

PERSONAL FÜHRUNG

Für alle die Personalverantwortung tragen

SONDERDRUCK

Der Transfer-Sozialplan als Alternative zur Abfindung

Transfer-Sozialpläne können bei unausweichlichem
Arbeitsplatzabbau neue berufliche Chancen eröffnen

Hans-Josef Blatt
Prof. Dr. Bernd Kriegesmann
Marcus Kottmann



Hans-Josef Blatt ist Bereichsleiter Verwaltung der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG in Hürth.



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann ist Geschäftsführer der Prof. Staudt Innovation – Consulting GmbH in Bochum.



Marcus Kottmann ist Senior Consultant bei der Prof. Staudt Innovation – Consulting GmbH in Bochum.

Wenn Personalabbau unvermeidlich ist, um das Überleben eines Betriebes zu sichern, können Abfindungen vor allem ältere Arbeitnehmer nicht angemessen für den Verlust ihres Arbeitsplatzes entschädigen. In solchen Situationen bietet sich das Instrument des Transfer-Sozialplans an. Dieser Ansatz eröffnet Chancen, Arbeitnehmern den Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse zu finanzieren. Wie das gelingen kann, beschreiben die Autoren am Beispiel des Transfer-Sozialplans der chemischen Industrie.

Der Transfer-Sozialplan als Alternative zur Abfindung

Transfer-Sozialpläne können bei unausweichlichem Arbeitsplatzabbau neue berufliche Chancen eröffnen

In den letzten Jahren hat der Strukturwandel in der chemischen Industrie auf allen Qualifikationsebenen zu einem massiven Personalabbau geführt. Von 1991 bis 1999 ist die Beschäftigtenzahl bundesweit von 717 000 auf zirka 478 000 Mitarbeiter gesunken. Die Konsolidierung der Branche führte nicht allein in den neuen Bundesländern im Rahmen des Transformationsprozesses zu erheblichen Einbußen, sondern seit 1991 auch im ehemaligen Bundesgebiet zu einem Verlust von über 130 000 Arbeitsplätzen.

Dabei kam es vor allem in reorganisierten Großunternehmen in mehreren Wellen zu einem Personalabbau in erheblichem Umfang. Anhaltende Konzentrationsprozesse im Rahmen von Fusionen, Akquisitionen und Veräußerungen, neue Formen der Arbeitsteilung (z. B. durch Outsourcing und Kooperation) oder die Diffusion moderner Technologien (z. B. im Bereich des E-Commerce) liefern weiterhin Impulse für Umstrukturierungen und Verlagerungen oder (Teil-)Schließungen von Standorten.

Um die Folgen derartiger Betriebsänderungen für die betroffenen Arbeitnehmer in einem sozialverträglichen Rahmen zu halten, galten Abfindungen und Vorruhestandsregelungen lange Zeit als das Mittel der Wahl. Diese Praxis erscheint

heute aus mehreren Gründen kaum mehr zeitgemäß. Betriebe werden durch die hohen finanziellen Aufwendungen für Abfindungen und Vorruhestandsvereinbarungen sowie die Bindung von Managementkapazitäten nachhaltig in ihrer Entwicklungsfähigkeit beeinträchtigt. Zudem kommt es trotz hoher Aufwendungen immer wieder zu einer massiven Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit bei verbleibenden Stammbesetzungen. Diese ‚Survivor-Problematik‘ führt über einen signifikanten Anstieg von Fehlzeiten, nachlassende Produktivität und erhöhte Personalfluktuation vielfach zu unkalkulierbaren Folgekosten.¹ Letztlich gefährden diese Faktoren die Sicherung verbliebener und die Schaffung neuer Arbeitsplätze.

Aus Arbeitnehmerperspektive erweist sich die über Frühpensionierungen und Abfindungszahlungen intendierte Sozialverträglichkeit zuweilen als trügerisch. Empirische Befunde signalisieren, dass das frühe Ausscheiden aus dem Beruf von den Betroffenen sehr unterschiedlich aufgenommen und verarbeitet wird. Für Beschäftigte, die einen Großteil ihrer Identität aus ihrer Berufstätigkeit und ihrer sozialen Einbindung in einen Betrieb bezogen haben, ist das (zu) frühe Ausscheiden aus dem Berufsleben vielfach mit



persönlichen und sozialen Problemen verbunden.

