

Personalab- und -aufbau müssen häufig gleichzeitig bewältigt werden. Nur wer ein flexibilisiertes Personalmanagement aufbaut, kann diesem Anpassungsdruck standhalten.

Konzept der Deeskalation

In den letzten Jahren wird immer wieder deutlich, wie schnell und in welchem Ausmaß sich der Personalbedarf einzelner Unternehmen und Branchen verändert. Wer erinnert sich nicht an den „War for Talent“, der sich unter anderem auf die enormen Personalakquisitionen der neu gegründeten New Economy-Unternehmen bezog. Bald darauf konnte man dann den massiven Personalabbau in diesen Unternehmen beobachten. Auch Automobilindustrie und Finanzdienstleister haben in den vergangenen Jahren erhebliche Personalanpassungen vorgenommen. Insgesamt wächst die Herausforderung, Personalaufbau und -abbau in immer kürzeren Zeitabständen teilweise sogar simultan zu bewältigen – kommunikativ, organisatorisch und hinsichtlich eines Instrumentenbaukastens für Flexibilitätsorientierung im Personalmanagement.

Unternehmen stehen also unter einem permanenten Anpassungsdruck, der für die Personalarbeit aus zwei Richtungen kommen kann. Steigt die Nachfrage nach den Produkten und Dienstleistungen, so

muss ein größeres Arbeitsvolumen bewältigt werden: Es kommt zu einem Personalaufbau-Szenario. Sinkt hingegen die Nachfrage nach den Leistungen des Unternehmens, entsteht ein Kostendruck, der (personelle) Restrukturierungsmaßnahmen fordert und zu einem Personalabbau-Szenario führt.

Ein DGFP-Arbeitskreis entwickelte dazu Überlegungen, nach denen ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement Unternehmen helfen kann, mit dem permanenten Anpassungsdruck besser umzugehen. Hier sind zwei Ideen zentral: Erstens lässt sich der Anpassungsdruck hinsichtlich seiner Stärke und Intensität nach Phasen differenzieren. Zweitens geben die Phasen Hinweise darauf, welche Instrumente eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements für den Umgang mit dem Anpassungsdruck zu welchem Zeitpunkt besonders geeignet erscheinen.

Denken in Phasen

Der Anpassungsdruck sowohl in Richtung Personalabbau als auch in Richtung Personalaufbau wird von der Unternehmensführung in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen. Typischerweise steigert sich die Intensität im Zeitablauf, so dass man von einer Eskalation des Anpassungsdrucks sprechen kann. Aus Unternehmenssicht ist es also notwendig, die momentane Eskalationsstufe einzuschätzen. Hierfür lassen sich drei vereinfachende Faustformeln aufstellen:

- Je größer der tatsächliche Unterschied zwischen benötigter und vorhandener Personalkapazität ist, desto größer ist der Druck zur personellen Anpassung.

- Je aussichtsloser eine positiv wirkende zukünftige Nachfrage- oder Angebotssteigerung ist, desto größer ist der Anpassungsdruck hinsichtlich der personellen Über- oder Unterkapazitäten.

- Je länger die personellen Über- oder Unterkapazitäten bereits bestehen, desto größer ist Anpassungsdruck.

Die Eskalation von personellen Über- oder Unterkapazitäten entwickelt sich meist stufenweise, wobei Entwicklungssprünge, die eine unvermittelte Eskalation des Anpassungsdrucks bewirken, nicht ausgeschlossen sind. Idealtypische Eskalationsverläufe werden deutlich, wenn man ein Entwicklungsszenario im Detail verfolgt. (Abb. 1)

Für das Personalabbau-Szenario zeigt sich eine mehrstufige Eskalation zur Bewältigung der wachsenden personellen Überkapazitäten:

- **Normalphase:** Das Unternehmen arbeitet mit positiver Auftragslage und angemessenen Kapazitäten. Es besteht kein akuter wirtschaftlicher Druck. Die Mitarbeiter erledigen routiniert, unaufgeregt und ohne Zukunftssorgen ihre Aufgaben.

- **Stagnationsphase:** Das Unternehmen arbeitet mit einer stagnierenden Auftragslage, erste Personalüberkapazitäten zeichnen sich ab. Durch leichte Umsatzeinbußen wird das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz schlechter. Zwar kann die Personalausstattung noch finanziert werden, es ist jedoch abzusehen, dass es langfristig zu Finanzierungsschwierigkeiten kommen wird.

