

02. Februar 2010

Aktuell Wirtschaft Unternehmen

Artikel-Services

Beschäftigung

Die Gangart der Personalmanager wird rauer

Von Thomas Reinhold

Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.Fehler! Hyperlink-Referenz



ungültig.

01. Februar 2010 Geschäftsführer und Personalmanager müssen Prioritäten setzen können, wenn es ihrem Unternehmen schlechtgeht. Und so dominieren sie dann die Nachrichten: mit Entlassungen und Kurzarbeit. Doch hat eine aktuelle Online-Befragung von mehr als 300 deutschen Unternehmen ergeben, dass das Bild bunter gemalt werden muss – wenn auch nicht in gänzlich anderen Farben. „Es ist überraschend, in welcher Vielfalt Personaler auf die Krise reagieren“, sagt Jutta Rump, Direktorin des Ludwigshafener Instituts für Beschäftigung und Employability. Von einer [Schockstarre in der Personalabteilung](#), die sie ein Jahr zuvor ausgemacht hatte, könne keine Rede mehr sein, sagt die Professorin erleichtert.

Im Mai und dann noch einmal im Dezember 2009 hat sie kleine und große Unternehmen quer durch alle bedeutenden Branchen befragt, 2000 Personalleiter und Geschäftsführer standen im Verteiler. Ihr Befund: Im Laufe des Jahres habe sich der Trend zu „harten“ personalpolitischen Maßnahmen verstärkt. Dazu rechnet die Wissenschaftlerin vor allem Schnitte in der Belegschaft. Im Mai hätten 67,3 Prozent der Manager Personalabbau als wichtiges und sinnvolles Handlungsfeld ausgemacht, im Dezember seien es 77,9 Prozent gewesen. Ähnliches gelte für Versetzungen, wenn etwa Betriebsteile geschlossen und Mitarbeiter an einem anderen Ort beschäftigt werden, wo die Geschäfte besser laufen.

54,5 Prozent der Personalleiter und Geschäftsführer beschäftigten sich damit im Mai, 67,5 Prozent im Dezember. Dagegen hätten „weiche Instrumente“ wie der Abbau von Überstunden, flexible Arbeitszeitmodelle oder Verzicht auf Entgelte oder sonstige Leistungen an Gewicht verloren.

„Qualifizierung macht Unternehmen wetterfest“

Erfreulich aus Sicht der Arbeitnehmer ist die Nachricht, dass es die Weiterbildung des Personals mit 78,5 (Mai: 72,9) Prozent auf Platz eins in der Liste der wichtigen und schon eingesetzten Instrumente geschafft hat, noch vor „Vertrauen schaffen“ (76,7 nach 78,1 Prozent). „Qualifizierung macht Unternehmen wetterfest“, folgert die Wissenschaftlerin. Das werde auch außerhalb der Personalabteilungen wahrgenommen.



Auf der anderen Seite stellte Rump fest, dass nur rund ein Viertel der Manager auf Kurzarbeit setzen wollte: „Das Signal löst Unsicherheit unter den Beschäftigten aus“, glaubt sie, „außerdem scheuen viele Chefs den Verwaltungsaufwand, der entsteht, wenn zur Qualifizierung der Mitarbeiter Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit beantragt werden.“

Exotische Instrumente setzen sich nicht durch

Blättern

Zum Thema

- Topmanager erklären Krise für beendet
- Siemens streicht fast 2000 Stellen in Deutschland
- Anstieg der Arbeitslosen geringer als befürchtet
- Gesamtmetallchef Kannegiesser: Metallbetrieben wird Kurzarbeit zu teuer
- Arbeitslose flüchten in die Selbständigkeit

Man kann es auch ganz anders versuchen. Zehn Prozentpunkte beliebter geworden ist die allgemeine Vorsicht: 70 Prozent der Befragten gaben an, dass sie Projekte stornieren oder aufschieben, die nicht dringend notwendig sind. Gehaltserhöhungen sind zudem bei vielen Chefs kein Thema, wohl aber steigt variable Vergütung in ihrer Gunst, zum Teil werden Entgelte auch in Zeitgutschriften umgewandelt oder Aufhebungsverträge

angeboten. Das, was die Wissenschaftlerin Rump „exotische Maßnahmen“ nennt – strategische Allianzen zwischen Unternehmen, um Mitarbeiter auszutauschen, oder temporärer Gehaltsverzicht in Form von Darlehen –, habe sich in vielen Unternehmen nicht durchgesetzt.

Stattdessen gewinnt ein Thema an Bedeutung, von dem im Mai noch kaum die Rede war: „professionelles Trennungsmanagement“ rangiert in der Prioritätenliste von 41,7 Prozent der befragten Manager ganz oben, wenngleich betriebsbedingte Kündigungen beim Stammpersonal noch selten sind. Rumps Resümee: „Die Gangart wird rauer, aber nicht so sehr, wie ich es vor der Bundestagswahl noch erwartet hätte.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, hat für die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt eine griffige Erklärung parat: „Krisen in der Marktwirtschaft sind so sicher wie Warteschlangen im Sozialismus“, sagt er. Doch im Gegensatz zum Krisenmanagement der früheren Jahre gehen die meisten Unternehmensführer bei der Steuerung des Personalumfangs gemäßiger vor. Beispielsweise sei dem Markt für Fachkräfte bislang kein bleibender Schaden zugefügt worden, geht aus dem Befund des Telekommanagers hervor.

„Viele gehen bis an die betriebswirtschaftliche Schmerzgrenze“

„Es gibt nichts Schlimmeres, als Versprechungen zu machen, die in der Krise nicht gehalten werden“, sagt Sattelberger. Weil viele Kollegen in anderen Unternehmen diesen Grundsatz beherzigt hätten, sei das Ansehen der Personalmanager in den Unternehmen gestiegen. Den Bestand an hochqualifizierten Fachkräften zu erhalten habe in vielen Unternehmen Priorität: „Viele von ihnen gehen bis an die betriebswirtschaftliche Schmerzgrenze, um ihre Belegschaften zu schützen.“ In der Krise sei die Produktivität der deutschen Unternehmen um 2,9 Prozent gesunken, die der amerikanischen um 2,5 Prozent gestiegen – wegen der Entlassungen müssten dort weniger Menschen mehr leisten. „Bei diesem Thema ist die deutsche Wirtschaft eine strategische Wette eingegangen“, sagt Sattelberger.

Jutta Rump sitzt neben Sattelberger im Vorstand des Personalmanager-Netzwerks „Wege zur Selbst-GmbH“, die die Befragung unterstützt hat. Diese Institution setzt sich für innovative Personalarbeit ein – und für eine Haltung, die den Arbeitnehmer als selbstverantwortlichen Unternehmer begreift, stets bemüht, seine Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Es wurde wohl Zeit, mal wieder eine Lanze für die Profession zu brechen: „Durch kluge Personalarbeit haben wir es geschafft, auf die Ultima Ratio der betriebsbedingten Kündigung weitgehend zu verzichten“, sagt Sattelberger. Im Mai und dann Ende 2010 wollen die Initiatoren ihre Befragung wiederholen.

Zum **Download**: allgemeine Auswertung der Studie „[Personalpolitik in der Krisensituation](#)“

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: dpa, F.A.Z., ibe, REUTERS