

# Wenn Personalabbau unvermeidlich wird – Outplacement als sozialverträglicher Lösungsweg?

Walter Hofmann und Wolfram Theymann

*Kaum eine Woche ging in den letzten Monaten vorüber, in der nicht in der Presse über anstehende Massenentlassungen in Unternehmen berichtet wurde. Aufgrund der gegenwärtigen konjunkturellen Lage sehen sich viele Unternehmen gezwungen, ihren Personalbestand zu reduzieren. Die großen deutschen Unternehmen wollen bis zum Jahr 2004 allein mehr als 80 000 Stellen abbauen. Auch vor den Unternehmen der New Economy macht nach dem Einbruch des Neuen Marktes der gegenwärtige Personalabbau nicht halt. 750 000 Arbeitsplätze gelten dort als gefährdet und Mitte 2001 wurde mittlerweile der erste und wahrscheinlich nicht letzte Sozialplan in diesem Marktsegment entwickelt (Stand 2001) (10). Nach einer Konjunkturumfrage (Juli 2001) des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) planen in der Baubranche 40 Prozent der Unternehmen Stellen abzubauen. Im Handel rechnet jedes vierte Unternehmen mit Entlassungen und selbst in der IT- und Kommunikationsbranche wird der Personalabbau auf ca. 15 Prozent beziffert (s. Handelsblatt, 20./21.7.2001). Im Handwerk wird der Wegfall von ca. 260 000 Stellen für 2001 und 2002 prognostiziert (4). Die Insolvenzen sind 2001 gegenüber dem Vorjahr auf ca. 50 000 gestiegen. Dieses neue Rekordhoch entspricht einer Steigerung um 17 Prozent. Von den Insolvenzen direkt betroffen waren insgesamt 200 000 Mitarbeiter. Infolge dieser Entwicklungen nimmt die Suche nach Lösungswegen zu, wie die bei Massenentlassungen drohende Erwerbslosigkeit der Mitarbeiter verhindert und negative Folgewirkungen des Personalabbaus für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen gemindert werden können. In der betrieblichen Praxis haben sich eine Reihe von Instrumenten zur Gestaltung der Trennungssituation herausgebildet, zu denen u.a. das Outplacement zu zählen ist. Das Ziel von Outplacement-Maßnahmen ist es, die von Personalabbau betroffenen MitarbeiterInnen noch vor bzw. in direktem Anschluss an den Verlust des Arbeitsplatzes durch verschiedene Dienstleistungen in eine neue Beschäftigung zu transferieren. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Chancen und Potenzialen von Gruppenoutplacement und dem Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen.*

## Welche möglichen negativen Folgen entstehen durch einen Personalabbau für die entlassenen Mitarbeiter?

Entlassungen gehören sicherlich zu den stärksten stressauslösenden Lebensereignissen und stellen wohl einen der schwerwiegendsten Eingriffe in die Lebensumstände eines Mitarbeiters und seines sozialen Gefüges dar. Der Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet für den Mitarbeiter oft einen tiefgreifenden Einschnitt in

seine monetäre, psychologische, soziale und gesundheitliche Situation und beeinflusst damit erheblich seine gesamte Lebensqualität.

Die entlassenen Mitarbeiter verlieren nicht nur ihr Einkommen, sondern häufig auch ihr Selbstvertrauen, langjährig aufgebaute soziale Beziehungen und sie haben nicht selten mit gesundheitlichen Beschwerden zu kämpfen. Für einige Mitarbeiter, besonders für jene mit größeren Vermittlungshemmnissen, führt die Entlassung nicht selten in den

sozialen Abstieg bzw. in den dauerhaften Ausschluss vom Arbeitsmarkt (Bild 1).

Die Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes hängt dabei von verschiedenen individuellen Faktoren ab, wie z.B. finanzielle Absicherung, psychische Verfassung und soziales Umfeld etc. des betroffenen Mitarbeiters.

