

Ausgabe 1/2005

Ergebnisse einer Tendenzbefragung  
der DGFP e.V. zum Thema  
„Flexibilitätsförderndes  
Personalmanagement“

Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Düsseldorf 2005

ISSN 1613-2785



**Flexibilitätsförderndes Personalmanagement**  
- Ergebnisse einer Tendenzbefragung zu Rahmenbedingungen und Maßnahmen -

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Einleitung .....	5
2 Methodischer Hintergrund.....	7
2.1 Vorgehen .....	7
2.2 Befragungsteilnehmer.....	7
3 Ergebnisse.....	9
3.1 Beitrag des Personalmanagements zur Flexibilisierung und Krisenvermeidung .....	9
3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein flexibilitäts- orientiertes Personalmanagement .....	11
3.3 Selbstverständnis der Personalmanager .....	12
3.4 Strategische Fundierung eines flexibilitäts- orientierten Personalmanagements .....	16
3.5 Instrumente eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements.....	18
3.6 Information über flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen....	24
3.7 Förderung der Veränderungsbereitschaft .....	25
3.8 Förderung der Employability .....	27
3.9 Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern .....	29
3.10 Erfolgskontrolle eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements .....	29
4 Fazit .....	32
5 Anhang .....	34

## Vorwort

Aktuelle und relevante Informationen sind wichtig für jede Entscheidungsfindung. Das gilt besonders für alle Entscheidungen, die sich auf die Menschen in Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. empirische Untersuchungen durch, die Entscheidern im Personalmanagement aktuelle und relevante Informationen zu Fachthemen liefern.

Vor Ihnen liegt ein Ergebnisbericht aus der Studienreihe „Tendenzbefragungen“. Für diese Reihe werden regelmäßig Personalverantwortliche zu aktuellen personalpolitisch relevanten Themen befragt.

Die Aussagekraft der Ergebnisse einer solchen empirischen Untersuchung hängt entscheidend von der Beteiligung an der Untersuchung ab. Unser Dank gilt daher allen Teilnehmern an dieser Befragung.<sup>1</sup>

Wir bedanken uns besonders bei den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Anpassungsfähiges Personalmanagement“ für ihre wichtigen Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens.

Düsseldorf, Februar 2005

---

<sup>1</sup> Um der besseren Lesbarkeit Willen wird im Text auf geschlechtsspezifische Funktions- und Personenbezeichnungen verzichtet.

## 1 Einleitung

Viele Unternehmen in Deutschland stehen aktuell vor der Aufgabe, Personalkosten zu senken. Üblicherweise reagiert das Personalmanagement auf wirtschaftlichen Anpassungsdruck mit Entlassungen. Deren negative Folgen dürfen jedoch nicht unterschätzt werden: Eine Verschlechterung des Betriebsklimas, Imageschäden für das Unternehmen, Abwanderung von Leistungsträgern und Know-how-Verlust verdeutlichen exemplarisch die materiellen und immateriellen Kosten, die ein solches Vorgehen mit sich bringt.

Solche mittel- und langfristigen betriebswirtschaftlichen Nachteile können durch ein *proaktives*, *flexibilitätsförderndes* Personalmanagement vermieden werden. Ein Personalmanagement, das vorausschauend aktiv wird und die Flexibilität des Unternehmens fördert, erhöht dessen Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen und trägt so maßgeblich zur Vermeidung von Unternehmenskrisen bei.

Doch wie weit verbreitet sind Ansätze für ein *flexibilitätsförderndes* Personalmanagement? Mit ihrer aktuellen Tendenzbefragung ist die DGFP e.V. dieser Frage nachgegangen. In der Untersuchung werden auch Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen für ein Personalmanagement, das systematisch die Flexibilisierung des Unternehmens unterstützt, beleuchtet.

Die Struktur des Fragebogens orientiert sich an Überlegungen des DGFP-Expertenkreises „Anpassungsfähiges Personalmanagement“. Die dort erarbeitete These lautet: Das Personalmanagement leistet einen flexibilisierenden Beitrag zur Unternehmensentwicklung, wenn es

- ein proaktives Selbstverständnis hat
- strategisch fundiert arbeitet
- ein differenziertes System von Instrumenten zum Einsatz bringt

- die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter fördert.

Nach einer allgemeinen Einschätzung des Beitrags, den das Personalmanagement zur Flexibilisierung des Unternehmens leistet, geht es zunächst um die Rahmenbedingungen für ein flexibilitätsförderndes Personalmanagement: Welche Rolle spielen die verschiedenen arbeitsrechtlichen Vorschriften? Passt der Gedanke der Flexibilitätsförderung zum Selbstverständnis der Personalmanager? Ist dieser Gedanke in der Personalstrategie verankert?

Anschließend werden einzelne Instrumente, die zu einer Flexibilisierung der Personalkosten beitragen können, untersucht: Welche Instrumente werden als besonders nutzbringend betrachtet? Welche Instrumente werden gegenwärtig eingesetzt? Beim Einsatz welcher Instrumente gibt es Widerstände? Und von wem gehen diese Widerstände aus?

Eine überlegte Informationspolitik kann solchen Widerständen ebenso entgegenwirken wie die Förderung der Veränderungsbereitschaft und der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter: Wer wird wann über flexibilitätsfördernde Personalmaßnahmen informiert? Wie viele Unternehmen fördern die Veränderungsbereitschaft und die Employability ihrer Mitarbeiter und mit welchen Mitteln tun sie das?

Der Gestaltungsspielraum des Personalmanagements wird durch Kooperationen mit externen Partnern erweitert: Welches sind die wichtigsten Kooperationspartner? Lässt sich ein Trend beobachten?

Schließlich ist der DGFP-Expertenkreis davon überzeugt, dass der Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements kontrolliert werden muss: Ist dieser Erfolg messbar? Auf welche Indikatoren sollte das Personalmanagement sinnvoller Weise zurückgreifen?

Auf diese Fragen will der vorliegende Ergebnisbericht Antworten geben.

## 2 Methodischer Hintergrund

### 2.1 Vorgehen

Im Dezember 2004 wurden 470 zufällig ausgewählte Hauptansprechpartner der DGFP e.V. aus ordentlichen Mitgliedsunternehmen eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen blieb für einen Zeitraum von sechs Wochen freigeschaltet.

### 2.2 Befragungsteilnehmer

73 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 16%.

Unternehmen aller Größenklassen haben sich an der Befragung beteiligt. Eine Ausnahme bilden große Konzerne mit 50 000 und mehr Mitarbeitern. Besonders viele kleine und mittelständische Betrieben sind in der Untersuchung vertreten (vgl. Abbildung 1).

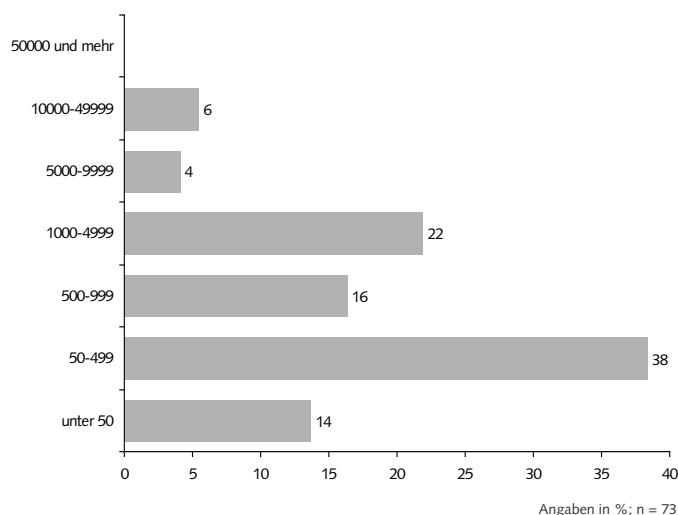


Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Die Untersuchung deckt auch alle Branchen ab. Sowohl Dienstleistungsunternehmen als auch Unternehmen aus der Industrie haben sich an der Befragung beteiligt (vgl. Abbildung 2). Unter „sonstige Bran-

chen“ wurden genannt: Medien/Werbung, Elektroindustrie, Informati-  
on/Telekommunikation, Chemie, Kabel, Medizintechnik, Messewirt-  
schaft, Metallverarbeitung, Mineralöl, Möbelindustrie, Verlagswesen,  
Wohnungswirtschaft.

