



**Institut für Beschäftigung
und Employability**

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

Personalpolitik in Krisensituationen - Ergebnisse einer Befragung

(Ludwigshafen, im Juni 2009)

1. Ausgangslage

Viele Unternehmen erleben gegenwärtig die Finanz- und Wirtschaftskrise hautnah. Sie verzeichnen derzeit quasi einen senkrechten Absturz ihrer Auftrageingänge. Und ein Ende scheint nicht oder nur langsam in Sicht zu sein. Nicht wenige Betriebe sind in großem Maße verunsichert und planen derzeit nur noch von einem Quartal zum anderen, manche sogar von einem Monat zum nächsten. Diese Verunsicherung wird dadurch verstärkt, dass die Controlling- und Steuerungsinstrumente mit der Geschwindigkeit, mit der sich die Wirtschaftskrise entwickelt, nicht mithalten können. Der Prozess der Datengenerierung zur Steuerung eines Unternehmens ist zu langsam.

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: Die Unternehmen versuchen so weit wie möglich ihre Belegschaften zu halten. Den meisten Betrieben ist bewusst, dass das Personal heute und in Zukunft eine wesentliche Rolle spielt. Sie bewegen sich derzeit in einem Spannungsfeld: Erheblicher Kostendruck bei gleichzeitiger Erkenntnis, zumindest die qualifizierten Fachkräfte zu halten. So wissen sie zum einen noch um die Fehler im Umgang mit der Krise in den Jahren 2001 bis 2004. Zum anderen sind sie sich der Notwendigkeit von Qualifikationen und Kompetenzen als Wettbewerbsfaktoren in einer globalen, wissens- und innovationsgeprägten Wirtschaftswelt bewusst. Zum dritten fürchten sie einen Reputationsverlust als Arbeitgeber, der sich im Aufschwung dann negativ auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung auswirken kann. Ein kurzfristiges Trennen von Mitarbeitern in der Krise führt auch dazu, dass Unternehmen in Zukunft mit Belegschaften arbeiten müssen, die zur Söldnermentalität neigen. Loyalität und Identifikation lassen sich nicht einfordern, wenn man sich selbst nicht daran hält.

Die traditionelle Personalpolitik in und für Krisensituationen greift nicht mehr (z. B. betriebsbedingte Kündigungen, Massenentlassungen). Stattdessen bedarf es eines Personalmanagements, das kurzfristig agiert und akut handelt, ohne die Perspektiven aus dem Auge zu verlieren. 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 konkret und praktikabel ausgestaltet sein? Entspricht die Praxis den guten Vorsätzen? Oder lässt sich ein

Talking-Action-Gap beobachten (es wird von abwägender Personalpolitik in Krisensituation geredet, aber das Handeln entspricht dem traditionellen Ansatz)?

2. Die Studie

Vor diesem Hintergrund führte das Institut für Beschäftigung und Employability IBE ein Projekt zum Thema „Personalpolitik in Krisensituationen“ durch. In einem ersten Schritt wurden mit 100 Unternehmen und Institutionen Kurzinterviews geführt. Dabei war es möglich, Handlungsfelder und Maßnahmen zu sammeln, die mit einer Personalpolitik in Krisensituationen in Verbindung gebracht werden können. In einem zweiten Schritt wurden die identifizierten Handlungsfelder und Maßnahmen in einer großzahligen, repräsentativen Unternehmensbefragung überprüft. Dabei stand insbesondere im Fokus, ob die genannten Maßnahmen als wichtig eingestuft werden, ob sie sich bereits in der Durchführung befinden oder geplant sind. An dieser Online-Befragung haben 343 Unternehmen teilgenommen. Die Rücklaufquote beträgt 18 %.

3. Die Ergebnisse

Die Studie zeigt, dass es eine Fülle von Ideen und Handlungsfeldern gibt. Grundsätzlich lassen sich 10 Handlungsfelder identifizieren, in denen wiederum eine Reihe von Maßnahmen zusammengefasst werden können. Abbildung 1 gibt einen Überblick.

