umstrukturierungen sind zu einem wesentlichen Steuerungsinstrument in Unternehmen geworden. Die Programme finden immer häufiger und in schnellerer Abfolge statt, und sind in großen Konzernen mittlerweile an der Tagesordnung. Umstrukturierungen bergen aber auch Risiken, die oft zu schweren Traumata führen. Ungeachtet der Häufigkeit bedeuten sie ein außer-gewöhnliches Geschehen, das den Entwicklungspfad eines Unternehmens, seine Strukturen und die Karrieren der Beschäftigten verändert. Indem sie grundlegende Strukturen einer Organisation ändern, stellen Umstrukturierungen bestehende Routinen, den sozialen Vertrag (zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen und zwischen den Arbeitnehmern), kollektive Überzeugungen und die gemeinsame Wissensbasis in Frage.

Das Ausmaß des Phänomens Umstrukturierung, ihre tief greifenden Effekte und die Tragweite ihrer Risiken rechtfertigen den Einsatz von Mitteln, die eine präventive Wirkung und Bewältigung gewährleisten. Dies macht auch einen permanenten sozialen Dialog erforderlich, der sich diesen Zielen widmen muss.

Aus Sicht der Gewerkschaften stellen Umstrukturierungen vor allem eine Gefährdung von Arbeitsplätzen dar. Die Erhaltung der Arbeitsplätze und die Durchsetzung guter Sozialpläne stehen dabei im Fokus der Aufmerksamkeit von Gewerkschaftsführern. Fragen der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der konkreten Durchführungsbedingungen der Tätigkeit treten im Laufe der Verhandlungen, die mangels vorausschauender Strategien auf Managementebene oft im Eilverfahren geführt werden, in den Hintergrund. Auch wenn seit einem Jahrzehnt der „menschlichen“ Dimension von Umstrukturierungen zunehmend Rechnung getragen wird. Dies zeigt sich im gestiegenen Bewusstsein für die psychosozialen Risiken bei Umstrukturierungen; eindrucksvollstes Beispiel ist vielleicht das Urteil eines französischen Gerichts, mit dem ein Entlassungsprogramm aufgrund der Gesundheitsgefahren für die Beschäftigten annulliert wurde (FNAC, Dezember 2012).

In ihrem Grünbuch zu Umstrukturierungen vom Januar 2012 erinnert die Europäische Kommission daran, dass *„den sozialen und gesundheitlichen Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit, Anpassungsdruck, Arbeitsplatzverlust und langfristiger Arbeitslosigkeit mit einem effektiven Ansatz begegnet werden [muss], der den Arbeitnehmern die Anpassung an Veränderungen am Arbeitsplatz bzw. die rasche Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ermöglicht sowie die negativen gesundheitlichen Auswirkungen von Übergängen abschwächt“*.

Ferner betont die Kommission in ihrem Grünbuch, dass *„für eine reibungslose Anpassung an Veränderungen natürlich der Qualifikationsbedarf antizipiert und angemessen in Humankapital investiert werden [muss]“*.

Die Frage der benötigten Qualifikationen hat sich im Laufe der Zeit zu einem wichtigen Aspekt beim Management von Umstrukturierungen entwickelt. Allerdings ist festzustellen, dass bisher nur individuelle Kompetenzen Berücksichtigung finden. Dieser Ansatz lässt jedoch eine grundlegende Dimension außer Acht: Das Unternehmen ist ein Kollektiv, in dem die Dynamik mehr als die Summe der einzelnen Laufbahnen darstellt.

Die Arbeit und die Arbeitsgruppen bleiben also blinde Flecken der Umstrukturierungen mit der Folge, dass die mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen der Reorganisationen auf die Zukunft der beruflichen Fertigkeiten verdeckt werden.

Ob es sich bei diesem Trend um eine vorsätzliche Strategie oder einfach um Defizite bei der Problemerkennung handelt, die Auswirkungen bleiben gleich: Umstrukturierungen führen tendenziell zu einer Reduzierung und Beeinträchtigung der Arbeitsgruppen bzw. zu ihrem Verschwinden. Der Niedergang der Arbeitsgruppen mündet jedoch auf längere Sicht im Untergang des Tätigkeitsbereichs, wodurch die psychologische Funktion der Arbeit abnimmt - mit allen psychosozialen Auswirkungen, die sich daraus ergeben. Diese belasten den Einzelnen wie die Arbeitsgruppe und betreffen sowohl die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten (Survivors) als auch die ausscheidenden Arbeitskräfte (Victims)

#### **Arbeitsgruppe: Definition und Voraussetzungen**

Arbeitsgruppe bezeichnet eine Gruppe, bei der mehrere Arbeitnehmer eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten UND die darauf gründet, dass gemeinsame Handlungsstandards eingehalten werden (d. h. fachgerechte Ausführung der Arbeit und angemessene Verhaltensweisen). Diese Standards unterscheiden sich von vorgegebenen Verfahren dahingehend, dass sie aus der Konfrontation mit der Realität (d. h. der Praxis) erwachsen und von der Arbeitsgruppe eigenständig entwickelt und diskutiert werden. Sie erfüllen eine Regulierungs-, Kohäsions- und Schutzfunktion. Dennoch sind sie nicht starr, denn die Arbeitsgruppe muss eine Gegenüberstellung der Standpunkte ihrer Mitglieder über die Standards zulassen und damit zu ihrer Weiterentwicklung beitragen, um sich frei entfalten zu können. Hierfür benötigt sie einen eigenen, formellen oder informellen Rahmen für Beratung und Entscheidungen.

Die Arbeitsgruppe darf also nicht verwechselt werden mit

- kollektivem Handeln: Gesamtheit von Handlungen, die von mehreren Individuen gemeinsam ausgeführt werden
- Arbeitsteam: eine formal begrenzte Gruppe aus mehreren Individuen mit einem gemeinsamen Ziel bzw. Zweck

Mindestvoraussetzung für eine funktionierende Arbeitsgruppe sind Einsatzbereitschaft, Kooperation, Vertrauen, gegenseitige Hilfe und Loyalität zwischen Kollegen.

Doch die Bildung und Aufrechterhaltung der Gruppen hängen auch von Managementpraktiken und der Arbeitsorganisation vor Ort ab. Denn existierende Arbeitsgruppen können durch Managementpraktiken, die darin bestehen, Spielregeln unvermittelt zu ändern und Handlungsspielräume einzuschränken, oder vor dem Hintergrund der Arbeitsplatzunsicherheit und der damit verbundenen Ängste eine übermäßige Konkurrenz zwischen Mitarbeitern entstehen zu lassen, beeinträchtigt oder gar zerstört werden.

## 2. Projekt und Ansatz

Die Defizite in Bezug auf die Sichtbarkeit und Verstehbarkeit der vielschichtigen Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Tätigkeiten und den Wissenstransfer müssen nun dringend und unbedingt beseitigt werden. Hierfür müssen mehrere Fragen beantwortet werden:

- Wie wirken sich Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe beim (Wieder-)Aufbau des fachlichen Know-hows aus?
- Was geschieht mit dem individuellen und kollektiven Know-how nach einer Umstrukturierung?
- Verändert der Umstrukturierungsprozess die Art und Weise, wie Beschäftigte ihre Kenntnisse innerhalb der Arbeitsgruppe in Umlauf bringen bzw. weitergeben?
- Werden die verbleibenden und die ausscheidenden Beschäftigten von den gleichen Auswirkungen und Mechanismen tangiert?
- Gibt es Umstrukturierungsmaßnahmen, die sich schädigender auswirken als andere?
- Wie lassen sich Beschäftigungsfragen mit dem Problem der Arbeit im Umstrukturierungskontext verbinden?

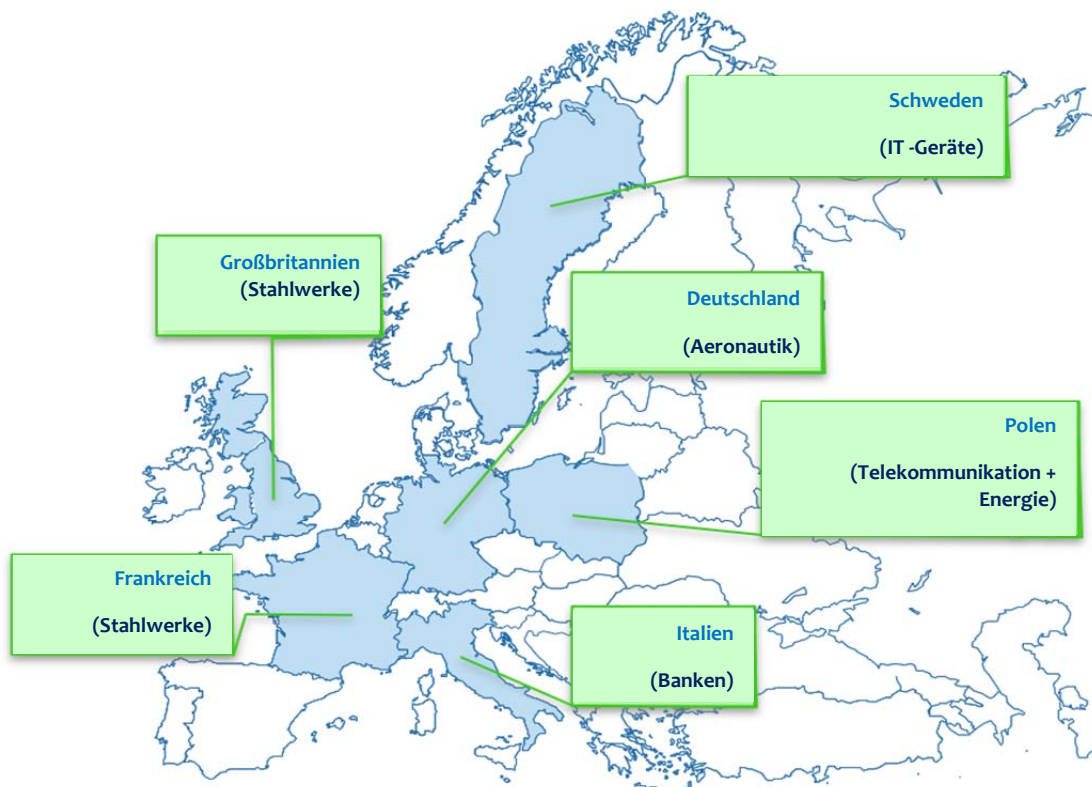
Mit dem von uns durchgeführten Projekt sollen Erkenntnisse bezüglich dieser Fragen sowie das Vorhandensein oder die Abwesenheit dieser Probleme in den Unternehmen ermittelt werden.

Ziel ist es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die kollektive Kompetenz und die Arbeitsgruppen in Umstrukturierungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Die Studie versteht sich nicht als eine endgültige Beurteilung, sondern will vielmehr notwendige Denkansätze für Gewerkschaften aufzeigen. Die Methodologie basiert auf einer Zusammentragung von Anhaltspunkten und Problemen, statt auf der Darlegung bewährter Verfahren, da diese zum großen Teil noch nicht einmal entwickelt wurden.

Das Projekt wurde gemäß dem Konzept der Aktionsforschung durchgeführt. Dabei flossen aktuell verfügbare und formalisierte wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Erfahrungswerte der in Umstrukturierungen involvierten Akteure vor Ort (Experten, Gewerkschaftsvertreter, Beschäftigte, Managementvertreter) ein. Das Projekt richtet sich an die Sozialpartner. Wir haben daher einen partizipativen Ansatz mit einem Lenkungsausschuss gewählt, der neben der Projektleitung an den Überlegungen zur Studie beteiligt wurde. Aufgabe dieses Projekts ist es schließlich, über den Verweis auf neue Problemstellungen hinaus konkrete Instrumente für Situationsanalysen (Tabelle) und Handlungsempfehlungen (Leitfaden) für die Sozialpartner zu entwickeln.

Über die Erhöhung der Visibilität hinaus soll dieses Projekt eine bessere Verständlichkeit und eine bessere Kenntnis in Bezug auf die Frage kollektiver Kompetenzen und Arbeitsgruppen bei Umstrukturierungsprozessen vermitteln. Um dies zu gewährleisten, wurde eine Literatursichtung durchgeführt.

Zudem wurden Erfahrungen und Fallstudien aus 6 Ländern und 7 Unternehmen ausgewertet. Die Fallstudien wurden auf der Grundlage von Einzel- und Gruppenbefragungen mit im Unternehmen verbliebenen Beschäftigten, z. T. ehemaligen Beschäftigten, Managementvertretern und Gewerkschaftern vorgenommen, die von Umstrukturierungen betroffen waren. Insgesamt wurden 67 Personen befragt (Einzelheiten siehe unten), die von ihren Erfahrungen, ihren Gedanken, ihren Vorschlägen und oft auch ihrem Unbehagen berichteten. Dieser Bericht stützt sich hauptsächlich auf ihre Aussagen.



Europapanorama-Fallstudien

Die vorliegende Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung durch die Gewerkschaften, auch wenn in einigen Fällen die gewünschten Gespräche u. a. mit Managementvertretern nicht stattfinden konnten.

Die Analyse der Interviews hat gezeigt, dass die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf kollektive Kompetenzen und Arbeitsgruppen Gemeinsamkeiten aufweisen. Sie hat außerdem bestätigt, dass dieser Prozess nicht wahrgenommen wird. Wir wollten in diesem Bericht daher abschließend einige Instrumente vorstellen, um diese Frage wieder in den Mittelpunkt der Verhandlungen bei Umstrukturierungen stellen zu können.



**EGB – Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Wir hoffen, dass dieser Bericht dazu beitragen kann, dass diese Fragestellungen stärker ins Bewusstsein gerückt werden, und danken allen, die an der Durchführung mitgewirkt oder in den Interviews unsere Fragen beantwortet haben.

Der Bericht ist anhand der dargelegten Fallstudien strukturiert. Den Fallstudien ist eine Zusammenfassung vorangestellt, die folgende Themen behandelt:

- Querschnittsanalyse der Auswirkungen von Umstrukturierungen auf kollektive Kompetenzen und Arbeitsgruppen
- Analyse der unterschiedlichen Mechanismen, die bei diesen Umstrukturierungen eine Rolle spielen



► **Zusammenfassung** \_\_\_\_\_

**Kernpunkte der  
Querschnittsanalyse**



# 1. Faktoren und Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe im Rahmen des Wissenstransfers

## 1.1. Umstrukturierungen beeinflussen die Voraussetzungen für das Funktionieren der Arbeitsgruppe

### Zur Erinnerung: Rolle der Arbeitsgruppe im Rahmen des Know-how-Transfers

Es steht zwar außer Frage, dass der Lernprozess und die Entscheidung dazu auf individueller Ebene erfolgen, dies ist jedoch nicht ausreichend, um den Lernerfolg oder den für die ordnungsgemäße Ausübung der Tätigkeit erforderlichen Berufskennntnisstand zu garantieren.

Die Aneignung von Erfahrungen wird durch die Arbeitsgruppe gefördert, denn sie ermöglicht:

- die Kniffe des Berufs zu erlernen; von der Gruppe bereits herausgefundene Tricks, um schwierige Aufgaben zu bewältigen (Effizienzfaktor);
- die gängigen Vorsichtsmaßnahmen in Bezug auf die Berufsrisiken und Defensivstrategien hinsichtlich potenzieller Leidensquellen am Arbeitsplatz (Schutzfunktion und Risikomanagement) einzuüben;
- Standpunkte und Verfahrensweisen gegenüberzustellen und damit zur Weiterentwicklung der allgemeinen Praxis beizutragen (Faktor für organisatorischen Fortschritt);
- die Einhaltung der Regeln der Technik und der Berufsregeln („die Dos and Don'ts“) (Referenzfunktion) zu gewährleisten;
- die Qualität der Arbeit gemäß vereinbarten Berufskriterien (Anerkennung ist wichtig für alle zur Mobilisierung der Handlungsressourcen) (Quelle für Anerkennung);
- die Zusammenarbeit zu regeln (Aufteilung der Arbeitslast oder gegenseitige Hilfe z. B. bei Schwierigkeiten) (Regelungsfunktion).

Die Arbeitsgruppe, die eine **Lern-, Referenz- wie auch Schutzfunktion** hat, ermöglicht dem Einzelnen, seine berufliche Identität auf geteilte Fachkenntnisse aufzubauen und der Arbeit einen Sinn zu geben. Im Gegenzug bietet die Arbeitsgruppe den Rahmen für die persönliche Erfahrungsbildung und garantiert so den Fortbestand und die Entwicklung des Berufsstandes. Sie ist somit Träger der kollektiven Kompetenz, die mehr ist als die Summe der einzelnen Kompetenzen, und trägt zur Professionalisierung des beruflichen Werdegangs der einzelnen Mitarbeiter bei.

Damit die einzelnen Mitarbeiter Erfahrung sammeln und die Arbeitsgruppe ihre Ausbildungsfunktion ausüben kann, **müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein**. Die

meisten betreffen die Arbeitsorganisation, die die Zusammenarbeit, je nach Ausgestaltung, mehr oder weniger fördert. Die Bereitschaft zur Kooperation und zur Weitergabe von Know-how ist nämlich keine Selbstverständlichkeit. Dies setzt unter anderem voraus, dass:

- jeder einen Vorteil (egal welcher Art) davon hat;
- ein Klima des Vertrauens und ein Gefühl der Sicherheit unter den Mitgliedern dieser Gruppe vorherrscht, das auf fairen Verhaltensweisen beruht;
- die jeweiligen individuellen Kompetenzen identifiziert und anerkannt sind;
- es einen Rahmen und Zeit für den beruflichen Austausch gibt;
- Handlungsspielraum im Rahmen der Ausübung der Tätigkeit besteht;
- die Belegschaft an die tatsächliche Arbeitslast angepasst ist;
- die Qualität des „Zusammenlebens“ (Harmonie) sich in der Arbeitsgruppe bemerkbar macht;
- die Kooperation stärker ausgeprägt ist als die Konkurrenz.

Umstrukturierungen sind, von Anfang an und per se, Maßnahmen, die den reibungslosen Ablauf der oben beschriebenen Mechanismen beeinträchtigen können, da sie die Beschäftigungslage destabilisieren und durch organisatorische Veränderungen zwangsläufig die Arbeitsroutinen beeinträchtigen. Nicht nur die Belegschaft ist dadurch einem ständigen Wandel ausgesetzt, sondern auch die Aktionsfelder und die Bedingungen für die Ausübung der Tätigkeit der Beschäftigten.

Aus den Fallstudien konnten eine Reihe von Auswirkungen abgeleitet werden, die zur Verschlechterung der Bedingungen für das Funktionieren der Arbeitsgruppen beitragen.<sup>1</sup> Im Hinblick auf die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter kann festgestellt werden:

- **Auswirkung 1:** Die **Zunahme der Arbeitsbelastung** und die **Übernahme neuer peripherer Aufgaben** (infolge des Stellenabbaus) beanspruchen einen großen Teil der Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter, die somit weniger Zeit für den informellen Wissenstransfer aufwenden können. Dies trifft allgemein in der Phase nach der Umstrukturierung auf und kann sich in die Länge ziehen, wenn keine Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitslast ergriffen werden. So wird fallweises Tutoring, das vor der Umstrukturierung noch möglich war, ausgesetzt, im schlimmsten Fall eingestellt.
- **Auswirkung 2:** Die möglichen Neukonfigurationen unterschiedlicher Art (Stellenwechsel, Änderung des Status oder des Tätigkeitsinhalts usw.) gehen mit einer **Infragestellung der bislang anerkannten Kompetenzen** einher. Dies betrifft sowohl die Beziehung des Einzelnen zu sich selbst (der sich nicht mehr über sein Know-how sicher ist) als auch zu anderen (sein informeller Status unter den Kollegen

---

<sup>1</sup> Wir berichten hier nur über die wichtigsten Auswirkungen, die direkt zur Verschlechterung der Lernfunktion der Arbeitsgruppe beitragen. Andere Effekte wurden beobachtet, die die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf das psychosoziale Klima im Allgemeinen und die Gesundheit der Einzelnen belegen. Einige wurden in den Beschreibungen der Fallstudien erwähnt.

aufgrund seiner anerkannten Kompetenzen ist nicht mehr gesichert). Um der geforderten Vielseitigkeit nachzukommen, sehen sich einige gezwungen, hoch spezialisierte Kompetenzen, weit abseits von ihrem Bereich oder ihrem Beruf, zu erwerben. Sie haben schließlich den Eindruck, sich zu verzetteln und alles schlecht zu machen (einschließlich dessen, was sie vorher gut beherrschten). Mitarbeiter, die Zweifel daran haben, ob sie ihre Tätigkeit beherrschen, oder sich in einer Sackgasse befinden, sind weniger bereit, ein Know-how weiterzugeben, das sie nicht oder nicht mehr haben. Die kontinuierlichen Umstrukturierungsprozesse zeitigen eine paradoxe Wirkung: Die Mitarbeiter haben im Zuge der Veränderung ihres Arbeitsplatzes nicht das Gefühl, an Kompetenzen zu gewinnen, sondern sich in einem **unablässigen Lernprozess** zu befinden.

- **Auswirkung 3:** Die Infragestellung betrifft nicht nur die bislang anerkannten Kompetenzen, sondern den Besitz von Kompetenzen ganz allgemein. In zahlreichen Fällen macht sich Besorgnis in der Gruppe breit, wenn Fachkompetenzen der ältesten im Zuge des Programms ausscheidenden Mitarbeiter trotz bestehendem Bedarf verloren gehen. Die Frage stellt sich nicht mehr auf individueller Ebene, „Werde ich das Know-how haben?“, sondern auf kollektiver „Werden wir die Kompetenzen haben, im Wissen dass niemand mehr da ist, der das Know-how hat?“. Die Sorge verwandelt sich in Zweifel an der Kompetenz der Gruppe, an ihrer Legitimität und ihrer Fähigkeit, die verlorene Kompetenz wieder aufzubauen. Unter bestimmten Umständen kann dieser Zweifel eine **Kompetenzverlustspirale** auslösen:

[Wenn man eine Aufgabe nicht erledigen kann und zweifelt, ob man es schafft, → gibt man schließlich auf; → dies hat Auswirkungen auf die andere Aufgaben, → man verliert Zeit und konzentriert sich darauf, diese negativen Folgen zu beheben oder man versucht, es „einfach trotzdem zu machen“; → man schöpft seine eigenen Kompetenzen nicht aus, → man verzeichnet einen Kompetenzverlust.]

