

Zwischen Engagement und innerer Kündigung: Arbeitseemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus

Stahlmann, Michael; Wendt-Kleinberg, Walter; Weyrather, Irmgard

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stahlmann, M., Wendt-Kleinberg, W., & Weyrather, I. (2004). Zwischen Engagement und innerer Kündigung: Arbeitseemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11(4), 380-394. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346286>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Forschungsnotiz

Michael Stahlmann, Walter Wendt-Kleinberg, Irmgard Weyrather*

**Zwischen Engagement und innerer Kündigung –
Arbeitseemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus****

Zusammenfassung – Der Beitrag beinhaltet erste Zwischenergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten, empirischen Forschungsprojekts. Verglichen werden die Auswirkungen fortschreitenden Personalabbaus auf die Arbeitseemotionen und die psychologischen Verträge in drei deutschen Fallstudienbetrieben. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Branchenzugehörigkeit, Größe und Mitbestimmungsstrukturen. Zwar führen sowohl betriebsbedingte Kündigungen als auch „sozialverträgliche“ Formen des Personalabbaus zu psychischen Belastungen und Stress. Gleichwohl korrespondieren die Arbeitseemotionen mit dem Grad der Verrechtlichung der Arbeitsbeziehung, aber auch mit der Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften sowie mit den von diesen kalkulierten externen Arbeitsmarktchancen. Wie die MitarbeiterInnen Personalabbau und analog stattfindende Restrukturierungen wahrnehmen und verarbeiten wird u.a. durch jene Regelungen beeinflusst, die die jeweiligen Arbeitnehmerinteressenvertreter mit dem Management aushandeln konnten.

**Between Engagement and Inner Resignation –
Emotions in the Workplace in Continuous Downsizing Processes**

Abstract – This article presents preliminary results of an empirical research project promoted by the „Hans-Böckler-Foundation“. The project compares the impact of continuous downsizing processes on emotions in the workplace and psychological contracts in three German companies in different industries, with different growth and co-determination structures. Downsizing, whether by compulsory or by voluntary redundancies based on compensation or early retirement causes psychic burdens and stress. Nevertheless the emotions in the workplace vary according to the level of workplace rights.. Moreover these emotions are influenced by the employees' willingness to fight for their interests and by their perceived opportunities on the external labour market. How employees respond to downsizing and simultaneous restructuring depends among other things on the rules and procedures negotiated between employee representatives and management.

Key words: **Downsizing, Dismissals, Emotions in the Workplace,
Psychological Contract, Industrial Relations**

* Dr. Michael Stahlmann, Amt für Sozialethik Düsseldorf.
Dr. Irmgard Weyrather, Privatdozentin für Soziologie an der Universität Paderborn.
Walter Wendt-Kleinberg, Institut für Kirche und Gesellschaft.
Korrespondenz: Institut für Kirche und Gesellschaft, Berliner Platz 12, D – 58638 Iserlohn. E-Mail: Stahlmann-pb@t-online.de.

** Artikel eingegangen: 28.4.2004.

Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Betriebsräte sind in den letzten Jahren zunehmend mit „Downsizing“ konfrontiert worden. Bei der täglichen Zeitungslektüre sind Nachrichten über Personalabbau nichts Besonderes mehr. Sie beinhalten in erster Linie die harten ökonomischen Daten. Über die emotionale Dimension erfahren wir selten etwas. Und im deutschsprachigen Raum gibt es hierzu kaum wissenschaftliche Untersuchungen (Weiss/Udris 2001: 103 ff)¹.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob und wie Arbeitseemotionen, Motivation und Identifikation von MitarbeiterInnen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus von Unternehmen sich in ihren je spezifischen subjektiven Wahrnehmungs- und Deutungsmustern äußern. Unser Augenmerk liegt dabei auf möglichen Verschiebungen der impliziten Übereinkünfte zwischen Unternehmen und deren MitarbeiterInnen (psychologischer Kontrakt). Relevant ist in diesem Zusammenhang auch der Einfluss der jeweiligen Mitbestimmungsstruktur und das Verhalten von Betriebsräten im Spannungsfeld von Konflikt und Kooperation.

Wir haben dies in drei Unternehmen untersucht: in der Deutschen Steinkohle AG (DSK), in einem Automobilbetrieb und in einem Mittelbetrieb der Glasindustrie.² Die drei untersuchten Betriebe differieren hinsichtlich Größe und Mitbestimmungsstrukturen (Montanmitbestimmung, 76er Mitbestimmung und Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz). Außerdem unterscheiden sie sich durch ihre regionale Ansiedlung (Stadt/Land) und durch ihre Marktzugänge. Zwei Fallstudienbetriebe agieren auf einem „offenen“ Markt; einer – die DSK – ist von tripartistischen Regulierungen (Vereinbarung zwischen Unternehmen, Gewerkschaft und Staat) abhängig. Mussten beide auf internationalen Märkten agierende Unternehmen aufgrund der Absatzsituation Personal abbauen, so muss die DSK wegen des Kohlekompromisses ihr Personal bis 2005 um 60 Prozent reduzieren.

Während bisher die DSK und der Automobilbetrieb ihr Personal nach einem Konsensmodell verringerten, musste der Eigentümer des Mittelbetriebs aufgrund fehlender Ressourcen ein Konfliktmodell (Teipen 2003: 95ff, 117ff.), bestehend aus betriebsbedingten Kündigungen mit einer Sozialauswahl, anwenden. Er entließ in zwei zwischen 1998 und 2000 aufeinander folgenden Entlassungswellen ca. 200 von 680 MitarbeiterInnen. Ende 2003 zählte das Unternehmen nur noch 425 Männer und

¹ Kürzlich wurde eine Analyse der subjektiven Verarbeitung von Personalabbaumaßnahmen im ostdeutschen Transformationsprozess veröffentlicht (Steger 2004). Die Untersuchung Stegers ist retrospektiv auf die Reaktionen des mittleren Managements in den Dimensionen Wahrnehmung, Legitimation, Verarbeitung und Gefahren beschränkt. Die Annahme Stegers, dass sowohl die Reaktionen von „Opfern“ als auch „Überlebenden“ des Personalabbaus „in der Vergangenheit vielfach untersucht worden sind“, trifft unseres Erachtens allenfalls für den US-amerikanischen Kontext zu.

² Das Projekt „Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster im Prozess fortschreitenden Personalabbaus“ wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und seit Anfang 2003 bis Ende 2004 von den Autoren am Institut für Kirche und Gesellschaft der EKvW in Iserlohn durchgeführt. Die Untersuchung beruht auf ca. 150 qualitativen Interviews mit „Überlebenden“ des Personalabbaus. Der vorliegende Text beinhaltet erste Zwischenergebnisse.

