

---

# **Wirtschaftlicher und politischer Anpassungsdruck auf Organisationen und Beschäftigte**

**Beitrag zur BAuA-Fachveranstaltung  
„Veränderungsprozesse und  
Anpassungserfordernisse in der Arbeitswelt“**

**01./02. Oktober 2015  
in Dortmund**

**Jürgen Kädtler**

---

# Übersicht

- **Ökonomischer Strukturwandel und betriebliche Restrukturierung – ein Anpassungsproblem?**
- **Positive und negative Arbeitsfolgen – eine Frage von Teilhabe und Verwirklichungschancen**
- **Teilhabe und Wirtschaftlichkeit – konkurrierende oder komplementäre Normen**
- **Fazit**

---

# - Restrukturierung – ein Anpassungsproblem?

## Restrukturierung:

- **Veränderungen der Strukturen und Abläufe in Unternehmen, die bedeutsame Veränderungen für Beschäftigte mit sich bringen**
- **Gängig: Anpassung an die Erfordernisse des wirtschaftlichen Strukturwandels (wg. Globali-, Informati-, Digitali-, Finanzialisierung, Wissensgesellschaft etc.**
- **Alterative: Strategischer Umgang mit (alten und) neuen Bedingungen → Eigenständigkeit**
- **Uniformität: die Macht der „einfachen Ideen“**

---

# Restrukturierungsintensität – auch (oder nur) eine Frage der Wahrnehmung?

- **Zunahme der wahrgenommenen Intensität von Restrukturierung seit ca. Mitte der 1990er Jahre**
- **Tatsächliche war die Restrukturierungsintensität auch in den Jahrzehnten zuvor hoch**
- **Zusammenwirken von**
  - **veränderten Kontextbedingungen**
  - **veränderten Leitbildern / Rationalitätsvorstellungen**
  - **veränderten /heterogeneren Lebensentwürfen**
- **Restrukturierung beeinflusst die Lebensführung von Beschäftigten heute einschneidender als früher**

# Restrukturierung en detail (letzte 10 Jahre in Prozent)

Kosteneinsparung (pauschal)	<b>52</b>	Fusion	<b>25</b>
Vergabe von Aufgaben nach außen	<b>43</b>	Zusammenfassung nach Produktlinien	<b>24</b>
Personaleinsparung (pauschal)	<b>43</b>	Konzentration Funktionen (andere Standorte)	<b>23</b>
Auflösung von Abteilungen	<b>38</b>	Eingliederung Zukäufe	<b>22</b>
Ausgliederung Funktionen/Abteilungen	<b>33</b>	Profit-Center	<b>13</b>
Konzentration Funktionen (am Standort)	<b>32</b>	Verlagerung ins Ausland	<b>12</b>
Gruppenarbeit	<b>32</b>	Cost-Center	<b>11</b>
Ausbau Leiharbeit	<b>29</b>	Rückverlagerung ins Inland	<b>5</b>
Abbau Hierarchieebenen	<b>27</b>		

---

# Restrukturierungsintensität – auch (oder nur) eine Frage der Wahrnehmung?

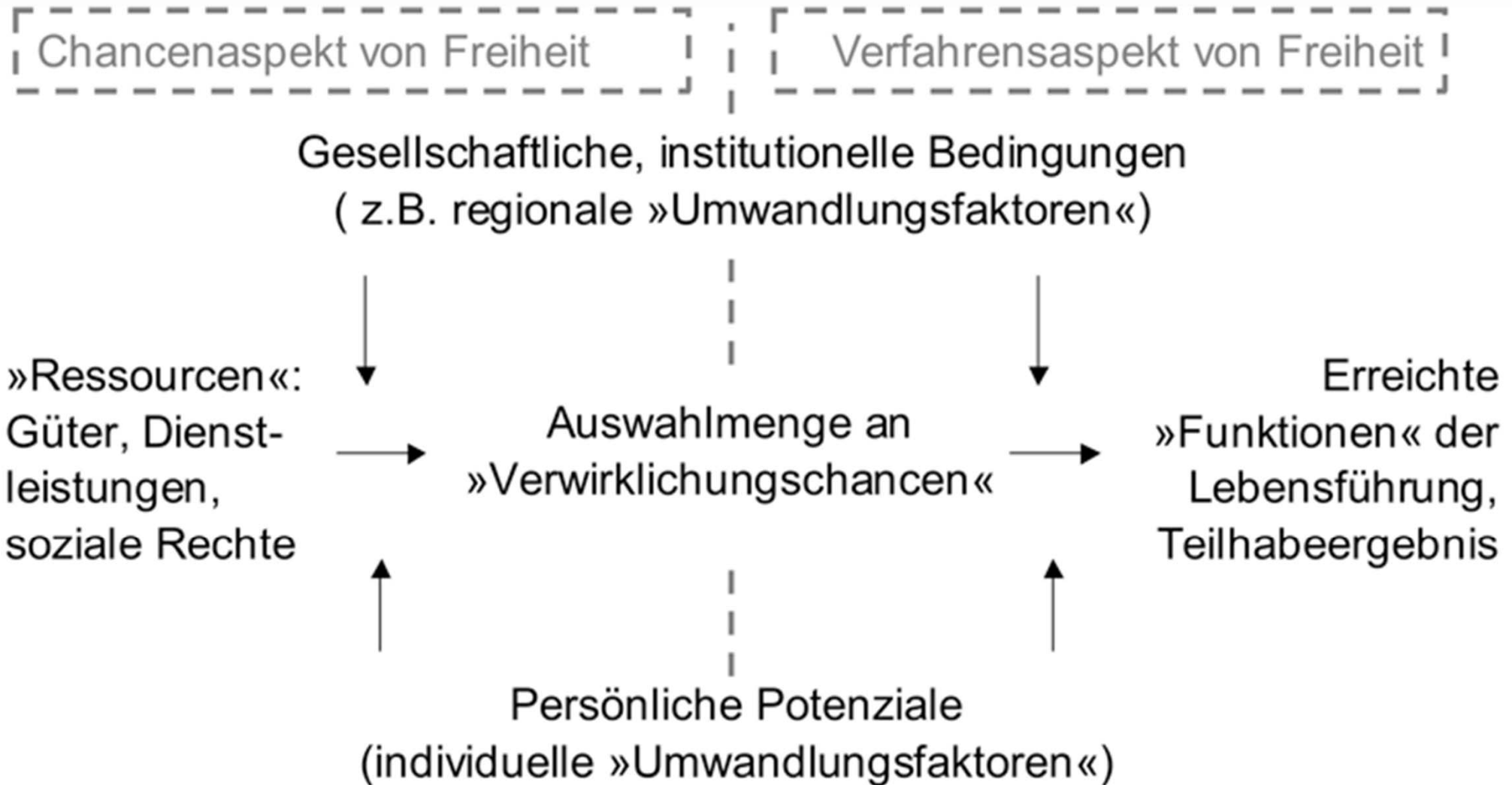
- **Gestaltwandel von Restrukturierung**
    - vom anlassbezogenen Restrukturierungsereignis
    - zu Restrukturierung in Permanenz
  - **Restrukturierung als Ineinandergreifen von**
    - großen Trends strategischer Neuausrichtung
    - kontinuierliche Veränderungen
  - **Restrukturierungswirkungen auf Beschäftigte**
    - Weniger: „Größe“ des Restrukturierungsereignisses
    - Wichtiger: Dauerhafte Verunsicherung
    - Aufkündigung informeller/psychologischer Verträge (Loyalität, fairer Tausch)
-

