

Forum 2 „Seismografische Funktion wahrnehmen“

Wie können Entlassungen bei rückläufiger Konjunktur und wegbrechenden Umsätzen vermieden werden? Was können Personalverantwortliche tun, um Personalabbau –wenn keine anderen Mittel mehr greifen – sozialverträglich zu gestalten? Welche Rolle spielen Jobagenturen und Zeitarbeit dabei? Diese und weitere Fragen, beispielsweise die nach den Chancen von Loyalität und Bindung bei ‚darwinistischem‘ Verhalten von Unternehmen, kamen im Forum „Konjunkturzyklen: Proaktive Personalarbeit gewinnt“ zur Sprache.

„Viele deutsche Unternehmen haben in den letzten Jahren weniger auf Wachstum und Innovation gesetzt, sondern ihr Heil vornehmlich im Zurückstellen von Investitionen und in der Senkung von Kosten gesucht, wobei der Abbau von Arbeitsplätzen offensichtlich Vorrang vor anderen Alternativen der Personalkostenreduzierung hatte“, stellte Meinhard Knoche fest, Vorstandsmitglied im Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) an der Universität München. Während in früheren Rezessionen der Konjunkturmotor zügig wieder angesprungen sei und Unternehmen schon bald wieder investiert hätten, biete die hartnäckige Stagnationsphase seit 2001 ein anderes Bild.

Ergebnisse einer aktuellen Befragung des ifo-Instituts belegen seine Aussa-

gen. Im Mittelpunkt der Untersuchung mit 1 100 Managern standen die Fragen, welche Maßnahmen Unternehmen in der Abschwungphase 2000 bis 2003 ergriffen haben und welche Lehren sie daraus für die Zukunft ziehen.

Bei der Frage nach den Instrumenten, die während des konjunkturellen Tiefs eingesetzt wurden, nimmt „Kostensenkung im Bereich der Sachmittel“ (72 %) im Ranking den ersten Platz ein. An zweiter Stelle stehen mit 66 Prozent wachstumsorientierte Maßnahmen, gefolgt von 58 Prozent der Befragten, die Investitionen zurückstellten. Knapp mehr als die Hälfte entschloss

sich zu betriebsbedingten Kündigungen, und 37 Prozent der Befragten besetzten freie Stellen nicht. Nur knapp ein Drittel ergriff arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten.

Großunternehmen reagierten deutlich anders als der Durchschnitt. Sie kündigten am häufigsten (56 %), setzten am wenigsten wachstumsorientierte (47 %) und arbeitsplatzerhaltende (12 %) Maßnahmen ein.

Sparen kein Allheilmittel

Vor die Frage gestellt, welche Instrumente im Nachhinein als wirklich zielführend zu bewerten seien, kommen die Unternehmen zu folgendem überraschendem Resultat: An erster Stelle werden die wachstumsorientierten Maßnahmen genannt, knapp dahinter folgen Kostensenkungen im Bereich der Sachmittel und die Reduzierung der Personalkosten durch Personalabbau. Arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen hatten für die befragten Unternehmen die geringste Bedeutung.

Im Fall eines künftigen konjunkturellen Abschwungs planen die Unternehmen, andere Schwerpunkte zu setzen. Nach wie vor rangieren wachstumsorientierte Maßnahmen als das am besten geeignete Mittel an erster Stelle. Hatte der Personalabbau in der zurückliegenden Zeit eine dominante Bedeutung, wird er für die Zukunft wesentlich kritischer beurteilt und fällt auf Platz fünf der Eignungsskala zurück. Der Personalabbau durch Nichtbesetzung vakanter Stellen wird dagegen als zweitwichtigstes Instrument favorisiert.

„Der Unternehmenserfolg hängt davon ab, in welchem Maß es gelingt, Humankapital im Unternehmen zu bilden und zu halten“, sagte Meinhard Knoche vom Institut für Wirtschaftsforschung.