Frauen. Zwar verringerte die DSK im Zeitraum von 1997 bis 2002 die Beschäftigtenzahl von 84 000 auf 42 000 MitarbeiterInnen. Jedoch bietet sie ihren Beschäftigten Übergangshilfen, Qualifizierungsmaßnahmen, Abfindungsangebote, Personaltransfer und eine DSK-spezifische Vorruhestandsregelung (Anpassung) an. Für diesen „sozialverträglich“ gestalteten Personalabbau nimmt die DSK in großem Umfang öffentliche Mittel in Anspruch. Auch der Automobilbetrieb reguliert den Personalabbau durch Abfindungsangebote, Vorruhestandsregelungen und neuerdings durch eine Transfergesellschaft. Er reduzierte seine Belegschaft von ca. 19 000 Beschäftigten im Jahr 1991 auf etwas über 9 000 Beschäftigte im Jahr 2003.

1. Betriebliche Restrukturierungen und damit korrespondierender Personalabbau

In allen drei Betrieben berichteten die Interviewpartner über auch im Krisenverarbeitungsmodell von Kaye (1998) vorkommende emotionale Reaktionen: Bei manchen DSK-Beschäftigten führten die seit 1997 forcierten Personalabbaumaßnahmen zu einem heftigen Schock, da sie zunächst meinten, nach dem 97er Kohlekompromiss noch einmal ungeschoren davon gekommen zu sein. Als die Zahlen des abzubauenen Personals offensichtlich wurden, waren viele Kumpel wütend, dass die „fürsorgende Mutter“ DSK sie ernsthaft zum Verlassen des Unternehmens aufforderte. Mit einem solchen Ausmaß des durch die Verringerung der Subventionen hervorgerufenen Personalabbaus bei analog zu erfolgenden Produktivitätssteigerungen hatten sie nicht gerechnet.³

Viele MitarbeiterInnen des Automobilbetriebs waren schockiert, als der Marktanteil der von ihnen produzierten Fahrzeuge drastisch zurück ging und deshalb das Konzern-Management ein Restrukturierungsprogramm mit dem Europäischen Arbeitnehmerforum verhandelte.⁴ Sie empfanden gleichfalls Wut, denn sie hatten das Gefühl, wegen drastischer Kostensenkungsmaßnahmen und analogem Personalabbau für eine vom Management verfehlt Modellpolitik „bluten“ zu müssen.

Die Krise des Mittelbetriebs wurde hervorgerufen durch die bei den Automobilendherstellern erfolgende Substitution von Glasscheinwerferabdeckungen durch

³ Der Kohlekompromiss beinhaltete: Reduzierung der produzierten Tonnen Kohle von 50 Millionen 1997 auf 27 Millionen 2005, lineare Degression der staatlichen Subventionen von 4 Milliarden Euro pro Jahr auf 2,7 Milliarden Euro pro Jahr und Reduzierung der Beschäftigtenzahl von 84 000 auf 36 000 im gleichen Zeitraum.

Die Bundesregierung hat inzwischen Subventionen in Höhe von 16 Milliarden Euro für den Zeitraum von 2005 bis 2012 in Aussicht gestellt und zugesagt, den Steinkohlenbergbau als Sockelbergbau zu erhalten. Dies ist verbunden mit einer Reduktion der jährlichen Fördermenge auf 16 Millionen Tonnen bis zum Jahr 2012. (Das entspricht einer Arbeitsleistung von 20 000 Beschäftigten.)

⁴ Wurde das Automobilunternehmen noch Anfang der 90er Jahre als „Profitprimus“ der deutschen Automobilindustrie bezeichnet, so musste es im Jahre 2001 operative Verluste von 674 Mio. EUR und 2002 von 227 Mio. EUR verkraften. Ein drastischer Rückgang des Marktanteils führte auch 2003 zu Verlusten in Höhe von 384 Millionen Euro. Der Personalabbau wird im Zusammenhang eines umfangreichen Restrukturierungsprogramms durchgeführt.

Kunststoff. Sahen einige MitarbeiterInnen schon frühzeitig daraus erwachsende Folgen, so schockierten viele die erstmalig in diesem Betrieb stattfindenden betriebsbedingten Kündigungen.

Gewiss empfanden in allen drei Betrieben viele der bislang „Überlebenden“ eine Art Trauer wegen des Verlustes von Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten mit jenen, die die Betriebe verlassen mussten. Viele hatten zudem das latente Gefühl, ihre Lebensarbeitsleistung werde nicht mehr anerkannt. Bei manchen waren depressive Reaktionen die Folge: „Man hatte das Gefühl, jetzt geht alles den Bach runter.“ Eine schließliche Akzeptanz des Personalabbaus, wie Kaye (1998) sie unterstellt, konnten wir allenfalls bei einigen MitarbeiterInnen des Mittelbetriebs beobachten. Zwar halten die bisher „Überlebenden“ die Entlassungen für notwendig hinsichtlich des Erhalts des Unternehmens. Gleichwohl wünschen sie sich ein Ende des Personalabbaus und die Vision eines gemeinsamen Neuanfangs.

Die meisten Beschäftigten der DSK richten die durch den Personalabbau ausgelösten Emotionen weniger gegen das Management, als vielmehr gegen die Modalitäten des 97er Kohlekompromisses. Im Selbstverständnis der DSK-MitarbeiterInnen leistet der Steinkohlenbergbau nämlich einen nach wie vor wichtigen Beitrag zur Sicherung der nationalen Energieversorgung. Um für sich eine Zukunftsperspektive aufrecht zu erhalten, propagieren Management, IG BCE und Gesamtbetriebsrat den auch zukünftig notwendigen Erhalt eines leistungsfähigen Sockelbergbaus. Gleichwohl haben viele MitarbeiterInnen das Gefühl, ohnmächtig am Tropf der staatlichen Kohlesubventionen zu hängen. Manche MitarbeiterInnen mit marktgängigen Qualifikationen haben die DSK bereits verlassen, so orientieren sich viele der jetzt noch im Unternehmen Beschäftigten daran, möglichst die für die Vorruhestandsregelung (Anpassung) notwendigen Anwartschaften noch zu erwerben. Wegen der allgemeinen Arbeitsmarktlage sehen manche davon jedoch kaum Chancen, einen adäquaten dauerhaften und sicheren Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen zu bekommen.⁵ Und die Jüngeren unter ihnen möchten zu jenen des nach den jetzigen politischen Verlautbarungen 2012 noch verbleibenden Sockelbergbaus gehören.