- **Bedrohungsphase:** Das Unterneh-



*Dr. Stephan Kaiser, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Kontakt: stephan.kaiser@ku-eichstaett.de*

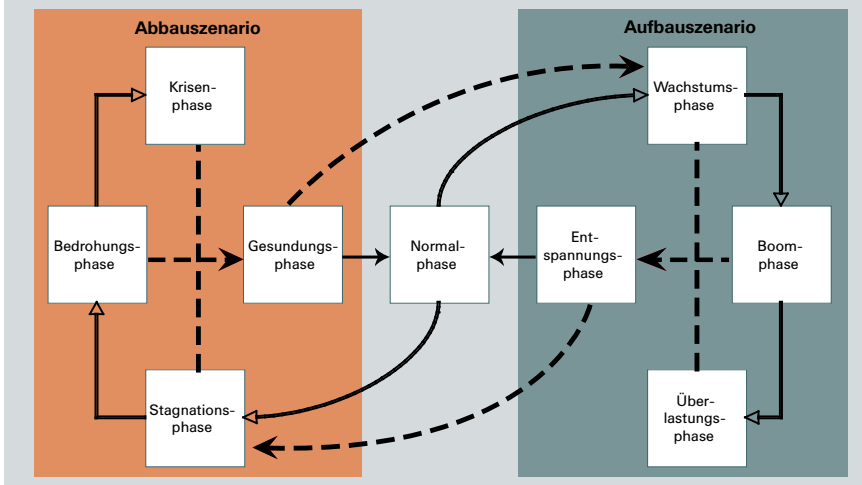


*Dr. Pantaleon Fassbender, KPMG Advisory, Berlin
Kontakt: pfassbender@kpmg.com*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Flexibilitätsorientierung
- Anpassungsdruck
- Personalauf- und -abbau

Abb. 1: Entwicklungsszenario



terscheiden: eine Wachstumsphase, die in eine Boomphase übergeht, und schließlich eine Überlastungsphase, die dann durch eine Übergangsphase abgelöst wird.

Anpassungsdruck verringern

Ziel des flexibilitätsorientierten Personalmanagements ist es, die Eskalation des Anpassungsdrucks zu verlangsamen beziehungsweise nach Möglichkeit sogar zu verhindern. Das flexibilitätsorientierte Personalmanagement zeichnet sich durch Instrumente aus, die an der spezifischen Unternehmenssituation orientiert so eingesetzt werden, dass sie durch eine frühzeitige, schnelle und wesentliche Flexibilisierung von Kapazitäten und Personalkosten in Richtung einer Deeskalation bewirken. (Abb. 2) Das Personalmanagement leistet vor allem dann einen Flexibilisierungsbeitrag, wenn es die bereits heute zu Verfügung stehenden Instrumente so einsetzt, dass sie den Anforderungen der Phasen der Unternehmensentwicklung entsprechen. Es geht nicht

men arbeitet mit einer rückgängigen Auftragslage. Es gibt deutliche Personalüberkapazitäten. Der zunehmenden Umsatzrückgang und das klare Missverhältnis zwischen Umsatz und Kosten, zwingen das Management, und damit auch die Verantwortlichen für das Personalmanagement, zum sofortigen Handeln. Der Belegschaft wird die Gefährdung des Unternehmens und ihrer Arbeitsplätze bewusst.

- **Krisenphase:** Das Unternehmen verzeichnet drastische Auftrags-einbrüche auf unbestimmte Zeit. Die Personalüberkapazitäten sind so hoch, dass der Fortbestand des Unternehmens kurzfristig gefährdet ist. Unter hohem Zeitdruck sind sofortige, einschneidende Maßnahmen in allen Bereichen notwendig. Strukturelle Veränderungen werden durch betriebsbedingte Kündigungen flankiert. Zukunftsangst ist das dominierende Gefühl in der Belegschaft.

- **Gesundungsphase:** Die Umsätze verbessern sich, die Kosten werden wieder steuerbar. Damit deutet sich eine Trendwende an, durch die das Unternehmen die Stagnations-, Bedrohungs- oder Krisenphase hinter sich lassen kann. Wie schnell die Gesundungsphase in die Normalphase führt hängt unter anderem von der Marktperspektive und dem Ausgangsniveau ab, von dem aus die Umkehr geschafft wurde. Die Unsicherheit der Belegschaft wechselt langsam in eine Überzeu-

gung, „dass man es geschafft hat“. Ähnlich, wenn auch in anderer Richtung, kann die Entwicklung beim Personalaufbau-Szenario eskalieren: Ist die Nachfrage nach den Produkten eines Unternehmens größer als dessen Angebot, wird die Produktion gesteigert, und personelle Unterkapazitäten entstehen. In diesem Personalaufbau-Szenario lassen sich neben der Normalphase ebenfalls vier Eskalationsphasen un-