---

# Positive und negative Arbeitsfolgen – Teilhabe(chancen) als Kriterium

- **Gesellschaftliche Wohlfahrt als Spektrum von Wahlmöglichkeiten, „die Art von Leben zu führen, die [die Individuen] wertschätzen – und die werzzuschätzen sie Grund haben“ (Amartya Sen)**
- **Individuelle Ressourcen + individuelle/gesellschaftliche Bedingungen, für den individuellen Lebensentwurf etwas daraus zu machen**
- **Gesellschaftliche Verständigung als Realitätsprinzip darüber, was grundsätzlich möglich ist oder sein soll**

# Teilhabe als Verwirklichungschancen





---

# Die Bedeutung gesellschaftlicher Ermöglichungsbedingungen

- **Teilhabewirkungen von einzelnen Restrukturierung hängen ab von**
  - **Charakter der Maßnahmen auf Betriebs- und Unternehmensebene**
  - **Soziopolitischen Rahmenbedingungen (Bildungs-, Arbeitsmarktpolitik etc.**
  - **Bsp.: Betrieblicher Personalabbau unter AFG und SGB-Bedingungen**
- **Betriebliche Restrukturierung als notwendiger Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Fortschritt**  
**→ Gesellschaftliche Verantwortung für Arbeitsfolgen auch en detail**

# Teilhabe und Wirtschaftlichkeit – eine Frage unterschiedlicher ökonomischer Rationalitäten

- **Unterscheidung zwischen *kostenorientierter* und *potentialorientierter* Restrukturierungsperspektive**
- **Anknüpfungspunkt: Unterscheidung zwischen kostensparendem und innovativem Unternehmen (nach: Lazonick/O'Sullivan)**
  - **kostensparend: Kostenoptimierung im Rahmen gegebener Technologien, Märkte, Kostenstrukturen**
  - **innovativ: Erschließung neuer oder neuartige Nutzung vorhandener Ressourcen → neue Märkte, Produkte, Kostenstrukturen**
- **Reale Unternehmen als Kombinationen**

---

# Grundzüge innovations- /potentialorientierten Investierens/Restrukturierens

- **Kumulativ:**
  - Investieren in „überschüssige“ Kompetenzen als Voraussetzung für Innovation
- **Kollektiv:**
  - Investieren in längerfristige Kommunikations- und Kooperationszusammenhänge als Bedingung organisationalen Lernens
- **Ungewiss:**
  - Ergebnis / Erfolgswahrscheinlichkeit: unkalkulierbar
- **Bedingung:**
  - Situative und oder gesellschaftliche Gewährleistung der Balance zwischen Ungewissheit und Sicherheit

---

# Fazit

- **Teilhabeorientierte Restrukturierung als Bedingung ökonomischen und sozialen Fortschritts**
- **Unternehmens- und gesellschaftliche Verantwortung für Restrukturierung en gros und en detail**
- **Vertrauen sichernde Institutionen fördern potentialorientierte Restrukturierung**
- **Dauerrestrukturierung kann die Vertrauensbasis Vertrauensbeziehungen und auf diese gegründete Stärken unterminieren**