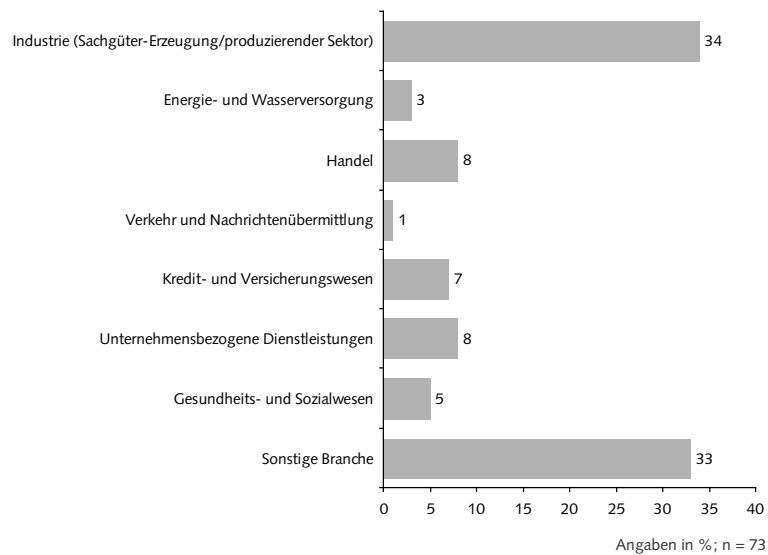


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

Den Fragebogen haben in den meisten Fällen die Personalleiter ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). Unter „sonstige Funktionen“ wurden angeführt: Generalbevollmächtigter Personal, Leiter Personalbetreuung, HR Manager Labor Affairs, alleiniger Vorstand.

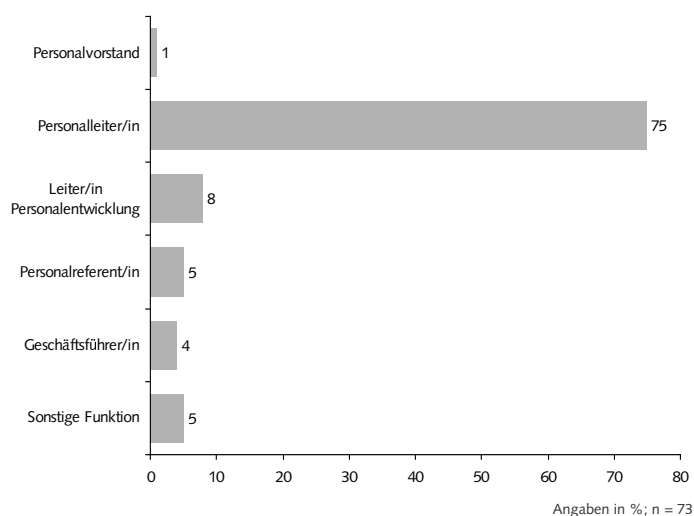


Abb. 3: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion



### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Beitrag des Personalmanagements zur Flexibilisierung und Krisenvermeidung

Kann das Personalmanagement entscheidend zur Vermeidung spektakulärer Unternehmenskrisen beitragen? Drei Viertel der Befragten sind davon überzeugt.<sup>2</sup>

Um Krisensituationen zu vermeiden, muss ein Unternehmen schnell auf Veränderungen in seiner Umwelt reagieren können, d.h. es muss flexibel sein. Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer hält das eigene Unternehmen für relativ flexibel. Nur 13% meinen, dass ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen wenig flexibel auf Veränderungen in seinem Umfeld reagiert (vgl. Abbildung 4).

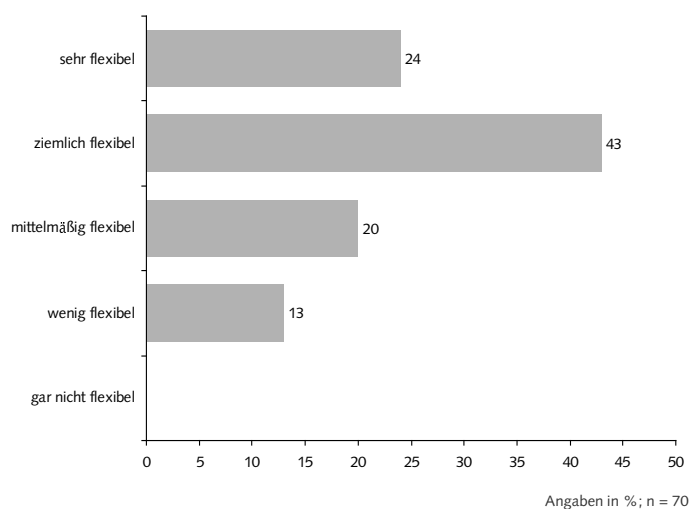


Abb. 4: Flexibilität der Unternehmen

Zur Flexibilisierung des Unternehmens leistet das Personalmanagement nach Überzeugung der Befragungsteilnehmer einen nicht unwesentlichen Beitrag. Lediglich jeder Fünfte hält den Flexibilisie-

---

<sup>2</sup> Als Voraussetzung dafür sehen sie jedoch die Einbindung des Personalmanagements in strategische Entscheidungen.

rungsbeitrag des Personalmanagements im eigenen Unternehmen für gering (vgl. Abbildung 5).

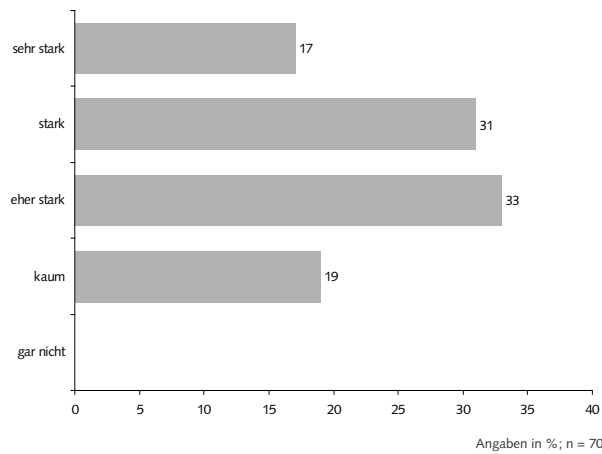


Abb. 5: Beitrag des Personalmanagements zur Flexibilisierung des Unternehmens

Zwischen dem Urteil über die Flexibilität des Unternehmens und der Einschätzung des eigenen Beitrags zur Flexibilisierung des Unternehmens besteht ein deutlicher positiver Zusammenhang (vgl. Abbildung 6)<sup>3</sup>.

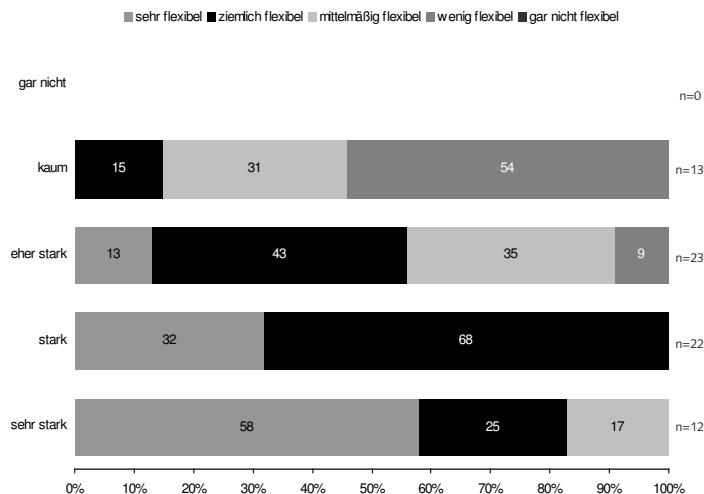


Abb. 6: Zusammenhang zwischen der Flexibilität des Unternehmens und dem Beitrag des Personalmanagements zur Flexibilisierung

<sup>3</sup> Cramer's  $V=0.470$  (Der mittelstarke Zusammenhang ist signifikant auf dem 1%-Niveau).

96% der Befragungsteilnehmer erwarten, dass die Bedeutung der Flexibilitätsförderung für das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren zunehmen wird.

Insgesamt wird deutlich, dass die Unterstützung der Unternehmensflexibilisierung bereits heute ein wichtiger Gestaltungsbeitrag des Personalmanagements ist, der in Zukunft noch weiter an Relevanz gewinnen wird.

