

Geleitwort

Prof. Martin H. Bertrand

A.	Die Personalfreisetzung als betriebswirtschaftliches, gesellschaftspolitisches und menschliches Problem	1
	<i>Prof. Dr. Reiner Bröckermann</i>	
1	Der Betrieb	1
1.1	Trennung und Personalabbau	1
1.2	Personalfreisetzungsplanung	1
1.3	Personalfreisetzungsaktivitäten	3
1.4	Personalfreisetzungscontrolling	5
2	Die Gesellschaft	6
2.1	Spieler ohne Stammplatzgarantie	6
2.2	Abfindung und goldener Fallschirm	6
2.3	Vorruhestand und Altersteilzeit	7
2.4	Arbeitslosigkeit	8
3	Das Individuum	8
3.1	Existenzangst und Krankheit	8
3.2	Wut und Trauer	9
3.3	Trauerklöße auf der Pink Slip Party?	9
3.4	Survivor Envy und innere Kündigung	10
4	Quintessenz	10
	Literatur	11
B.	Die betriebliche Perspektive	12
I.	Die Sicht der Unternehmensleitung	12
	<i>Prof. Dr. Andreas Kammel</i>	
1	Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten	12
2	Die Verantwortung der Unternehmensleitung	13
3	Aktive Informationspolitik	15
4	Beschäftigungsstrategien bei temporärem Personalüberhang	16
5	Abbau überschüssiger Personalkapazität	18
6	Fazit	18
	Literatur	19
II.	Die Sicht der Personalabteilung	20
	<i>Prof. Dr. Karl-Heinz Krüger</i>	
1	Personalabbau und Rollenkonflikt des Personalwesens	20
2	Handling negativer Auswirkungen der Personalfreisetzung aus der Sicht des Personalwesens	21
2.1	Auswirkungen auf den externen Arbeitsmarkt	21
2.2	Auswirkungen auf das allgemeine Image in der Öffentlichkeit	22
2.3	Interne Auswirkungen	22
2.4	Zusätzliche Aufgabeninhalte des Personalmarketing	23

3	Alternativen zur Personalfreisetzung bei rechtzeitiger Personalplanung	24
3.1	Arbeitszeitmanagement	24
3.2	Indirekter Personalabbau	25
4	Organisatorische Abwicklung der Personalfreisetzung	26
4.1	Informationspolitik gegenüber Betriebsrat und Belegschaft	26
4.2	Konkrete Maßnahmen	27
4.2.1	Individuelle Maßnahmen	27
4.2.2	Kollektive Maßnahmen	28
	Literatur	30
III.	Die Sicht der Fachabteilung	32
	<i>Prof. Dr. Karl-Heinz Krüger</i>	
1	Problemfelder der Personalfreisetzung für betroffene Führungskräfte	32
1.1	Beeinträchtigung der internen bzw. an Schnittstellen nach außen auftretenden Abläufe	32
1.2	Neue Aufgabenverteilung/Bereichsstruktur	32
2	Feststellung bzw. Festlegung des Abbaupotenzials	33
2.1	Methodisch/systematische Personalbemessungsanalysen/Kennziffern	33
2.2	Gemeinkostenwertanalyse	34
2.3	Stellenplanmethode	35
2.4	Auswahl aufgrund von personellen Entscheidungen der Führungskräfte	36
3	Auswirkung auf die vorhandenen Mitarbeiter	36
3.1	Fluktuationssteigernde Wirkung bei Leistungsträgern	36
3.2	Aufkommender „Sozialdarwinismus“: Mobbing	37
3.3	Eingeschränkte Effektivität/Produktivität während des gesamten Freisetzungsprozesses	37
3.4	Leistungsverdichtung für die verbleibenden Mitarbeiter	38
4	Problemfelder der Durchführung	38
4.1	Bereichsinterne Informationspolitik	38
4.2	Mitarbeitergespräche als Instrument der Krisenbewältigung	39
5	Führungsqualität in Krisenzeiten	40
5.1	Motivation der verbleibenden Mitarbeiter aus theoretischer und praktischer Sicht	40
5.2	Authentizität der Führungskraft	40
	Literatur	40
IV.	Die Sicht der juristischen Abwicklung	42
	<i>Prof. Dr. Peter Pulte</i>	
1	Maßnahmen und Besonderheiten	42
2	Personalanpassung ohne Kündigung	42
2.1	Fehlerhafter Arbeitsvertrag	43
2.2	Tod des Arbeitnehmers	43
2.3	Befristung	43
2.4	Altersgrenze	43
2.5	Auflösungsurteil	44
2.6	Aufhebungsvertrag	44
2.6.1	Abfindung	44
2.6.2	Arbeitslosengeld	44
2.7	Altersteilzeit	45
3	Personalanpassung durch Kündigung	45
3.1	Zugang der Kündigung	45
3.2	Inhalt und Form der Kündigung	46
3.3	Mitbestimmung des Betriebsrats / Sprecherausschusses	46
3.4	Die ordentliche Kündigung	47
3.5	Außerordentliche Kündigung	48
3.5.1	Wichtiger Grund	48
3.5.2	Unzumutbarkeit	48
3.5.3	Erklärungsfrist	49
3.5.4	Verdachtskündigung	49

3.6	Änderungskündigung	49
3.7	Kündigungsschutz	49
3.8	Kündigungsgründe	50
3.8.1	Personenbedingte Kündigungsgründe	51
3.8.2	Verhaltensbedingte Kündigungsgründe	52
3.8.3	Betriebsbedingte Kündigung	53
3.9	Der besonderer Kündigungsschutz	54
3.10	Kündigungsschutzverfahren	54
4	Massenentlassungen	55
5	Betriebsübergang und Unternehmensumwandlungen	56
5.1	Betriebsübergang	56
5.2	Umwandlungen	57
6	Besonderheiten bei der Insolvenz	58
V.	Die Sicht der administrativen Abwicklung	59
	<i>Bernd Mitterer</i>	
1	Sorgfaltspflicht des Arbeitgebers	59
2	Arbeitspapiere	60
2.1	Arbeitszeugnis	60
2.2	Urlaubsbescheinigung	61
2.3	Sozialversicherungsnachweis	61
2.4	Lohnsteuerkarte und Lohnsteuerbescheinigung	62
2.5	Arbeitsbescheinigung	63
2.6	Bescheinigung über Nebeneinkommen	63
3	Einmalzahlung und Arbeitslosengeld	64
4	Sperrzeit in der Arbeitslosenversicherung	64
5	Fürsorgepflicht des Arbeitgebers	65
6	Quittung und Ausgleichsquittung	66
7	Dokumentation und Abgabe an die Personalakte	67
	Literatur	67
C.	Die Perspektive der sozialen und wirtschaftlichen Umfeldler	69
I.	Die Sicht der Gesellschaftsmitglieder	69
	<i>Prof. Dr. Thomas Stelzer-Rothe</i>	
1	Gesellschaftliche Gruppierungen und Ziele	69
2	Beispiel: Die gewerkschaftliche Sicht	71
3	Beispiel: Die Sicht der großen christlichen Kirchen in Deutschland	72
4	Beispiel: Die Sicht der Arbeitgeber	75
5	Zusammenfassende Sicht	76
	Literatur	77
II.	Die Sicht der Familienangehörigen	79
	<i>Achim Reuter</i>	
1	Die Situation der Familie	79
2	Auswirkungen auf die Familie	79
2.1	Wirtschaftliche Auswirkungen	81
2.2	Psychologische Auswirkungen	83
2.3	Soziale Auswirkungen	85
3	Lösungsansätze	88
4	Schlussbemerkungen	89
	Literatur	89

III. Die volkswirtschaftliche Sicht	91
<i>Prof. Dr. Rüdiger Hamm</i>	
1 Arbeitsmarktaspekte	91
2 Arbeitslosigkeit – ein Problem?	92
3 Kosten der Arbeitslosigkeit	94
3.1. Fiskalische Kosten der Arbeitslosigkeit	95
3.2. Volkswirtschaftliche Kosten der Ressourcenverschwendung	96
3.3. Gesellschaftliche Kosten der Arbeitslosigkeit	33
4 Überlegungen zu „gesamtwirtschaftlich optimalen Entlassungen“	98
5 Zusammenfassung	99
Literatur	100
IV. Die Sicht der Personalvermittler	102
<i>Dr. Ruth Böck</i>	
1 Typisch für die aktuelle Arbeitsmarktsituation: Personalfreisetzungen	102
2 Inanspruchnahme von Personaldienstleistern in Zeiten von Personalfreisetzungen	103
3 Handlungsfelder von Personaldienstleistern	103
4 Leistungsschwerpunkte von Personalvermittlern bei Freisetzungen	105
4.1 Outplacement für Führungskräfte und Spezialisten	105
4.2 Private Personalvermittlung und Zeitarbeit	107
4.3 Sonderfall: Unterstützung der staatlichen Personalvermittlung (Vermittlungsgutschein)	110
5 Stand und Trends: Personaldienstleistung in Zeiten von Personalfreisetzungen	111
Literatur	113
V. Die Sicht des potenziell aufnehmenden Unternehmens	115
<i>Prof. Ulrich Gonschorrek</i>	
1 Wirtschaftsethik und Wirtschaftswandel	115
2 Auf der Suche nach Potenzial- und Leistungsträgern	116
3 Suchaktivitäten mit möglichst geringen Kosten	117
4 Die zunehmende Personalfuktuation	119
5 Eignungsverfahren - Auswahlkriterien	120
6 Eingliederungshilfen	122
7 Die Befindlichkeit des Übernahmekandidaten	123
8 Personalbindung	124
Literatur	125
D. Die Perspektive der Betroffenen	127
I. Die Sicht in Bezug auf die eigene Person	127
<i>Prof. Dr. Michael Müller-Vorbrüggen</i>	
1 Die Grundelemente von Sichtweisen der Betroffenen	127
2 Bedeutung der Arbeit für den Menschen	127
2.1 Selbstwertgefühl / Identität und Arbeit	128
2.2 Das soziale Umfeld	128
2.3 Gesellschaftliche Stellung und Arbeit	129
3 Arbeitsplatzverlust als Krise	129
4 Bewältigungsstrategien	131
4.1 Hilfestellungen	131
4.2 Opfer oder Akteur	132
4.3 Chancen	132
5 Folgerungen für Personalverantwortliche	133
Literatur	133

II.	Die Sicht in Bezug auf den „alten“ Arbeitgeber	135
	<i>Stefan Mario Schmitz-Buhl</i>	
1	Folgen der Personalreduzierung	135
2	Auswirkungen auf die verbleibenden Mitarbeiter	135
3	Die Rolle des Managements	136
4	Auswirkungen auf das Unternehmen	137
5	Bewältigungsstrategien	138
6	Outplacement und Beschäftigungsgesellschaften als konstruktive Lösungsansätze	141
7	Ausblick	143
	Literatur	143
III.	Die Sicht in Bezug auf „neue“ Arbeitgeber	145
	<i>Hans-Georg Dahl</i>	
1	Die Aufarbeitung des Arbeitsplatzverlustes	145
1.1	Die Konfrontation mit der Realität	145
1.2	In jeder Situation steckt eine Chance	145
1.3	Der Blick in die Zukunft	146
2	Die Orientierungsphase	147
2.1	Ideen zur zukünftigen Tätigkeit	147
2.2	Die Entscheidung zur Bewerbung	147
3	Der potenziell „richtige“ Arbeitgeber	149
3.1	Die Angst vor einer neuen Enttäuschung	149
3.2	Neue Wege oder alte Pfade?	149
4	Die eigenen Stärken und Schwächen	150
4.1	Hilfen zur Standortanalyse	151
4.2	Die Arbeitsverwaltung	151
4.3	Personalberatungen	151
5	Die Bewerbungsphase	152
5.1	Der bisherige Arbeitgeber und sein Netzwerk	152
5.2	Das persönliche Netzwerk – ein oft übersehener Pool	152
5.3	Die Agentur für Arbeit – besser als ihr Ruf	153
5.4	Personalberater – spezialisiert auf eine Branche oder „weitgestreut“?	154
6	Marketing in eigener Sache	154
7	Das Arbeitsangebot – die richtige Entscheidung?	155
8	Fazit	155
	Literatur	155
IV.	Erhöhung der Vermittlungschancen durch Soft Skills Training und Hard Skills Schulung	157
	<i>Prof. Dr. Gerwin Kahabka</i>	
1	Grundlagen	157
2	Informelles Lernen	158
3	Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Soft Skills	158
4	Soft Skill Kommunikationsfähigkeit	159
5	Konfliktfähigkeit	160
6	Emotionale Intelligenz	160
7	Persönliche Motive, Bedürfnisse und Ängste	161
8	Sozialkompetenz, Beziehungen und Teamfähigkeit	162
9	Sensibilität contra Durchsetzungsstärke	162
10	Psychische Belastbarkeit und Stressfestigkeit	163
11	Überzeugungskraft und Verkaufsfähigkeit	163
12	Persönlichkeit	164
13	Hard Skills – Schwerpunkt Wissen und Können	164
14	Die synergetische Verbindung von Hard und Soft Skills	166

E. Praxisbeispiele	168
I. Groupe DANONE – die Verantwortung endet nicht mit dem Vertragsende	168
<i>Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab</i>	
1 Restrukturierungen als Antwort auf die Wettbewerbssituation	168
2 Die soziale Verantwortung à la française	168
3 Groupe DANONE: Vom Double Projet zum DANONE Way	169
3.1 Vom französischen Glasproduzenten zum multinationalen Nahrungsmittelkonzern	169
3.2 Ursprünge und Merkmale des Double Projet	170
3.3 Weiterentwicklung hin zum DANONE Way	173
4 Die Restrukturierung des Geschäftsbereichs Biscuits	176
4.1 Angekündigter Personalabbau und Reaktionen	176
4.2 Die begleitenden Maßnahmen	177
4.3 Evaluation des Vorgehens	179
5 DANONE Way - ein Weg für alle?	180
Literatur	181
II. Standortsicherung durch Outplacement	183
<i>Prof. Dr. Lutz Stührenberg</i>	
1 Ein anonymisiertes Praxisbeispiel	183
2 Vorstellung der EagleWood AG	183
3 Produktions- und Logistikkosten der drei Sägewerke im Vergleich	184
4 Restrukturierungen in Gindels zum Erhalt des Produktionsstandortes	185
5 Das Freisetzungskonzept	186
6 Die Outplacement-Beratung	187
6.1 Orientierungs-Workshop zur Standortbestimmung	188
6.2 Bewerber-Training	189
6.3 Job-Vermittlung	189
6.4 Coaching	190
7 Evaluation des Freisetzungprozesses	190
8 Fazit	192
III. Standortschließung mit Zukunftsperspektive	194
<i>H. Jürgen Bauerreiß und Simon Seebass</i>	
1 Unvermeidbarer Wandel	194
2 Unternehmenssituation	194
3 Anforderungen an die Standortschließung	196
4 Strategie für den Personalabbau	197
5 Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung: Ericsson TransferCenter	199
5.1 Externer Partner	199
5.2 Das !NEW JOB Beratungsprogramm	199
5.2.1 Ganzheitlicher Beratungsansatz	199
5.2.2 Beratungsmethodik	200
5.3 Vermittlungstools	200
5.3.1 TransferCenter	200
5.3.2 Profiling und Website	200
5.3.3 Telefonmarketing	200
5.3.4 Kandidatenmesse	202
5.4 Vermittlungsergebnisse	202
6 Schlussfolgerungen	202

IV. Die Verlagerung von Fertigwarenabnahmen an dezentrale Standorte	204
---	-----

H.-Peter Werminghaus

1	Wie man es eigentlich nicht tun sollte	204
2	Ziele, Nutzen und Risiken des Projektes	205
3	Dokumentationsaufwand, der die Übertragung absichert	206
3.1	Voraussetzungen für einen Prüfplatz	206
3.2	Gestaltung des Arbeitsplatzes	207
3.3	Logistischer Ablauf und Lageranbindung für Hängeware	207
3.4	Prüfung	207
3.5	Prüfsystem	208
3.6	Regelungen zum Verhalten bei Abweichung	208
4	Datenmanagement	208
4.1	Datenauswertung / Berichte	208
4.2	Rückmeldung an den Produktionsbetrieb: qualitätsbezogen	209
4.3	Belastungsregelungen / Nacharbeit	209
5	Prüfpersonal	209
5.1	Anforderung an Prüfpersonal	209
5.2	Qualifizierung von Prüfpersonal	209
5.3	Überprüfung der Leistung des Prüfpersonals (Qualität und Stückzahl)	209
6	Schlussbetrachtung unter Berücksichtigung des bestehenden Personalstammes	210

F. Bestimmung des „Mitarbeiterwerts“ als Entscheidungskriterium zur Personalfreisetzung - ein Diskussionsbeitrag	212
---	-----

Prof. Werner Pepels

1	Ausgangssituation der Überlegungen	212
2	Kapitalwertmethode als Rechenverfahren zur Bestimmung des Mitarbeiterwerts	213
3	Operationalisierung der ermittelten Werte	215
4	Handlungskonsequenzen	216

Stichwortverzeichnis

Die Autoren