## Welche möglichen negativen Folgen hat ein Personalabbau für das Unternehmen?

Die Gestaltung eines Personalabbauprozesses stellt für ein Unternehmen eine große und häufig unterschätzte Herausforderung dar. Im Rahmen eines Stellenabbaus laufen hochkomplexe Prozesse ab, die durch die damit verbundene Emotionalität nur bedingt steuerbar sind. Werden hier Fehler gemacht, kann dies für das Unternehmen in der ohnehin schon klimatisch angespannten Situation zu einschneidenden negativen Folgewirkungen führen. Aus bisher vorliegenden Forschungsergebnissen lässt sich schließen, dass gerade in Personalabbauprozessen das Risiko für das Eintreten negativer Folgewirkungen für das Unternehmen sehr hoch ist (3).

Das Thema Entlassung wird in der betrieblichen Praxis allzu häufig tabuisiert und holt das Unternehmen erst dann wieder ein, wenn negative Folgewirkungen sich in der verbleibenden Belegschaft bemerkbar machen. Ist ein Personalabbau unumgänglich, sind unterschiedlichste materielle und immaterielle Folgewirkungen für das Unternehmen zu erwarten (Bild 2).

Dass diese Folgewirkungen erhebliche direkte und indirekte Folgekosten für das Unternehmen auslösen, blieb bisher weitgehend unbeachtet (2). Während materielle Folgewirkungen als Folgekosten von Entlassungen direkt quantifizierbar sind und kurz- bis mittelfristig in Erscheinung treten (z.B. aufwendige Kündigungsschutzklagen, Fluktuationskosten, Sozialplankosten), weisen immaterielle Folgen häufig eine nur eingeschränkt messbare und langfristige Wirkung für das Unternehmen auf (z.B. Belastung des Betriebsklimas, Absinken des Arbeitsmotivations, Vertrauensverlust bei den verbleibenden Mitarbeitern, psychische Distanzierung vom Unternehmen). Dennoch wirken sich gerade die schwieriger messbaren immateriellen Folgewirkungen als „versteckte Kosten“ („hidden costs“) am drastischsten auf die Kosten- und am schädlichsten für das Unternehmen aus.

In der Gestaltung der Trennungssituation zeigt sich den gekündigten wie auch den in der Organisation verbliebenen Mitarbeitern, über welches Menschenbild der Arbeitgeber verfügt.

Es hat entscheidenden Einfluss auf die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter, ob der entlassene Arbeitnehmer nur als „Disponier-“ bzw. „Manövriermasse“ gesehen, d.h. menschlich kalt, formal und gefühllos behandelt wird, oder ob ihm in dem wohl am schwierigsten „fair“ zu handhabenden Verfahren, wie es der Personalabbau darstellt, Respekt, Gerechtigkeit und Unterstützung zuteil wird.

Werden Entlassungen als ungerecht oder als nicht nachvollziehbar erlebt, führt dies bei den in der Firma verbleibenden Mitarbeitern oft zu Reaktionen von Demoralisierung und Zynismus. Dies hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Produktivität

