

1. Problemlage

Durch die Globalisierung der Wirtschaft kam es zu einer weltweiten Zunahme des Wettbewerbs. Fusionen, Übernahme von Konkurrenzunternehmen, Outsourcing, Verschiebungen in Billiglohnländer und Umstrukturierungen gehören zu den angewandten Strategien, um möglichst kostengünstig und wettbewerbsfähig zu wirtschaften (Weiss & Udris, 2001). Eine weitere Strategie, um Kosten zu sparen, ist der Personalabbau. Er ist zum permanenten Phänomen in den westlichen Industriestaaten geworden. Millionen von Arbeitnehmer/innen haben seit den 80-er Jahren ihre Anstellung verloren. Beispiele personalreduzierender Unternehmen sind Credit Suisse oder Novartis in der Schweiz, die deutsche Telekom oder General Electric in den USA. Die wichtigsten Gründe für Personalabbau sind nach Kieser (2002): Einführung arbeitssparender Techniken, Einsparungsprogramme im Gemeinkostenbereich, Deregulierung staatlicher Monopole sowie Privatisierung öffentlicher Unternehmen und zunehmender Shareholder-Druck in Verbindung mit der Forderung nach Stelleneinsparungen. Betrachtete man früher die Arbeitnehmer/innen in niedrig qualifizierten Positionen als gefährdete Gruppe, trifft es heute immer häufiger auch Mitarbeitende in höheren Positionen (Allen, Freeman, Russell, Reizenstein & Rentz, 2001; Burke & Nelson, 1998). War in der Vergangenheit eine gute Ausbildung ein Garant für eine lebenslange Anstellung, existieren heute eine lebenslange Anstellung und Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr (Greenglass & Burke, 2001).

Moris, Cascio und Young (1999) zeigten in einer Untersuchung mit über 3'500 amerikanischen Firmen, dass von 1980-1994 59 % der Unternehmen mehr als 5 % und 33 % über 15 % ihres Personalbestandes gekürzt hatten. Ob Personalabbau für ein Unternehmen positive oder negative Folgeerscheinungen nach sich zieht, ist zunächst offen. Kurzfristig werden die Unternehmensaufwände sicherlich gesenkt. Dennoch sind in der Literatur auch viele Fälle beschrieben, die die negativen Folgen von Personalabbau für Unternehmen aufzeigen (u.a. Armstrong-Stassen, 1997; Burke & Cooper 2000; Cascio, 1993; Kets de Vries & Balazs 1997; Tomasko, 1992; Worrall, Cooper & Campbell, 2000). Tomasko (1993) bewies in einer Studie mit über 1'000 amerikanischen Firmen mit einmaliger oder mehrmaliger Personalreduktion, dass die mit einem Personalabbau verbundenen Ziele oft nicht erreicht werden: 75 % strebten eine Produktionssteigerung an, nur 22 % reüssierten. Bürokratieabbau und schnellere Entscheidungsfindung wurden von über 50 % gewünscht, nur 15 % erkannten tatsächlich eine Verbesserung. In einer im Tages-Anzeiger vom 31.1.2001 veröffentlichten Studie der KPMG zeigte sich, dass auch bei Fusionen das angekündigte Synergiepotential nur in den seltensten Fällen ausgeschöpft werden kann (vgl. auch Kleinert & Klodt, 2000). Fusionen und Über-

nahmen führten bei 159 beobachteten Unternehmen (47 Schweizer, 112 weltweit) innert Jahresfrist bei über der Hälfte zu einem Renditeabschlag von über 10 % gegenüber dem Gesamtmarkt. Immerhin wiesen 33 % der Schweizer Unternehmen nach einem Jahr ein Renditeplus von mindestens 10 % aus, bei den weltweiten Unternehmen waren es nur gerade 17%. Auch in einer Studie von Lee (1997) wiesen zwischen 1990 und 1994 eine Gruppe von amerikanischen und japanischen Unternehmen, die einen Personalabbau hinter sich hatten, einen verminderten Kapitalumsatz aus.

Bei der Betrachtung solcher Studien stellt sich die Frage, warum die gewünschten Ziele vielfach nicht erreicht werden. Eine mögliche Erklärung für die genannten Misserfolge sind negative Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden. Potentielle negative Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden werden häufig behauptet und besitzen auch hohe Plausibilität, empirische Evidenz gibt es aber insbesondere im deutschsprachigen Raum erst ansatzweise (vgl. Badura, 1993, Bungard, 1995; Udris & Frese, 1999). Die Mehrheit der Literatur und der Studien zum Thema Personalabbau und Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden stammt aus den USA oder zumindest aus englischsprachigen Ländern (z.B. Brockner, Cascio oder Noer aus den USA oder Burke aus Kanada). Die deutschsprachige Literatur und Forschung konzentriert sich immer noch stark auf die „Betroffenen“ eines Personalabbaus – die Erwerbslosigkeit (u.a. Kieselbach, 2001b; Kuhnert & Kastner, 2001; Zempel, Bacher & Moser, 2001).

In der Lean-Management-Forschung, die zumindest bezüglich Personalreduktion und Ziele in engem Zusammenhang mit der Forschung im Bereich Personalabbau steht, haben verschiedene Autoren die simple Übertragung von Forschungsergebnissen auf andere Länder kritisiert (u.a. Bungard, 1995; Ulich, 1996; 1998). Bedingt durch volkswirtschaftliche, betriebliche und kulturelle Differenzen in unterschiedlichen Ländern ist es auch bei Verbleibenden-Reaktionen kritisch, Ergebnisse aus einem spezifischen Land ungeprüft auf andere Länder zu übertragen. Gleichermassen warnt Kieser (2002) vor einer „eins zu eins“ Übertragung der amerikanischen Management-Strategie „Personalabbau“ auf andere Kulturkreise. „Es ist bemerkenswert, dass Unternehmen in vielen Ländern, in denen die Downsizing¹-Methode aufgegriffen wurde, von ganz anderen Voraussetzungen ausgingen als die Befürworter dieser Strategie in den USA“ (Kieser, 2002, S. 35). Beispielsweise ist in den USA der Anteil der in Führungs- und Verwaltungspositionen Beschäftigten im Ver-

¹ Downsizing kann mit Personalabbau gleichgesetzt werden. Der Begriff wird in Abschnitt 2.1.1 definiert.

gleich mit verschiedenen anderen Ländern (u.a. Belgien, Dänemark, Deutschland, Japan, ...) erheblich höher (Gordon, 1996; zit. nach Kieser, 2002).

Die Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden nach einem Personalabbau sind aus Unternehmensperspektive von höchster Brisanz, weil Firmen gerade nach turbulenten Zeiten auf effektives Arbeiten ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind (Cascio, 1993). Nur mit fundiertem Wissen über Verbleibenden-Reaktionen können schon zu Beginn von Personalabbau – im Sinne eines Total Quality Management – Massnahmen zur Bewältigung von negativen Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden getroffen werden (Weiss & Udris, 2001). Schäfer (1996, S. 520) fordert in diesem Sinne: „(...) es braucht anstatt hausgemachter Alltagspsychologie und Managementphilosophie sozialwissenschaftliche Erklärungen und Prognosen auf der Basis theoretischer Modelle und angewandter Forschung“.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die individuellen und kollektiven Reaktionen von verbleibenden Mitarbeiter/innen und die organisationalen Folgen nach Personalreduktionen zu untersuchen. Es sollen mögliche emotionale, einstellungs- und verhaltensmässige sowie gesundheitliche Veränderungen bei Verbleibenden identifiziert werden. Die Analyse ist *multiperspektivisch*, d.h. der Personalabbau und die Verbleibenden-Thematik wird jeweils aus der Perspektive involvierter Akteure unterschiedlichen ‘Betroffenheitsgrades’ untersucht: aus den Perspektiven der Organisation (Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche), der verbleibenden Beschäftigten, der Arbeitnehmervertretungen sowie von Unternehmensberatern, sofern sie in den Personalabbau- bzw. Reorganisationsprozess involviert sind. Weiter interessieren personale sowie organisationale Merkmale, die einen positiven oder negativen Einfluss auf den Personalabbau-Prozess nehmen können. Aus den Ergebnissen sollen praktische Implikationen abgeleitet werden.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der *Einführung* behandelt das *Kapitel 2* die theoretischen Grundlagen zu Personalabbauprozessen, beschreibt damit zusammenhängende Theorien, Studienergebnisse und Interventionsansätze. Anschliessend an die Theorie wird im *Kapitel 3* das Themengebiet mit spezifischen Fragestellungen eingeschränkt. *Kapitel 4* stellt die Methodik, anhand welcher die Fragen beantwortet werden sollen, dar. Zum Ersten handelt es sich dabei um die Durchführung und Auswertung von 37 halbstandardisierten Einzelinterviews mit Unternehmensleitungen, Personalverantwortlichen, verbleibenden Mitarbeitenden, Arbeitnehmervertretungen und Unternehmensberatern. Zum Zweiten betrifft es Fragebogenerhebungen in vier Schweizer Unternehmen. Die Resultate, die anhand dieser beiden Methoden gewonnen werden konnten, werden in *Kapitel 5*

präsentiert. Das *Kapitel 6* versucht, die Erkenntnisse zusammenzufassen, zu diskutieren, in die bestehende Forschungslandschaft einzuordnen und praktische Implikationen abzuleiten. Der Schluss, das *Kapitel 7*, fasst die gesamte Arbeit noch einmal zusammen.

