

Abhandlungen

Vera Weiss, Ivars Udris

Downsizing und Survivors

Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen

Abstract

In diesem Beitrag wird der internationale Stand der (vorwiegend psychologischen) Forschung zu den individuellen und sozialen Auswirkungen von organisationalen Personalreduktionen (genannt „Downsizing“) auf die Verbleibenden (genannt „Survivors“) dargestellt. Die fast ausschließlich angelsächsische Forschung kommt zum Ergebnis, dass die mit dem Personalabbau angezielten ökonomischen Gewinne (Bsp. tiefere Kosten) und organisationalen Ziele (erhöhte Produktivität) sehr oft nicht erreicht werden. Eine Erklärung dafür sind die negativen emotionalen, einstellungs- und verhaltensmässigen Reaktionen der Survivors. Besondere Rolle kommt der Verschiebung und Auflösung des „psychologischen Kontrakts“, der impliziten Übereinkunft zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden, zu. Arbeitsplatzunsicherheit und damit verbundene motivationale Verluste an Commitment und Engagement sowie gesundheitliche Folgen sind in Rechnung zu stellen, ebenso die Rolle des mittleren Managements und damit zusammenhängende Status- und Karriereprobleme. Der Beitrag versteht sich als Anregung für die notwendige theoretische und empirische Forschung, die im deutschsprachigen Raum erst in Ansätzen existiert.

1 Einleitung

Die Globalisierung der Wirtschaft bewirkt eine weltweite Zunahme des Wettbewerbs. Fusionen, Übernahme von Konkurrenzunternehmen, Outsourcing, Verschiebungen in Billiglohnländer und Umstrukturierungen gehören zu den angewandten Strategien im Überlebenskampf. Um wettbewerbsfähiger zu werden, wird auf der Kostenseite Personal planmäßig abgebaut. Millionen von Arbeitenden haben in den letzten Jahren in westlichen Industriestaaten ihre Anstellung verloren. Beispiele personalreduzierender Unternehmen sind Novartis in der Schweiz, General Motors in den USA oder die Deutsche Post. Eine Studie von Morris, Cascio und Young (1999) mit über 3'500 Betrieben zeigte, dass von 1980-1994 59 % der Unternehmen mehr als 5 % und 33 % über 15 % ihres Personalbestandes gekürzt hatten. Als Ironie stellte sich heraus, dass die mit dem Personalabbau verbundenen Ziele oft nicht erreicht werden. Eine Untersuchung von Tomasko (1993) bei über 1000 amerikanischen Firmen, die ein- oder mehrmals ihren Personalbestand reduziert hatten, zeigte: über 90 % der Unterneh-

men planten eine Kostenreduktion, nur 50 % erreichten dieses Ziel. 75 % strebten eine Produktionssteigerung an, nur 22 % reüssierten. Bürokratieabbau und schnellere Entscheidungsfindung wurden von über 50 % gewünscht, nur 15 % erkannten tatsächlich eine Verbesserung (vgl. auch Kleinert/Klodt 2000).

Die traumatische Erfahrung von Entlassungen im eigenen Betrieb führt zu massiven Verunsicherungen und Reaktionen der Verbleibenden. Im Folgenden wird zunächst die aktuelle Problemlage bezüglich der Situation der Verbleibenden umrissen (Kap. 2). Anschliessend wird der Stand der Forschung dargestellt und die bis anhin erkannten und empirisch erfassten Reaktionen von Überlebenden nach einem Personalabbau theoretisch aufgearbeitet (Kap. 3). Danach wird versucht, ein Fazit zu ziehen und die theoretisch vorfindbaren und empirisch erfassten psychologischen Konstrukte und Merkmale in einem vorläufigen Rahmenkonzept zu fassen (Kap. 4).

2 Aktuelle Problemlage

Der Trend, Unternehmen aus Effizienzgründen zu verschlanken, indem Personal reduziert wird, hat in den USA bereits in den 80er Jahren eingesetzt. Der dort als *Downsizing* bezeichnete Personalabbau wird nach Berner (1999, 11) definiert „als die *antizipativ* oder *reaktiv* geplante *externe* Freisetzung von Teilen der bisherigen Belegschaft einer Organisation aus betriebsbedingten Gründen“. Die freigesetzten Personen – sogenannte Opfer oder englisch *Victims* – sind nach der Entlassung entweder vorzeitig pensioniert, arbeitslos, selbstständig, für eine andere Organisation tätig oder haben sich aus dem Erwerbsleben zurückgezogen. In Kontinentaleuropa hat der Personalabbau erst seit den 90er Jahren verstärkt eingesetzt.

Diejenigen Beschäftigten, die während eines Personalabbaus nicht extern freigesetzt werden und weiterhin über einen Arbeitsplatz bei der gleichen Organisation verfügen, werden in der angelsächsischen Literatur als *Survivors* (= Überlebende = Stayers = Weiterbeschäftigte = Verbleibende) bezeichnet (Berner 1999). Ihnen gilt erst in den letzten wenigen Jahren vermehrte, auch wissenschaftliche, Aufmerksamkeit. Die Führungsverantwortlichen, die im Downsizing-Prozess beteiligt sind und Entlassungen steuern, werden meistens *Täter* genannt.

Die starre Dreiteilung in Opfer, Survivor und Täter ist allerdings kritisch zu beurteilen. Diese Differenzierung bedeutet eine starke Vereinfachung und Stigmatisierung und ist nicht immer eindeutig zu treffen (Baeckmann 1989). „Täter“ oder „Überlebende“ werden im Prozessverlauf manchmal selber zu „Opfern“. Ob Überlebende unter dem erhöhten Arbeitsdruck und den neuen Arbeitsbedingungen oder die Entlassenen nicht selten mit hohen Abfindungen vergütet als Opfer bezeichnet werden sollen, ist ebenfalls fraglich. Ebenfalls ist der Begriff „Survivors“ selbst problematisch, scheint sich aber dennoch langsam auch in der deutschsprachigen Literatur durchzusetzen.

Mit dem heute bestehenden erhöhten Risiko für Arbeitnehmende, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, vollzieht sich ein Beziehungswandel zwischen Organisationen und Angestellten. Implizite, nicht schriftliche gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, sogenannte *psychologische Kontrakte*, verschieben sich, verlieren an Bedeutung oder werden aufgelöst (Grote/Raeder 1999; Millward/Brewerton 2000). Die typische, alte und traditionelle Übereinkunft, dass Arbeitnehmende Loyalität, Konformität

und Commitment dem Unternehmen entgegenbringen und im Gegenzug das Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit, Karriereperspektiven, Ausbildung und Entwicklung innerhalb des Unternehmens sichert, verliert an Gültigkeit (Baruch/Hind 1999).

Meistens sind alle Hierarchieebenen von einem Stellenabbau betroffen. Besonders häufig trifft es das *mittlere Management*, dessen Funktion zwischen Unternehmensführung und den Ausführungsebenen oft als verzichtbar eingestuft wird (Baeckmann 1998; Cascio 1993; Palmer/ Kabanoff/Dunford 1997). Durch Abflachung der Hierarchie-Ebenen werden einerseits die damit verbundenen Managementposten gestrichen und andererseits verbleiben weniger Aufstiegschancen, somit auch weniger gesicherte Karriereleitern als Anreize.

Häufig werden wirtschaftliche Prozesse wie Globalisierung, Benchmarking, Fortschritte in der Informationstechnologie, Rezession, Firmenfusionen, steigender Konkurrenzdruck, Privatisierungen für das Downsizing verantwortlich gemacht. Einige Arbeitnehmende sehen Downsizing aber nicht zuletzt als Preis, den sie für das Versagen des Managements zu bezahlen haben, das versäumt, sich rechtzeitig auf veränderte Markt- und Umweltbedingungen einzustellen (u.a. Baeckmann 1998). Potentielle *negative Reaktionen* von Survivors in Organisationen mit Downsizing (oder Lean Management) werden zwar häufig behauptet und besitzen auch hohe Plausibilität, empirische Evidenz gibt es aber insbesondere im deutschsprachigen Raum erst in Ansätzen (vgl. Badura 1993; Bungard 1995; Udris/Frese 1999).