Diese Spirale kann sich noch verschärfen, wenn sich Krisen der industriellen Leistungsfähigkeit (Produktivität und/oder Qualität) bemerkbar machen. Dies kann mit einem Ohnmachtsgefühl einhergehen, das ein Abschieben der Verantwortung auf das Management bzw. die Geschäftsführung oder eine Kollektivschuld („wir sind unfähig, um“) zur Folge hat. Was die Einstellung anbelangt, kann dies demotivierend wirken und/oder bei denen, die die Möglichkeit dazu haben, den Wunsch bestärken, aus dem Unternehmen auszuschneiden, was wiederum die Kompetenzverlustspirale weiter verschärft. Das Unternehmen verliert dadurch an Attraktivität, was Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung zur Folge haben kann. In jedem Fall wird das Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit geschürt, was sich nicht förderlich auf den Austausch und die Weitergabe von Kompetenzen auswirkt.

- **Auswirkung 4:** Durch Nettostellenabbau oder Versetzungen auf durch Abgänge frei gewordene Stellen kann die Zusammensetzung der Gruppe (Mitglieder) tiefgreifend verändert und **ein zuvor bestehendes Gleichgewicht massiv gestört werden**. Alle Bezugspunkte, die Identität und die Dynamik der Gruppe, müssen angepasst werden. Wenn die Abgänge zahlenmäßig einen Schwellenwert überschreiten und/oder die Säulen der Gruppe aus dem Betrieb ausscheiden, wird die sozio-affektive Rekonstruktion beeinträchtigt oder beträchtlich erschwert. Die Gruppe kann

gleichzeitig eine „Amputation“ und eine „Aufpfropfung“ durchleben: Nicht nur müssen die ausgeschiedenen Kollegen betrauert werden, es gilt auch, sich an andere zu gewöhnen. Es besteht dann das Risiko, dass die Gruppe nur eine Ansammlung von Individuen und Praktiken bleibt, die nicht die Zeit für eine weitere Harmonisierung hatte. In bestimmten Fällen kann dies zu einer **Störung des Integrationsprozesses neuer Kollegen führen**, was wiederum den Transfer der vorhandenen Kompetenzen erschweren kann.

- **Auswirkung 5:** Aus allen oben genannten Gründen, zu denen noch die Auswirkungen der auf individueller oder kollektiver Ebene entwickelten Defensivstrategien (siehe nachfolgenden Absatz) hinzugerechnet werden können, entstehen im Zuge von Umstrukturierungen häufig **zwischenmenschliche Spannungen**. Diese Spannungen beeinträchtigen die Zusammenarbeit und die konstruktive Konfrontation der Standpunkte hinsichtlich Beruf, Arbeitsmethoden oder Tätigkeit weicht immer öfter Streitereien zwischen einzelnen Mitarbeitern. Ihre Entstehung beansprucht viel Energie und führt zu einer Verschlechterung des Arbeitsklimas und untergräbt das Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Grüppchenbildung oder Isolation ist die Folge und letztlich wird die, formelle bzw. informelle, Zirkulation von Know-how unterbunden. Diese Spannungen beschränken sich manchmal nicht auf die Arbeitsgruppe, sondern treten zwischen Arbeitsgruppen, Teams oder Abteilungen auf. Hierarchische Beziehungen (vor allem mit dem lokalen Management) können ebenfalls betroffen sein. Im ungünstigsten Fall kann es zu unfairen Verhaltensweisen unter Kollegen (z. B. Verleumdung wie in der polnischen Fallstudie beschrieben) kommen.

## 1.2. Umstrukturierungen sind Auslöser für Defensivstrategien, die den Know-how-Transfer blockieren können

Umstrukturierungen können neben den direkten Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe Defensivstrategien vonseiten der Mitarbeiter auslösen, die sich wiederum gegen die Arbeitsgruppe wenden und/oder sich negativ auf den Kompetenztransfer auswirken.

***Auf kollektiver Ebene: reaktive Formen des Zusammenhalts, rückwärtsgewandt und hermetisch gegenüber anderen***

- **Die Abkapselung der Arbeitsgruppe:** Eine Gruppe, die destabilisiert wurde oder sich durch eine Umstrukturierung bedroht fühlt, kann mit einer Stärkung des internen Zusammenhalts reagieren, um sich zu schützen (schützen, was bleibt) und nicht auseinanderzubrechen. Diese Abkapselung kann von einer Situation zur anderen sehr unterschiedlich ausfallen und wirkt sich daher nicht immer die gleich aus.
  - ▶ In einem Fall kann dies die Mitglieder zusammenschweißen, um sich neuen Herausforderungen (in Hinblick auf Arbeitsbelastung oder Kompetenzen) zu stellen. Diese Gruppe ist dann nicht mehr offen für andere, wendet sich (nicht immer absichtlich) ab, hat Schwierigkeiten, neue Mitglieder aufzunehmen, und ein Know-how-Transfer über die Grenzen der Gruppe hinaus findet (wie im französischen Beispiel) nicht mehr statt.



**EGB – Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

**Wird das „Überlebendensyndrom“ durch ein „Nutznießersyndrom“ ersetzt?**

In keiner unserer Fallstudien konnten wir ein Überlebendensyndrom beobachten, das lange Zeit charakteristisch für die Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die im Unternehmen Verbleibenden war. Die Hauptursache für das scheinbare Verschwinden von Schuldgefühlen bei den Bleibenden gegenüber den Ausscheidenden, insbesondere wenn die Kriterien Alter oder Schwere der Arbeit maßgeblich sind, ist darin zu suchen, dass es mehr freiwillige Abgänge als Entlassungen gab.

Die interessanteste aber auch alarmierendste Beobachtung ist jedoch, dass scheinbar eine Umkehrung des Prozesses im Gange ist. Die Niedergeschlagenheit der Arbeitnehmer angesichts der ständigen Umstrukturierungen, das Ausmaß der psychosozialen Risiken und die Verschlechterung von Bedingungen und Qualität des Arbeitslebens im Allgemeinen führen dazu, dass die verbleibenden Mitarbeiter schließlich diejenigen beneiden, die das „Glück haben, aus dem Unternehmen ausscheiden“ zu können. Das ist natürlich noch ausgeprägter, wenn die Abgangskonditionen günstig sind. Die, die das Unternehmen verlassen, betrachten sich nicht mehr zwangsläufig als Opfer der Umstrukturierung und hegen manchmal Schuldgefühle, weil ihre Kollegen jetzt ihre Arbeit mitübernehmen und ohne sie weitermachen müssen.

- ▶ In anderen Fällen kann die Abkapselung stärker ausgeprägt sein und mehr auf einem Gefühl der Verbitterung als auf dem Antrieb gründen, etwas bewältigen zu müssen. Die verbliebenen Mitglieder der ursprünglichen Gruppe verschließen sich gegenüber anderen und weigern sich, in eine neue Gruppe integriert zu werden (oder sich zu integrieren), zu kooperieren oder ihr Know-how anderen weiterzugeben, weil das von der Umstrukturierung ausgelöste Gefühl der Ungerechtigkeit (Eindruck der Einseitigkeit der Anstrengungen) stärker ist als alles andere (Phänomen der „Abkapselung“, wie im deutschen Fall beschrieben).
- **Festhalten an der Vergangenheit:** Diese Form der Nostalgie für das Unternehmen oder die Gruppe, wie sie früher funktioniert haben, behindert die Arbeitsgruppe, ihre Funktion zur beruflichen Entwicklung und Gestaltung der Zukunft (im polnischen Fall eine Verklärung des Wirtschaftssystems, auf andere Weise in einigen anderen Fällen) wahrzunehmen. Das Prinzip der Kompetenzübertragung gründet jedoch auf der Idee der Weiterführung, der Projektion in die Zukunft. Man engagiert sich jedoch nur, wenn man der Meinung ist, dass es sich lohnt, dieses Know-how eine Zukunft hat. Der Austausch, immer mit einem Unterton des Bedauerns, dreht sich nicht darum, was getan werden könnte und wie, sondern darum, wie es früher war. Darüber hinaus kann diese Vergangenheitsgerichtetheit zu einem Abbruch der Kommunikation zwischen den Mitarbeitergenerationen führen (die Jüngsten können die ewig

gleichen Geschichten der Ältesten nicht mehr hören, machen es auf eigene Faust und verzichten dabei auf die Hilfe der erfahreneren Kollegen).

**Auf individueller Ebene: Ursachen, warum Arbeitnehmer sich sträuben, ihre Kompetenzen weiterzugeben**

- **Zurückhaltestrategie, um seinen künftigen Platz zu sichern** (oder „syndrome de la charrette“ (charrette ist auf Französisch die Liste der zu entlassenden Mitarbeiter), wie dies von einem französischen Gewerkschafter genannt wurde): Die Erfahrung einer Umstrukturierung erzeugt ein Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit (unabhängig von der Einschätzung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Standortes). Diese Angst reicht manchmal aus, um den einzelnen Mitarbeiter dazu zu bewegen, sein spezifisches Know-how für sich zu behalten, um für den Fall einer neuen Umstrukturierung einen Vorteil gegenüber den anderen zu bewahren.
- **Die Rückzugsstrategie infolge des Gefühls rückläufiger Wertschätzung** (oder „Kleenex-Syndrom“): Diese Verteidigungshaltung zielt auf eine minimale Wahrung des Selbstbilds ab. Wenn kein Verständnis für die strategischen Entscheidungen und Führungspraktiken des Unternehmens vorliegt, und der Mitarbeiter gleichzeitig mit einer Nichtanerkennung seines früheren Arbeitsengagements und seiner erworbenen Kompetenzen konfrontiert ist, kann dies seine Beziehung zur Arbeit im Allgemeinen und zu seinem Arbeitsplatz im Besonderen sehr stark belasten und zu einer psychologischen Destabilisierung führen. Der Pakt, den der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu haben meint, bekommt Risse. Wenn er sich seines Status als einfache „Schachfigur“ bewusst wird, stellt er die Gültigkeit seines Engagements allgemein infrage, fühlt sich betrogen oder diskreditiert, die Arbeit verliert für ihn den Sinn<sup>2</sup> und er kann dann beschließen, weniger zu tun und seine Erfahrungen nicht weiterzugeben. Der Transfer kann ohne vorherige Anerkennung nicht funktionieren: Man überträgt nichts, was keinen Wert hat. Dieser Mechanismus kann sowohl bei denen, die aus dem Unternehmen ausscheiden, als auch bei denen, die bleiben, beobachtet werden.
  - ▶ Diejenigen, deren Stellen gestrichen werden, verlieren das Gefühl der Nützlichkeit („was ich gemacht habe, war eigentlich entbehrlich“). Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn die Streichung der Stelle die Abschaffung der Funktion oder den Verlust der dafür erforderlichen Kompetenz bedeutet und vom Management keine Zeit und kein Mechanismus für den Know-how-Transfer vorgesehen sind. Wenn die spezifischen Kompetenzen des Mitarbeiters nicht anerkannt werden, sieht er keine Veranlassung, sich für ihre Weitergabe, an wen auch immer, einzusetzen. Er kann dies, insgeheim auf eine spätere Anerkennung hoffend (wenn dann der Mangel festgestellt wird), sogar verweigern.
  - ▶ Die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter betrifft dies gleichermaßen, wenn sie sich den mit ausscheidenden Kollegen identifizieren. Sie erleben, wie mit den

---

<sup>2</sup> Zahlreiche Erhebungen zu psychosozialen Risiken belegen, dass der Verlust des Arbeitssinns der Gesundheit der Beschäftigten ganz besonders abträglich ist.

Kollegen umgegangen wird, versetzen sich in ihre Lage und stellen sich vor, dass es ihnen sicherlich nicht besser ergangen wäre. Ihre Bereitschaft ein ihrer Meinung nach nicht anerkanntes Know-how weiterzugeben, nimmt dann dementsprechend ab.

Hinsichtlich des Zeitpunkts, ab wann die Auswirkungen der Umstrukturierung zu greifen beginnen, ist festzustellen, dass es sich dabei nicht unbedingt nur um die Postumstrukturierungsphase handelt: Einige zeichnen sich sogar schon vor der offiziellen Ankündigung ab, andere sind während des Verhandlungsprozesses besonders spürbar oder erst zu einem viel späteren Zeitpunkt. Durch die Aneinanderreihung von Umstrukturierungen verschwimmen die Phasen „davor“, „während“, „danach“ und es treten vielmehr kumulative oder gleichzeitige Effekte, die sich gegenseitig verstärken.

### 1.3. Hauptfaktoren, die die Auswirkungen der Umstrukturierungen verstärken

Obwohl die bedeutendsten Folgen in den meisten Gestaltungsformen festgestellt wurden, zeigen die Fallstudien, dass Ausmaß und Art der Auswirkungen je nach Situation ganz unterschiedlich sein können. Es geht also darum, die Ursache dafür herauszufinden, warum eine Gruppe widerstandsfähiger ist als eine andere. Oder anders ausgedrückt: Gibt es Faktoren, die die generellen Auswirkungen der Umstrukturierungen verschlimmern bzw. Umstände, die es ermöglichen, deren negative Folgen zu begrenzen und den Wissenstransfer trotz alledem fortzusetzen? Wir konnten 11 entscheidende Faktoren ermitteln.

1. **Zeitliche Umstände:** Ein entscheidender Faktor ist, ob für die Sicherstellung des Wissenstransfers eine bestimmte Zeit zugestanden wird, und wie lange dieser Zeitraum ist. Die einzigen Fälle, wo der mit den Personalabgängen verbundene Kompetenzverlust begrenzt ist, betrifft Situationen, wo die Abgänge gestaffelt organisiert wurden, so dass die ausscheidenden Mitarbeiter ihre Kompetenzen an die Verbleibenden weitergeben konnten (vgl. Beispiel Großbritannien). Demgegenüber führt die Abruptheit der Abgänge sowohl bei den ausscheidenden als auch bei den verbleibenden Mitarbeitern eher zum Auftreten widerstrebender Strategien mit den entsprechenden Konsequenzen (vgl. Beispiele Frankreich und Deutschland) sowie abwehrender Haltungen. Allgemein ausgedrückt, ist es das **Fehlen eines Übergangszeitraums** nach der Umstrukturierung, das deren Folgen verschlimmert.
2. **Betriebliches Tutoring-Programm:** Die frühzeitige Einrichtung von Regelungen für ein Tutoring oder die Verwaltung von Arbeitsplätzen und Kompetenzen reicht nicht aus, damit ein Wissenstransfer auch tatsächlich stattfindet. Das Programm muss auch umgesetzt werden. Beispielsweise durch die Schaffung von Konditionen, die dies erlauben.
3. **Modell des Personalmanagements:** Wenn hier das Modell der Marktwirtschaft (d.h. ein kurzfristiges und sich opportunistisch nach den unmittelbaren Markttendenzen richtendes Beschäftigungsmanagement) überwiegt, sind die Folgen der Umstrukturierung stärker. Ein solches Modell verstärkt den Druck, was die

aufgelegte Belastung durch Arbeit und Aufgabenvielfalt betrifft, und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Kompetenzverlust-Spirale kommt. Es lässt die finanziell rechnende Denkweise der Führungsverantwortlichen zu Tage treten und begünstigt gleichermaßen das nachlassende Engagement der Beschäftigten. Demgegenüber kann man den Modellen, die damit werben, sozial verantwortungsvoll zu sein (Beispiel Großbritannien), obwohl sie zu massiven Stellenstreichungen führen können, zumindest zugute halten, eine intensivere Unterstützung insbesondere in Bezug auf die Kompetenzen zu bieten.

4. **Mit der Umstrukturierung einhergehende Neufassung der Führungsmethoden und Prozesse:** Umstrukturierungen geben immer häufiger Anlass zu einer grundlegenden Änderung der Arbeitsabläufe und der Funktionsweisen der Beschäftigten als Gruppe. Zusätzlich zum Stellenabbau werden organisatorische Änderungen vorgeschlagen (teilweise sogar als „Lösungen“), die zum Ziel haben, Leistungen und Bezüge individuell zu gestalten, Arbeitsabläufe zu standardisieren und strenge Verfahrensanweisungen herauszugeben. Solche Änderungen haben vernichtende Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe (Konkurrenz tritt an die Stelle von Zusammenarbeit) und auf die spürbare Qualität der Arbeit (die Tätigkeit wird schlechter gemeistert).
5. **Menge und Verteilung der gestrichenen Stellen:** Gewöhnlich wird die Dauer einer Umstrukturierung an die Anzahl gestrichener Stellen geknüpft. Bei einer quantitativen Umsetzung kommt dies sowohl auf der Makro-Ebene (dem gesamten Unternehmen) als auch auf der Mikro-Ebene (einer Abteilung, einer Gruppe) zum Tragen. So hat die Streichung von 20 Stellen in den Supportfunktionen nicht dieselbe Auswirkung auf die Arbeitsgruppen und den Kompetenzverlust, wenn sich diese Stellen auf nur einige wenige Abteilungen konzentrieren, wie wenn sie auf die gesamte Stellenanzahl verteilt sind. Dementsprechend ist eine **Verteilung der gestrichenen Stellen auf die verschiedenen CSPs** (z. B. Führungskräfte/Arbeitnehmer) oder Hauptfunktionen (Support/Produktion) wichtig, um etwaigen, zwischen Arbeitsgruppen auftretenden Unbill einzudämmen.
6. **Wesen der betroffenen Aufgabenfelder und Kompetenzen:** Je stärker ein Aufgabenfeld nach körpereigenen bzw. „einverleibten“ Kompetenzen (Berühren, das Auge, Gespür) verlangt, desto schwieriger ist die Umsetzung des Wissenstransfers und desto mehr Zeit erfordert dieser. Das Paradoxe daran ist, dass Kompetenzen als weniger kritisch oder schwierig angesehen werden, umso weniger sie formalisiert sind. Und desto weniger Zeit oder Führungskräfte werden für den entsprechenden Wissenstransfer zur Verfügung gestellt. Bei einer Kompetenz, die viele teilen, ist das Risiko in Bezug auf den Nettoverlust jedoch entsprechend geringer. Nun sind aber auch diejenigen Kompetenzen Fachkompetenzen, die den globalen strategischen Unternehmenskompetenzen einen Mehrwert verleihen. Aber es sind auch genau diese, die bei Umstrukturierungen oft am bereitwilligsten gestrichen werden.
7. **Auffassung und Ist-Zustand der Gruppe vor der Umstrukturierung:** Die Beständigkeit und Stabilität einer Arbeitsgruppe ist stark abhängig von deren ursprünglichem

Zusammenhalt und von dem Wert, den sie der Zusammenarbeit und dem Wissenstransfer zuschreibt. Mit wiederholten Umstrukturierungen akkumulieren sich jedoch Schwachstellen, was befürchten lässt, dass nach und nach ein Punkt erreicht wird, an dem es nicht mehr weiter geht.

8. **Möglichkeiten entsprechender Aus- und Weiterbildung:** Werden den verbleibenden Mitarbeitern Schulungsmaßnahmen angeboten, um die Kompetenzen der ausscheidenden Mitarbeiter aufzufangen oder um die innerbetriebliche Mobilität zu fördern, so sind die Auswirkung einer Umstrukturierung geringer (vgl. Beispiele Schweden und Italien).
9. **Status der Betroffenen:** Die Auswirkungen sind für Mitarbeiterkategorien mit hohem Qualifikationsniveau oder für Führungskräfte weniger gravierend. Zum einen haben diese einen geringeren Bezug zur Arbeitsgruppe, und zum anderen kommen sie häufiger in den Genuss einer Fortbildung oder eines beruflichen Aufstiegs (vgl. Beispiel Schweden).
10. **Haltung des Managements angesichts der Problemstellung Kompetenztransfer und Rolle der Arbeitsgruppe:** Je mehr den Leitungsverantwortlichen bewusst ist, welche Rolle die Arbeitsgruppe bei der Übermittlung der Kompetenzen spielt und dass es notwendig ist, die kollektiven Kompetenzen zu erhalten, um gesteckte Leistungsziele zu erreichen, desto eher sind sie geneigt, diesbezüglich Strategien zu entwickeln (vgl. Beispiel Frankreich).
11. **Freiwilliges Ausscheiden:** Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen, haben weniger Ressentiments und geben ihr Wissen bereitwilliger weiter. Das Prinzip der freiwilligen Beendigung des Arbeitsverhältnisses führt jedoch automatisch zum Ausscheiden vor allem der ältesten (und damit oft der erfahrensten) Mitarbeiter und verstärkt somit bei einem massiven Ausscheiden die Gefahr, dass Kompetenzen verloren gehen. Im Übrigen verschwindet durch ein freiwilliges Ausscheiden, wenn es überstürzt erfolgt oder die Kandidaten den Eindruck hatten, die Regelung unter Druck unterschrieben zu haben, nicht unbedingt das Gefühl der Nichtanerkennung oder des Verneinens der Kompetenzen.
12. **Vorhersehbarkeit der Umstrukturierung:** Unabhängig vom Ausmaß oder den Regelungen zum freiwilligen Ausscheiden haben Umstrukturierungen im Hinblick auf die unmittelbare oder anschließende psychologische Destabilisierung eine weniger starke Auswirkung auf die Arbeitsgruppen, wenn die Arbeitnehmer darauf gefasst sind.
13. **Erhaltung der mit der alten Stelle verbundenen sozialen Errungenschaften:** Wo Umstrukturierungen mit einer Herabstufung oder diversen Verlusten für den Arbeitnehmer einhergehen, kann das Gefühl von Ungerechtigkeit und beruflichem Rückschritt das Engagement in der Gruppe und den Wissenstransfer beeinträchtigen.

14. **Empfänger des Wissenstransfers:** Der Widerwille ist höher, wenn Wissen an Lieferanten (bei Fremdvergaben), an Personal anderer Werke (ausgelagert oder nicht ausgelagert - wie im Falle der Versetzung von Mitarbeitern, deren Standort geschlossen wurde), an Aushilfen oder gar an neue Mitarbeiter, die im Zuge der Umstrukturierung eingestellt wurden, weitergegeben werden soll. Den Arbeitnehmer zieht es dann stärker zu seiner ursprünglichen Arbeitsgruppe (Beispiel Deutschland).
15. **Inhaltliche Qualität des sozialen Dialogs und dessen Vermögen, auf unterschiedlichste Themen einzugehen** (vgl. folgender Abschnitt)

#### Ist das Alter zu einem Unterscheidungsmerkmal geworden?

Mehrere Fälle haben gezeigt, dass Umstrukturierungen anscheinend auf die jüngsten Arbeitnehmer eine weniger starke Auswirkung haben, obgleich diese häufig deren erste Opfer sind.

Die älteren Kollegen werfen ihnen mangelndes Engagement bei der Arbeit, freizügigen Umgang mit Regeln, Individualismus und manchmal ihre beruflichen Vorstellungen vor. Die jungen Kollegen antworten darauf, dass sie wissen, dass sie in ihrem Leben mehrere Unternehmen durchlaufen werden, dass Umstrukturierungen keine Krisenzustände sondern der Normalzustand sind, dass ihr Engagement weder belohnt noch erwidert wird.

