

Flagge zeigen

„Eine Krise ist durch einen Anfang und ein Ende gekennzeichnet. Unternehmer müssen über das Krisenende hinausblicken“, so Dr. Gerhard Rübling, Arbeitsdirektor Personal- und Sozialwesen bei der Trumpf Gruppe. Er vertritt eines von 27 Unternehmen, die sich anlässlich der aktuellen Wirtschaftskrise in einem Memorandum der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) zu Wort gemeldet haben.



Das Memorandum der DGFP, das im Januar veröffentlicht wurde, lässt sich als Richtschnur und Aufruf verstehen: „Wir handeln vorausschauend“. Da das Personalmanagement in Zeiten der Krise eine besondere Rolle einnimmt - unabhängig von Branche und Größe eines Unternehmens, ist es nun seine Aufgabe, Arbeitsplätze zu sichern. Diesem Appell haben sich vor allen Dingen beschäftigungsstarke Mitgliedsunternehmen angeschlossen und mit den Unterschriften ihrer Personalvorstände und Arbeitsdirektoren besiegelt. Was erfordert die derzeitige Arbeits- und Beschäftigungslage? Zum einen müssen durch die wirtschaftliche Krise bedingte kurzfristige Produktionsanpassungen mit geeigneten personalpolitische Maßnahmen unterstützt werden. Zum anderen ist es wichtig, über kurzfristige Erwägungen hinaus auch die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern - und zwar durch eine entsprechend nachhaltig und langfristig orientierte Personal- und Beschäftigungspolitik. Die Selbstverpflichtungen der DGFP gehören auf die Agenda der Personalverantwortlichen.

Botschaft verbreiten

Dass die Ressource Personal ein extrem wichtiger strategischer Erfolgsfaktor ist, scheint noch nicht überall durchgedrungen. Deshalb, so Hendrik Weiler, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ABB AG, ist das Memorandum „als eine 360-Grad-Botschaft an alle Beteiligten und Betroffenen zu verstehen, in den Unternehmen selbst, in der Bundes- und Kommunalpolitik, in Verbänden und Gewerkschaften, und nicht zuletzt an die interessierte Öffentlichkeit“. Neben den handelnden Gruppen wie Vorstände, Management, Betriebsräte, Gewerkschaften sind aber vor allen Dingen auch alle Akteure, die im Personalbereich Verantwortung tragen, angesprochen, betont Unterzeichner Herbert Mai, Vorstand und Arbeitsdirektor der Fraport AG. Sein Appell lautet: In der Krise „nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten“, nur auf Kosten des Personals zu sparen und damit eben auch gegen mittel- und

„Das Memorandum ist als eine 360-Grad-Botschaft an alle Beteiligten und Betroffenen zu verstehen.“

Hendrik Weiler, Personalvorstand ABB AG

langfristige Perspektiven zu agieren. Die Botschaft steht nicht im luftleeren Raum, denn es gibt etliche Alternativen zum Personalabbau. Häufig sind sie in Vergessenheit geraten, weil sie noch nie oder selten angewendet wurden. „In der Vergangenheit sind Bündnisse, Beschäftigungspakte und Beschäftigungssicherungspakete abgeschlossen worden, die genau jetzt genutzt werden können und sollen, um Personalabbau zu verhindern,“ bekräftigt Dr. Gerhard Rübling, Trumpf Gruppe.

Flexibilität nutzen

Eine Selbstverpflichtung des Memorandums lautet: „Keinen Stellenabbau-Aktivismus betreiben.“ Um fehlende Arbeitsauslastung abzufedern, stehen zahlreiche bekannte, aber auch neue Instrumente zur Verfügung. So loben einige der Unterzeichner die Aktionen der Bundesregierung, in denen beispielweise nun über längere Fristen Kurzarbeit möglich ist und auch die Qualifikation dieser Arbeitskräfte gefördert wird. Die Unterzeichner selbst praktizieren in ihren Unternehmen verschiedene beschäftigungssichernde Wege. So hat beispielsweise der AXA Konzern eine lange Tradition im Bereich Kündigungsschutz, erläutert Ulrich Caspar Nießen, Mitglied des Vorstands. Seit 2001 gilt das sogenannte AXA Bündnis, in dem sich der Arbeitgeber verpflichtet, auf betriebsbedingte Kündigungen komplett zu verzichten. Nach der seinerzeitigen Krise in der Versicherungsbbranche hat der Konzern reagiert, indem er Mitarbeitern als wichtigster Resource eines Finanzdienstleisters durch den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen berufliche Sicherheit vermittelt. Ulrich Caspar Nießen: „Diese Maßnahme hat sich sehr bewährt. Wir nutzen die natürliche Fluktuation, die durch Eigenkündigungen, Pensionierungen und anderem entsteht. Im Gegenzug können wir bei fehlender Auslastung in einzelnen