Die mit dem fortschreitenden Prozess wirtschaftlicher Konzentration verbundenen Symptome des Personalabbaus und des raschen Wandels der Produktionsmethoden können als Thesen beschrieben werden:

- Erhöhte Gefahr des Arbeitsplatzverlustes, steigende Verunsicherung bei den Angestellten, Angst vor drohenden Entlassungen sowie allgemeine Zukunftsangst.
- Karrierebrüche.
- Einbuße der Kontrolle über die Arbeits- und Lebenssituation.
- Erhöhte Mobilitätsanforderungen.
- Verschärfung des Leistungsdrucks, der von vielen Vorgesetzten und Unternehmensleitern mit dem Hinweis auf den notwendigen Personalabbau praktiziert wird.
- Erhöhung des Konkurrenzdrucks, verbunden mit einer Entsolidarisierung der Belegschaft.
- Zunahme von Mobbing als 'Überlebensstrategie' in einer 'magersüchtig' gewordenen Organisation.
- Unterlassung berechtigter Krankmeldungen, aus Furcht, nicht genügend als 'leistungsfähig' zu gelten (Udris 1999; Landsbergis/Schnall/Cahill 1999) oder Zunahme des Krankheitsstandes aufgrund von Arbeitsverdichtung (Kivimäki/Vahtera/Griffiths/Cox/Thomson 2000).

Obwohl personalreduzierende Organisationen große Summen für die Bewältigung von Downsizing-Problemen ausgeben, wird die Betreuung der Verbleibenden bis heute meist vernachlässigt. Der größte Teil der Maßnahmen kommt den "Opfern", d.h. den stellenverlierenden Personen, zu (Smith 1994).

Kurzfristig ist ein Stellenabbau ein geeignetes und einfaches Mittel zur schnellen Kostenreduzierung (Roth 1996), Effizienzsteigerung und Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die kurzfristige Kostensenkung in eine langfristige Profitsteigerung umzuwandeln. Deshalb darf aus psychologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht das Personal nicht nur als Kostenverursacher gesehen werden. Das *Humankapital* ist verantwortlich für die Leistung eines Unternehmens. Erst durch präzises Wissen über die Reaktionen der Verbleibenden wird es für das Management möglich, das

Personal durch die Abbauphase zu begleiten. Nur so wird die Grundvoraussetzung zur Förderung der Gesunderhaltung aller im System agierenden Personen geschaffen.

Im Folgenden wird der internationale Stand der Forschung zur Downsizing- und Survivor-Problematik aus arbeits- und organisationswissenschaftlicher Sicht zusammengefasst und es wird ein Fazit für weitere Forschung gezogen.

3 Stand der Forschung

Erste wissenschaftliche Diskussionen über negative Reaktionen von Verbleibenden eines Personalabbaus sind in den USA entstanden (z.B. Brockner/Davy/Carter 1985). Auch heute noch wird im angelsächsischen Raum die Forschung über die Verbleibenden stärker als im kontinentaleuropäischen Raum vorangetrieben. So stammt die Mehrheit der Literatur zu diesem Thema aus den USA oder zumindest aus englischsprachigen Ländern (z.B. Gowing/Kraft/ Campbell Quick 1998). Im deutschsprachigen Raum findet man kaum wissenschaftliche Texte.

3.1 (Nur) zwei deutschsprachige Studien

Zu den wenigen Ausnahmen gehören die Dissertationen von Susanne von Baeckmann (1998) in Deutschland und von Samuel Berner (1999) in der Schweiz. In beiden Arbeiten bestand die Absicht, eine Interview- und eine Fragebogenstudie durchzuführen. Trotz intensiver Bemühungen ist es der Autorin und dem Autor nicht gelungen, Downsizing-Unternehmen für den Einsatz von Fragebogen zu gewinnen. Berner machte dafür Ängste vor negativen Resultaten, starke Überlastung des Kaders und Umfragemüdigkeit verantwortlich. Baeckmann behalf sich mit einer "privaten Akquise" für die Fragebogenstudie. Sie erhob individuelle Konsequenzen bei Opfern, Tätern und Überlebenden von Downsizing-Maßnahmen. Es bleibt kritisch anzumerken, dass hauptsächlich Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem Personalbereich erreicht wurden, die ihrerseits Fragebögen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen weiterverteilten. Damit kann angenommen werden, dass die Situationseinschätzung und -beschreibung eine unternehmenspolitik-konformere Richtung nimmt als bei einer echten Zufallsstichprobe. Berner führte die Interviewstudie ausschließlich mit Personen durch, welche mit der Durchführung eines Personalabbaus beauftragt worden sind, oder mit Unternehmensberatern (Experteninterviews). Als Ersatz für die Fragebogenstudie dienten ihm die Daten einer Survivor-Befragung eines Marktforschungsinstitutes.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der beiden Studien von Baeckmann und Berner zusammengefasst: Downsizing beeinträchtigte Individuen, Gruppen und Gesamtorganisationen in ihren Funktionen. Auf *individueller Ebene* wurde v.a. Angst vor der Zukunft, vor Arbeitsplatzverlust, vor Übernehmenmüssen negativ besetzter Rollen (z.B. als Führungskräfte restriktive Prozesse durchführen zu müssen), vor finanziellen Einbußen, erhöhte Arbeitsbelastung und hohe Bereitschaft für einen Stellenwechsel (v.a. jüngere Arbeitnehmende) genannt. Auf *Gruppenebene* war eine Tendenz zur Verschlechterung des sozialen Klimas feststellbar. Dies zeigte sich u.a. im steigenden Konkurrenzdruck, in der Zunahme von Intrigen (Mobbing), im Kampf um Ressourcen, im Verlust eingespielter Arbeitsteams und in Schuldzuschreibungen. Experten stimmten der Existenz von Survivor-

reaktionen mehrheitlich zu. Trotzdem wurde wenig zu deren Bekämpfung unternommen. Die Einschätzung der Downsizing-Situation hing wesentlich davon ab, ob sie von Personen mit oder ohne Führungsposition, von Überlebenden oder von Opfern vorgenommen wurde. Opfer fühlten sich vom Unternehmen betrogen und wichtigste Themen waren finanzielle Regelung und die persönliche Zukunft auf dem Arbeitsmarkt. Das Commitment wurde bei Überlebenden sowie bei Opfern beeinträchtigt. Überlebende berichteten von Gefühlen der Erleichterung, den Prozess überstanden zu haben, und Hoffnung auf eine positive Entwicklung der Unternehmenssituation. Verbleibende Führungskräfte sahen die Situation am wenigsten drastisch. Direkt in Entlassungen involvierte Führungskräfte beurteilten jedoch Downsizing-Prozesse deutlich kritischer als Führungskräfte, die lediglich die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen leiteten. Weiter zeigte sich, dass situative und individuelle Einflussgrößen das Schadensausmaß und den Verlauf von Entlassungsmaßnahmen wesentlich mitbestimmten. Auf der Unternehmensseite wurde den Faktoren Information und Fairness ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben. Einiges deutete auch darauf hin, dass die Leistung weniger mit der wahrgenommenen Belastung als vielmehr mit anderen Faktoren, z.B. Art der Informationsverbreitung und Commitment, zusammenhing. Das soziale Klima war wesentlich von der erlebten Fairness, vom Commitment und vom Vertrauen abhängig. Eine wichtige Funktion für die Survivors hatte die unmittelbare Führungsebene, an der sie sich stark orientierten.