Es geht hier nicht darum, sich in Diskussionen über die sogenannte „neue Generation“ auszulassen, sondern darum, sich nach den tiefgehenden Veränderungen zu fragen, die bei der Gestaltung der Beziehung zur Arbeit und den Arbeitsgruppen vor sich gehen; sich nach dem Einsatz möglicher Abwehrstrategien zu fragen, die nicht mehr als Reaktion sondern im Voraus aufgestellt würden: Besser gewappnet und aus vorsichtiger Entfernung vorgehen, als Ziel des Angriffs zu werden. Ohne Erwartung keine Enttäuschung.

Was aber sind die sich daraus ergebenden tiefgründigen Auswirkungen für den Einzelnen, für die schon geschwächten Arbeitsgruppen, für die Unternehmen und für die Zukunft des Know-hows, das ehemals von Generation zu Generation weitergegeben wurde?

Die Aufschlüsselung dieser Elemente legt nahe, dass die jeweilige Art der Umstrukturierung an sich einen entscheidenden Faktor darstellt. Ihrer Art entsprechend verstärken die Umstrukturierungen die Rolle, die die oben dargelegten Faktoren spielen, jeweils mehr oder weniger.

## 2. Die Hintergründe dieser fatalen Situation

Es muss festgestellt werden, dass die Arbeitsgruppen in diesem Umgestaltungsprozess, der sie in ihrem Arbeitsalltag direkt berührt und möglicherweise den Erfolg des Wissenstransfers einschränkt, in den meisten Fällen keine begleitende Unterstützung erfahren. Warum?

### 2.1. Eine Frage, über die im Rahmen von Umstrukturierungen zwischen den Sozialpartnern nicht gesprochen wird

Obwohl diese Fragen den Sozialpartnern offensichtlich Sorgen bereitet, erhält sie in den Gesprächen über Umstrukturierungen dennoch nicht den entsprechenden Stellenwert. Die Personalvertreter und Gewerkschaftler zeigen sich von dem in ihren Unternehmen stattfindenden massiven Kompetenzverlust am stärksten betroffen. Ihnen fehlt es jedoch an realen Mitteln und Werkzeugen, um ihn bei den Verhandlungen zur Sprache zu bringen. In der Mehrzahl der betrachteten Fälle herrscht ein gewisser Fatalismus, teilweise bis hin zur Passivität. Die folgenden Punkte haben sich bei unseren Untersuchungen als Schwierigkeiten oder Bremsen herausgestellt:

- **Unterschätzung des von den Arbeitnehmern bereitgehaltenen realen Wissens** seitens der Führungsebene und insbesondere der Geschäftsleitung: Aufgrund Ihrer Unkenntnis des Inhalts und der Komplexität der Mikro-Kompetenzen der verschiedenen Aufgabenfelder, erkennen sie weder deren wahren Wert noch deren Anteil an der strategischen Gesamtkompetenz ihres Unternehmens. Und auf ein unterschätztes Problem folgt dann eine zu harmlose Reaktion.
- **Verdunkelung der Rolle der Arbeitsgruppe:** Obwohl nicht immer so ausgesprochen, wird die Arbeitsgruppe von der Geschäftsleitung häufiger als Bremse, als Faktor der sozialen Destabilisierung, empfunden denn als Leistungserbringer und Errichter von Kompetenzen. Viele Managementmethoden wurden angewendet, um ihre Struktur zu zerstören, ohne an die Randleistungen zu denken, und es müssen anschließend paradoxe Anweisungen verlautet werden lassen (der Art „Arbeiten Sie im Team, auch wenn Sie wissen, dass Sie individuell eingestuft und entlohnt werden“). Ihre wenig sichtbare und gering geschätzte Rolle beim Wissenstransfer (welcher dank der „Grauzone“, die Arbeitsorganisationen und schlaffere Zielvorgaben bieten, informell stattfindet) wird demzufolge ebenso unterschätzt.
- **Die Fragen, die die Arbeit betreffen, werden im weitesten Sinne hinter die Fragen gestellt, die die Beschäftigung betreffen.** Die Aktionslogik im Allgemeinen: Die Geschäftsleitungen bauen auf die Fähigkeit der Arbeitnehmer, ihre eigenen Ressourcen zu mobilisieren, um den neuen Anforderungen zu begegnen. Sie sind an der echten Arbeit selten interessiert, unterschätzen außerdem deren Schwierigkeiten, und folglich fällt es ihnen schwer, sie in ihre Risikoanalyse einzubeziehen. Ferner kann man auch ein „Dilemma des Gewerkschaftlers“ feststellen, der den Eindruck hat, er verpasse Handlungsspielräume für den Erhalt bestimmter Arbeitsplätze, wenn er bei den Arbeitsbedingungen nicht nachgibt. Die Arbeit abzutöten heißt aber, über kurz oder lang die Beschäftigung abzutöten: Eine



Verschlechterung der Arbeitsbedingungen hemmt die Kompetenzsteigerung, den Umlauf und die Erneuerung des Know-hows sowie die Fähigkeit, als Gruppe unterscheidende Kompetenzen aufzubauen (abgesehen von den Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer). Ohne diesen vorbildlichen sozialen Regelkreis kommt es letztendlich zu einem fortwährenden Kompetenzverlust und einer wachsenden Bedrohung der Arbeitsplätze.

- **Fokussierung der Verhandlungen auf den sozialen Ausgleich:** Praktisch alle untersuchten Beispielfälle zeigen, dass eine Abstimmung mit den beiden vorhergehenden Faktoren noch komplizierter wird, wenn die sozialen Aspekte herangezogen werden. Die verbleibenden Arbeitnehmer scheinen in einer Denkweise gefangen, die sich um Wiedergutmachung gegenüber den ausscheidenden Kollegen dreht, und leiten ihre Aufmerksamkeit nicht in die richtigen Kanäle.
- **Schwierigkeit des Ausstiegs aus einer kurzfristigen, finanziellen und verwaltenden Denkweise** als Leitlinie für die Umstrukturierungen: Alleine auf die (meist von den Aktionären vorgegebenen) Zielen der Kostenreduzierung bedacht, vergessen die Umstrukturierungsverantwortlichen die Bewertung der dadurch verursachten und mit der Zeit untergegangenen Kosten, zu denen auch der Kompetenzverlust gehört.
- **Lücken in den Methoden der Änderungsdurchführung:** Sie werden insbesondere anhand der Seltenheit der Fälle deutlich, in denen die Notwendigkeit eines auf den Übergang und die Aneignung konzentrierten Zeitraums nach der Umstrukturierung (mit dem mindestens eine Lockerung der Zielvorgaben und eine Gewichtung der Indikatoren für das Benchmarking verbunden sein sollte) festgestellt und umgesetzt wird. Außerdem gibt die Eile, mit der die Personalabgänge stattfinden, Anlass zur Annahme, dass die zwischen den Akteuren der Umstrukturierung und den Arbeitnehmern bestehende Asynchronität<sup>3</sup> nicht berücksichtigt wird.
- **Langlebigkeit fest verankerter Mythen:** Die Illusion der unbegrenzt möglichen Vielfältigkeit eines Aufgabengebietes, der endlosen menschlichen Anpassungsfähigkeit, der Möglichkeit, einem fehlenden Kompetenztransfer mit einer Masse von Verfahrensanweisungen und standardisierten Arbeitsabläufen begegnen zu können, und der Glaube daran, dass Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern ein exponentiell zunehmender und ewig wäherender Leistungsfaktor ist.

---

<sup>3</sup>Diese Asynchronität beruht darauf, dass die Akteure der Umstrukturierung (an erster Stelle die Geschäftsleitungen und an zweiter die Gewerkschaftler) mehr Mittel haben, die Wahrscheinlichkeit einer Umstrukturierung vorwegzunehmen, und von einer solchen eher unterrichtet werden als die Arbeitnehmer. Sie haben somit mehr Zeit, sich an diese Vorstellung zu gewöhnen und dieses Szenario zu akzeptieren, während den Arbeitnehmern eine solche Zeit nicht gelassen wird.

## 2.2. Die Unzulänglichkeit der zur Verfügung stehenden Regelungen/Werkzeuge

Zur Unterstützung der Sozialpartner in ihren Verhandlungen mangelt es offensichtlich an konkreten und wirksamen Werkzeugen:

- Mangelnde qualitative Werkzeuge der Antizipation im Allgemeinen und beschränkte Anwendung vorausschauender Stellen- und Kompetenzpläne im Besonderen.
- Fehlende konjunkturelle Werkzeuge, die zum Zeitpunkt der Umstrukturierung eingesetzt werden können
- Mangelnde Maßnahmen/Werkzeuge, die bei der Anerkennung der Arbeit oder der Wertschätzung von Kompetenzen bzw. Erfahrungen genutzt werden können

Die wenigen Werkzeuge, die manchmal zum Einsatz kommen, wie „Tutoring“ oder „Kompetenzmapping“, bleiben auf die Einzelperson beschränkt und berücksichtigen nicht die Kompetenzen der Gemeinschaft.

Wenn den verbleibenden Mitarbeitern Begleitmaßnahmen angeboten werden, konzentrieren sich diese auf die tertiäre Prävention (also auf die Folgen und nicht auf die Ursachen). Beispiele hierfür sind die Schulungen „Stressmanagement“, „Lernen, Abschied zu nehmen“ oder „Veränderungen akzeptieren“. Diese betonen damit nachdrücklich die Aussage, dass jeder Einzelne dafür verantwortlich sei, Lösungen hinsichtlich der Verwaltung der eigenen Ressourcen zu finden, und nicht die Gesamtheit der Mitarbeiter unter Erhaltung der psychologischen Funktion der Arbeitsgruppe.

## 2.3. Kann man dabei gute Praktiken feststellen?

Ein einziges Beispiel kommt dem nahe, was man als ein Szenario des Typs „Gute Praktik“ bezeichnen könnte: der Fall des in Großbritannien befragten Unternehmens. Unter dem Aushängeschild der sozialen Verantwortung bringt dieses Unternehmen seine Besorgnis um die Zukunft seiner Beschäftigten (sowohl der verbleibenden als auch der ausscheidenden) und deren Know-how dadurch zum Ausdruck, dass vorhandene Kompetenzen gewissenhaft ermittelt werden und anhand einer dank Staffelung des Stellenabbaus möglichen Planung des Wissenstransfers. Andere setzen ein paar Maßnahmen um, die mehr oder weniger oft isoliert und meistens eher reaktiv als proaktiv sind, wie das Schulungsangebot im Beispiel Schwedens und Deutschlands, oder das Einfrieren von Sanktionen für fehlerhafte Qualität im Beispiel Frankreichs.

► **Europapanorama** 

---

**7 Fallstudien aus 6 Ländern  
zur Veranschaulichung der  
Lage**

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

## 1. Fallstudie 1: Schließung der Honeywell Airport Systems GmbH in Deutschland

| Stefan Stracke (Wilke, Maack & Partner)

### Informationen zum Unternehmen/Standort

Die ehemalige Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) hatte ihren Sitz in Wedel bei Hamburg. Das Unternehmen war ein Anbieter von Flughafenausrüstung und -managementsystemen (für „landseitige“ wie auch „luftseitige“ Bereiche), einschließlich Produktentwicklung, Projektmanagement und Service. Seit 1998 war ASG Teil der Unternehmensgruppe Honeywell (mit Sitz in New Jersey, USA). Deutschland ist für Honeywell ein großer Absatzmarkt und ein wichtiger Fertigungsstandort. Honeywell hat weltweit rund 132 000 Beschäftigte (darunter 22 000 Ingenieure und Wissenschaftler), davon 69 000 auf dem amerikanischen Kontinent, 12 000 in Indien und China, 6000 in der Asien-Pazifik-Region und über 32 000 in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika. In Deutschland beschäftigt Honeywell insgesamt rund 6500 Mitarbeiter.

Im Jahr 2006 wurde ASG offiziell in die Honeywell Building Solutions (HBS) integriert, die zum Honeywell-Geschäftsbereich Automation und Kontrollsysteme gehört.

Die Geschäftstätigkeit von ASG war stark vom Projektgeschäft im Bereich der Flughafenausrüstung und -automatisierungssysteme geprägt, das – auf dem internationalen Markt – einen immer höheren Subunternehmeranteil aufweist. ASG-Automatisierungssysteme und -ausrüstung finden sich weltweit in über 200 Flughäfen wie z. B. Berlin Brandenburg (Deutschland), Dubai, Shenzhen (China), Incheon (Südkorea), Kuala Lumpur (Malaysia).

Bis Ende 2010 beschäftigte ASG in Wedel 79 Mitarbeiter, größtenteils Ingenieure. Das Durchschnittsalter der Belegschaft war relativ hoch, die meisten Mitarbeiter waren bereits mehr als 25 Jahre ASG und deren Vorgängerunternehmen tätig.

### 1.1. Spezifischer Kontext der Restrukturierung (Schließung)

#### « Geschichte des Restrukturierungsprozesses »

Seit der Übernahme von ASG durch Honeywell im Jahr 1998 hat das Management immer wieder Restrukturierungsprozesse eingeleitet, um das Unternehmen in den Konzern zu integrieren. Mit dem Beginn der Integration von ASG in die HBS-Struktur im Jahr 2006 wurden die Restrukturierungsmaßnahmen in Bezug auf die Organisations- (z. B. die Einführung einer Matrixorganisation) und Vertriebsstruktur usw. verstärkt. Dem Management zufolge war die Integration des Standorts Wedel in die HBS-Gruppe

unzufriedenstellend und unzureichend – ASG war als eigenständiges Unternehmen ohne effektive Einbindung in das HBS-Geschäftsmodell tätig.<sup>4</sup>

Im Februar 2010 kündigte das ASG-Management an, dass der Standort Wedel bis Ende des Jahres 2010 komplett geschlossen werden soll. Alle 79 Mitarbeiter wären von dieser Maßnahme betroffen. Ausstehende Aufträge und laufende Prozesse sollten von HBS Airports Business, ohne Transfer von ASG-Mitarbeitern in das „neue“ Unternehmen, übernommen werden.

Hauptgründe für die Schließung des Standorts waren nach Aussage des Managements die anhaltenden Defizite von ASG (insbesondere bei internationalen Projekten) und eine Änderung des Geschäftsmodells bezüglich der zuvor von ASG angebotenen Dienstleistungen. Die Nutzung der bestehenden Honeywell-Ressourcen wurde als unzureichend eingestuft: Über 75 % der Humanressourcen entfielen auf Deutschland (Zentralisierung der Geschäftsprozesse), ASG war jedoch in einem zunehmend internationalen Marktumfeld tätig. ASG war einseitig auf das Projektgeschäft ausgerichtet und vernachlässigte den Service-Markt. Das Unternehmen schaffte es seit der Jahrhundertwende nicht mehr in die Gewinnzone bzw. ein positives Betriebsergebnis auszuweisen.

Für Honeywell ist das Geschäftsfeld Flughafenausrüstung und Automatisierungssysteme immer noch von strategischer Bedeutung, da HBS einer der Weltmarktführer im Bereich des technischen Facility-Managements ist. Honeywell hat den ASG-Markt daher nicht aufgegeben. Das Geschäft wurde innerhalb der Honeywell-Gruppe restrukturiert, um die Rentabilität der Projekte zu verbessern. Das bestehende ASG-Geschäft wird integriert in die weltweiten HBS-Strukturen weitergeführt, bei gleichzeitiger Umstellung auf einen dezentralen, globalen Vertriebskanal und ein zunehmend von den lokalen HBS-Niederlassungen betriebenes Projekt-Management-System. Die Produktentwicklung wird mehr und mehr von einem *Technical Assistance Center* (TAC) für Europa, den Mittleren Osten, Indien und Afrika unterstützt. Dieses TAC befindet sich in Indien.

Für die Durchführung der Restrukturierung wurden folgende Schritte festgelegt: 2010 schloss ASG, soweit möglich, laufende Projektaufträge ab. Projekte von längerer Dauer, bestehende Service-Verträge und laufende Übernahmeprozesse (im Jahr 2010) wurden an HBS übertragen. Außerdem musste ASG für alle Kontroll-, Überwachungs- und andere Automatisierungssysteme bzw. ihre Konfiguration eine Produkt- und Systemdokumentation in englischer Sprache erstellen. Dementsprechend wurde Ende des Jahres 2010 nicht die gesamte ASG-Belegschaft freigestellt. Einige Mitarbeiter wechselten zur Honeywell Building Solutions GmbH in Hamburg, um insbesondere den Know-how-Transfer von ASG zu HBS zu begleiten.

### ***Sozialer Dialog und Verhandlungen während des Restrukturierungsprozesses***

Der lokale Betriebsrat war sehr überrascht, als das ASG-Management im Februar 2010 die Betriebsschließung ankündigte. Die Arbeitnehmervertreter wiesen darauf hin, dass es keine „überzeugenden wirtschaftlichen Argumente“ dafür gab, das Unternehmen zu schließen.

---

<sup>4</sup> In der Vergangenheit, damals Teil von AEG und Daimler-Benz Aerospace (DASA), wurde ASG oft als eine „autark agierende Geschäftseinheit“ bezeichnet.

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Nach Ansicht des Betriebsrats ist die Entscheidung der Geschäftsleitung der globalen Honeywell-Strategie geschuldet, die zunehmend auf den indischen und chinesischen Markt fokussiert ist, wobei die FuE- bzw. Produktionskapazitäten weltweit an zentralen Standorten, vor allem in Indien und China, konzentriert werden soll.

Im Laufe des Jahres 2010 wird dem Betriebsrat klar, dass die eine Woche zuvor im Rahmen der Gespräche über die globale Strategie der Honeywell-Gruppe getroffene Entscheidung des Managements unwiderruflich und die Schließung unvermeidbar ist. Dies beförderte ihre Bereitschaft, mit dem Management über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan zu verhandeln. Hauptziel für den Betriebsrat war es, Maßnahmen durchzusetzen, damit die Schließung für jeden einzelnen Mitarbeiter sozial verträglich verläuft. Daraufhin schlossen das Management und der Betriebsrat, der aktiv von der IG Metall unterstützt wurde, ein Abkommen über die zwei Kernfragen:

- Erstens einen Sozialplan mit einem Umfang von 13,1 Mio. Euro für insgesamt 70 (freigesetzte) Beschäftigte, wobei die Kompensation für die einzelnen Mitarbeiter basierend auf den nachfolgenden Kriterien von 40 000 bis zu mehreren Hunderttausend Euro reichen: drohende Entlassung (unter Berücksichtigung des Alters der einzelnen Mitarbeiter), Mindestabfindung (abhängig vom Dienstalter), Einkommensverlust im Folgejob, zeitlich begrenzter Rentenausgleich, schwere Behinderung, Kinder usw.<sup>5</sup>
- Zweitens die Gründung einer mit 2,9 Mio. Euro ausgestatteten Transfergesellschaft<sup>6</sup> für insgesamt 70 (freigesetzte) Mitarbeiter, auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung, die die Laufzeit der Maßnahmen (12 Monate für eine Person, die nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen 85 % des letzten Jahresgehalt erhält) und das Budget für Aktivitäten (wie Qualifizierung, Coaching, Unterstützung bei der Arbeitssuche, Bewerbungstraining, Existenzgründerausbildung usw.) in Höhe von rund 5000 Euro pro Person festlegt.

Management und Betriebsrat einigten sich auf zwei Kündigungstermine für die ausscheidenden Arbeitnehmer: 31. Dezember 2010 und 30. November 2011. Die Termine wurden in Einzelfällen jedoch nach hinten verschoben.

Der Standort Wedel wurde Ende 2010 geschlossen und rund 40 Mitarbeiter wechselten freiwillig in die Transfergesellschaft. Honeywell verlagerte in Wedel angesiedelte ehemalige ASG-Betriebe an den HBS-Standort in Hamburg. Rund 25 ASG-Mitarbeiter wurden daher Ende 2010 nicht entlassen, sondern wechselten zu HBS in Hamburg. Um mögliche wirtschaftliche Nachteile auszugleichen, erhielten die Mitarbeiter, die nach Hamburg umziehen mussten, eine finanzielle Kompensation für den erhöhten Mobilitätsaufwand, d. h. den längeren Arbeitsweg. Solche Regeln und Bestimmungen wurden in einer zusätzlichen Betriebsvereinbarung festgelegt.

Zum aktuellen Zeitpunkt sind noch 8 der 79 ehemaligen Mitarbeiter in der Transfergesellschaft beschäftigt. Insgesamt 48 der ehemaligen ASG-Mitarbeiter haben im Verlauf der Restrukturierung bzw. der Schließung das Angebot angenommen, in die

---

<sup>5</sup> Für Mitarbeiter über 58 Jahre reichte die finanzielle Entschädigung aus, um zumindest das Rentenalter von 65 Jahren zu erreichen.

<sup>6</sup> Gemäß deutschem Sozialgesetzbuch (SGB III) übt in der Regel ein „Dritter“ die Funktion des Trägers der Transfergesellschaft aus.

Transfergesellschaft einzutreten. Der Wechsel erfolgte im Zeitraum zwischen Januar 2011 und September 2012. Bisher haben 13 Personen einen neuen sozialversicherungspflichtigen Job gefunden, 6 haben sich für eine Existenzgründung entschieden und 17 (um die 60 Jahre alt und älter) sind in den Ruhestand eingetreten oder tun dies perspektivisch.

## **1.2. Stellenwert von „Arbeitsgruppe“, Wissenstransfer und kollektiver Kompetenz während des Schließungsprozesses**

### ***Im Rahmen des sozialen Dialogs***

Der Betriebsrat trat in den Diskussionen und Verhandlungen mit dem Management insbesondere für „sozial verträgliche“ Regelungen bezüglich der Ausgleichszahlungen für die Belegschaft ein. Darüber hinaus konzentrierte er sich auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsbedingungen, die ihren Job zwar behielten, jedoch den Dienort wechseln mussten. Er betonte, dass für den Betriebsrat und die nach Hamburg versetzten Mitarbeiter entsprechende Arbeitsplätze und Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt werden müssten. Beratungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung über die Organisation und Zuteilung der „neuen“ Arbeitsplätze wurden gefordert. Solche Aspekte wurden auch in einer Betriebsvereinbarung festgelegt.