Handlungsfelder	Maßnahmen
Veränderung der Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeitmodelle; Arbeitszeitkonten; befristete Arbeitszeitreduktion; Festlegung von Betriebsferien und Urlaubszeiten; Verlängerung der Elternzeit; Kurzarbeit; Abbau von Überstunden und Mehrarbeit; Vereinbarung von Arbeit auf Abruf
Qualifizierung	Weiterbildung; Qualifizierung während der Kurzarbeit; Ermutigung von (jüngeren) Mitarbeitern, sich weiterzubilden, in dem sie sich z.B. für ein Studium entscheiden
Veränderung des Arbeitsortes	Temporäre Versetzung, soweit es der Arbeitsvertrag es zulässt; Temporäre Versetzung mit Änderungsvertrag
Kooperative Ansätze	Befristete Arbeitnehmerüberlassung eigener Arbeitnehmer (unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen); Strategische Allianzen zwischen mehreren Unternehmen zum Mitarbeiteraustausch und Arbeitsaustausch; Strategische Allianzen mit Kunden, Lieferanten
Monetäre Aspekte	Budget nicht quer Beet kürzen; Überprüfung von variablen Leistungen; Variable Lohn- und Gehaltsstrukturen; Umwandlung von Gratifikation in Zeit und Urlaub; Temporärer Verzicht der Mitarbeiter auf Teile des Entgelts; Temporärer Verzicht der Mitarbeiter auf Teile des Entgelts als Darlehen, Akquirieren von Subventionen
Reduktion des Personalbestandes	Einstellungstopps; Vorgezogener Ruhestand, Aufhebungsverträge; Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen; Nicht-Verlängerung bzw. Auflösung von Personalleasingverträgen; Verkauf von Betriebsteilen; Professionelles Trennungsmanagement; Betriebsbedingte Kündigungen
Führung	Offenheit für kreative Wege zur Bewältigung der Krise; Vorsichtiges Agieren; Führung im Spannungsfeld zwischen akutem Handeln und perspektivischem Denken, Antizyklisches Agieren; Interims-Krisenmanager
Kommunikation	Vertrauen schaffen; Offenheit; Ehrlichkeit; Fairness; Erstellen von Szenarien vom Best Case zum Worst Case und mit den

	Führungskräften, dem Betriebsrat und den Mitarbeitern diskutieren; Bereichsübergreifende Kommunikation
Ansätze jenseits des Personalmanagements	Überdenken der Cost-Cutting-Strategie; Ausbau der Vertriebsaktivitäten z.B. durch Mitarbeiter aus der Produktion; Verteilung der Budgets unter Beachtung der Innovationsaktivitäten; Preisreduktion; Überprüfung der Prozesse; Energieeinsparung; Nutzung der durch die Krise entstandenen Zeit zur Wartung, Reparatur, Renovierung etc.; Make statt Buy
Personalpolitische Perspektiven	Gestaltung der Personalstruktur in kleinere Stammebelegschaft und variable Randbelegschaft; Besetzung von Führungspositionen auch mit Frauen; Betrachtung von HR als Investition

Abb. 1: Handlungsfelder und Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen im Überblick

Wie zu erwarten ist, werden die Handlungsfelder und Maßnahmen nicht gleichermaßen als wichtig und durchführbar eingestuft.