### **3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement**

Eine wichtige Rahmenbedingung für das Personalmanagement ist das Arbeitsrecht. Behindern oder unterstützen die rechtlichen Rahmenbedingungen die Förderung von Flexibilität? Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Während einige Gesetze explizit das Ziel verfolgen, Flexibilität in Unternehmen zu fördern, setzen andere Rechtsnormen den Flexibilisierungsbemühungen des Personalmanagements Grenzen. Diese Differenzierung zeigt sich auch in den Befragungsergebnissen:

Als besonders hinderlich im Hinblick auf die Implementierung von flexibilitätsfördernden Personalmaßnahmen empfinden die Befragten das Kündigungsschutzgesetz, das Arbeitszeitgesetz und das Betriebsverfassungsgesetz. Das Altersteilzeitgesetz und das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz werden hingegen als förderlich wahrgenommen (vgl. Abbildung 7).

Dass die Meinungen der Personalmanager zu den rechtlichen Rahmenbedingungen auseinander gehen, zeigen exemplarisch die folgenden beiden Zitate von Befragungsteilnehmern. Während einige sich durch die Reglementierungen eingeschränkt fühlen, empfinden andere die rechtlichen Regelungen als konstruktiv und unterstützend:

- „Zu viele Gesetze, zu komplizierte Gesetze, zu wenig effektive Gesetze!“

- „Als Arbeitsrechtler im Personalmanagement habe ich die Erfahrung gewonnen, dass nicht das Recht die Barriere für Flexibilität darstellt, sondern fehlende soziale Kompetenz der Verantwortlichen. Gerade das Arbeitsrecht ist aus gesellschaftlichen Verhältnissen heraus entwickelt und stark von unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung geprägt. Der soziale Frieden ist auch durch das Arbeitsrecht bedingt so sicher. Die Gestaltung der Beziehungen zwischen Individuen oder Gruppen ist die Herausforderung für das Personalmanagement!“

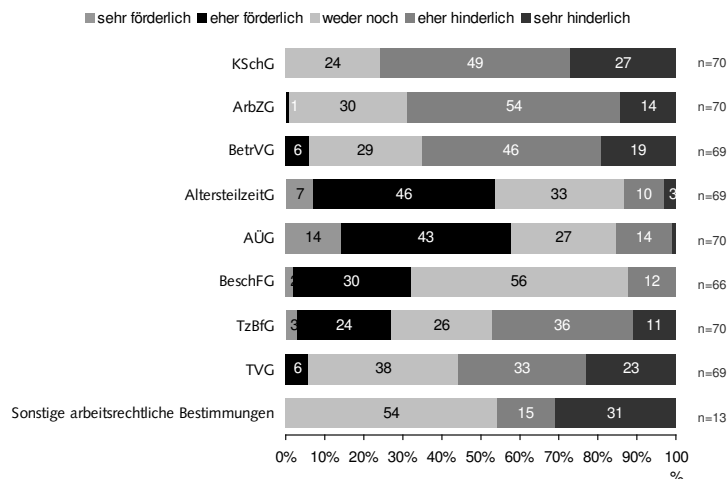


Abb. 7: Beurteilung der rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf flexibilitätsfördernde Personalmaßnahmen

### 3.3 Selbstverständnis der Personalmanager

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement ist das Selbstverständnis der Personalmanager. Nur Personalmanager, die sich mit dem Gedanken der Flexibilitätsförderung identifizieren, werden sich langfristig und nachhaltig für entsprechende Maßnahmen einsetzen. Ein flexibilitätsorientiertes, proaktives, progressives Selbstverständnis der Personalmanager kann

zur Identifikation mit dem Flexibilisierungsgedanken beitragen. Bei der Umsetzung von flexibilitätsfördernden Maßnahmen wird sich ein strategisch arbeitender Personalmanager, den die Führungskräfte als Berater akzeptieren, leichter tun als ein ausschließlich operativ arbeitender Personalmanager, den die Führungskräfte nicht als Berater betrachten. Schließlich ist es für einen proaktiv flexibilitätsorientiert gestaltenden Personalmanager hilfreich, sich die verschiedenen Interessen bewusst zu machen, in deren Spannungsfeld er agiert. Ist das Selbstverständnis der Personalmanager tatsächlich so ausgeprägt, dass die Voraussetzungen für die Übernahme der Rolle eines „Flexibilitätspromoters“ gegeben sind?

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Flexibilitätsorientierung unter Personalmanagern weit verbreitet ist. 80% der befragten Personalmanager beschreiben sich selbst als (eher) flexibilitätsorientiert. Dem stehen nur 3% gegenüber, sich für eher stabilitätsorientiert halten (vgl. Abbildung 8).

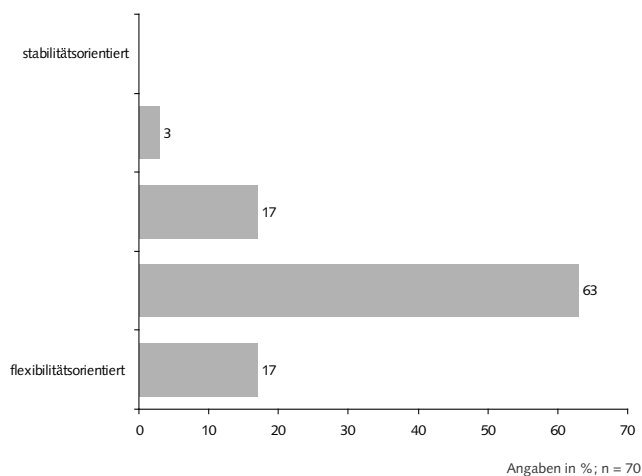


Abb. 8: Selbstverständnis der Personalmanager: flexibilitätsorientiert vs. stabilitätsorientiert

Eine ähnliche Verteilung ergibt sich für die Polarität „proaktiv vs. reaktiv“: Eine deutliche Mehrheit von 89% der Befragten versteht sich als proaktiv oder eher proaktiv; nur 4% bezeichnen sich als (eher) reaktiv (vgl. Abbildung 9).

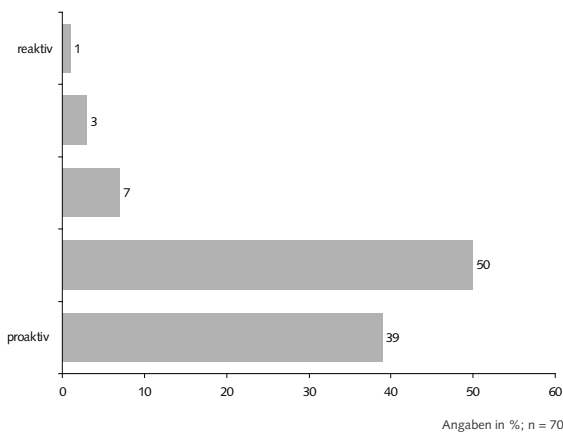


Abb. 9: Selbstverständnis der Personalmanager: proaktiv vs. reaktiv

Bei der Gegenüberstellung der Attribute „konservativ“ und „progressiv“ verortet sich ein knappes Drittel der Personalmanager in der Mitte. Die Mehrheit (69%) sieht sich als progressiv oder eher progressiv (vgl. Abbildung 10).

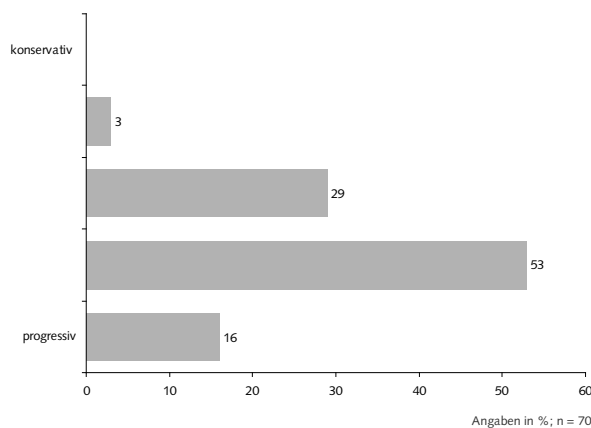


Abb. 10: Selbstverständnis der Personalmanager: konservativ vs. progressiv

Das Personalmanagement sieht sich bei der Gestaltung flexiblitätsfördernder Maßnahmen mit unterschiedlichen Interessen konfrontiert. Als wichtige Anspruchsgruppen wurden für die Befragung beispielhaft Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgewählt. Die Mehrheit der Personalmanager orientiert sich vornehmlich an den Interessen des Arbeitgebers. 37% tendieren weder in die eine noch in die andere Richtung (vgl. Abbildung 11).

