

Gernot Mühge  
**Fairnessempfinden und  
arbeitsmarktpolitische Motivation  
bei Personalabbau**

Ergebnisse der Evaluation der  
Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften

Stiftung Bildung und Beschäftigung  
Berlin // 18.11.2016

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

# Agenda

## Agenda

- Fragestellung: Personalabbau, Gerechtigkeit und Fairness
- Evaluation des Praktiker/Max-Bahr-Transfergesellschaften
- Empirische Ergebnisse
  - Fairness des AG und Belastungsindikatoren
  - Fairness, Einstellungen der Beschäftigten zum Transfer
  - Fairness und Effektivität der Transfergesellschaft
- Fazit

### **Fairnessempfinden und arbeitsmarktpolitische Motivation bei Personalabbau**

- Auswirkungen von Fairness des AG auf Beschäftigte im Personalabbau
- ...am Beispiel der Insolvenz der Praktiker-Baumarktketten

### Ausgangspunkt

- negative Effekte von Entlassungen auf die Gesundheit der Überlebenden und die Produktivität des Unternehmens (Cascio 2002)
- Gesundheitliche und psychosoziale Auswirkungen auf die Entlassenen; „Entlassungsschock“ (Kieselbach 2001)

## Gerechtigkeit und Fairness

- Gerechtigkeit entspricht dem Grundbedürfnis, „von seiner Umwelt [...] fair behandelt zu werden“ (Seisl 1998: 207).

### Drei Dimensionen von Gerechtigkeit/Fairness (Kieselbach 2001)

- Interaktionsgerechtigkeit
- Distributionsgerechtigkeit
- Prozedurale Gerechtigkeit

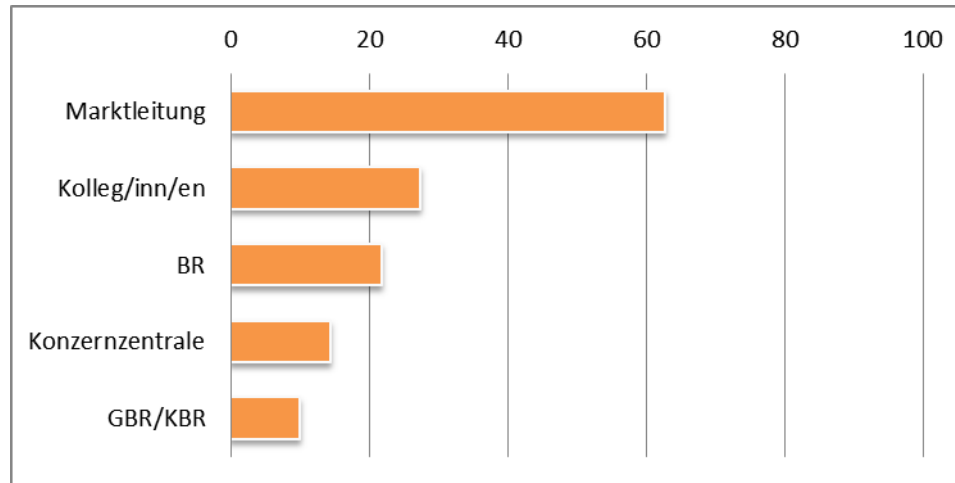
### Praktiker-Insolvenz

- Fokussierung auf Interaktionsgerechtigkeit  
= faire Kommunikation

## Akteure

Schlüsselrolle des *mittleren Managements* in der Kommunikation des Stellenabbaus

*Beispiel Praktiker/Max-Bahr: Welcher Akteur hat die Beschäftigten über die Insolvenz informiert?*



## Führung in Unternehmenskrisen

Verhaltenempfehlungen:

- Management-Literatur: Kommunikation mit den Beschäftigten als Kernelement von Führung
- Sozialpsychologische Arbeitslosenforschung: Kommunikation als zentrale Bedingung für das Fairnessempfinden der Beschäftigten

## Führung in Unternehmenskrisen (II)



### Empirische Befunde

- Führungsstil wird tendenziell autoritär, Kommunikation der Vorgesetzten verschlechtert sich (Schnopp 1993)
- Spannungsverhältnis zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensorientierung (Scholz 1994)
- Seisl 1998: „Führungsdilemma“ des mittleren Managements resultiert in eine „Politik der Geheimhaltung“
- Orientierungslosigkeit von Führungskräften (Steinle 2005; Maus 2012):
  - Bisherige Deutungsmuster der Führung („inspirierende“ Führung, „Commitment“, „Vertrauen“) verlieren in Krisen an Funktionalität
- Wegfall des „psychologischen Kontrakts“ (Baeckmann 1998)