Abfindung entschädigt nicht für Arbeitsplatzverlust

Auch Abfindungszahlungen lösen gerade bei gering qualifizierten Arbeitnehmern oder Personen, deren Qualifikationen durch strukturelle Wandlungsprozesse entwertet wurden, nicht intendierte Effekte aus. Das ‚schnelle Geld‘ verleitet dazu, individuelle Investitionen in mittel- bis langfristigen Berufsperspektiven zu vernachlässigen. Die Neigung zu einer viel zu positiven Einschätzung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit ist weit verbreitet. Wenn aber das Stigma der Arbeitslosigkeit sowie deutlich erhöhte Anforderungen der Wirtschaft an potenzielle Mitarbeiter unterschätzt oder erst zu spät realisiert werden, gestaltet sich der Wiedereintritt in den ersten Arbeitsmarkt für diese Personengruppen äußerst schwierig.

Ein weiteres Argument für das Instrument Transfer-Sozialplan (TSP) ist, dass auch in Politik und Gesellschaft der Unmut über die hohe Belastung der öffentlichen Sozialsysteme und die ‚Ausortierung‘ älterer Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben wächst.² Dies ist umso verständlicher, als gleichzeitig die Zahl offener Stellen

stetig steigt und der Fachkräftemangel in innovativen Wirtschaftsbereichen mittlerweile die wichtigste Wachstumsbarriere darstellt.³

Um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, haben die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie gemeinsam das Konzept des Transfer-Sozialplans erarbeitet. Dieses Konzept ermöglicht einen Paradigmenwechsel in der Praxis von Personalanpassungen, weil Aufwendungen des Unternehmens nicht mehr vorwiegend für Abfindungen verausgabt, sondern auch für den Transfer der ehemaligen Mitarbeiter in neue Beschäftigung eingesetzt werden. Der ‚goldene Handschlag‘ für vergangene Leistungen wird durch einen gezielten Beitrag zur Zukunftssicherung ergänzt oder sogar vollständig ersetzt.⁴ Erste Erfahrungen mit der Regelung von Personalanpassungen über TSP zeigen, dass dieses Instrumentarium flexibel auf sehr unterschiedliche betriebliche Ausgangssituationen anwendbar ist und Vorteile für alle Beteiligten bietet:

- Unternehmen können zum Beispiel die Verlagerung, den Verkauf oder die Stilllegung von Produktionsstandorten exakt auf einen Stichtag hin planen und ohne Kapazitätseinbußen mit der vorhandenen Belegschaft realisieren.

Ein seltenes Bild: Arbeiter beim Bau einer chemischen Anlage. Die Branche musste in den letzten Jahren den Verlust von zahlreichen Stellen verkraften.

Übliche Begleiterscheinungen von Personalabbauprozessen, wie etwa überhöhte Fehlzeiten, steigende Unfallzahlen, Sabotageakte oder auch Kündigungsschutzklagen, spielen in der Regel keine Rolle mehr. Die flexible Kombination verschiedener Anreizinstrumente ermöglicht selbst bei heterogenen Mitarbeiterstrukturen die Aufrechterhaltung einer hohen Motivation, was mit reinen Abfindungslösungen kaum zu erreichen ist. Auch die Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit bei verbleibenden Mitarbeitern ist über Transfer-Sozialpläne wirkungsvoll einzudämmen.

- Arbeitnehmer können bedürfnisgerecht aus verschiedenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen gezielt diejenigen in Anspruch nehmen, welche die Erschließung einer neuen beruflichen Perspektive bestmöglich unterstützen. Vermittlungsquoten von durchschnittlich über 80 Prozent signalisieren, dass gerade auch Perso-

nen mit Problemen auf dem Arbeitsmarkt stark von Transfer-Sozialplänen profitieren.

- Die sozialen Sicherungssysteme werden durch die Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit entlastet, und gleichzeitig liefert die beschleunigte Besetzung offener Stellen Impulse zur Überwindung der durch den derzeitigen Fachkräftemangel begründeten Barrieren für wirtschaftliche Entwicklungsprozesse.

Instrument zu selten genutzt

Angesichts dieser positiven Erfahrungen könnte insgesamt eine hohe Akzeptanz des Transfer-Sozialplan-Konzeptes bei der Umsetzung von Personalanpassungen in der chemischen Industrie erwartet werden. Tatsächlich bleibt die Anerkennung dieses Ansatzes bei Unternehmensleitungen und Betriebsräten bislang hinter den Erwartungen zurück.