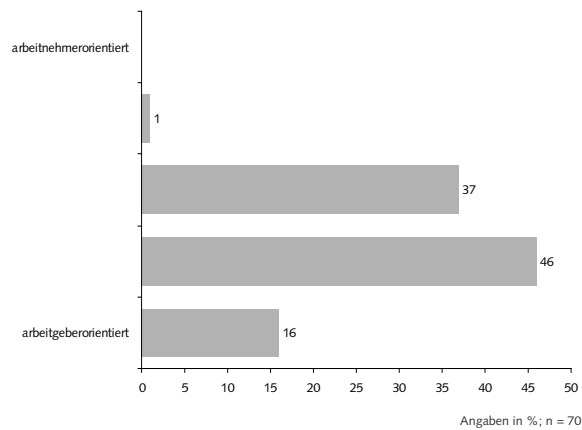


Abb. 11: Selbstverständnis der Personalmanager:  
arbeitnehmerorientiert vs. arbeitgeberorientiert

Ein strategieorientiertes Vorgehen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines proaktiven Personalmanagements. Die Hälfte der Befragungsteilnehmer beschreibt die eigene Arbeit als strategisch oder eher strategisch, während 13% der Befragten von sich sagen, dass sie eher operativ arbeiten. 36% berichten, dass sich operative und strategische Tätigkeiten die Waage halten (vgl. Abbildung 12).

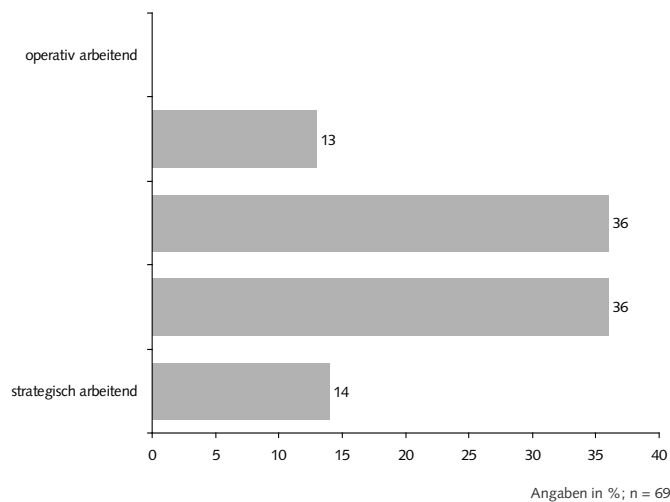


Abb. 12: Selbstverständnis der Personalmanager:  
strategisch arbeitend vs. operativ arbeitend

Für den Erfolg eines gestaltenden Personalmanagements spielt schließlich auch die Zusammenarbeit der institutionellen Personalma-

nager mit den Führungskräften eine wichtige Rolle. Wenn die institutionellen Personalmanager bei den Führungskräften als Berater anerkannt sind, wird eine konstruktive Zusammenarbeit (mit dem Ziel der Flexibilitätsförderung) wahrscheinlicher. 71% der befragten Personalmanager berichten, dass sie im Verhältnis zu den Führungskräften eine gleichermaßen beratende und ausführende Funktion haben; bei einem Viertel überwiegt die Beraterrolle (vgl. Abbildung 13).

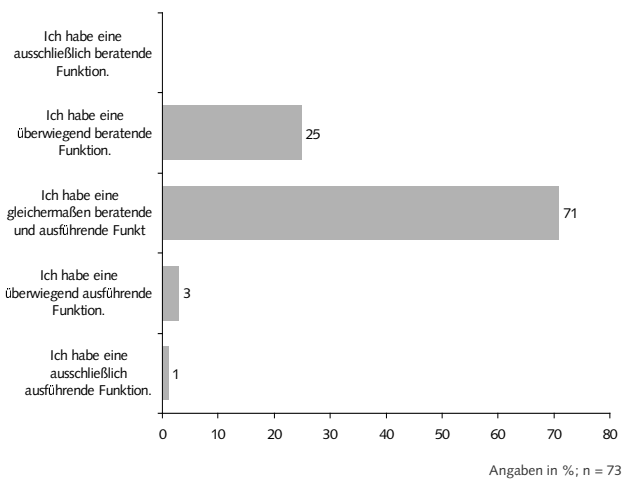


Abb. 13: Verhältnis der (institutionellen) Personalmanager zu den Führungskräften

Insgesamt begünstigt das Selbstverständnis der befragten Personalmanager eine flexibilitätsorientierte Ausrichtung des Personalmanagements. Eine Herausforderung für die Gestaltung eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements stellt die Berücksichtigung der Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen dar.

### 3.4 Strategische Fundierung eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements

Durch eine strategische Fundierung der Personalarbeit wird gewährleistet, dass die Ziele des Personalmanagements transparent sind und perspektivisch mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Wenn das Personalmanagement das Ziel verfolgt, die Flexibilisierung



des Unternehmens zu fördern, ist die Strategieorientierung besonders wichtig.

In 81% der untersuchten Unternehmen gibt es eine Personalstrategie: Sie wird in 15% der Unternehmen gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt; in zwei Drittel der Unternehmen wird die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.

Die Flexibilitätsförderung ist in 44% der Unternehmen expliziter Bestandteil der Personalstrategie. In 39% der Fälle ist die Förderung der Flexibilität implizit in der Personalstrategie enthalten (vgl. Abbildung 14).

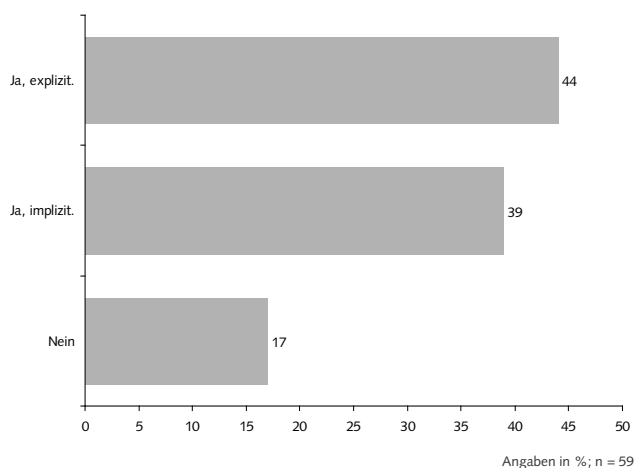


Abb. 14: Flexibilitätsförderung als Bestandteil der Personalstrategie

Für ein vorausschauendes Personalmanagement ist weiterhin eine fundierte Personalplanung – insbesondere eine systematische Personalbedarfsanalyse – unabdingbar. In 67% der untersuchten Unternehmen wird der Personalbedarf systematisch analysiert. In weiteren 29% der Unternehmen gibt es eine unsystematische Personalbedarfsanalyse.

In vielen Unternehmen ist der Flexibilisierungsgedanke also bereits strategisch verankert. Eine systematische Personalbedarfsanalyse ist zwar auch weit verbreitet, aber noch keine Selbstverständlichkeit. Für ein proaktives Personalmanagement, das antizipativ Flexibilität fördern will, ist sie jedoch von zentraler Bedeutung.

### 3.5 Instrumente eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements

Es gibt eine Vielzahl von Personalmanagementinstrumenten, die die Flexibilität im Unternehmen fördern können. Das Kosten-/ Nutzenverhältnis der verschiedenen Instrumente wird allerdings von den Personalmanagern sehr unterschiedlich beurteilt (vgl. Abbildungen 15 und 16).

Weitgehend einig sind sich die Befragten in ihrer Einschätzung, dass bei ertragsorientierten Vergütungsmodellen, bei kapazitätsorientierten Arbeitszeitmodellen, bei der Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich und bei der Befristung von Arbeitsverträgen der Nutzen überwiegt.

Verhältnismäßig negativ bewertet wird das Kosten-/ Nutzenverhältnis von Transfergesellschaften, von betriebsbedingten Kündigungen, von Kurzarbeit, von Sabbaticals und von einem Einstellungsstopp.