Der belegschaftsinterne Transfer von Know-how und kollektiver Kompetenz war für den Betriebsrat ein wichtiges Thema. Die Arbeitnehmervertreter waren besorgt über den drohenden Know-how-Verlust, wenn eine relativ große Gruppe erfahrener „Wissensträger“ gleichzeitig aus dem Unternehmen ausscheidet. Die Frage des Transfers bzw. Erhalts der kollektiven Kompetenz hat jedoch in keine Betriebsvereinbarung Eingang gefunden.

### ***Auf der Managementebene***

Das Management war in erster Linie daran interessiert, das Know-how der verbleibenden Beschäftigten in den Bereichen Software-Entwicklung, Konstruktion und Fertigung an andere HBS-Mitarbeiter weltweit, z. B. in Indien, weiterzugeben. Ziel war es, autonome Arbeitsteams in Indien einzurichten. Das Management hat dem Transfer von Know-how und kollektiver Kompetenz zwischen den verschiedenen ASG-Altersgruppen oder zwischen den ausscheidenden und verbleibenden ASG-Mitarbeitern keine Bedeutung beigemessen. Da es sich um eine komplette Schließung eines Unternehmens/Standorts handelt, waren nach Ansicht des Managements keine speziellen Maßnahmen für die Stärkung oder den Erhalt des Zusammenhalts zwischen den Teammitgliedern vorgegeben.

### ***„In der Realität“***

Nach der Ankündigung des Managements, ASG in Wedel zu schließen, waren viele Mitarbeiter natürlich besorgt über ihren Arbeitsplatz und ihr künftiges Einkommen. Viele der Beschäftigten waren zu diesem Zeitpunkt in einem „kritischen Alter“ (Mitte 50). Sie fürchteten, lange Zeit keine neue Arbeit zu finden. Ein Großteil der Mitarbeiter war frustriert und enttäuscht über die Entscheidung des Managements. Die meisten von ihnen hatten ihr ganzes Berufsleben lang für ASG in Wedel gearbeitet, und nun mussten sie mehr oder weniger abrupt das Unternehmen verlassen. Einer der interviewten Beschäftigten verglich die Ankündigung der Schließung mit einem „plötzlichen Kollaps“.



Nach Angaben der befragten Mitarbeiter und Betriebsräte hat der technische Know-how-Transfer von Honeywell-Mitarbeitern in Deutschland an Kollegen im Ausland (z. B. in Indien) bisher nicht sehr gut funktioniert, insbesondere weil der vom Management festgesetzte Zeitrahmen zu kurz (manchmal weniger als ein Jahr) bemessen war. Einige der Befragten meinten, dass ein erfolgreicher Transfer von Betriebsprozess- und Systemkenntnissen in der Regel etwa fünf Jahre dauert. Erschwerend kommt hinzu, dass viele hoch qualifizierte Mitarbeiter („Wissensträger“) ASG vor der Schließung verlassen hatten und bei der Konkurrenz untergekommen waren.

### **1.3. Auswirkungen der Restrukturierung auf die „Arbeitsgruppe“**

#### ***Auswirkung 1: Stärkung des Zusammenhalts der Mitarbeiter***

Während der Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management (d. h. vor den tatsächlichen Entlassungen) herrschte große Solidarität in der gesamten Belegschaft, starker Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern und eine enge Verbundenheit mit „ihrem Standort“. Diese Situation hat geschichtliche Gründe: Zusammenhalt und Solidarität sind trotz oder gerade wegen Änderungen der Eigentümerstrukturen und damit einhergehender Restrukturierungsmaßnahmen am Standort Wedel über Jahrzehnte „gewachsen“.

Der Betriebsrat konnte auf große Unterstützung und das Vertrauen der Belegschaft zählen – während der Verhandlungen wurde deutlich, dass die finanzielle Existenzgrundlage der Mitarbeiter durch hohe Ausgleichszahlungen gesichert werden kann. Die Solidarität kam auch darin zum Ausdruck, dass sich 95 % der Beschäftigten im Rahmen der Betriebsratswahlen im Jahr 2010 auf die Wahlliste setzen ließen.

Als der Sozialplan, einschließlich der finanziellen Entschädigung, letztlich vereinbart wurde, war der Zusammenhalt zwischen den entlassenen und den verbleibenden Mitarbeitern noch sehr stark. Es gab offensichtlich keine „Härtefälle“, die zwischen Management und Betriebsrat ausgehandelten Entschädigungen wurden fast einhellig als akzeptabel erachtet. Mobbing und Neid konnten so vermieden werden.

Schließlich ist noch erwähnenswert, dass rund 15 bis 20 der ehemaligen ASG-Mitarbeiter nach wie vor zu einem monatlichen Treffen in freundschaftlicher Atmosphäre zusammenkommen und auch über eine Online-Plattform miteinander in Kontakt sind.

#### ***Auswirkung 2: Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter und nachlassende Dynamik der „Arbeitsgruppe“***

Nach Aussage eines Großteils der Befragten waren die im Unternehmen verbliebenen und Anfang 2011 nach Hamburg versetzten Mitarbeiter mit einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen konfrontiert. Die ersten drei bis vier Monate nach dem Umzug nach Hamburg funktionierte die technische Infrastruktur (Software, Hardware, Netzwerk, Buchhaltungssystem, Klimaanlage usw.) nur mangelhaft. Die befragten Mitarbeiter erklärten, dass die Umzugsplanung zu wünschen übrig ließ. Vertriebler und Betriebsfachleute und Mitarbeiter der Produktentwicklung mussten sich ein Großraumbüro teilen. Die Produktentwickler fühlten sich durch die Vertriebler gestört, die ihre Arbeit größtenteils per Telefon abwickelten. Dies hat sich negativ auf die Produktivität ausgewirkt.

12 Monate später wurden schließlich Trennwände eingezogen und Bürowürfel aufgestellt. Insgesamt hat diese Situation die Dynamik der Arbeitsgruppe sowie die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Mitarbeiter belastet.

**Auswirkung 3: „Abkapselung“ der ehemaligen ASG-Mitarbeiter und nachlassende Dynamik der „Arbeitsgruppe“**

Nach Aussage einiger der Befragten waren bei den im Unternehmen verbliebenen und Anfang 2011 nach Hamburg versetzten Mitarbeitern Anzeichen einer „Abkapselung“ zu beobachten. Nach dem Umzug nach Hamburg war der Zusammenhalt unter den ehemaligen Wedel-Kollegen stark ausgeprägt. Nach der Reduzierung ihres Wedel-Teams konzentrierten einige ehemalige ASG-Mitarbeiter ihre direkten persönlichen Kontakte auf ihre frühere Bezugsgruppe. Sie fühlten sich mit dem „neuen Unternehmen“ nicht besonders verbunden. Sie verspürten keinen inneren Antrieb oder intrinsische Motivation, „das Geschäft am Leben zu erhalten“. Diese Situation hat die Dynamik der Arbeitsgruppe sowie die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Mitarbeiter belastet.

**Auswirkung 4: Weigerung oder individuelle Probleme, das Know-how an die neuen Kollegen weiterzugeben**

Einige der im Unternehmen verbliebenen und Anfang 2011 nach Hamburg versetzten Mitarbeiter weigerten sich, ihr Know-how preiszugeben und an ihre „neuen“ Kollegen bei HBS weiterzugeben. Die meisten der ehemaligen ASG-Mitarbeiter waren jedoch bereit, mit ihren „neuen“, meist indischen<sup>7</sup> Kollegen bei HBS zusammenzuarbeiten. Einige der Befragten beklagten sich, dass der Wissenstransfer einseitig verlief und es sehr schwierig war, eine persönliche Beziehung zu ihren ausländischen Kollegen aufzubauen.

Die meisten der Befragten erklärten, dass der Hauptgrund für den offenbar nicht sehr effizienten Wissenstransfer nicht allein in der Verweigerungshaltung der ehemaligen ASG-Mitarbeiter zu sehen wäre, sondern dies auch dem beschränkten Zeitrahmen geschuldet wäre: „Es ist nicht möglich, die Erfahrung von 30 Jahren Berufsleben in einem Zeitraum von 1,5 Jahren weiterzugeben. Die Kollegen aus Indien sind sehr gut ausgebildet im Bereich der Programmierung, in so kurzer Zeit ist es jedoch nicht möglich, das (Projekt-)Geschäft in allen Einzelheiten kennenzulernen und zu verstehen. Das Unternehmen hat es in der Vergangenheit versäumt, junge Leute einzustellen. In den Jahren vor der Schließung gab es keinen innerbetrieblichen Know-how-Transfer“, erklärte einer der Interviewpartner.

**Auswirkung 5: Unterschiedliche Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der entlassenen Mitarbeiter**

- Verschlechterung des Gesundheitszustands, jedoch Stärkung des Zusammenhalts:  
Die Interviewten berichteten über einige kritische Krankheitsfälle im Jahr 2010 von Mitarbeitern, die Ende des Jahres aus dem Unternehmen ausscheiden mussten. Einer der Befragten erklärte: „Von einem Tag auf den anderen mussten wir unseren Arbeitsmodus von 100 auf 0 herunterfahren. Es ist nicht einfach, mit dieser Situation zurechtzukommen.“ Auch das Alter spielt hier eine große Rolle. Menschen, die

---

<sup>7</sup> Im Rahmen dieses Wissenstransfers waren die indischen Honeywell-Mitarbeiter zeitweilig in Deutschland.

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Angst hatten, keinen neuen Job zu finden (und nicht kurz vor dem Ruhestand standen), waren besonders betroffen. Psychosoziale Störungen wie Müdigkeit und depressive Syndrome (drei Fälle dauerhafter, vollständiger Arbeitsunfähigkeit wurden berichtet) waren verbreitet. Solche Einzelschicksale trugen zur Stärkung des Zusammenhalts der Belegschaft bei. Viele Mitarbeiter fühlten mit ihren erkrankten Kollegen mit.

- Verbesserung des Gesundheitszustands anderer aus dem Unternehmen ausscheidender Mitarbeiter:

Andererseits berichteten mehrere Mitarbeiter, die Ende 2010 entlassen wurden, dass sich ihr Gesundheitszustand seit der Schließung von ASG verbessert hatte. Ab dem Einsetzen der Integration von ASG in die HBS-Struktur im Jahr 2006 waren eine Zunahme der psychosozialen Belastungen und ein Motivationsverlust aufgrund von hoher Arbeitsbelastung und permanentem Restrukturierungsdruck zu beobachten. Das vorzeitige Ausscheiden – kompensiert durch eine angemessene Ausgleichszahlung – wurde daher als eine Erleichterung empfunden.

#### **1.4. Fazit**

Die Schließung von Honeywell Airport Systems GmbH (ASG) kann im Rahmen unserer europäischen Restrukturierungsbeispiele als Sonderfall gesehen werden. Die Verhandlungen zwischen dem Management und dem Betriebsrat im Rahmen des Restrukturierungsprozesses konzentrierten sich auf Maßnahmen, um die wirtschaftlichen Nachteile der von der Schließung des Standorts betroffenen Arbeitnehmer abzumildern. Der Transfer von Know-how und kollektiver Kompetenz war dabei von untergeordneter Bedeutung.<sup>8</sup> Allerdings hatte das Bestreben des Managements, den Know-how-Transfer von ASG zu HBS oder anderen Standorten der Honeywell-Gruppe zu intensivieren, auch zu Spannungen in der „Arbeitsgruppe“ geführt, z. B. zur Weigerung einzelner Mitarbeiter, ihr Know-how an die „neuen“ Kollegen bei HBS weiterzugeben.

Die wichtigste Auswirkung der Restrukturierung auf die „Arbeitsgruppe“ ist die Stärkung des Zusammenhalts in der Belegschaft. Dank des starken und einflussreichen Betriebsrats konnten für die Mitarbeiter, die aus ASG ausscheiden mussten, finanzielle Entschädigungen in akzeptabler Höhe erreicht werden. Dies hat die Solidarität der Mitarbeiter während der Verhandlungen im Jahr 2010 gestärkt.

---

<sup>8</sup> Anmerkung: Da es sich bei diesem Restrukturierungsfall um eine Schließung handelt, gestaltete sich die Untersuchung der Auswirkungen auf den Erhalt bzw. der innerbetrieblichen Transfer von Know-how und kollektiver Kompetenz entsprechend schwierig. In diesem Fallbeispiel haben wir die Folgen der Schließung eines Unternehmensstandorts eines großen Konzerns analysiert, wobei das Management einen stärkeren Know-how-Transfer innerhalb des Konzerns, d. h. zwischen Standorten bzw. Teilen des Konzerns angestrebt hat.

## 2. Fallstudie 2: Ein vorschnelles Programm für freiwilliges Ausscheiden in einem französischen Hüttenwerk

Sonia Abdesslem (Syndex)

Ana Isabel Martinez (Syndex)

### Metallunternehmen „U“ – Informationen zum Unternehmen / Standort

Das Unternehmen erzeugt Spezialstähle (Edelstahl) und beschäftigt derzeit 2000 Mitarbeiter. Diese verteilen sich auf mehrere Produktionsstandorte (Warmphase, Kaltphase), die mehrheitlich in Frankreich liegen (die übrigen, kleineren Standorte sind in Italien und Deutschland angesiedelt). Außerdem verfügt das Unternehmen über ein weites Vertriebsnetz (5 Vertriebsstandorte, davon 3 in Frankreich).

Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter entfällt auf einen Standort in Frankreich (1200 Beschäftigte). Dieser historische Standort bildet den Schwerpunkt dieser Fallstudie. Er ist hauptsächlich in der Stahlerzeugung, der Stahlumformung, dem Walzen und der Instandhaltung aktiv. Zu den Backoffice-tätigkeiten am Standort zählen Personalwesen, Buchhaltung/Verwaltung, Vertrieb, Logistik, Qualitätssicherung, HSE und Forschung.

2006 wurde das Unternehmen von einem anderen Konzern übernommen.

### 1.1. Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen

#### Jüngste Geschichte der Umstrukturierungen

Im Verlauf des letzten Jahrzehnts fanden zwei große Umstrukturierungen in dem Unternehmen statt. Die erste Umstrukturierung wurde von 2004 bis 2006 mit dem Ziel vorgenommen, die Attraktivität des Unternehmens mit Blick auf einen Verkauf zu erhöhen. Sie schlug sich in einem Sozialplan nieder, der am Standort den Abbau von 123 Stellen nach sich zog; dies entspricht 10% des damaligen Personals (unternehmensweit kam es zum Abbau von 336 Stellen und zu Standortschließungen).

Die zweite Umstrukturierung erfolgte im Kontext der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2009. Das Unternehmen versuchte, wie die meisten Unternehmen des Sektors, Maßnahmen zur Bekämpfung der Krise zu ergreifen (Produktionskürzungen, drastischer Abbau von Leiharbeitskräften, Wiedereinlagerung von Tätigkeiten, Kurzarbeit).

Desweiteren wurde ein Programm für ein freiwilliges Ausscheiden aufgelegt. Mit diesem Programm sollte der Backofficebereich im Verhältnis zum Produktionsbereich verringert und das Personal um 200 Personen reduziert werden. Da sich unter den indirekten Mitarbeitern nicht genügend Freiwillige fanden, wurde das Programm auf die Produktion ausgeweitet. 58 Backoffice-Mitarbeiter und 58 Produktions-Mitarbeiter verließen infolgedessen das Werk. Anschließend wurde ein weiteres, auf indirekte Mitarbeiter beschränktes Programm für freiwilliges Ausscheiden eingeführt, welches 28 Abgänge nach

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

sich zog. Alles in allem gingen 124 Arbeitsplätze verloren, die hauptsächlich von zentralen Wissensträgern mit langer Betriebszugehörigkeit besetzt waren. Die Abgänge vollzogen sich innerhalb sehr kurzer Zeit (von einigen Tagen bis zu 2 Monaten im Einzelfall).

Die Belebung der Nachfrage im Edelstahlmarkt ab September 2009 traf das Unternehmen völlig unvorbereitet zu einem Zeitpunkt, als die vom Programm betroffenen Mitarbeiter den Standort verließen oder bereits verlassen hatten. Mangels entsprechend qualifiziertem Personal wurde wieder auf die Vergabe von Unteraufträgen, Leiharbeit und Überstunden gesetzt. Doch schon im ersten Quartal 2010 zeichnete sich eine beispiellose Qualitätskrise ab (der Anteil an Rechtsstreitigkeiten mit Kunden etwa stieg von 0,07 auf 0,20 und machte immerhin 15 Millionen Euro aus), die mit einer Abnahme der Produktionsleistungen und der Sicherheit einherging. Drei Jahre später war das Unternehmen noch immer darum bemüht, den Abwärtstrend zu stoppen, und erwartete keine signifikante Besserung vor 2015.

***Art des sozialen Dialogs und der Kollektivverhandlungen während der Umstrukturierung***

Bei Einführung des Programms für ein freiwilliges Ausscheiden konzentrierten sich die Verhandlungen auf die Kriterien für den Stellenabbau (v. a. auf die Frage, ob das Programm auf Beschäftigte in der Produktion ausgeweitet wird oder nicht) und die sozialen Aspekte (Abfindungen und Unterstützungsmaßnahmen für ausscheidungswillige Mitarbeiter).

Was den ersten Punkt betrifft, so waren die Gewerkschaften geteilter Meinung. Manche waren der Auffassung, dass die Erwartungen der Beschäftigten in der Produktion, die gleichfalls von dem Angebot profitieren wollten, insbesondere diejenigen, die lange Zeit in beschwerlichen Berufen gearbeitet haben, erfüllt werden müssen. Andere sahen die Gefahr, dass im Fall einer Markterholung Kapazitäten fehlen könnten, und meinten, dass bis auf weiteres andere Maßnahmen und die Erhaltung der Arbeitsplätze Priorität haben sollten. Schließlich beschloss das örtliche Management, das die Zielvorgaben des Konzern-Managements erreichen musste, das Programm auszuweiten.

Im Hinblick auf den zweiten Punkt wurde eine Vielzahl von Maßnahmen ausgehandelt, die attraktive Bedingungen für ein freiwilliges Ausscheiden anboten, wie z. B. Abfindungen, Unterstützung bei Unternehmensgründungen, bei der Stellensuche oder Umschulung, Fortbildungsurlaub, längerfristige Freistellung, Vorruhestandsregelungen und Unterstützung beim Umzug. Betriebsintern war lediglich eine Mobilitätsprämie vorgesehen, um den Stellenwechsel vom Backoffice in die Produktion zu fördern, von der letztlich nur wenig Gebrauch gemacht wurde (diese Art Stellenwechsel wird als Symbol für den beruflichen Rückschritt angesehen).

Darüber hinaus verpflichtete das Management ein Beratungsbüro, das Führungskräfte in Fragen der Kommunikation bei der Umstrukturierung beriet, und richtete eine psychologische Betreuung der (ausscheidenden und verbleibenden) Mitarbeiter ein. Da es um ein Programm für freiwilliges Ausscheiden und nicht um einen Sozialplan ging, wurden keine Sachverständigen der Arbeitnehmerseite hinzugezogen.

## 2.1. Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung

### *Auf der Ebene des sozialen Dialogs*

Bei den Diskussionen über das Programm waren die Gewerkschaftsorganisation über die Frage seiner Ausweitung auf die Produktion uneins, aber sie erkannten alle das Problem, das sich durch den Verlust von Wissen stellen würde, weil primär Ältere davon profitierten. Danach gefragt, konnte das Management ihnen keine konkrete Lösung anbieten. So wurden auch keine Vereinbarungen oder Vorkehrungen für den Wissenstransfer getroffen. Hinsichtlich der Sicherung einer ausgewogenen Arbeitsgruppenzusammensetzung war der Handlungsspielraum zu gering, weil das Programm auf freiwilligen Abgängen beruhte.

Im Übrigen konzentrierten sich die Aufmerksamkeit und die Maßnahmen auf die ausscheidenden Mitarbeiter, sodass praktische Fragen der Arbeitsbelastung, des Neuaufbaus von Wissen und der Voraussetzungen für die Tätigkeitsausübung der Verbleibenden ungelöst blieben.

### *Auf Managementebene*

Alle befragten Mitglieder des Managements räumen ein, dass sie die Probleme, die sich aus dem Abgang erfahrener und qualifizierter Mitarbeiter ergeben würden, unterschätzt haben und die Behandlung dieser Frage verstärkter Aufmerksamkeit bedurft hätte. Die Schnelligkeit, mit der die Abgänge vonstattengingen, ist nach ihrer Ansicht der negativste Aspekt des Managements der Umstrukturierung. Nur in Einzelfällen wird davon berichtet, dass hinsichtlich der als kritisch angesehenen Kompetenzen Vorkehrungen für einen stufenweisen Austritt getroffen wurden. Ein maßgeblicher Grund, weshalb eine Analyse ihrerseits unterblieb, war nach ihrer Einschätzung das unerwartete Auftreten der Krise: Da sie deren Ausmaß nicht vorausgesehen hatten, waren sie völlig unvorbereitet und mussten unter großem Zeit- und Ergebnisdruck Entscheidungen treffen. Sie konzentrierten sich dann auf das Erreichen der Zielvorgaben in Bezug auf die Zahl der Abgänge und richteten ihre Anstrengungen primär darauf, bei Beschäftigten für das Programm zu werben. Sonstige Fragestellungen wurden hintenangestellt, heruntergespielt oder gar totgeschwiegen.

Im Übrigen schienen die vorhandenen Instrumente zur Personal- und Kompetenzplanung (u. a. eine Vereinbarung) nicht ausgereift genug und wurden nicht rechtzeitig eingesetzt, um den „Aderlass“ zu verhindern. In allen Fällen wurde das Kompetenzmanagement nur auf individueller Ebene betrachtet und keinerlei Ansatz hinsichtlich der kollektiven Kompetenz genannt. Überdies lag der Schwerpunkt bis zum letzten Programm auf formalisierten (schriftlichen) Wissensinhalten, statt auf einem „lebendigen“ Austausch von Wissen innerhalb der Arbeitsgruppe.

Gleichzeitig wurden einige Bereiche, in denen die Manager Umgehungsstrategien entwickelten, offenbar nicht so stark beeinträchtigt. Diese Manager nahmen den Wissensverlust, den eine Umstrukturierung mit sich bringen würde, vorweg und ordneten das qualifizierte Personal im Vorfeld des Programms gezielt Tätigkeiten zu, die zuvor von Unterauftragnehmern besetzt waren, um sie so für die Zukunft zu erhalten. Allerdings war dieses Vorgehen nur sehr selten feststellbar (ein belegter Fall: das Stahlwerk).

### **Im Arbeitsalltag der Abteilungen**

Die Tatsache, dass keine Ausgestaltungsform oder Regelung zur Sicherstellung der Wissensweitergabe vorgesehen war und die Beschäftigten sehr schnell ausschieden, fand kein Wissenstransfer, nicht einmal informell, statt.