Bedeutsamer Lerneffekt

Besonders auffallend ist der Wandel in der Einschätzung der Personalkostensenkung durch arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen. In der zurückliegenden Stagnationsphase hatte sie die geringste Bedeutung. Für die Bewältigung zukünftiger Problemphasen werden die arbeitsplatzerhaltenden Maßnahmen dagegen recht positiv beurteilt. Sie liegen in der Eignungsskala auf Platz drei. Als besonders geeignet werden die Arbeitszeitverlängerung und Einschnitte in Vergütungen und Sozialleistungen angesehen.

Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern würden jedoch andere Schwerpunkte setzen. Mehr als die Hälfte lehnen arbeitsplatz-erhaltende Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten als ungeeignet ab. Sie sehen den Personalabbau durch Nichtbesetzung frei werdender – auch hoch qualifizierter – Arbeitsplätze (69 %) und die betriebsbedingte Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse als deutlich geeignetere Strategien an (47 %). Ein Grund mag in den rechtlichen Rahmenbedingungen liegen. Denn in diesem Punkt sind sich 90 Prozent der Unternehmen über alle Branchen und Größenklassen hinweg einig: Die rechtlichen Rahmenbedingungen schränken den unternehmerischen Spielraum für arbeitsplatz-erhaltende Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten zu stark ein.

Trotz dieser Einschränkungen appellierte Knoche an die Entscheidungsträger im Personalwesen: „Eine Personalpolitik, die das Personal in

„Die Mitarbeiter haben sich irgendwann ganz bewusst für diesen Arbeitgeber entschieden, weil sie auf Sicherheit setzten“, sagte Dr. Heinz Klinkhammer von der Deutschen Telekom AG, „deshalb müssen wir sie auf dem Weg nach draußen begleiten.“



guten Zeiten vollmundig als Kapital des Unternehmens bezeichnet und in schlechten Zeiten als Ballast behandelt, den es möglichst schnell abzuwerfen gilt, ist mit den Herausforderungen der Wissensgesellschaft schlecht vereinbar. Unternehmen mit dieser Philosophie werden wohl kaum langfristig das Vertrauen in eine solide und nachhaltige Personalpolitik aufbauen können, die sie für Spitzenkräfte interessant macht.“

Alternativen zur Entlassung

Wie baut ein Unternehmen einige Tausend Mitarbeiter ab, ohne sie wie ‚Ballast‘ zu behandeln? Seit ihrer Privatisierung 1995 hat die Deutsche Telekom den Wandel von einer Bundesbehörde zu einem internationalen Dienstleister vollzogen. Bislang stand die konzerninterne Vermittlung von Personal auf neue Stellen im Fokus, doch inzwischen sind die internen Vermittlungschancen ausgeschöpft. Auch die klassischen Abbauinstrumente wie der Vorruhestand sind für die Dimension des Personalabbaus nicht mehr geeignet.

Um Personalkosten zu sparen, müssen aber bei der Deutschen Telekom von 2001 bis 2005 in Deutschland 42 500 Stellen reduziert werden, international 12 200 Stellen. Bis Ende 2003 sind national bereits 25 700 Stellen abgebaut worden, international 10 000 Stellen.

Verschiedene Instrumente, die in einem Beschäftigungsbündnis mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di vereinbart wurden, greifen dabei ineinander. Betriebsbedingte Kündigungen sind für die Deutsche Telekom keine Alternative, denn sie würden aufgrund der besonderen Beschäftigtenstruktur (Beamte, Arbeitnehmer mit langfristigem Kündigungsschutz) ausschließlich die jüngeren Arbeitnehmer und die Beschäftigten in den neuen Bundesländern treffen.

Forum 2

„Wir suchen keine Söldner, sondern Mitarbeiter, die sich in hohem Maße mit dem Unternehmen identifizieren“, sagte Stefan Lauer (Deutsche Lufthansa AG).