Die Befragung ergibt, dass insbesondere Führung und Kommunikation als wichtig erachtet und bereits durchgeführt werden. Dazu gehören Vertrauen schaffen, offene und ehrliche Kommunikation sowie umsichtiges und vorsichtiges Agieren. Auch die Überprüfung von Prozessen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, die Suche nach Möglichkeiten zur Energieeinsparung, sowie die Nutzung von kreativen Ideen der Mitarbeiter werden explizit genannt. 73% der befragten Unternehmen nutzen die Zeit, um ihre Mitarbeiter zu qualifizieren. Zeitliche Anpassungsmaßnahmen werden des weiteren als wichtig angesehen und umgesetzt. Flexible Arbeitszeitmodelle zählen ebenso dazu wie der Abbau von Überstunden und Mehrarbeit. Kurzarbeit ist bisher nur in einigen Branchen (wie dem Automobil(zuliefer)sektor sowie dem Maschinen- und Anlagenbau) von Bedeutung. Die Qualifizierung während der Kurzarbeit unter Ausnutzung der Zuschüsse wird derzeit kaum praktiziert. Unmittelbare Maßnahmen zur Reduktion der Personalkosten spielen bisher (noch) eine untergeordnete Rolle. Lediglich die Nicht-Verlängerung von Personalleasing-Verträgen wird verstärkt umgesetzt. Darüber hinaus ist festzustellen, dass nicht wenige Befragte befristete Arbeitsverträge nicht verlängern und einen – zumindest qualifizierten – Einstellungsstopp verfügen. Betriebsbedingte Kündigungen werden bisher (noch) nicht

umgesetzt, sie werden vereinzelt in Erwägung gezogen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen, die als wichtig erachtet und bereits durchgeführt werden.

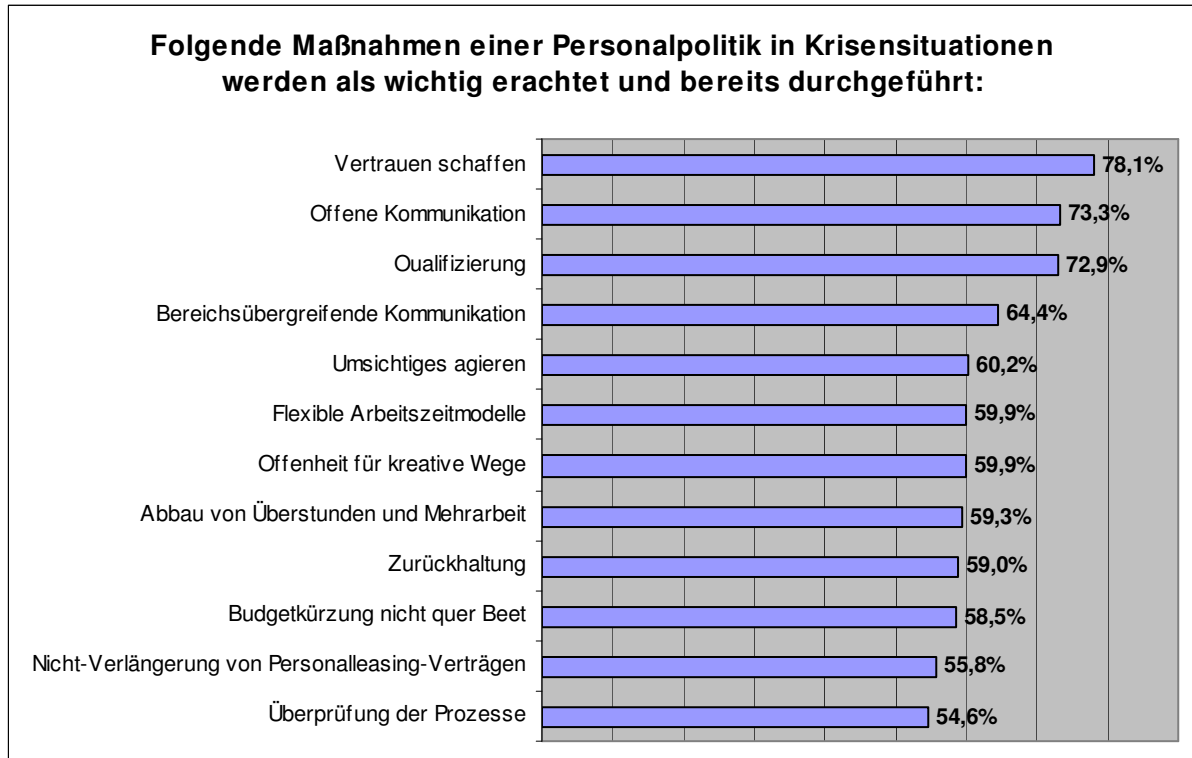


Abb.2: Derzeit durchgeführte Maßnahmen (1 bis 12)