## **2.2. Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen**

Die Umstrukturierung wirkte sich auf die Arbeitsgruppen am Standort in quantitativer Hinsicht (Anzahl der Abgänge) wie in qualitativer Hinsicht (Art der fehlenden Kompetenzen) unterschiedlich aus.

Obwohl alle von den jüngsten Programmen für ein freiwilliges Ausscheiden überrascht worden sind (oder laut Aussage einiger gar „schockiert“ waren) und die Arbeitsgruppen destabilisiert wurden, haben die Arbeitsgruppen trotz allem überdauert; in den meisten Abteilungen z. B. der Bezug und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer beständigen Arbeitsgruppe sowie die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung. Aus ihrer Sicht war diese Strategie, nämlich darauf zu achten, dass Solidarität und Kooperation trotz allem überwiegen, der einzige nachhaltige Weg, um die Schwierigkeiten zu bewältigen. Diese Beständigkeit schreiben die Beschäftigten der Gemeinschaftskultur und den menschlichen Werten zu, die beim Personal des Standortes stark verankert sind.

Dennoch bekamen die Beschäftigten die Effekte der Umstrukturierung deutlich zu spüren, mussten schwere Zeiten durchmachen und spüren, dass ihre Arbeitsgruppe und ihre Einstellung zum Engagement für die Arbeit und ihre Anforderungen beeinträchtigt wurden.

### **Auswirkung 1: Gefühle von Unorganisiertheit und Überforderung**

Die Tatsache, dass die Abgänge sich in aller Eile vollzogen, und das Fehlen von Lösungsvorschlägen in Bezug auf die Anpassung der konkreten Arbeitsorganisation nach den Abgängen vermittelten den Beschäftigten das Gefühl, im Stich gelassen zu werden und selbst Mittel und Wege finden zu müssen, um mit weniger Personal die gleiche Arbeitsmenge (anschließend mehr) zu bewältigen. Die Zunahme der Auftragseingänge unmittelbar nach dem Programm führte zu einer erheblichen Arbeitsverdichtung. Erschwerend kam hinzu, dass zeitraubende Projekte, die vor der Umstrukturierung in der Entwicklung waren (z. B. SAP), keineswegs eingestellt wurden. Die Befragten sagen auch, dass der unorganisierte Arbeitsrhythmus, die Unberechenbarkeit ihrer Arbeitsmenge und ihres Zeitplans, die von der Auftragslage abhingen, sodass sie quasi ohne Vorankündigung Überstunden leisten mussten (oder auch nicht), ihnen besonders schwer zu schaffen machten. Manche bezeichnen diese Zeit auch als „Jojo-Zeit“. Der parallele Einsatz von Unterauftragnehmern, die dann notwendige Wiedereinstellung von Arbeitnehmern, verstärkten ihren Eindruck, dass die strategischen Entscheidungen des Managements einer wirtschaftlichen Logik entbehren, was wiederum zu verringertem Vertrauen in Führungsfähigkeit und Führungsverhalten des Unternehmens führte.

Eine weitere Konsequenz bestand darin, dass eine gründliche Einarbeitung neuer Mitarbeiter aus Zeitmangel nicht möglich war (Produktions-Priorität). Die früher existierenden Handlungsspielräume während der Tätigkeit ließen mehr Zeit für die Schulung am Arbeitsplatz (durch Zeigen, Erklären) zu. Diese gingen zu jener Zeit jedoch

verloren, genauso wie die Zeit für Sitzungen oder Arbeitsbesprechungen, weshalb die Kluft zwischen den Kompetenzen der Neuen und Alten immer weiter auseinanderklaffte.

**Auswirkung 2: Gefühl von mangelnder Vorbereitung oder gar Inkompetenz angesichts der neuen Bedingungen der Tätigkeitsausübung**

Neben der Arbeitsverdichtung mussten die Beschäftigten neue Tätigkeiten übernehmen und sich auf vielfältige fachliche Anforderungen einstellen, um den drastischen Verlust an Kompetenzen von ausgeschiedenen Kollegen auszugleichen. Auf kollektiver Ebene und vor allem in den Backofficefunktionen bedeutete dies, die Aufgaben untereinander aufzuteilen (was mitunter Spannungen erzeugte), vertraute Formen der Zusammenarbeit zu ändern, das innerbetriebliche Netz von Bezugspersonen wiederaufzubauen (d. h. herausfinden, wer jetzt was macht), was zu der häufig gehörten Aussage „Wir hatten das Gefühl, wieder bei Null anzufangen“ führte. In Fällen, in denen die Beschäftigten spezielle Fachkenntnisse aufbauen mussten, zog dies Gefühle der Hilflosigkeit und Mutlosigkeit nach sich: „Ich weiß, dass ich das nicht kann und schaffe das sowieso nicht, ich weiß ja nicht einmal, wie ich das lernen soll und woher ich Informationen bekomme“ (eine Beschäftigte im Backofficebereich, die die Aufgaben einer ausgeschiedenen Kollegin übernehmen muss). Neben dem Gefühl des Versagens, das auf individueller Ebene auftrat, entstanden im Zuge der Qualitätskrise kollektive Schuldgefühle. In der Produktion bspw. litten die ältesten Verbleibenden, die keine Zeit hatten, neu eingestellte Mitarbeiter gründlich anzulernen und/oder die mit den Abgängen verbundene Verschlechterung der kollektiven Kompetenz feststellten, unter dem „Gefühl, schlechte Arbeit zu leisten bzw. zuzusehen, wie andere schlechte Arbeit leisten“. Sie erklären: „dem Management geht es nur um Tonnen, wir wollen aber „gute Tonnen“ produzieren“. Dieses Gefühl der kollektiven Flucht nach vorn beeinträchtigte die Stimmung und die Motivation der Arbeitsgruppen.

**Auswirkung 3: Rückzug auf die Arbeitsgruppe der unmittelbaren Umgebung zuungunsten der organisationalen Gruppe**

In einigen Abteilungen haben die Schwierigkeiten die Arbeitsgruppen enger zusammenrücken lassen und die gegenseitige Unterstützung im Alltag verstärkt. Diese neigten dann zum Rückzug auf sich selbst und dazu, anderen Abteilungen und Teams Hilfe zu verweigern. Sie versuchten damit sich selbst zu schützen, weil sie weder Zeit noch Ressourcen für andere übrig hatten. Dieser Rückzug hatte zur Folge, dass Spannungen zwischen den Abteilungen oder Teams entstanden. Ähnliche Spannungen ergaben sich aus Schuldzuschreibungen, die den Geist der Solidarität zwischen den Abteilungen unterminierten und die Gruppe auf Unternehmensebene (= organisationale Gruppe) beeinträchtigten: „Die Backoffice- und Produktionsmitarbeiter hätten solidarisch miteinander umgehen sollen, aber bei dem Druck und der Situation schob die Produktion uns die Schuld zu, dass das Unternehmen in Schwierigkeiten steckt. Und wir dachten schließlich auch, dass die Produktion an den Qualitätsproblemen schuld ist.“ (ein Beschäftigter im Backofficebereich).



#### **Auswirkung 4: Gefühl der Destabilisierung angesichts der Gruppenneubildung**

Einer der belastenden Aspekte für Verbleibende war der Mangel an Zeit, um sich angesichts der Veränderung der Arbeitsgruppe, die als schwerer Eingriff erlebt wird, neu zu gestalten:

- Vor den Abgängen: Eindruck, nicht genug Zeit zu haben, um sich an die Vorstellung zu gewöhnen, dass der/die Kollege(n) bald (und manchmal sofort) nicht mehr da ist. Bei manchen ausscheidenden Mitarbeitern, obgleich sie freiwillig gingen und mit ihrer Entscheidung zufrieden sind, löste die kurze Frist ebenfalls einen Schock aus.
- Nach den Abgängen: Eindruck, nicht genug Zeit gehabt zu haben, sich mit der Gruppe vertraut zu machen, da schon wieder neue Personen integriert werden mussten.

Die zeitlich zu enge Abfolge von Abgängen und massiver Rekrutierung brachte den üblichen Prozess der Eingliederung und damit des Wissenstransfers (von ausscheidenden Mitarbeitern an Verbleibende und von Verbleibenden an Neankömmlinge) durcheinander.

#### **Auswirkung 5: Änderung der Einstellung zum Arbeitsengagement**

Diese Infragestellung der Beziehung zur Arbeit stand stets in Zusammenhang mit einem Gefühl von Negierung der erbrachten Arbeitsleistung und erworbenen Kompetenzen:

Bei ausgeschiedenen Mitarbeitern führte die Feststellung, dass sie von heute auf morgen gehen konnten, ohne dass man sie darum bittet, mindestens zu versuchen, ihre Kenntnisse an Kollegen weiterzugeben, zu einem Gefühl von beruflicher Herabsetzung („dann bin wohl nicht viel wert“), das noch verschärft wurde, wenn sie in ihrer Berufskarriere großes Engagement gezeigt hatten.

Umgekehrt führte die Feststellung, dass es offenbar kein Problem darstellt, wenn erfahrene Kollegen in so kurzer Zeit gehen, bei manchen Verbleibenden dazu, ihren Einsatz bei der Arbeit zu hinterfragen („Wieso sollte ich viel Herzblut in die Arbeit stecken, wenn das dabei herauskommt“), oder sogar sich selbst („Ich habe mich gefragt, ob ich dumm bin, weil ich mich so einsetze“). Die Folgen reichten von kurzzeitigen Motivationsverlusten bis hin zu Vermeidungsstrategien. In allen Fällen mündeten sie jedoch in einem abnehmenden Stolz- und Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen sowie einem zunehmenden Verlust des Arbeitssinns. Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass diese Auswirkungen offenbar je nach Beschäftigtengeneration unterschiedlich sind (die Jüngsten erscheinen hiervon am wenigsten betroffen).

### **2.3. Schlusswort**

Alle Akteure des Unternehmens (Gewerkschaftsorganisationen, Management, Beschäftigte) sind sich heute einig, dass das Risiko des Kompetenzverlusts bei der letzten Umstrukturierung bei weitem unterschätzt worden ist und dass diesbezüglich keine Maßnahmen zur Erleichterung des Wissenstransfers zwischen ausscheidenden und verbleibenden Mitarbeitern oder zum Erhalt der Arbeitsgruppen ergriffen worden sind.

In Anbetracht der schwierigen Verarbeitung dieses innerbetrieblichen Umstrukturierungs-Erlebnisses sind sie sich heute des Risikos bewusst und teilen alle die Ansicht, dass die Akteure für das Thema nicht genügend sensibilisiert sind. Manchen hat diese Umstrukturierungserfahrung (und vor allem ihre betrieblichen Folgen) zumindest die

strategische Dimension aller im Standort vorhandenen Know-hows aufgezeigt. Das von einem Beschäftigten in der Produktion genannte Beispiel macht dies deutlich: „Zum Beispiel ein Schmierer, da würde keiner denken, dass das wirklich wichtig oder sehr kompliziert ist. Als er dann weg war, hat keiner die Arbeit gemacht, und nach 6 Monaten fiel die Maschine aus, mit allem, was dazugehört. Und als man es machen musste, wusste niemand mehr, wie es geht“.

Als Reaktion darauf hat das Management eine methodische Fehleranalyse vorgenommen und daraus die Schlussfolgerung gezogen, dass viele der Probleme auf mangelnde Schulung, Expertise und Kenntnisse der Beschäftigten zurückzuführen sind (sowohl auf Backoffice- als auch auf Produktionsebene. Es hat diesem Gebiet durch die Schwerpunktlegung auf Berufsausbildungen und die Förderung von Mentoring (in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften) vorrangige Bedeutung mit dem Ziel eingeräumt, die Aneignung beruflicher Kompetenz zu verbessern. Ferner hat es Höchstgrenzen für den Einsatz von Leiharbeitskräften festgelegt und seine Einstellungspolitik stärker qualitativ ausgerichtet. Um eine weiter schädliche Dynamik zu vermeiden, beschloss das Management, keine individuellen oder kollektiven Strafmaßnahmen gegen die Beschäftigten zu ergreifen, die in Qualitätsprobleme involviert waren.

Was die Arbeitnehmervertreter betrifft, so wünschen sie sich eine frühzeitigere Einbindung in den Umstrukturierungsprozess. Momentan setzen sie auf Senior-Vereinbarungen (in Verhandlung), um die Auswirkungen zu begrenzen, sollte sich eine vergleichbare Situation erneut stellen, und hoffen, dass die Personal- und Kompetenzplanung fortan tatsächlich ausgebaut, angewendet und ständig als antizipatives Instrument verwendet wird: „Wir müssen eine Mentalität schaffen, in der Normalität, und nicht erst, wenn Probleme auftreten, der Wissenstransfer muss als permanenter Prozess Teil der Arbeitsroutinen des Unternehmens werden“ (ein Arbeitnehmervertreter des Standortes).

### 3. Fallstudie 3: Rationalisierung des Produktionsprozesses von Intesa SanPaolo SpA in Italien

Daniele Di Nunzio – IRES – Italien

#### Informationen zum Unternehmen/Standort

Intesa SanPaolo SpA ist eine Bankengruppe mit Sitz in Turin. Sie ist einer der Marktführer in Italien (zweitgrößte Bankengruppe in Italien nach der Unicredit Group) mit zunehmender Auslandspräsenz. Intesa SanPaolo ist in sechs Geschäftseinheiten organisiert: a) „Banca dei Territori“, inländisches Kommerzbankgeschäft; b) Firmenkunden- und Investmentbanking (Unterstützung für die Entwicklung von Unternehmen); c) internationale Tochterbanken; d) Eurizon Capital (Vermögensverwaltung); e) Banca Fideuram (Finanzberatung); f) Public Finance (Unterstützung für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, Förderung der Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor).

Wir konzentrierten unsere Analyse auf die „Banca dei Territori“, die Commercial-Banking-Abteilung, die auch die wichtigste Säule von Intesa SanPaolo ist.

Die „Banca dei Territori“ hat 10,9 Millionen Kunden und 5134 Filialen: a) 4609 Filialen für 10,7 Millionen Retail-Kunden (Haushalte, Einzel- und Kleinunternehmen), b) 150 Filialen für 77 000 Privatkunden, c) 309 Filialen für 126 000 KMU-Kunden, d) 66 Filialen für 50 000 gemeinnützige Einrichtungen. Dazu gehören auch „Intesa Sanpaolo Assicura“ und „Intesa SanPaolo Vita“ für den Bereich der Lebens- bzw. Investitionsversicherungen. Ziele der „Banca dei Territori“ sind: die Unterstützung regionaler Marken; die Verbesserung der lokalen wirtschaftlichen Stellung; das Angebot von Dienstleistungen für Privatkunden, Kleinunternehmen, KMU und gemeinnützige Einrichtungen.

#### 3.1. Spezifischer Kontext der Umstrukturierung

Intesa SanPaolo entstand aus dem Zusammenschluss der Banca Intesa mit der Sanpaolo IMI im Jahr 2007. Der Umstrukturierungsprozess fällt also mit der Bildung der Bankengruppe und den kontinuierlichen Veränderungen der Arbeitsabläufe infolge dieser Fusion zusammen. Zu Beginn der Umstrukturierungsmaßnahmen nahm die Beschäftigung auf internationaler Ebene zu, auf nationaler hingegen ab. Im Zuge der Fusion gab es keine Entlassungen: In den Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern wurden über die Pensionskasse<sup>9</sup> finanzierte Vorruhestände vereinbart, im jüngsten Abkommen aus dem Jahr 2011 wurden 5024 Arbeitnehmer ermutigt, aus dem Unternehmen auszuschneiden. Vor dem

<sup>9</sup> Das italienische Pensionskassensystem für die Mitarbeiter von Intesa SanPaolo besteht aus über 30 Einheiten, die schon vor der Reform des nationalen Zusatzrentensystems bestanden, die Hälfte davon mit eigener Rechtspersönlichkeit, die leistungsorientierte, beitragsorientierte sowie gemischte Pläne vorsehen. Die Aufteilung des Systems erklärt sich auch aus der Geschichte der einzelnen in die Intesa-SanPaolo-Gruppe integrierten Gesellschaften. Die 7 größten Kassen decken etwa 90 % des verwalteten Vermögens ab und sind unabhängig, im Einklang mit den geltenden Gesetzen und Tarifverträgen.

Hintergrund der jüngsten internationalen Krise wurde im Geschäftsplan für das Jahr 2012 die Freisetzung von 1300 Auszubildenden vorgeschlagen, Entlassungen bzw. Kündigungen konnten jedoch in Verhandlungen abgewendet werden. Alle Azubis konnten bleiben.

Im Allgemeinen gibt es nach Aussage der Gewerkschaftsvertreter ein gutes Verhandlungssystem, das alle entsprechenden Aspekte, insbesondere Entlassungen, Arbeitszeiten, Mobilität und Flexibilität sowie betriebliche Wohlfahrt, berücksichtigt.

**Intesa SanPaolo: Beschäftigungstrends**

	2007	2011	2012
Italien	70,734	70,217	66,427
International	25,464	30,982	29,743
Gesamt	96,198	101,199	96,170

Quelle: Jahresabschlüsse Intesa SanPaolo

### 3.2. Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsgruppen

Unsere Untersuchung konnte die Hauptfaktoren herausarbeiten, die sich, trotz möglicher positiver Aspekte, problematisch auf die Arbeitsbedingungen auswirken: 1) der Rationalisierungsprozess, 2) das System der Leistungsbewertung und Prämien, 3) die Abnahme der Qualität der Tätigkeiten auf individueller- und Teamebene in Anbetracht der persönlichen Kompetenzen der „Frontoffice“-Mitarbeiter.

**Auswirkung 1: Rationalisierung des Arbeitsprozesses: im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Arbeitsautonomie**

Der Zusammenschluss der beiden Banken, der auch den Startschuss für den Umstrukturierungsprozess bedeutete, erforderte eine gemeinsame Arbeitsorganisation, um die Arbeitsabläufe zwischen den vielen lokalen Filialen zu koordinieren. Gleichzeitig wurde die Arbeit immer komplexer: Früher waren Banken vor allem Einrichtungen, wo Kunden ihr Geld aufbewahrt haben; heutzutage verkaufen Banken Produkte wie Versicherungen und Investment-Pakete, vergeben Kredite und müssen die Solidität der Kunden und ihre Sicherheiten nach strengen Kriterien bewerten. In Anbetracht dieser Faktoren wurde nach erfolgter Umstrukturierung eine zunehmende Zahl von Rationalisierungsprozessen eingeleitet:

- Standardisierung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsabläufen: Produkte und Dienstleistungen ebenso wie die Kriterien für die Bewertung der Kunden sowie der Leistung der Mitarbeiter werden anhand von auf zentraler „Backoffice“-Ebene erstellter Software zunehmend landesweit vereinheitlicht.
- Zentralisierung des „Backoffice“: Von der Filial- auf die Zentralebene übergegangen, um eine einheitliche Organisation mit einer zentralen Kontrolle über die Produkte und Systeme für die Kundenbewertung zu erreichen.

Nach Meinung der Gewerkschafter und Beschäftigten verstärkt die Standardisierung die Individualisierung der Arbeit und vergrößert die Kluft zwischen „zentralisiertem

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Backoffice“ und „individueller Arbeit auf Filialebene“. Die Standardisierung bietet einige Vorteile für die Tarifverhandlungen auf zentraler Ebene, jedoch nur in Bezug auf bestimmte Fragen der Arbeitsorganisation (d.h. der Arbeitszeiten). Derzeit gibt es kein Tarifverhandlungssystem über Arbeitsinhalte (d.h. Produkte und Dienstleistungen). Die Bankmitarbeiter wissen darüber hinaus nicht über den genauen Inhalt der Finanzprodukte Bescheid, sie haben nur ungefähre Kenntnisse davon. Ein befragter Arbeitnehmer erklärte: *„Früher war der Beratungsprozess noch persönlicher. Die Familien und Unternehmen gut zu kennen, war für die Wahl des Produkts von zentraler Bedeutung. Jetzt gibt man die Daten in ein Programm ein, das die Variablen auswertet und dann ein Ergebnis ausspuckt.“*

Andererseits reduziert die Einhaltung standardisierter Verfahren das Fehlerrisiko für die einzelnen Arbeitnehmer und *„es ist eine sichere Art, in einem risikoreichen Umfeld zu arbeiten.“*

Aus Sicht des Managements verbessert die Vereinheitlichung der Verfahren die Effizienz, Vorhersagbarkeit, Berechenbarkeit und Kontrolle der verschiedenen Arbeitsprozesse. Dies reduziert das finanzielle Risiko für das Unternehmen und stellt eine Garantie für Anleger auf nationaler und internationaler Ebene dar. Autonomie und Wahlmöglichkeiten für das lokale Management auf Filialebene sind jedoch eingeschränkt.

***Auswirkung 2: Leistungsbewertung, Unternehmensziele und individuelle Prämien***

Zweiter Faktor mit Auswirkungen auf die Arbeitsgruppe ist die Verstärkung der Leistungsbewertung: Nach erfolgter Umstrukturierung wird, mehr als je zuvor, die Leistung jedes einzelnen Arbeitnehmers im Rahmen eines Systems bewertet, das entsprechende Unternehmensziele und Prämien vorsieht.

Das 2010 eingeführte Leistungsmessungssystem „PERforMER“ betrifft alle Mitarbeiter in Italien. Es wurde entwickelt, um Spitzenleistungen zu fördern, den Managern eine objektive Beurteilung der individuellen Leistung zu ermöglichen und die berufliche Entwicklung zu unterstützen. 2011 wurden Nachjustierungen am System „PERforMER“ vorgenommen, um die Prozesse mit entsprechender IT-Unterstützung zu vereinfachen und zu straffen und das standardisierte Bewertungssystem auf zentraler Ebene durchzusetzen.

Außerdem hat Intesa SanPaolo die Anreizsysteme durch eine verstärkte Abstimmung auf die eingegangenen Risiken, die Verknüpfung mit den Mehrjahreszielen, die Nutzung objektiv messbarer Qualitätsziele und die Ausweitung auf alle Ebenen der Organisation weiter angepasst. Die Mitarbeiter wurden in verschiedenen Unterlagen darüber informiert, wie die Anreizsysteme genau funktionieren. Es sind Mindestschwellen für die Vergabe von Boni vorgesehen und es gilt ein Symmetrieprinzip, inwiefern die Anreize zu den tatsächlich auf den drei Ebenen – Gruppen-, Geschäftsbereichs-, individuelle Ebene – erreichten Ergebnisse korrelieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Verbreitung und Förderung des Leistungsprinzips, das auf der Bewertung und Anerkennung von Verdiensten, sowohl auf Gruppen-/Geschäftsbereichs- als auch individueller Ebene, beruht.