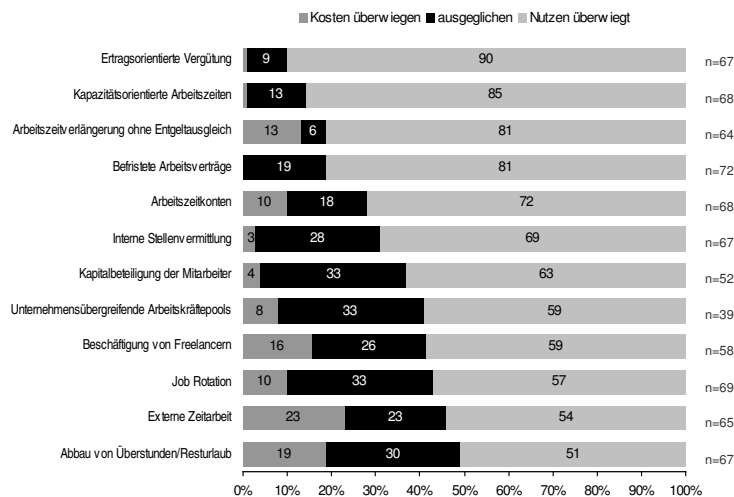


Abb. 15: Kosten-/ Nutzenverhältnis der flexibilitätsfördernden Personalmanagementinstrumente (I)

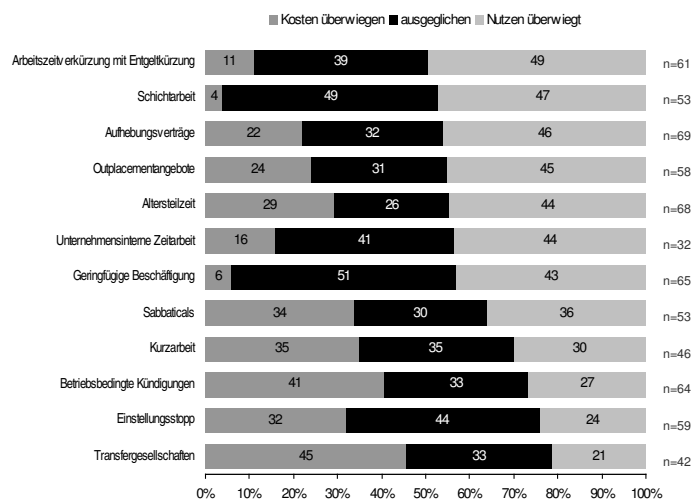


Abb. 16: Kosten-/Nutzenverhältnis der flexibilitätsfördernden Personalmanagementinstrumente (II)

Gegenwärtig sind befristete Arbeitsverträge, Arbeitszeitkonten, Aufhebungsverträge und der Abbau von Überstunden bzw. von Resturlaub besonders weit verbreitet.

Kurzarbeit, unternehmensinterne Zeitarbeit, unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools, Transfergesellschaften, Sabbaticals und eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter hingegen sind Instrumente zur Flexibilisierung von Personalkosten, die derzeit in weniger als einem Fünftel der untersuchten Unternehmen eingesetzt werden (vgl. Abbildungen 17 und 18).

Bei einer nach Unternehmensgröße differenzierten Betrachtung der Verbreitung von flexibilitätsfördernden Personalmanagementinstrumenten lassen sich einige Muster erkennen: Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Aufhebungsverträge oder betriebsbedingte Kündigungen ist besonders einschlägig für kleine Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern. Zu den für große Unternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern typischen Instrumenten gehören externe Zeitarbeit, ertragsorientierte Vergütung und Outplacement.

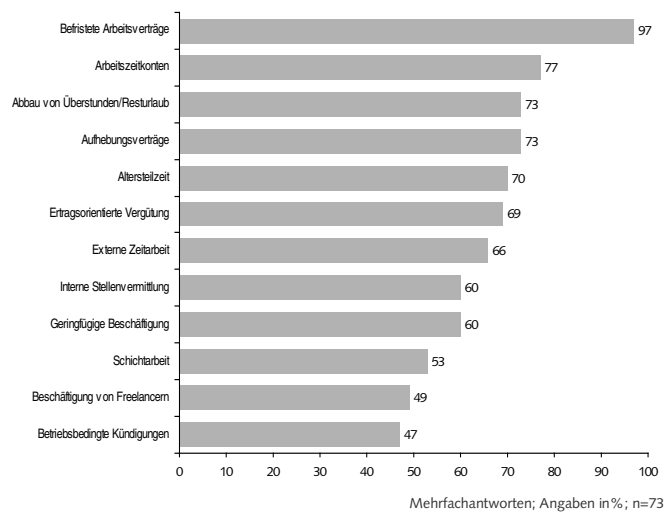


Abb. 17: Verbreitung der Instrumente zur Personalkostenflexibilisierung (I)

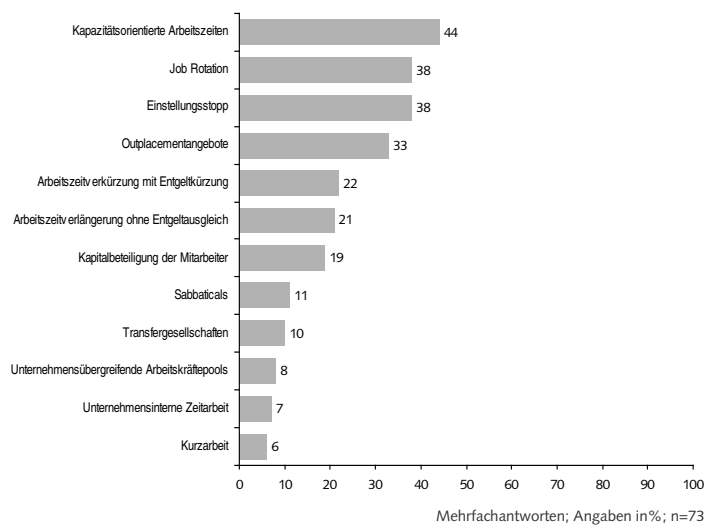


Abb. 18: Verbreitung der Instrumente zur Personalkostenflexibilisierung (II)

Es fällt auf, dass nicht alle nutzenbringenden Instrumente weit verbreitet sind. Kapazitätsorientierte Arbeitszeitmodelle werden beispielsweise von 85% der Befragungsteilnehmer hinsichtlich ihres Nutzens positiv beurteilt, während lediglich 44% dieses Instrument aktuell anwenden. Ähnliches gilt für die Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich: 81% der befragten Personalmanager sehen den Nutzen dieses Instrumentes; nur 21% wenden es an.

Ein Grund dafür, dass flexibilitätsfördernde Personalinstrumente nicht eingesetzt werden, können Widerstände im Unternehmen sein. Tatsächlich gibt es vor allem gegen betriebsbedingte Kündigungen und gegen eine Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich Widerstände. Sabbaticals, eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter und eine interne Stellenvermittlung lösen hingegen keinen Widerstand aus (vgl. Abbildungen 19 und 20). Ein Viertel der Befragungsteilnehmer hat bisher bei keinem Instrument Widerstände erlebt.

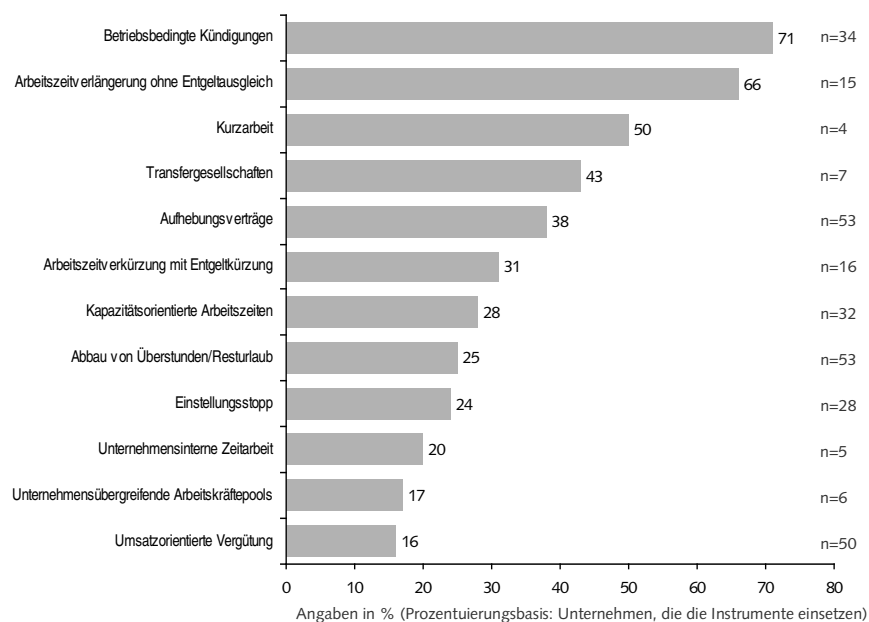


Abb. 19: Widerstände gegen den Einsatz der Instrumente (I)

