

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Straße 4
D-67059 Ludwigshafen

Telefon: 0621/52 03-238
Telefax: 0621/52 03-322
ibe@fh-ludwigshafen.de

Der 10-Punkte Plan zur Personalpolitik in Krisensituationen

(Ludwigshafen, im März 2009)

Einführung

Viele Unternehmen erleben derzeit die Finanz- und Wirtschaftskrise hautnah. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass diese Krise anders ist als die vorherigen. Dies betrifft sowohl das Ausmaß als auch die Geschwindigkeit. Anders als bisher ist auch: Viele Unternehmen versuchen so weit wie möglich ihre Belegschaften zu halten. Ihnen ist bewusst, dass das insbesondere qualifizierte Personal heute und in Zukunft eine wesentliche Rolle spielt. Dies ergibt eine Befragung von 100 Unternehmen im Januar, Februar und März 2009, die vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE durchgeführt worden ist. Doch was ist zu tun, wenn der Druck auf die Personalkosten zu groß wird? Welche Möglichkeiten gibt es - neben den klassischen Personalabbaumaßnahmen -, um die Krise zu bewältigen? Wie muss eine Personalpolitik in Krisensituationen ausgestaltet sein?

Die Studie zeigt, dass es eine Fülle von Ideen und Handlungsfeldern gilt. Grundsätzlich lassen sich 10 Handlungsfelder identifizieren, in denen wiederum eine Reihe von Maßnahmen zusammengefasst ist.

1. Zeitliche Anknüpfungspunkte.
2. Qualifizierung.
3. Veränderung des Arbeitsortes.
4. Kooperative Ansätze.
5. Monetäre Aspekte.
6. Reduktion des Personalbestandes.
7. Führung.
8. Kommunikation.
9. Ansätze jenseits des Personalmanagements.
10. Personalpolitische Perspektiven.

Aufgelistet werden nur solche Handlungsfelder und Maßnahmen, die kurz- und mittelfristig Ergebniswirksamkeit erwarten lassen. Ergebniswirksamkeit bedeutet nicht nur den Blick auf Kostenreduktion zu werfen, sondern auch die Umsatz- und Auftragsentwicklungen im Fokus zu haben.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die aufgelisteten Maßnahmen nicht als „To-Do-Liste“ zu verstehen sind, sondern eine Auswahl an möglichen Instrumenten darstellen, die im Rahmen der Studie benannt worden sind. Ziel ist es, einen Überblick über die Möglichkeiten zu geben, ohne eine Wertung vorzunehmen. Dem Leser sei es selbst überlassen, die für sein Unternehmen bzw. seine Institution passenden und umsetzbaren Maßnahmen herauszugreifen.

1. Zeitliche Anknüpfungspunkte

- Flexible Arbeitszeitmodelle zur Synchronisation von Arbeitsaufkommen und Personaleinsatz.
- Arbeitszeitkonten mit Öffnungsklausel.
- Flexible Arbeitszeitmodelle kombiniert mit Arbeitszeitkonten: Es besteht die Möglichkeit Auftragschwankungen bis zu 25% abzufedern.
- Befristete Arbeitszeitreduktion / Teilzeit
 - für alle Beschäftigten,
 - für bestimmte Beschäftigtengruppen,
 - für bestimmte Unternehmensbereiche.
- Festlegung von Betriebsferien und Urlaubszeiten.
- Unbezahlter Sonderurlaub / Sabbaticals.
- Verlängerung der Elternzeit.
- Kurzarbeit: Kurzarbeit ist bis zu 18 Monaten möglich. Der Lohnausfall sowie die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge werden von der Bundesagentur für Arbeit übernommen. Findet eine Qualifizierung während der Kurzarbeit statt, werden 100% der Sozialversicherungsbeiträge übernommen.
- Kurzarbeit kombiniert mit Qualifizierung.
- Kurzarbeit verstanden als Kreativphase und Pause zum Denken:
die besten Vorschläge werden ausgezeichnet und dann prämiert, wenn es wieder bergauf geht.
- Abbau von Überstunden und Mehrarbeit.
- Vereinbarung von Arbeit auf Abruf.