Die Einführung der neuen Strategie in den nationalen und internationalen Tochterbanken erfordert die Standardisierung der Leistungsbeurteilungsprozesse und -instrumente auf allen Ebenen der Organisation. Der Koordinator der Filiale gibt eine fachliche Beurteilung

der einzelnen Mitarbeiter ab und hat bei der abschließenden Bewertung der Arbeitnehmer ein gewisses Mitspracherecht in Bezug auf Prämien.

Die Gewerkschaften treffen Lohn- und Gehaltsabkommen auf nationaler Ebene, es gibt jedoch kein zufriedenstellendes Verhandlungssystem für Ziele und Prämien in Bewertungssystemen. Gewerkschafter würden daher gerne die diesbezüglichen Verhandlungen auf nationaler Ebene verbessern.

Dieses System bringt den Arbeitnehmern wirtschaftliche Vorteile, insbesondere weil sie das Geld auch in einen Rentenfonds einzahlen können und so Steuererleichterungen für das Zusatzeinkommen erhalten. Andererseits erhöht das Leistungsbewertungssystem für individuelle Prämien den Stresspegel und die Unzufriedenheit aufgrund der weiteren Individualisierung der Arbeit und einer Erhöhung der Arbeitsbelastung unter dem Druck der Geschäftsziele. Außerdem ist eine individuelle Aushandlung dieser Ziele nicht möglich, um die individuellen Risiken entsprechend den persönlichen Zielen oder Grenzen zu erhöhen oder zu reduzieren.

Auf Filialebene gibt es eine informelle Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten: Kollegen helfen sich gegenseitig, um Arbeitsspitzen zu bewältigen, oder übernehmen Arbeiten im Falle einer Abwesenheit. Diese „kollektiven Praktiken“ können jedoch mit den „individuellen Zielen“ in Konflikt geraten.

Aus Sicht des Managements verbessern Bewertungssysteme und individuelle Prämien die betriebliche Produktivität. Darüber hinaus kann die Kontrolle der Performance verstärkt und die Planung spezieller Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und Erreichung der Geschäftsergebnisse ist möglich.

### **Auswirkung 3: Teamarbeit und Kompetenzen**

Auf Management-Ebene gibt es für die Führungskräfte und kreative Backoffice-Mitarbeiter (Fachkräfte für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen auf zentraler Ebene) ein breites Angebot zur Förderung von Teamarbeit und an Schulungen. Das Schulungsangebot für „Frontoffice“-Mitarbeiter hingegen ist aus einer Reihe von Gründen weniger umfangreich: Individualisierung der Arbeit und Aufgabenkonflikte bei Teamarbeit und Wissensaustausch; Fortbildungsschwerpunkt auf Kommunikations- und Motivationstechniken; Schulungen über den eigentlichen Inhalt dieser Produkte und Dienstleistungen sind jedoch Mangelware („*Training auf die Ziele ausgerichtet*“), Reduzierung des „Online-Supports“ für Mitarbeiter im Rahmen der täglichen Arbeit, der Aktionsschwerpunkt des Unternehmens liegt auf der Stärkung des zentralisierten und standardisierten IT-Systems. So entsteht eine gewisse Diskrepanz zwischen der individuellen Ausbildung, die für die Arbeit in einer Bank erforderlich ist, und den tatsächlichen Arbeitsinhalten und Karrierechancen.

### 3.3. Neue Herausforderungen für die Qualität der Arbeit

Unsere Fallstudie fördert eine Spannung zwischen einer Rationalisierung der Arbeitsabläufe auf der einen und einem Prozess der Schärfung des Bewusstseins der Arbeitnehmer auf der anderen Seite zutage. Dies ist eine der größten Herausforderungen für Entwicklungsmodelle in der aktuellen Zeit.<sup>10</sup>

Intesa SanPaolo führte einige größere Änderungen der Arbeitsorganisation ein, um die wirtschaftlichen Risiken zu reduzieren, die Gewinne zu erhöhen, den Zusammenschluss mehrerer Bankengruppen erfolgreich abzuschließen und komplexe Arbeitsprozesse in einem dynamischen und globalisierten Markt mit hohem Wettbewerbsdruck besser zu organisieren. Positiv ist hervorzuheben, dass es im Zuge der Fusion und im Laufe der jüngsten internationalen Krise keine Entlassungen gab, was letztlich auch für die Auszubildenden galt. Laut Finanzbericht der Gruppe für das Jahr 2012 ist das operative Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr um 6,5% gestiegen und die Maßnahmen zur Kosteneindämmung haben das Aufwands-Ertrags-Verhältnis auf 49,8% verbessert. Darüber hinaus geht aus der Befragung zur Kundenzufriedenheit eine allmähliche Erhöhung der Zufriedenheit bei den Privatkunden wie auch den Unternehmen hervor.

Unsere Untersuchung zeigt jedoch einige Hauptfaktoren auf, die sich, trotz möglicher positiver Aspekte, problematisch auf die Qualität der Arbeit auswirken: 1) Rationalisierung, Zentralisierung und Standardisierung der Arbeitsprozesse in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsorganisation; 2) Stärkung der individuellen Leistungsbewertung in einem System der Unternehmensziele und Prämien; 3) Konzentration der Fortbildung der Frontoffice-Mitarbeiter auf Kommunikations- und Motivationstechniken.

Dies wirkt sich wie folgt aus:

- Diese Prozesse reduzieren das Risiko von Fehlern oder eines Scheiterns sowohl für den einzelnen Arbeitnehmer als auch für die Bankengruppe. Dies ist gut für die Arbeitnehmer wie auch für die Anleger. Die Risikoreduzierung geht jedoch mit einer Einschränkung der Autonomie und aktiven Mitwirkung der Mitarbeiter, einer Verringerung der Qualität der Tätigkeiten in Bezug auf persönliche Kompetenzen und Teamarbeit wie auch einigen Problemen einher, die vielfältigen Anforderungen der Kunden mit den standardisierten Verfahren der Bank in Einklang zu bringen. Schließlich wirkt sich der Rationalisierungsprozess scheinbar negativ auf die individuelle Zufriedenheit der hoch qualifizierten Arbeitskräfte aus.
- Die Kluft zwischen Mitarbeitern und Management hat sich vergrößert. Die Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften wurden durch

<sup>10</sup> Zu diesen Themen siehe: Touraine A., 1992, *Critique de la Modernité*, Paris, Fayard; Ritzer G., 1993, *The McDonaldisation of Society*, Thousand Oaks, Pine Forge Press; Castells M., *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Bd. I., Cambridge, MA, Oxford, GB, Blackwell, 1996; Gallino L., 2011, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi*, Torino, Einaudi. Zu den gesundheitlichen Auswirkungen von Umstrukturierungen siehe: Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L., 2009, *Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies, Katholieke Universiteit, Belgien; Kieselbach T. (Hrsg.), 2009, *Health in restructuring*, München: Mering. Für nähere Informationen über Arbeitsbedingungen im italienischen Finanzsektor siehe: Magrin G., Piotto I. (2006), *Condizioni di lavoro e relazioni industriali nella trasformazione del sistema bancario*, Roma: Ediesse; Macciocu L., Nardella C., Rossi I., Stella M., Brizio L., 2008, „Workers' active participation in the prevention of psychosocial hazards in the credit sector: a key priority for becoming a socially responsible business“, in *Prevenzione Oggi*, Bd. 4, Nr. 2, 2008; Guidi S., Bagnara S., Fichera G. P., 2012, „The HSE indicator tool, psychological distress and work ability“, *Occupational Medicine*, 62: 161.

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

die Standardisierung der Arbeitsprozesse auf zentralisierter „Backoffice“-Ebene immer formaler, bürokratischer und unpersönlicher.

- Was die Verhandlungen über die „Arbeitsorganisation“ betrifft, ist der Einfluss der einzelnen Arbeitnehmer und Gewerkschaftsvertreter auf den Entscheidungsprozess in beiden Unternehmen und der Gruppenebene gesunken.
- Mehr denn je wird die Leistung der einzelnen Mitarbeiter an der Erreichung spezifischer individueller Ziele gemessen. Dies geht mit hoher Stressbelastung und geringem Verhandlungsspielraum bezüglich der Ziele einher.
- Die Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen sind jetzt mit höherer Arbeitsbelastung verbunden, gleichzeitig sind die Autonomie und kollektive Unterstützung vonseiten des Teams auf „Filialebene“ eingeschränkt.
- Die Kluft zwischen Banken und ihrem Einzugsbereich (Einzelpersonen, Familien, Unternehmen) hat sich vergrößert, weil die Beziehungen zwischen der „Bankfiliale“ und den „lokalen Kunden“ jetzt über das „zentrale Backoffice“ abgewickelt werden und gleichzeitig die Möglichkeit direkter und persönlicher Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden eingeschränkt wurden.
- Der Arbeitsprozess erfordert jetzt eine kontinuierliche Auffrischung der Produktkenntnisse, die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter wie auch ihr tatsächliches Wissen über die Produkte und Dienstleistungen nehmen jedoch ab.

Das Verhandlungssystem für die Diskussion aller Aspekte des Umstrukturierungsprozesses ist durchaus leistungsfähig, die „Arbeitsgruppe“ sowie die „Arbeitsorganisation“ sind jedoch keine Kernthemen der Verhandlungen und der Einfluss auf die Qualität der Arbeit, insbesondere im Hinblick auf Autonomie und Kompetenzen, ist sehr eingeschränkt. Die neuen Herausforderungen für die Gewerkschaften sind daher:

- Förderung von Verhandlungen über die Arbeitsorganisation als Kernthema, um die zentralisierten Rationalisierungsprozesse zu beeinflussen;
- Verbesserung des sozialen Dialogs über „Produkte“ und „Dienstleistungen“ sowie das „System für die Bewertung, Ziele und Prämien“;
- Verbesserung der Entscheidungsautonomie der einzelnen Mitarbeiter und der Arbeitsgruppe auf „Filialebene“: Möglichkeit für die Mitarbeiter ihr persönliches Risiko im Rahmen der Kundenbeziehungen besser zu managen;
- Förderung eines inklusiven sozialen Dialogs: Kunden und Verbraucherverbände könnten eine wichtige Rolle im Verhandlungssystem spielen, insbesondere hinsichtlich der Beziehungen zwischen der Qualität der Arbeit und der Qualität der Dienstleistungen.



## 4. Fallstudie 4: Zwei Beispiele massiver Umstrukturierungen bei Orange / Emitel und EDF Rybnik in Polen

Stephane Portet (S- Partner)

Katarzyna Szczepanik (S- Partner)

Im polnischen Fall wurden zwei Unternehmen untersucht: Orange im Telekommunikationsbereich (darunter die Beschäftigten der ausgelagerten Firma Emitel) und EDF Rybnik, ein Unternehmen im Energiesektor<sup>11</sup>.

### Orange / Emitel

Emitel, der größte Anbieter von Kommunikationslösungen für Radio und Fernsehen, wurde 2011 an die Private Equity-Gruppe Montagu verkauft. Orange (ehemals TPSA, Telekomunikacja Polska SA) war früher alleiniger Anbieter in Polen. Er ist eines der größten Unternehmen in Polen und Marktführer in der Telekommunikationsbranche. Mit 14,7 Millionen Mobilfunkkunden und 5,6 Millionen Festnetzkunden erzielte Orange Polska Ende 2012 einen Ertrag von 14,9 Mrd. PLN. Seit der Privatisierung im Jahr 1999 untersteht das Unternehmen der France Telecom.

Employment structure of Group as reported Full time positions (end of period)	2011				2012			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
TP SA	15.210	15.020	14.886	14.854	14.885	14.698	14.424	14.067
Other (incl Orange Customer Service)	7.732	6.741*	6.628	6.673	6.540	6.405	6.204	6.066
<b>Total fixed line</b>	<b>22.941</b>	<b>21.761</b>	<b>21.514</b>	<b>21.527</b>	<b>21.425</b>	<b>21.103</b>	<b>20.628</b>	<b>20.132</b>
PTK Centertel	2.157	2.122	1.743**	1.743	1.750	1.745	1.732	1.729
Other	420	456	477	534	542	563	524	552
<b>Total mobile segment</b>	<b>2.577</b>	<b>2.578</b>	<b>2.220</b>	<b>2.278</b>	<b>2.292</b>	<b>2.308</b>	<b>2.256</b>	<b>2.281</b>
<b>Group</b>	<b>25.519</b>	<b>24.339</b>	<b>23.734</b>	<b>23.805</b>	<b>23.716</b>	<b>23.411</b>	<b>22.884</b>	<b>22.413</b>

\*excluding Emitel's headcount amounting to 941 employees

\*\* excluding 344 employees transferred to NetWorkSI JV

<sup>11</sup> Dass zwei Unternehmen statt nur einem untersucht wurden, ist darauf zurückzuführen, dass es schwierig war, Gespräche mit dem Orange- und Emitel-Management zu organisieren. Das Emitel-Management hat ein Treffen mit uns abgelehnt. Das Management von Orange stimmte einer Teilnahme zunächst zu, machte dann einen Rückzieher und schlug schließlich, nach Hinzuziehung des Pressesprechers, ein Treffen vor. Aus technischen Gründen, welche die zwei Parteien nicht zu verantworten hatten (Blockade der öffentlichen Verkehrsmittel) konnte die Besprechung nicht zum vereinbarten Zeitpunkt stattfinden, und es erwies sich als unmöglich, einen neuen Termin zu organisieren. Da das Treffen mit Orange im Ungewissen lag, wurde beschlossen, Interviews mit einem zweiten Unternehmen durchzuführen, bei dem die Gespräche mit Arbeitnehmervertretern und Management problemlos zustande kamen. Dennoch wurde entschieden, eine Darstellung der mit Orange-Mitarbeitern geführten Gespräche beizubehalten.

### **EDF Rybnik**

EDF ist der drittgrößte Stromerzeuger in Polen, wo der Konzern seit 14 Jahren präsent ist. Er hält im polnischen Strommarkt einen Marktanteil von 10% und 15% des Wärmemarkts, und betreibt in Polen 4 Kraftwerke, die kürzlich zu EDF Polska fusioniert wurden.

Die Fusion der EDF Rybnik S.A. (übernehmende Gesellschaft), EDF Polska CUW Sp. z o.o und EDF Polska Centrala Sp z o.o stellt den ersten Schritt zur Konsolidierung der Vermögenswerte des EDF-Konzerns in Polen dar. Der Unternehmenssitz wurde nach Warschau verlegt.

Der zweite Schritt betrifft die Konsolidierung der Vermarktungsgesellschaften, EDF Energia, und der Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesellschaften, EDF Wybrzeże.

EDF Polska beschäftigt derzeit 3500 Mitarbeiter, davon allein 700 im Kraftwerk Rybnik.

## **4.1. Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen**

### ***Orange / Emitel***

Umstrukturierungen sind in dem Unternehmen kein neues Phänomen. Zwischen 2001 und 2004 ging die Zahl der Mitarbeiter von 70 000 auf 40 000 zurück. Die Umstrukturierung verlief zunächst ohne Konflikte auf der Grundlage eines Programms für ein freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen. 2005, als das Management den Personalabbau gerade für beendet erklärt hatte, brachte ein neues Programm, über 4500 Mitarbeiter, das Fass zum Überlaufen. Erstmals widersetzten sich die Gewerkschaften dem Programm und handelten eine Alternative aus (ein VSS über 2700 Mitarbeiter). Das VSS bildet neben der Auslagerung von Arbeitsplätzen das Kernstück der Umstrukturierung bei TPSA. Verhandlungen über Angebote für ein freiwilliges Ausscheiden wurden für die Gewerkschaften zur Routine. Da Outsourcing immer mehr zunahm, setzten sie Verhandlungen über die Entwicklung dieser Beschäftigungsform durch. So sah die Vereinbarung von 2007 vor, die Vergabe an ausgelagerte Arbeitskräfte auf 25 % und, zur Förderung interner Mobilität, Neueinstellungen auf 3% des Personals zu begrenzen. Die Umstrukturierung betraf alle Arbeitsplätze, wirkte sich jedoch besonders stark im Kundenservice aus. Trotz der Bedeutung, die der internen Mobilität beigemessen wurde, gab es so gut wie keine Verhandlungen über Personal- und Kompetenzplanung.

### ***EDF Rybnik***

Die größte und schwierigste Umstrukturierung wurde 2009 angestoßen:

- Schaffung eines Shared Service Centers in Krakau (Konsolidierung der IT-, Verwaltungs-, Finanz- und Instandhaltungsdienste).

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

- 1300 Beschäftigte waren von der Umstrukturierung betroffen:
  - ▶ Ca. 400 Personen verließen das Unternehmen im Rahmen eines Programms für ein freiwilliges Ausscheiden (die Abfindungen lagen je nach Betriebszugehörigkeitsdauer bei 80 000 bis 120 000 PLN).
  - ▶ Beschäftigten im Vorrentenalter wurde eine Vorruhestandsregelung angeboten.
  - ▶ Andere fanden einen Job im Shared Service Center (ca. 300-400 Personen, die eine dreijährige Beschäftigungsgarantie und ein Jahresgehalt erhielten) oder in Konzerngesellschaften. Rund 150 Personen zogen um (Anspruch auf eine Mobilitätsprämie).

Die 2009 im Rahmen des TREFL-Projekts durchgeführte Umstrukturierung stieß bei den Gewerkschaften auf heftigen Widerstand. Man sollte an dieser Stelle erwähnen, dass EDF zum Zeitpunkt der TREFL-Einführung sein Personal bereits um 40% verringert hatte.

Die 23 Gewerkschaften, die in den polnischen Konzern-Standorten vertreten waren, lehnten das Projekt ab und bemängelten, die finanziellen Angebote (Abfindungen und Mobilitätshilfen) seien zu niedrig. Letzten Endes wurde keine Vereinbarung geschlossen, und die Maßnahmen wurden einseitig vom Unternehmen umgesetzt.

- **Für beide Fällen gilt:**
  - Die Gewerkschaften ziehen den freiwilligen Charakter der Abbauprogramme in Zweifel. Die Beschäftigten hätten vor allem befürchtet, im Zuge künftiger Umstrukturierungen zu noch schlechteren als den damals angebotenen Bedingungen entlassen zu werden.
  - Hauptsächlicher Inhalt der Sozialmaßnahmen bei der Umstrukturierung sind Ausgleichszahlungen.
  - Der Wechsel des Arbeitgebers auf Grundlage von Artikel 23 des Arbeitsgesetzbuches hat zu schlechteren Lohn- und Arbeitsbedingungen geführt<sup>12</sup>.

#### **4.2. Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung**

In beiden Unternehmen erfolgte vonseiten der Verantwortlichen keine genauere Untersuchung zum Thema Wissenstransfer und es gab demzufolge keine besonderen Maßnahmen auf diesem Gebiet.

---

<sup>12</sup>Dieser Artikel ermöglicht im Falle einer vollständigen oder teilweisen Veräußerung die Übernahme der Arbeitnehmer. Voraussetzung hierfür ist, dass die individuellen Arbeitsbedingungen 12 Monate lang fortgelten. Nach Ablauf von 12 Monaten hat der Arbeitgeber das Recht, die Betriebsvereinbarung aufzukündigen, ohne eine Folgevereinbarung abschließen zu müssen. Dadurch lässt sich mitunter eine Absenkung der Löhne und Arbeitsbedingungen von bestimmten (ausgelagerten) Beschäftigten herbeiführen, ohne die gesamte Betriebsvereinbarung für die übrigen Beschäftigten anzutasten.

Hinsichtlich der individuellen Kompetenz wurde auf ein empirisches Ex-post-Konzept gesetzt. Bei EDF Rybnik beispielsweise:

- Ein im Shared Service Center Beschäftigter bekleidete entweder einen ähnlichen Arbeitsplatz wie seinen früheren, sodass kein Schulungsbedarf bestand
- oder er wurde für einen anderen Arbeitsplatz eingestellt und die Einarbeitung erfolgte „on the job“. Dies lief jedoch unorganisiert und ohne Einbindung der Arbeitsgruppe ab.
- Zur Veranschaulichung: Die einzige Schulung, die von Beschäftigten der EDF Rybnik genannt wurde, war „Stressmanagement“.

Der Begriff der kollektiven Kompetenz tritt in den Bezugs- und Analyserastern der Beschäftigten, der Gewerkschaftsvertreter und des Managements nicht auf, obgleich die Abgänge im Allgemeinen die Interdependenzen deutlich gemacht haben. In Bezug auf die Gruppe werden vor allem die verstärkte Arbeitsbelastung der „Überlebenden“ und indirekt der Verlust kollektiver Kompetenz angesprochen, auch wenn die Überlebenden von den negativen Folgen der Abgänge hochqualifizierter Mitarbeiter berichten.

Bei Orange war die Umstrukturierung wesentlich durch quantitative Aspekte bestimmt, die wenig Raum für qualitative Belange ließen. Die Manager waren nicht darin geschult, das Problem aus einem anderen Blickwinkel als dem der Zahlen zu betrachten. Fragen der Arbeitsorganisation und Kompetenz standen bei den Verhandlungen über die Umstrukturierungspläne nicht zur Debatte, obwohl beispielsweise die Verfahren für Aus- und Weiterbildung in Betriebsvereinbarungen geregelt sind.

### **4.3. Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen**

#### **Auswirkungen in beiden Unternehmen**

##### **Auswirkung 1: Gefühls Chaos**

Die Beschäftigten und ehemals Beschäftigten sehen die Umstrukturierungen nur durch die quantitative Brille der Kostensenkung. Da keine Diskussion zur zukünftigen Organisation stattfand, stellten sich Gefühle von Chaos, vom Fehlen einer langfristigen strategischen Richtung ein. Ein per se langfristig ausgelegter sozialer Dialog über Kompetenzen hätte die hier untersuchten Prozesse in ein ganz anderes Licht rücken können. Dieses Chaosgefühl ist bei „Überlebenden“ auch noch lange nach der eigentlichen Umstrukturierung stark ausgeprägt und steht dem Verständnis der Beschäftigten dauerhaft entgegen.

##### **Auswirkung 2: Frustration als Folge erzwungener Mobilität**

Beide untersuchten Fälle gingen mit Mobilitätsanforderungen einher, die auf der Beschäftigtenseite zumeist als Mobilitätswang empfunden wurden. Häufig geäußert werden die Zerstörung der Arbeitsbeziehungen sowie die Schwierigkeit, die vertrauten Interaktionsformen am Arbeitsplatz wiederherzustellen (entspannende Momente mit Kollegen, Familie usw.). Bei Orange wurde wiederholt der Begriff der Familie (in Bezug auf die Arbeitsgruppe, im Sinne des „Zusammenlebens“) genannt und deren Auflösung beklagt.

