

PERSONALABBAU UND DESSEN FOLGEN  
DURCH SYSTEMISCHE RATIONALISIERUNG  
UND FLEXIBILISIERUNG AUS  
SOZIOLOGISCHER SICHT

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung eines Grades des Doktors der Philosophie am  
Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften an der  
Technischen Universität Darmstadt

Referenten:

Prof. Dr. phil. Rudi Schmiede  
Prof. Dr. phil. Michael Hartmann

vorgelegt von

**Dr. rer. pol. Karl-Heinz Reichert**

aus Mannheim

**D 17**

Darmstadt 2011



Soziologische Studien

**Karl-Heinz Reichert**

**Personalabbau und dessen Folgen  
durch systemische Rationalisierung und  
Flexibilisierung aus soziologischer Sicht**

Eine empirische Untersuchung

Shaker Verlag  
Aachen 2012

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Darmstadt, Techn. Univ., Diss., 2012

**D 17**

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1239-2

ISSN 1433-3546

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

*für*  
*Christel*



# INHALTSVERZEICHNIS

	<b>Seite</b>
Inhaltsgliederung	7
Abkürzungen	11
Vorwort	13

## **Einleitung**

1. Motivation zu dieser Untersuchung, Untersuchungsaufbau und Thesen	15
2. Wirtschaftsbranchen und Betriebe	22
3. Sozialstruktur in den Betrieben	23

## **Teil I Die neue Welt der Betriebe – Perspektiven und Handlungsoptionen der Unternehmen**

### **Kapitel 1**

#### **Betriebliche Veränderungen – Neue betriebswirtschaftliche Überlegungen bestimmen unternehmerische Handlungsmaxime**

1. Umstrukturierung von Unternehmen und Betrieben	27
2. Aktuelle Unternehmensstrategien	30
3. Unternehmensverbindungen und -kooperationen	35
4. Technologische Entwicklung und deren Folgen	37
5. Personelle Herausforderungen	40
6. Neue Arbeitswelt	46

### **Kapitel 2**

#### **Systemische Rationalisierung**

1. Systemische Rationalisierung – Einführung	49
2. Die neue Form der Rationalisierung	51
3. Rationalisierungsbedingte Betriebsveränderungen	54
4. Folgen einer Betriebsmodernisierung	57
5. Wandel von Organisationen – innovative Prozesse	61
6. Die neuen, geschulten Mitarbeiter	64
7. Mitarbeiter, die Veränderungsprozesse nicht bewältigen	67

**Kapitel 3****Globalisierung –  
Forderungen nach mehr Flexibilität**

1. Globales Wirtschaften und Gestalten	71
2. Modernes Management	74
3. Neudefinition und Entwicklung von Arbeit	78
4. Führungs- und Gestaltungsgrundsätze	81
5. Kommunikation und Innovation	85
6. Tarifpolitik und Betriebsrätearbeit	88
7. Personalpolitische Störungen im Betrieb	91

**Kapitel 4****Personalabbau als Folge neuer Strategien**

1. Abschied vom traditionellen Arbeitsverhältnis	97
2. Mitarbeiterfreistellungen als Unternehmensstrategie	99
3. Formen von Outsourcing und Downsizing	109
4. Wider die Unternehmenskultur	114
4.1. Mobbing als Instrument zur Personalreduzierung	114
4.2. Arbeit kann der Gesundheit schaden	120
5. Aufhebungsverträge statt Kündigungen	125
6. Outplacement	140
7. Entlassung älterer Arbeitnehmer	144

**Kapitel 4 a****Beschäftigungs – Situation betroffener Arbeitnehmer**

1. Die eingeschränkte Rolle der Betriebsräte	153
2. Rationalisierungsdulder – die verbleibenden Mitarbeiter	161
3. Handlungsoptionen von Beschäftigten	168
3.1. Initiativen zur Arbeitsplatzsicherung	168
3.2. Berufliche „Aussteiger“	172

**Kapitel 5****Zur aktuellen Situation am Arbeitsmarkt**

1. Globalität und Aufspaltung	175
-------------------------------	-----



	<b>Seite</b>
2. Arbeitsmarktpolitik und -aufspaltung	179
3. Verunsicherung durch Verlust weiterer Arbeitsplätze	185
4. Unsicherheit von Beschäftigungsverhältnissen	190
5. Frauen am Arbeitsmarkt	197

## **Teil II Die Verlierer beim betrieblichen Umbruch – Verhandlungs- und Betroffenenperspektiven**

### **Kapitel 6**

#### **Die Problematik der Langzeitarbeitslosigkeit**

1. Arbeitsplatzwegfall – Arbeitslosigkeit droht!	207
2. Die Wahrnehmung der eigenen Entlassung	213
3. Hilfen öffentlicher und privater Stellen	217
4. Notwendiger Aufbruch zu „neuen Ufern“	234
5. Der schleichende Beginn von Langzeitarbeitslosigkeit	238
6. Langzeitarbeitslosigkeit als soziale Fessel	244
7. Befreiung aus der Langzeitarbeitslosigkeit	250

## **Teil III Gefahr des sozialen Absturzes**

### **Kapitel 7**

#### **Verlust der Berufsfähigkeit**

1. Erste Veränderungen am Arbeitsplatz	257
2. Herausforderung an abhängig Beschäftigte	262
3. Gefahren für Rationalisierungsverlierer	268

### **Kapitel 8**

#### **Der Weg in die Armut**

1. Was ist Armut?	279
2. Armut, auch eine Folge von Arbeitsplatzverlust	286
3. Armutsfalle und die notwendige Loslösung zur persönlichen Überwindung	295

## **Schluss**

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. Zusammenfassung der Ergebnisse     | 301 |
| 2. Blick in die Zukunft – ein Versuch | 311 |

Literaturverzeichnis	321
----------------------	-----

## ABKÜRZUNGEN

a.a.O.	am angegebenen Ort
AG	Arbeitgeber (n)
AN	Arbeitnehmer (n)
Art.	Artikel
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMA	Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung
BMFT	Bundesminister für Forschung und Technologie
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BV	Beschlussverfahren
bzw.	beziehungsweise
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
evtl.	eventuell (e, r)
GG	Grundgesetz
HdA	Humanisierung der Arbeit
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IG	Industriegewerkschaft
IuK-Technik	Informations- und Kommunikationstechniken
i.V.	in Verbindung
Kap.	Kapitel
MZ	Monatszeitschrift
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.a.	oben angegeben (e, en, es)
o.g.	oben genannt (er, es, en)
Rd.-Nr.	Randnummer

sog.	sogenannt (e, er, es)
stat.	statistisch (e, es)
u.a.	und andere (n, s)
vergl.	vergleiche
WA	Wirtschaftsausschuss
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## VORWORT

In fast allen Bereichen von Verwaltungen und Betrieben wurden ab etwa Anfang bis Mitte der neunziger Jahre zunehmend neue Technologien eingeführt (IuK-Techniken), die im Rahmen von Globalisierung, weltweiten Unternehmensverbindungen, der EU-Erweiterungen in den Jahren 2004 und 2007, der andersartigen Anforderungen an Produkte, Werkstoffe, Qualitäten und damit an Menschen zur Neubeantwortung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen geführt haben und unternehmerische Entscheidungen nachhaltig beeinflussen.

Wirtschaftliches Handeln findet spätestens seit der Jahrtausendwende in stark verzweigten, weltweit organisierten, teilweise virtuellen Märkten statt und bedeutet somit für die Betriebe in Deutschland, sich auf einen international operierenden Wettbewerb einlassen zu müssen. Eine einzelne Volkswirtschaft, auch die bedeutsamer Industriestaaten, kann nicht mehr aus eigener Kraft allein überleben, sie bedarf großer Investitionen von Kapital und Innovationen, gewonnen aus den weltweiten Finanzströmen und kooperativer Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Betriebliche Entscheidungen, die eine Antwort auf Herausforderungen dieser Zeit darstellen, münden in die systemische Rationalisierung und die ist einhergehend mit der Einführung neuer Technologien im IuK-Bereich und der Steuerung. Hier sind bedeutsame Finanzmittel zur Implementierung einer neuartigen Organisationsform erforderlich, die Unternehmen selten allein aus Eigenmittel aufzubringen in der Lage sind, sondern i.d.R. fremd finanziert werden. Zum weiteren sind der freien Durchsetzung kalkulierter Preise, der Erlösverbesserung, enge Grenzen gesteckt und noch seltener gelingt die nennenswerte Ausweitung der Märkte, bzw. das Aufspüren von Marktnischen.

Die Betriebe entwickeln Managementmethoden, die auf Flexibilisierung in allen Bereichen, der Nutzung von Synergieeffekten und der Senkung sprungfixer Kosten zielen. In der Praxis bedeutet dies fast immer die Freistellung von Betriebsangehörigen. Neue, zukunftssichere Arbeitsplätze werden nur sehr bedingt geschaffen.

Zu untersuchen ist Personalabbau aus soziologischer Sicht. Jeder einzelne Mitarbeiter kann nicht nur Betroffener solcher Maßnahmen werden, sondern er verinnerlicht bei wachsendem Wegfall von Arbeitsplätzen seine ganz persönliche Opferrolle als Folge vielfach erfolgloser Bewerbungen zum Wiedereintritt in den Beruf, zumindest so lange, wie mehr Arbeitsplätze verloren gehen als neue entstehen.

