

Personalpolitik in Krisenzeiten

Das Institut für Beschäftigung und Employability IBE führt in Kooperation mit dem Verein „Wege zur Selbst GmbH“ seit Anfang 2009 im Abstand von vier Monaten Untersuchungen durch, wie die deutsche Wirtschaft personalpolitisch mit der Wirtschaftskrise umgeht.

1. Untersuchung: März 2009 - Kurzinterviews
2. Untersuchung: Mai 2009 – Online-Befragung
3. Untersuchung November/Dezember 2009 – Online-Befragung

1. Untersuchung: März 2009 - Kurzinterviews

Im März 2009 werden mit 100 Unternehmen und Institutionen Kurzinterviews geführt. Dabei ist es möglich, Handlungsfelder und Maßnahmen zu sammeln, die mit einer Personalpolitik in Krisensituationen in Verbindung gebracht werden können. Die Fragestellung lautet: **Was können sich Unternehmen an Maßnahmen zur Personalpolitik in Krisensituationen vorstellen und welche Maßnahmen halten sie für wichtig.** Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die genannten Handlungsfelder und Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisenzeiten.

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	Einstellungsstopps; 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

2. Untersuchung: Mai 2009 – Online-Befragung

Im Mai 2009 werden die identifizierten Handlungsfelder und Maßnahmen in einer großzahligen, repräsentativen Unternehmensbefragung überprüft. **Dabei stehen insbesondere im Fokus, welche Maßnahmen zum Zeitpunkt Mai 2009 als wichtig eingestuft werden, ob sie sich bereits in der Durchführung befinden oder geplant sind.**

Als Bewertungskriterien stehen zur Verfügung:

- Halte ich für wichtig und führe ich bereits durch.
- Halte ich für wichtig und plane ich durchzuführen.
- Halte ich für wichtig und ziehe ich in Erwägung.
- Halte ich für wichtig, kann mir eine Durchführung aber nicht vorstellen.
- Halte ich für unwichtig, muss sie dennoch durchführen.
- Halte ich für unwichtig und führe sie nicht durch.

An dieser Online-Befragung haben 343 Entscheider aus Unternehmen teilgenommen.

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

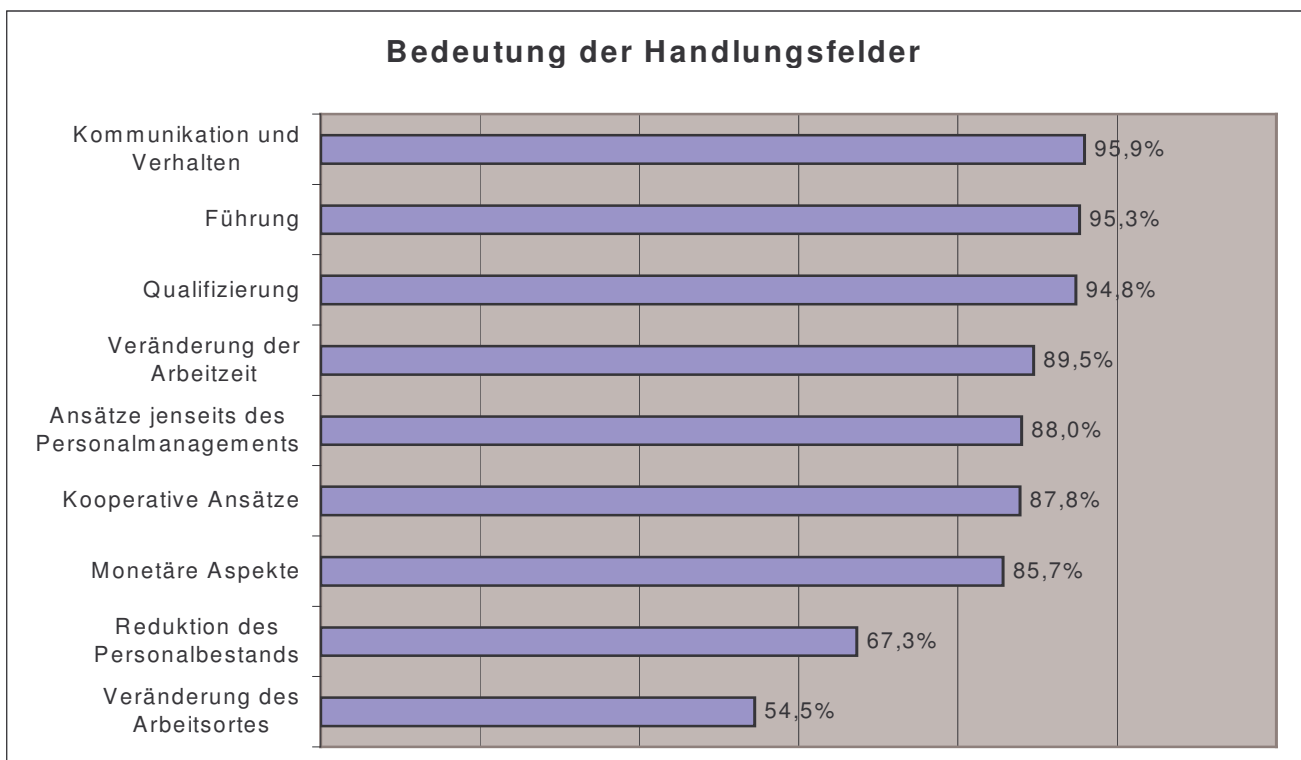


Abb. 2: Bedeutung der Handlungsfelder in Prozent im Mai 2009

Werden die **Maßnahmen** betrachtet, so ist in Bezug auf **Wichtigkeit und Umsetzung** folgendes festzustellen. Insbesondere das Schaffen von Vertrauen, offene und ehrliche Kommunikation sowie umsichtiges und vorsichtiges Agieren werden als wichtig erachtet und bereits durchgeführt. 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 3 gibt einen Überblick über die Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen, die **als wichtig erachtet und bereits durchgeführt werden**.