2. Theoretischer Hintergrund

Der theoretische Teil hat zum Ziel, einen Überblick über die bestehende Theorie- und Forschungslandschaft im Themenbereich Personalabbau und Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden zu geben. Aufgrund mangelnder deutschsprachiger Literatur werden hauptsächlich Quellen aus den USA verwendet. Als Erstes werden einmal die verwendeten Begriffe rund um Personalabbau definiert. Anschliessend wird die Arbeitswelt, genauer der Wandel der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in, aus psychologischer Perspektive mittels psychologischer Kontraktforschung analysiert. Eine erste Klärung der Verbleibenden-Reaktionen folgt mit der Beschreibung bestehender struktureller, prozessualer und typologischer Modelle, die sich im engeren oder weiteren Sinne mit Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden nach Personalabbau beschäftigen. Der nächste Abschnitt gibt einen Überblick über die bis anhin gemachten empirischen Befunde zu Verbleibenden-Reaktionen, aufgegliedert in Emotionen, Einstellungen, Verhalten und Gesundheit. Danach wird aufgezeigt, welchen umweltbedingten, personalen und organisationalen Faktoren man moderierende Funktionen in einem Abbauprozess zuschreibt und welche Interventionen für die Praxis empfohlen werden. Zwei Interventionsansätze von Forschern, die sich intensiv mit den Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden nach Personalabbau auseinandersetzen, werden dargestellt. Abschliessend folgt eine Zusammenfassung und ein Fazit.

2.1 Psychologische Wirkung der veränderten Arbeitswelt

Durch die starke Präsenz des Phänomens "*Personalabbau*" hat sich ein neues spezifisches Vokabular in der Forschung entwickelt, das sich auch in den Medien und in der Alltagssprache immer mehr durchsetzt.

2.1.1 Begriffsklärungen rund um Personalabbau

Beeinflusst durch die USA wird Personalabbau in der Wissenschaft, in Unternehmen und auch immer öfters in den Medien mit Downsizing gleichgesetzt. Somit wird *Downsizing* als die geplante Kürzung von Teilen der Belegschaft definiert (Cascio, 1993; Kivimäki, Vahtera, Pentti, Thomson, Griffiths & Cox, 2001). In der Mehrheit der Fälle, aber nicht zwingend nötig, werden Downsizing-Prozesse von weiteren organisationalen Aktivitäten, z.B. Umstrukturierungen, begleitet (Cameron, 1995). Nebst dem Stellenabbau kann Downsizing (muss aber nicht) auch eine Reduktion der Funktionen, der Hierarchiestufen oder der Geschäftseinheiten bedeuten (Cascio, 1993). Downsizing passiert einem Unternehmen nicht, sondern wird von Unternehmensführungen absichtlich und zielgerichtet initiiert und kann Arbeitsprozesse verändern (Cameron, 1995). Das unwiderrufliche Ziel, das das

Unternehmen mit Downsizing verfolgt, heisst Kürzung der Unternehmensaufwände (Brockner, 1988; Cameron, 1995). Daneben soll auch meistens die Effizienz gesteigert werden (Cameron, 1995). Integriert man die vorangehenden Aussagen über Downsizing, erweitert sich die anfängliche Definition und entspricht derjenigen von Cameron (1995, S. 148): „...organizational downsizing refers to an intentionally instituted set of activities designed to improve organizational efficiency and performance which affects the size of the organization's workforce, costs, and work processes“.

Nicht zu Downsizing gehören jene Entlassungen, deren Ursachen in unangebrachtem Verhalten liegen, normale freiwillige Kündigungen sowie ordentliche Pensionierungen oder gewünschte Frühpensionierungen (Brockner, 1988; Cascio, 1993). Auch Saisoniers, die ein Unternehmen für eine bestimmte, im Voraus vereinbarte Zeit beschäftigt, und die das Unternehmen nach abgelaufener Zeit wieder verlassen müssen, zählen nicht dazu (Brockner, 1988). Geplante Personalreduktionen können aber durchaus auch über „unfreiwillige“ Frühpensionierungen, Förderung des freiwilligen Ausscheidens (z.B. mit hohen Abfindungssummen) oder Einstellungstopps realisiert werden. „Thus, layoffs refer to dismissals that are permanent rather than temporary, and involuntary rather than voluntary...” (Brockner, 1988, S. 214). In der vorliegenden Arbeit wird Downsizing mit Personalabbau gleichgesetzt und folgendermassen definiert:

Downsizing oder Personalabbau versteht sich als eine Strategie, bei der ein Unternehmen Arbeitsplätze planmässig streicht, mit dem Ziel, die Unternehmensaufwände zu senken. Der Personalabbau *kann* von weiteren Umstrukturierungen begleitet werden und Arbeitsprozesse im Unternehmen verändern.

Downsizing führt zu *drei* vorher im Unternehmen nicht existenten *Subgruppen*:

(1) Diejenigen Beschäftigten, die während eines Personalabbaus nicht extern freigesetzt werden und weiterhin über eine Anstellung beim gleichen Unternehmen verfügen, werden in der angelsächsischen Literatur als *Survivors* (= *Überlebende* = *Stayers* = *Weiterbeschäftigte* = *Verbleibende*) bezeichnet (Berner 1999).

Ihnen wird erst in den letzten Jahren vermehrte, auch wissenschaftliche, Aufmerksamkeit geschenkt. Sie sind die untersuchte Population dieser Arbeit.

(2) Freigesetzte Personen die nach einem Personalabbau nicht mehr über einen Arbeitsplatz im Unternehmen verfügen, die entweder vorzeitig pensioniert, arbeitslos, selbständig, für eine andere Organisation tätig sind oder sich vollständig aus dem Erwerbsleben zurückgezogen haben, werden *Opfer*, *Entlassene*, *Freigesetzte* oder englisch *Victims*, genannt (Berner, 1999).

(3) Führungsverantwortliche, die Downsizing-Prozesse initiieren, bei Entscheidungen beteiligt sind und Entlassungen steuern, werden *Täter* oder *Committer* genannt (Berner, 1999).

Die starre Dreiteilung in Opfer, Survivor und Täter ist kritisch zu beurteilen (Weiss & Udris, 2001). Diese Differenzierung ist eine starke Vereinfachung und kann nicht immer eindeutig getroffen werden (Baeckmann, 1998). Zusätzlich besteht die Gefahr der Stigmatisierung. Im Prozessverlauf können „Täter“ oder „Survivors“ durchaus zu „Opfern“ werden. Fraglich ist ebenfalls, ob Überlebende unter dem erhöhten Arbeitsdruck und den neuen Arbeitsbedingungen oder die Entlassenen nicht selten mit hohen Abfindungen vergütet als Opfer bezeichnet werden müssten. Der Begriff „Survivor“ als solches ist ebenfalls problematisch, scheint sich aber dennoch langsam auch in der deutschsprachigen Literatur durchzusetzen (Weiss & Udris, 2001). Aufgrund der Problematik dieser Begriffe sollen in der vorliegenden Arbeit neutralere Begriffe verwendet werden:

- *Verbleibende* oder *verbleibende Mitarbeitende* für Survivors
- „*Betroffene*“ für Opfer, obwohl natürlich die gesamte Belegschaft von Personalabbau betroffen ist, sind damit speziell die Entlassenen oder Freigesetzten gemeint
- *Verantwortliche* oder *Durchführende* für Täter

Zwei weitere in der Downsizing-Literatur häufig anzutreffende und synonym verwendete Begriffe sind „*Survivor-Syndrom*“ (u.a. Cascio, 1993; Klandermans & van Vuuren, 1999) und „*Survivor-Sickness*“ (Noer, 1993). Sie beschreiben eine Fülle von Gefühlen, Einstellungen und Erwartungen bei denjenigen Mitarbeitenden, die nach einem Personalabbau im Unternehmen verbleiben konnten (Noer, 1993).