2. Qualifizierung

- Qualifizierung von Mitarbeiter: Qualifizierungsmaßnahmen werden von der Bundesagentur für Arbeit bei der Hinzuziehung von externen Bildungsträgern mit 60% bezuschusst.
- Qualifizierung während Kurzarbeit:
Die Bundesagentur für Arbeit gewährt Zuschüsse bis zu 60% für die Qualifizierung durch einen externen Bildungsträger sowie Zuschüsse bis zu 100% hinsichtlich der Sozialversicherungsbeiträge.
- Ermutigung von jüngeren Mitarbeitern, sich weiterzubilden, in dem sie sich zum Beispiel für ein Studium entscheiden:
Eventuelle Studiengebühren werden vom Arbeitgeber übernommen. In den vorlesungsfreien Zeiten können die studierenden Mitarbeiter im Betrieb arbeiten.
Bei dualen Studiengängen kann die Arbeitszeit reduziert werden.
Einerseits werden Personalkosten reduziert, andererseits wird der studierende Mitarbeiter weiterhin an das Unternehmen gebunden.
- Talent Management zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen: Innovationen in Produkten und Prozessen sind wesentliche Faktoren, um als Gewinner aus der Krise hervorzugehen.
- Qualifizierungsmaßnahmen jenseits von Seminaren (z.B. Veränderungen von Arbeitsinhalten im Sinne von Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Versetzungen, Hospitationen, Stellvertretungen, Projektarbeit...).

3. Veränderung des Arbeitsorts

- Temporäre Versetzungen, soweit es der Arbeitsvertrag zulässt.
- Temporäre Umsetzungen, soweit es der Arbeitsvertrag zu lässt.
- Temporäre Versetzung und Umsetzung mit Änderungsvertrag.

4. Kooperative Ansätze

- Befristete Arbeitnehmerüberlassung (unter Beachtung bestimmter Rahmenbedingungen:
 - Unternehmen gleicher Branchen können sich gegenseitig Arbeitskräfte ausleihen, wenn der Tarifvertrag dies zulässt und wenn es eine Alternative zu Kurzarbeit und Kündigung darstellt.
 - Unternehmen eines Konzerns können Arbeitnehmer überlassen.
 - Hat ein Betrieb nicht mehr als 50 Arbeitnehmer, kann er offiziell als Vermittler auftreten, wenn er die Überlassungen bei der Bundesagentur anzeigt.)
- Strategische Allianzen zwischen mehreren (kleineren) Unternehmen, die gegenseitig bei Bedarf Mitarbeiter austauschen. Darüber hinaus lässt sich auch Arbeit austauschen.
- Strategische Partnerschaften mit Kunden bzw. Lieferanten: Mit Kunden und / oder Lieferanten zu kooperieren, intensiviert zum einen den Kontakt und bündelt die Ressourcen zur Schaffung von Produkt- und Prozessinnovationen.

5. Monetäre Aspekte

- Budgets nicht querbeet kürzen, sondern die zur Verfügung stehenden Mittel dort einsetzen, wo es am besten und auch schnell wirksame Ergebnisse hervorbringt.
- Überprüfung von freiwilligen Leistungen (wie z.B. die großzügige Handhabung von Dienstreisen, Snackverpflegung, ...).
- Variable Gehaltsstrukturen: Solche Gehaltsstrukturen können einen fixer Gehaltsbestandteil in Höhe von 50 – 80% und einen variablen Gehaltsbestandteil von 50 – 20%, der am Ertrag des Unternehmens gebunden ist, enthalten.
“Das Gehalt in einer bestimmten Höhe ist nicht sicher, dafür ist aber der Arbeitsplatz sicherer.“
- Umwandlung von Gratifikation in Zeit bzw. Urlaub.
- Verschiebung von Lohn- und Gehaltssteigerungen
- Temporäre Verzicht der Mitarbeiter und Führungskräfte auf Teile des Entgelts.
- Temporäre Verzicht der Mitarbeiter und Führungskräfte auf Teile des Entgelts als Darlehen an das Unternehmen: Wenn es wieder bergauf geht, zahlt das Unternehmen das Darlehen mit Zinsen zurück.
- Akquirieren von Subventionen.