Bereichen flexibel die Vakanzen besetzen.“ Das Bündnis, das in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat auf den Weg gebracht wurde, ist 2007 bis 2012 verlängert worden.

Auf das nachlassende Auftragsvolumen reagiert auch die Fraport AG. Die Zeiten der Nichtauslastung werden „gefüllt“ mit dem Abfeiern von Zeitüberschüssen und Urlaub. „Das sind sinnvolle Maßnahmen, mit denen eine Krise eine Zeitlang überbrückt werden kann, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen“, so Herbert Mai. Die Trumpf Gruppe als größter europäischer Hersteller von Werkzeugmaschinen hat in den vergangenen vier starken Wachstumsjahren rund 500 000 Überstunden aufgebaut. Die „prall gefüllten“ Arbeitszeitkonten werden jetzt genutzt, um die Personalkapazitäten an die Auftragslage anzupassen, ohne dass es zu Gehaltseinbußen bei den Mitarbeitern kommt. Ähnlich geht die Siemens AG vor:

Zur Bewältigung des Volumenrückgangs stehen an erster Stelle die Maßnahmen, bei denen Mitarbeiter keine finanziellen Nachteile haben, beispielsweise der Abbau von Mehrarbeit und Zeitguthaben. Sollte die Konjunkturschwäche länger als erwartet anhalten, wird Siemens angemessen darauf reagieren, zum Beispiel durch tariflich vereinbarte Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung oder Kurzarbeit, so Dr. Siegfried Russwurm, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der Siemens AG, als Unterzeichner des Memorandums.

Ungeahnte Möglichkeiten

Der ein oder andere Mittelständler wird sich fragen, ob die unterzeichnenden beschäftigungsstarken Unternehmen und Konzerne eigentlich wissen, wovon sie reden, wenn sie „Personalabbau verhindern“ als Devise formulieren. Richtig ist, dass manche kleinen Unternehmen, zumal wenn sie als Automobilzulieferer agieren,

derzeit eher überlegen, wie sie die Insolvenz abwehren. Aber gerade der Mittelstand abseits der Automobilzulieferindustrie ist gut beraten, sich jetzt zu rüsten und zu positionieren - denn geeignetes Personal zu rekrutieren kostet ihn immer mehr Anstrengungen als große Unternehmen. In diesem Zusammenhang unterstreicht Michael A. Picard, Direktor OTTO Personal, eine weitere Funktion des Memorandums: „Wir möchten auch einen Aufklärungsbeitrag leisten und aufzeigen, welche Handlungsoptionen es in solchen Situationen am Arbeitsmarkt gibt.“

Denn es gibt etliche probate Personalinstrumente, die finanzielle Entlastung bieten können. Nicht nur das Programm WeGebAU (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen), das seit einigen Jahren aufgelegt ist, wird nicht so häufig in Anspruch genommen, wie es der Gesetzgeber geplant hat. Oft reicht ein Blick in die Programme der Bundesagentur für Arbeit oder in die Tarifverträge. Ein Beispiel: Alle Betriebe im Arbeitgeberverband Südwestmetall haben die Möglichkeit, über das sogenannte Pforzheimer Abkommen ihre Arbeitszeiten von 35 auf 30 Stunden gemeinsam mit dem Betriebsrat zu senken.