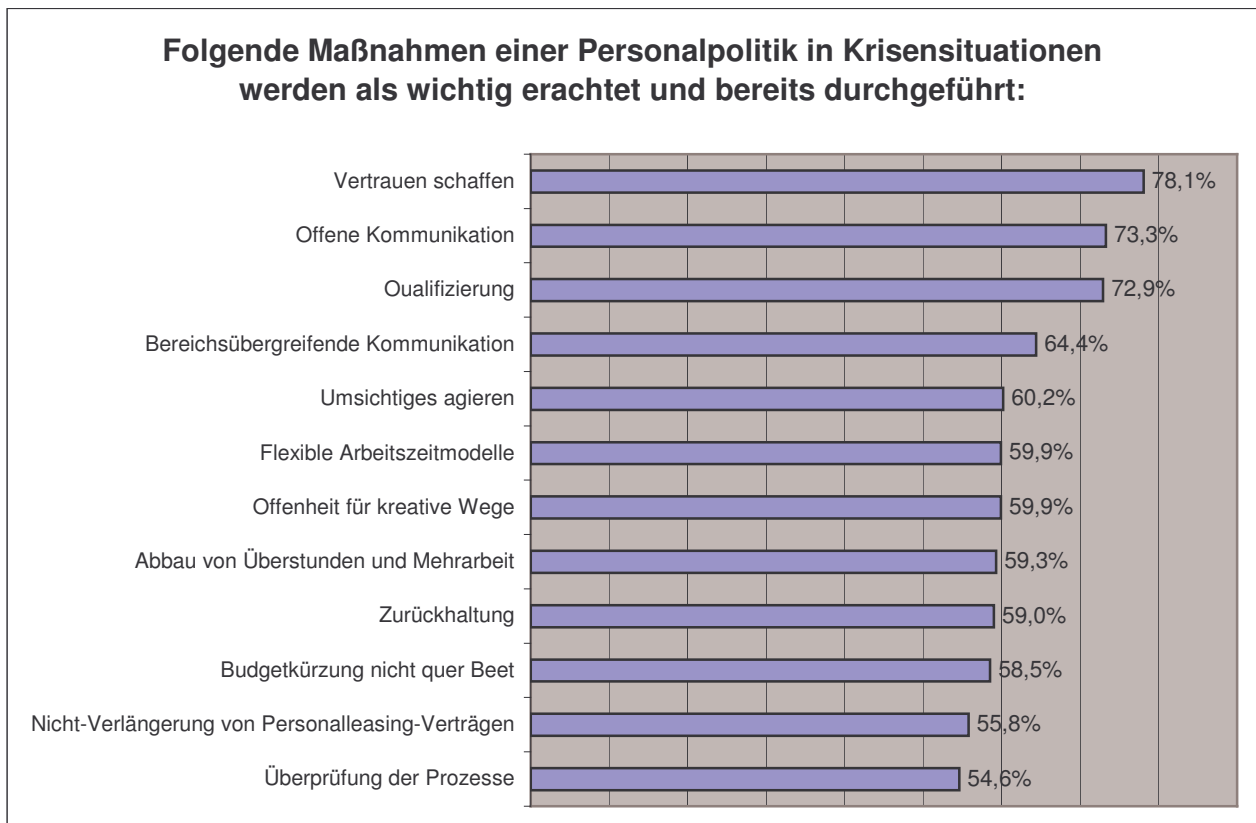


Abb.3: Durchgeführte Maßnahmen (1 bis 12)

Es fällt auf, dass in der ersten Jahreshälfte 2009 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. Es wird jedoch die Vermutung geäußert, dass mit zunehmender Dauer der Krise der Härtegrad der Maßnahmen anziehen wird. Auf die Frage, welche **Maßnahmen in Zukunft geplant sind oder in Erwägung gezogen werden**, werden Arbeitszeitreduktionen für bestimmte Betriebsbereiche und Beschäftigtengruppen, die verstärkte Inanspruchnahme von Kurzarbeit, die Kombination von Kurzarbeit und Qualifizierung sowie das Aussprechen von Kündigungen nach der Probezeit geäußert. 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 im Mai 2009 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. In Erwägung gezogen werden auch Kündigungen nach der Probezeit, ebenso wie strategische Allianzen zwischen mehreren Unternehmen. Die wichtigsten geplanten Aktivitäten und Maßnahmen werden in Abbildung 4 zusammengefasst.

Folgende Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen werden als wichtig erachtet und geplant oder in Erwägung gezogen:

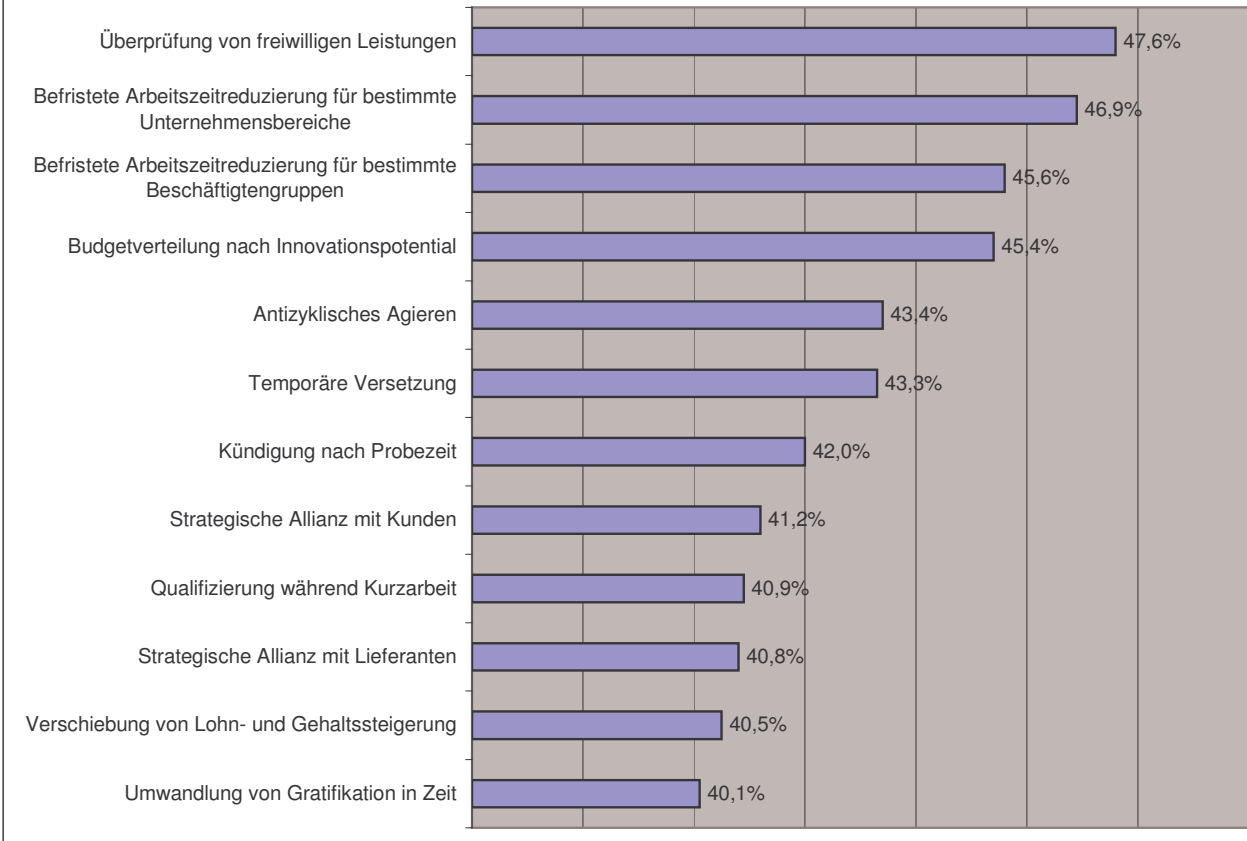


Abb. 4: Geplante Maßnahmen (1 bis 12)

3. Untersuchung: November/Dezember 2009 – Online-Befragung

Im November / Dezember 2009 wird diese Unternehmensbefragung wiederholt (gleicher Fragebogen und gleicher Adressatenkreis). Dabei stehen insbesondere die Veränderungen zu den Ergebnissen im Mai 2009 im Blickpunkt. **Welche Maßnahmen werden heute für wichtig erachtet und durchgeführt? Welche Maßnahmen sind geplant? Und gibt es Abweichungen im Handeln? Werden die Maßnahmen nun „härter“ und fallen die Personaler in traditionelle Reaktionsmuster zurück, wenn es darum geht, Krisen zu bewältigen? Oder halten sie weiterhin das Spannungsfeld zwischen akutem Handeln und perspektivischem Denken aus und gestalten es?**

154 Entscheider aus Unternehmen haben sich beteiligt.

Was die **Handlungsfelder** betrifft, so zeigt sich derzeit folgendes Bild:

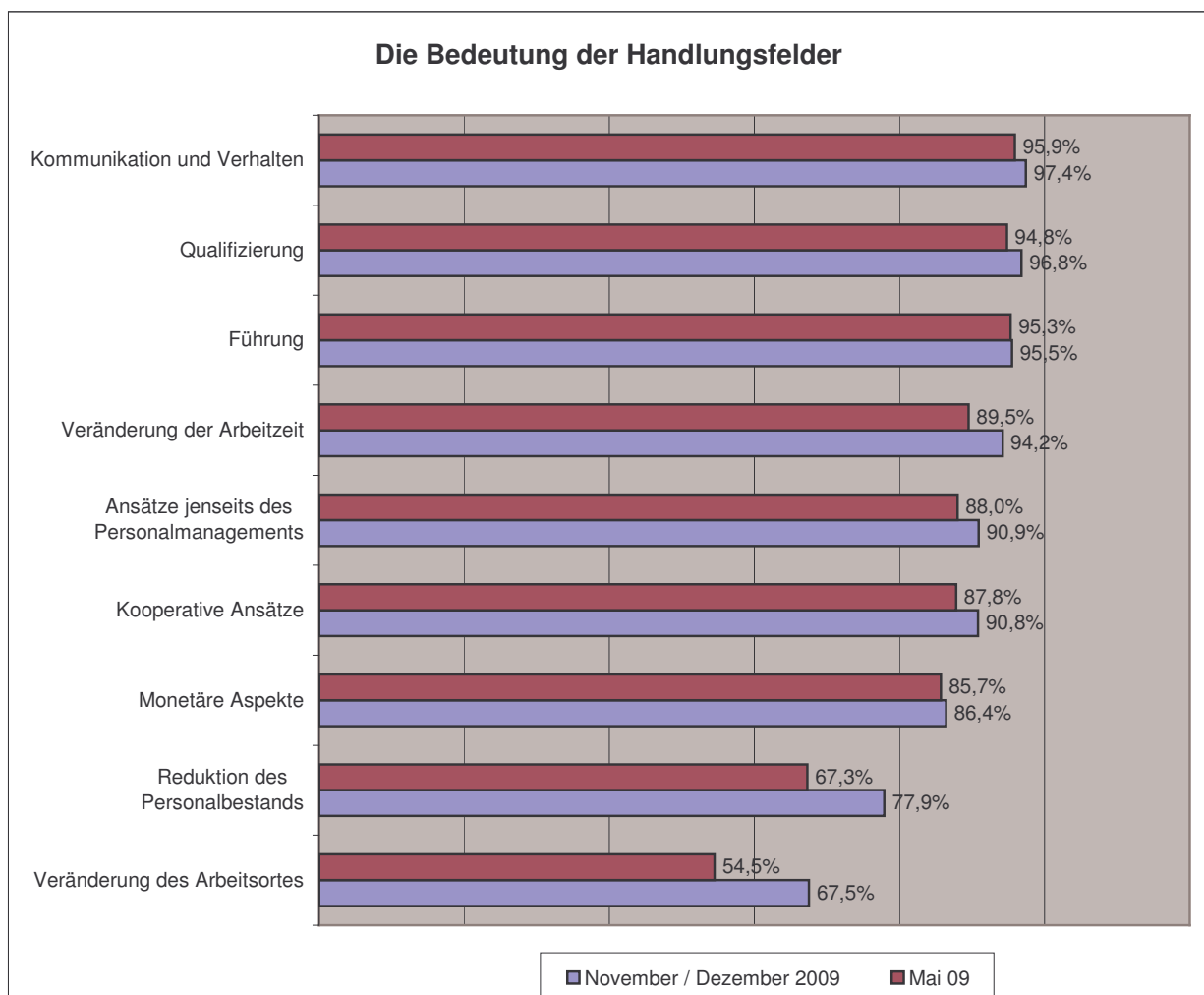


Abb. 5: Die Bedeutung der Handlungsfelder im zeitlichen Vergleich in Prozent

Die Reihenfolge der Handlungsfelder nach Wichtigkeit hat sich im Vergleich zum Mai 2009 im Großen und Ganzen nicht verändert, wohl aber die Höhe der Zustimmungswerte. Es fällt auf, dass die Akzeptanz der Handlungsfelder gestiegen ist, wenn wir die Ergebnisse der Untersuchung im Mai 2009 als Vergleichsmaßstab heranziehen. Ausnahmen bildet lediglich das Handlungsfeld Führung, das quasi einen konstanten Wert aufweist. Den größten Sprung haben die Handlungsfelder Reduktion des Personalbestandes und Veränderung des Arbeitsortes gemacht. Die Unternehmen nutzen die Bandbreite der Handlungsfelder zur Personalpolitik in Krisensituationen in steigendem Maße.

Wird die Unternehmensgröße mit in die Untersuchung einbezogen, so zeigt sich keine Besonderheit. Bei der Branchenanalyse zeigt sich, dass die Handlungsfelder „Veränderung der Arbeitszeit“, „Qualifizierung“, „Kooperative Ansätze“, „Monetäre Aspekte“, „Führung“, „Kommunikation“ sowie „Ansätze jenseits des Personalmanagements“ keine Abhängigkeit von der Branche aufweisen. Demgegenüber wird Handlungsfeld „Veränderung des Arbeitsorts“ von den Befragten der Branche Maschinen- und Anlagenbau sowie Elektrotechnik als weniger sinnvoll angesehen, der Banken- und Versicherungsbereich hält das Handlungsfeld „Reduktion des Personalbestandes“ für weniger sinnvoll.

Richten wir nun den Blickwinkel auf die einzelnen Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen, die **als wichtig eingestuft und bereits durchgeführt werden**.

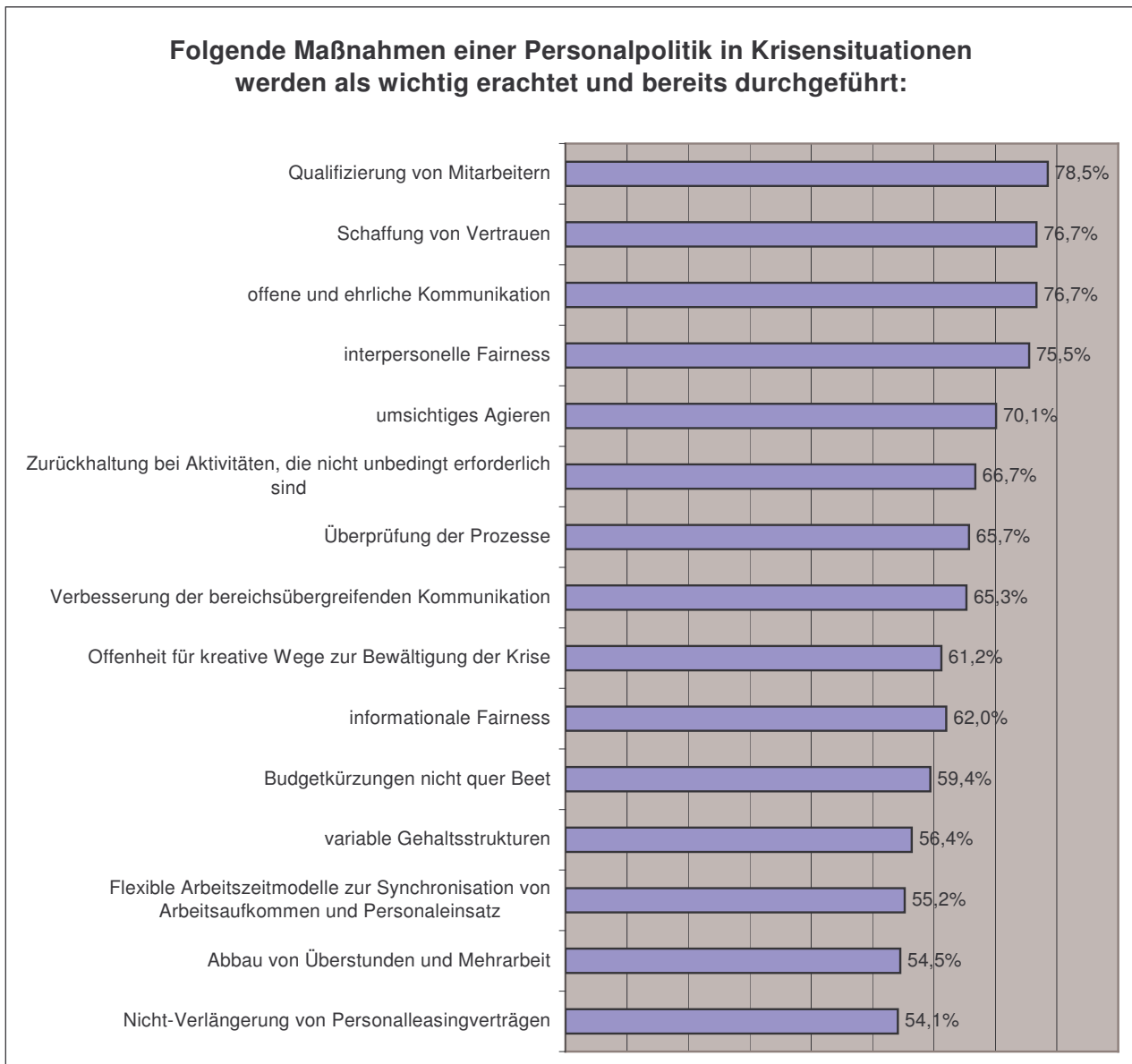


Abb. 6: Maßnahmen, die als wichtig gelten und durchgeführt werden (1-15)

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen der Befragung im Mai 2009, so ist folgendes festzustellen:

- Die Maßnahmen „Vertrauen schaffen“, „Offene Kommunikation“, „Bereichsübergreifende Kommunikation“, Offenheit gegenüber kreativen Wegen“, „Budgetkürzungen nicht quer Beet“ sowie „Nicht-Verlängerung von Personalleasingverträgen“ weisen konstante Werte auf.
- Die Maßnahme „Qualifizierung von Mitarbeitern“ ist in den letzten 6 Monaten zu einer sehr beliebten Maßnahme geworden. Gleiches gilt für die Bedeutung der interpersonellen Fairness.

- Eine größere Rolle spielen das umsichtige Agieren, die Zurückhaltung bei Aktivitäten, die nicht unbedingt erforderlich sind, sowie die Überprüfung der Prozesse.
- Auch variable Gehaltsstrukturen stiegen in der Gunst von Unternehmen (von 49,3% auf 56,4%).
- Die Maßnahmen „Abbau von Überstunden und Mehrarbeit“, „Flexible Arbeitszeitmodelle“ haben demgegenüber etwas an Bedeutung verloren.

Die Maßnahmen Kurzarbeit und Qualifizierung während der Kurzarbeit (25,5%) weisen vergleichsweise niedrige Werte auf. Darüber hinaus sind die Werte im Vergleich zu Mai 2009 sogar leicht gefallen. Die „harten“ Maßnahmen, wie betriebsbedingte Kündigung, Verkauf von Betriebsteilen, Veränderung der Personalstruktur spielen auch weiterhin keine große Rolle.

Wenn die Unternehmensgröße in der Betrachtung berücksichtigt wird, ergibt die Untersuchung, dass eine Vielzahl von Maßnahmen unabhängig von der Betriebsgröße durchgeführt wird. Lediglich einige Maßnahmen zur Reduktion des Personalbestandes (Einstellungsstopp, vorgezogener Ruhestand, Aufhebungsverträge, Nicht-Verlängerung von Arbeitsverträgen und Personalleasingverträgen) finden sich eher in Großunternehmen, während in kleinen und mittelständischen Unternehmen Maßnahmen im Zusammenhang mit Führung, wie Offenheit für kreative Wege, umsichtiges Agieren, antizyklisches Verhalten eine größere Rolle als in Großunternehmen spielen.

Geplant und In Erwägung gezogen werden folgende Maßnahmen:

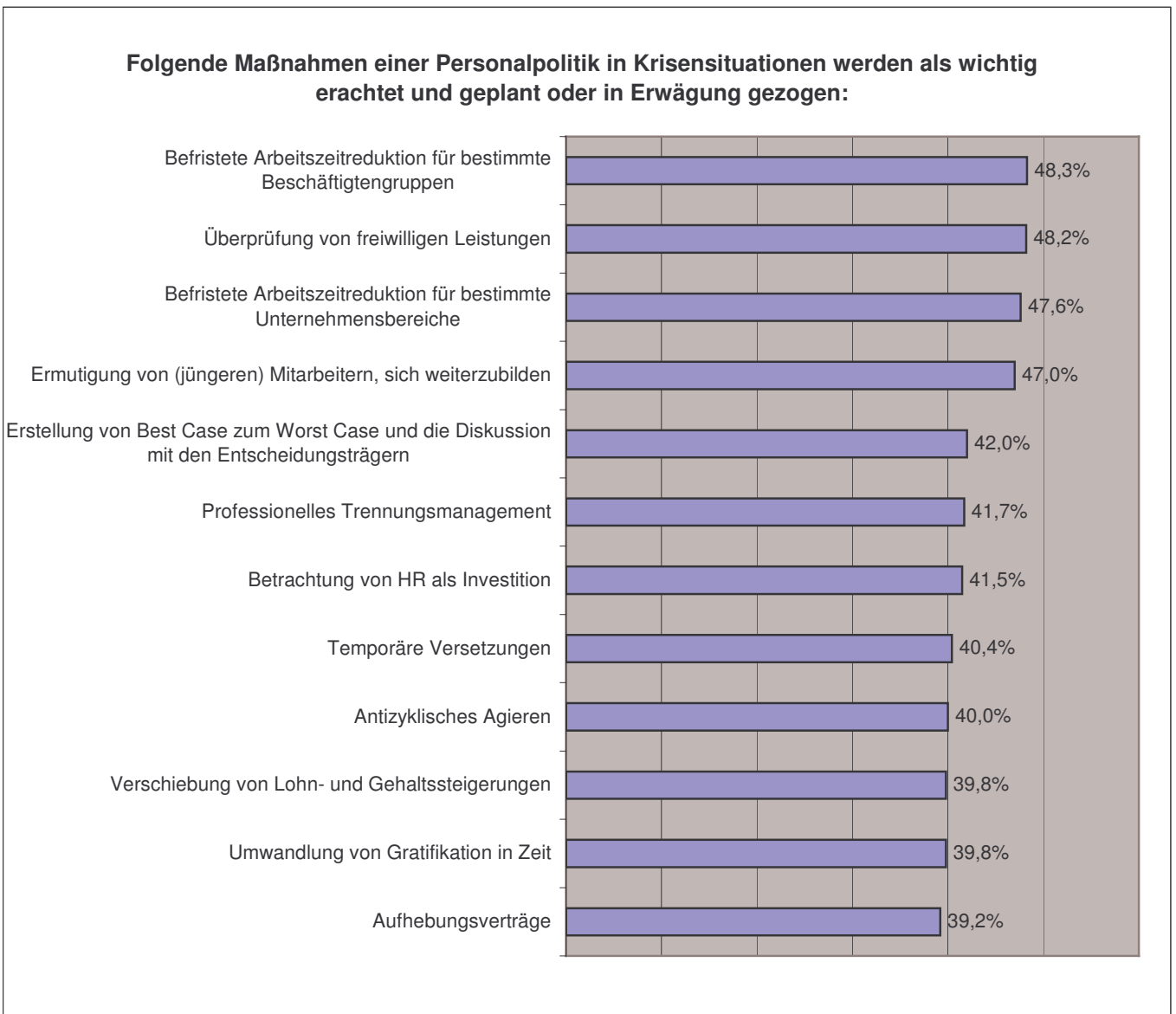


Abb. 7: Maßnahmen, die geplant oder in Erwägung gezogen werden (1-12)

Wenn die Ergebnisse mit denen der Untersuchung im Mai 2009 verglichen werden, ist folgendes anzumerken:

- Es hat erhebliche Veränderungen in der Prioritätenliste gegeben.
- Die Maßnahmen „Ermutung von Mitarbeitern, sich weiterzubilden“, „Erstellung von best case zum worst case und die Diskussion mit den Entscheidungsträgern“ und „Professionelles Trennungsmanagement“ tauchen erstmals in dieser Kategorie auf. Dies zeigt, dass die Maßnahmen „härter“ werden.
- Dies wird auch durch die Bewertung der Maßnahmen „Überprüfung von freiwilligen Leistungen“, „Befristete Arbeitszeitreduktion für bestimmte Beschäftigtengruppen und bestimmte Unternehmensbereiche“, „Antizyklisches Agieren“, „Verschiebung von Lohn- und Ge-

haltssteigerung“, „Umwandlung von Gratifikation in Zeit“ sowie „Aufhebungsverträge“ bestätigt. Sie weisen konstante oder leicht steigende Zustimmungswerte auf.

- Demgegenüber verlieren weicherer Maßnahmen in Zukunft an Bedeutung. Dazu gehören die Veränderung der Budgetverteilung und Versetzungen.
- Die Maßnahme „Kündigung nach der Probezeit“ verliert ebenfalls an Bedeutung. Dies ist damit zu erklären, dass es angesichts der restriktiven Einstellungspolitik der vergangenen 12 Monate so gut wie keine Mitarbeiter gibt, die sich noch in der Probezeit befinden.
- Strategische Allianzen werden in Zukunft wohl auch keine große Rolle spielen. Die Werte fallen deutlich ab. Es ist zu vermuten, dass die Einschätzungen bezüglich der Möglichkeiten von Allianzen auf Kunden- und Lieferantenseite realistischer geworden sind bzw. Rahmenbedingungen realistischer eingeschätzt werden.

Während betriebsbedingte Kündigungen im Mai 2009 noch in Erwägung gezogen werden, werden sie derzeit kaum in eine Betrachtung integriert. Auch Kurzarbeit scheint keine große Rolle in Zukunft zu spielen.

Wird die Unternehmensgröße betrachtet, so ist festzustellen, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend härtere Maßnahmen planen oder in Erwägung ziehen. So weisen sie zum Beispiel höhere Werte bei Einstellungsstopp, Aufhebungsverträgen, Nicht-Verlängerung von Arbeitsverträgen und Personalleasingverträgen sowie temporären Versetzungen auf. Vergleichen mit den Werten bei den durchgeführten Maßnahmen, kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass viele Großunternehmen heute bereits das durchführen, was KMU derzeit planen.

Auf die Frage, welche Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen **zwar als wichtig eingestuft werden, eine Durchführung ist jedoch nicht vorstellbar ist**, antworten die Unternehmen eher verhalten. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die häufigsten Nennungen.

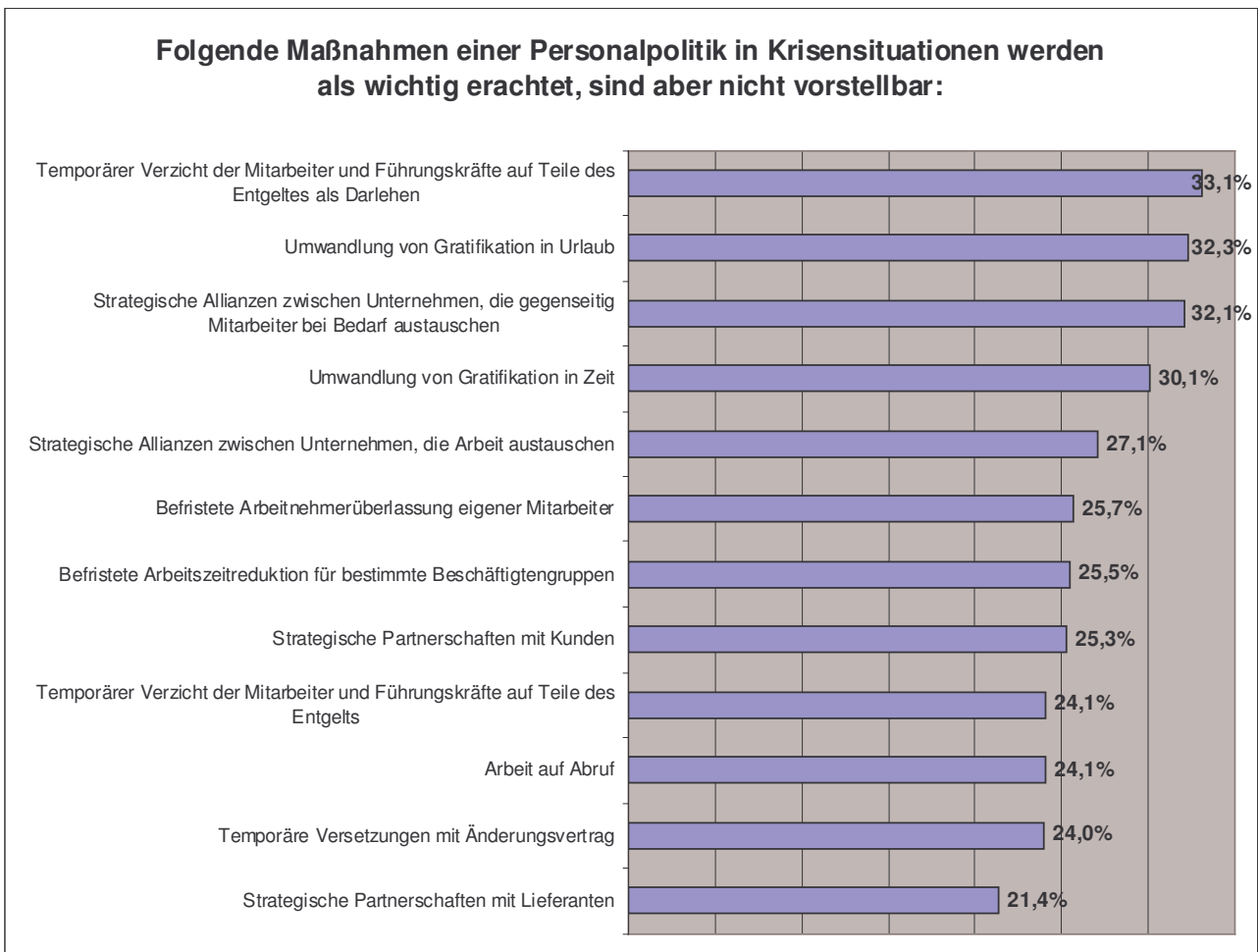


Abb. 8: Maßnahmen, die als wichtig gelten, aber nicht vorstellbar sind (1-12)

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen der Befragung im Mai 2009, so ist folgendes festzustellen:

- Es fällt auf, dass viele der Maßnahmen bereits in der Befragung im Mai 2009 genannt werden. Diese Werte vom Mai 2009 weisen jedoch ein geringeres Niveau auf. Mit anderen Worten: Viele Maßnahmen werden heute zwar weiterhin für wichtig erachtet, eine Durchführung kann man sich jedoch noch weniger vorstellen als im Mai 2009. Dazu zählen der temporäre Verzicht der Beschäftigten auf Gehalt in Form von Darlehen oder der gänzliche Verzicht auf Teil des Entgeltes, strategische Allianzen zwischen Unternehmen zum Mitarbeiter- und Arbeitsaustausch, strategische Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden, die Umwandlung von Gratifikation in Zeit oder Urlaub sowie die temporäre Versetzung mit Änderungsvertrag. Es ist zu vermuten, dass die Wahrnehmung von Umsetzungschancen in den letzten 6 Monaten gesunken ist. Entweder wird die Implementierung nun realistischer eingeschätzt oder es zeigt sich ein Rückzug in althergebrachte Denk- und Handlungsmuster und eine Abwenden von „außergewöhnlichen“ Maßnahmen.

- Grundsätzlich gilt, dass die Handlungsfelder und Maßnahmen, die seit je her bekannt sind, die niedrigsten Werte aufweisen. Vice versa: Handlungsfelder und Maßnahmen, die eher als neu einzustufen sind, wie etwas kooperative Ansätze oder Teile der monetären Ansätze, zeigen vergleichsweise hohe Werte, die in den letzten 6 Monaten noch gestiegen sind. Man kann sich also hier eine Durchführung immer weniger vorstellen, obwohl die Maßnahmen als wichtig eingestuft werden. Es ist ein Rückzug in das vermeintlich Sichere, weil bekannt, festzustellen. Im Verlauf der Krise wird nun immer mehr **Bekanntheit von Maßnahmen mit Sicherheit gleichgesetzt**.

Abschließend soll ein Blick auf die Maßnahmen einer Personalpolitik in Krisensituationen geworfen werden, die **als unwichtig gelten und nicht durchgeführt werden**. Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich Arbeitsgeber in der Regel vieles vorstellen können.