Weiter wurden zwei nicht unbedeutende Unterschiede zwischen dem angelsächsischen Raum und der Schweiz von Berner hervorgehoben: Im angelsächsischen Raum ist meistens kurz nach der Information über das Downsizing bekannt, welche Mitarbeitenden entlassen werden. In der Schweiz und in Deutschland gibt es meistens eine längere Spanne der Ungewissheit. Im Gegensatz zu den USA sind hier keine Firmen bekannt, die soziale Maßnahmen zur Bekämpfung negativer Survivor-Reaktionen einsetzen. Man findet auch kaum Outplacement-Firmen, die Programme für Survivors anbieten.

3.2 Lean Management und Downsizing

Aus der *Lean Management-Forschung* wurde in mehreren Studien gezeigt, wie kritisch es ist, Erkenntnisse aus verschiedenen Ländern zu übertragen (Bungard 1995; Ulich 1996; 1998). Da Downsizing zumindest bezüglich des Personalabbaus und der Ziele in engem Zusammenhang mit dem Lean Management steht, ist vor einer "eins zu eins" Übertragung der angelsächsischen Ergebnisse auf Deutschland oder die Schweiz zu warnen. Deshalb benötigt es dringend Forschung, die sich mit Survivor-Reaktionen befasst. Nur mit fundiertem Wissen über die Situation und die Reaktionen der Verbleibenden können schon zu Beginn von Personalabbau-Projekten – im Sinne eines Total Quality Management – Maßnahmen zur Bewältigung von negativen Reaktionen der Überlebenden getroffen werden. Schäfer (1996, 520) fordert: "(...) es braucht anstatt hausgemachter Alltagspsychologie und Managementphilosophie sozialwissenschaftliche Erklärungen und Prognosen auf der Basis theoretischer Modelle und angewandter Forschung".

Aufgrund des Mangels an Forschung im deutschsprachigen Raum stammen die nachfolgenden Ausführungen zu den Reaktionen der Survivors mehrheitlich aus der angelsächsischen Literatur.

Ob Personalabbau positive oder negative Folgeerscheinungen nach sich zieht, ist zu-

nächst offen. Dennoch sind in der Literatur weitaus häufiger Fälle beschrieben, die die negativen Folgen von Downsizing-Prozessen aufzeigen. Verschiedene Studien zeigen, dass die mit dem Personalabbau verbundenen ökonomischen Gewinne (z.B. tiefere Kosten, höhere Gewinne, stärkere Aktienwerte) und organisationalen Ziele (z.B. steigende Produktivität, bessere Kommunikation, weniger Bürokratie, höhere Flexibilität) oft nicht erreicht werden (u.a. Armstrong-Stassen 1997; Burke/Cooper 2000; Cascio 1993; Kets de Vries/Balazs 1997; Kleinert/Klodt 2000; Lee 1997; Morris/Cascio/Young 1999; Tomasko 1992; Worrall/Cooper/Campbell 2000). Eine Erklärung dafür sind *die negativen Reaktionen der Survivors* (Baeckmann 1998; Berner 1999).

3.3 Der psychologische Kontrakt

Die Frage nach den negativen Survivorreaktionen steht in engem Zusammenhang mit den derzeitigen bestehenden psychologischen Rahmenbedingungen, insbesondere mit der Thematik des *psychologischen Kontrakts*. Der psychologische Kontrakt mit seinen impliziten Übereinkünften funktioniert, nebst dem schriftlichen Arbeitsvertrag, in erster Linie als Redundanz von Unsicherheit. Er soll jene Lücken füllen, die in einem formalen schriftlichen Vertrag nicht festgehalten werden (können) (Anderson/Schalk 1998; Grote 2000; Grote/Raeder 1999; Hiltrop 1995; Millward/Brewerton 2000; Rousseau 1995). Die Inhalte psychologischer Verträge unterscheiden sich nicht grundsätzlich von formalen Verträgen (Grote/Raeder 1999). Sie können sich mit Lohn, Arbeitszeit, Weiterbildung, Beförderungs-Maßnahmen usw. beschäftigen. Die für viele Arbeitnehmende bedeutendste Sicherheit – die Arbeitsplatzsicherheit – ist heute nicht mehr gewährleistet (Mondini 1999). „Job security in return for hard work and loyalty“ ist grundlegend in Frage gestellt (Grote/Raeder 1999, 30). Vom Arbeitnehmenden wird erhöhte Flexibilität, Innovation und Selbstverantwortung für die eigene Karriere verlangt (McCarthy/Hall 2000; Sennett 1998; Sparrow 2000). Wenn ein Unternehmen den Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitnehmenden jedoch nicht nachkommt, kann dies zu emotionalen Reaktionen führen.

Ein Beispiel einer kognitiven Reaktion ist die *Innere Kündigung*. Beim Konzept der Inneren Kündigung ist die Einstellung der Beschäftigten, die ein Verhalten nach sich zieht, das aus der Vermeidung negativer Konsequenzen und dem (un)bewussten Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative besteht, zentral. Der oder die innerlich Gekündigte weigert sich, sich über die noch als kontrollierbar empfundenen Bereiche hinaus zu engagieren, will seine/ihre Stellung behalten, obwohl die Arbeitssituation als frustrierend empfunden wird (Löhnert 1990; Faller 1993). Innere Kündigung betrifft somit den psychologischen Kontrakt, der nach Ansicht der Beschäftigten von der Unternehmung nicht eingehalten worden ist, d.h. die gegenseitigen (unausgesprochenen) Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen von Beschäftigten und Arbeitgeber. Auf der Beschäftigtenseite gehören dazu die Erwartung der Förderung, der Unterstützung und der Gerechtigkeit einschließlich der Kalkulierbarkeit der Handlungen des Arbeitgebers (Livingston 1997).

3.4 Arbeitsplatzunsicherheit

in Beispiel einer emotionalen Reaktion der MitarbeiterInnen auf Nichterfüllung des psycho-

logischen Kontraktes ist die Arbeitsplatzunsicherheit. Ein Gefühl von *Arbeitsplatzunsicherheit* ist für viele Arbeitnehmende Alltagsrealität geworden und wird heute auch immer mehr zum wissenschaftlichen Thema (u.a. Büssing 1999; Hellgren/Sverke/Isaksson 1999; Kinunen/Mauno/Nätti/Happonen 1999; Klandermans/van Vuuren 1999; Kluytmans/Ott 1999; Mohr 2000; Rosenblatt/Talmud/Ruvio 1999; De Witte 1999), nachdem sich die Forschung lange Zeit ausschließlich auf die Arbeitslosigkeit und deren Auswirkungen beschränkte. Zunehmende Grade der persönlichen Betroffenheit und der Verschlechterung des physischen und psychischen Befindens durch Arbeitsplatzunsicherheit zeigen sich in Abhängigkeit von der zeitlichen Nähe und Unmittelbarkeit des potentiellen bzw. real drohenden Arbeitsplatzverlustes. Nach Mohr (1997; 2000) ist die Arbeitsplatzunsicherheit klar von der Antizipation eines sicher eintretenden Arbeitsplatzverlustes zu differenzieren. Sie unterscheidet vier Stufen, die weder eine klare chronologische Abfolge noch eine Intensitätsabstufung implizieren:

- *Allgemeine gesellschaftliche Arbeitsplatzunsicherheit*: resultiert aus einer hohen Erwerbslosenquote oder aus einer wirtschaftlichen Krise in einer Branche.
 - *Allgemeine betriebliche Arbeitsplatzunsicherheit*: betrifft die ökonomische Instabilität eines Betriebes und äussert sich häufig in Gerüchten.
 - *Akute individuelle Unsicherheit*: verbindliche Berichterstattungen über die ökonomische Situation des Unternehmens werden gemacht und Umstrukturierungsmaßnahmen bekanntgegeben. Die Beschäftigten können ihre persönliche Zukunft im Betrieb jedoch noch nicht absehen.
 - *Antizipation des Arbeitsplatzverlustes*: tritt auf, wenn Entscheidungen gefällt, Kündigungen ausgesprochen worden sind und der Verlust der Stelle in absehbarer Zeit sicher ist.
- Eine solche Differenzierung könnte wichtig sein, weil jede Phase spezifische Bewältigungsstrategien nötig machen könnte (Mohr, 2000). Die Unterscheidung zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Antizipation eines sicher eintretenden Arbeitsplatzverlustes ist mit Ergebnissen der Stressforschung von Lazarus und Folkman (1984) stimmig, die der Antizipation eines stressvollen Ereignisses eine gleiche oder sogar wichtigere Bedeutung für Folgeerscheinungen einräumen als dem Ereignis selbst (vgl. auch Udris/Frese 1999). Es darf davon ausgegangen werden, dass das Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit einen Einfluss auf das Wohlbefinden, die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten wie auch längerfristig für die Vitalität eines Unternehmens hat (Hellgren u.a. 1999; Klandermans/van Vuuren 1999). Es muss aber auch beachtet werden, dass Arbeitnehmende in gleichen Situationen ganz unterschiedlich reagieren können (Subjektivität). Mögliche moderierende oder medierende Faktoren sind z.B. das Geschlecht, das Alter, die Ausbildung, die Position im Unternehmen, die Selbstwirksamkeit oder die Kontrollüberzeugung. Studien in diese Richtung sind rar. Eine theoretische Arbeit von Westman (2000), die mögliche Geschlechtsdifferenzen in Zusammenhang mit Arbeitsplatzunsicherheit untersucht, zeigte: Die meisten Studien beziehen ausschließlich Männer ein. Die wenigen durchgeführten Untersuchungen liefern inkonsistenteste Ergebnisse.

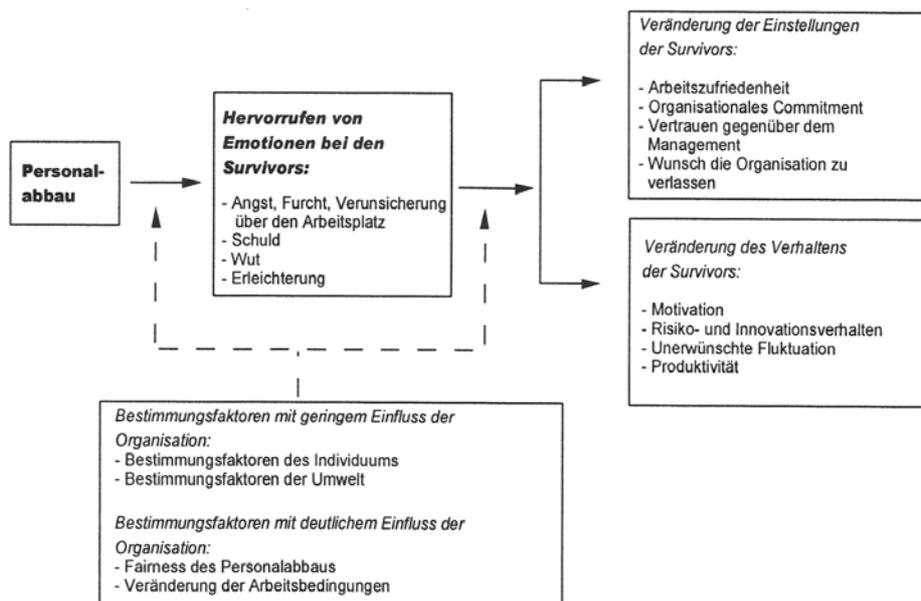
Empirische Studien haben wiederholt Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Wohlbefinden, physischen Gesundheitsbeschwerden und Stress gefunden (Hellgren u.a. 1999; Klandermans/van Vuuren 1999; Mohr 1997; 2000). Einige Untersuchungen wiesen auch Beziehungen zwischen Arbeitseinstellungen wie z.B. verminderte Arbeitszufriedenheit oder Kontrollüberzeugung und Arbeitsplatzunsicherheit nach (Büssing 1987; 1999; Hellgren u.a. 1999). Mohr (2000) zeigte beispielsweise in einem deutschen Stahlwerk,

dass bei den Arbeitern Ängstlichkeit und psychosomatische Beschwerden nach der Konkursanmeldung anstiegen. Die individuelle Kontrolle, die Dauer der Anstellung, anderweitige Beschäftigungsmöglichkeiten und soziale Unterstützung hatten einen moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und psychischer Gesundheit. Die Studie von Rosenblatt u.a. (1999) zeigte, dass mit steigendem Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit Verhaltensänderungen eintreten können, z.B. verminderte Arbeitsleistung, freiwillige Kündigung oder verringertes organisationales Commitment.

3.5 Theoretische Modelle zu Survivor-Reaktionen

In der überwiegend empirisch orientierten Forschung gibt es bislang *kein umfassendes theoretisches Modell* für die Analyse der Survivor-Reaktionen. Dies ist einerseits auf die Vielfältigkeit der Fragestellungen zurückzuführen und andererseits sind die Verbleibenden erst seit Mitte der 80er Jahre wissenschaftlich ein Thema. Dennoch finden sich einige theoretische Modelle, die nachfolgend vorgestellt werden.

Abb. 1: Strukturelles Modell der Survivor-Reaktionen (Brockner 1988)



3.5.1 Strukturelles Modell von Brockner

Brockner (1988) entwickelte ein *Modell zur strukturellen Analyse der Reaktionen* von Verbleibenden: Darin rufen Entlassungen emotionale Zustände wie Angst und Unsicherheit über den Arbeitsplatz, Wut, Erleichterung und Schuldgefühle hervor. Diese wiederum führen zu veränderten Einstellungen und Arbeitsverhalten. Zu den modifizierten Einstellungen gehören Arbeitszufriedenheit, organisationales Commitment, Vertrauen gegenüber dem

Management oder der Wunsch, die Organisation zu verlassen. Zu verändertem Verhalten werden u.a. Arbeitsleistung, Risiko- und Innovationsverhalten, Verhalten gegenüber Kollegen und Kolleginnen oder unerwünschte Fluktuationen gezählt. Zu letzterem ist anzumerken, dass oft gerade die qualifiziertesten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (Feldman/Leana 1992; Mone 1994). 'Survivor Leaver' sind oft die jüngeren, gut ausgebildeten und produktiven Angestellten mit guten Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt (Mone 1994). Die Stärke der Reaktionen macht Brockner von moderierenden Bestimmungsfaktoren des Individuums, der Umwelt und der formalen und informellen Organisation (z.B. Fairness des Personalabbaus, Veränderung der Arbeitsbedingungen) abhängig. Sein Modell ist in *Abbildung 1* wiedergegeben.