In den tarifvertraglichen Ergänzungsvereinbarungen können im Grunde sämtliche tariflichen Standards verändert werden, beispielsweise Regelungen zur Arbeitszeit sowie zum Urlaubsgeld und zu Sonderzahlungen. „Im Gegenzug werden etwa die Sicherung von Arbeitsplätzen oder des Standorts, konkrete Investitionen oder Erfolgsbeteiligungen verabredet. Die Unternehmen können dann die Löhne linear kürzen, ohne dass sie Mitarbeiter entlassen müssen. Diese Möglichkeiten sollten

„Wir nutzen die Zeiten der Nichtauslastung, um Qualifizierungen anzusetzen.“

Herbert Mai, Personalvorstand Fraport AG

die betroffenen Betriebe nutzen, genau in einer Situation wie dieser“, fordert Arbeitsdirektor Dr. Gerhard Rübling. Ein Blick in den Tarifvertrag zeige, welche Möglichkeiten darauf warten, eingesetzt zu werden, um langfristig Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Investitionsbedingungen zu sichern.

MINT-Berufe stärken

Da der Fach- und Führungskrätemangel in der Krise nicht urplötzlich behoben ist, betont eine Selbstverpflichtung im Memorandum den sorgsamsten Umgang mit den MINT-Arbeitskräften. Deutschland lebt von den geistigen Ressourcen seiner Beschäftigten. „Dies ist die Ressource, die wir langfristig mit Weitsicht und Augenmaß optimieren müssen - im Unternehmen, am Arbeitsplatz und in gezielten Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen“, erinnert Hendrik Weiler, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ABB AG. Besonders in den naturwissenschaftlichen, mathematischen und ingenieurwissenschaftlichen Berufen vollziehe sich diese Entwicklung auf hohem Niveau mit immer kürzeren Innovationszyklen. Brüche in diesem lebenslangen Lernprozess, beispielsweise durch Verlust des Arbeitsplatzes und Neuanlernen an einem Folgearbeitsplatz, sind kontraproduktiv und können ganze Unternehmen und Branchen in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit um Monate oder Jahre gegenüber dem Wettbewerb zurückwerfen, warnt Hendrik Weiler. Daher müssten Unternehmen in wirtschaftlichen Krisenzeiten, die sich im Regelfall in Minderauslastungen der bestehenden Kapazitäten in allen Unternehmensbereichen - von der Produktion und den produktionsnahen Bereichen bis zur Forschung & Entwicklung und den administrativen Funktionen - ausdrücken, mit einer entsprechenden Fle-

xibilität auf der Personalseite reagieren können, ohne durch betriebsbedingte Kündigungen einen „kollateralen Wissensschaden“ anzurichten.

Präventive Szenarien für die Gruppe der Hochschulabsolventen fordert auch Gerhard Rübling. „Wir müssen verhindern, dass sich das Dilemma aus den 90er Jahren wiederholt, als Ingenieure überall hörten, dass es keine passenden Stellen gebe. Wir brauchen eine konzentrierte Aktion gerade in Baden-Württemberg. Ingenieure sollten, wenn möglich, gehalten und Berufseinsteigern die entsprechenden Chancen gegeben werden. Ansonsten erwartet uns ein mühsamer Weg, um die jungen Menschen wieder für Technikberufe zu begeistern.“

In Weiterbildung investieren

Auf den ersten Blick mag es kontraproduktiv erscheinen, Kosten im Bereich Qualifizierung zu produzieren. Die Erinnerung an die letzten Konjunkturerbrüche (1990/92 und 2002/03) mit massenhaften Entlassungen auch von Fachkräften ist vielen Personalern noch präsent. In diesen vorhergehenden Krisen haben viele Betriebe durchaus gemerkt, dass es sinnvoll sein kann, genau zu diesem Zeitpunkt Geld in die Hand zu nehmen, um im Sinne einer langfristig angelegten Personalwirtschaft gegenzusteuern, erklärt Herbert Mai, Fraport AG, und ergänzt: „Es besteht immer die Gefahr, dass in den Sparszenarien genau an dieser Stelle Investitionen zurückgenommen werden. Wir weisen im DGFP-Memorandum darauf hin, dass es sinnvoll ist, die Budgets für Qualifizierungen einzusetzen, denn mittel- und langfristig profitiert das Unternehmen davon. „Wir nutzen die Zeiten der Nichtauslastung, um Qualifizierungen anzusetzen. In Phasen hoher Auslastung gibt es dafür weder Zeit noch Raum. Fraport geht selbst mit gutem Beispiel voran, seit Januar, so Herbert Mai,