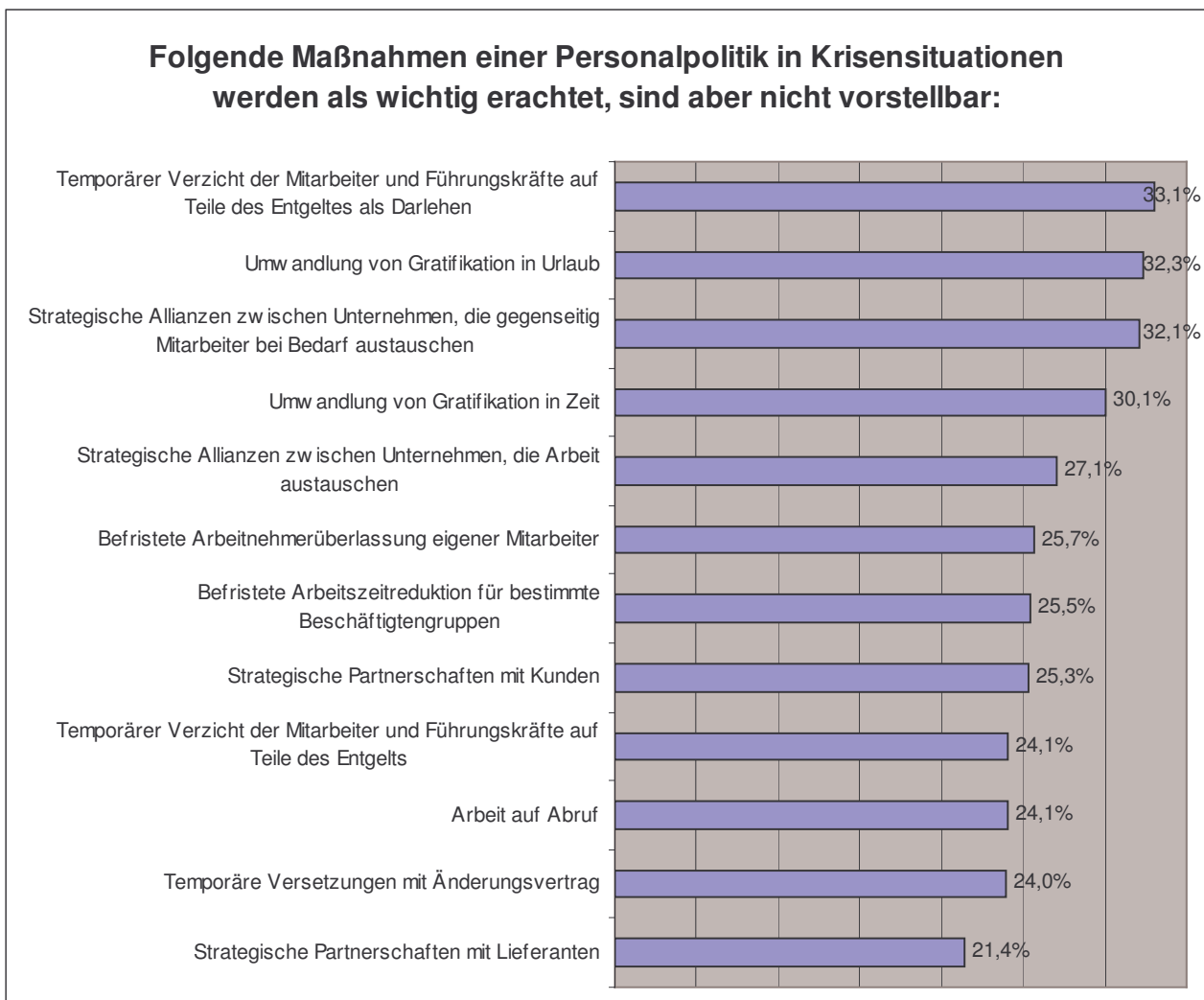


Abb. 9: Maßnahmen, die als unwichtig gelten und nicht durchgeführt werden (1-12)

Wenn die Ergebnisse mit denen der Untersuchung im Mai 2009 verglichen werden, ist folgendes anzumerken:

- Der Einsatz von Interims-Managern zeigt mehr und mehr Akzeptanz, wenn auch auf niedrigem Niveau. Gleiches gilt für Preisreduktionen. Hier zeigt sich, dass einige Unternehmen über Maßnahmen nachdenken, die sie von 6 Monaten als nicht wichtig eingestuft haben.
- Die Veränderung von Personalstrukturen und der Verkauf von Betriebsteilen werden noch vehementer verneint als von 6 Monaten.
- Was die übrigen Maßnahmen betrifft, so zeigt sich überall eine teilweise erhebliche Steigerung der Werte. Daraus ist zu schließen, dass vielen Entscheider in Unternehmen bewusst geworden ist, dass die Krise mit den teilweise kleinteiligen Maßnahmen kaum zu bewältigen ist, insbesondere wenn der Krisenverlauf längerfristig ist. Diese Maßnahmen bieten nur Entlastung bei kurzen, nicht so schwerwiegenden Krisenverläufen.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass in der Regel keine Maßnahmen der Personalpolitik in Krisensituationen durchgeführt werden, die von den Befragten als unwichtig eingestuft werden.

4. Fazit

Die Langzeituntersuchung ergibt, dass die Befragten einen Großteils der Handlungsfelder einer Personalpolitik in Krisenzeiten (Kommunikation, Qualifizierung, Führung, Veränderungen der Arbeitszeit, Monetäre Aspekte, Kooperative Ansätze, Ansätze jenseits des Personalmanagements) auf einem sehr hohen Niveau als wichtig einstufen – mit leichten Zuwächsen im November/Dezember 2009. Auffällig ist zudem, dass die Handlungsfelder „Reduktion des Personalbestandes“ und die „Veränderung des Arbeitsortes“ eher abgeschlagen rangieren, wobei sie die größten Zuwächse verzeichnen.

Zum heutigen Zeitpunkt lassen sich folgende Thesen ableiten:

1. Die Unternehmen agieren weiterhin sehr vorsichtig und umsichtig.
2. Sie bewältigen weiterhin den Spagat zwischen akutem Handeln und perspektivischem Denken. Vielen sind die Herausforderungen der Zukunft bewusst und wissen um die Ressource Wissen und Fachkräfte.
3. Die Bedeutung der Ressource Wissen und Fachkräfte scheint auch außerhalb der Personalabteilung wahrgenommen zu werden - sowohl in Fachabteilungen als auch in der Unternehmensleitung.
4. Härtere Maßnahmen gewinnen an Bedeutung, dennoch wird die mildere gewählt.
5. Auch variable Gehaltsstrukturen stiegen in der Gunst von Unternehmen (von 49,3% auf 56,4%).
6. Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen werden weiterhin kaum in Erwägung gezogen.
7. „Exotische“ Maßnahmen, die im März 2009 genannt worden sind und auch im Mai in Erwägung gezogen wurden, wie z.B. strategische Allianzen zwischen Unternehmen, um Mitarbeiter auszutauschen, oder der temporäre Verzicht der Beschäftigten auf Gehalt in Form von Darlehen, verschwinden wieder. Es ist zu beobachten, dass sich viele Unternehmen mehr und mehr in das vermeintlich Sichere, weil bekannt, zurückziehen. Im Verlauf der Krise wird zunehmend Bekanntheit von Maßnahmen mit Sicherheit gleichgesetzt.
8. Die Qualifizierung der Mitarbeiter weist den höchsten Wert auf. Dies zeigt, dass die Unternehmen den Beschäftigungsfähigkeit (Employability) eine große Bedeutung beimessen und.

Kontakt:

Institut für Beschäftigung und Employability (IBE)

Prof. Dr. Jutta Rump

Sibylle Groh

Ernst-Boehe-Str. 4

67059 Ludwigshafen

Tel.: 0621 / 5203-238

jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de ; sibylle.groh@ibe-ludwigshafen.de