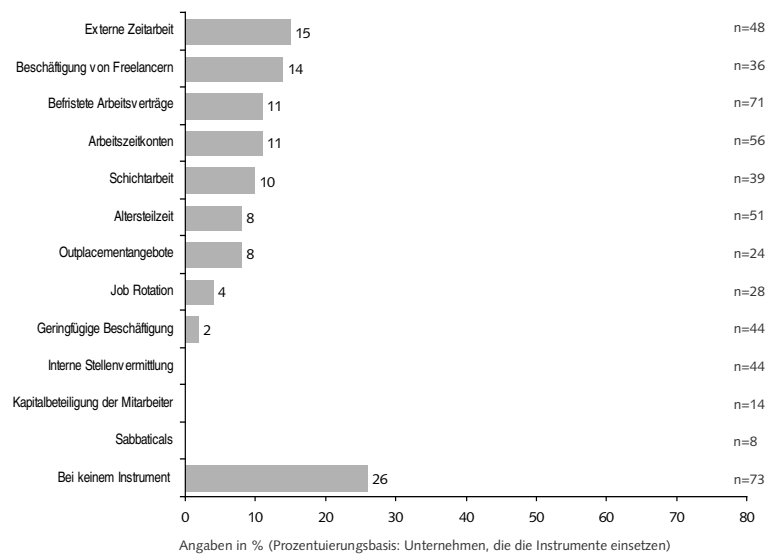


Abb. 20: Widerstände gegen den Einsatz der Instrumente (II)

Der Widerstand gegen den Einsatz der Instrumente zur Personalkostenflexibilisierung geht in den meisten Fällen von den Mitarbeitern und vom Betriebsrat aus. Es gibt jedoch auch Ausnahmen: Gegen den Abbau von Überstunden stellen sich gemeinsam mit den Mitarbeitern vor allem die Führungskräfte. Beim Einstellungsstopp geht der Widerstand sogar hauptsächlich von den Führungskräften aus (vgl. Abbildungen 21 bis 23).

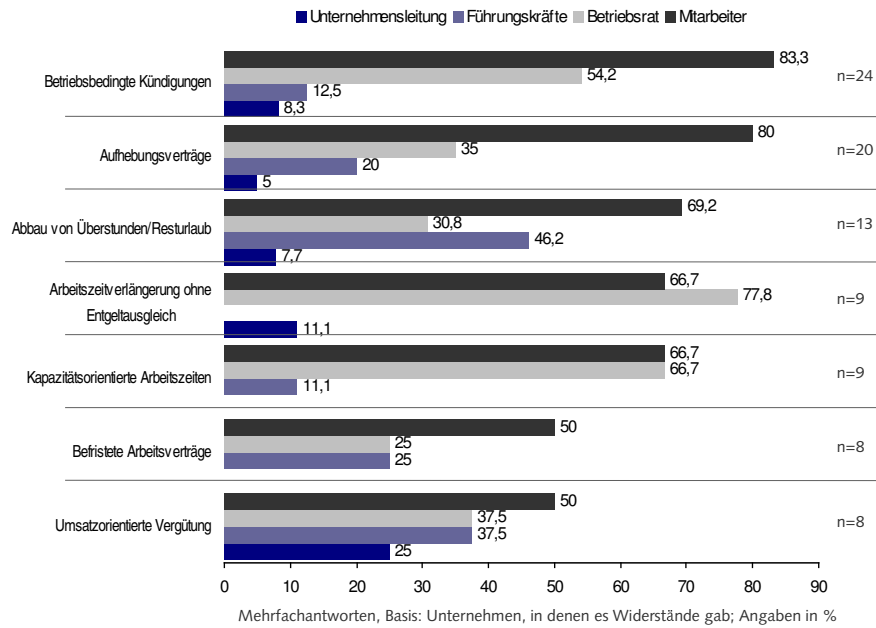


Abb. 21: Widerstand gegen die Instrumente nach Gruppen (I)

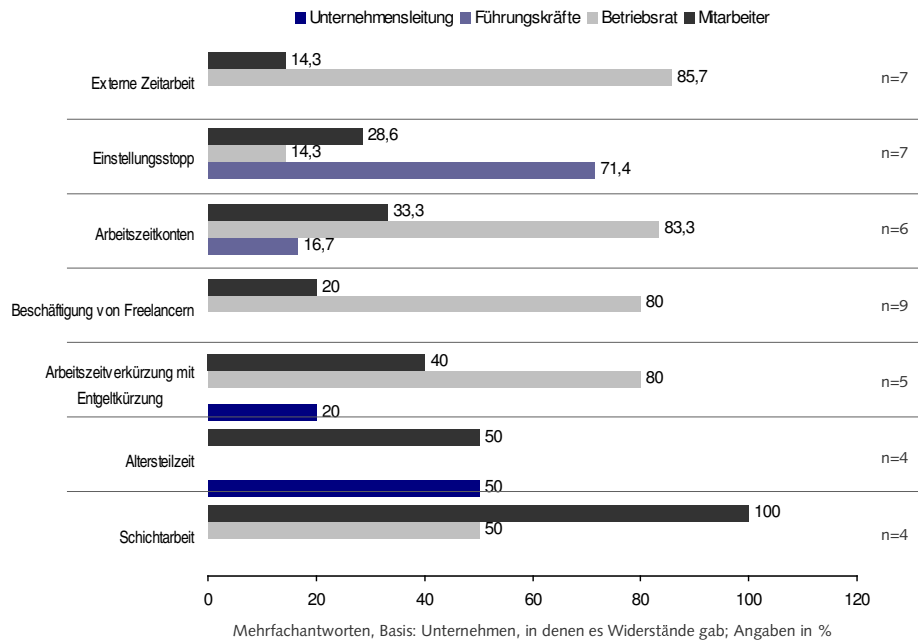


Abb. 22: Widerstand gegen die Instrumente nach Gruppen (II)

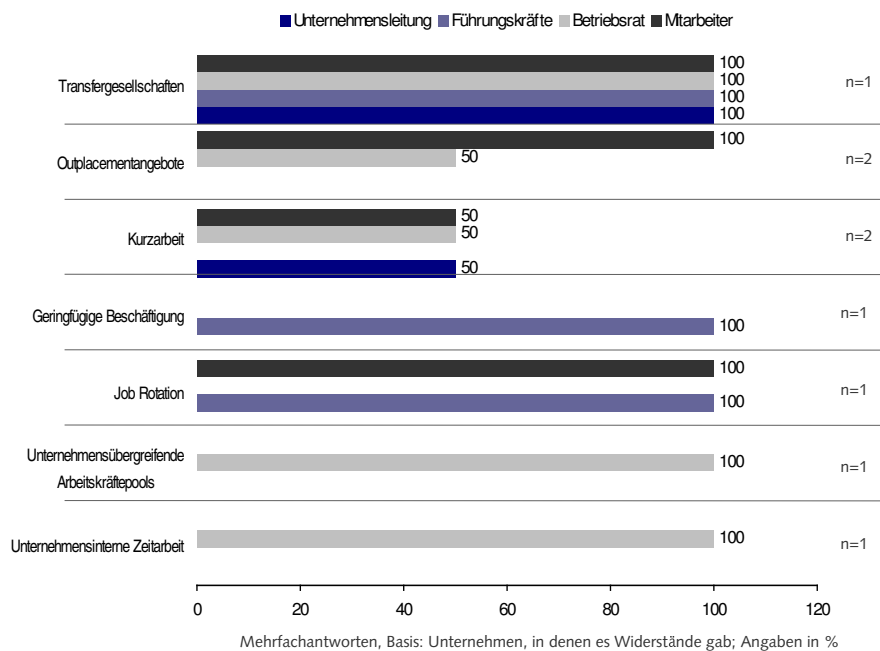


Abb. 23: Widerstand gegen die Instrumente nach Gruppen (III)

Zusammenfassend zeigt sich also, dass es ein Set von etwa zehn flexibilitätsfördernden Instrumenten gibt, die in mehr als der Hälfte der Unternehmen gegenwärtig zum Einsatz kommen. Mehrere Instrumente, die derzeit in weniger als 50% der Unternehmen eingesetzt werden, wurden im Hinblick auf ihr Kosten-/ Nutzenverhältnis durchaus positiv bewertet. Diese Beobachtung können die Unternehmen zum Anlass nehmen, zu überprüfen, ob sie ihr Instrumentenpaket zur Flexibilitätsförderung sinnvoll ergänzen können. Beim Einsatz von Instrumenten zur Personalkostenflexibilisierung sollte generell mit Widerständen - vor allem von Seiten der Mitarbeiter und des Betriebsrats – gerechnet werden.