Es fällt auf, dass viele Unternehmen versuchen, „Zeit zu gewinnen“ und „auf Zeit zu spielen“. Ihnen ist das Spannungsfeld zwischen akutem Handeln und perspektivischem Handeln bewusst. Sie wissen um die Konsequenzen einer voreiligen, umfassenden Cost-Cutting-Strategie im traditionellen Sinne. Sollte die Krise in den nächsten Monaten weiter bestehen, ist jedoch davon auszugehen, dass die derzeit umgesetzten Maßnahmen um weitere ergänzt werden. Mit zunehmender Dauer der Krise wird der Härtegrad der Maßnahmen anziehen. Dazu zählen die Arbeitszeitreduktion für bestimmte Betriebsbereiche und Beschäftigtengruppen, die verstärkte Inanspruchnahme von Kurzarbeit, die Kombination von Kurzarbeit und Qualifizierung sowie das Aussprechen von Kündigungen nach der Probezeit. Auch wird über temporäre Versetzungen nachgedacht. Daneben wird geplant, freiwillige Leistungen auf den Prüfstand zu stellen, Entgeltsteigerungen zu verschieben oder sogar mit den Mitarbeitern ein Übereinkommen zu treffen, Gratifikationen in Zeit umzuwandeln. Die

Befragung ergibt zudem, dass die Unterstützung von (jüngeren) Mitarbeitern, z.B. ein Studium zu absolvieren, Aufhebungsverträge sowie vorgezogener Ruhestand von nicht wenigen Unternehmen geplant bzw. in Erwägung gezogen werden. Kündigungen nach der Probezeit werden verstärkt in Erwägung gezogen, wenn die Krise weiter anhält.

Strategische Allianzen zwischen mehreren Unternehmen zum Mitarbeiteraustausch scheint ebenfalls in Erwägung gezogen zu werden. Darüber hinaus denken 35% der befragten Unternehmen darüber nach, Führungspositionen auch mit Frauen zu besetzen, um eine stärkere Diversität in Entscheidungsstrukturen zu erhalten. Die wichtigsten geplanten Aktivitäten und Maßnahmen werden in Abbildung 3 zusammengefasst.