3.5.2 Prozess-Modell von Noer

Noer (1993) fokussiert im Gegensatz zum strukturellen Ansatz von Brockner den *Prozess von Downsizing-Reaktionen*. Dabei vermutet er in verschiedenen Phasen nach einem Abbauprozess unterschiedliche Reaktionen. Die Symptome der Survivors nach einem Personalabbau (sogenannte 'survivor sickness') sind nach seinem Modell mit denjenigen von Katastrophenüberlebenden oder mit Symptomen nach dem Tod und Verlust einer nahestehenden Person vergleichbar, wenn auch in ihrer Intensität moderater. Deshalb überträgt Noer das Trauerprozess-Modell von Kübler-Ross (1969) aus der Sterbe- und Verlustforschung mit phasischem Symptomverlauf auf die Survivor-Problematik. Das Unternehmen wird als symbolische 'Familie' betrachtet. Die Trennung von dieser 'Familie' führt zu den Sequenzen Schock, Wut, Verhandlung, Depression und schlussendlich Akzeptanz. Dabei wird der Trauerprozess als zentral für die psychische und physische Gesundheit der Betroffenen angesehen. Nur wenn das Management den Mitarbeitenden genügend Zeit einräumt, ihren Schock und ihre Wut auszudrücken und sie auch durch die folgenden Phasen verständnisvoll betreut, wird produktives Arbeiten wieder möglich. In vorstrukturierten Gruppendiskussionen mit Überlebenden und Einzelinterviews mit Personalverantwortlichen, die in Entlassungen involviert waren, fand Noer (1993) eine große Palette von (zumeist negativen) Survivorreaktionen: Gefühle von Arbeitsplatzunsicherheit, Ungerechtigkeit, Depression, Stress, Erschöpfung, reduzierte Risikobereitschaft und Motivation, Misstrauen und Gefühle des Betrogenseins, Wunsch, dass es zu Ende ist, Unzufriedenheit mit der Planung und Kommunikation, Ärger über den Entlassungsprozess, Fehlen einer strategischen Richtung, Fehlen von Glaubwürdigkeit des Managements, Kurzzeitprofitorientierung und ein Gefühl der permanenten Veränderung, vereinzelt aber auch positive Reaktion wie Optimismus und fortgesetztes Commitment. Noer konnte Survivorreaktionen auch noch fünf Jahre nach dem eigentlichen Downsizing-Prozess nachweisen und zeigte damit eine relativ hohe zeitliche Überdauerung unerwünschter Folgeerscheinungen. Das Phasenmodell von Noer ist in *Abbildung 2* veranschaulicht.

Trotz des Verdienstes eines Versuches der prozessualen Betrachtung lassen sich einige kritische Punkte an Noers Phasenmodell anfügen. Die genannten Phasen sind plausibel, treten aber trotzdem nicht immer auf. Eine Erklärung für unterschiedliche Downsizing-Prozesse dürften ungleiche personale und situative Faktoren sein. Beispielsweise entwickelt nicht jede Person ein gleich starkes Commitment für ihr Unternehmen, im Verlaufe des Lebens gemachte Erfahrungen sind äußerst vielfältig, erhaltene soziale Unterstützung von Arbeits-

kollegen, -kolleginnen, Familie und Freunden unterscheiden sich, usw. Damit ist auch die Gleichsetzung von Unternehmen und 'Familie' – heute insbesondere auf dem Hintergrund der psychologischen Kontrakt-Forschung – skeptisch zu beurteilen.

Tab. 2 Prozessmodell der Survivor-Reaktionen (Noer 1993)

1. Phase: Schock/Verleugnung

Schock dient zur Verdrängung des Unfassbaren.
Allmählich hartes Erwachsen.



2. Phase: Wut

Rein emotionale Beurteilung, allfällige positive Seiten bleiben unbemerkt.
Wut zuerst unfokussiert und später auf die Verantwortlichen gerichtet, Verantwortung abgeschoben auf andere Personen.
Innere Kündigung und Minimum an Einsatz, um die Stelle zu behalten.



3. Phase: Verandlung

Minimierung des Verlustes.
Die Survivors entwickeln unrealistische Ideen für die Erhaltung des alten Zustandes und für die Beeinflussung von anderen Personen



4. Phase: Depression

Wut gegen sich selbst und nicht mehr gegen andere.
Eigene Vorwürfe, dass sie mit eigenen Massnahmen den Personalabbau hätten vermeiden können. Sie fühlen sich schuldig, dass sie weiterhin beschäftigt sind.
Durch Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle können Produktivität und Kreativität leiden (self-fulfilling prophecy)



5. Phase: Akzeptanz

Anfangs fühlen sich Survivors immer noch schlecht.
Es besteht aber die Bereitschaft und der Wille, die veränderte Situation zu akzeptieren.
Neue Erwartungen an die Organisation und die Karriere entstehen.
Adaption an die neue Situation.
Der Trauerprozess ist abgeschlossen, wenn der Verlust akzeptiert wird und vielleicht sogar ein Sinn dahinter gesehen wird.

3.5.3 Typologisches Modell von Mishra und Spreitzer

Ein *typologisches Modell* zur Erklärung von Survivor-Reaktionen stammt von Mishra und Spreitzer (Mishra/Spreitzer 1998; Spreitzer/Mishra 2000), die vier "Survivor-Archetypen" auf

zwei Verhaltensdimensionen beschreiben: (1) *konstruktiv* (keine Bedrohungsgefühle durch Downsizing, Bereitschaft zur Kooperation mit dem Management) versus *destruktiv* (Bedrohungsgefühle und geringe Kooperationsbereitschaft) und (2) *aktiv* (Glaube an die Bewältigbarkeit von Downsizing) versus *passiv* (Einschätzung geringer Bewältigungsfähigkeit, geringe persönliche Initiative). Daraus ergeben sich die vier Typen, die in *Abbildung 3* dargestellt sind.

Abb. 3: Archetypische Survivor-Reaktionen
(Mishra/Spreitzer 1998; Spreitzer/Mishira 2000)



In diesem Modell wird auf das Stress-Bewältigungs-Modell von Lazarus und Folkman (1984) rekurriert und die Verhaltenstypen in Abhängigkeit von der Einschätzung der Situation (Vertrauen in das Management und Gerechtigkeit) und der Bewältigung (Empowerment und Arbeitsgestaltung) empirisch in einem Raumfahrt-Unternehmen vor und nach dem Downsizing-Prozess überprüft (vgl. Shaw/Barett-Power 1997). Insgesamt bestätigen sich die vier Typen, aber aufgrund fraglicher Reliabilität sind nach Spreitzer und Mishra (2000) weitere Untersuchungen nötig.

3.6 Moderierende Faktoren

Alle bis anhin genannten Folgeerscheinungen bei Survivors sind von zentraler Bedeutung für die ökonomischen Faktoren (z.B. Effektivität, Qualitäts- und Prozesssicherheit, Produktinnovation) eines Unternehmens. Wie stark solche Survivorreaktionen Unternehmen schädigen können, hängt maßgeblich von der Effizienz von Bewältigungsstrategien und von moderierenden Faktoren der Person, der Umwelt und der Organisation ab. Basierend auf dem Stress-Konzept von Lazarus und Folkman (1984) machen Shaw und Barrett-Power (1997) die Effektivität im Downsizing-Prozess von der *Informationsbeschaffung und -verwertung*

(appraisal) durch Individuen, Gruppen und Organisationen und von geeigneten Bewältigungsstrategien abhängig. Verzerrungen und Fehler in der Informationsverarbeitung kommen durch Selektion und Kontrolle (Zurückhaltung) und durch kognitive Fehler (insbesondere inkorrekte Attribution) zustande. In einer Studie von Casey, Miller und Johnson (1997) beklagten verbliebene amerikanische Versicherungsangestellte den Informationsmangel, dies wiederum verstärkte ihre Arbeitsplatzunsicherheit und die Art und Weise, wie sie sich Informationen beschafften. Bei Mone (1994) waren Survivors in der Schwerindustrie mit hohem *Glauben in ihre beruflichen Fähigkeiten* eher bereit, ein Unternehmen von sich aus zu verlassen. Nach Mishra und Spreitzer (1998) sowie Kets de Vries und Balazs (1997) werden negative Survivorreaktionen abgeschwächt, wenn die Arbeitnehmenden während des Downsizing-Prozesses *Vertrauen in das Management* besitzen. Allerdings reagieren Verbleibende auch tendenziell heftiger, wenn das Commitment zur Organisation vor dem Downsizing-Prozess hoch war (Kets de Vries/Balazs 1997; Mishra/Spreitzer 1998). Verschiedentlich konnte auch gezeigt werden, besonders von der Gruppe um Brockner, dass unerwünschte Reaktionen des verbleibenden Personals durch getroffene Maßnahmen im Bereich der *Fairness* (z.B. klare Begründungen der Entlassungen oder Betroffenheit aller Hierarchiestufen) abgeschwächt werden (u.a. Brockner 1992; Brockner u.a. 1987; 1994; Brockner/Wiesenfeld 1993; 1996; Wiesenfeld/Brockner/Martin 1999).