6. Reduktion des Personalbestandes

- Einstellungsstopp.
- Vorgezogener Ruhestand.
- Aufhebungsverträge:
bei Aufhebungsverträgen sind die Abfindungen zu berücksichtigen. Wenn nach Ende der Krise die Stelle wieder besetzt werden soll, sind Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten ebenso einzurechnen.
- Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen.
- Auflösung bzw. Nicht-Verlängerung von Personalleasingverträgen.
- Verkauf von Betriebsteilen.
- Professionelles Trennungsmanagement.
- Betriebsbedingte Kündigungen:
 - Wenn zeitliche, örtliche, qualitative sowie die vorgenannten quantitativen Maßnahmen an ihre Grenzen stoßen und das Unternehmen von Insolvenz bedroht ist, sind betriebsbedingte Kündigungen kaum zu vermeiden.
 - Bevor jedoch betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden, sollte eine Vollkostenrechnung aufgestellt werden. Neben Abfindungen aus dem Sozialplan sind solche Kosten zu berücksichtigen, die entstehen, wenn die Stelle nach Ende der Krise wieder besetzt werden muss.
 - Darüber hinaus sollten die Reputationsschäden bei Kunden auf den relevanten Arbeitsmärkten nicht unterschätzt werden.

7. Führung

- Offenheit für kreative Wege zur Bewältigung der Krise („geht nicht – gibt es nicht“).
- Vorsichtiges Agieren und nicht Überreagieren, ohne die Perspektive aus dem Auge zu verlieren: Führung gestaltet sich in einem Spannungsfeld. Auf der einen Seite bestimmen kurzfristige Pläne und kurzfristiges Revidieren das Handeln, auf der anderen Seite sollten mittel- und langfristige Trends und Entwicklungen weiterhin im Fokus sein.
- Zurückhaltung bei Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind:
Überprüfung von Sponsoring, Spenden, Dienstreisen in Business-Class und 1. Klasse,
...
- Interims-Krisenmanager: Wer nur bedingt mit der Krise zurecht kommt, sollte sich professionelle Unterstützung ins Haus holen.
- Betriebliches Vorschlagswesen: Häufig werden Ideen für Verbesserungen durch die Mitarbeiter selbst generiert. In Krisenzeiten sollte dieses Potenzial besonders genutzt werden.

8. Kommunikation

- Offene und ehrliche Kommunikation („Man glaubt gar nicht, was die Belegschaft zu geben bereit ist, wenn man ehrlich und offen kommuniziert.“).
- Szenarien vom best case zum worst case erstellen sowie mit den Entscheidungsträgern und dem Betriebsrat diskutieren („Wir tun alles, um es zu vermeiden. Aber wir vermeiden es nicht, es zu tun, wenn es nötig ist“): Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Szenarien konstruktiv dargestellt werden und den Eindruck schaffen, dass das Unternehmen aktiv und nicht passiv der Krisensituation begegnet.
- Vertrauen schaffen: Neben Offenheit und Ehrlichkeit bedarf es der Schaffung von Vertrauen. Die führt dazu, dass die Mitarbeiter auch in unsicheren Zeiten mit unvorhersehbaren Ereignissen zu ihrem Arbeitgeber stehen. Darüber hinaus wird Panik verhindert.
- Bereichsübergreifende Kommunikation: Nicht selten ist in Druck- und Krisenzeiten zu beobachten, dass sich die Kommunikation zwischen Abteilungen und Unternehmensbereichen verbessert.
- Fairness¹
 - Ergebnisfairness: Wenn Kürzungen vorgenommen werden, sollten alle gleichermaßen betroffen sein.
 - Prozedurale Fairness: Dazu gehören eine klare und offene Kommunikation, nachvollziehbare Argumente und Partizipationsmöglichkeiten.
 - Interpersonelle Fairness: Respektvoller und würdiger Umgang untereinander wird zur interpersonellen Fairness gezählt.
 - Informationale Fairness: Es bedarf einer hohen Qualität und Quantität an Informationen sowie akkurate, zeitnahe, ehrliche und angemessene Erklärungen.

¹ Vgl.: Streicher, B. / Frey, D.: Hart, aber fair, in: Personalmagazin, H. 2 / 2009, S. 17 – 19.