Auch wenn es zunächst paradox erscheint: Vermutlich begründet gerade die hohe Flexibilität von Transfer-Sozialplänen ein entscheidendes Hemmnis für eine

breitere Diffusion des Konzeptes. Die vorliegenden Erfahrungsberichte liefern deutliche Hinweise darauf, dass für eine optimale Konzeption des Transfer-Sozialplans und eine professionelle Umsetzung spezifische (Management-)Kompetenzen zu bündeln sind, die vielfach nicht oder nur unvollständig im Unternehmen vorhanden sind. So ist beispielsweise

- Expertise für das professionelle Handling rechtlicher Rahmenbedingungen notwendig, weil hierdurch die organisatorische Verankerung der Personalanpassung – zum Beispiel über eine Transfer- beziehungsweise Personalentwicklungsgesellschaft (PEG) – oder auch die Realisierbarkeit einzelner Leistungsbestandteile, wie zum Beispiel die Arbeitsvermittlung, wesentlich beeinflusst werden;
- zur Wahl geeigneter Umsetzungsvarianten (Transferleistungen für Arbeitnehmer, Co-Finanzierung, Organisationsformen etc.) der Rückgriff auf breit gefächertes Erfahrungswissen erforderlich;
- zur Unterstützung individueller beruflicher Umorientierungsprozesse die

detaillierte Kenntnis des (regionalen) Arbeitsmarktes unabdingbar;

- für die Konzeption und Durchführung zielgruppenspezifischer (Kompetenz-) Entwicklungsmaßnahmen der Zugriff auf verschiedenste öffentliche und private Beratungs- respektive Bildungsangebote sicherzustellen.

Die Annahme liegt nahe, dass viele Unternehmensleitungen und Betriebsräte aufgrund dieser komplexen Anforderungen dazu neigen, bei anstehenden Personalanpassungen nach dem Prinzip ‚Business as usual‘ zu verfahren – mit den beschriebenen Folgen und Risiken. Vor diesem Hintergrund haben die Hans-Böckler-Stiftung und die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG die Prof. Staudt Innovation – Consulting GmbH im Rahmen eines gemeinsamen Projektes beauftragt, bestehende Erfahrungen aus Personalanpassungen, die über Transfer-Sozialpläne abgewickelt wurden, aufzuarbeiten und in ein Rahmenkonzept zu überführen, das als Orientierungshilfe für Unternehmensleitungen und Betriebsräte dienen kann.

Management eines Transfer-Sozialplans

Konzeptentwicklung	Konzeptumsetzung	Begleitendes Projektcontrolling
<p>1) Netzwerkformierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung externer Know-how-Träger • Schaffung eines Back-Office für die Personalanpassung • Systematisierung relevanter Strukturdaten (Alter, Qualifikation etc.) <p>2) Entwicklung von alternativen Transfer-Sozialplan-Konzepten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung der inhaltlichen und materiellen Gestaltungsoptionen • Klärung von Co-Finanzierungsmöglichkeiten • Auswahl der organisatorischen Umsetzungsform <p>3) Abschließendes Screening der Konzeptvarianten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Modellberechnungen • Abschätzung individueller, betrieblicher, regionaler Folgen • Fixierung des Transfer-Sozialplans und Überführung der Vereinbarungen in einen Projektplan 	<p>1) Information, Beratung und Betreuung der betroffenen Arbeitnehmer</p> <p>2) Professionelles Handling formaler (Antrags-) Verfahren und organisatorische Verankerung der Personalanpassung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Kündigungen, Aufhebungsvereinbarungen etc. • Beantragung von Co-Finanzierungsmitteln • Bereitstellung von Managementkapazitäten, Infrastruktur etc. zur Umsetzung der Personalanpassung • Durchgehende personalwirtschaftliche Abwicklung (Entgeltabrechnung, Abfindungszahlungen etc.) <p>3) Zielgruppenspezifische Leistungserbringung der vereinbarten (Transfer-)Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung beruflicher Orientierungsprozesse und schneller Transfer in neue Beschäftigung für Arbeitnehmer mit hoher Employability (Orientierungsberatung, Bewerbungstrainings, Arbeitsvermittlung etc.) • Unterstützung beruflicher Orientierungsprozesse, zielgruppenspezifische Qualifizierung und Transfer in neue Beschäftigung für Arbeitnehmer ohne ausreichende Employability • Betreuung von Mitarbeitern, die in vorzeitige Pensionierung oder Altersteilzeit gehen (inkl. Rentenberatung) 	<p>1) Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Verlaufs- und Gesamtbetrachtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Kennzahlen • Strukturdaten • Maßnahmenstatistik und -bewertung <p>2) Dokumentation</p>