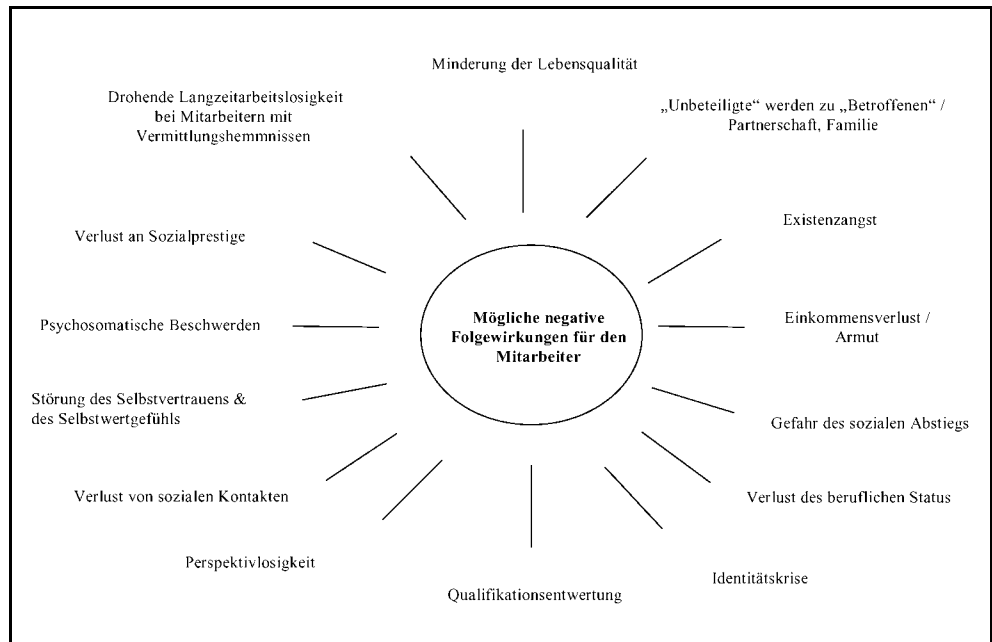


Bild 1: Mögliche negative Folgewirkungen von Entlassung für betroffene Mitarbeiter

des Betriebes, weshalb die Unternehmensführung ein besonderes Interesse an einer gerechten und transparenten Abwicklung des Trennungsprozesses sowie an einem folgenminimierenden Trennungsmanagement haben müsste. Der Gestaltung eines fairen, humanen und wirtschaftlichen Trennungsmanagements kommt deshalb während eines Personalabbaus eine zentrale Bedeutung zu, um eine „innere Massenentlassung“ bzw. „innere Kündi-

gung“ der verbleibenden Mitarbeiter zu verhindern.

### Wie können Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden?

In der Kündigungspraxis haben sich eine Reihe von Instrumenten zur Gestaltung der Trennungssituation herausgebildet, zu denen u.a. das Outplacement zu zählen ist.

Outplacement ist eine relativ

neue Personaldienstleistung, die in den vergangenen Jahren in Deutschland verstärkt an Bekanntheit gewonnen hat. Was ist unter Outplacement zu verstehen?

Outplacement ist eine freiwillige, vom Arbeitgeber finanzierte Personaldienstleistung, die in der Regel durch betriebliche Sozialplanmittel und Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln sowie Fördertöpfen kofinanziert wird. Der Schwerpunkt von Outplace-