### 3.6 Information über flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen

Eine Möglichkeit, Widerständen gegen den Einsatz flexibilitätsfördernder Personalmanagementinstrumente vorzubeugen, ist die frühzeitige Information der Betroffenen. Doch wird diese Überlegung in der



Praxis tatsächlich umgesetzt? Wer wird wann über anstehende Maßnahmen informiert?

Die Unternehmensleitung wird in jedem Unternehmen vor der Durchführung über flexibilitätsfördernde Personalmaßnahmen informiert. Das gilt weitgehend auch für den Betriebsrat. Die Führungskräfte werden in 89% der Unternehmen frühzeitig über geplante Maßnahmen unterrichtet, die Mitarbeiter in nur 68% der Unternehmen und die externen Kapitalgeber in 25% der Unternehmen. Die Landes- und die Bundesregierung werden in der Regel gar nicht über einschlägige Personalmaßnahmen in Kenntnis gesetzt: Nur 3% der Befragungsteilnehmer geben an, dass sie die Landesregierung während der Durchführung der Maßnahmen informieren.

Es ist also noch nicht in allen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, die von geplanten Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter frühzeitig zu informieren.

### **3.7 Förderung der Veränderungsbereitschaft**

Neben der frühzeitigen Unterrichtung über geplante Maßnahmen kann auch eine systematische Förderung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter dazu beitragen, Reibungsverluste durch Widerstände zu vermeiden.

In mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen gibt es Ansätze für solch eine systematische Förderung der Veränderungsbereitschaft.

Abgesehen von der bereits erwähnten frühzeitigen und umfassenden Information über Veränderungsnotwendigkeiten wird die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter vor allem durch eine individuelle Beratung im Hinblick auf Veränderungsmöglichkeiten gefördert (vgl. Abbildung 24). Als „andere Maßnahmen“ haben die Befragungsteilnehmer ergänzt: interne Stellenausschreibungen, Job Rotation, Change

Management Veranstaltungen, ein Short Term Assignment in ausländischen Schwestergesellschaften, finanzielle Anreizsysteme z.B. für Altersteilzeit sowie die Beteiligung an der Vorbereitung der Veränderungen.

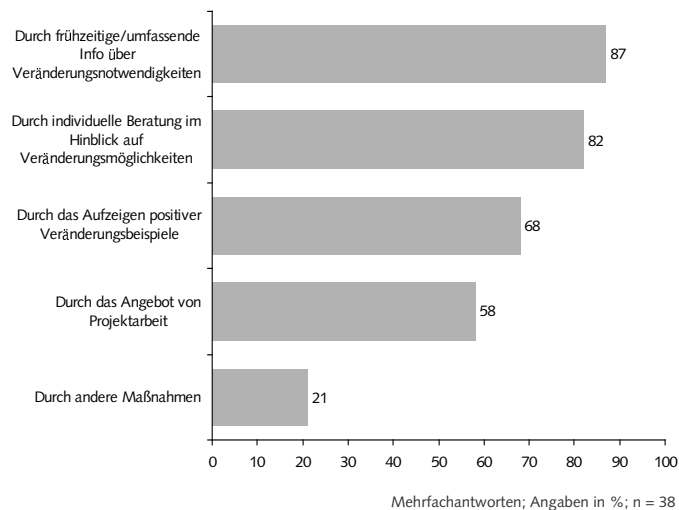


Abb. 24: Maßnahmen zur Förderung der Veränderungsbereitschaft

Jedes dritte Unternehmen fördert die Veränderungsbereitschaft seiner Mitarbeiter nicht systematisch. Die Personalmanager aus diesen Unternehmen halten eine situative, bedarfsgerechte Förderung für ausreichend, ihnen fehlen die (zeitlichen) Ressourcen oder die Unterstützung der Führungskräfte; sie sehen Schwierigkeiten bei der Erfassung und Bewertung der Veränderungsbereitschaft oder verspüren keinen Leidensdruck. Zwei Zitate von Befragungsteilnehmern weisen auf Schwierigkeiten im Zusammenhang mit einer systematischen Förderung der Veränderungsbereitschaft hin. Einerseits wird auf die Schwierigkeit hingewiesen, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter generell und unabhängig von konkreten, absehbaren Entwicklungen zu fördern; andererseits wird befürchtet, dass die Mitarbeiter durch solche Maßnahmen verunsichert werden könnten:

- „Die Veränderungsanforderungen werden vom Markt vorgegeben; es ist nicht ganz klar, wie man abstrakt die Veränderungsbereitschaft fördern kann, ohne zu wissen, wohin die Reise geht.“

- „Es soll kein Dauerzustand der Unsicherheit geschaffen werden“.

Eine systematische Förderung der Veränderungsbereitschaft findet nur in etwas mehr als 50% der Unternehmen statt. Viele Unternehmen sehen keine Notwendigkeit, dieses Thema proaktiv anzugehen. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und einem systematischen Ansatz zur Förderung der Veränderungsbereitschaft.

### **3.8 Förderung der Employability**

Neben der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter entscheidet auch ihre Beschäftigungsfähigkeit über den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements.

Sie wird in 68% der untersuchten Unternehmen systematisch gefördert – und zwar primär durch spezifische Weiterbildungsangebote und individuelle Beratung in Fragen der Personalentwicklung (vgl. Abbildung 25). Zu den „anderen Maßnahmen“ zählen die Befragungsteilnehmer eine systematische Potenzialeinschätzung und –förderung, die probeweise Übernahme von kleinen Führungsaufgaben, ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, Management by Objectives, Mitarbeitergespräche, Projektarbeit, teilautonome Gruppenarbeit und Auslandsentsendungen.

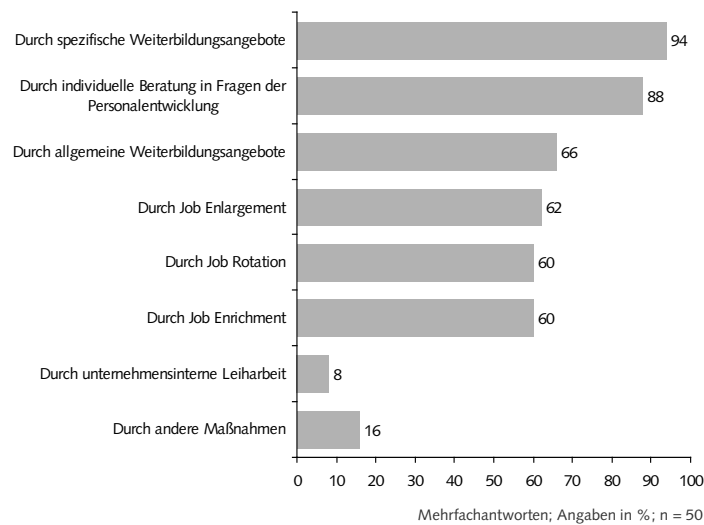


Abb. 25: Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Jedes fünfte Unternehmen fördert die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter nicht systematisch. Die Argumente gegen eine systematische Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ähneln den Argumenten gegen eine systematische Förderung der Veränderungsbereitschaft: Eine bedarfsbezogene Förderung wird für ausreichend gehalten, die zeitlichen und finanziellen Ressourcen reichen nicht aus, es gibt andere Prioritäten. Einige Anmerkungen der Befragten verdeutlichen weitere Einwände gegen eine systematische Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. So wird darauf hingewiesen, dass das Thema Employability Angst vor (ungewollter) Fluktuation auslösen kann. Ein anderer Kommentar macht deutlich, dass der Employability-Gedanke häufig gerade in Zeiten, in denen er im Vordergrund stehen sollte – nämlich in Phasen des Personalabbaus –, von anderen Dringlichkeiten verdrängt wird.