Abb. 1

Vermittlung ehemaliger Mitarbeiter der Celanese Chemicals Europe GmbH

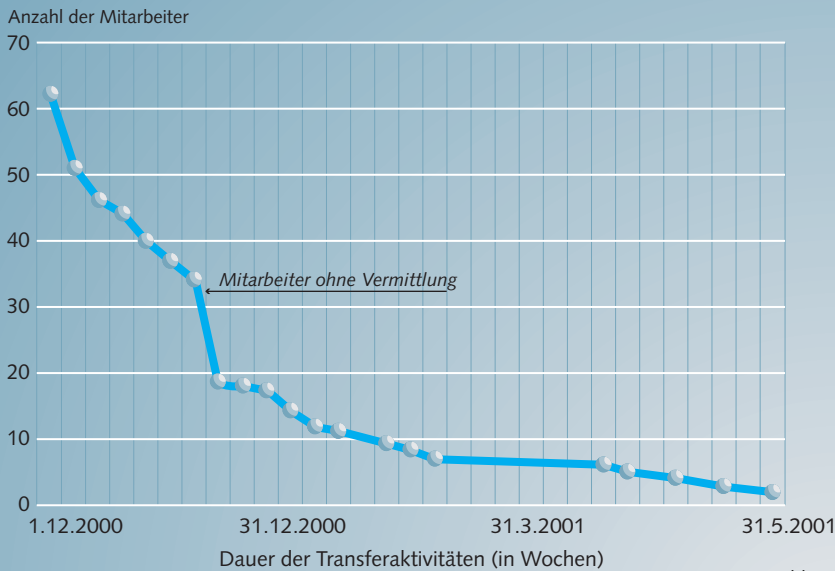


Abb. 2

Um die wirtschaftlichen und sozialen Vorteile des Konzeptes voll ausschöpfen zu können, wurde ein integrierter Ansatz entwickelt, in dem die Aufgaben von der Konzeptentwicklung über die Umsetzungsphase bis zum begleitenden Projektcontrolling gebündelt sind (vgl. Abb. 1).⁵

Konzeptentwicklung entscheidet

Unternehmensleitungen und Betriebsräte, die die Vorteile von Transfer-Sozialplänen nutzen wollen, aber nicht über entsprechende Erfahrungen verfügen, können sich anhand dieses Schemas einen Überblick über die Anforderungen derartiger Projekte verschaffen und bereits in einer frühen Phase ihre Beratungs- und Unterstützungsbedarfe spezifizieren. Diese frühe Orientierung ist deshalb dringend zu empfehlen, weil die wesentlichen Kostentreiber sowie die Anreizwirkungen von Transfermaßnahmen nach der Fixierung des Sozialplanes kaum mehr zu beeinflussen sind.

Analog zur Vorgehensweise bei Investitionsprojekten – angesichts der Volumina von Transfer-Sozialplänen sowie ihrer Zukunftsorientierung ist dieser Vergleich keineswegs abwegig – sollten daher zunächst verschiedene Konzeptvarianten entworfen und über Modellrechnungen und Folgenabschätzungen professionell

Eine Abfindung kann aus Sicht des Arbeitnehmers zunächst verlockend erscheinen. Wer dadurch unfreiwillig in den Vorruhestand gezwungen wird, sollte andere Lösungen in Erwägung ziehen.

geprüft werden. Es empfiehlt sich dabei in jedem Fall, relevante externe Know-how-Träger zur Klärung von Co-Finanzierungspotenzialen der Arbeitsverwaltung (z. B. über das Strukturkurzarbeitergeld nach § 175 SGB III oder durch Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen nach § 254 SGB III) sowie arbeits- und sozialrechtlicher Rahmenbedingungen einzubeziehen.

Kompetenzen für die Umsetzung

Unterstützungsbedarfe bestehen im Regelfall auch in der Umsetzungsphase von Transfer-Sozialplänen, und zwar nicht nur im Hinblick auf das professionelle Handling notwendiger formaler Verfahren (Kündigungen, Co-Finanzierung etc.), sondern gerade auch mit Bezug auf die Einbeziehung der Belegschaft. Die Information der betroffenen Arbeitnehmer bedarf einer sensiblen Informationspolitik, sollen Blockadehaltungen und negative Grundstimmungen sowie damit einhergehende Folgekosten vermieden werden. Umfassende psychologische Beratungsangebote und die zeitnahe und kompetent



unterstützte Entwicklung einer individuellen Zukunftsperspektive verursachen in dieser Startphase zwar einen hohen Aufwand. Dieser kann jedoch durch Einsparungen kompensiert werden, die aus der Beschleunigung beruflicher Übergänge in neue Arbeitsverhältnisse resultieren.