Fairness und  
Kommunikation  
der Krise:  
**Arbeits-  
hypothesen**

H1: Mangelnde Fairness im Krisenmanagement des Arbeitgebers erhöht die Belastung der Betroffenen und führt tendenziell zur Demotivation

H2a: Empfundene Unfairness führt zu negativen Einstellungen der Beschäftigten gegenüber der Beratungsarbeit der Transfergesellschaft

H2b: ...und wirkt negativ auf die arbeitsmarktpolitische Effektivität



## Das Beispiel Praktiker AG

- Insolvenz der Praktiker- und Max-Bahr-Baumarktketten im Sommer 2013
- 15.000 Beschäftigte in 300 Filialen
- Transfergesellschaft im Verbund aus sechs Trägern plus Koordinator
- ...für 7.500 Transfer-Beschäftigte

# Fallbeispiel Praktiker

## Das Beispiel Praktiker AG

- Kaskadenförmige Entwicklung des Personalabbaus und der Insolvenz
- ...bedingt durch die komplexe Struktur des Praktiker-Konzerns
- kontinuierlich hoher Zeitdruck und rasches Anwachsen der Transferprojekte im Herbst/Winter 2013



## Fallbeispiel Praktiker

### Rahmenbedingungen der Transfergesellschaft

- Laufzeit der Transfergesellschaft:  
3 bis 6 Monate, nach Seniorität
- Ø 4,9 Monate
- Aufstockung auf 70% (Praktiker) bzw. 75% (Max Bahr) des vorherigen Netto-Entgelts
- Sozialplanmittel für Qualifizierung:  
EUR 200 pro Teilnehmer\_in
- ESF-Mittel: ca. EUR 300 pro TN

## Fallbeispiel Praktiker

### Einführung in die Transfergesellschaft Struktur der Teilnehmer\_innen

- 58% Frauen, 42% Männer
- Migrationshintergrund: unter 5%
  
- 86% mit Lehre oder Berufsausbildung
- ...davon 57% fachfremd beschäftigt
  
- lange Betriebszugehörigkeiten: Ø 17 Jahre (SD: 7,4)
- hohes Lebensalter der TN: Ø 47,8 Jahre (SD: 9,4)

## Forschungsprojekt und -methoden

### Evaluation des Transferprojekts

- Laufzeit: Oktober 2014 bis Juni 2016
- Quantitative Breitenbefragung der Transfer-Beschäftigten
  - Feldzeit 1. Quartal 2015
  - N=1.686 (22%)
- Qualitative Fallstudien über die Arbeit der sechs beteiligten Träger

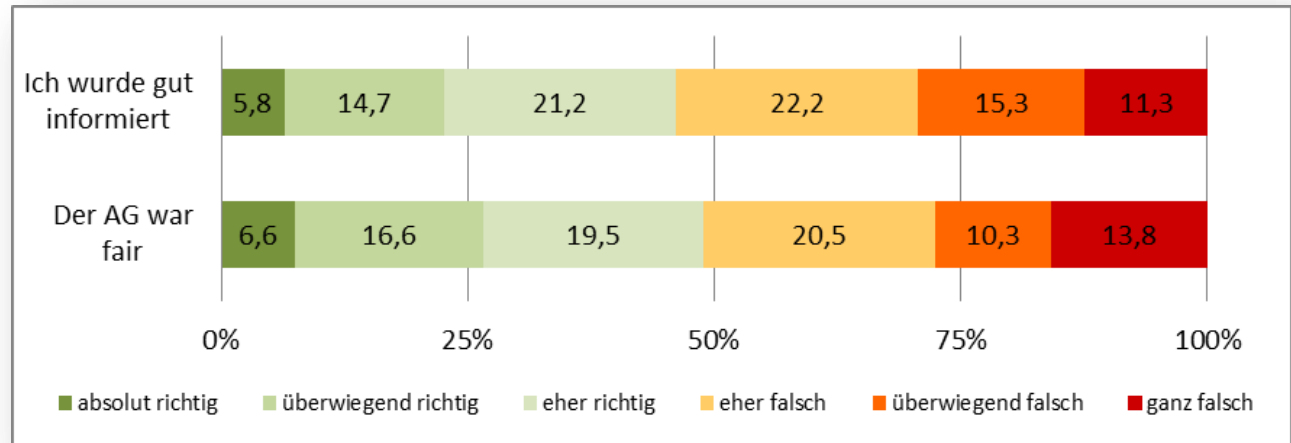


# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## H1: Fairness und Belastung

Zwei Indikatoren zur Messung von

- Qualität der Kommunikation über die Krisensituation
- Subjektive Fairness des AG