Zwei Thematiken, erstens das Schicksal des *mittleren Managements* und zweitens der *Gesundheitszustand* der Survivors, wurden im Downsizing-Prozess bislang kaum diskutiert.

3.7 Die Rolle des mittleren Managements

Die Rolle des mittleren Managements (Führungskräfte, Kaderpersonal, Industriemeister u.a.) wird in der deutschsprachigen Literatur vorwiegend im Zusammenhang mit Arbeitsstrukturierungs- und Reorganisationskonzepten (Lean Management, Total Quality Management, Einführung von Gruppenarbeit) diskutiert und auf die "Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten" (Fuchs-Frohnhofen/ Henning 1997) fokussiert. Eine Verbindung zur Survivorthematik scheint aber nur vereinzelt hergestellt worden zu sein (Baeckmann 1998). Zwei parallele Entwicklungen können dabei konstatiert werden: sowohl eine „Meisterkrise“ als das allmähliche Verschwinden einer 'überflüssigen' Position als auch eine „Renaissance“ mit einer Aufwertung als 'kleiner Unternehmer im Unternehmen' (Jauch 1997). Nebst Kurzzeitverträgen und Freelancing ist auch die selbstständige Erwerbstätigkeit v.a. für mittlere und ältere Personen eine attraktive Karrieremöglichkeit. Diese wird, wie ansteigende Zahlen von Kleinunternehmen in den letzten Jahren zeigen, gehäuft realisiert (Feldman 2000). Dennoch belegen Fallstudien, dass eine Minderheit der Betroffenen für sich Entwicklungschancen sieht, während der größere Teil Verunsicherung und Bedrohung erlebt (Faust/Jauch/Brünnecke/Deutschmann 1999; Konrad/Paczkowski 1998; Steinmetz 1998). Manager in Firmen mit Umstrukturierungen - insbesondere das mittlere Kader - erfahren vermehrt Verletzungen des psychologischen Kontraktes und Arbeitsplatzunsicherheit, wechseln ihre Stelle häufiger, suchen oft das klärende Gespräch mit Vorgesetzten, zeigen weniger Einsatz (z.B. weniger Qualitätskontrolle, Verspätungen und Absenzen), Motivation, Moral und Loyalität ihrem Unternehmen gegenüber und müssen mehr Verantwortung übernehmen (Turnley/Feldman 1998; 1999; Worrall u.a. 2000).

3.8 Gesundheit und Downsizing

Untersuchungen, die *genauer* den Gesundheitszustand der Survivors zum Gegenstand machen, sind rar und werden gefordert (Landsbergis u.a. 1999; Kivimäki u.a. 2000). Gesundheit soll im Sinne der WHO (1946) allgemein verstanden werden als Zustand des physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Die potentiell gesundheitsbeeinträchtigenden und -schädigenden Bedingungen, mit denen Survivors konfrontiert sind, können in *pathogenetischer* Tradition mit der Frage verbunden werden, ob "Arbeit krankt macht". Roskies und Louis-Guerin (1990) stellten an Managern in drei kanadischen Unternehmen fest, dass mit zunehmender subjektiv erfahrener Arbeitsplatzunsicherheit nach einem Downsizing-Prozess physische Gesundheitsbeschwerden zunahmen. Dabei war der Zusammenhang mit subjektiven physischen Beschwerden stärker als mit objektiven. Nach Privatisierung und Umstrukturierung in einem britischen Wasserwerk sank bei den Mitarbeitenden die Arbeitszufriedenheit und die psychische und physische Gesundheit verschlechterte sich (Nelson/ Cooper/Jackson 1995). Kivimäki u.a. (2000) untersuchten die Auswirkungen von Personalreduktionen und kurzfristigen (= 3 Tage) sowie langfristigen Krankheitsabsenzen bei finnischen Staatsangestellten. Während die kurzfristigen Krankheitsmeldungen zurückgingen, war der Stand für länger dauernde Krankheiten erhöht. Dabei konnten die Kurzzeitdie Langzeitabsenzen nicht kompensieren. Die Autoren machten die sich wandelnde Unternehmenskultur für diese Befunde verantwortlich: Auf der einen Seite fürchteten sich Angestellte vor weiteren Entlassung und versuchten ihre kurzfristigen Absenzen möglichst gering zu halten. Auf der anderen Seite könnten erhöhte Arbeitsanforderungen zu langwierigen Krankheiten geführt haben.

Kontrastierend zum pathogenetischen Modell kann nach *salutogenetischen* Konzepten gefragt werden, ob "Arbeit gesund macht", d.h. wie und warum Menschen trotz Belastungen und Stress gesund bleiben bzw. wie sie ihre Gesundheit wieder herstellen (Antonovsky 1987; 1997; Roth 1996; Udris/Kraft/Mussmann/Rimann 1992; Udris/Rimann 2000). Konzepte der gesundheitsschützenden und -fördernden organisationalen Ressourcen sind im präventiven Sinne geeignet, die bisher überwiegend negativen Reaktionen der Survivors zu mildern bzw. unter Umständen gar nicht entstehen zu lassen. Hierzu zählen, wie oben aufgeführt, personale sowie soziale und organisationale Ressourcen, beispielsweise Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden, empfundene Gerechtigkeit des Personalabbaus, Vertrauen in das Management oder wahrgenommene Veränderung der Arbeitsbedingungen.

4 Fazit und vorläufiges Rahmenkonzept

Aus dem skizzierten Stand der Forschung läßt sich folgendes *Fazit* ziehen: Trotz der in den letzten Jahren intensivierten Forschung zu den Bedingungen, Prozessen und Folgen von Downsizing besteht Forschungsbedarf auf der theoretischen Ebene, der methodisch-empirischen Ebene und der praktischen Ebene.

Auf der *theoretischen Ebene* ist die Vielzahl der verwendeten Konstrukte auffallend, die als Survivor-Reaktionen bezeichnet werden, über deren Zusammenhang und Funktion aber noch vielfach Unklarheit besteht: z.B. psychologischer Kontrakt, innere Kündigung, Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Gesundheit. Der Entwicklung theore-

tischer Modelle wird relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die wenigen vorhandenen Modelle - Struktur- und Prozess-Modelle - sind ausschließlich deskriptiv und vermögen - offensichtlich wegen der (zu) großen Anzahl an moderierenden Faktoren und Rahmenbedingungen - die individuellen und organisationalen Folgen kaum zu erklären.

Auf der *methodisch-empirischen Ebene* überwiegen - der angelsächsischen Forschungstradition folgend - quantitative Methoden mit Querschnittscharakter, d.h. meist einmalige Fragebogen-Studien mit den verbliebenen Beschäftigten nach erfolgtem Downsizing. Befragungen unterschiedlicher betrieblicher Akteure - und damit unterschiedlicher 'Betroffenheit' - sind sehr selten. Prozessbeobachtungen über längere Zeiträume sind kaum zu finden. Die Forschungslage bezüglich der Zielgruppen ist noch weitgehend unstrukturiert bzw. teilweise widersprüchlich: Je nach Alter, Qualifikationsniveau, betrieblichem Status, Aufgabenzuschnitt, Arbeitsmarktoptionen etc. sind die Folgen für die Survivors unterschiedlich. Die Situation des (ehemaligen) mittleren Managements in spezieller Verbindung zur Thematik der Survivors ist kaum erforscht.