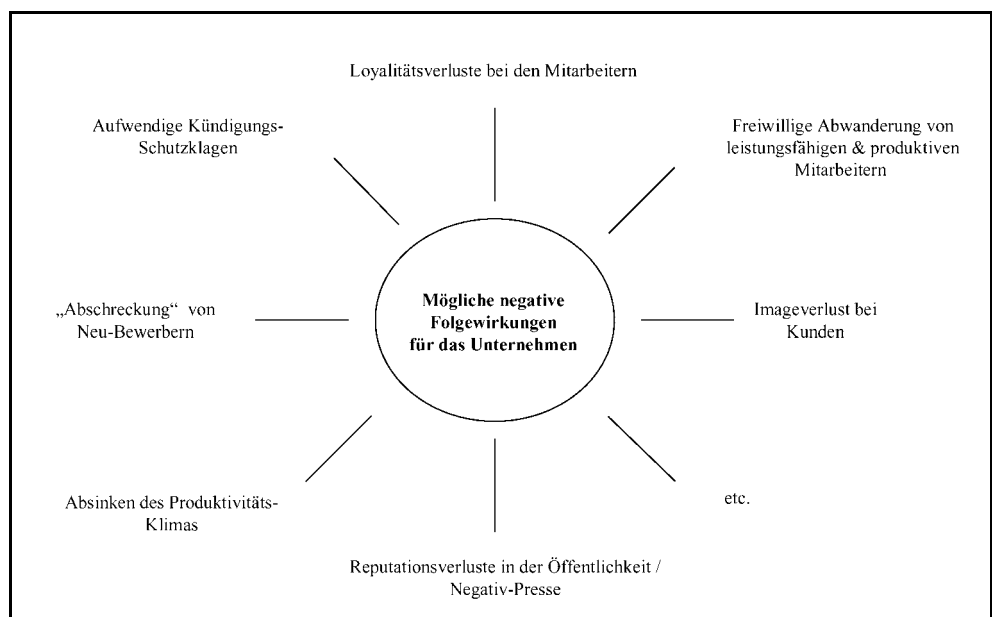


Bild 2: Mögliche negative Folgewirkungen von Personalabbau für das Unternehmen

mentberatung liegt neben der sachlichen und emotionalen Begleitung in der professionellen Beratung bei der beruflichen Neuorientierung von Mitarbeitern. Outplacement geht deshalb weit über ein reines Bewerbungstraining hinaus. Das Ziel von Outplacement-Maßnahmen ist es, die von Personalabbau betroffenen MitarbeiterInnen noch vor bzw. in direktem Anschluss an den Verlust des Arbeitsplatzes in eine neue Beschäftigung zu transferieren. Dahinter steht die Zielsetzung, Mitarbeiter nach einem Personalabbau gar nicht erst arbeitslos werden zu lassen. Outplacement hilft die Phase der beruflichen Neuorientierung und die Wiedereingliederung in das Arbeitsleben effektiv zu gestalten.

Outplacement umfasst eine Reihe von Dienstleistungen, die je nach Schwerpunktsetzung und Vorstellungen der Betriebsparteien an die jeweilige betriebliche Situation angepasst werden müssen. Unter dem Begriff Outplacement verbirgt sich häufig ein Bündel an Beratungs- und Trainingsdienstleistungen, um die berufliche Neuorientierung des Mitarbeiters zu unterstützen. Das Leistungsprofil von Outplacementberatungen hat sich in den vergangenen Jahren immer weiter ausgedehnt. Zu diesen Angeboten gehören u.a.:

- Bewerbungstraining,
- Einzelberatung,
- Bewerbungscoaching,
- Qualifizierungsberatung,
- Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen,
- Anbahnung neuer Arbeitsverhältnisse (z.B. durch „Schnupperpraktika“),
- Externes Venture Management (z. B. Förderung von Ausgründungen/Management-Buy-Outs),
- Existenzgründungsberatung,
- Unterstützung bei der Arbeitssuche etc.

In der Praxis wird zwischen Einzel- und Gruppenoutplacement unterschieden. Längst hat Outplacement sein Exklusiv-Image für Führungskräfte verloren. Während das Einzeloutplacement nach wie vor einigen wenigen Mitarbeitern vorbehalten ist, in der Regel Führungskräften der oberen bis zur mittleren Hierarchieebene, ermöglicht das Gruppenoutplacement eine größere Zahl von Mitarbeitern in den Beratungs- und Begleitungsprozess zu integrieren.

### **Welchen Nutzen haben Unternehmen von dieser Dienstleistung?**

Systematisch angewendet weist Outplacement für das Unternehmen als auch für die gekündigten Mitarbeiter eine Vielzahl an Vorteilen auf:

#### *Vorteile für das Unternehmen:*

- Einsparung von Kosten durch Abkürzung der Restlaufzeit von Verträgen,
- Reduktion bzw. Verminderung organisationaler und arbeitsrechtlicher Konflikte,
- Vermeidung von indirekten Kosten durch Imageverlust des Unternehmens bei Kunden, Bewerbern, Geschäftspartnern etc.,
- Wahrung des Betriebsklimas bzw. -friedens,
- soziale Verantwortung des Unternehmens kommt imagebildend sowohl nach innen als auch nach außen zum Ausdruck,
- Vermeidung eines „Hire and Fire“-Images,
- Vermeidung von Produktivitätsverlusten bei den in der Organisation verbliebenen Mitarbeitern,
- zum ausscheidenden Mitarbeiter wird eine positive Basis aufrecht erhalten, was mikropolitische und imagebildende Konsequenzen hat. Es wird die Gefahr gemindert, dass der entlassene Mitarbeiter zum „Negativ-Botschafter“ im neuen Unternehmen wird.