Das wird am Beispiel einer kürzlich abgeschlossenen Betriebsänderung bei der Celanese Chemicals Europe GmbH im Chemiapark Knapsack deutlich. Nach der Entscheidung, Produktionsstätten im Chemiapark aufzugeben, entfiel dort die Arbeitsgrundlage für 98 Mitarbeiter zum Ende des Jahres 2000. Die Betriebsparteien entschlossen sich im August 2000, die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG als Personaldienstleister mit der Erstellung eines Konzeptes zur Umsetzung der Personalanpassung zu beauftragen. Kernelement des Konzeptes sollte es sein, die vom Unternehmen bereitgestellten Sozialplanmittel gezielt zur sozialen Absicherung der betroffenen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre berufliche Fortentwicklung einzusetzen.

Zusätzlich galt es, folgende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:



Trotz positiver Erfahrungen mit dem Konzept des Transfer-Sozialplans in der chemischen Industrie blieb die Akzeptanz hinter den Erwartungen zurück.

Transfer und Wirtschaftlichkeit

Der gewählte Ansatz, die betroffenen Mitarbeiter im Rahmen einer beruflichen Orientierungsberatung und anschließender Potenzialanalyse mit hohem Aufwand sehr individuell zu betreuen, erwies sich als außerordentlich erfolgreich. Innerhalb von nur drei Monaten (bis Ende Dezember 2000) hatten etwa 80 Prozent der betroffenen Arbeitnehmer bereits eine Anschlussbeschäftigung gefunden. Zum Ende des Projektes am 30. Juni 2001 hatten sich 63 der 65 zu betreuenden Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz erschlossen (vgl. Abb.2).

Für den Auftraggeber wurde durch die hohe Vermittlungsquote ein immenses Einsparpotenzial realisiert, da die Vergütung für den Übergangszeitraum zwischen Beendigung der Produktion am 18. Dezember 2000 und dem Kündigungstermin am 30. Juni 2001 entweder ganz (bei einem Austritt des Mitarbeiters zum 31. Dezember 2000) oder teilweise (bei einem Austritt zwischen Januar und Mai 2001) entfiel. Über die Projektlaufzeit konnte auf diese Weise die Vergütung von insgesamt 280 Personenmonaten oder etwa 2,2 Millionen DM eingespart werden.

Neben diesen Einsparungen konnten auch die weiteren unternehmerischen Zielsetzungen des Projektes voll erfüllt werden. Die Produktion wurde auch nach Bekanntgabe der Kündigungen normal fortgesetzt, es konnten sogar zum Ende des Jahres 2000 anfallende Kapazitätsspitzen aufgefangen werden. Überhöhte Fehlzeiten konnten vermieden werden, es gab keine Unfälle, es traten keine Sabotageakte auf, und es gab keine Kündigungsschutzklagen (in deren Verlauf erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen einzusetzen sind bzw. blockiert werden). Negative Imageeffekte zulasten des Auftraggebers sind bislang nicht zu beobachten. Auch aus Arbeitnehmerperspektive muss das Projekt „Transplan“ angesichts einer Gesamtvermittlungsquote von über 98 Prozent als voller Erfolg gewertet werden.