Abb. 2: Anpassungsdruck

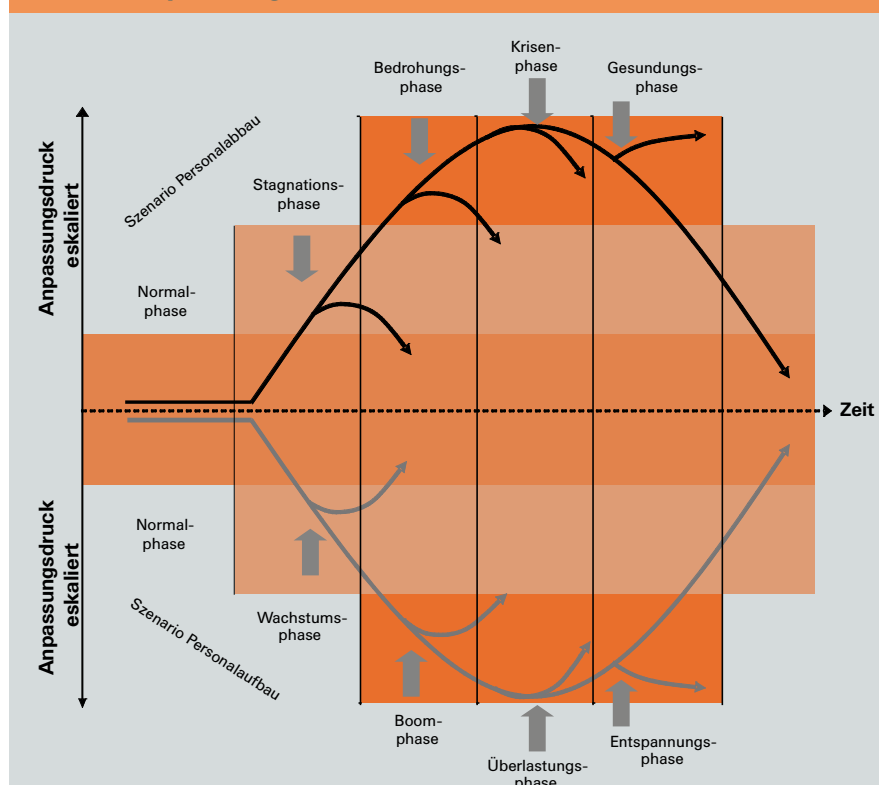
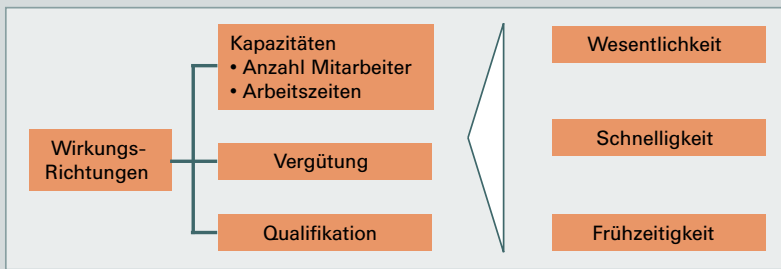


Abb. 3: Anwendung von Flexibilisierungsinstrumenten



notwendigerweise um die Konzeption neuer, sondern vielmehr um einen intelligenten, das heißt situationsadäquaten Einsatz vorhandener Personalinstrumente: Jedes Unternehmen kann ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement betreiben.

Mit den eingesetzten Instrumenten entscheidet sich, ob das Personalmanagement in der Lage ist, die Personalkapazitäten und -kosten des Unternehmens zu regulieren und Impulse zur Deeskalation zu setzen. Hierfür sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen. Erstens muss die Wirkungsrichtung der Instrumente bekannt sein. Zweitens sollte man sich fragen, ob das jeweilige Instrument wesentliche Veränderungen in der Personalkapazität hervorbringt und ob diese ausreichend schnell implementiert werden können. Drittens verlangt der phasenspezifische Einsatz einzelner Instrumente frühzeitige Entscheidungen, das heißt eine ausreichende Planungssicherheit. (Abb. 3)