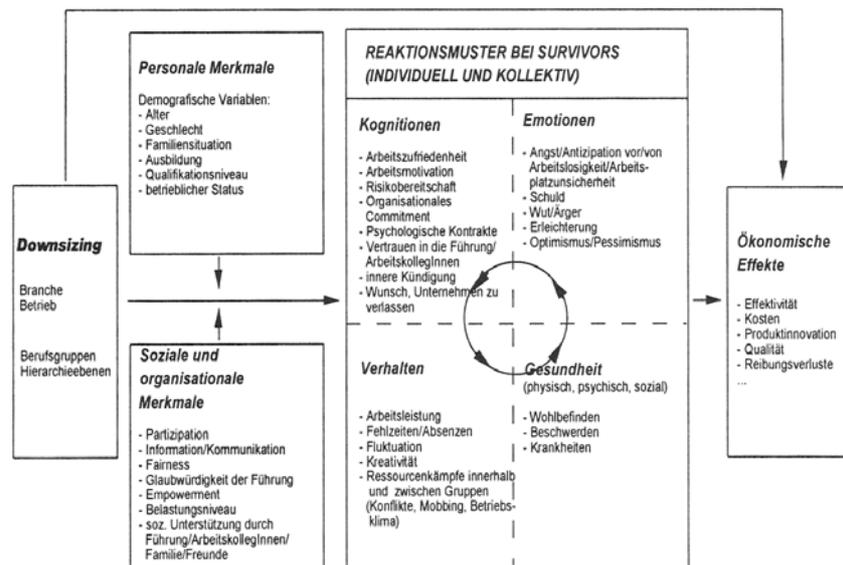
Auf der *praktischen Ebene* scheint besonders großer Handlungsbedarf zu bestehen. Zwar fehlt es nicht an vereinzelt Vorschlägen, z.B. hinsichtlich betrieblicher Informationspolitik, Personalbetreuung, Qualifizierungs-Maßnahmen oder partizipativem Management, eine Umsetzung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Maßnahmen existieren - von wenigen Ausnahmen abgesehen - offensichtlich bislang nicht (Cartwright/Hudson 2000; Noer 2000).

In der Diskussion um die Problematik der Survivors werden möglicherweise ein *quantitativ-statistischer* und ein *normativ-ethischer* Aspekt übersehen: In der Regel betrifft ein Personalabbau in einem Unternehmen meist nur eine Minderheit der Beschäftigten in der Größenordnung von (geschätzten) 5 - 15%, d.h. die verbleibenden 85 - 95% der Belegschaft stellen die neuen 100% des 'schlankeren' Unternehmens dar. Aus quantitativ-statistischer Sicht also kein Problem? Das verbleibende Personal als "Überlebende" zu bezeichnen, betrifft hingegen die normativ-ethische Haltung, die nicht nur die ökonomischen Kosten - und manchmal auch die 'Überlebensfähigkeit' - von Unternehmen berücksichtigt, sondern die psychosozialen und gesellschaftlichen Kosten in Rechnung stellt - und damit längerfristig auch die individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie Gesundheit und Wohlbefinden der (verbliebenen) Beschäftigten. So beschreiben Rosenblatt und Schaeffer (2000), orientiert am Konzept der organisationalen Gerechtigkeit von Brockner und Greenberg (1990), *ethische Dilemmata* im Zusammenhang mit Downsizing-Prozessen. Diese Dilemmata entstehen bei den strategischen Entscheidungen zum Downsizing (z.B. Shareholder vs. Stakeholder values, Bevorzugung vs. Diskriminierung von bestimmten Personengruppen), beim Umgang mit den betroffenen Personen (z.B. Kosten- vs. Investment-Überlegungen: Outplacement, Beratung, Weiterbildung, finanzielle Unterstützung), bei der Kommunikation vor, während und nach dem Downsizing (z.B. Information als utilitaristischer Machtmissbrauch vs. Akzeptieren von allgemein gültigen Rechten und Ansprüchen nach Gerechtigkeit und Fairness).

Abschließend wird der Versuch unternommen, die theoretisch konzipierten und empirisch erfassten Konstrukte und Merkmale in einem *vorläufigen Rahmenkonzept* zu Downsizing und Survivors zusammen zu fassen, das in *Abbildung 4* wiedergegeben ist. Dieses Rahmenkonzept erhebt nicht den Anspruch an ein theoretisches Modell, sondern es ordnet zunächst die Merkmale in Konstruktklassen. Anordnung und Gruppierung der Kategorien folgen der Logik von Einfluss- und moderierenden Faktoren sowie der psychosozialen

Auswirkungen und ökonomischen Effekte und sollten selbsterklärend sein. Aufgabe zukünftiger Forschung muss es sein, sowohl kohärente *theoretische Modelle* zu entwickeln, die über die deskriptive Ebene hinausgehen, als auch empirische Untersuchungen durchzuführen, die den *Prozess* des Downsizing und den damit verbundenen Umgang der Betroffenen fokussieren.

Tab. 4: Rahmenkonzept Downsizing und Survivors



Literatur

- Anderson, Neil, RenéSchalk (1998). Editorial: The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637-647.
- Antonovsky, Aaron (1987). *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, Aaron (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit.* Deutsche erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Armstrong-Stassen, Marjorie (1997). The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: An exploratory study. *Anxiety, Stress and Coping*, 10, 377-384.
- Badura, Bernhard (1993). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In K. Höchstetter (Hrsg.), *Gesundheitsförderung im Betrieb. Neue Antworten auf neue Herausforderungen* (S. 47-60). München: Fachhochschulschriften Sandmann.
- Baeckmann, Susanne von (1998). *Downsizing - Zwischen unternehmerischer Notwendigkeit und individueller Katastrophe.* München: Rainer Hampp Verlag.
- Baruch, Yehuda, Patricia Hind (1999). Perceptual motion in organizations: Effective management and the impact of the new psychological contracts on „survivor syndrome“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 295-306.

- Berner, Samuel (1999). Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau. Bamberg: Divo-Druck OHG.
- Brockner, Joel (1988). The effects of work layoffs on survivors: research, theory, and practise. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Brockner, Joel (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34, 9-28.
- Brockner, Joel, J. Davy, C. Carter (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 229-244.
- Brockner, Joel, J. Greenberg (1990). The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective. In J. S. Carroll (Eds.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. (Chapter 3, pp 45-75) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brockner, Joel, Steven Grover, Thomas Reed, Rocki DeWitt, Michael O'Malley (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-542.
- Brockner, Joel, Mary Konovsky, Rochelle Cooper-Schneider, Robert Folger, Christopher Martin, Robert Bies (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Brockner, Joel, Batia Wiesenfeld (1993). Living on the edge (of social and organizational psychology): The effects of job layoffs on those who remain. In J. K. Murnighan (Eds.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 119-140). Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.
- Brockner, Joel, Batia Wiesenfeld (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Bungard, Walter (1995). *Lean Management auf dem Prüfstand*. Weinheim: Psychologie Verlags-Union.
- Burke, Ronald, Cary Cooper (2000). The new organizational reality: transition and renewal. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 3-19). Oxford: Blackwell.
- Büssing, André (1987). Arbeitsplatzunsicherheit und Antizipation von Arbeitslosigkeit als Stadien des Arbeitslosigkeitsprozesses. *Soziale Welt*, 38, 309-329.
- Büssing, André (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 219-242.
- Cartwright, Susan, Sarah-Louise Hudson (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 269-283). Oxford: Blackwell.
- Cascio, Wayne (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Casey, Mark, Vernon Miller, John Johnson (1997). Survivors' information seeking following a reduction in workforce. *Communication Research*, 24, 755-781.
- Faller, Michael (1993). *Innere Kündigung: Ursachen und Folgen*. München: Hampp.
- Faust, Michael, Peter Jauch, Karin Brünnecke, Christoph Deutschmann (1999). *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik* (3., erw. Aufl.). München: Hampp.
- Feldman, Daniel C. (2000). Down but not out: career trajectories of middle-aged and older workers after downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 188-201). Oxford: Blackwell.
- Feldman, Daniel C., Carrie R. Leana (1992). *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York: Maxwell Macmillan International.