- Die Produktion musste bis zum 18. Dezember 2000 gesichert werden.
 - Der Ausstiegstermin (Zeitpunkt der Kündigung) für die Stammebelegschaft war von den Betriebsparteien auf den 30. Juni 2001 terminiert worden, um eine sechsmonatige berufliche Umorientierungsphase zu garantieren. Die Zielsetzung bestand für den Dienstleister darin, die betroffenen Mitarbeiter spätestens zu diesem Termin, wenn möglich aber früher in neue Beschäftigungsverhältnisse zu bringen.
 - Damit standen insbesondere diejenigen 65 betroffenen Arbeitnehmer im Mittelpunkt der Bemühungen, für die keine Versetzung innerhalb des Konzerns, die Frühpensionierung oder eine Altersteilzeitlösung infrage kamen. Der Altersdurchschnitt dieser Personengruppe betrug etwa 40 Jahre, allerdings mit einer sehr breit gestreuten Altersstruktur. Auch das Spektrum der Tätigkeitsfelder variierte von der Produktion über technische Funktionen, wie zum Beispiel Wartung und Instandhaltung, über kaufmännische Bereiche bis hin zu einzelnen Führungsfunktionen.
- Das daraufhin entworfene Projektdesign wurde unter dem Arbeitstitel „Transplan“ bereits im September 2000 gestartet. Es sah die komplette operative Abwicklung der Personalmaßnahmen im Rahmen der Stilllegung vor. Die wesentlichen Inhalte des Konzeptes spiegeln sich in den folgenden Dienstleistungen wieder:
- Information und Vertrauensbildung (inkl. psychologische Beratung),
 - berufliche Orientierungsberatung (inkl. Potenzialanalysen und Ableitung von Qualifizierungsbedarfen) und Vermittlungsunterstützung (Hilfe zur Selbsthilfe durch Bewerbungstrainings, Sichtung von Stellenangeboten, Verfassen von Bewerbungen etc.),
 - individuell abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen einschließlich „Arbeit auf Probe“,
 - aktive Akquisition von Stellenangeboten innerhalb und außerhalb der Chemiebranche und Arbeitsvermittlung,
 - komplette personalwirtschaftliche Abwicklung (inkl. Folgebetreuung von vorzeitiger Pensionierung, Berufsunfähigkeit, Rentenfällen sowie Altersteilzeit),
 - Erstellung von Zwischenberichten zum Vermittlungsstand sowie einer betriebswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung zum Abschluss des Projektes.



Bündelung von Know-how

Bezogen auf die Problematik der Gestaltung und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen liefert das Projekt „Transplan“ insgesamt einen eindrucksvollen Beleg dafür, dass sich der Nutzen dieses Konzeptes nicht allein auf weiche Faktoren beschränkt, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die öffentliche Hand interessant ist.

Um die Vorteile des Transfer-Sozialplan-Konzeptes optimal ausschöpfen zu können, muss das dazu erforderliche Know-how dabei entgegen landläufiger Annahmen keineswegs zwingend im Unternehmen selbst vorhanden sein. Die Erfahrungen bislang durchgeführter Projekte in der chemischen Industrie belegen vielmehr, dass auch beziehungsweise gerade solche Vorgehensweisen erfolgreich sind, bei denen durch die frühzeitige Einbindung von Partnern (Arbeitsverwaltung, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, regionale Wirtschaftsförderung, spezialisierte Beratungsunternehmen etc.) der Zugriff auf relevante externe Know-how-Bestände sichergestellt wurde. Diese Partner verfügen über Erfahrungen bei der effektiven und effizienten Gestaltung von Transfer-Sozialplänen und können zahl-

reiche Aufgaben im Verlauf der sozialverträglichen Gestaltung von Personalanpassungen übernehmen.

Summary

During the past years the structural change in the chemical industry on all levels has led to a massive reduction of personnel. From 1991 through 1999 the number of employees within the Federal Republic was reduced from 717,000 to approximately 478,000 employees. The consolidation within the industry led not only to substantial losses in the new federal states as part of the transformation, but also to a loss of over 130,000 workplaces in the former Federal Republic since 1991. In particular reorganized large companies went through substantial job cutting waves. To keep the consequences of these company changes within a socially accepted framework for affected employees, severance pay and early retirement were for a long time the preferred means of choice. But there are alternatives: Transfer social plans offer opportunities for companies, employees, and the public sector to finance the transfer to new employment relationships.

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu Jaeger, M.: Personalabbau human gestalten. In: Personalwirtschaft, 5/2001, S. 30–34
- 2 Vgl. Staudt, E. / Kottmann, M.: Technischer Wandel, berufliche Kompetenzen und Innovation. In: Personalführung, 4/2001, S. 68–72
- 3 Vgl. Staudt, E. / Kottmann, M.: Deutschland gehen die Innovatoren aus. Zukunftsbranchen ohne Zukunft? Frankfurt/M., 2001
- 4 Vgl. Fleckhaus, H.-J. / Hartmann, F. / Pott, E.: Arbeit statt Abfindung – Qualifizierung als Chance. In: Personalführung, 10/2000, S. 66–71
- 5 Vgl. Kriegesmann, B. / Kottmann, M.: Neue Wege für Personalanpassungen in der chemischen Industrie. Entwicklung eines erfahrungsbasierten Rahmenkonzeptes zur Gestaltung und Umsetzung von Transfer-Sozialplänen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Böckler edition Band 59, Düsseldorf, 2001