Study after study shows that following a downsizing, surviving employees become narrow-minded, self-absorbed, and risk averse. Moral sinks, productivity drops, and survivors distrust management. In fact, this constellation of symptoms is so common that it has taken on a name of its own: survivors' syndrome. (Cascio, 1993, S. 100)

Aufgrund von häufigen Personalabbau- und Restrukturierungsmassnahmen, oder parallel dazu, verändert sich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in, was Gegenstand der psychologischen Kontraktforschung ist.

2.1.2 Psychologisch veränderte Arbeitswelt – Psychologischer Kontrakt

Der *psychologische Kontrakt* trifft neben dem schriftlichen Arbeitsvertrag Übereinkünfte zwischen Organisationen und Beschäftigten. Er regelt implizite, nicht schriftlich festgemachte gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in (Rousseau, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Diese gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungsgefühle entwickeln sich einerseits während der Rekrutierung und andererseits in der Interaktion mit Repräsentanten des Unternehmens und der Wahrnehmung der Unternehmenskultur (Turnley & Feldman, 1999). Psychologische Vertragsvereinbarungen sind subjektive Wahrnehmungen und dynamische Prozesse (Rousseau, 1995). Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und –nehmer/in kann sich mit der Zeit oder mit wechselnden Voraussetzungen ändern (Rousseau, 1995; Anderson & Schalk, 1998). Die Funktion des psychologischen Kontraktes ist, nebst dem schriftlichen Arbeitsvertrag, in erster Linie die Reduktion von Unsicherheit (Anderson & Schalk, 1998). Es werden jene Lücken gefüllt, die in einem formalen schriftlichen Vertrag nicht festgehalten werden (können) (Anderson & Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; Millward & Brewerton, 2000; Rousseau, 1995). Ausserdem leitet der psychologische Vertrag Mitarbeitende bis zu einem bestimmten Grad in ihrem Verhalten an (Anderson & Schalk, 1998), hat demzufolge auch eine unternehmensspezifische Sozialisationsfunktion. Die Inhalte psychologischer Verträge unterscheiden sich nicht grundsätzlich von formalen Verträgen. Es kann sich dabei z.B. um Weiterbildung, Lohn, Beförderung oder Arbeitsinhalte handeln.

In der psychologischen Kontraktforschung werden keine neuen psychologischen Konstrukte erfunden. Zentral ist, dass die meisten Autor/innen die Erwartungen und Verpflichtungen aus der Perspektive des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers diskutierten (u.a. Anderson & Schalk, 1998; Rousseau, 1995; McCarthy & Hall, 2000). Dabei wird ein psychologischer Vertrag erst dann als tragfähig erklärt, wenn eine relativ hohe Übereinstimmung der gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen gewährleistet ist. Durchbricht die eine Seite die Balance, muss die andere Seite Anpassungsleistungen erbringen, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. Dieses Konzept der Balance findet vor allem in jüngster Zeit verbreitetes Interesse. Dies dürfte wohl damit zusammenhängen, dass sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Beziehungen derzeit im starken Wandel befinden, und dass Verletzungen von psychologischen Verträgen insbesondere auch in Firmen mit Personalabbau alltäg-

licher werden. Eine Studie von Turnley und Feldman (1999) mit 800 amerikanischen Manager/innen konnte belegen: Manager/innen aus Firmen mit Downsizing oder Restrukturierungen empfanden gravierendere psychologische Vertragsverletzungen bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen und Beförderung als ihre Vergleichsgruppe. Führungsverantwortliche, die ihren psychologischen Vertrag stark verletzt wahrnahmen, suchten häufiger aktiv eine neue Stelle, versuchten vermehrt, die für sie resultierenden negativen Veränderungen in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten zu beseitigen, wurden nachlässiger in ihrem Arbeitsverhalten (z.B. zu spät kommen, private Angelegenheit am Arbeitsplatz erledigen) und erfuhren eine Erschütterung ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

„Job security in exchange for loyalty and hard work“ büsst an Verbindlichkeit ein (Herriot & Stickland, 1996, S. 466). Die typische, alte und traditionelle Übereinkunft, dass das Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit, Karriereperspektiven, Ausbildung und Entwicklung innerhalb des Unternehmen sichert, und im Gegenzug Arbeitnehmende Loyalität, Konformität und Commitment dem Unternehmen entgegenbringen, verliert an Gültigkeit (Baruch & Hind, 1999) (siehe Abbildung 1). Vom Arbeitnehmenden wird erhöhte Flexibilität, Innovation und Selbstverantwortung für die eigene Karriere verlangt (McCarthy & Hall, 2000; Sennett, 1998; Sparrow, 2000).

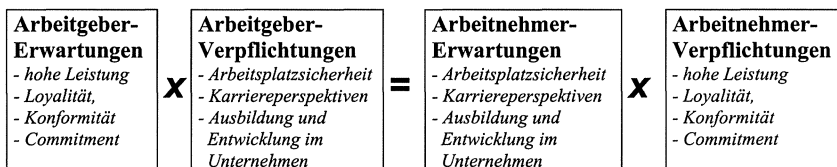


Abbildung 1: Alter Psychologischer Kontrakt

Kurze Erklärung des Begriffes *Commitment*: Commitment kann sich auf Personen, Organisationen oder Produkte beziehen. Die Bindung eines Mitarbeitenden gegenüber seiner Organisation wird als *Organisationales Commitment* bezeichnet (Moser, 1996). Organisationales Commitment lässt sich mit „Loyalität“ oder „Identifikation“ umschreiben und meint im Allgemeinen eine bestimmte Einstellung eines Mitarbeitenden gegenüber einem Unternehmen und dessen Zielsetzungen (Wunderer, 1997; zit. nach Spiess & Winterstein, 1999). Nach vanDijk (2004, S. 2) beinhaltet die organisationale Identifikation, „...dass die Mitarbeiter wissen, dass sie Mitglieder einer bestimmten Organisation sind, dass sie aber mit diesem Wissen auch Gefühle (z.B. Freude oder Stolz) verbinden und sich entsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach Aussen verteidigen)“. Mowday, Porter und Steers (1982) definie-

ren Organisationales Commitment als Identifikation mit (Ausprägung der Akzeptanz organisationaler Ziele und Werte) und Anstrengungsbereitschaft für ein Unternehmen, sowie der Wunsch, ein Mitglied des Unternehmens zu sein. Kritisiert wurde diese Definition aufgrund der Überschneidung mit den postulierten Ergebnissen 'hohe Leistungsbereitschaft' und 'geringe Fluktuationstendenz' (Guest, 1995). Meyer und Allen (1991) unterscheiden deshalb zwischen *affektivem* und *kontinuierlichem Commitment*. Das affektive Commitment hebt die Identifikation mit dem Unternehmen hervor und wird als Prädiktor für gute Leistung gesehen. Das kontinuierliche Commitment versteht sich als die Tendenz das Unternehmen zu verlassen (Fluktuationstendenz).

Wenn nun aber Unternehmen Personal entlassen und Arbeitsplatzsicherheit, Karriereperspektiven, Ausbildung und Entwicklung im Unternehmen nicht mehr bieten wollen/können und gleichzeitig vom Arbeitnehmenden hohe Leistungserbringung, erhöhte Flexibilität, Innovation und Selbstverantwortung für die eigene Karriere fordern, stellt sich die Frage, wie Verpflichtungen und Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in neu geregelt werden müssten, um das Gleichgewicht wieder herzustellen (siehe Abbildung 2). Bei anhaltendem Ungleichgewicht muss davon ausgegangen werden, dass Arbeitnehmende von sich aus versuchen, das Gleichgewicht wieder herzustellen. Reaktionen, die für das Unternehmen schädlich sein können, wie z.B. die Studie von Turnley und Feldman (1999) zeigt, sind nicht auszuschliessen.

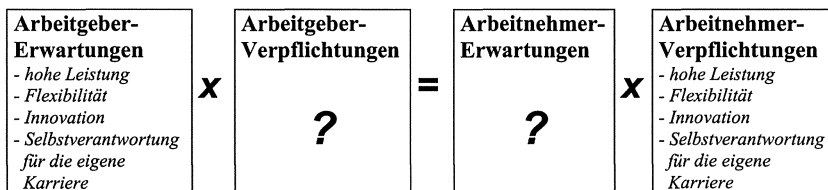


Abbildung 2: Neuer Psychologischer Kontrakt

Einige Autoren arbeiten an Konzepten, die die Balance wieder herstellen sollen (Anderson & Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; Raeder & Grote, 2001; 2004). Ihnen gemeinsam ist die Idee, die Arbeitsplatzsicherheit durch fortlaufende Qualifizierung und Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit/Employability (Lombriser & Uepping, 2001; Ratzek, 1999) zu ersetzen. Die Kernstücke des Konzeptes zum neuen psychologischen Kontrakt von Anderson und Schalk (1998), das auf Überlegungen von Hiltrop (1995) aufbaut, sollen anschliessend dargestellt werden (siehe Tabelle 1).