**Auswirkung 3: Konflikte zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen (interne / externe / ausgelagerte Arbeitnehmer)**

Hiervon sind beide Unternehmen betroffen, doch auf unterschiedliche Weise. Bei EDF werden die Kompetenzunterschiede und die Risiken im Hinblick auf den Kundenservice hervorgehoben. Bei Orange werden die Unterschiede im Beschäftigungsverhältnis und der vom Management geförderte Wettbewerb zwischen den Arbeitnehmern betont. In beiden Fällen gestaltet sich die Zusammenarbeit schwierig, was den Wissenstransfer, besonders an neue Mitarbeiter, keineswegs erleichtert.

**Auswirkung 4: Verringerte emotionale Bindung an die Arbeit**

In beiden Unternehmen berichten die Beschäftigten von einem geringeren Interesse an der Arbeit, von der modifizierten Beziehung zum Unternehmen, vom Bruch des moralischen Kontrakts (auch Ausgeschiedene). Verstärkt wird dies bei Orange durch die negativen Folgen der Aufgabenstandardisierung, die die Überlebenden als Dequalifikation empfinden. Die Intensitätsabstufungen der emotionalen Bindung an die Arbeit (und das Unternehmen) führen die Befragten auf die unterschiedlichen Beschäftigungssituationen zurück.

**Auswirkung 5: Verschwörungstheorie**

In beiden Fällen handelt es sich um polnische Unternehmen, die privatisiert und von ausländischen (französischen) Firmen übernommen worden sind. Durch das mangelnde Verständnis für die Umstrukturierung kommen schnell Verschwörungstheorien und vor allem Wut gegenüber denjenigen auf, die für die Maßnahmen des Arbeitgebers verantwortlich gemacht werden. Dies äußert sich bspw. in Form einer feindlichen Haltung gegenüber einer bestimmten Gruppe (den Technikern bei Orange). Paradoxerweise tritt diese Reaktion vor allem bei „Überlebenden“ auf.

**Auswirkung 6: Mangelnde Kooperation zwischen Beschäftigten und Verweigerung der Wissensweitergabe**

Änderungen in der Kooperationsbereitschaft und gegenseitigen Unterstützung treten während und nach der Umstrukturierung ein. Sie resultieren im ersten Fall aus Strategien zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, im zweiten Fall aus der Auflösung der Arbeitsgruppe und der Unterscheidung nach Beschäftigungsverhältnissen („es gibt keine Arbeitsgruppe mehr“/Orange). Aus dieser Situation heraus entstehen Vermeidungsverhalten (das Büro wird frühzeitig verlassen, der Gang zur Kaffeemaschine vermieden usw.), Geheimhaltungsstrategien, Konflikte und mitunter auch Verleumdungsstrategien (z. B. berichten die Gewerkschaften bei Orange, dass ihre Mitglieder sich gegenseitig kritisieren, um ihren eigenen Arbeitsplatz zu schützen).

**Auswirkung 7: Verklärung der Vergangenheit und - im speziellen Fall von Polen - des früheren Systems**

„Das war ein gutes Unternehmen, ein sozialistisches Unternehmen zwar, aber ein gutes Unternehmen...“: In dieser Äußerung eines Solidarnosc-Aktivisten in einem der beiden Unternehmen artikuliert sich deutlich die idealisierte Wahrnehmung der Vergangenheit. Diese Verklärung ist mit Ausnahme des Managements bei allen Befragten festzustellen. Die Verklärung der Vergangenheit und damit ihrer Einfachheit und Verstehbarkeit, kontrastiert

mit dem durch die Umstrukturierung bewirkten Chaos (mangelnde Transparenz, steigende Zahl an Beschäftigungssituationen usw.), was die Akzeptanz zusätzlich erschwert.

**Auswirkung 8: Frustration in Verbindung mit entgangenen Sozialleistungen wie Prämien u. ä.**

In beiden Unternehmen stellen die „Verlagerten“ heraus, dass sie Sozialleistungen eingebüßt haben, obwohl sie weiterhin im selben Unternehmen tätig sind. Sie empfinden dies als Missbilligung ihrer Kompetenz.

**Auswirkungen, die sich ausschließlich aus den Befragungen bei Orange ergeben**

**Auswirkung 9: Frustration darüber, dass das Management straffrei ausgeht**

Dies gilt vornehmlich für die „Überlebenden“, die den Eindruck haben, dass Manager, deren Kompetenz umstritten ist, von der Umstrukturierung verschont bleiben.

**Auswirkung 10: Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern**

Dies wurde auch von Beschäftigten in Rybnik thematisiert, aber bei Orange besonders betont, wo die Führung durch Zielvorgaben offenbar eine größere Rolle spielt. Dieser Wettbewerb wird durch das Management geschürt und untergräbt die Kooperation zwischen den Beschäftigten. Er bewirkt de facto eine Spaltung zwischen Überlebenden und neuen Mitarbeitern und ist zwischen den Altersgruppen besonders stark.

**Auswirkung 11: Weigerung, sich einer Evaluation zu unterziehen**

Während der Umstrukturierung war das Management darum bemüht, das Auswahlverfahren mittels einer Evaluation der Mitarbeiterprofile (anhand des Lebenslaufs) auf ein vernünftiges Fundament zu stellen. Es hat sich gezeigt, dass die Beschäftigten die Kompetenzbewertung als „Benotung“ (Score) wahrnehmen und einige sich deshalb weigern, daran teilzunehmen.

**Auswirkung 12: Stress und psychische Probleme**

Die Beschäftigten verweisen insbesondere darauf, dass es infolge der Versetzung an Unterstützung mangelt, aber auch, dass die unterschiedlichen Beschäftigungssituationen das Verständnis füreinander (Empathie) schwierig machen.

#### **4.4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Die Befragungen in den zwei Unternehmen zeigen, dass die primär nach quantitativen Gesichtspunkten durchgeführten Umstrukturierungen signifikante Auswirkungen auf die Arbeitsgruppen hatten und zu erheblicher Frustration und viel Unverständnis geführt haben.

Dies äußert sich in einer verringerten Bindung zum Arbeitsplatz bzw. zur Arbeit und einem verminderten Vertrauen gegenüber dem Management.

Viele empfinden die Umstrukturierung als Zerstörung einer idealisierten Familie und sie machen die Manager dafür verantwortlich.

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Zwar gehört kollektive Kompetenz nicht zur Begriffswelt der Befragten; dennoch werden die Umstrukturierungen als Negierung ihrer Kompetenzen empfunden.

Ein Überlebenden-Syndrom war nicht feststellbar, manche Überlebende haben sogar das Gefühl, ein größeres Opfer zu bringen als die Mitarbeiter, die unter attraktiven Konditionen aus dem Unternehmen ausgeschieden sind.

## 5. Fallstudie 5: Umbau eines lokalen Werks für IT-Geräte in Nordschweden in drei Phasen

| Eskil Ekstedt (Universität Uppsala)

### Ericsson – Informationen zum Unternehmen/ Standort

Ericsson ist ein weltweit führendes schwedisches Unternehmen, das Vermittlungsstationen (u. a. für den Mobilfunk) konzipiert und produziert. Die in der schwedischen Kleinstadt Östersund ansässige Geschäftseinheit wurde 1968 im Rahmen eines Regionalpolitikprogramms gegründet. Die Produktion wurde im Jahr 2000 zu Solectron, einem US-amerikanischen IT-Warenhersteller, ausgelagert. Flextronics, ebenfalls ein US-Unternehmen übernahm dann im Jahr 2007 Solectron mitsamt dem weltweiten Netz von Produktionsstätten. Flextronics hat 2000 das Werk in Östersund geschlossen.

Produziert wurden in Östersund vor allem AXE-Vermittlungsstellen für Mobilfunknetze in der ganzen Welt. Im Werk wurden drei hoch spezialisierte Programmierabteilungen eingerichtet, die dann an verschiedene IT-Beratungsunternehmen ausgelagert wurden. Ericsson war während der gesamten Zeit der Hauptabnehmer sowohl für Produkte als auch Dienstleistungen. Die Belegschaft schwankte zwischen 1100 und 350 Beschäftigten. Aufgrund von Outsourcing und häufigem Einsatz von Zeitarbeitskräften über die Firma Kornboden liegen keine genauen Zahlen vor. Der Arbeitsmarkt der Region ist sehr überschaubar, aber stabil, da es in dieser Branche nur wenige Aktivitäten gibt.

### 5.1. Spezifischer Kontext der Umstrukturierung

#### **Phase 1: Umschulung/Kompetenzentwicklung**

In den 1980er und frühen 1990er-Jahren führte die Gruppe eine Reihe proaktiver Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durch. Einfache Routinearbeiten wurden durch qualifizierte Programmierarbeit zur Problemlösung abgelöst. Dazu wurden weiterführende Umschulungsprogramme für die Mitarbeiter organisiert. Viele der Teilnehmer kamen aus dem Produktionsbereich. Das lokale Management arbeitete mit der lokalen Gewerkschaftsspitze zusammen und wirkte an der Durchführung dieser Kurse mit.

#### **Phase 2: Auslagerung**

Amerikanische Management-Modelle zur Straffung und Zentralisierung wurden eingeführt und die relative Unabhängigkeit der Geschäftseinheit Östersund war Vergangenheit. Der Dialog war von nun an einseitig, da das Arbeitsmodell der Solectron-Gruppe befolgt werden musste. Das lokale Management und die Sozialpartner begrüßten zunächst die Übernahme durch Solectron, da sie auf neue Kunden neben Ericsson hofften. Dies war jedoch nicht der



Fall. Zeitarbeitskräfte waren in den Produktionshallen von Östersund immer öfter anzutreffen. Die spezialisierten Programmierabteilungen wurden an Drittfirmen außerhalb von Solecron ausgelagert.

### ***Phase 3: Schließung***

Flextronics stellte die Warenproduktion in Östersund ein bzw. verlagerte die Aktivität zu anderen Werken. Hunderte Beschäftigte verloren ihren Job. Eine Handvoll Mitarbeiter wurde nach Südschweden versetzt. Förmliche Verhandlungen über Bedingungen und Entschädigungen resultierten in unterschiedlichen Ergebnissen für Angestellte und Arbeiter. Die IT-Komponente und ihre Belegschaft (Hardware, Software und Systemprogrammierung) der ehemaligen Ericsson-Einheit Östersund existieren noch, jedoch in unterschiedlicher Form und Organisation.

## **5.2. Kompetenzen und Teamarbeit während der verschiedenen Phasen**

### ***Phase 1: Umschulung/Kompetenzerweiterung***

Personen mit geringer formaler Bildung, die manuelle Arbeit am Fließband ausübten, erhielten Schulungen, um an eigenständigen Problemlösungsprojekten mitzuwirken. Nach einem Auswahlverfahren führte das Unternehmen gemeinsam mit lokalen Akteuren ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm durch, das mit 50 000 € pro Person zu Buche schlug. Diese Kurse waren ein Erfolg und die neu ausgebildeten Programmierer nahmen ihre Arbeit in eigenen Abteilungen auf. Diese Umschulung hatte auch zur Folge, dass viele dieser Mitarbeiter von der Arbeitergewerkschaft Metall zur Angestelltengewerkschaft TCO wechselten.

### ***Phase 2: Auslagerung***

Die Ericsson-Gruppe konzentrierte sich von da an auf ihr Kerngeschäft: Im Rahmen des Projekts wurden Entwicklung und Design von Vermittlungsstationen und Telefonnetzen organisiert. Viele Produktionen wurden an spezialisierte IKT-Unternehmen ausgelagert. Die Arbeitsteilung zwischen Design und Entwicklung der Telefonnetze auf der einen und der Gestaltung effizienter Produktionsstätten für den Bau der Stationen auf der anderen Seite war klar geregelt. Die spezialisierten Programmierabteilungen wurden vom Standort Östersund abgezogen. Das entwickelte Wissen wurde in andere Betriebe übertragen. Viele dieser in den IT-Abteilungen gebildeten Projekt-Teams wurden im neuen Umfeld weitergeführt. Die in der ersten Umstrukturierungsphase entwickelte kollektive Kompetenz erwies sich als Schlüsselfaktor für den Fortbestand.

### ***Phase 3: Schließung***

Den Mitarbeitern wurden ausverhandelte Pakete (Abfindungen) für ein Ausscheiden aus dem Unternehmen angeboten. Einige Schlüsselkräfte wurden ausgewählt (ca. 12 Personen), um den (geplanten Wissens-)Transfer von Östersund zu anderen Werken im Süden zu begleiten. Einer Reihe von Beschäftigten wurde angeboten, zum Ericsson-Werk in Katrineholm zu wechseln. Nur eine Handvoll von Arbeitnehmern wurde dauerhaft freigesetzt. Rund 30 Zeitarbeitskräfte von der Firma Kornboden waren eine Zeit lang in Katrineholm beschäftigt.

Abhängig vom Dienstalter erhielten die Mitarbeiter 1 bis 4 Monate lang eine Lohnfortzahlung. Das Unternehmen stellte für die von Trygghetsrådet (Schulungen für Angestellte) und Startkraft (Fortbildung für Beschäftigte, die Mitglied von IF Metall sind und somit unter den Tarifvertrag dieser Gewerkschaft fallen) durchgeführten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen 3 Mio. Kronen bereit.

Nach Verhandlungen wurde von Schlüsselkräften, die in andere Werke versetzt wurden, ein Wissenstransfer durchgeführt. Im Zuge der Schließung wurden die Arbeitsgruppen aufgelöst. Konkret nahmen die Mitarbeiter an Schulungsprogrammen teil, in denen sie das im Werk entwickelte Wissen bis zu einem gewissen Grad nutzen und anwenden konnten. Kollektive Kompetenzen wurden überhaupt nicht berücksichtigt.

### **5.3. Auswirkungen und Konsequenzen**

#### ***Phase 1: Umschulung/Kompetenzentwicklung***

Unter den Programmierern hat sich eine Kultur des kontinuierlichen Lernens entwickelt. Sie haben nicht nur formale Kurse beantragt, sondern auch ihre Kenntnisse als Teammitglieder oder -leiter in immer anspruchsvolleren Projekten erweitert. Ihr Know-how konnte sich auch durch ständiges Hinterfragen (wie funktioniert das?) weiterentwickeln.

Die Mitarbeiter, die an diesen Programmen teilnahmen, konnten ihre Arbeitssituation verbessern und waren für gegenwärtige und künftige Anforderungen gerüstet. Mit zunehmender Erfahrung entwickelte sich auch die Veränderungskompetenz der Programmierer. Die Arbeitsgruppe spielte eine wichtige Rolle als Netzwerk, in dem die Teams und Projekte entstehen. Die aktuelle Situation ist immer noch ähnlich wie zur Zeit von Ericsson.

#### ***Phase 2: Auslagerung***

Outsourcing führte zu einer dramatischen Verschlechterung der Bedingungen für alle Mitarbeiter. Internationale Konzepte und Praktiken wie Kundenorientierung, Lean Production und Kaizen wurden in die tägliche Arbeit integriert. Die Arbeit wurde qualitativ abgewertet und die Arbeitsgruppe zerschlagen.

#### ***Phase 3: Schließung***

Einige der Angestellten waren frohen Mutes, neue Herausforderungen anzugehen, während andere nach Aussage des Vertreters von Trygghetsrådet sehr desillusioniert waren. Die meisten Mitarbeiter waren der Meinung, dass ihre Fachkenntnisse ihr größter Trumpf wären, stellten jedoch fest, dass ihre Erfahrung in der Arbeit in Teams (an zielorientierten Projekten) bzw. in einem internationalen (englischsprachigen) Umfeld für ihre neuen Arbeitgeber genauso wichtig war.

Die über die Firma Kornboden beschäftigten Zeitarbeitskräfte scheinen ein besseres Los gezogen zu haben als die weiter in der Produktion beschäftigten tarifgebundenen Mitarbeiter. Kornboden hatte neben Flextronics noch andere Kunden und einige der Mitarbeiter konnten sofort weitervermittelt werden, andere waren für kürzere Zeit arbeitslos.

*Fazit: Nur wenige Arbeiter, die in andere Aktivitäten wechselten, konnten ihr Wissen weitergeben, und die Teams wurden aufgelöst. Gewisser Wissenstransfer von Schlüsselkräften, die in andere Werke versetzt wurden.*

#### **5.4. Weitere Entwicklung**

Das Interesse für die IT-Programmierer schien größer zu sein, was die Bedeutung von gemeinsamer Weiterbildung im Rahmen langfristiger Teambuilding- und Networking-Maßnahmen als wichtigen Faktor für die Erhöhung der Beschäftigungschancen unterstreicht. Diese Beschäftigten, die ihr Wissen ursprünglich in den IT-Abteilungen von Ericsson erworben haben, konnten ihre Kompetenzen in ihrem neuen organisatorischen Umfeld erfolgreich anwenden. Für sie ist das Team, in dem sie mitarbeiten, oft wichtiger (Identitätsbildung, Sozialkompetenz und Gefühl der Zugehörigkeit) als das Unternehmen, der eigentliche Arbeitgeber. Die proaktiven Kompetenzentwicklungsmaßnahmen (Umschulungen) in Phase A dienten als Basis für die künftige Weitergabe von Fach- und zukunftssträchtigen Kompetenzen bzw. kontinuierliches Teambuilding. Angestellte (keine IT-Programmierer) haben meist bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt als Arbeiter. Dies war jedoch vor allem darauf zurückzuführen, dass die individuellen Kompetenzen ohne die Teamerfahrung weniger wert waren, über die die IT-Programmierer verfügten, die, was nicht vergessen werden darf, ursprünglich Produktionsmitarbeiter waren.

## 6. Fallstudie 6: Großbritannien: ein weitreichendes Stellenabbauprogramm, das überwiegend durch freiwillige Abgänge geregelt wurde

| Ana Isabel Martinez (Syndex)

### Tata Steel Scunthorpe – Informationen zum Unternehmen / Standort

Der Standort Scunthorpe ist im Bereich der Langprodukte die größte Tata Steel-Niederlassung in Großbritannien. Der Standort verfügt über rund 4000 intern Beschäftigte und einen hohen Anteil an Unterauftragnehmern. Es handelt sich um ein integriertes Hüttenwerk, das vor der hier untersuchten Umstrukturierung insgesamt vier Hochöfen und zahlreiche Produktionsstätten (Kalt- und Warmphase) umfasste.

Als integrierter Standort mit langer Tradition (British Steel, dann Corus-Konzern, der 2007 von Tata Steel übernommen wurde) integriert Scunthorpe alle mit der Fertigung von Stahlprodukten verbundenen Tätigkeiten: Stahlerzeugung, Stahlumformung, Walzen, technischer Support und Instandhaltung.

Am Standort sind drei Gewerkschaftsorganisationen mit unterschiedlich hohem Organisationsgrad vertreten: Unite, Community und GMB.

### 6.1. Der spezifische Kontext der Umstrukturierungen

#### *Jüngste Geschichte des Standortes*

2005 war der Standort in den Konzern Corus eingebunden, und, nach Investitionen in die Gießmaschine Caster 5, wurde erstmals eine Schließung des Block- und Knüppelwalzwerks angekündigt. Die Ankündigung wurde letztlich trotz der Befürchtungen seitens der Arbeitnehmer und Gewerkschaften, die zwei Jahre in Ungewissheit gelassen wurden, nicht umgesetzt.

2007 wurde Corus nach einem langen Verhandlungs- und Versteigerungsprozedere von dem indischen Konzern Tata Steel übernommen.

Aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise wurden ab Ende 2008 in der Stahlbranche Einschnitte bei der Produktion, vorübergehende Stilllegungen von Produktionsanlagen und reduzierende Personalmaßnahmen vorgenommen.

Auch wenn Tata Steel diesem Trend nicht umgehend folgte, kündigte der indische Konzern 2011 doch ein weitreichendes Umstrukturierungsprogramm in seinem Langstahlproduktsegment an, welches insbesondere die Schließung eines Hochofens und eines Walzwerks am Standort Scunthorpe enthielt.

Die Umstrukturierung, die der Konzern mit der außergewöhnlich schwachen Konjunktur in der britischen Bauindustrie rechtfertigte, beinhaltete den Abbau von 1500 Arbeitsplätzen

an den Standorten Scunthorpe und Teeside, sowie abteilungsübergreifende Stellenwechsel in Scunthorpe; das auf 5 Jahre angelegte Programm ging einher mit einem Investitionsprogramm zur Neupositionierung des Standortes auf Produkte mit hoher Wertschöpfung.

Die meisten Stellen, entsprechend rund 1200 Personen, wurden im ersten Jahr der Programmumsetzung abgebaut, d. h. ab Frühjahr 2011.

Bei der Mehrzahl der Abgänge (95%) handelte es sich um freiwillige Austritte nach einer Phase der Verhandlungen über die Abfindungen mit den am Standort vertretenen Gewerkschaften; diese freiwilligen Abgänge entsprachen Arbeitnehmern, deren Alter ihnen innerhalb einer angemessenen Zeitspanne den Eintritt in den Ruhestand erlaubte; ein geringer Prozentsatz von Arbeitnehmern, hauptsächlich unter den Ingenieuren, war nicht von diesen Altersmaßnahmen betroffen, sondern fand alternative Arbeitsplätze in anderen Großunternehmen der Region (insbesondere im Energiesektor).

Heute ist der anfängliche Umstrukturierungsprozess zwar nahezu vollendet, es herrscht jedoch weiterhin Ungewissheit aufgrund der ungünstigen Marktentwicklung bei Langprodukten und geringer Visibilität; hartnäckige Gerüchte um einen möglichen Verkauf des Standortes Scunthorpe haben vor diesem Hintergrund zu Verunsicherung und Angst bei den Arbeitnehmern geführt.

#### ***Art des sozialen Dialogs und der Kollektivverhandlungen während der Umstrukturierung***

Bei der Ankündigung der Umstrukturierung konzentrierten sich die Verhandlungen auf die Minimierung von Entlassungen (durch Identifizierung der in Betracht kommenden freiwilligen Personen), auf soziale Aspekte (Höhe der Abfindungen und Unterstützungsmaßnahmen für ausscheidungswillige Arbeitnehmer während der Identifizierungsphase, der Austrittsphase sowie danach) und auf die Mechanismen, die eingerichtet werden sollten, um die bestehenden Kompetenzen zu erhalten.