In welcher Phase ein Instrument einen Beitrag zur Deeskalation leisten kann, hängt zunächst von der Wirkungsrichtung des Instruments ab. Die Wirkungsrichtungen lassen sich in drei Gruppen gliedern: Erstens unterstützen Instrumente eine Flexibilisierung der Mitarbeiterkapazitäten. Das kann einerseits durch eine numerische Flexibilisierung geschehen, mit der die Anzahl der Mitarbeiter, beispielsweise über Zeitarbeit, im Unternehmen auf- und abgebaut wird. Andererseits kann das Ziel durch eine Arbeitszeitflexibilisierung erreicht werden, mit der die eingebrachten Arbeitszeiten verändert werden, ohne dass sich die Anzahl der Mitarbeiter verändert. Zweitens leisten flexibilitätsorien-

tierte Instrumente einen Beitrag zur Flexibilisierung der Lohn- und Gehaltskosten, etwa durch eine Variabilisierung der Vergütungssummen über leistungs- oder erfolgsorientierte Komponenten. Drittens unterstützen Instrumente häufig die Qualifikationsflexibilisierung. Mitarbeiter werden durch einen flexiblen Personaleinsatz und durch eine gezielte Förderung von Employability flexibel innerhalb und außerhalb des Unternehmens einsetzbar.

In welcher Phase ein Instrument eingesetzt wird, hängt zudem von der gewünschten Wesentlichkeit und Schnelligkeit der erzielbaren Wirkung ab: Je nach Eskalationsstufe muss ein Instrument die personellen Kapazitäten und Kosten mehr oder weniger stark verändern. Ob die Wesentlichkeit eines Instruments ausreichend ist, muss unternehmensspezifisch entschieden werden. So kann beispielsweise über Zeitarbeit und Arbeitnehmerüberlassung nur dann schnell und wesentlich flexibilisiert werden, wenn, wie zum Beispiel in der HVB Group über eine eigene Tochter (HVB Profil GmbH), tatsächlich großes Flexibilisierungspotenzial aufgebaut wurde.

Die schnelle Wirkung von Flexibilitätsinstrumenten ist darüber hinaus häufig nur dann gegeben, wenn sie bereits in der Normalphase ange-dacht oder gelebt werden: So kann ein Outplacement von Mitarbeitern nur dann flexibel gestaltet werden, wenn die Employability von Mitarbeitern langfristig aufgebaut wurde, wie etwa in der Deutschen Bank AG durch ein eigenes Programm (DB Mosaik). Gleiches gilt für alle Instrumente, die arbeitsvertraglicher oder auch tariflicher Regelungen bedürfen.

Frühes Handeln

Für eine wirkungsvolle Deeskalation ist die Frühzeitigkeit des Handelns hochrelevant. Dies kann nur eine relativ komplexe, flexibilitätsorientierte Personalplanung gewährleisten. Diese ist geprägt durch eine Zunahme an Planungsobjekten. So muss die flexibilitätsorientierte Personalplanung nicht nur den Einsatz und den Bedarf an Normalbeschäftigten prognostizieren, sondern auch den Einsatz von Freelancern und den Einkauf von Arbeitsleistungen, etwa von Zeitarbeitsfirmen.

Gleichzeitig nimmt auch die Anzahl der Planungsobjekte, das heißt der an der Personalplanung Beteiligten zu. Die flexibilitätsorientierte Personalplanung liegt nicht in einer Hand. Vielmehr gilt es, sich auch mit vielfältigen Stellen und Entscheidungsträgern auseinander zu setzen, die zum Beispiel für den Einkauf von externen Dienstleistungen zuständig sind, wie etwa zentrale Einkaufsabteilungen aber auch einzelne Führungskräfte. Insgesamt bedeutet flexibilitätsorientierte Personalplanung, in einem komplexen Netzwerk zu agieren.

Ausblickend soll noch auf eine kritische Frage hingewiesen werden: Wie viel Flexibilität kann eine Belegschaft, kann ein Unternehmen verkraften? Bei Mitarbeitern besteht ein Grundbedürfnis nach Sicherheit und Orientierung, das die völlige Flexibilisierung der Arbeitswelt verbietet. Zu weit reichende Flexibilisierung kann Mitarbeiterbindung und Arbeitsmotivation deutlich beeinträchtigen. Umso wichtiger erscheint es, die Hinwendung zu einem flexibilitätsorientierten Personalmanagement in der Praxis durch intensive Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten.

Lese-Tipp

DGFP e.V. (Hrsg.): **Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement: Grundlagen - Handlungshilfen - Praxisbeispiele**. Bertelsmann Verlag Bielefeld 2006, ISBN 3763933778, 29 Euro