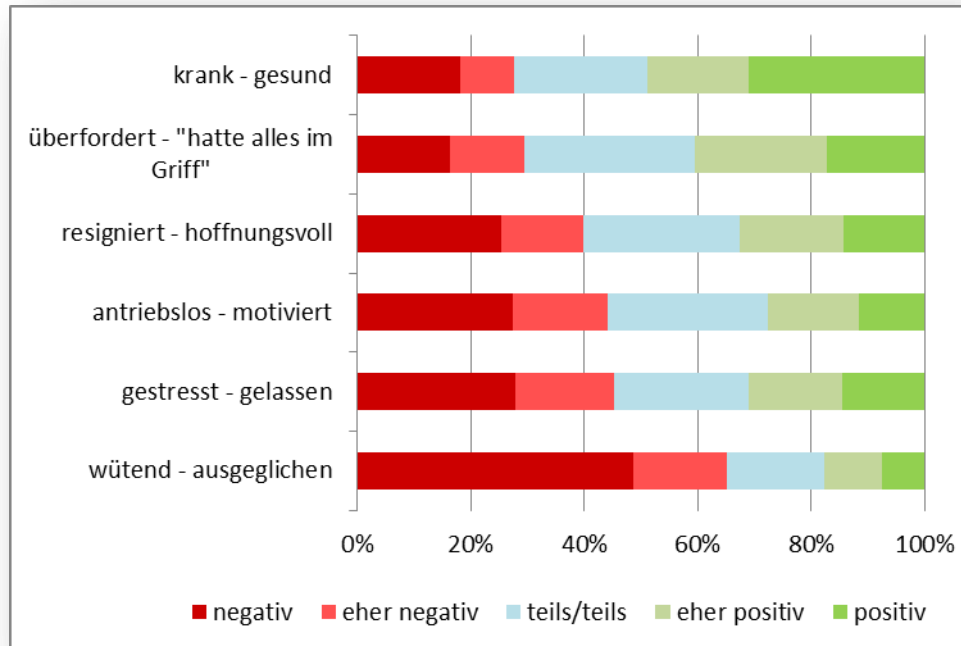
- Ergebnisse im Mittelfeld:  
PMB-Management wird weder als besonders gut noch besonders schlecht beurteilt
- kein Zusammenhang zu Alter und Betriebszugehörigkeit

Fairnessempfinden und Belastung der Beschäftigten:  
**Sechs Belastungsindikatoren**

- Emotionalität: „wütend“ bis „ausgeglichen“
- Lebensauffassung: „resigniert“ bis „hoffnungsvoll“
- Gesundheit „gesund“ bis „krank“
- Motivation: „antriebslos“ bis „motiviert“
- psychische Belastung: „gestresst“ bis „gelassen“
- Bewältigung: „überfordert“ bis „hatte alles im Griff“

# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## Belastungsindikatoren der Beschäftigten



- „**Wut**“ als dominierende Emotion
- Beschäftigte sind tendenziell eher „gestresst“, „antriebslos“ und „resigniert“
- **positiv: eher gesund als krank**



# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## Zusammenhang zwischen Fairness und Belastung der Beschäftigten

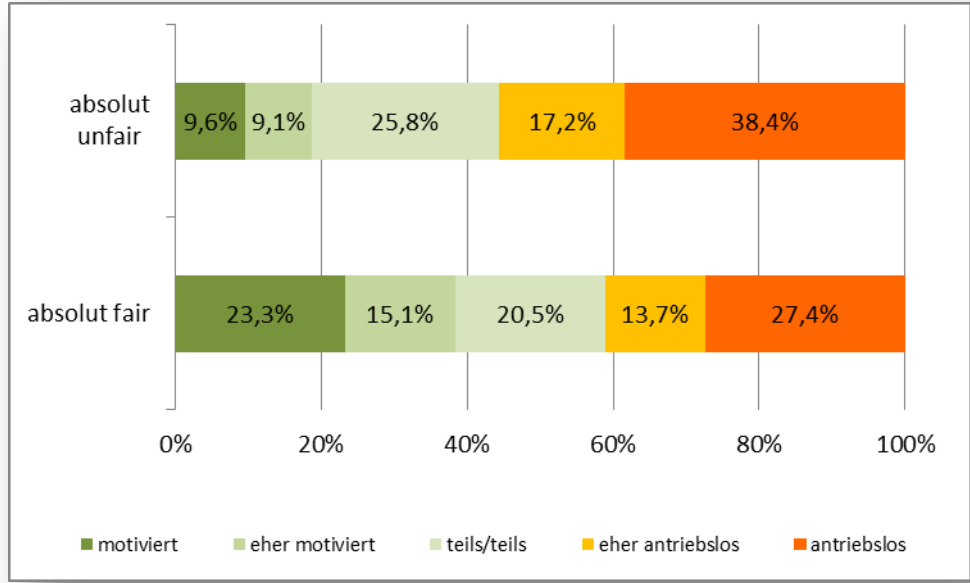
	Emotionalität	Lebensauffassung	Gesundheit	Motivation	psychische Belastung	Bewältigung
Wortpaar	ausgeglichen - wütend	hoffnungsvoll - resigniert	krank - gesund	motiviert - motiviert	gelassen - gestresst	„hatte alles im Griff“ - überfordert
Fairness	0,27**	0,17**	0,17**	0,13**	0,12**	0,0**
Informationspolitik des AG	0,22**	0,14**	0,14	0,09**	0,10**	0,09**