9. Ansätze jenseits des Personalmanagements

- Überdenken der Cost-Cutting-Strategie: Nicht die Kosten sind in der derzeitigen Situation der Auslöser der Probleme, sondern fehlende Aufträge. Man sollte also auch auf der Umsatz- / Auftragsseite agieren.
- Ausbau von Vertriebsaktivitäten: Es ist zu überlegen, Mitarbeiter zum Beispiel aus der Produktion vorübergehend im Vertrieb einzusetzen. Sie besitzen wichtige Kenntnisse über das Produkt. Im Tandem mit einem Vertriebsmitarbeiter können sie einen erheblichen Mehrwert schaffen.
- Preisreduktion: Um Aufträge zu halten und zu bekommen, macht eine Reduktion der Preise nur dann Sinn, wenn mit dem damit generierten Umsatz die Kosten gedeckt sind. Kurzfristig ist eine fehlende Kostendeckung machbar. Bei der Strategie der Preissenkung ist jedoch zu beachten, dass sich der Kunde eventuell an die niedrigen Preise gewöhnt und sie für die Zukunft als gegeben voraussetzt.
- Verteilung der Budgets unter Berücksichtigung der Ausweitung der Innovationsaktivitäten: Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sollten in Produkt- und Prozessinnovationen, in Erfindungen und in eine verbesserte Kundenansprache investiert werden. Ein wesentlicher „Rohstoff für Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung sind gut aus- und weitergebildete Mitarbeiter.
- Die Betrachtung von HR als Investition: Nicht selten wird Personal als Kostenfaktor insbesondere in Krisen wahrgenommen. Die Bilanzierungsregeln verleiten dazu. Werden die Personalkosten reduziert, wird die Gewinn- und Verlustrechnung entlastet. „Wer eine Maschine kauft, macht eine Investition. Wer Mitarbeiter pflegt, erhöht bilanztechnisch lediglich seine Kosten.“
- Nutzung der durch die Krisen entstandenen Zeit:
 - Vorziehen von Reparaturen und Wartungsarbeiten.
 - Vorziehen von Reinigungsarbeiten.
 - Vorziehen von Renovierungen.
 - Vorziehen von Umbaumaßnahmen.
- Überprüfung der Prozesse: Eine Krisensituation kann auch bereinigende Effekte haben. So bietet sie die Chance, Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern, zu beschleunigen, zu verdichten, von nicht Notwendigem zu entlasten.
- Energieeinsparungen: Die Kosten für Energie sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die betriebliche Maschinen, Anlagen und Systeme sowie den Fuhrpark lassen

sich auch auf Energieeffizienz prüfen. Hier lassen sich nicht selten nicht unwesentlich Kosten einsparen.

- Make statt Buy.

10. Personalpolitische Perspektiven

- Gestaltung der Personalstruktur in eine Stammebelegschaft und eine Randbelegschaft.
- Agieren in Spannungsfeldern: Auf der einen Seite erfordert die derzeitige Situation kurzfristiges Agieren, um das Ausmaß der Auftragsrückgänge und die Geschwindigkeiten, mit der sich die Krise vollzieht, zu bewältigen. Auf der anderen Seite bedarf es in einer globalen, wissensintensiven Wirtschaft und Innovationsgesellschaft ein hohes Maß an perspektivischem Denken und Handeln. Dieses Spannungsfeld zu beherrschen ist eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik in Krisensituationen.
- Rollen des HR-Bereichs: Um zu agieren und nicht nur zu reagieren, um mitzugestalten und nicht nur abzuarbeiten, ist es notwendig, dass der Personalbereich bereit und in der Lage ist, als Business Partner bzw. als Part des Business, als Change Agent, als Leistungs-Coach und als Profi der personalwirtschaftlichen Aufgaben und Prozesse tätig zu werden.
- Antizyklisch Agieren, wenn die Möglichkeit besteht.
- Besetzung von Führungspositionen mit Frauen: Studien ergeben, dass Frauen anders führen als Männer. Ein Wechsel im Führungsstil kann neue Perspektiven eröffnen. Darüber hinaus werden Frauen ein höheres Ausmaß an Schlüsselkompetenzen, insbesondere Social Skills, zugeschrieben, die in einer komplexer und schneller werdenden Wirtschaftswelt, die zudem durch Innovationsdruck geprägt ist, eine große Rolle spielen.