Eine weitere Ausführung zum „neuen“ Kontrakt findet sich im Abschnitt 2.5.2, im 4-Phasen Interventionsmodell von Noer (1993, 1998, 2000).

Während der alte psychologische Kontrakt Sicherheit, Kontinuität und Loyalität fokussierte, steht im neuen Kontrakt die gesteigerte Rotation der Mitarbeiter/innen und die Arbeitsmarktfähigkeit im Mittelpunkt. Der neue Kontrakt ist unstrukturierter, flexibler und jederzeit verhandelbar. Er orientiert sich am Markt, an Absatzmöglichkeiten, Fähigkeiten/Eignungen und Zusatznutzen. Tradition, Fairness, soziale Gerechtigkeit und sozioökonomische Klasse treten in den Hintergrund. Der Arbeitgeber ist für ein faires Belohnungssystem, das sich am Zusatznutzen für das Unternehmen orientiert, verantwortlich. Keine Verantwortung trägt er mehr für die Sicherheit der Arbeitsstellen und interne gesicherte Karriereaufbahnen. Der Arbeitnehmende wird als Unternehmer im Unternehmen gesehen, der durch ständige Innovation und Verbesserungen exzellente Leistungen erbringt und sich viel stärker auf ausserbetriebliche Karriereoptionen einstellt.

Tabelle 1: Traditioneller und neuer psychologischer Vertrag nach Anderson und Schalk (1998, S. 642), entwickelt und gestützt auf Hiltrop (1995)

Merkmal	Traditionelle alte Form	Neue Form
Fokus	Sicherheit, Kontinuität, Loyalität	Austausch, Arbeitsmarktfähigkeit
Format	Strukturiert, vorhersehbar, stabil	Unstrukturiert, flexibel, (wieder) verhandelbar
Basiswerte	Tradition, Fairness, soziale Gerechtigkeit, sozioökonomische Klasse	Markt- und Absatzorientierung, Fähigkeiten und Eignungen, Zusatznutzen
Verantwortung der Arbeitgeber	Kontinuität, Arbeitsplatzsicherheit, Ausbildung, Karriereperspektiven	Gerechte Belohnung orientiert sich am Zusatznutzen
Verantwortung der Arbeitnehmenden	Loyalität, Engagement, zufrieden stellende Leistung, Autoritätsachtung	Unternehmertum, Innovation, ständige Veränderungen zur Verbesserung der Leistung, ausgezeichnete Leistungen
Auftragsverhältnis	Formalisiert, meistens über Gewerkschaften oder kollektive Repräsentanten	Verantwortung liegt beim Individuum (internal oder external)
Karrieremanagement	Verantwortung liegt beim Unternehmen, vorgezeichnete interne Karrieremöglichkeiten unterstützt durch Personalabteilung	Verantwortung liegt beim Individuum, externe Karrieremöglichkeiten durch permanente persönliche Qualifikation und Ausbildung

Welche Verbleibenden-Reaktionen Personalabbau und psychologische Vertragsverletzungen evozieren, versuchen die theoretischen Modelle des nächsten Abschnittes zu klären.

2.2 Theoretische Modelle zu Verbleibenden-Reaktionen

In der Forschung existiert bislang *kein umfassendes theoretisches Modell* für die Analyse der Verbleibenden-Reaktionen. Zurückzuführen ist das einerseits auf die Vielfältigkeit der Fragestellungen und andererseits sind die Verbleibenden erst seit Mitte der 80er Jahre wissenschaftlich ein Thema (u.a. Brockner, 1988). Dennoch finden sich einige theoretische Modelle, die sich im engeren Sinn direkt mit den Reaktionen von Verbleibenden nach Personalabbau beschäftigen oder im weiteren Sinn mit Veränderungsprozessen und Mitarbeitenden-Reaktionen auseinandersetzen. Die Modelle sind entweder strukturell, prozessorientiert oder typologisch (vgl. Weiss & Udris, 2001).

2.2.1 Das strukturelle Modell nach Brockner

Brockner (1988) entwickelte ein *Modell zur strukturellen Analyse der Reaktionen* von Verbleibenden (siehe Abbildung 3).

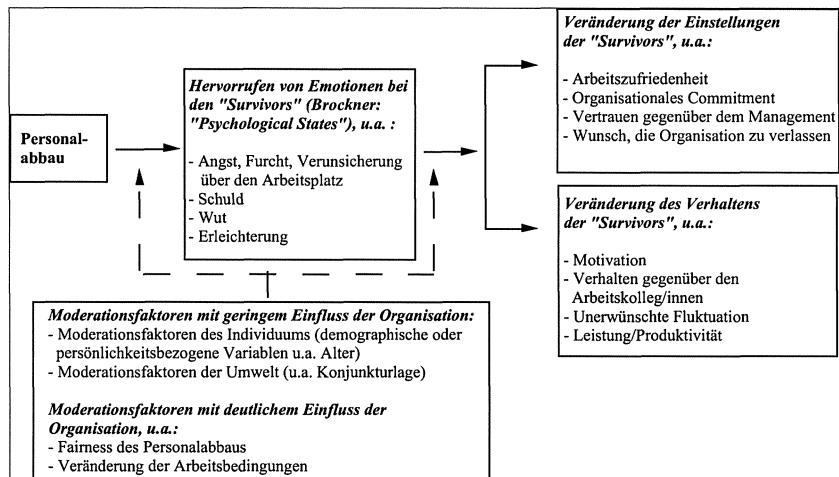


Abbildung 3: Strukturelles Modell der Verbleibenden-Reaktionen auf der Basis der Theorie von Brockner (1988)

Personalabbau und Entlassungen rufen in diesem Modell bei den verbleibenden Mitarbeitenden Emotionen, z.B. Angst und Unsicherheit über den eigenen Arbeitsplatz, Wut, Erleichterung oder Schuldgefühle, hervor. Brockner (1988) nannte diese Emotionen ursprünglich „psychological states“. Die erfahrenen Emotionen haben zum einen das Potential, die Einstellungen der Verbleibenden zu verändern. Zu den veränderten Einstellungen gehören z.B. die Arbeitszufriedenheit, das Vertrauen ge-

genüber dem Management oder das Organisationale Commitment. Zum anderen können die Emotionen das Verhalten von verbleibenden Mitarbeitenden modifizieren. Brockner hat dazu u.a. die Arbeitsleistung, das Verhalten gegenüber Kolleg/innen oder die Fluktuation gezählt. Die Stärke der Reaktionen macht Brockner von weiteren moderierenden Faktoren abhängig. Berner (1999) unterscheidet zwischen Moderationsfaktoren mit geringem oder deutlichem Einfluss der Organisation. Geringen Einfluss kann die Organisation nehmen, wenn es sich um Faktoren des Individuums (z.B. Alter oder Geschlecht) und der Umwelt (z.B. Konjunkturlage) handelt. Stärker beeinflussen kann das Unternehmen organisationale Faktoren, z.B. die Fairness des Personalabbaus oder die Veränderungen der Arbeitsbedingungen nach Personalabbau.

2.2.2 Prozess-Modelle

Noer (1993) und Bridges (1991) fokussieren im Gegensatz zum strukturellen Ansatz von Brockner den Prozess nach Downsizing oder organisationalen Veränderungen. Sie postulieren, dass Mitarbeitende in verschiedenen Phasen unterschiedliche Reaktionen zeigen.

2.2.2.1 Das prozessuale Modell nach Noer

Noer (1993) vergleicht die Symptome von Verbleibenden nach Personalabbau ('survivor sickness') mit denjenigen von Katastrophen-Überlebenden oder mit Symptomen nach Tod und Verlust einer nahestehenden Person. Deshalb überträgt er das Trauerprozess-Modell von Kübler-Ross (1969) aus der Sterbe- und Verlustforschung mit phasischem Symptomverlauf auf die „Survivor-Problematik“. Er geht davon aus, dass Trauerprozesse auch für die psychische und physische Gesundheit der verbleibenden Mitarbeitenden nach einem Personalabbau zentral sind. In Abbildung 4 sind die Phasen der Trauer von Verbleibenden abgebildet und anhand von Aussagen einer Interviewstudie von Noer (1993) illustriert.

Die Übertragung des Trauerprozesses nach Kübler-Ross auf die Verbleibenden erklärt sich folgendermassen: Für viele Personen gehören die berufliche Tätigkeit, die Arbeitskolleg/innen und die Karriere zur Identität. Die Bedrohung dieser wichtigen Identitätsfaktoren führt in einer *ersten Phase* zum Schock. Man will die Realität nicht wahrhaben und verleugnet sie. Der Schock dient den Verbleibenden zur Verdrängung des Unfassbaren und zur Stabilisierung der Psyche. „Our denial holds the promise that perhaps things will return to normal, perhaps the situation in which we find ourselves is a temporary aberration that will right itself under the pressure of our protest“ (Ambrose, 1996, S. 36). Allmählich holt die Realität die Verbleibenden aber wieder ein und wird ihnen bewusst.

1. PHASE: SCHOCK/VERLEUGNUNG

Schock dient der Verdrängung der Realität. Allmählich erneutes Bewusstsein über die Realität.

*„So geht es in der Wirtschaft zu und her.“
„Ich bin kein Opfer, ich bin nicht emotional involviert.“*



2. PHASE: WUT

(Ärger, Neid, Missgunst)

Emotionale Beurteilung der Situation. Wut richtet sich gegen die Verantwortlichen.

*„Ich fühle mich schuldig und wütend.“
„Es ist nicht gerecht.“*



3. PHASE: VERHANDLUNG

Minimierung des Verlustes. Unrealistische Vorstellungen.

*„Wie kann ich mein eigenes Verbleiben in der Organisation sichern?“
„Gibt es Alternativen zum Personalabbau?“*



4. PHASE: DEPRESSION

(inklusive Traurigkeit, Finsternis, Pessimismus, Schuld und Gefühle der Wertlosigkeit)

Wut und Vorwürfe gegen sich selbst und nicht mehr gegen andere. Schuldgefühle.

*„Es erwischt mich früher oder später auch.“
„Ich habe den Spass an der Arbeit und meine Spontaneität verloren.“*



5. PHASE: AKZEPTANZ

(≠ Glücksgefühl)

Bereitschaft und Wille, die veränderte Situation zu akzeptieren.

Neue Erwartungen an die Organisation und die Karriere.

„Ich bin nicht mehr derselbe – ich bin verletzt worden.“

Abbildung 4: Prozessmodell auf der Basis der Theorie von Kübler-Ross (1969) und Noer (1993)

In der zweiten Phase reagieren Verbleibende mit Wut, Ärger, Neid und Missgunst. Die Wut richten sie auf jene Personen, die sie für die Personalreduktion verantwortlich machen. Nach Ambrose (1996) birgt das Verharren in dieser Phase die Gefahr der inneren Kündigung. D.h., die Verbleibenden weigern sich, sich über die noch als kontrollierbar empfundenen Bereiche hinaus zu engagieren, wollen ihre Stelle

aber behalten, obwohl sie die Arbeitssituation als frustrierend empfinden (Faller, 1993; Löhnert, 1990).

In der *dritten Phase* wird versucht, das Unvermeidliche durch eine Art Handel hinauszuschieben. Die Verbleibenden entwickeln nicht durchführbare Ideen, um den alten Zustand zu erhalten und andere Personen zu beeinflussen.

Wenn das Unvermeidbare nicht mehr vermeidbar ist, kommt bei den Verbleibenden in der *vierten Phase* wieder Wut hoch, die sie im Unterschied zur zweiten Phase nicht mehr gegen andere, sondern gegen sich selbst richten. Sie sind traurig, pessimistisch, depressiv verstimmt und fühlen sich wertlos. Sie machen sich unrealistische Vorwürfe, z.B. dass sie den Personalabbau hätten vermeiden können. Ausserdem fühlen sie sich schuldig, weil sie weiterhin über eine Anstellung verfügen, während Arbeitskolleg/innen das Unternehmen verlassen mussten (Ambrose, 1996). Nach Ambrose (1996) besteht die Gefahr, dass sich Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle selbsterfüllend vorhersagen (self-fulfilling-prophecy), und die eigene Produktivität und Kreativität leidet.

In der letzten, der *fünften Phase* entsteht die Bereitschaft und der Wille, die neue Situation zu akzeptieren. Neue Erwartungen an die Organisation und die eigene Karriere entstehen. Die Voraussetzungen für produktives Arbeiten sind damit wieder gegeben. Nach Noer (1993) ist es die Aufgabe des Management, den Verbleibenden genügend Zeit einzuräumen, um den Prozess zu verarbeiten und sie durch die Phasen verständnisvoll zu betreuen.

2.2.2.2 Das Transitions-Modell nach Bridges

Bridges (1991) hat sein *Transitions-Modell* für die Bewältigung einer *beliebigen organisationalen Veränderung* entworfen. Es wird von verschiedensten Autoren, z.B. Noer (1993) oder Berner (1999), für die Erklärung von Verbleibenden-Reaktionen herangezogen.

Fundamental im Transitions-Modell von Bridges (1991) ist die Unterscheidung von „Change“ und „Transition“:

- Der Begriff *Change* beschreibt eine *situationale Veränderung* in einem Unternehmen, die durch die Organisation eingeführt wird: z.B. einen neuen Geschäftsführer, Umstrukturierungen oder eben Personalabbau.

- Die *Transition* steht für den *psychologischen graduellen Anpassungsprozess*, mit dem die Mitarbeitenden auf die Situationsänderung im Unternehmen z.B. Personalabbau reagieren.

Ein Change wird initiiert und klar auf ein positives Ergebnis ausgerichtet. In der Transition liegt der Fokus anders: Sie dient dazu, die alte Realität und die alte Identität, die vor dem Change bei den Mitarbeitenden bestanden haben, zu verabschieden. Sollte die Transition erfolgreich sein, sind zugleich die Ziele des Changes erreicht. Die Transition (siehe Abbildung 5) besteht aus drei sich überlappenden Phasen (Bridges, 1991): Abschied vom Alten, die neutrale Zone und der Beginn des Neuen.

Die erste Phase beginnt mit dem *Abschied vom Alten und Vertrauten*. Vor einem Neubeginn müssen alte Haltungen, Verhaltensweisen und Identitäten abgelegt werden. Bevor man aber ein neues Verhalten erlernt, muss gelernt werden, das Alte zu inaktivieren. Das Problem dabei ist nach Bridges (1991), dass Mitarbeitende Abschiede nicht schätzen, und ein Trauerprozess, begleitet von unterschiedlichsten Emotionen, die natürliche Folge ist. Mitarbeitende empfinden Ärger, der von Nörgeln bis zu Zorn reichen kann. Gelingt es nicht, den Ärger in die richtigen Bahnen zu lenken, kann er zu gehäuften Fehlern und Sabotage-Akten führen. Unrealistische Versuche werden unternommen (z.B. Versprechen, dass der Umsatz verdoppelt wird), um die Veränderungen abzuwenden. Das Unbekannte macht die Mitarbeitenden ängstlich und traurig. Sie empfinden Desorientierung, Verwirrung und Unsicherheit, sind müde, deprimiert und hoffnungslos. Diese Emotionen sind nicht bei allen Mitarbeitenden gleich stark ausgeprägt und werden zu Beginn oft verleugnet. Unterdrückt das Unternehmen auftretende Emotionen, wird es nach Bridges den Mitarbeitenden nicht gelingen, mit den alten Verhaltensweisen abzuschliessen.

Schafft es das Unternehmen, dass die Mitarbeitenden alte Haltungen, Verhaltensweisen und Identitäten aufgeben, tritt das Unternehmen in die *neutrale Zone*, die zweite Phase ein. In dieser funktioniert weder das Alte noch das Neue befriedigend. Ängste kommen auf, und die Motivation sinkt. Die Mitarbeitenden sind desorientiert und haben Selbstzweifel. Sie sind empfindlich und versuchen, sich selbst zu schützen. Viel vorhandene Energie fließt von der Arbeit in die Entwicklung von Bewältigungstaktiken. Das Vertrauen in das Management leidet. Die Produktivität nimmt ab und Absenzen nehmen zu. Alte Schwächen in der Organisation treten, gelang es bis anhin, sie zu kompensieren, zutage. Die Mitarbeitenden sind überlastet, und die Systeme sind nicht mehr zuverlässig. Es gibt eine Polarisierung zwischen jenen Mitarbeitenden, die zum Alten zurück wollen, und jenen, die nach vorne pre-

schen. Teamwork wird schwieriger und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen nimmt ab. Die Organisation wird auch gegenüber Angriffen von aussen, z.B. durch die Konkurrenz, verletzlich. Das Positive in dieser Phase ist das Chaos. Das Chaos bietet nach Bridges die Möglichkeit für kreative Lösungen.

In der letzten Phase des *Beginn des Neuen* wird die Veränderung gebilligt und umgesetzt. Dies wird aber nur möglich, wenn die neutrale Zone durchlaufen wurde. Erst dann kann ein Commitment für die neue Organisation entwickelt und auch die eigene neue Identität akzeptiert werden. Mitarbeitende sind allerdings auch in der letzten Phase nicht dagegen gefeit, dass alte Gefühle, wie z.B. Ängste oder Selbstwertzweifel, erneut aufflackern.

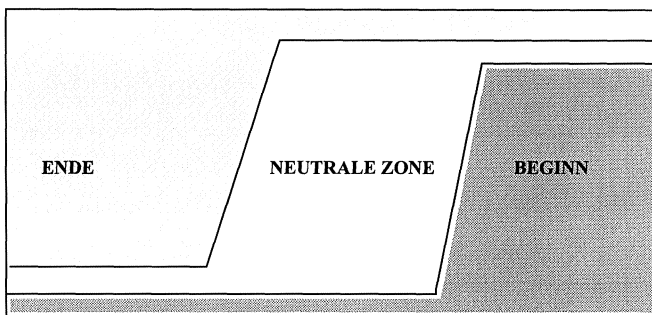


Abbildung 5: Transitionsmodell nach Bridges (1991, S. 70)

2.2.3 Typologische Modelle

Eine dritte Art, sich dem Thema Personalabbau und Verbleibende-Reaktionen zu nähern, sind typologische Modelle.

2.2.3.1 Archetypische Verbleibenden-Reaktionen nach Mishra und Spreitzer

Mishra und Spreitzer (1998; Spreitzer & Mishra, 2000) entwickelten ihr *typologisches Modell* speziell zur Klärung von Verbleibenden-Reaktionen. Das Modell basiert auf dem transaktionalen Stress-Bewältigungsmodell von Lazarus und Folkman (1984), das Stress als einen Zustand definiert, der durch ein Missverhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen entsteht, sich in bestimmten Emotionen und vermehrtem Einsatz von Anstrengungen – einschliesslich entsprechender physiologischer Begleiterscheinungen – ausdrückt, und das Wohlbefinden bedroht. Mit dem Begriff der Transaktion ist eine reziproke Beeinflussung gemeint, d.h. sowohl die Umwelt wirkt auf das Verhalten einer Person als auch die handelnde Person auf die

Umwelt. Zentrale Prozesse innerhalb einer stressrelevanten Transaktion sind die *Bewertung* und die *Bewältigung*. In der Bewertung wird einerseits die Situation auf ihr Bedrohungs- und Schädigungspotential für die eigene Person eingeschätzt (*primary appraisal*); andererseits werden die persönlichen Ressourcen und die Möglichkeiten hinsichtlich der Bewältigung einer Situation bewertet (*secondary appraisal*) (vgl. dazu Udris & Frese, 1999).

Bei der *Bewertung* und *Bewältigung* setzt auch das Modell von Mishra und Spreitzer an (siehe Abbildung 6). Die Reaktionen von Verbleibenden auf Personalabbau werden in Abhängigkeit von den Einschätzungen der Situation und den Bewältigungsmöglichkeiten gesehen:

(1) Die *Einschätzung der Situation* durch die Verbleibenden ist *konstruktiv* oder *destruktiv*. Bei einer konstruktiven Einschätzung fühlt sich der/die Verbleibende durch den Abbau nicht bedroht und ist zur Kooperation mit dem Management bereit. Bei einer destruktiven Einschätzung sind Bedrohungsgefühle vorhanden und der/die Verbleibende zeigt geringe Kooperationsbereitschaft. Mishra und Spreitzer postulieren, dass mit steigendem Vertrauen in das Management und mit steigendem Grad wahrgenommener Fairness die Abschätzung der Bedrohung (*primary appraisal*) günstiger ausfällt und konstruktive Reaktionen gefördert werden.

(2) Die *Bewältigung* vollzieht sich auf eine *aktive* oder *passive* Weise. Bei der aktiven Bewältigung glaubt der/die Verbleibende an die Überwindbarkeit von Personalabbau, während bei passiver Bewältigung von geringer Überwindbarkeit ausgegangen wird und sich auch geringe persönliche Initiative entwickelt. Bei der Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeit (*secondary appraisal*) postulieren Mishra und Spreitzer, dass sie mit steigendem Empowerment der Verbleibenden und steigender positiver Gestaltung der Arbeitsstellen nach Abbau vorteilhafter ausfällt und dadurch die aktive Bewältigung gefördert wird.

Aufgrund dieser zwei Dimensionen beschreiben Mishra und Spreitzer (1998; Spreitzer & Mishra, 2000) vier „Survivor-Archetypen“: „Getreue Folgsame“, „Aktive Befürworter“, „Gekränkte“ und „Nörgelnde Kritiker“ (siehe Abbildung 6) .

„*Gekränkte*“ schätzen den Abbau als persönliche Bedrohung ein und glauben nicht daran, dass sie die Situation bewältigen können. Deshalb verhalten sie sich passiv, ziehen sich zurück und zaudern mit dem Bestehenden. Sie haben Angst, ärgern sich und empfinden Kontrollverlust, wie es z.B. Seligman (1975) in der erlernten Hilflosigkeit beschreibt. Sie reduzieren ihr Commitment und ihre Loyalität gegenüber

dem Unternehmen, weil sie sich mit den „Betroffenen“ identifizieren. Es besteht nach Spreitzer und Mishra (2000) bei dieser Gruppe zudem die Gefahr von erhöhtem Absentismus und Verschiebung des Fokus auf ausserbetriebliche Aktivitäten.

		Konstruktive Einschätzung der Situation	
		Gefällige Reaktionen Ruhig, Entlastung Commitment, Loyalität Befolgen von Regeln, Routine-Verhalten "Getreue Folgsame" ('Faithful followers')	Hoffnungsvolle Reaktionen Hoffnung, Erregung Optimismus Problemlösend, Initiative ergreifend "Aktive Befürworter" ('Active advocates')
Passive Bewältigung	Aktive Bewältigung	Ängstliche Reaktionen Sorge, Furcht Angst, Hilflosigkeit Rückzug, Zaudern "Gekränkte" ('Walking wounded')	Zynische Reaktionen Ärger, Empörung Zynismus, Beschuldigung anderer übles Nachreden, Vergelten "Nörgelnde Kritiker" ('Carping critics')
		Destruktive Einschätzung der Situation	

Abbildung 6: Archetypische "Survivor-Reaktionen" (Mishra & Spreitzer, 1998, S. 569; Spreitzer & Mishra, 2000, S. 98)

„Getreue Folgsame“ glauben nicht daran, dass sie über die persönlichen Ressourcen verfügen, um auf adäquate Weise mit dem Abbau umzugehen. Im Gegensatz zu den „Gekränkten“ nimmt man den Abbau aber als weniger bedrohlich für die eigene Person wahr. Man geht davon aus, dass der Abbau mit den eigenen Interessen übereinstimmt, nicht zu eigenem Schaden führt und ist deshalb bereit, der Führung zu gehorchen und zu folgen. Emotional bleibt man ruhig und ist erleichtert, dass man seine Stelle nicht verloren hat. Die Loyalität und die emotionale Bindung an das Unternehmen wird aufrecht erhalten.

„Nörgelnde Kritiker“ gehen davon aus, dass sie über eigene Ressourcen verfügen, um mit dem Abbauprozess umzugehen. Trotzdem fühlen sie sich persönlich bedroht. Sie sind gleichzeitig aktiv und destruktiv in ihren Reaktionen. Ärger und Empörung kommt auf, weil sie sich persönlich bedroht fühlen. Da sie sich aber im Stande fühlen, mit der Situation umzugehen, reagieren sie mit Zynismus, beschuldigen andere, üben übles Nachreden und starten Vergeltungsaktionen.

„Aktive Befürworter“ fühlen sich fähig, den Abbauprozess zu bewältigen und erleben keine Bedrohung ihrer eigenen Person. Ihre Reaktionen sind gleichermaßen aktiv und konstruktiv. Sie sind auf die Zukunft gespannt und hoffen, dass die Dinge besser werden. Sie sind dem Abbau gegenüber optimistisch eingestellt, ergreifen Initiative und versuchen anfallende Problemen zu lösen.

Eine erste Überprüfung der Typologie fand in einem Raumfahrt-Unternehmen mit Personalabbau statt. Insgesamt (Mishra & Spreitzer, 1988; Spreitzer & Mishra, 2000) liessen sich die vier Typen anhand einer Faktorenanalyse bestätigen. Einzig der Typ „Getreue Folgsame“ konnte nicht mit allen postulierten Inhalten bestätigt werden. Zudem waren die Faktorenladungen nicht allzu hoch, und nicht alle Skalen hatten akzeptable Reliabilitätswerte. Deshalb kommen Spreitzer und Mishra (2000, S. 107) zum Schluss: „...future work must focus in refining the obliging archetype“.