- Mangelnde Fairness verschlechtert die gesundheitlich-psychische Situation
- „Wut“ deutlichste Reaktion auf mangelnde Fairness
- kein Einfluss auf individuelle Bewältigungsressourcen

# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## Zusammenhang zwischen Fairness und Belastung der Beschäftigten

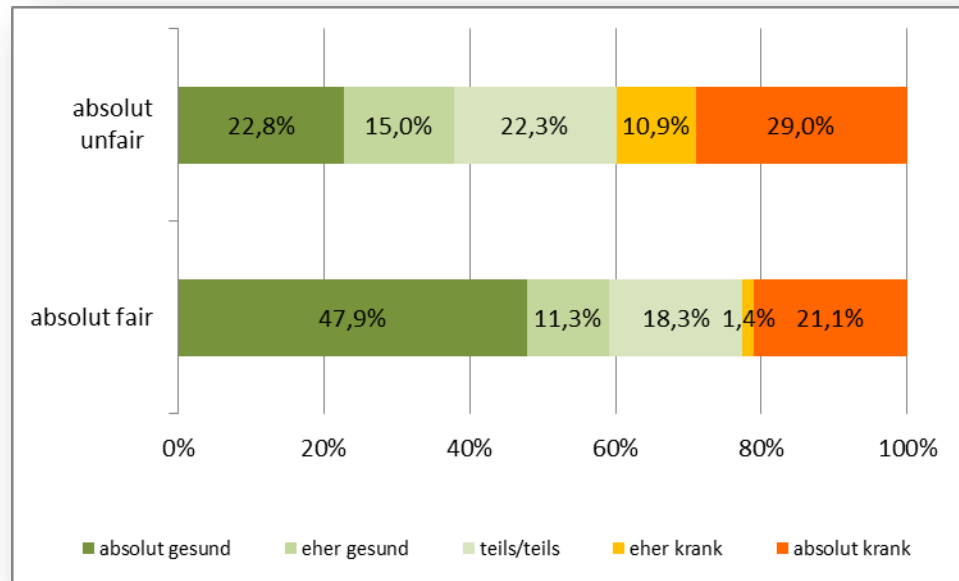
### Zwei Detailanalysen: **Motivation** und Gesundheit



# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## Zusammenhang zwischen Fairness und Belastung der Beschäftigten

### Zwei Detailanalysen: Motivation und **Gesundheit**



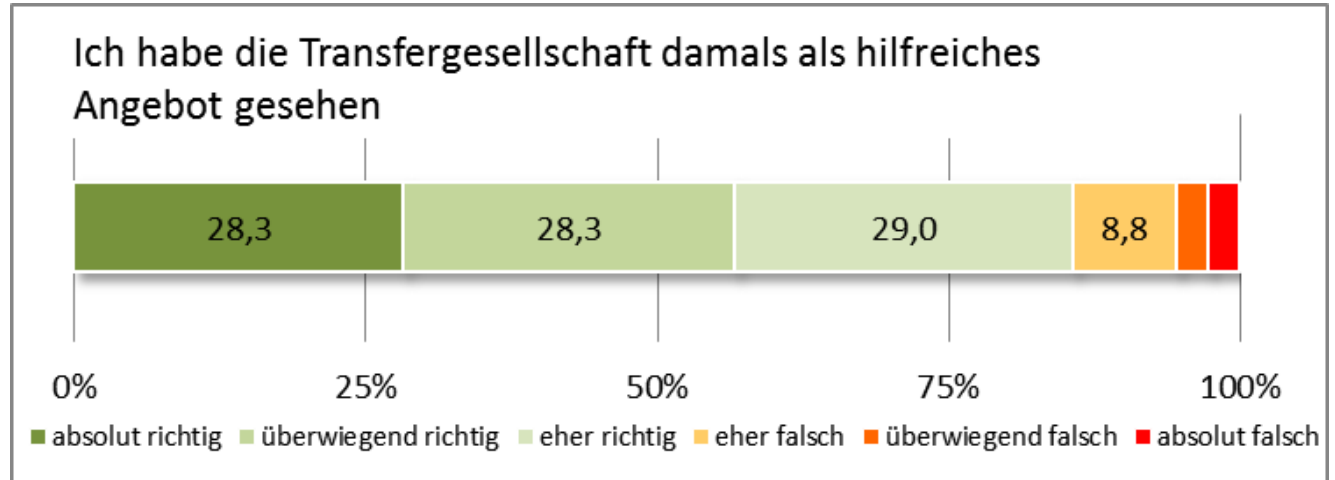
- **H1 – Zusammenhang von Fairness im PA und Belastung bestätigt**