Untersuchungsort ist das wirtschaftliche Ballungszentrum Mannheim / Ludwigshafen mit dem dazuzurechnenden Einzugsgebiet und Umland. Dieses umschließt die Städte Worms (Nordwesten), Bensheim (Nordosten), Speyer (Südwesten und Heidelberg (Südosten). Nach Veröffentlichungen im Wirtschaftsteil der regionalen und überregionalen Presse liegt dieser dort definierte Wirtschaftsraum, traditionell auch „KURPFALZ“ genannt, in seiner wirtschaftlichen Bedeutung in der BRD nach der Wiedervereinigung von 1990 auf Platz sieben.

Mit Unterstützung und Vermittlung vieler Betriebsräte und Vertrauensleuten, den Gewerkschaften, Selbsthilfegruppen, karitativer, kirchlicher und kirchennaher Einrichtungen und Einzelpersonen war es möglich, Befragungen von Beschäftigten durchzuführen, bei denen

das Arbeitsverhältnis gefährdet erscheint oder schon ist, die ihren Arbeitsplatz bereits verloren haben, bzw. die seit längerer Zeit erwerbslos sind.

Die Untersuchung soll den Fragen nachgehen, wie Personalfreisetzen in den Betrieben des Wirtschaftsraumes der „KURPFALZ“ vorbereitet und welche Strategien hierzu gewählt werden. Von Interesse ist dabei die Befindenssituation der Mitarbeiter, die im Betrieb verbleiben ebenso, wie diejenigen, die Veränderungen erdulden und/oder den Arbeitsplatz verlieren. Von besonderem Interesse ist die Betrachtung des Personenkreises, der die Rückkehr in das Erwerbsleben, warum auch immer, nicht, bzw. nicht mehr schafft.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in das Vorwort, die Einleitung und acht Einzelkapitel.

Teil I beschreibt die Entscheidungsschwelle der Betriebe, die betriebswirtschaftliche Fragen neu beantworten (Kapitel 1). Der Problemlösung dient systemische Rationalisierung (Kapitel 2) und das betriebliche Einlassen bei Forderungen nach „mehr“ Flexibilität (Kapitel 3). Kapitel 4 zeigt die Problematik der Personalfreisetzen auf, wobei Personalabbau kein Zufallsprodukt ist, sondern betriebsseitig als konsequente Strategie betrieben wird. Dabei wenden sich Betroffene zur Wiedererlangung einer Beschäftigung an den Arbeitsmarkt, der in Kapitel 5 analysiert wird.

Teil II: Da in der Differenz zwischen Schaffung neuer und der Vernichtung bisheriger Arbeitsplätze dauerhaft ein negativer Wert anzuzeigen ist, kann Arbeitsplatzverlust immer häufiger und folgerichtig in Langzeitarbeitslosigkeit einmünden, was in Kapitel 6 aufzuzeigen ist.

Teil III setzt sich mit der Problematik beruflichen Scheiterns und den sozialen Folgen für den einzelnen Betroffenen und die Gesellschaft auseinander. In den Fokus der Auseinandersetzung gerät der Verlust der Berufsfähigkeit (Kapitel 7) ebenso wie die Gefahr allmählicher Verarmung und damit einhergehend sozialer Abstieg (Kapitel 8).

Eine Zusammenfassung und kritische Würdigung der Untersuchungsergebnisse, eine auf die absehbare Zukunft vorausschauend gerichtete Betrachtung des weiteren Verlaufs, eine Einschätzung was Einzelne und die Gesellschaft zur Überwindung der Krise leisten können bilden den Schluss dieser Abhandlung.

Ich danke Herrn Prof. Dr. phil. Rudi Schmiede für die Betreuung dieser Ausarbeitung und für alle wertvollen konstruktiven Aussprachen, kritischen Stellungnahmen, Anregungen und Hinweise. Herrn Prof. Dr. phil. Michael Hartmann danke ich für die umfängliche fachliche Beratung und sachgerechte, angemessene Auseinandersetzung mit den vorliegenden Texten. Mein besonderer Dank und persönliches Mitgefühl gilt allen Damen und Herren, die ihr Ringen und den Kampf um Erhalt oder Verlust ihres Arbeitsplatzes am Ende fast überwiegend verloren, mich aber bei dem Versuch der Darstellung von Personalabbau und seiner Folgen im weitesten Sinne in dieser Schrift aufrichtig, offen und freimütig unterstützt haben. Sehr herzlich danke ich Frau Larissa Schmiede, die alle Konzepte dieser Ausarbeitung bündelte, in Form brachte und der veröffentlichten Fassung Gestalt gab.

Mannheim, im Juni 2011

Karl-Heinz Reichert