Gewiss kennt der größte Teil der Belegschaft des Automobilbetriebs die seit drei Jahren eingefahrenen Verluste, dennoch vertreten viele die Auffassung, der amerikanische Mutterkonzern habe in guten Jahren viel Geld aus ihrem Standort „herausgezogen“ und stehe deshalb nun in der Verpflichtung, die eindeutig durch Managementfehler entstandenen Verluste wieder finanziell ausgleichen zu müssen.⁶ Zwar sehen manche partiell die Notwendigkeit von Restrukturierungen ein, keinesfalls aber in Form von Personalabbau. Gleichwohl trauen einerseits viele MitarbeiterInnen dem relativ neuen Vorstandsvorsitzenden zu, das Automobilunternehmen wieder aus der Krise führen zu können.⁷ Er sei – im Gegensatz zu den vorausgegangenen aus dem amerikanischen Kontext stammenden Finanzmanagern – ein „Au-

⁵ Gleichwohl ist es in der DSK im Jahr 2003 gelungen, ca. 650 Beschäftigte mehr als geplant abzubauen.

⁶ Die Managementfehler werden hier nicht dem Management des Standorts, sondern dem Management der deutschen und der europäischen Konzernzentrale zugeschrieben.

⁷ Mittlerweile ist dieser in die Europazentrale des Konzern befördert worden.

tomann“. Andererseits befürchten sie jedoch aufgrund finanzieller Opfer, die er von den Beschäftigten verlangt: „Das Unternehmen fährt aus der Krise und die Belegschaft fährt in die Krise.“

Verständlicherweise sind die meisten Beschäftigten des Mittelbetriebs empört darüber, wie ihre Kollegen durch die betriebsbedingten Kündigungen von der Geschäftsleitung behandelt wurden. Viele haben nicht nur Mitgefühl mit den Entlassenen, sondern befürchten auch, bei der nächsten Entlassungswelle eventuell ähnlich behandelt zu werden. Des weiteren verunsichert viele der aktuell „Überlebenden“, dass die Geschäftsleitung ihnen keine konkrete Zukunftsvision anbieten kann. Verstärkend wirken die verspätet erfolgenden Lohnzahlungen.

2. Arbeitsemotionen und psychologischer Vertrag

Die im formalen Arbeitsvertrag vorhandene Unbestimmtheitslücke kann durch den impliziten psychologischen Vertrag reduziert werden. Die zwischen MitarbeiterIn und Management wechselseitig informellen Arrangements beruhen auf Erwartungen sowie informellen Normen und Werten. Während das Management von den MitarbeiterInnen qualitativ gute Arbeit, Loyalität, Flexibilität und angemessenes Verhalten verlangt, erwarten die MitarbeiterInnen vom Unternehmen ein angenehmes Arbeitsumfeld, gerechte Entlohnung, Fairness, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Verantwortung ihnen gegenüber und Anerkennung ihrer Leistungen.⁸ Personalabbau führt dazu, dass diese Erwartungen enttäuscht werden.

In allen drei Betrieben ließ sich mit unterschiedlicher Ausprägung ein arbeitsemotionaler hervorgerufener Einstellungswandel und damit eine Beeinträchtigung des psychologischen Vertrags beobachten – grob skizziert zwischen Engagement und innerer Kündigung. Insbesondere die DSK versucht deshalb durch intensiven Personaltransfer von MitarbeiterInnen in andere Unternehmen und unter Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen den psychologischen Vertrag mit den im Unternehmen Verbleibenden – so gut wie es eben geht – zu stabilisieren. Allerdings hat die geltende Maxime „Niemand fällt ins Bergfreie“ ab 1997 einen Bedeutungswandel erfahren. Bedeute sie ursprünglich eine lebenslange Beschäftigung im Unternehmen bis zum Vorruhestand, so impliziert sie heute nur noch, dass niemand arbeitslos werden soll. Trotz allem bleibt der psychologische Vertrag für die über 40jährigen relativ stabil, haben diese doch das rettende Ufer der vorgezogenen Anpassung vor Augen.⁹ Gleichwohl destabilisiert das Management für die Jüngeren bewusst den psychologischen Vertrag,

⁸ Während Arbeitspsychologen von positiven Arbeitsemotionen wie Freude und Stolz und negativen Arbeitsemotionen wie Angst und Neid sprechen (Brehm 2001: 205-211), beschäftigen sich Industriesoziologen zunehmend mit der Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch die Anerkennung bzw. Würdigung der Arbeit und der lebensweltlichen Ansprüche der Mitarbeiter durch das Unternehmen (Kotthoff 2000, Voswinkel 2000).

⁹ Das sogenannte Anpassungsgeld (APG) gehört zu den wesentlichen Bestandteilen der Vorruhestandsregelung des Steinkohlenbergbaus. Voraussetzung für die Inanspruchnahme des APG ist für einen Untertage-Beschäftigten das Erreichen des 50. Lebensjahres mit einer mindestens 20jährigen Tätigkeit im Untertagebereich. Es wird maximal fünf Jahre gezahlt bis zum Erreichen der nächst möglichen Altersrente oder der Knappschaftsausgleichsleistung.

primär durch die im letzten Jahr erfolgte Androhung von Änderungskündigungen. Sollte dieses „Folterinstrument“ „scharf geschaltet“ werden, würde dies für die Betroffenen eine Versetzung zu nicht betriebsrelevanten Tätigkeiten mit analoger Entgeltreduzierung um 20 Prozent bedeuten. Freilich verschärft sich für die mittleren Führungskräfte das Transformationsproblem, d.h. die Umwandlung von gekaufter Arbeitskraft in konkret verausgabte Leistung, woraus sich ein nicht zu unterschätzendes Führungskräfte-dilemma ergibt. Denn das Management muss einerseits den Personalabbau durchführen, andererseits den psychologischen Vertrag der Verbleibenden stabilisieren, damit diese engagiert und motiviert weiter arbeiten. Sonst können die angezielten Produktivitätssteigerungen nicht realisiert werden.¹⁰

Erschüttert ist der psychologische Vertrag im Automobilbetrieb insbesondere in jenen Abteilungen, die zu einem im Jahr 2000 mit einem anderen Automobilunternehmen gegründeten Joint Venture zusammengeführt wurden (Getriebe- und Motorenbau). Waren für dieses vom Management ursprünglich Investitionen in Aussicht gestellt worden, so sind sie mit Berufung auf die sich verschlechternde wirtschaftliche Situation nicht realisiert worden. Deswegen läuft der Motorenbau in diesem Jahr aus, und die Zukunft des Getriebebaus ist äußerst unsicher wegen fehlender Nachfolgeprodukte für das jetzige schon seit zwanzig Jahren produzierte Getriebe. Unsicherheit besteht auch für die MitarbeiterInnen des Achsenbaus. Jedoch konnte der Betriebsrat den vom Management geplanten Verkauf desselben durch die Forderung nach einer langfristigen Besitzstandswahrung für die überzuleitenden MitarbeiterInnen bisher verhindern.

In den vom Unternehmen nicht eindeutig als Kerngeschäft definierten Bereichen befürchten die MitarbeiterInnen bei eventuell drohender Aufgabe derselben zwar nicht unmittelbar arbeitslos, aber in die bandgetakteten Linienbereiche versetzt zu werden. Freilich ist auch dort der psychologische Vertrag gefährdet, weil die hier Arbeitenden den Einsatz von Leiharbeitern und einen daraus resultierenden „Drehtüreffekt“ befürchten. Der psychologische Vertrag differierte bisher dem Alter entsprechend, da sich bis Ende 2003 die älteren Beschäftigten relativ sicher fühlen konnten, in den Genuss einer Vorruhestandsregelung zu kommen. Die ab 2004 veränderte Gesetzeslage erzeugt auch hier Unsicherheit. Noch wesentlich größere Unsicherheit besteht aber für die noch jüngeren Beschäftigten, da sie nicht ausschließen können, bei einer möglichen Standortschließung oder nach einem Verkauf ihrer Abteilung irgendwann vielleicht doch mit einer betriebsbedingten Kündigung konfrontiert zu werden.

Durch den Personalabbau – „jeder der gehen will, raus“ – entsteht für viele MitarbeiterInnen das Gefühl, für den Betrieb überflüssig zu sein. Die mit dem Personalabbau verbundene Arbeitsverdichtung, Kostensenkung durch „Head-Count-Reduction“, die schon früher erfolgte Anrechnung eines Teils der Tarifierhöhung auf

¹⁰ Die ständig erfolgende Aufforderung an die Beschäftigten, den Betrieb so bald wie möglich zu verlassen und die durch die öffentliche Meinung aber auch im Bekanntenkreis immer wieder übermittelte Botschaft, der Steinkohlenbergbau sei überflüssig und nur noch Steuergelder schluckender Subventionsempfänger, befördert den Verlust ihrer beruflichen Identität.

die übertariflichen Leistungen sowie die Reduzierung betrieblicher Sozialleistungen haben zur Folge, dass sich viele MitarbeiterInnen in ihren tief verinnerlichten Reziprozitätserwartungen des Gebens und Nehmens verletzt fühlen.¹¹ Prägnant von ihnen so formuliert: „Wir haben hart gearbeitet, das Management in der Konzernzentrale hat schlecht gewirtschaftet und jetzt sollen wir das ausbaden.“ Oder: „Ich bin 28 Jahre in dem Verein. Habe immer meine Arbeit gemacht und das nicht zu knapp und plötzlich wird mir mehr oder weniger gesagt, du bist ein Arsch, gehe nach Hause, so ungefähr.“

Wurde in dem Mittelbetrieb der psychologische Vertrag durch die erfolgten betriebsbedingten Kündigungen destabilisiert, so hoffen dort trotzdem fast alle „Überlebenden“ bis zum Renteneintritt in dem Unternehmen bleiben zu können – wegen in der Region fehlender Beschäftigungsalternativen.

Paradoxaerweise ist unter vielen Beschäftigten der DSK das Engagement trotz des Personalabbaus weiterhin hoch. Überdies gilt es als „Berufsehre“, die Arbeit auch unter erschwerten Bedingungen ordentlich zu verrichten. Manche meinen, durch einen gesteigerten Einsatz ihren Arbeitsplatz erhalten zu können. Wenn manchmal dennoch Führungskräfte über fehlende Motivation der Belegschaft berichten, dann bezieht sich dies in der Regel auf die vermuteten Folgen der bereits erwähnten, drohenden Änderungskündigungen. Hierzu heißt es: „Die Motivation bricht zusammen“ und „Die Leute verabschieden sich innerlich“. Dieses Personalabbauinstrument gehe zu weit und sei den MitarbeiterInnen nicht mehr zuzumuten und wegen der erwarteten Demotivierungseffekte auch kontraproduktiv für das Unternehmen.

Viele Beschäftigte der Automobilfabrik identifizieren sich mit dem Standort und mit den dort hergestellten Produkten, deren Qualität die Beschäftigten in der Regel für besser halten als ihren Ruf. Einige wenige beschreiben ihre Haltung gegenüber dem Betrieb zwar als „innere Kündigung“ (Höhn 1986): „Mir persönlich ist das scheiß egal, wie lange die Bude hier noch steht. Wenn die nächstes Jahr dicht machen, sollen sie das machen. (...) Ich hab innerlich gekündigt. (...) Das rauscht einem wirklich so am Arsch vorbei.“ Ein Kollege ergänzt: „Was bleibt einem anderes übrig? Der Wendepunkt ist erreicht. Die Motivation ist weg. Kurz nach Einführung der Gruppenarbeit hatte man auch so den Eindruck, man hätte einiges bewegen können. Aber es ist einfach: Das Imperium hat zurück geschlagen.“ Demonstrierte „innere Kündigung“ fungiert jedoch unseres Erachtens oft als Ausdruck des Protestes gegen den stattfindenden Personalabbau und dadurch erfahrene Arbeitsverdichtung. Außerte eine Mitarbeiterin, nur noch auf ihre Rente zu hoffen, so beschrieb sie gleichzeitig, wie sie es in wochenlanger Anstrengung geschafft habe, eine depressive Kollegin ihrer Gruppe wieder zur kollegialen Mitarbeit zu bewegen. Ein anderer Mitarbeiter geriet durch eine ohne seine Beteiligung durchgeführte Umstrukturierung in die „innere Kündigung“. Fehlende Arbeitsplatzalternativen zwangen ihn aber zum Arrangement mit der Situation: „Man ging an Probleme nicht mit dem nötigen Elan dran. (...) Und bestimmte Dinge kriegte ich gar nicht bewältigt. (...) Das blieb einfach liegen. (...) Meine Alterna-

¹¹ Mittlerweile ist das Management, dem allgemeinen Trend folgend, von in der Vergangenheit praktizierten moderaten Konzessionsverhandlungen zu einem harten „Concession Bargaining“ übergegangen.

tive war Arbeitslosigkeit. Dass man sich einbringen kann, ist in der Arbeitslosigkeit nicht möglich. Also sehe ich zu, dass ich hier wieder auf die richtige Schiene komme.“

Auch im Mittelbetrieb trafen wir auf ambivalente Haltungen. Vielen fällt die Arbeit heute aufgrund fehlender Anerkennung oder zuviel „Druck“ durch Führungskräfte schwerer als früher. Zwar arbeiten sie ihre acht Stunden, aber danach wollen sie auch nichts mehr von dem Betrieb wissen. Positiv erwähnt wird allenfalls die Kommunikation mit KollegInnen. Ist einerseits bei der Mehrheit der Beschäftigten des Mittelbetriebs kein besonderes Engagement zu spüren, so deutet andererseits aber kaum etwas auf „innere Kündigung“ hin. Vielmehr wächst die Distanziertheit dem Management gegenüber: „Man kommt hier hin, macht seine acht Stunden, versucht so gut wie möglich zu produzieren und dann geht man wieder nach Hause. (...) Früher habe ich mich für mehr verpflichtet gefühlt.“

3. Arbeitse motionen und Transformationsproblem

Die durch den Personalabbau hervorgerufenen Arbeitse motionen stellen in allen drei Unternehmen die mittleren Führungskräfte vor erhöhte Anforderungen hinsichtlich des arbeitspolitischen Transformationsproblems. Sie müssen nämlich die Umstrukturierungen selbst bewältigen, eventuell um ihre eigene Position bzw. um ihre Aufstiegschancen im Betrieb fürchten und gleichzeitig die durch den Personalabbau verunsicherte Belegschaft zu möglichst hoher Leistung motivieren. Dabei sollen sie einen modernen Führungsstil praktizieren.