## H2a: Wirkungen von Fairnessempfinden auf die Beratungsarbeit der TG

Zwei Indikatoren:

- Einstellung der TN zur TG im Vorfeld
- Allgemeine Bewertung der TG im Nachhinein

### Deskriptive Ergebnisse: **Einstellung zur TG im Vorfeld**

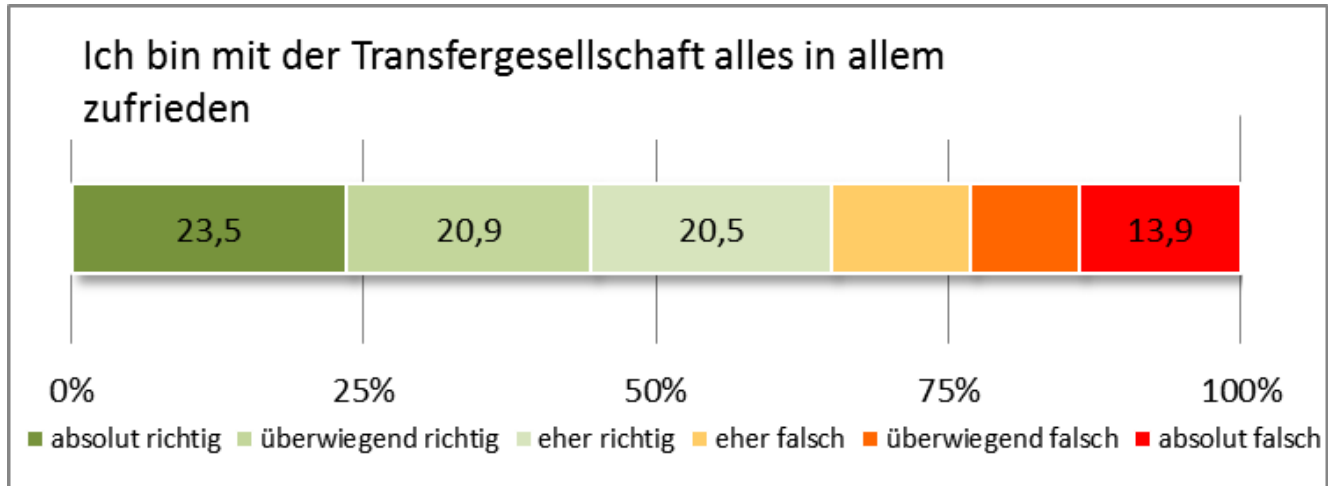


## H2a: Wirkungen von Fairnessempfinden auf die Beratungsarbeit der TG

Zwei Indikatoren:

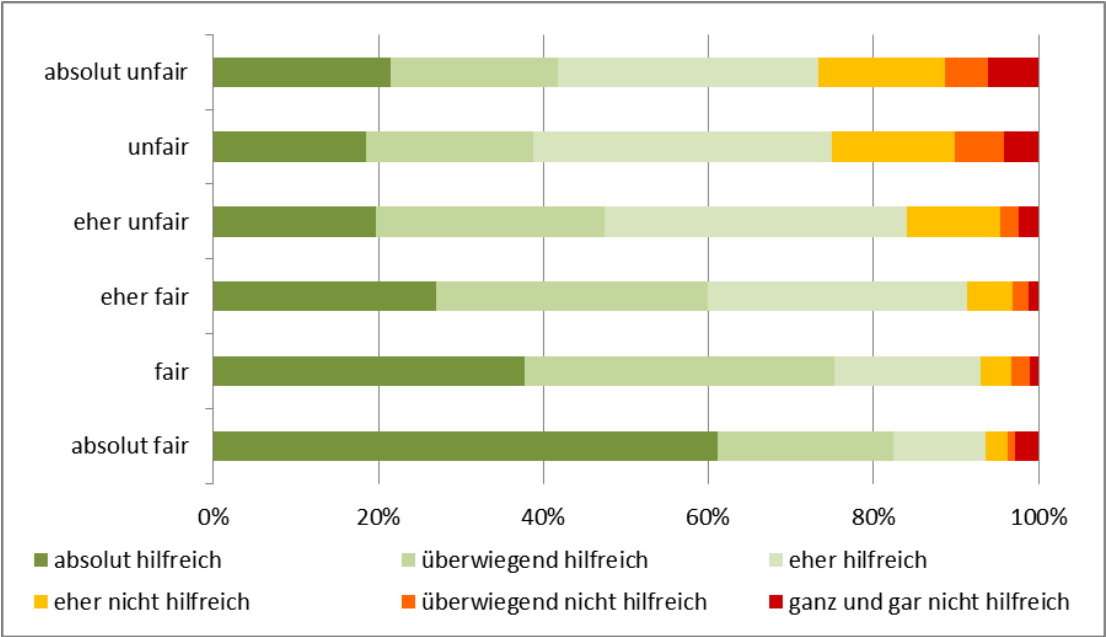
- Einstellung der TN zur TG im Vorfeld
- Allgemeine Bewertung der TG im Nachhinein