2.2.3.2 Die vier Lerntypen nach Noer

Noer (1998) zog das *Modell des Reaktions-Faktors* heran, um Reaktionen von Mitarbeitenden auf organisationale Veränderungen und ihre Lernbereitschaft und Lernfähigkeit zu erklären. Das Modell wurde hauptsächlich von Kerry Bunker während Forschungstätigkeiten in einer amerikanischen Telefongesellschaft und am „Center for Creative Leadership“ entwickelt (zit. nach Noer, 1998, S. 244ff.). Das Modell geht davon aus, dass Menschen unterschiedlich auf betriebliche Veränderungen reagieren. Erstens verfügen sie über unterschiedliche Fähigkeiten, sich zu verändern und aus Erfahrungen zu lernen. Zweitens unterscheiden sie sich in der Zufriedenheit mit Veränderungen und in der Bereitschaft zu lernen. Die Kombination von hoher versus tiefer *Veränderungs- und Lernfähigkeit* und hoher versus tiefer *Zufriedenheit mit Veränderungen und Lernbereitschaft* ergibt vier Reaktionstypen (siehe Abbildung 7): „Überwältigte“, „Angeber“, „Verschanzte“ und „Lernende“.

„Überwältigte“ zeichnen sich durch eine geringe Zufriedenheit mit Veränderungen und eine geringe Fähigkeit zur Veränderung aus. Organisationaler Wandel überwältigt und traumatisiert sie. Sie sind unglücklich, deprimiert, frustriert, ängstlich, ohnmächtig und verfügen über ein angeschlagenes Selbstwertgefühl. Sie verspüren das Bedürfnis nach Zustimmung, Beruhigung, Stabilität, Linderung der Symptome und haben Angst vor Fehlern und Versagen. Sie vermeiden es, sich den Problemen zu stellen, ziehen sich auf altbekannte Verhaltensmuster zurück, pendeln zwischen passiver Anpassung und nach aussen hin gezeigter Wut, warten, bis alles wieder „normal“ wird und verweigern, Pläne für die Zukunft zu machen. Notwendiges Lernen vermeiden sie, setzen Betriebsamkeit mit Lernen gleich und versuchen, das

Lernen anderer zu verhindern. Mitglieder dieser Gruppe sind weder glücklich noch produktiv.

„*Angeber*“ sind charakterisiert durch eine grosse Zufriedenheit mit Veränderungen, aber geringer Fähigkeit zur Veränderung. Sie sollen besonders häufig auf der oberen oder mittleren Ebene des Managements anzutreffen zu sein. Sie fühlen sich während Veränderungsprozessen wohl und sind jeder Zeit bereit zu handeln. In der Regel sind ihre Strategien aber nicht der Situation angepasst. Schmerz und Klagen anderer verwirrt und frustriert sie. Selbst sind sie davon überzeugt, dass sie in jeder Situation ihre Aufgaben gut erfüllen. Sie kämpfen um einflussreiche Positionen und drängen auf schnelle Lösungen und entschlossenes Handeln. Sie verwenden zu wenig Energie darauf, die wirklichen Probleme zu eruieren, überschätzen ihre Stärken, übersehen ihre Schwächen und gehen gefährliche Risiken ein.

„*Verschanzte*“ zeichnen sich durch geringe Zufriedenheit mit Veränderungen, aber grosse Fähigkeiten, sich zu verändern, aus. Sie sind ängstlich, frustriert und wütend. Sie fühlen sich durch die Änderung bisher geschätzter Verhaltensweisen bedroht und sind sich sicher, dass die alten Fertigkeiten noch von Bedeutung sind. Das Bewusstsein, dass sie im Unternehmen bleiben konnten, während andere gehen mussten, ruft bei ihnen Schuldgefühle hervor. Sie beschuldigen andere und beklagen sich häufig. Obwohl sie erkennen, dass Veränderungen nötig sind, blenden sie es aus und stemmen sich dagegen. Sie arbeiten härter als zuvor, aber mit den bis anhin erfolgreichen Strategien. Ihr Ziel ist es, die Veränderungen heil zu überstehen. Dabei halten sie sich eng an die Lernstrategien aus der Vergangenheit. Aktionismus wird mit Produktivität, Betriebsamkeit mit Lernen gleich gesetzt.

„*Lernende*“ sind gekennzeichnet durch grosse Zufriedenheit mit Veränderungen und grosse Fähigkeit, sich zu verändern. In einer Atmosphäre der Veränderung fühlen sich Lernende zufrieden und gefordert. Sie sind optimistisch eingestellt, glauben an die Kontrolle über ihr eigenes Schicksal sowie an ihre eigenen Fähigkeiten und haben vor Fehlern und Rückschlägen keine Angst. Sie sind sich ihrer Schwächen aber auch Stärken bewusst. Sie sind fähig, in einer schwierigen Lage das Positive zu sehen und konzentrieren sich auf das Endergebnis. Sie bewahren ihren Humor auch in schwierigen Zeiten und setzen ihn als Werkzeug ein. Sie sind jeder Zeit bereit, Probleme anzugehen und zu handeln. Lernprozesse sind ihnen bewusst, und sie wachsen daran, indem sie sich der Entwicklung fügen. Sie sind bereit, an sich selber zu arbeiten. Lernende sind nach Noer (1998) für ein Unternehmen lebenswichtig. „Ohne eine Grundsatzsubstanz an Mitarbeitern, die in der Lage

sind, aus Erfahrungen zu lernen, fällt eine Organisation auseinander“ (Noer, 1998, S. 96).

Die Gefahr für ein Unternehmen besteht darin, dass während Veränderungsprozessen ein schlechtes Betriebsklima entsteht und gerade die guten Mitarbeitenden, die Lernenden, die dringend gebraucht werden, vertreibt. Noer (1998) hat mit dem Reaktion-Faktor-Modell nicht den Anspruch, die Wirklichkeit abzubilden:

Es ist nur ein Modell, und wie alle Modelle, kann es bei der Strukturierung von Abstraktionen und Kommunikationsmustern helfen, indem es eine gemeinsame Sprache anbietet. Auch wenn die Nützlichkeit des Modells durch eine grosse Zahl von Einzelbeobachtungen gestützt wird, bleibt es in dieser Phase seiner Entwicklung ein analytisches Instrument; es gibt nicht vor, ein psychometrisch genaues Bewertungsinstrument zu sein. (Noer, 1998, S. 248)

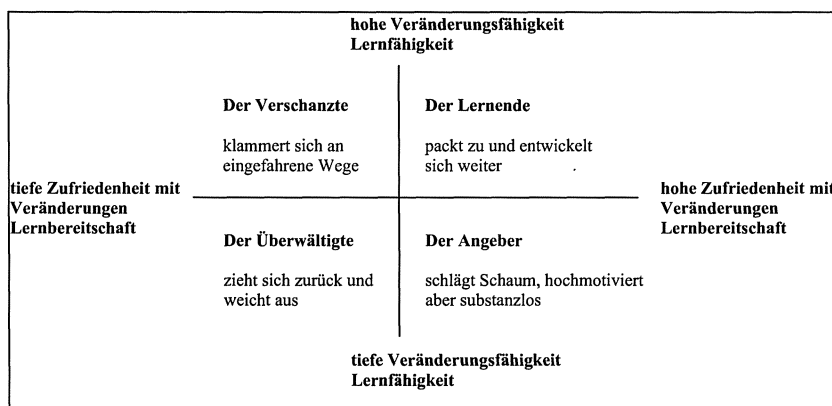


Abbildung 7: Vier Lerntypen nach organisationaler Veränderung
(Noer, 1998, S. 31)

2.2.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit theoretischer Modelle

Das *strukturelle Modell* von Brockner (1988) liefert eine Beschreibung von Merkmalen und psychologischen Konstrukten, die in einem Abbauprozess von Bedeutung sind. Es strukturiert mögliche Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden in Emotionen, Einstellungen und Verhalten. Gleichzeitig versucht es, die Beziehungen auf den verschiedenen Reaktionsebenen zu erfassen. Es wird davon ausgegangen, dass Personalabbau bei den verbleibenden Mitarbeitenden Emotionen hervorruft und diese wiederum Einstellungen und Verhalten beeinflussen. Diese Reaktions-

kette kann aber durch moderierende Faktoren beeinflusst werden, die in den Verbleibenden selbst, in der Umwelt oder in der Organisation liegen.

Die *prozessualen Modelle* von Noer (1993) und Bridges (1991) konzentrieren sich weniger auf den strukturellen Aspekt, sondern versuchen vielmehr, den Prozess nach Umstrukturierung und/oder Personalabbau zu erfassen. Beide Modelle postulieren verschiedene Phasen nach einem Personalabbau, die stark von Emotionen und Unsicherheiten geprägt sind. Nebst Emotionen verändern sich auch Einstellungen und Verhaltensweisen im zeitlichen Verlauf. Zentral ist, dass die Emotionen gelebt und verarbeitet werden müssen, bevor produktives Arbeiten wieder möglich wird. Das Management wird durch die adäquate Betreuung der Verbleibenden stark gefordert und muss den Mitarbeitenden genügend Zeit einräumen, damit das Unternehmen zu seiner neuen Stärke finden kann.

Typologische Modelle versuchen, Gruppen von Mitarbeitenden mit identischen Gefühlen, Einstellungen und Reaktionen nach Personalabbau und/oder Umstrukturierungen zu identifizieren. Mishra und Spreitzer (1998) machen die Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden nach Personalabbau abhängig von der Einschätzung der Situation (konstruktiv vs. destruktiv) und den Bewältigungsmöglichkeiten (aktiv vs. passiv). Noer (1998) nimmt ebenfalls zwei Dimensionen zur Hilfe, um Reaktionen nach Veränderungen in Unternehmen zu beschreiben: (1) hohe versus tiefe Zufriedenheit mit Veränderungen bzw. Lernbereitschaft und (2) hohe versus tiefe Veränderungsfähigkeit bzw. Lernfähigkeit. Beide Modelle gelangen damit zu vier unterschiedlichen Reaktionstypen, wovon einer klar den Idealtyp für das Unternehmen darstellt. Bei Mishra und Spreitzer (1998) ist es der „Aktive Befürworter“ (vgl. 2.2.3.1) und bei Noer (1998) der „Lernende“ (vgl. 2.2.3.2).

Die endgültige empirische Überprüfung aller vorgestellten Modelle steht noch aus. Alle Modelltypen leisten aber einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis von Reaktionen der verbleibenden Mitarbeitenden nach Personalabbau und sind richtungsweisend für die empirische Forschung. Speziell strukturelle und prozessuale Modelle sind geeignet, Hinweise für die „optimale“ Gestaltung von Abbauprozessen zu liefern, die einen Abbau sowohl für die „Betroffenen“, die Verbleibenden und die Durchführenden möglichst erträglich machen. Typologische Modelle sind im Zusammenhang mit Personalabbau nach Ansicht der Autorin mit dem Risiko der Stigmatisierung behaftet. Sie helfen einerseits, Verbleibenden-Reaktionen zu verstehen, dürfen andererseits aber nicht in der betrieblichen Praxis zur Selektion von Mitarbeitenden nach Personalabbau missbraucht werden. Auffällig ist die Vielfältigkeit der mit Personalabbau und/oder Umstrukturierung in Bezie-

hung gebrachten Merkmale und psychologischen Konstrukte. Dies spiegelt sich auch im nächsten Abschnitt zu den empirischen Befunden zu Verbleibenden-Reaktionen wieder.

2.3 Empirische Befunde zu Verbleibenden-Reaktionen

Erste wissenschaftliche Diskussionen über Reaktionen von verbleibenden Mitarbeitenden nach Personalabbau sind in den USA entstanden (z.B. Brockner, Davy & Carter, 1985). Noch heute wird im angelsächsischen Raum die empirische Forschung über Verbleibenden-Reaktionen stärker als im kontinentaleuropäischen Raum vorangetrieben. Deshalb stammen viele der empirischen Studien zu diesem Thema aus den USA oder zumindest aus englischsprachigen Ländern (z.B. England oder Kanada) (u.a. Burke & Greenglass, 2001; Campbell-Jamison, Worrall & Cooper, 2001). Mit ein Grund für die starke Präsenz des Themas in der amerikanischen Forschung dürfte sein, dass Massenentlassungen in den USA bereits in den 80er Jahren begonnen haben, während sie im europäischen Raum erst in den 90er Jahren eingesetzt haben. Weil aber die volkswirtschaftliche, rechtliche, politische und kulturelle Ausgangslage in den USA (oder auch anderswo) ungleich derjenigen in der Schweiz ist, ist vor einer ungeprüften Übertragung der angelsächsischen Ergebnisse auf die Schweiz zu warnen.

Es erstaunt, dass man im deutschsprachigen Raum noch kaum empirische Studien findet. Zwei Ausnahmen von veröffentlichten deutschsprachigen empirischen Arbeiten sind diejenigen von Susanne von Baeckmann (1998) in Deutschland und Samuel Berner (1999) in der Schweiz. In beiden Arbeiten bestand die Absicht, eine Interview- und eine Fragebogenstudie in Unternehmen mit Personalabbau durchzuführen. Intensiver Bemühungen zum Trotz ist es ihnen nicht gelungen, Downsizing-Unternehmen für eine Fragebogenuntersuchung zu gewinnen. Berner (1999) machte dafür Ängste vor negativen Resultaten, starke Überlastung des Kaders und Umfragemüdigkeit verantwortlich. Baeckmann verteilte Fragebögen an Verbleibende ganz unterschiedlicher Unternehmen. Berner (1999) benützte die Daten eines Marktforschungsinstitutes. Die Schwierigkeiten bei der Akquisition von Downsizing-Unternehmen dürften ein weiterer Grund sein, wieso das Feld im deutschsprachigen Raum noch wenig erforscht ist.

2.3.1 Emotionale Reaktionen von Verbleibenden

Nach Ulich (1992) stimmen die unterschiedlichen Ansätze in der Emotionspsychologie darin überein, dass Emotionen leib-seelische Zustände sind, welche eine subjektive Erlebniskomponente, eine neurophysiologische Erregungskomponente, eine

kognitive Bewertungskomponente und eine Ausdruckskomponente beinhalten. Ausgelöst werden Emotionen durch externe oder interne Reize, die als bedeutsam für die zentralen Bedürfnisse und Ziele des Organismus bewertet werden (Scherer, 1990). Personalabbau als externer Reiz dürfte eine Vielzahl von Emotionen bei den Verbleibenden auslösen.

2.3.1.1 Erlebte Arbeitsplatzunsicherheit (quantitativ und qualitativ)

Arbeitsplatzunsicherheit ist das meist untersuchte Beispiel einer emotionalen Reaktion der Mitarbeiter/innen auf Personalabbau. Das Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit ist heute für viele Arbeitnehmende Alltagsrealität geworden und wird auch immer mehr zum wissenschaftlichen Thema (u.a. Büssing, 1999; Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999; Kinnunen, Mauno, Nätti & Happonen, 1999; 2000; Klandermans & van Vuuren, 1999; Kluytmans & Ott, 1999; Mohr, 2000; Probst & Brubaker, 2001; Rosenblatt, Talmud & Ruvio, 1999; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; De Witte, 1999).

Die Definition von Arbeitsplatzunsicherheit kann eng oder weit gefasst werden. Im engeren Sinne ist es ein subjektiv erfahrenes Gefühl der Unsicherheit, seine Anstellung in der Zukunft zu verlieren (u.a. De Witte, 1999). Im weiteren Sinn gehört auch die Unsicherheit über das Aufrechterhalten von Arbeitsinhalten oder anderweitigen Arbeitsaspekten (z.B. Einkommen, Beförderung oder Stellung im Unternehmen) dazu (u.a. Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Isaksson, Hellgreen & Pettersson, 1998, zit. nach Hellgren et al., 1999). Greenhalgh und Rosenblatt (1984) sowie Isaksson et al. (1998; zit. nach Hellgren et al., 1999) definieren die enge Fassung als *quantitative* und die weite Fassung als *qualitative Arbeitsplatzunsicherheit*. In der Mehrzahl der Studien wird allerdings die quantitative Arbeitsplatzunsicherheit untersucht.

Nach Mohr (1997; 2000) muss die Arbeitsplatzunsicherheit klar von der Antizipation eines sicher eintretenden Arbeitsplatzverlustes differenziert werden. Dies ist auch mit Ergebnissen der Stressforschung von Lazarus und Folkman (1984) stimmig, die der Antizipation eines stressvollen Ereignisses eine gleiche oder sogar wichtigere Bedeutung für Folgeerscheinungen einräumen als dem Ereignis selbst. Auch Klandermans & van Vuren (1999, S. 150) betrachten Arbeitsplatzunsicherheit als zentrales psychologisches Konstrukt: „Obviously, the prospect of reorganization or downsizing does affect people, and these effects do not seem to be much different from effects of actual job loss“.