Der in der DSK aktuell praktizierte Führungsstil befindet sich auf dem Weg von der ehemals streng hierarchisch organisierten Kontrolle zur „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1987). Im Zuge der Umstrukturierungen der 90er Jahre wurden Hierarchieebenen abgeschafft und ein Teil der Verantwortung zu den vor Ort Tätigen delegiert. Anstelle der traditionellen Funktionalorganisation wurde eine Matrixorganisation installiert. Der modernere und sachlichere Führungsstil führt dazu, dass Probleme sachadäquater und beteiligungsorientierter gelöst werden, jedoch gleichzeitig eine höhere Leistung gefordert wird. Dabei werden die Führungskräfte zum einen mit den Ängsten der MitarbeiterInnen konfrontiert, zum anderen sollen sie diese davon überzeugen, dass es das Beste für sie sei, das Unternehmen zu verlassen und sie gleichzeitig zu Wochenendschichten überreden. Manche empfinden diesen zu vollziehenden „Spagat“ als paradox. Gleichwohl wollen die Führungskräfte aufgrund ihres traditionell hohen Leistungsethos diese widersprüchlichen Anforderungen erfüllen.

Das Management des Automobilbetriebs bevorzugt schon seit längerem die Kontrollform der „verantwortlichen Autonomie“. Seit Beginn der 90er Jahre wird hier der Weg zur „diskursiven Koordinierung“ (Braczyk/Schienstock 1996) beschritten. Diese impliziert kommunikative Lösungen von Entscheidungsproblemen und Delegation von Verantwortung, d.h. „Umstellung von bürokratischer Steuerung auf Steuerung qua Diskurs“ (Minssen 1999: 12). Hierzu gehört die flächendeckend praktizierte Gruppenarbeit.¹² Obwohl die „diskursive Koordinierung“ qua Gruppen-

¹² Wurde Gruppenarbeit zunächst in einer Mischform zwischen – grob skizziert – Volvoismus und Toyotismus implementiert (Stahlmann 1995), so wird heute zunehmend der Weg in Richtung „Lean Company“ beschritten.

arbeit an den lebensweltlichen Ansprüchen der MitarbeiterInnen auf Partizipation und an den in der ehemals tayloristischen Arbeitsorganisation qua definitionem nicht zu berücksichtigenden Bedürfnissen nach Kommunikation anknüpfen will (Minssen 1999), werden auch in diesem Fall durch die mit dem Personalabbau verbundene Arbeitsverdichtung die kommunikativen Zonen beschnitten. Die mit gewählten Gruppensprechern praktizierte Gruppenarbeit reduziert für das Management die Kontrollkosten, macht es aber auch ein Stück weit abhängig vom Commitment der Beschäftigten. Das Management erhofft sich von der Gruppenarbeit eine Motivationssteigerung, dies gelingt nur in den bandenkoppelten maschinentechnischen Bereichen, wo die Gruppengespräche regelmäßig stattfinden. In den taktgebundenen Linienbereichen¹³ meinen viele Beschäftigte, „die Gruppenarbeit ist gescheitert“.

Neben Gruppenarbeit werden auch KVP-Workshops zur „diskursiven Koordinierung“ genutzt. Weil sie aber die in den „Business-Plans“ vorgegebene „Head-Count-Reduction“ realisieren sollen, haben sie mit dazu beigetragen, dass viele MitarbeiterInnen und auch Führungskräfte „Performance“ – entgegen der originären Bedeutung – mittlerweile als Synonym für Personalabbau verwenden. Gleichwohl gelingt es manchen Führungskräften trotz schwieriger Rahmenbedingungen durch offene Kommunikation sowie durch die erfolgreich praktizierte „diskursive Koordinierung“ die Motivation der MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten.

Während in der Automobilfabrik das Transformationsproblem – allerdings nur suboptimal – durch „diskursive Koordinierung“ zu lösen versucht wird, herrscht in dem Mittelbetrieb die Kontrollform der „direkten Kontrolle“ (Friedman 1987). Diese entspricht der tayloristisch geprägten Arbeitsorganisation und dem damit korrespondierenden technischen Layout. Die kurzen Anlernzeiten, das relativ einfache Produkt, die in Teilbereichen anzutreffende repetitive Teilarbeit und die dadurch bedingte minutiöse Überprüfbarkeit der Leistung ermöglichen den Einsatz von Leiharbeitern. Seit der Krise werden sie zur Abdeckung von Produktionsspitzen regelmäßig rekrutiert. Hier zeigen sich jedoch die von Friedman beschriebenen Nachteile der direkten Kontrolle besonders deutlich: Fast alle Interviewpartner hielten den Einsatz von Leiharbeitern wegen deren geringer Motivation und daraus folgender Qualitätseinbußen für falsch.

Zwar wurde vor der Krise versucht, durch KVP und pilothaft implementierte Gruppenarbeit auch Bestandteile einer diskursiven Koordinierung inselartig einzuführen, diese Experimente scheiterten aber durch den Personalabbau. Und die Entlassungen haben Tendenzen einer Misstrauenskultur befördert. So sieht z.B. ein Mitarbeiter der Shop-Floor-Ebene, dass ein Arbeitsprozess nicht richtig funktioniert, weiß aber – im Unterschied zu früher – nicht, wie er diese Information ohne negative Folgen für sich selbst an die Entscheidungsträger weitergeben soll: Es bleibe einem manchmal nichts anderes übrig, als zu warten, „bis es knallt.“ Die traditionell für Eigentümer-

¹³ Dem Betriebsrat ist es im Sommer 2003 gelungen, die in der entsprechenden Betriebsvereinbarung zwar festgelegte, aber in der konkreten betrieblichen Alltagspraxis nicht in allen Bereichen in der Vergangenheit erfolgte Teilfreistellung des Gruppensprechers von produktiven Operationen juristisch durchzusetzen.

geführte-Unternehmen mittlerer Größe spezifischen Formen der Face-to-Face-Kommunikation sind in eine Schiefelage geraten.

Die mittleren Führungskräfte befinden sich hier in einem noch größeren Dilemma: einerseits müssen sie die Produktivität steigern, andererseits können sie ihres eigenen Arbeitsplatzes nicht sicher sein, da die im Betrieb weiter erfolgenden Restrukturierungen auch Entlassungen von altgedienten Führungskräften zur Folge haben. Letzteres schadet ihrer Autorität. Ihre latent vorhandene Angst trägt sicherlich dazu bei, dass ihr Führungsstil häufig als nicht motivierend, sondern als weitergegebener „Druck von oben“ empfunden wird. Viele Führungskräfte würden im Unterschied zur Zeit vor der Krise leicht ‚nervös‘ und drohten schnell mit Abmahnungen.

4. Stressbewältigungsmuster

Sowohl „sozialverträglicher“ Personalabbau als auch betriebsbedingte Kündigungen erzeugen bei den MitarbeiterInnen Stress. Wie intensiv das individuelle Stresserleben ist, hängt jedoch davon ab, wie hoch man die persönliche Bedrohung einschätzt und welche Ressourcen man meint, dagegen mobilisieren zu können (Lazarus 1991; Hobfoll 1988).

Das unmittelbare Stresserleben wurde von den Beschäftigten des Mittelbetriebs sehr anschaulich für die Zeit der „Entlassungswellen“ beschrieben: „Man stand total unter Druck. Jeden Tag. Das, ich weiß nicht, das kann Sie psychisch, man kommt auf die Arbeit, man hört nichts anderes. Nur noch das Thema, wann ist es ganz aus. Da macht man sich jeden Tag von neuem Gedanken.“ Die gehegte Befürchtung weiterhin stattfindenden Personalabbaus, einer eventuellen Unternehmensschließung oder eines möglichen Verkaufs konservieren diese Empfindungen. Ressourcen, die die MitarbeiterInnen dagegen mobilisieren könnten, stehen kaum zur Verfügung, zumal gleichwertige Arbeitsplätze in der Region z.Z. für sie kaum zu finden sind. Außerdem ist ihre Qualifikation sehr spezifisch auf Pressglasproduktion ausgerichtet. Hinzu kommt, dass sie es aufgrund ihres durch den Sozialplan relativ hohen Durchschnittsalters sowieso schwer haben, eine neue Stelle zu finden.

Weil für die jüngeren Beschäftigten des Steinkohlenbergbaus die „Anpassung“ noch in weiter Ferne liegt, verursacht besonders die Möglichkeit der Änderungskündigung durch das Unternehmen sowie eine mögliche Zechenschließung oder eine Verlegung erhöhten Stress. Dagegen hilft den Betroffenen der im Kohlenkompromiss vorhandene Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen.

Die MitarbeiterInnen des Automobilbetriebs schätzten bis Ende 2003 den Grad der Bedrohung einerseits danach ein, ob sie bis dahin in den Genuss der Vorruhestandsregelungen gelangen könnten, andererseits danach, ob ihre Abteilung als „Kerngeschäft“ definiert werden könnte. Ihnen steht jedoch als Ressource das Vertrauen darin zur Verfügung, dass das Unternehmen aktuell keine betriebsbedingten Kündigungen durchführen will und ihr Standort einen durchsetzungsfähigen Betriebsrat besitzt.

Sowohl die MitarbeiterInnen des Automobilbetriebs als auch jene der DSK benutzen häufig zur Stressreduktion das sogenannte „Blunting“ (Miller 1987), d.h. die drohende Gefahr wird einfach verdrängt. Ein Interviewpartner lobte z.B. das Perso-

nal-Transfer-Angebot, probeweise in einem anderen Betrieb zu arbeiten und anschließend dort bleiben oder zur DSK zurückkehren zu können, meinte aber, aufgrund seiner Unabkömmlichkeit für das Bergwerk keine Zeit für „so einen Spaß“ zu haben. Die Ausblendung eines möglichen Arbeitsplatzverlusts wird manchmal ganz bewusst betrieben, um noch die geforderte Leistung bringen zu können: „Auf der Arbeit ist das so, da muss man die Arbeit bewältigen. Da hat man nicht das Gefühl, dass man über ist, sondern da hat man das Gefühl, man wird gebraucht.“ Ein anderer Untertagearbeiter: „Die Probleme sind dann sicherlich verdrängt. Ich kann nicht irgendetwas erledigen, (...) wenn ich dann immer sage, ach, vielleicht werde ich entlassen.“ Selbst viele jüngere Beschäftigte hoffen, den Personalabbau irgendwie an sich vorbeiziehen lassen zu können.

„Blunting“ hilft den MitarbeiterInnen des Automobilbetriebs insbesondere in den Abteilungen, die ausgelagert oder stillgelegt werden sollen. Ein betroffener Gruppensprecher, der sich selbst nicht in der Lage sieht zu verdrängen, beschreibt typisches „Blunting“ seiner Kollegen: „Weil ich denke, dass die Leute immer alles vor sich herschieben, sie reden zwar drüber, aber sagen dann, ok. Ich verdränge das.“

Insbesondere im Mittelbetrieb und im Automobilbetrieb kommt außer „Blunting“ auch die vigilante Copingstrategie des „Monitoring“ (Miller 1987) vor, d.h. die ständige Beobachtung der Umgebung nach Anzeichen, die auf bedrohliche Veränderungen hinweisen. Es wird z.B. nach Indizien für den Verkauf der Abteilung gesucht. Da der Mittelbetrieb nicht verpflichtet ist, seine Bilanzen offen zu legen, misstrauen die Beschäftigten den in der Betriebsversammlung von der Geschäftsleitung berichteten ökonomischen Daten und versuchen, Aufwärts- oder Abwärtstrends an äußeren Zeichen abzulesen, an Investitionen und an der Auslastung der Maschinen: „Wenn ich sehe, was alles investiert wird noch und neu angeschafft wird, und so muss ich ja davon ausgehen, dass es weitergeht.“

5. Interessenvertretungshandeln im Prozess des Personalabbaus

Die unterschiedlichen Mitbestimmungsstrukturen der drei Fallstudienbetriebe wirken sich auf die Art und Weise des Personalabbaus aus. Durch die Montanmitbestimmung ist in der DSK der Gesamtbetriebsrat nicht nur zum Kooperations- sondern quasi zum Geschäftspartner des Vorstands geworden. Die von der IG BCE entsandten Personal- und Sozialdirektoren engagieren sich ebenfalls für einen humanzentrierten Personaltransfer.