### Deskriptive Ergebnisse: **Allgemeine Bewertung der TG**



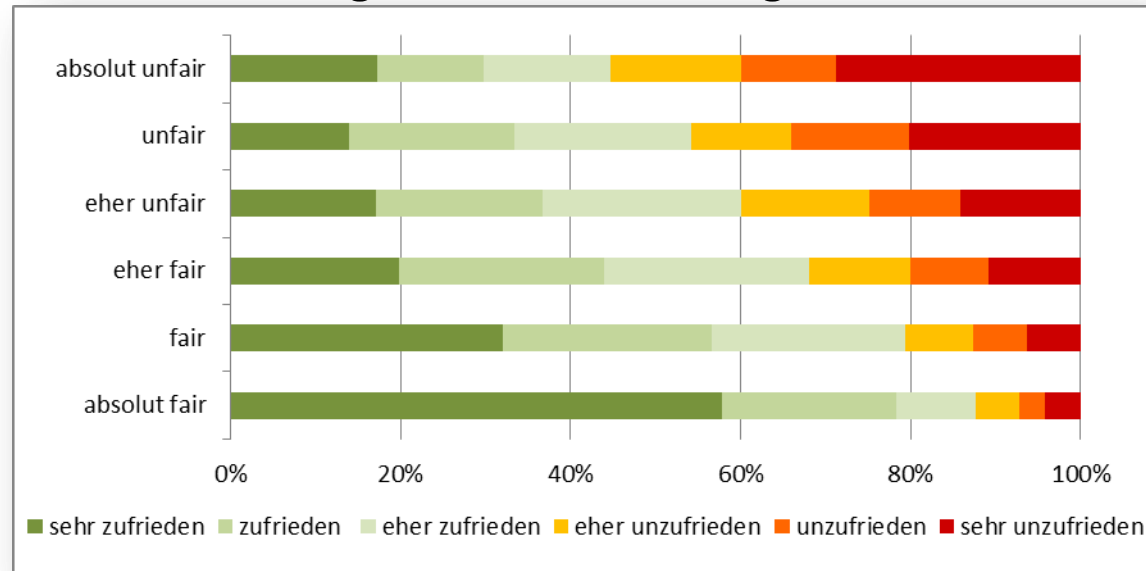
## H2a: Wirkungen von Fairnessempfinden auf die Beratungsarbeit der TG

Zusammenhang Fairness – Erwartungen der TN an die TG im Vorhinein



## H2a: Wirkungen von Fairnessempfinden auf die Beratungsarbeit der TG

### Fairness und allgemeine Bewertung der TG



- Zusammenhang zwischen „Fairness“ und der Einstellung/Bewertung der TG
- beide  $R=0,298$

# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB

## Zusammenhang zwischen Belastungssituation und der Bewertung der Arbeit der TG

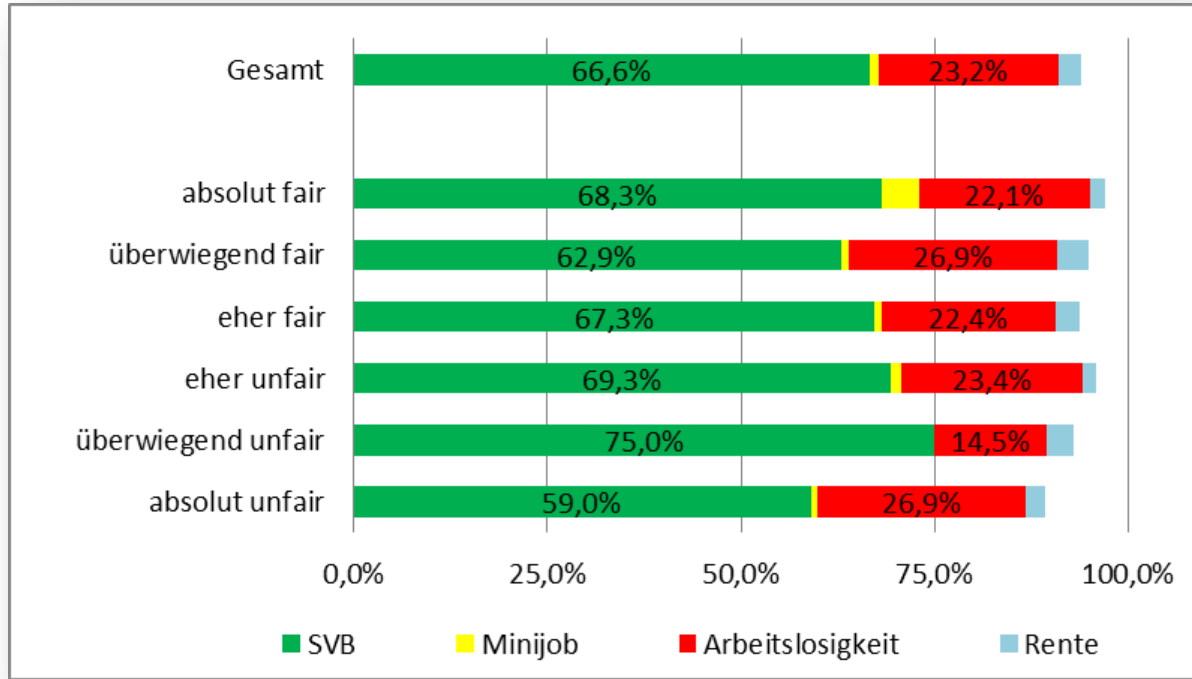
	Emotionalität	Lebensauffassung	Gesundheit	Motivation	psychische Belastung	Be-wältigung
Wortpaar	ausgeglichen - wütend	hoffnungsvoll - resigniert	krank - gesund	motiviert - motiviert	gelassen - gestresst	„hatte alles im Griff“ - überfordert
Allgemeine Zufriedenheit mit der TG	0,08**	-0,04	0,01	-0,00	-0,08**	-0,07*

- kein Zusammenhang zwischen Belastung und Bewertung der Transfergesellschaft
- H2a: Verhalten des AG beeinflusst die Einstellung der TN zur TG



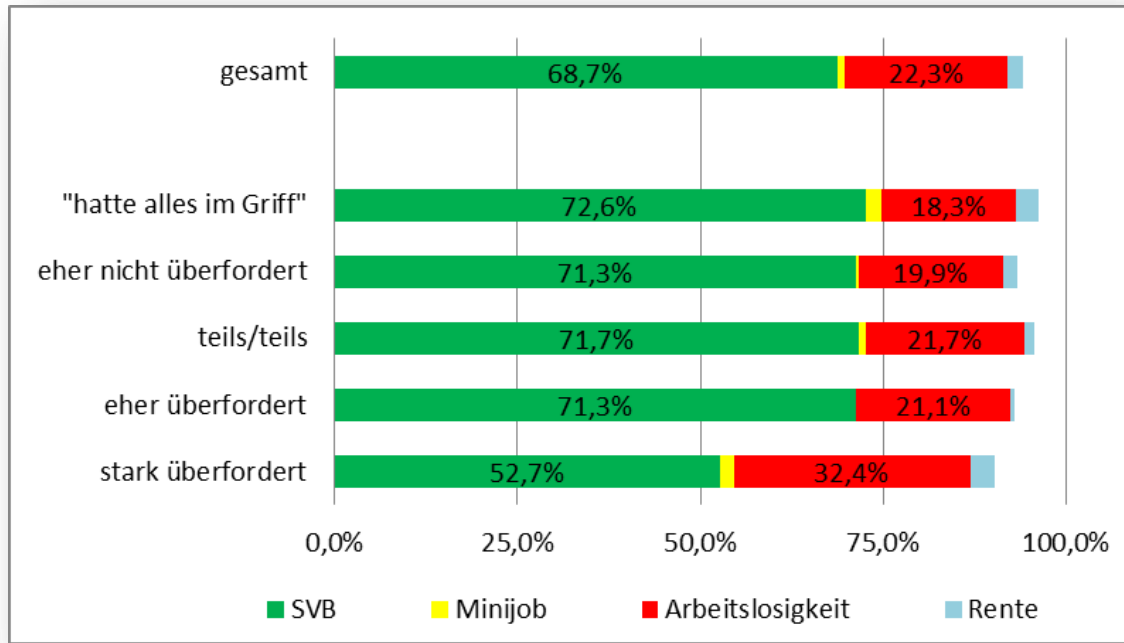
Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB – Auswirkungen auf die TG