## Vorteile für die Mitarbeiter:

- Abfederung des Schocks und Hilfe bei der Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes,
- Hilfe zur Selbsthilfe, sich selbstständig im Arbeitsmarkt zu orientieren,
- intensive Beratung und Begleitung bei der Arbeitssuche,
- Förderung der beruflichen Weiterentwicklung durch Beratung bei Inanspruchnahme von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Verkürzung der Suchzeiten für eine neue Tätigkeit sowie
- erhöhte Wiedereingliederungschancen in den Arbeitsmarkt.

## Welches sind die erfolgskritischen Faktoren von Outplacement-Projekten?

Sind im Rahmen eines Sozialplanes Outplacementmaßnahmen vorgesehen, so zeigt die

praktische Erfahrung, dass hier verschiedene erfolgskritische Faktoren besondere Beachtung verdienen. Als Best-Practice-Empfehlungen für Gruppenoutplacement haben sich erwiesen (1):

1) Die Betriebsparteien (Personalleitung und Betriebsräte) müssen das Konzept gemeinsam tragen und in enger Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung sowie externen Bildungsträgern abstimmen. Nur dadurch ist eine ausreichende Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie eine professionelle und reibungslose Umsetzung gewährleistet.

2) Die Auswahl und das Management der an der Projektdurchführung beteiligten externen Personen bedarf äußerster Sorgfalt. Insbesondere muss die „Chemie“ zwischen den Beratern vor Ort und den zu betreuenden Mitarbeitern stimmen. Die Mitarbeiter be-

finden sich in einer angespannten Situation, in der nur hundertprozentiges Vertrauen zum Erfolg führen kann.

3) Der Prozess bedarf einer kontinuierlichen Begleitung, in der die Berater als Begleiter und Ansprechpartner bis zum Abschluss der Probezeit der Mitarbeiter in ihren neuen Tätigkeitsbereichen zur Verfügung stehen.

4) Frühe Erfolge sorgen am wirkungsvollsten für eine breite Akzeptanz in der Belegschaft. Erste Vermittlungsbzw. Bewerbungserfolge sowie der erfolgreiche Abschluss von Qualifizierungsmaßnahmen fördern das Vertrauen in den Outplacementprozess und sind in ihrer Breitenwirkung bei den Mitarbeitern eine nicht zu unterschätzende Erfolgsgröße.

5) Gegenwärtige ökonomische Entwicklungen (z.B. dynamische

Märkte, Unternehmenszusammenschlüsse) machen deutlich, dass Arbeitsplatzsicherheit künftig nicht mehr über die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu gewinnen ist, sondern über die Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse mit dem Ziel, einstellungsfähig zu bleiben. Durch tätigkeitsbegleitende und auf Einzelpersonen spezifisch abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen kann die Beschäftigungs- und Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen von Outplacement-Projekten wesentlich erhöht werden.

6) Ein rechtzeitiger Start des Outplacement-Projektes vor dem Austrittsdatum der Mitarbeiter ist sicherzustellen, um eine optimale Beratungs- und Unterstützungshilfe sowie eine effektive und erfolgreiche Arbeitssuche und gegebenenfalls zeitlich vorlaufende

Qualifizierungsmaßnahmen etc. zu ermöglichen. Ein zeitlicher Vorlauf von etwa 9 bis 12 Monaten ist aus der praktischen Erfahrung heraus bei größeren Outplacementprojekten als erfolgskritische Größe anzusehen.

7) Eine ausreichende organisatorische Unterstützung der externen Parteien, z.B. durch Einrichtung eines eigenen Bewerberbüros mit moderner EDV-Ausstattung und eine angemessene Sekretariatsbetreuung, ist sicherzustellen. Durch die organisatorische Unterstützung gewinnt das Outplacement-Projekt eine noch höhere Qualität, die durch die zeitliche Konzentration auf den Beratungsprozess zum Ausdruck kommt.

### Wie erfolgreich ist Outplacement?

Die Wiedereingliederungsquote in den Arbeitsmarkt ist sicherlich der Maßstab, an dem sich eine externe Outplacementberatung messen lassen muss. Der Erfolg von Outplacement-Maßnahmen hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Neben „erfolgskritischen“ Merkmalen der von Personalabbau betroffenen Arbeitnehmer wie Ausbildung, Qualifikationsniveau, Alter, körperliche Einschränkungen, vorhandene Mobilität, persönliche Einstellung (resignativ vs. zuversichtlich etc.) ist ebenso die Professionalität der Dienstleister (Trainer/Berater), die Berater-Klienten-Relation, die Dauer der Maßnahme als auch die außerbetrieblichen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Arbeitskräftenachfrage auf dem regionalen Arbeitsmarkt, erfolgsrelevant.

Jüngste Evaluationsstudien des Instituts für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III kommen zu dem Ergebnis, dass der Be-

schäftigentransfer durch Outplacement wirksam unterstützt wird (9). Die Forscher haben in ihren Studien eine durchschnittlich Wiedereingliederungsquote von ca. 60 Prozent ermittelt. In der Regel ist bei Outplacementprojekten im Rahmen von Massentlassungen, bei gegebenen Rahmenbedingungen, mit einer Wiedereingliederungsquote ab ca. 70 Prozent zu rechnen.

### Welche finanziellen Fördermöglichkeiten gibt es für Outplacement?

In der gegenwärtigen Sozialplanpraxis ist immer noch der Trend zu beobachten, Arbeitnehmer allein mit dem „goldenen Handschlag“ bzw. mit einer hohen Abfindung für den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu entschädigen. Diese Vorgehensweise entlässt besonders gering Qualifizierte oder Arbeitnehmer mit Vermittlungshemmnissen meist ohne Perspektive in die Arbeitslosigkeit. Diese Mitarbeiter gehören zu den „Verlierern“ der bisherigen Sozialplanpraxis, da sie die Mittel, die sie eigentlich benötigen, nicht erhalten (z.B. für berufliche Qualifizierungsmaßnahmen). Bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden besteht weitgehende Einigkeit darüber in der Einschätzung, dass reine Abfindungssozialpläne den Problemlagen der von Entlassung betroffenen Arbeitnehmern gegenwärtig nicht mehr gerecht werden.

Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen bietet der klassische Abfindungs-Sozialplan nur begrenzt „Ausgleich“ und „Milderung“ der wirtschaftlichen Nachteile im Sinne des § 112 BetrVG. Damit kommt der Suche nach möglichen Gestaltungsalternativen und beschäftigungswirksamen Instrumenten eine besondere Bedeutung zu. Mit Wirkung vom 1. Januar 1998 wurde

das seit 1969 bestehende Arbeitsförderungsgesetz (AFG) durch das neue Sozialgesetzbuch (SGB) III abgelöst, welches eine Reihe von Instrumenten zur Gestaltung von beschäftigungswirksamen Sozialplanmaßnahmen bereit hält. Durch die neuen Regelungen des SGB III und der darin enthaltenen Förderangebote soll eine Umorientierung in der bisherigen Sozialplanpraxis vom passiven zum aktiven Sozialplan eingeleitet werden. Wer seinen Betrieb restrukturiert und im Sozialplan das Gewicht auf beschäftigungswirksame Maßnahmen statt auf Abfindung legt, erhält vom Arbeitsamt strukturelles Kurzarbeitergeld gemäß §§ 175 ff. SGB III oder Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen gemäß §§ 254 ff. SGB III. Ein Erlass vom 21. Juni 2000 ermöglicht ein Vor- bzw. Nacheinanderschalten dieser beiden Instrumente. Förderungsfähig sind insbesondere Maßnahmen

- ... wie z.B. Outplacement (Outplacementberatung, Bewerbungstrainings etc.),
- ... zur Feststellung der Leistungsfähigkeit, der Arbeitsmarktchancen und/oder des Qualifikationsbedarfes (z.B. Outplacement-/Qualifizierungsberatung etc.),
- ... zur Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung (z.B. Mobilitätshilfen, Umzugskostenerstattung, Einstellungs-zuschüsse, Betriebspraktika, Probearbeitsverhältnisse),
- ... zur Fortsetzung einer bereits begonnenen Berufsausbildung (z.B. Ausbildung zum Mechatroniker),
- ... zur beruflichen Weiterbildung (z.B. PC-Kurse, Sprachtrainings, Gabelstapler-Schulungen),
- ... betriebsorganisatorisch eigenständige Einheiten (z.B. Transfergesellschaften) sowie



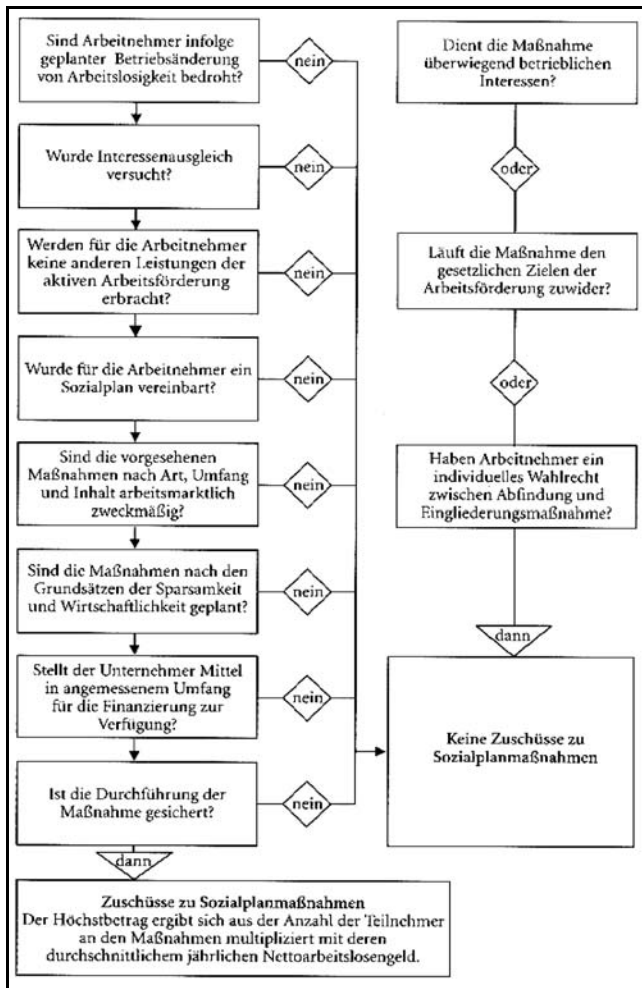


Bild 3: Informationspapier der Landesarbeitsämter zu „Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“

• ... zur Vorbereitung der Gründung und Begleitung einer selbständigen Existenz (z.B. Existenzgründungsberatung, Existenzgründungshilfen).

Mit den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 SGB III handelt es sich um ein völlig neues Instrument, welches in den vergangenen Jahren seine Bewährungsprüfung ablegen musste. Seit der Einführung von Sozialplanzuschüssen im Jahre 1998 sind bisher, laut der Ergebnisse der Begleitforschung des Instituts Arbeit und Technik (Gelsenkirchen), insgesamt 148 Unternehmen gefördert worden (Stand: Juni 2000) (8).

Outplacementmaßnahmen waren seit Juni 2000 in insgesamt 115 von 148 Förderfällen

eingepplant, was einem Anteil von 75 Prozent entspricht, und bildeten damit den eindeutigen Schwerpunkt der Förderung nach §§ 254 ff. SGB III (8).