DGFP-Memorandum

Info

Das DGFP-Memorandum „Krise meistern – Beschäftigung sichern“ ist im Internet abrufbar unter: www.dgfp.de/de/content/articles/160109-die-krise-meistern-beschaeftigung-sichern-1091/

„Wir müssen verhindern, dass sich das Dilemma aus den 90er Jahren wiederholt, als Ingenieure überall hörten, dass es keine passenden Stellen gebe.“

Dr. Gerhard Rübling, Personalvorstand Trumpf

nutzen besonders die operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt Weiterbildungs- und Fortbildungsangebote. Für Management und Führungskräfte wachsen allerdings eher die Arbeitsauslastung und die Anforderungen zur Bewältigung der Krise. Die Personalentwicklung bei OTTO orientiert sich an den aktuellen Aufgabenstellungen des Marktes: So stehen derzeit für Mitarbeiter der höheren Führungsebenen beispielsweise die Themen „Innovation und schnelle Entscheidungen“ im Fokus. „Quer durch Unternehmensebenen setzen wir uns gezielt mit dem Thema „Unternehmertum“ auseinander. Weiterbildungsangebote wie diese betrachten wir eindeutig als Investitionen in die Zukunft“, so Personaldirektor Michael A. Picard.

Bekenntnis zur Berufsausbildung

Setzt das Engagement von Ausbildung derzeit nicht einen besonders stabilen Optimismus und Mut voraus? Eigentlich nicht,

denn wie gesagt, jede Krise hat einen Anfang und ein Ende. Außerdem zeigt die Erfahrung, dass jede kurzfristige Reaktion auf Krisen strategisch ein großer Fehler ist, so AXA-Vorstand Nießen. Das betrifft auch und gerade die Berufsausbildung. Da der Mangel an Nachwuchskräften vorprogrammiert sei, komme es gerade jetzt auf ein intelligentes strategisches Personalmanagement an. AXA hat in diesem Jahr eine Rekordzahl an Auszubildenden eingestellt, um mittelfristig für die Anforderungen des Marktes gerüstet zu sein. Auch die Trumpf Gruppe hat diesen Mut. „Wir stellen nun mehr Auszubildende ein, die ja erst in drei Jahren ihre Ausbildung beenden werden. Nicht alle können so offensiv handeln wie wir, aber das Ende der Krise darf nicht aus dem Blick geraten. Danach gibt es wieder mehr Stellen für Facharbeiter als passende Bewerber“, so Rübling. Außerdem denkt die Trumpf GmbH darüber hinaus an weitere Bündnisse. Derzeit

führt sie Gespräche mit der Bundesagentur für Arbeit über Maßnahmen, die jungen Menschen helfen, die in Unternehmen arbeiten, die in Schräglage geraten sind. Diese Auszubildenden sollen ihre Ausbildung abschließen können, beispielsweise indem sie von Trumpf oder anderen Unternehmen für eine gewisse Zeit übernommen werden. Auch die Siemens AG, die allein in Deutschland rund 10 000 junge Menschen ausbildet, wird ihre Ausbildungsaktivitäten weiter fortsetzen. „Qualifizierte junge Menschen, die sich für Technik begeistern, sind unser wichtigstes Kapital für die Zukunft“, so Dr. Siegfried Russwurm. Das Memorandum ist ein Vorstoß, nicht nur um die Politik und Aktionäre für die Resource Personal zu sensibilisieren. Auch in den Reihen der Personaler-Kollegen kann es eine Argumentationsgrundlage bieten. Denn sicherlich werden momentan etliche Personalentscheider dazu gedrängt, kostensenkend zu agieren und im HR-Bereich die Sparsbremse zu ziehen. Sparen ja, aber vielleicht dieses Mal im Vergleich zu anderen Krisen nicht unbedacht auf Kosten des Personals. Jetzt kann sich beweisen, ob das Human Capital tatsächlich als wertvoll gehandelt wird.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Düsseldorf