**H2b: Fairness und Belastung als Vermittlungshemmnis**  
Indikator: Verbleib auf dem Arbeitsmarkt



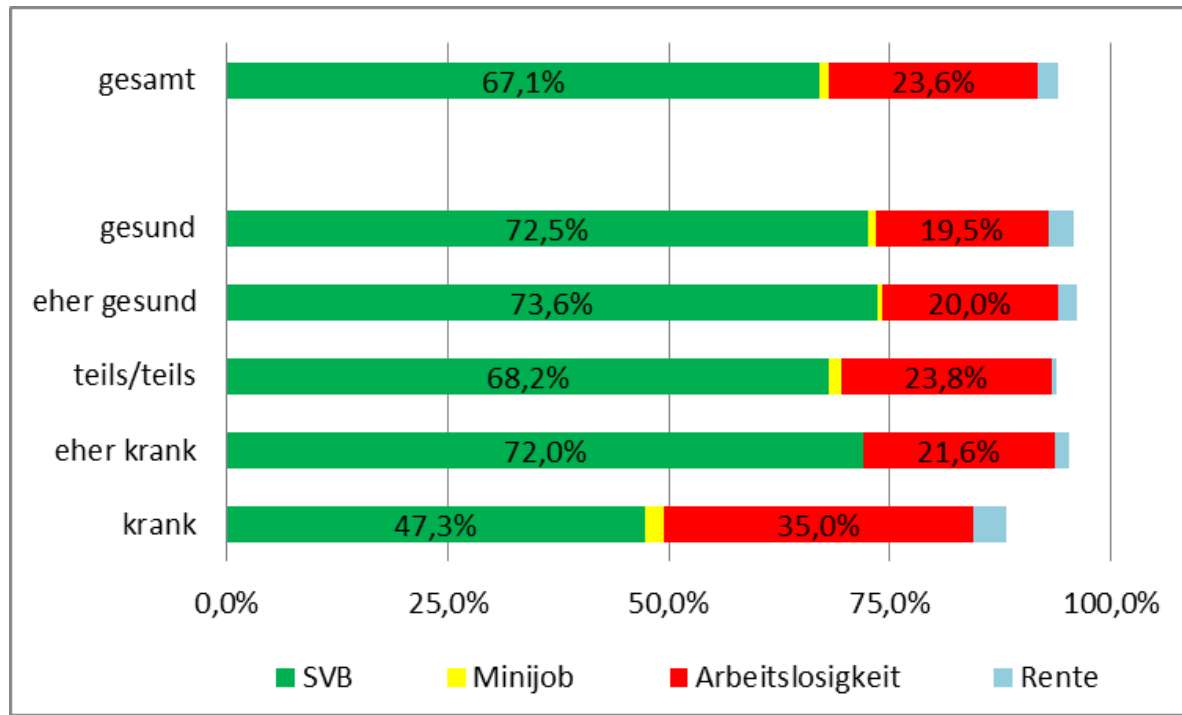
Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB – Auswirkungen auf die TG

„Überforderung“ und Verbleib auf dem Arbeitsmarkt



Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB – Auswirkungen auf die TG

## Gesundheitsempfinden und Verbleib auf dem Arbeitsmarkt



# Fairness und Kommunikation der Krise bei PMB – Auswirkungen auf die TG

## H2a/H2b: Empfundene Unfairness schafft erschwerte Startbedingungen für die Transfergesellschaft

- direkte und indirekte Wirkungen auf die TG
- (1) tendenziell negative Bewertung der TG bei empfundener „Unfairness“
- (2) deutlicher Anstieg der emotionalen und gesundheitlichen Belastung der Transferteilnehmer
  
- Kein direkter Zusammenhang zwischen Belastung und Bewertung der TG
- aber: Belastung begründet Vermittlungshemmnis
  
- H2 bestätigt
- Aber: TG ist mitverantwortlich für das Fairnessempfinden durch Auftritt in Infoveranstaltungen

## Fazit und Ausblick

- Management des Personalabbaus hat signifikante Auswirkungen auf die individuellen Bewältigungschancen des Stellenverlusts
- Qualitative Ergebnisse: Fairness und Kommunikationspolitik des AG sind Indikatoren für die Qualität der Führung insgesamt
- geringer Bekanntheitsgrad des Instruments,
- Zeitdruck und rechtlich-institutionelle Komplexität wirken als Verstärker
- (und sind eigene Belastungsfaktoren)

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

kathrin.filipiak@helex-institut.de  
gernot.muehge@helex-institut.de

**helex** institut

Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik