



REZENSION ZU: Thomas Kieselbach (ed.):
**Social Convoy in
Enterprise Restructuring.**
Concepts, Instruments and Views
of Social Actors in Europe
München und Mering 2006.

Text: Gotlind Ulshöfer

In Zeiten des „flexiblen Kapitalismus“ – den der US-amerikanische Soziologe Richard Sennett für die gegenwärtigen Entwicklungen konstatiert – sind Umstrukturierungen in Unternehmen und damit einhergehende Entlassungen, innerbetriebliche Versetzungen und berufliche Umorientierungen typische Vorgänge. Für Thomas Kieselbach, Psychologieprofessor und

Sprecher des Instituts für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit an der Universität Bremen (IPG), bildet diese Situation den Ausgangspunkt für ein sich über fünf europäische Länder erstreckendes Projekt in den Jahren 2000-2004 mit dem Titel: „Social Convoy and Sustainable Employability: Innovative Strategies for Outplacement/Replacement Counsel-

ling“ (SOCOSE). Die Projektergebnisse präsentiert Thomas Kieselbach als Herausgeber und (Co-)Autor in dem Sammelband mit dem Titel „Social Convoy in Enterprise Restructuring“, der einer von mehreren Bänden ist, die aus dem EU-geförderten Projekt hervorgegangen sind. Darin werden grundlegende empirische Erkenntnisse zum „outplacement“ und zur „employability“ erar-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

beitet, die die Forschungen in diesem Bereich fundieren und sie außerdem in ihre arbeitsrechtlichen und normativen Kontexte stellen.

Die zentrale Frage, wer bei Umstrukturierungsmaßnahmen von Unternehmen „soziale Verantwortung“ trägt, wird in dem Sammelband auf drei Ebenen diskutiert:

Erstens gelte es, frühzeitig bei den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ein Bewusstsein dafür zu wecken, wie Arbeitslosigkeit verhindert werden kann, zum Beispiel durch Maßnahmen zum Erhalt der eigenen „employability“, d.h. der „Vermittlungs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit“. Zweitens sollten Unternehmen Möglichkeiten der professionellen „outplacement“-Beratung und des „replacement“, d.h. begleitete Entlassungen und Umsetzungen, in einer langfristigen Strategie implementiert haben. Drittens ist Kieselbachs Ansatz bei dem Projekt jedoch nicht auf den Einzelnen und das Unternehmen reduziert. Er nimmt bemerkenswerter Weise auch die sozialen Akteure wie Arbeitsmarktakteure, Politik und Gewerkschaften etc. in den Blick und stellt die Frage nach deren Verantwortung. Das Projekt analysiert die Frage, wie es zu einem „social convoy“ also zu einer Begleitung der Umstrukturierungs- und Entlassungsprozesse in Unternehmen durch die sozialen Akteure kommen kann.

Der Band beginnt daher mit einem länderspezifischen Überblick über die Situation auf dem jeweils nationalen Arbeitsmarkt, den Instrumenten bei Massenentlassungen, den generellen

Aktivitäten für Arbeitslose und dem Status und der Bedeutung von „outplacement“- und „replacement“-Aktivitäten. Der damit mögliche Vergleich zwischen Belgien, Deutschland, Italien, Spanien und den Niederlanden gibt aufschlussreiche Einsichten in die jeweilige Situation in den Ländern. In einem separaten Kapitel werden dann die Instrumentarien zur Vermeidung von Entlassungen, aber auch spezifische Maßnahmen zum „outplacement“ bzw. „replacement“ analysiert. Dabei zeigt sich, dass „outplacement“-Instrumente gut etabliert sind in Belgien, den Niederlanden und Italien, jedoch werden sie in Deutschland und Spanien eher als etwas Spezielles betrachtet. So wird in Deutschland „outplacement“-Beratung vor allen Dingen für Führungskräfte des oberen Managements angeboten, während ein integrativer Ansatz, um die „employability“ der Arbeitnehmer zu erhalten, fehlt. Demgegenüber ist in Belgien „outplacement“ als Teil von Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern zum Beispiel viel stärker verbreitet. Durch die Beiträge einer Expertenkonferenz zu „Best practice“-Beispielen für „outplacement“ aus niederländischer, spanischer, US-amerikanischer, britischer und schwedischer Perspektive gelingt es, Erfahrungen über die untersuchten Länder hinaus in den Blick zu bekommen.

Die vorliegenden Analysen werden vertieft durch Interviews mit sozialen Akteuren – d.h., Human Resource Managern, VertreterInnen der Unternehmensverbände, der Arbeitsagenturen

bzw. Arbeitsämter, Gewerkschaften und Betriebsräten, Ministerien und politischen Parteien der fünf untersuchten europäischen Länder. Diese beachtliche Untersuchung liefert durch qualitative, problemfokussierte Interviews ein empirisches Fundament für die vorangegangenen Kapitel, da sie in inhaltlicher Übereinstimmung mit diesen aufzeigt, dass Umstrukturierungsmaßnahmen eine integrative Strategie voraussetzen, die schon lange vor der aktiven Umstrukturierung beginnen muss, damit eine Atmosphäre des Vertrauens hergestellt werden kann. Neben den empirischen und ökonomischen Befunden des Sammelbandes, bietet der Artikel von Rolf Birk im Anhang einen hilfreichen Überblick über die arbeitsrechtliche Lage in den untersuchten Ländern.

Mit dem im Anhang des Buches befindlichen, von Thomas Kieselbach zusammengestellten europäischen „Zehn Punkte Programm“ mit Empfehlungen für Unternehmensumstrukturierungen bekommt der Sammelband eine praxisorientierte, gesellschaftspolitische Ausrichtung, denn die Empfehlungen tragen zu gemeinsamen europäischen Standards für „outplacement/replacement“ und „employability“ bei und beziehen sich auf alle drei Ebenen der „sozialen Verantwortung“.

Für ethisch interessierte Leserinnen und Leser sind nicht nur die normativen Schwerpunkte der zugrunde liegenden Fragestellungen aufschlussreich, sondern auch diejenigen Artikel, die sich mit den ethischen Herausforderungen des Forschungsprojekts beschäftigen.

Hier ist anzumerken, dass deren Bezug auf das SOCOSE-Projekt stark ausgeprägt ist und sie in ihrer Kürze zwar wichtige Aspekte benennen, diese aber in jedem Fall zu vertiefenden und allgemeineren wirtschafts- und unternehmensethischen Analysen anregen und herausfordern. Die Fokussierung auf das Forschungsprojekt ist kennzeichnend für den gesamten Sammelband und ist einerseits dessen Stärke, da durch die empirischen Ergebnisse ein fundierter Stand der „outplacement/replacement“- sowie „employability“-Aktivitäten in verschiedenen Ländern gegeben wird. Andererseits findet die Einordnung in den Gesamtforschungszusammenhang nur teilweise statt. Es wird interessant sein zu sehen, wie die Impulse aus dem Projekt zukünftige Forschungen beeinflussen werden.

Bei der Thematisierung der ethischen Aspekte fokussiert der Sammelband das Thema „Soziale Verantwortung“ auch auf Ebene der Unternehmen, der Angestellten und der sozialen Akteure. Die Anknüpfung an die „Corporate Social Responsibility“ (CSR)-Diskussion wird in einem Aufsatz von Ronald Jeurissen im Anhang des Buches vollzogen. In Interviews mit General-Managern und Human Resource Managern von Unternehmen stellt er die Frage, welchen Einfluss die vom Unternehmen umgesetzten CSR-Strategien auf das Verständnis von „outplacement“- und „employability“-Aktivitäten haben. Anregend für die ethische CSR-Debatte sind seine Befun-

de, dass die CSR-Orientierung der Unternehmen tatsächlich die „outplacement“-Dienste beeinflusst und bei den Managern durchaus deren implizite Gerechtigkeitsvorstellungen eine Rolle spielen. In einem weiteren Artikel, im business-ethics-Kapitel des Bandes, weist Jeurissen darauf hin, dass neben rechtlichen Regelungen im Blick auf „outplacement“ und „employability“ eine gemeinsame Vorstellung einer partizipatorischen Marktgemeinschaft existieren sollte, in der Selbstinteresse mit sozialer Verantwortung und Konzeptionen des Gemeinwohls Hand in Hand gehen. John McCall thematisiert die gesellschaftspolitische Problematik, dass zwar die Fokussierung des Forschungsprojekts auf das „Wie“ von Umstrukturierungen von Unternehmen und dem damit einhergehenden Umgang mit Entlassungen wichtig ist, dass jedoch die Frage, „wann“ Entlassungen moralisch gerechtfertigt sind, nicht thematisiert werde. Bei Patricia Werhane steht der Angestellte als „professional“ im Mittelpunkt. Sie weist darauf hin, dass im Zusammenhang mit den US-amerikanischen „at-will“-Arbeitsverhältnissen (die es sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern möglich machen, das Arbeitsverhältnis jederzeit, auch ohne Angabe von Gründen aufzuheben) „outplacement“-Aktivitäten leicht auch missbraucht werden können. Dem ganzheitlichen Ansatz des SOCOSE-Projekts gegenüber ist sie jedoch positiv eingestellt und sieht An-

wendungsmöglichkeiten auch in den USA, wenn sich die „at-will“-Verhältnisse ändern würden.

Der Sammelband ist ein wichtiger Beitrag zum Thema „outplacement/replacement“ in europäischer Perspektive, da er Maßnahmen bei Entlassungen und Versetzungen mit „employability“-Aktivitäten in Verbindung bringt, die im Vorfeld von unternehmerischen Umstrukturierungen geschehen sollten und diese Ergebnisse auch empirisch untermauert. Die Entwicklung einer Strategie für Unternehmensumstrukturierungen, die nicht nur Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Firmen, sondern ebenso Politik und Gewerkschaften in die Verantwortung nimmt, ist ein beachtlicher Beitrag zu einer sozial auszugestaltenden Marktwirtschaft. Wirtschafts- und Unternehmensethiker und -ethikerinnen stehen aufgrund solch eines Beitrags zur Forschung vor der Herausforderung, das Thema „Soziale Verantwortung“ in ihren Konzeptionen zu überdenken.

KONTAKT

Gotlind Ulshöfer

Johann Wolfgang Goethe
Universität Frankfurt

ulshoefer@evangelische-
akademie.de