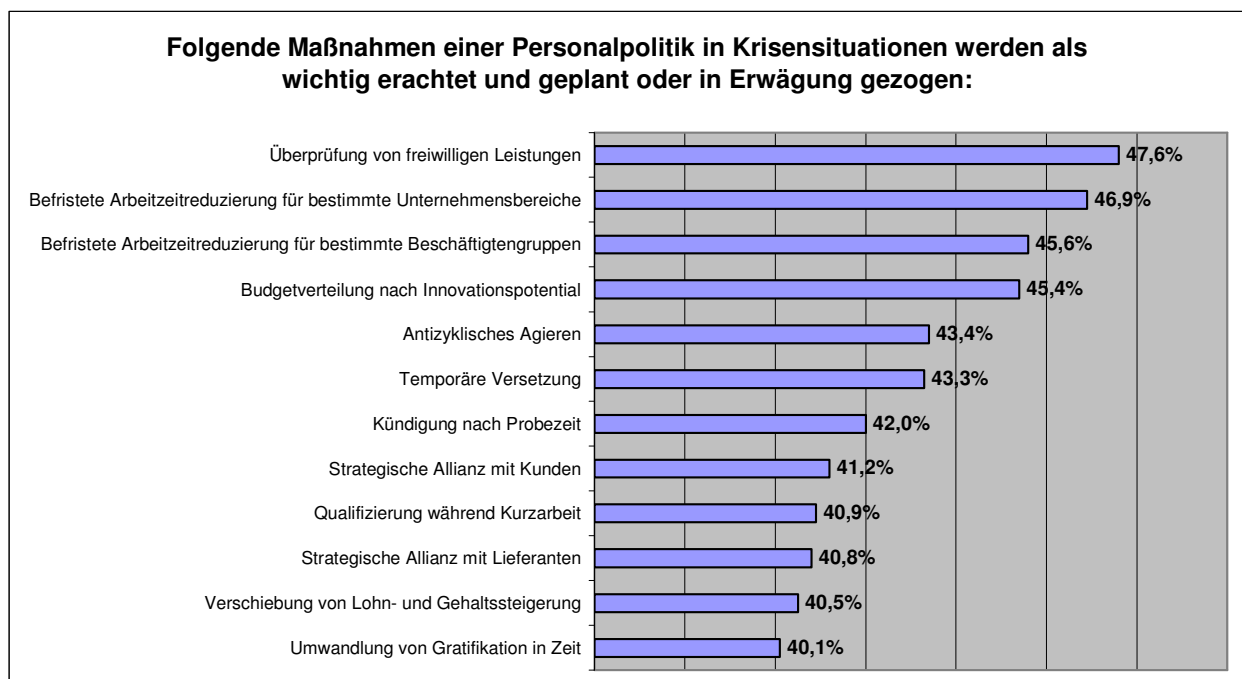


Abb. 3 Derzeit geplante Maßnahmen (1 bis 12)

Es gibt eine Reihe von Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen, die von den Befragten als wichtig erachtet werden, deren Umsetzung sich viele jedoch nicht vorstellen können. Dazu gehören

- der temporäre Verzicht der Mitarbeiter auf Entgelt in Form eines Darlehens,
- strategische Allianzen zum Mitarbeiteraustausch,
- die befristete Arbeitnehmerüberlassung,
- strategische Allianzen zum Austausch von Arbeit,

- die Vereinbarung von Arbeit auf Abruf,
- die temporäre Versetzung mit Änderungsvertrag,
- die Arbeitszeitreduktion für alle sowie
- die Verlängerung der Elternzeit.

Es stellt sich die Frage, aus welchen Gründen sich die Befragten eine Durchführung nicht vorstellen können. Blockieren rechtliche Rahmenbedingungen und / oder betriebliche Faktoren die Umsetzung? Oder ist es fehlender Mut oder Fantasielosigkeit einiger Entscheidungsträger?

Nicht zuletzt gibt es einige Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen, die überdurchschnittlich häufig als unwichtig eingestuft und deshalb nicht durchgeführt werden. Dazu zählt zum einen der Einsatz von Interims-Krisenmanagern. Es scheint, dass viele Befragte ausreichende Kompetenzen in ihrem Unternehmen sehen, mit Krisensituationen generell und der momentanen Krise im Speziellen umzugehen. Des Weiteren scheint die Gestaltung der Personalstruktur in eine kleine Stammebelegschaft und eine variable Randbelegschaft ebenfalls ein Thema zu sein, das – entgegen der Meinung einiger Experten – kaum eine Rolle spielt.

4. Fazit

Die Studie ergibt, dass Personalpolitik in Krisensituationen vielfältige Handlungsfelder und Maßnahmen beinhaltet. Dabei scheint es weniger darauf anzukommen, alle Handlungsfelder und Maßnahmen gleichermaßen zum Einsatz zu bringen. Stattdessen geht es darum, gezielt die Handlungsfelder und Maßnahmen umzusetzen, die passend für die jeweiligen Unternehmenslage sowie die Rahmenbedingungen sind. Auch hier gilt – wie so oft: Weniger ist mehr. Werden die Handlungsfelder in Bezug auf Wichtigkeit in Beziehung zueinander gesetzt, so lässt sich konstatieren, dass Kommunikation und Verhalten (96%), Führung (95%), Qualifizierung (95%) sowie Veränderung der Arbeitszeit (90%) als besonders wichtig eingestuft werden. Vergleichsweise geringere Zustimmungswerte sind bei den Handlungsfeldern „Reduktion des Personalbestands“ (67%) sowie „Veränderung des Arbeitsortes“ (54%) zu verzeichnen.