Die im Automobilunternehmen für den Aufsichtsrat auf der deutschen Konzernebene geltende 76er Unternehmensmitbestimmung korrespondiert mit der stillschweigenden Übereinkunft, Beschlüsse des Aufsichtsrats einstimmig zu fällen. Dies fördert sicherlich konsensuelle „sozialverträgliche“ Strategien des Personalabbaus als auch wirtschaftliche Transparenz im Unternehmen. Überdies ist der Betriebsrats-Vorsitzende des Fallstudienbetriebs sowohl im Aufsichtsrat als auch – zusammen mit zwei weiteren Standortbetriebsräten – im Gesamtbetriebsrat auf der deutschen Konzernebene vertreten. Ein Betriebsrat ist Mitglied im Europäi-

schen Arbeitnehmerforum, welches das den Personalabbau steuernde Restrukturierungsprogramm mit der Arbeitgeberseite ausgehandelt hat.¹⁴

Demgegenüber hat der Betriebsrat des Mittelbetriebs durch die eingeschränkten Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet, nur wenig Handlungspotentiale. Er konzentriert sich auf seine Schutzfunktion für die Arbeitnehmer. Da die Geschäftsleitung offensichtlich nicht anstrebt, den Betriebsrat als Partner in Gestaltungsaufgaben einzubinden, und dieser sich nicht auf eine mobilisierungsfähige Belegschaft stützen kann, blieb ihm im Prozess des Personalabbaus nur die Mitwirkung bei der Durchführung des Sozialplans.

Weil in der DSK wie in dem Automobilbetrieb die freigestellten Betriebsräte in den betrieblichen Steuerungsgruppen für Restrukturierung und Personalabbau mitarbeiten, können sie – im Unterschied zum einzig freigestellten Betriebsratsvorsitzenden des Mittelbetriebs – effektiver auf die Richtung der Restrukturierung gestaltend Einfluss nehmen. Während in der DSK sowie in dem Automobilunternehmen viele für Restrukturierungsmaßnahmen relevante Parameter bereits im Vorfeld der öffentlichen Gremiensitzungen ausgehandelt werden, wird der Betriebsrat des Mittelbetriebs nur im nach dem Betriebsverfassungsgesetz notwendigen Rahmen und manchmal erst nach Protest informiert.

Existiert in der DSK zwischen Betriebsrat und Management eine Geschäftspartnerschaft, die über ein bloßes Co-Management hinausgeht, so wird diese durch die zunehmend empfundene öffentliche Ablehnung des Steinkohlenbergbaus noch gefördert.¹⁵ Es entsteht eine Art negative Integration, da der gemeinsame „Feind“ die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zusammenschweißt. Je mehr die DSK in ihrer Existenz gefährdet ist, um so stabiler funktioniert die Geschäftspartnerschaft der Betriebsräte mit dem Vorstand, da es für beide Seiten jetzt darum geht, die DSK zu erhalten, was einen gelingenden Personalabbau zur Voraussetzung hat. Streben die Betriebsräte der DSK einvernehmliche Lösungen mit dem Vorstand an, die sie nachher auch vor der Belegschaft vertreten müssen, so führt dies zu einem Vermittlungsproblem gegenüber der Belegschaft. Für diese ist kaum erkennbar, inwieweit die Betriebsräte die Belegschaftsinteressen in den erfolgten Aushandlungsprozessen zur Geltung bringen konnten.

Die Betriebsräte des Automobilunternehmens betreiben insgesamt betrachtet ein konstruktiv-kritisches Co-Management mit konfliktorischer Bereitschaft. Dabei nehmen sie gegenüber Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zur Sicherung des Standortes eine konstruktiv-kritische Haltung ein. Sie versuchen zusammen mit dem Standortmanagement Effizienzsteigerungen zu erzielen, um im internationalen Stand-

¹⁴ In der Literatur wird dieser europäische Rahmenvertrag als Musterbeispiel für „negotiated globalisation“ bezeichnet (Kädler/Sperling 2003: 60).

¹⁵ Nach einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Bifak vom Sommer 2003 hält die Mehrheit der Bevölkerung des Ruhrgebiets die Zeit des Bergbaus für „ablaufend oder bereits abgelaufen“ (Die Zeit 24.7.2003: 17). Überraschenderweise weist aber eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts EMNID vom Herbst 2003 aus, dass 61 Prozent der deutschen Bevölkerung Subventionen für die Steinkohleförderung befürworten (DSK Pressemitteilung vom 28.1.04, www.deutsche-steinkohle.de).

ortwettbewerb attraktive Produkte für den eigenen Standort zu bekommen und damit Beschäftigung zu sichern. Hingegen nehmen sie eine konfliktorische Haltung ein, wenn der Belegschaft Konzessionen hinsichtlich Entgelt und betrieblichen Sozialleistungen abverlangt werden sollen.¹⁶

Der Betriebsrat des Mittelbetriebs vermisst, als Arbeitnehmerinteressenvertreter akzeptiert zu werden. Nach Auffassung der Geschäftsleitung soll der Betriebsrat nämlich vor allem Ordnungsfunktion erfüllen. Während der Betriebsrat eindeutig Kooperation wünscht, agiert der Eigentümer-Unternehmer ihm gegenüber eher auf der Basis eines „Gegner-Modells“ (Kotthoff/Reindl 1991: 127), was im Kontext einer für Klein- und Mittelbetriebe charakteristischen patriarchalisch-autoritären Unternehmenskultur (Ilskensmeier 2001: 43ff.) nicht selten vorkommt. Weil der Betriebsrat aber im Unterschied zu einem bloß „konventionellen Betriebsrat“ sich auch mit neuen Formen der Arbeitsorganisation beschäftigt und mit der Geschäftsleitung Betriebsvereinbarungen – z.B. zu einem flexiblen Arbeitszeitmodell – abgeschlossen hat, kann er als „engagierter Betriebsrat“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998: 382ff.) bezeichnet werden.

Demgegenüber besitzen die Interessenvertreter des Automobilbetriebs den nicht zu unterschätzenden Vorteil der über die gesetzlichen Regelungen hinaus existierenden Freistellung sämtlicher gewählter Betriebsratsmitglieder. Dies führt zu einer hohen Professionalisierung des Interessenvertretungshandelns. Der zum konstruktiv-kritischen Co-Management tendierenden Mehrheitsfraktion um den Betriebsrats-Vorsitzenden steht eine oppositionelle Minderheitenfraktion sowie ein gut organisierter Vertrauensleutkörper gegenüber, die stärker konfliktorische Bereitschaft signalisieren. Zwar wird diese Fraktionierung des Betriebsrats von der Belegschaft häufig kritisiert, jedoch hat sich zumindest in der Vergangenheit das konstruktiv-kritische Co-Management mit konfliktorischer Bereitschaft als durchaus erfolgreich im Hinblick auf eine „sozialverträgliche“ Ausgestaltung des Belegschaftsabbaus erwiesen. Denn das Management konnte in den stattfindenden Aushandlungsprozessen die Mehrheitsfraktion nicht vor der Belegschaft und insbesondere vor den konfliktorischen Bereitschaft an den Tag legenden Vertrauensleuten und der oppositionellen Minderheitsfraktion mit leeren Händen dastehen lassen. Ob diese Konstellation allerdings in Zukunft noch relativ erfolgreich sein wird, ist aufgrund der im Konzernverbund sich verschärfenden Standortkonkurrenzen bei der Vergabe neuer Produkte mittels Benchmark-Verfahren äußerst fraglich. Denn sowohl Betriebsrat als auch Belegschaft des Fallstudienbetriebs werden mittlerweile in der Europazentrale des Konzerns als „traditionalistische Blockierer“ angesehen.