In Bezug auf den ersten Punkt bestand die Absicht der Akteure (Gewerkschaften und Management) darin, Entlassungen so weit wie möglich zu begrenzen; erleichtert wurde dies durch eine ausgesprochen günstige Altersstruktur, die es zahlreichen Arbeitnehmern ermöglichte, sich freiwillig zu melden und einen positiven Bescheid zu erhalten. Die Zahl der Freiwilligen überstieg schließlich die Zahl der verfügbaren Stellen, und es musste eine Auswahl getroffen werden. Die Auswahl, d. h. die Ablehnung bestimmter Bewerber, sollte dabei unter Berücksichtigung der Kompetenz der Arbeitnehmer erfolgen, weil sich das Management weigerte Arbeitnehmer, deren Kompetenz als kritisch für den reibungslosen Betrieb der Produktionsanlagen angesehen wurde, gehen zu lassen.

Was den zweiten Punkt betrifft, erreichten die den Freiwilligen angebotenen Abfindungen laut Angaben der Gewerkschaften und des Managements ein zufriedenstellendes Niveau (den gesetzlichen Anforderungen entsprechend) und gingen einher mit zahlreichen Besprechungen auf Unternehmens- und Gemeindeebene, um die Zeit nach dem Ausscheiden zu regeln („aus Sicht der sozialen Unternehmensverantwortung kann man in einer Gemeinde mit 80 000 Einwohnern nicht einfach 1200 Personen fallen lassen“). Das Management führt das Argument der sozialen Unternehmensverantwortung an, um sich für eine „bestmögliche“ Gestaltung der Umstrukturierung auszusprechen. Dieses

Argument der sozialen Unternehmensverantwortung ergänzt den Wunsch von Tata Steel, den guten Ruf und die Attraktivität des Unternehmens so weit wie möglich zu wahren.

In Bezug auf den letzten Punkt fanden Verhandlungen zwischen dem Management und Gewerkschaftsvertretern statt, um den Zeitplan für die Abgänge festzulegen und zu bestimmen, welche Kompetenzen am Standort erhalten werden sollten, wie Wissenstransferprozesse aufgebaut werden können und welche Weiterbildungsverfahren für die verbleibenden und die von einem Funktionenwechsel oder einer Änderung ihres Arbeitsplatzes betroffenen Arbeitnehmer eingeführt werden müssen.

Darüber hinaus wurde ein Verfahren zur Unterrichtung und Anhörung zwischen dem Management und den Arbeitnehmervertretern eingeführt, in dem letztere zur Erläuterung der Zusammenhänge, der Wirkung und der wirtschaftlichen, finanziellen und industriellen Fundiertheit der Umstrukturierung die Beiziehung eines Sachverständigen in Anspruch nehmen konnten.

## **6.2. Stellenwert von Arbeitsgruppe und Wissenstransfer in der Umstrukturierung**

### ***Auf der Ebene des sozialen Dialogs***

Die Begriffe der kollektiven Kompetenz und der Arbeitsgruppe an sich erscheinen nicht den Bezugssystemen der Beschäftigten, der Gewerkschaftsvertreter und des Managements, obgleich aus den Durchführungsmodalitäten der Umstrukturierung deutlicher hervorgeht, dass es den Gewerkschaften und dem Management ein Anliegen ist, die Arbeitsgruppen mit Blick auf eine mögliche Erholung der Produktions- und Absatzsituation unter den bestmöglichen Bedingungen aufrechtzuerhalten.

Während der Unterrichtungs-, Anhörungs- und Verhandlungsphase konzentrierten sich die Gewerkschaften auf zwei Aspekte: die Identifizierung von Freiwilligen und die Identifizierung der einzuführenden Maßnahmen für den Wissenstransfer.

Zum ersten Punkt führten die Gewerkschaften Mechanismen ein, um die Arbeitnehmer in die Lage zu versetzen, eine Entscheidung zu treffen (Informationstage zur Rente, Jobmessen, Seminare über den Umgang mit dem Ruhestand,...); zum zweiten Punkt verlangten und erhielten die Gewerkschaften die Zusage vom Management, dass die Abgänge erst nach vorheriger Feststellung der Kompetenzen von ausscheidenden Personen, der in Zukunft notwendigen Kompetenzen, des Schulungsbedarfs der verbleibenden Personen und des mit dem Wissenstransferprozess kompatiblen zeitlichen Ablaufs der Abgänge erfolgen sollten.

Heute zeigen sich die Gewerkschaften insgesamt zufrieden mit der Art und Weise, wie die Umstrukturierung gehandhabt wurde (sowohl aufseiten der Gewerkschaften als auch aufseiten des Managements), äußern aber ein gewisses Bedauern darüber, dass die Situation der ausscheidenden Personen zu sehr im Mittelpunkt stand. Dies führte im Nachhinein zu einer Verschlechterung der Gesundheits- und Sicherheitsindikatoren, einem Anstieg der Arbeitsbelastung und einer Zunahme psychosozialer Risiken bei den im Unternehmen verbleibenden Arbeitnehmern. Die Gewerkschaften erkennen jedoch an, dass es schwierig ist genau bestimmen, welcher Anteil dem Einfluss des

Umstrukturierungsprozesses geschuldet ist und welcher der aktuellen Geschäfts- und Produktionssituation.

### **Auf Managementebene**

Das Management war sich nach eigenen Angaben bereits zu Beginn der Umstrukturierung bewusst, dass der Erhalt der für den zukünftigen Betrieb des Standortes notwendigen Kompetenzen erforderlich ist. Daher seien mehrere Maßnahmen eingeführt worden:

- Identifizierung der Kompetenzen von ausscheidungswilligen Personen
- Validierung bzw. Nichtvalidierung der Ausscheidungsanträge anhand der Schlüsselkompetenzen
- Forderung an die ausscheidenden Arbeitnehmer, den Wissenstransfer vorzunehmen. Je nach Arbeitsplatz und Motivation der Personen zur Teilnahme am Prozess dauerte dieser Transfer unterschiedlich lange
- Veränderungsmanagement-Maßnahmen für Personen, die von einem abteilungsübergreifenden Stellenwechsel betroffen waren (rund 150 Personen)
  - ▶ Jede Person, die versetzt worden war, nahm an einer Ausbildungsmaßnahme am Arbeitsplatz teil
  - ▶ Möglichkeit zum neuerlichen Stellenwechsel, wenn der Arbeitnehmer nicht mit der zugewiesenen Stelle zufrieden war (Probezeit: rund 3 Monate)
- Betreuung der Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatz oder Arbeitsorganisation sich aufgrund der Umstrukturierung verändert hat (rund 700-800 Personen)

Das Management ist zwar der Ansicht, dass die Umstrukturierung „sozialverträglich“ gestaltet wurde, stellt aber fest, dass es eine gewisse „Vernachlässigung“ in Bezug auf die verbleibenden Arbeitnehmer gegeben habe, weil ihnen keine Priorität zukam. Auch bedauern die Mitglieder des Managements die Tatsache, dass nicht alle erforderlichen Kompetenzen „behalten“ werden konnten, und sind sich bewusst, dass es zu einem realen Verlust an individueller und kollektiver Kompetenz am Standort gekommen ist.

### **6.3. Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen**

Der Umstrukturierungsprozess wirkte sich je nach angebotener Option (freiwilliges Ausscheiden vs. abteilungsübergreifende Mobilität) und je nach betroffener Abteilung unterschiedlich auf die Arbeitsgruppen aus.

Vor dem Hintergrund schwieriger wirtschaftlicher und industrieller Rahmenbedingungen und trotz einer gewissen Destabilisierung wurden die Arbeitsgruppen in Scunthorpe nicht durch die Umstrukturierung zerstört. Laut den involvierten Akteuren ist dies darauf zurückzuführen, dass die Umstrukturierung im Wege eines freiwilligen Ausscheidens und über einen angemessenen Zeitraum hinweg umgesetzt wurde, der den Wissenstransfer auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichte.

Der Bezug und das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Arbeitsgruppe blieben schlussendlich ohne Ausnahme (der Arbeitnehmer, die ausscheiden wollten, aber nicht durften; der Arbeitnehmer, die an einen unerwünschten Arbeitsplatz versetzt wurden) bestehen. Nach

Einschätzung der Arbeitnehmer haben sich die Solidarität und Kooperationsbereitschaft nach der Umstrukturierung nicht verschlechtert, und sie verrichten ihre Arbeit in derselben Weise wie zuvor; den Grund dafür sehen sie zum Teil in der starken Verankerung des Standortes in der lokalen Bevölkerung und in dem Wunsch, den Standort für zukünftige Generationen zu bewahren („*meine Familie arbeitet seit vier Generation am Standort*“).

Die Folgen der Umstrukturierung auf die Arbeitsgruppen scheinen bezogen auf die Umstrukturierung als solche zwar gering zu sein. Die aktuelle Lage (Einfrierung der Löhne seit zwei Jahren, schlechte Geschäftsergebnisse, Gerüchte um eine mögliche Schließung/Veräußerung von Scunthorpe, mangelnde Vorhersehbarkeit einer Markterholung), verbunden mit einer unzureichenden Kommunikation, scheinen hingegen die Motivation und Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer durchaus zu beeinträchtigen, die sich nicht mehr im Unternehmen zurechtfinden und die Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens hinterfragen. Was der Umstrukturierung offensichtlich nicht „gelingen“ ist (die Arbeitsgruppen und die Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer zu schädigen), scheint nun das Krisenmanagement der Branche zu vollbringen.

***(Positive) Auswirkung 1: Akzeptanz des Wissenstransfers zur Sicherung des Standortes***

Die Mehrzahl der Arbeitnehmer (nach einhelliger Einschätzung von Gewerkschaften und Management) war bereit, Wissenstransferprozesse zu übernehmen und ihr Ausscheiden entsprechend dem Fortschritt des Transfers zu planen.

Die Gründe für diesen „guten Willen“ sind vielfältig:

- Die ausscheidenden Arbeitnehmer gingen freiwillig
- Der Standort existiert seit über einem Jahrzehnt, und die Arbeitnehmer möchten sicherstellen, dass er für ihre Kinder erhalten bleibt, und das können sie am besten erreichen, indem sie dafür sorgen, dass ihr Know-how richtig weitergegeben wird
- Die Gewerkschaften wurden von Beginn an in den Prozess einbezogen und haben an der Festlegung der notwendigen Kompetenzen und der Transfermodalitäten mitgewirkt.

Eine Minderheit der Arbeitnehmer allerdings, hat nicht „mitgespielt“, weil diese nach der Ankündigung der Umstrukturierung und der Genehmigung ihres Antrages nach langjähriger Tätigkeit möglichst schnell gehen wollten.

***(Positive) Auswirkung 2: Keine wesentliche Änderung hinsichtlich der individuellen und kollektiven Einstellung zur Arbeit***

Das Verhalten und Engagement der Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen, aber auch gegenüber Kollegen hat sich nach der Ankündigung sowie während der Umstrukturierung nicht wesentlich geändert („*es herrscht Solidarität; es wird weiter gearbeitet wie zuvor*“).

Zwei Gründe werden hierfür benannt: eine kontinuierliche Kommunikation und eine starke Einbindung der Gewerkschaften.



**Auswirkung 3: Gefühl des Betrogenseins und der Verletzung der vom Management eingegangenen Verpflichtungen, allerdings auf eine begrenzte Gruppe von Personen beschränkt**

Eine Reihe von Arbeitnehmern empfindet Ärger gegenüber dem Management, weil die Versprechen, die es zu Beginn der Umstrukturierung gemacht hat, nicht eingehalten wurden.

Tatsächlich ging aus der Kommunikation des Managements hinsichtlich der im Umstrukturierungsprozess von einem Funktionenwechsel Betroffenen hervor, dass jeder Arbeitnehmer sich für eine gewünschte Stelle bewerben und diese erhalten könne, sofern er die erforderlichen Qualifikationen für die neue Stelle aufweist; einige Arbeitnehmer geben jedoch an, dass ihre Kompetenzen bei der Zuweisung der neuen Stellen keine Berücksichtigung fanden, da ihre Wünsche nicht beachtet wurden („wir wurden behandelt wie Fremde, die sich für einen Job bewerben, ohne unsere jahrelange Erfahrung und unsere Kompetenz zu berücksichtigen“).

Diese Arbeitnehmer fühlen sich betrogen, und es ist ein Bruch im Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern feststellbar, der in fehlender Motivation und in einer Weigerung, sich über die verlangte Arbeit hinaus zu engagieren, mündet („ich mache die Arbeit, für dich ich bezahlt werde, mehr nicht“).

Dieser Motivationsverlust lässt sich auch bei einem Teil der Arbeitnehmer feststellen, die freiwillig ausscheiden wollten, aber deren Bewerbung nicht angenommen wurde (zwischen 30-80 Arbeitnehmer).

#### **6.4. Überblick über die wichtigsten Punkte**

Sowohl die Arbeitnehmer als auch die Gewerkschaftsvertreter und das Management heben deutlich hervor, dass gute Kommunikation und die Einbindung aller Akteure von Anfang an von entscheidender Bedeutung für eine verantwortungsvolle Gestaltung einer unerwünschten, aber vorhandenen Realität sind.

Auch die Zusammenarbeit aller Gewerkschaftsorganisationen sowie die Zusammenarbeit zwischen diesen und dem Management werden als notwendig für die Gestaltung der Umstrukturierung erachtet („man muss kreativ und innovativ sein, und nicht alles auf den Arbeitskampf setzen“-Aussage eines Gewerkschaftsvertreters-)

„Keine Umstrukturierung kann erfolgreich durchgeführt werden, wenn nicht im Vorfeld die erforderlichen Kompetenzen zur Sicherstellung der zukünftigen Leistungsfähigkeit des Standortes herausgearbeitet werden“ (Aussage des Gewerkschaftsleiters und des Managementvertreters)

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

## ▶ **Schlussfolgerungen und Empfehlungen** \_\_\_\_\_

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Die Literatursichtung und die verschiedenen Fallstudien haben gezeigt, dass die kollektive Kompetenz und die Arbeitsgruppen in Umstrukturierungsprozessen sehr geringe Berücksichtigung finden.

In der Literatur, aber auch in der Praxis liegt der Schwerpunkt auf der individuellen Kompetenz, wobei hauptsächlich ein Ansatz im Hinblick auf die Aneignung neuer Kompetenz (Umschulung) oder die Weiterqualifizierung (skilling-up) auf der Grundlage von Schulungsprogrammen verfolgt wird – bestenfalls. Es gibt nur wenige Ansätze zum Know-know-Transfer (Ausbildung mit und durch Kollegen). Sie beschäftigen sich in erster Linie mit der Beziehung zwischen zwei Personen, dem Lernenden und dem Betreuer (Mentor). Gruppen von Lernenden (beim Besuch von theoretischen Schulungen oder seltener im Fall von Feedbacks) werden mitunter einbezogen, die Betreuer betreffend ist dies jedoch weitaus seltener der Fall. Vor allem sind Initiativen, die auf die Gruppe, in Form des Lernenden und des Betreuers, abstellen, nahezu inexistent. Dass diese Dimension im Wissenstransfer fehlt, scheint von der „Unsichtbarkeit“ der kollektiven Kompetenz herzurühren, die noch verstärkt wird durch Personalmanagementinstrumente, welche häufig auf eine Beurteilung der individuellen Kompetenz abzielen. Dadurch bleibt dem Unternehmen ein außergewöhnlicher Reichtum verborgen.

Die Arbeitsgruppe stellt jedoch nicht nur die Summe der individuellen Kompetenzen dar. Sie ist Träger einer kollektiven Kompetenz, die gleichzeitig aus der Synergie individueller Kompetenzen und dem Umstand ihrer Entfaltung in der konkreten Aufgabe resultiert. Bei der Verschmelzung kollektiver Kompetenz geht es nicht nur um eine Umsetzung, sie enthält einen Teil Unberechenbares und Nicht-wiederholbares. Der Einsatz der kollektiven Kompetenz entspricht nicht der grammatischen Logik von weitgehend standardisierten Managementinstrumenten. Natürlich ist kollektive Kompetenz auch nicht ein bloßes Zufallsprodukt, sie muss mit Ad-hoc-Instrumenten aufgebaut werden, was jedoch oft Jahre erfordert: für die Sedimentierung des Know-hows, für Verhaltensregeln, für Reflexe, Positionen, von denen viele die Personen überdauern, die sie initiiert haben. Diese Kompetenzen entstammen teilweise dem Gedächtnis der Arbeitsgruppe und stellen gleichzeitig dessen Fundament dar.

Umstrukturierungen sind mit der Zerstörung dieser Schätze verbunden, deren Wert die Unternehmen bislang verkennen. Wenn Arbeitsgruppen verändert, im besten Fall destrukturiert und neu zusammengesetzt, im schlimmsten Fall zerstört werden, so wirkt sich dies nicht einfach nur auf die kollektive Kompetenz, sondern auf die Beziehung des Individuums zur Arbeitsgruppe aus. In diesem Sinne können Umstrukturierungen einen Wertverlust nach sich ziehen, dessen Ausmaß sich noch gar nicht ermessen lässt. Die vorgestellten Fallstudien sind voller Beispiele von Arbeitnehmern, die nicht mehr kooperieren wollen und/oder können, von Arbeitsgruppen, die nicht mehr zusammenfinden. Durch die Reduzierung der Arbeitsgruppe auf eine Summe von Beschäftigten, die sich auf vorgegebene Ziele individueller Kompetenz konzentrieren, bleibt dem Einzelnen keine andere Wahl mehr als die eigenen Ressourcen hierfür zu verwenden. Das gemeinsame Wirken, die geteilten Interessen, die Unterstützung und notwendige Kooperation lösen sich zunehmend auf. So verwandelt sich die Arbeit langsam von einer gemeinsamen Erfahrung zum persönlichen Schicksal.

Die Sozialpartner sollten sich dieser Frage annehmen und spezifische Instrumente entwickeln, um dieses Kapital an Kompetenzen zu erhalten, aber auch wachsen zu lassen. Da keinerlei Benchmarks zur Frage der kollektiven Kompetenz vorliegen, wie unsere Studie nahelegt, sollte ein erster Schritt die Bewusstmachung und Sensibilisierung sein. Die Auswirkungen dieser Kurzsichtigkeit, sei es auf psychosozialer Ebene (Fälle von Absonderung, Auflösung der Arbeitsbeziehung,...) oder in direkterem Zusammenhang mit der Leistung des Unternehmens (etwa Qualitätskrisen), gilt es aufzuzeigen und in den Mittelpunkt des sozialen Dialogs zu stellen. Ferner bedarf es einer Bewusstmachung des Ausmaßes und der Komplexität dieser Aufgabe, um diese „loose-loose-Situation“, die sich in allen Unternehmen eingestellt hat, zu überwinden. Diese Situation spricht für längerfristige Lösungen und damit für Antizipation. Es wäre völlig naiv anzunehmen, dass die Frage der kollektiven Kompetenz bei einer in wenigen Wochen durchgeführten Umstrukturierung oder einem Unternehmen, das in der Vergangenheit dieser Dimension nicht Rechnung getragen hat, berücksichtigt werden kann. Um Probleme zu vermeiden, müssen die Sozialpartner mit der Problematik, den Mechanismen, den Instrumenten vertraut sein und somit diese Fragen in der Praxis einbinden, ähnlich, wie dies bei der individuellen Kompetenz der Fall war.

Es geht gewissermaßen darum, eine Revolution zu entfachen. Eine Revolution im etymologischen Sinn, deren Dynamik zum Bruch mit den Individualisierungspraktiken hinsichtlich der Leistungen, der Kompetenzen und Beurteilungen führt, die zum Zeitpunkt der Umstrukturierung zu Auswahlprozessen werden. Man muss die Gruppe als gleichberechtigten Akteur der wirtschaftlichen Leistung, der strategischen Kompetenz und der organisatorischen Effizienz wiederherstellen. Es gilt, Wissenstransfer und kollektive Intelligenz einzusetzen, um so den Einzelkötter zu vervollständigen. Man muss sich die Anfälligkeit der kollektiven Kompetenz vor Augen führen und sich ihrem Transfer verschreiben, ebenso wie dem Generationenwechsel der Arbeitskräfte. Denn das fehlende Bindeglied könnte für immer verloren gehen.

Auf praktischer Ebene lassen sich folgende Instrumente einsetzen:

- Eine fortlaufende Evaluierung der kollektiven Kompetenzen
  - ▶ Jährliches Mitarbeitergespräch mit der Arbeitsgruppe
  - ▶ Identifizierung der kollektiven Kompetenzen und Management ihres Transfers im Rahmen einer erweiterten Personal- und Kompetenzplanung
- Eine Analyse der kollektiven Kompetenzen im Rahmen von Umstrukturierungen, aber auch als Ressource bei der Suche nach alternativen Lösungen
  - ▶ Einen „Lebenslauf“ des bedrohten Standortes erstellen
- Gruppen-Mentoring zur Erhöhung der Transparenz und den Austausch kollektiver Erfahrungen

Diese Instrumente befinden sich noch im Versuchsstadium und werden oft bruchstückhaft durchgeführt. Es gilt nun, ihre Bekanntmachung zu erreichen und in der Praxis Synergien zu schaffen.

Dies erfordert einen Paradigmenwechsel in unseren Vorstellungen von Beschäftigungsfähigkeit, Leistung, Kompetenz und Wert, die einer zunehmenden

**EGB- Wie können Beschäftigungs- und Arbeitsfragen in Anbetracht der Auswirkungen der Umstrukturierungen auf die Rolle der Arbeitsgruppe als Faktor für den (Wieder-)Aufbau von Fachwissen verknüpft werden?**

---

Individualisierung unterliegen, um so zu den elementaren Grundlagen von Arbeit zurückzukehren, nämlich einer sozialen Bindung, einer sozialen Beziehung, in deren Mittelpunkt die Kompetenzen und deren Kreislauf stehen. Es ist außerdem ein hervorragender Bereich für Kollektivverhandlungen, der durch die Individualisierungspraktiken stark beeinträchtigt wurde und den Gewerkschaften damit neue Herausforderungen und Chancen eröffnet.

Bei Umstrukturierungen könnten sich neue Themen ergeben (Beispiele für Denkansätze):

- Maßnahmen zur Lockerung der individuellen Zielvorgaben während dem Umstrukturierungsprozess, um der Gruppe die Neuzusammensetzung und die Wiederherstellung der Vertrauensbeziehungen zu ermöglichen
- Vereinbarungen über spezifische Wissenstransfermodalitäten für den Umstrukturierungszeitraum, die beispielsweise ausgerichtet sind auf ein verstärktes Mentoring mit Unterweisung am Arbeitsplatz durch den Vorgänger bei Stellenwechseln, Arbeitszeitregelungen zu Produktion/Mentoring, Ausbildung von in Frage kommenden Mentoren
- Maßnahmen zur zeitlichen Staffelung der Abgänge, in Abhängigkeit der erforde