- Fuchs-Frohnhofen, Paul, Klaus Henning (1997). Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band I und II. München: Hampp.
- Gowing, Marilyn K., John D. Kraft, James C. Quick (1998). The new organizational reality. Downsizing, restructuring, and revitalization. Washington, DC: American Psychological Association.
- Grote, Gudela (2000). Hilfe bei der Neuorientierung. Mehr Sicherheit durch gemeinsame Karriereplanung. *Panorama*, 2, 15-18.
- Grote, Gudela, Sabine Raeder (1999). Der neue psychologische Kontrakt. *Persorama*, 4, 30-33.
- Hellgren, Johnny, Magnus Sverke, Kerstin Isaksson (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Hiltrop, Jean-Marie. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Jauch, Peter (1997). Industriemeister und industrielle Reorganisation. München: Hampp.
- Kets de Vries, Manfred, Katharina Balazs, (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- Kinnunen, Ulla, Saija Mauno, Jouko Nätti, Mika Happonen (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 243-260.
- Kivimäki, Mika, Jussi Vahtera, Amanda Griffiths, Tom Cox, Louise Thomson (2000). Sickness absence and organizational downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper, Cary (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 78-94). Oxford: Blackwell.
- Klandermans, Bert, Tinka van Vuuren (1999). Job insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 145-153.
- Kleinert, Jörn, Henning Klodt (2000). Megafusionen - Trends, Ursachen und Implikationen. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kluytmans, Frits, Marlies Ott (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.
- Konradt, Udo, Kerstin Paczkowski (1998). Zur veränderten Rolle von Industriemeistern nach Einführung von Gruppenarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 275-279.
- Kübler-Ross, Elisabeth (1969). *On death and dying*. New York: Collier.
- Landsbergis, Paul, Peter Schnall, Janet Cahill (1999). The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 108-130.
- Lazarus, Richard S., Susan Folkman (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lee, Peggy (1997). A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 19, 879-894.
- Livingston, Karen (1997). Arbeitszufriedenheit, Innere Kündigung und Burnout – der empirische Versuch einer Zusammenarbeit dreier Konstrukte. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit. Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- Löhnert, Winfried (1990). *Innere Kündigung: Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Frankfurt: Lang.
- McCarthy, John, Douglas Hall (2000). Organizational Crises and change. The new contract at work. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 202-219). Oxford: Blackwell.
- Millward, Lynne, Paul Brewerton (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-62.
- Mishra, Aneil, Gretchen Spreitzer (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Mohr, Gisela (1997). *Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit*. Bern: Lang.

- Mohr, Gisela (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with the special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 337-359.
- Mondini, Patrizia (1999). Arbeitsplatzsicherheit und Kohärenzgefühl – Eine qualitative Studie zur Belastungsbewältigung und zum Wohlbefinden. Unveröff. Lizentiatsarbeit. Zürich: Universität, Philosophische Fakultät.
- Mone, Mark (1994). Relationship between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization. *Human Resource Management*, 33, 281-298.
- Morris, James, Wayne Cascio, Clifford Young (1999). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, 27, 78-87.
- Nelson, Adrian, Cary Cooper, Paul Jackson (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 57-71.
- Noer, David (1993). *Healing the wounds*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noer, David (2000). Leading organizations through survivor sickness: a framework for the new millennium. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.). *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 235-250). Oxford: Blackwell.
- Palmer, Ian, Boris Kabanoff, Richard Dunford (1997). Managerial accounts of downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 623-639.
- Rosenblatt, Zehava, Zachary Schaeffer (2000). Ethical problems in downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.). *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 132-150). Oxford: Blackwell.
- Rosenblatt Zehava, Ilan Talmud, Ayalla Ruvio (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of work and organizational psychology*, 8, 197-217.
- Rosenblatt, Zehava, Schaeffer Zachary (2000). Ethical problems in downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.). *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 132-150). Oxford: Blackwell.
- Roskies, Ethel, Christiane Louis-Guerin (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345-359.
- Roth, S. (1996). Lean Management, Arbeitsgestaltung und Gesundheit. In U. Brandenburg, K. Kuhn, B. Marschall & C. Verkoyen (Hrsg.), *Gesundheitsförderung im Betrieb* (S. 259-289). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schäfer, Erich (1996). Aktivierung und Nutzung menschlicher Ressourcen. Welchen Beitrag können die Sozialwissenschaften zum Lean Management leisten? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48, 513-533.
- Sennett, Richard (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Shaw, James, Elaine Barrett-Power (1997). A conceptual framework for assessing organization, work group, and individual effectiveness during and after downsizing. *Human Relations*, 50, 109-127.
- Smith, C. (1994). Burned-out bosses. *Fortune*, 25, 44-52.
- Sparrow, Paul (2000). The new employment contract: psychological implications of future work. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 165-187). Oxford: Blackwell.
- Spreitzer, Gretchen, Anil Mishra (2000). An empirical examination of a stress-based framework of survivor responses to downsizing. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 97-118). Oxford: Blackwell.

- Steinmetz, Walter (1998). Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen - eine Studie im Produktionsbereich. München: Hampp.
- Tomasko, Robert M. (1992). Restructuring: Getting it right. *Management Review*, 81, 10-15.
- Tomasko, Robert M. (1993). Rethinking the corporation: the architecture of change. New York: Amacom.
- Turnley, William, Daniel Feldman (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Turnley, William, Daniel Feldman (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Udris, Ivars (1999). Was erhält Menschen gesund? Ressourcen der Gesundheit - arbeitspsychologisch betrachtet. Unveröff. Antrittsvorlesung, 19.1.99 an der ETH Zürich.
- Udris, Ivars, Michael Frese (1999). Belastung und Beanspruchung. In D. Frey, C. G. Hoyos (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Udris, Ivars, Ueli Kraft, Carin Mussmann, Martin Rimann (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In I. Udris (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit*. Psychosozial, Band 52, (S. 9-22). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Udris, Ivars, Martin Rimann (2000). Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte von SOC und ein Validierungsversuch. In H. Wydler, P. Kolip & T. Abel (Hrsg.), *Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts* (S. 129-147). Weinheim: Juventa.
- Ulich, Eberhard (1996). Neue Produktionskonzepte – ein kritischer Diskussionsbeitrag. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 50, 193-198.
- Ulich, Eberhard (1998). *Arbeitspsychologie* (4. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Westman, Mina (2000). Gender and job insecurity. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 119-131).
- WHO (1947). Definition des Wortes Gesundheit, aufgenommen in die Konstitution der World Health Organisation von 1946. *WHO Chronicle*, 1 (29).
- Wiesenfeld, Batia, Joel Brockner, Martin Christopher (1999). A self-affirmation analysis of survivors' reactions to unfair organizational downsizings. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 441-460.
- De Witte, Hans (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Worrall, Les, Cary Cooper, Fiona Campbell (2000). The impact of organizational change on UK managers' perceptions. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Organization in Crisis. Downsizing, Restructuring, and Privatization* (S. 44-57). Oxford: Blackwell.

Anschrift der Verfasser:

Vera Weiss, Prof. Dr. Ivars Udris
Institut für Arbeitspsychologie
ETH Zürich
Nelkenstr. 11
CH-8092 Zürich

Schlagwörter: Downsizing, Gesundheit, Lean Management, Psychologischer Kontrakt, Survivors