Mit den unterschiedlichen Mitbestimmungsstrukturen korrespondiert eine unterschiedliche Beziehung der Belegschaft zur Gewerkschaft: Einerseits auf der formellen Ebene des Organisationsgrades, andererseits in der Dimension der Einstellung gegenüber der Gewerkschaft. Während in den beiden Großbetrieben mit entfalteter Mitbestimmungsstruktur der Organisationsgrad über 80 bzw. 90 Prozent beträgt, liegt der

¹⁶ Freilich wenden sie sich entschieden gegen den Begriff Co-Management, da sie darin eine Verschleierung des ihrer Meinung nach durch Personalabbau besonders virulent werden den Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit sehen.

gewerkschaftliche Organisationsgrad des Mittelbetriebes nur bei ca. 50 Prozent.¹⁷ Ist die Haltung der MitarbeiterInnen gegenüber der IG Metall von einer hohen Normativität geprägt, so ist die Haltung sowohl der Belegschaft der DSK als auch der des Mittelbetriebs gegenüber der IG BCE überwiegend instrumentell.

6. Resümee

Sowohl betriebsbedingte Kündigungen, als auch unter Konsensbedingungen sozialverträglich gestaltete Personalabbaumaßnahmen führen – allerdings in abgestufter Weise – zu psychischen Belastungen der Beschäftigten und wirken sich auf deren Arbeitsemotionen aus.

Wie Restrukturierungen und damit einhergehender Personalabbau von der Belegschaft arbeitsemotional verarbeitet werden, wird in erster Linie von jenen Modalitäten geprägt, die die betrieblichen Akteure mehr oder weniger aushandeln konnten. Ob der Personalabbau nach einem Konsens- oder nach einem Konfliktmodell durchgeführt wird und wie diese im Einzelnen ausgestaltet sind, ist des weiteren von der Größe und den vorhandenen Ressourcen der Unternehmen abhängig. Sowohl ein durch eine rechtlich entfaltete Mitbestimmungsstruktur als auch durch eine mobilisierungsfähige Belegschaft durchsetzungsfähiger Betriebsrat kann den Personalabbau eher nach einem Konsensmodell gestalten als ein Betriebsrat, dessen Rechte ausschließlich auf das Betriebsverfassungsgesetz beschränkt sind und der im Kontext einer autoritär-patriarchalischen Unternehmenskultur keine mobilisierungsfähige Belegschaft ins Feld führen kann.

Diese hinsichtlich der Gestaltung des Personalabbaus virulenten Faktoren werden unterfüttert durch das jeweils unterschiedliche soziale Milieu, aus dem die Belegschaften stammen, durch regionale Varietäten (Stadt/Land) und durch die damit korrespondierenden Normen und Werte. Zweifelsohne prägen diese Faktoren die im jeweiligen Betrieb vorherrschende Interaktionskultur und dadurch vermittelt die Beziehung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit, dem Unternehmen sowie zur gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung. Während die Beschäftigten des Steinkohlenbergbaus ein traditionell hohes Berufs- bzw. Arbeitsethos haben, das sie sich auch im Prozess des Personalabbaus zu erhalten versuchen, ist die entsprechende Einstellung der Belegschaft des Automobilbetriebs am ehesten mit den charakteristischen Merkmalen des klassischen Arbeitnehmerbewusstseins zu beschreiben: Identifikation mit der Arbeitsstätte als Quelle des Lebensunterhalts, hohe normative Einstellung gegenüber der Gewerkschaft, hohe Erwartungen an die betriebliche Interessenvertretung und Schuldzuweisung für die ökonomische Krise des Unternehmens an das Management. Diesem Bewusstsein entspricht, dass viele Belegschaftsmitglieder auf die Personalabbaumaßnahmen, auch wenn sie auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen, mit besonderer Enttäuschung und Wut reagieren und trotz generell hohem Engagement für den Standort die „innere Kündigung“ von einigen wie ein Protestprogramm proklamiert wird. Innerhalb der Belegschaft des Mittelbetriebs fördert dagegen die Her-

¹⁷ Letzterer ist für einen Betrieb dieser Größe in ländlicher Umgebung allerdings noch relativ hoch.

kunft der meisten Beschäftigten aus einem ländlichen Milieu und die daraus resultierende größere Distanz zur Gewerkschaft eher hilflose und resignative Reaktionen.

Literatur

- Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (1996): Im „Lean Express“ zu einem neuen Produktionsmodell? „Lean Production“ in Wirtschaftsunternehmen Baden-Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (Hg.): Kurswechsel in der Industrie – Lean Production in Baden-Württemberg, Stuttgart, Berlin, Köln: 269-329.
- Brehm, M. (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. In: *Arbeit*, 10 (3): 205-207.
- Friedman, A. (1987): Managementstrategien und Technologie. Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate, Berlin: 99-131.
- Hobfoll, S. E. (1988): *The ecology of stress*, Washington D.C..
- Höhn, R. (1986): Die innere Kündigung im Unternehmen, Bad Harzburg.
- Ilksensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, Dortmund.
- Kädtler, J./Sperling, H.-J. (2003): Globalization and Financialization as Triggers for Enterprise Reorganization and the Impact on Industrial Relations. In: *SOFI-Mitteilungen*, 31: 53-65.
- Kaye, B. L. (1998): The Kept-On Workforce. In: *Training and Development*, March 1998: 32-38.
- Kotthoff, H. (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (Hg.) (2000): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz: 27-36.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hildebrandt, E. (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Berlin: 114-129.
- Lazarus, R. S. (1991): *Emotion and adaptation*, London.
- Miller, S. M. (1987): Monitoring and blunting: Validation of a questionnaire to assess styles of information seeking under threat. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 687-696.
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation, München.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 5 (4): 361-387.
- Stahlmann, M. (1995): „LEAN PRODUCTION“ – Humanere Arbeit oder ‘Management by Stress’? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“*, B 5/95, 7. Januar: 33-39.
- Steger, T. (2004): Auf dem Weg zur „schönen neuen Betriebswelt“? Personalabbauprozesse in Ostdeutschland aus Führungskräfte-Sicht. In: *Arbeit*, 13 (1): 80-87.
- Teipen, C. (2003): *Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien*, München.
- Voswinkel, S. (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S./Wagner, G. (Hg.): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz: 39-61.
- Weiss, V./Udris, I. (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen. In: *Arbeit*, 10 (2): 103-121.