Bei dem noch notwendigen Abbau soll deshalb an allen „Schrauben gedreht“ werden, so zum Beispiel an der Arbeitszeit, am Entgelt und Personalbestand. Alle Beschäftigtengruppen – auch Beamte, außertarifliche Arbeitnehmer und das Management – erbringen einen Beitrag mit dem Ziel, dass bis Ende 2008 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet werden kann. Die Wochenarbeitszeit wurde von 38 auf 34 Stunden reduziert, für die 50 000 Beamten konnte mit der Änderung der Telekom-Arbeitszeitverordnung diese Wochenarbeitszeitverkürzung nachvollzogen werden. Diese Reduzierung schafft Raum für zusätzliche 10 000 Arbeitsplätze. Dadurch kann der geplante Personalabbau abgeschwächt und teilweise ganz vermieden werden.

Darüber hinaus wird Personal aus Vivento, dem Telekom-eigenen Personaldienstleister, in die Arbeitsprozesse zurückgeführt. Der Tarifvertrag sieht dabei vor, dass die Mitarbeiter, die zu Vivento gehen, nach Alter, Qualifikation und Leistungsstand ein Spiegelbild der Telekom sind.

1,2 Milliarden Euro für Vivento

Die Gehälter der tariflichen Transfermitarbeiter bei Vivento sind auf 85 Prozent abgesenkt. Damit würden Anreize geschaffen, auch eine Beschäftigung außerhalb der Deutschen Telekom anzunehmen, sagte Dr. Heinz Klinkhammer, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Dieser Weg sei allerdings nur „second-best“ und schwierig, und man müsse die Mitarbeiter überzeugen. Vivento kos-

„Unternehmen fahren besser damit, keine Stammplätze zu verteilen. Aber die Spielregel muss dann lauten: Transparenz schaffen“, sagte Prof. Christian Scholz, Universität des Saarlandes.



tet 1,2 Milliarden Euro und werde keine Alternative auf lange Zeit sein, sagte Klinkhammer, da kein Gewinn erwirtschaftet werde, sondern bestenfalls Deckungsbeiträge erzielt würden.

Eine Möglichkeit, Mitarbeiter dauerhaft extern zu beschäftigen, liege darin, in der von Vivento gegründeten Gesellschaft Call-Center-Dienstleistungen auch außerhalb des Kerngeschäfts der Deutschen Telekom am Markt tätig zu werden. Derzeitig arbeiten rund 1 500 Mitarbeiter für die Vivento Customer Services GmbH; in den neuen Vivento-Geschäftsmodellen, die beispielsweise auch eine Gesellschaft zur Erbringung von Montageleistungen umfasst, sollen mittelfristig bis zu 10 000 Mitarbeiter beschäftigt werden.

Eine marktradikale Welt

Einige der Lösungsansätze, die maßgeschneidert für das Großunternehmen Deutsche Telekom sind, können für andere Unternehmen keineswegs als Vorbild dienen. In der Praxis, so Professor Dr. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes, verhielten sich Unternehmen in konjunkturschwachen Zeiten darwinistisch. Viele Betriebe geben ihren Mitarbeitern keine Stammplatzgarantie mehr – nicht, weil sie es nicht wollten, sondern weil sie es in einer „marktradikalen“ Welt einfach nicht mehr können.

Darüber hinaus, so Scholz, geben viele Unternehmen den Marktdruck nach innen weiter: Mitarbeiter, die sichtbar keine Leistung bringen, unterliegen der Gefahr, umgehend freigesetzt zu werden. Gleichzeitig sinke die Loyalität der Mitarbeiter dramatisch. Sie fordern zwar zur eigenen Sicherheit weiterhin Stammplatzgarantien, hätten aber kein längerfristiges Bindungsinteresse mehr. Sie suchten vielmehr ihre individuellen Chancen („opportunities“).