Zuständig für die Gewährung der Zuschüsse sind die jeweiligen Landesarbeitsämter. Die Erteilung von finanziellen Zuwendungen setzt voraus, dass sich das Unternehmen in angemessenem Umfang an den Kosten der Eingliederungsmaßnahmen beteiligt und kein Wahlrecht zwischen Abfindung oder Eingliederungsmaßnahme möglich ist. Häufig wird in der Sozialplanpraxis eine Kombination von Abfindung und Gruppenoutplacement gewählt.

Die bisherige unerwartet geringe Inanspruchnahme des

§§ 254 ff. SGB III durch die Betriebe sowie der relativ geringe zeitliche Umfang der Maßnahmen steht im Kontrast zu den bisherigen positiven Erfahrungen der Beteiligten mit der flexiblen Handhabbarkeit und den ermutigenden Wiedereingliederungserfolgen der Teilnehmer (8).

Die Landesarbeitsämter überprüfen die Zuschussmöglichkeiten nach § 254 ff. SGB III („Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen“) für das Unternehmen entlang des in Bild 3 wiedergegebenen Prüfschemas.

### Ziel: Folgenminimierendes Trennungsmanagement

Outplacement ist nicht nur eine Investition in die Beschäftigungsfähigkeit der gekündigten Mitarbeiter, sondern auch eine überlegte Investition in die verbleibenden Mitarbeiter. Dadurch kommt eine wichtige symbolische Funktion für die entlassenen und verbleibenden Mitarbeiter zum Ausdruck: „Wir kümmern uns um die entlassenen Mitarbeiter“, „Deren berufliche Zukunft ist uns nicht gleichgültig“. Gleichzeitig kommt eine sozial verantwortliche Trennungskultur des Unternehmens in der Öffentlichkeit zum Ausdruck. Das Ziel für das Unternehmen sollte es sein, eine folgenminimierende Trennungsmanagement-Strategie anzustreben, um negative Folgewirkungen für das Unternehmen und die verbleibenden Mitarbeiter als auch für die entlassenen Mitarbeiter zu mindern. Wenn Personalabbau unvermeidbar wird, bietet Outplacement dazu einen sozialverträglichen Lösungsweg an.

#### Literatur

1) Adensam, F., Hofmann, W. & Jaeger, M. (2000). Transfer-Sozialplan mit integriertem Qualifikationskonzept. management & training, 10/2000.  
 2) Andrzejewski, L. (2002). Trennungs-Kultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management. Neuwied: Luchterhand-Verlag.

3) Baeckmann, S. von (1998): Downsizing - Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe, Dissertation an der Ludwig-Maximilian-Universität München.  
 4) Handelsblatt, 20./21.7.2001, K 1.  
 5) Handelsblatt, 23./24.11.2001, S. 9: Im Handwerk fallen 260 000 Stellen weg.  
 6) Hofmann, W. (2001). Outplacement - Chancen und Potentiale eines Konzeptes gegen drohende Erwerbslosigkeit. In: Zempel, J., Bacher, J. & Moser, K. (Hrsg.): Erwerbslosigkeit. Ursachen, Auswirkungen und Interventionen. Leske + Budrich: Opladen.  
 7) Jaeger, M. (2001). Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions. Neuwied: Luchterhand-Verlag.  
 8) Kirsch, J., Knuth, M., Krone, S., Mühle, G. & Müller, A. (2001). Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen. Langsame Fortschritte bei der Gestaltung betrieblicher und beruflicher Umbrüche. Nürnberg: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 242.  
 9) Kirsch, J., Knuth, M., Krone, S. & Mühle, G. (2000). Ein Instrument mit vielen Gesichtern. Zweiter Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III. IAB Werkstattbericht Nr. 7/18.7.2000.  
 10) Wettach, S. (2001). Fremdes Territorium. In: Wirtschaftswoche, 2.8.2001, Nr. 32.

### VERFASSER



Walter Hofmann



Wolfram Theymann  
 Institut für angewandte Betriebspädagogik (IfaBP), Viernheim  
 www.IfaBP.de  
 www.Trennungs-Kultur.de