Diese Einschätzungen von Professor Scholz lösten kontroverse Diskussionen aus. Stefan Lauer, Vorstand Personal der Deutschen Lufthansa AG, wandte ein, dass darwinistisches Verhalten gegenüber Mitarbeitern schon deshalb nicht möglich sei, weil das Personalrecht dies gar nicht zulasse. Außerdem nähmen die

„Mitarbeiter entscheiden über die Effizienz eines Unternehmens, deswegen ist es von zentraler Bedeutung, Vorlaufzeiten zu nutzen, um rechtzeitig Qualifizierungsmaßnahmen einzuleiten“, betonte Christoph Zeckra (BMW Group).



Unternehmen durchaus ihre Sozialverantwortung wahr, denn sie seien sich ihrer Verantwortung der existenziell abhängig Beschäftigten durchaus bewusst. „Wir sind auf langfristig angelegte Beziehungen mit Mitarbeitern angewiesen und auf ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Es gibt keine Stammplatzgarantie, aber wir brauchen eine gesunde ‚Familienbindung‘, jedoch kein ungesundes ‚Klammern‘.“

Wulf Meier, Vorstand Personal und Sozialwesen der Allianz-Versicherungs AG, verwies darauf, dass gerade Dienstleister ein hohes Interesse an der Bindung der Mitarbeiter haben, denn die Bindung der Kunden an ein Produkt sei Teil der Wertschöpfung.

Diesen positiven Selbsteinschätzungen hielt Professor Christian Scholz entgegen, dass beispielsweise gerade im Bereich der Banken anders verfahren worden sei: „Hier wurden so zügig Entlassungen vorgenommen, dass die Mitarbeiter gar nicht wussten, was ihnen widerfährt.“ Obwohl ein solches Vorgehen betriebswirtschaftlich durchaus sinnvoll sein könne, ändere dies aber nichts an der Wirkung für die Mitarbeiter.

Interessen offen kommunizieren

Bei einer angemessenen Personalpolitik müssten Unternehmen ihren Wettbewerbsdruck und die damit zusammenhängenden Leistungserwartungen und die Mitarbeiter ihre persönlichen Interessen und damit zusammenhängende Autonomieerwartungen offen kommunizieren. Ein offener Interessenabgleich vermindere im Vorfeld Konflikte, die sonst infolge von Ungleichgewichten in der Arbeitsbeziehung dazu führten, so Christian Scholz, dass eine Seite den Bogen überspanne. Sein Fazit: Die Loyalität der Mitarbeiter müsse wiederhergestellt werden, und zwar auf Basis einer wechselseitig realistischen Sichtweise. Die Aufgabe der Personalmanager sei es, hier eine klare Soll-Positionierung der Personalarbeit zu finden, ausgehend von der Frage: „Wie viel Darwinismus und wie viel Opportunismus wollen wir zulassen?“ Je nach Antwort müssten die einzelnen personalwirtschaftlichen Systeme an die konkrete Zielsituation angepasst werden.

Einen Weg zur langfristigen Ausrichtung von Personalarbeit, die auch frühzeitig veränderte Personalkompetenzen, -bedarfe und -überhänge erkennt, skizzierte

Christoph Zeckra, Leiter Personalentwicklung und Führungskräftequalifizierung der BMW Group. Dieses Kompetenzmanagement zielt darauf ab, auf der Basis der verabschiedeten Unternehmensstrategien und im Vorfeld dieser Entscheidungen personelle Auswirkungen zu erkennen. So werden beispielsweise schon lange vor der Planung von Nachfolgemodellen auch wesentliche Veränderungen der geforderten Mitarbeiterkompetenzen und -strukturen identifiziert und entwickelt.

Dabei identifiziert das Kompetenzmanagement unter anderem technologische Veränderungen, demografische Entwicklungen und die Entwicklung der Arbeitsmärkte. Veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter werden rechtzeitig in Maßnahmen umgesetzt. Eine zentrale Aufgabe der Personalarbeit sei es, eine „seismografische Funktion“ wahrzunehmen, betonte Christoph Zeckra. Langfristige Personalpolitik sichere die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter.

CSN