Während also in der Mehrzahl der Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter – primär durch spezifische Weiterbildungsangebote und eine individuelle Beratung in Fragen der Personalentwicklung – systematisch gefördert wird, hat die Employability-Förderung für andere Unternehmen keine Piorität. Auch hier besteht kein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße.

### 3.9 Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern

Kooperationen mit externen Partnern können den Gestaltungsspielraum des Personalmanagements erweitern und so zur Flexibilisierung beitragen. Während bisher nur in einer Minderheit der untersuchten Unternehmen Interimsmanager eingesetzt werden, ist die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen, Personalberatern, externen Trainern und Jobbörsen weit verbreitet. In den letzten fünf Jahren haben vor allem Jobbörsen, Zeitarbeitsfirmen und externe Trainer an Bedeutung für das Personalmanagement gewonnen (vgl. Abbildung 26).

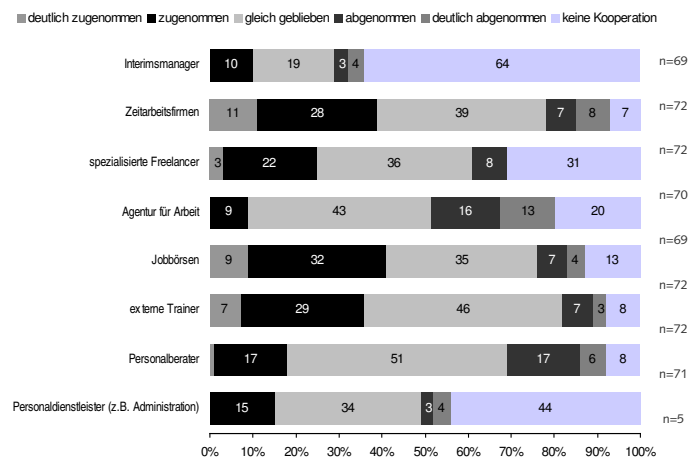


Abb. 26: Entwicklung der Bedeutung von externen Kooperationspartnern für das Personalmanagement in den vergangenen fünf Jahren

### 3.10 Erfolgskontrolle eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements

Der Anspruch eines systematischen flexibilitätsfördernden Personalmanagements impliziert die Notwendigkeit einer Erfolgskontrolle. 59% der Befragten sind davon überzeugt, dass der Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements messbar ist. Für besonders geeignete Erfolgsindikatoren halten sie den Anteil der Mitarbeiter, die in mehr als zwei Arbeitszusammenhängen eingesetzt werden können, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft sowie den Anteil der Mitarbeiter, die

in flexiblen Arbeitsstrukturen arbeiten, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft (vgl. Abbildungen 27 und 28).

Als „sonstige Indikatoren“ schlagen die Befragungsteilnehmer vor: den Zeitraum für die operative Umsetzung eines Strategiewechsels; Kostenersparnis durch Flexibilität und Fluktuation.

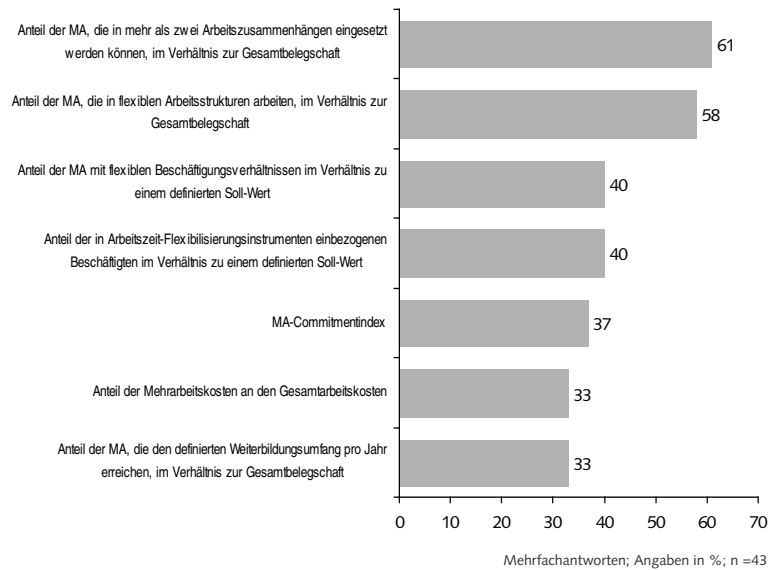


Abb. 27: Indikatoren für den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements (I)

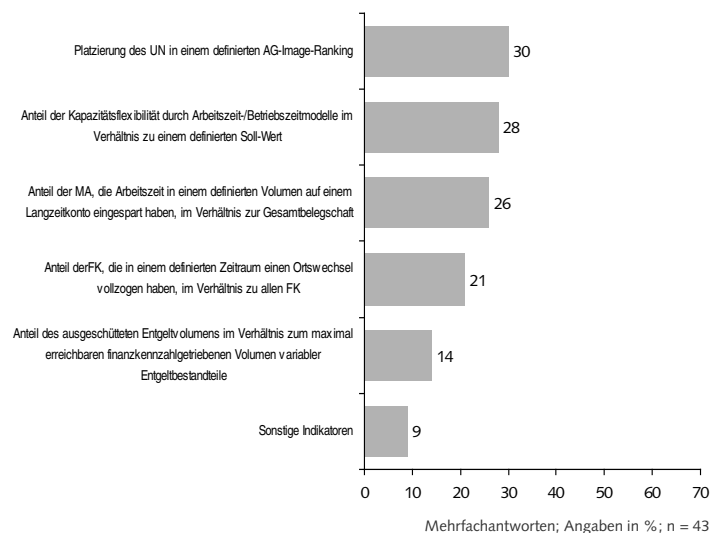


Abb. 28: Indikatoren für den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements (II)

8% der Befragten meinen, dass der Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements nicht messbar ist. Sie begründen diese Einschätzung damit, dass eine Messung zu aufwendig sei:

- „Aufwand/ Nutzen (einer Erfolgskontrolle, Anm. d. V.) steht in keinem Verhältnis.“
- „Die Auswirkungen vieler Maßnahmen sind diesen nicht eindeutig zurechenbar. Messung an sich ist sehr aufwendig. Was sollen Kriterien für den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements sein? Und was ist der Maßstab für Erfolg?“.

Die Mehrheit der Personalmanager hält den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements also grundsätzlich für messbar. Die Herausforderung besteht darin, unternehmensadäquate Erfolgsindikatoren zu identifizieren, die ohne großen Aufwand nachgehalten und interpretiert werden können.

## 4 Fazit

Je schneller und unvorhersehbarer sich die Rahmenbedingungen für ein Unternehmen verändern, um so erfolgsentscheidender wird seine Flexibilität. Dass jedes dritte in der Untersuchung vertretene Unternehmen als mittelmäßig flexibel oder wenig flexibel beschrieben wird, macht den Handlungsbedarf deutlich. Das Personalmanagement kann zur Flexibilisierung einen entscheidenden Beitrag leisten.

Die Bedingungen für ein flexibilitätsförderndes Personalmanagement sind günstig. Die meisten Personalmanager identifizieren sich mit dem Flexibilisierungsgedanken; sie verstehen sich als proaktive, flexibilitätsorientierte Gestalter. Der Flexibilisierungsgedanke ist jedoch nicht nur weit verbreitet, er ist in den meisten Unternehmen auch strategisch verankert: Die Förderung von Flexibilität ist in der Regel - zumindest implizit - Bestandteil der Personalstrategie.

Obwohl die bestehenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen mehr oder weniger hinderlich für die Implementierung flexibilitätsfördernder Personalmaßnahmen sind, verhindern sie die Förderung der Unternehmensflexibilität nicht, sondern lassen einen Gestaltungsspielraum. Die Herausforderung für ein proaktives, flexibilitätsförderndes Personalmanagement liegt darin, diesen Spielraum zu nutzen und die Möglichkeiten der Instrumenten zur Personalkostenflexibilisierung auszuschöpfen. Es gibt eine Anzahl an flexibilitätsfördernden Instrumenten, die gegenwärtig kaum eingesetzt werden, obwohl ihr Nutzen ihre Kosten überwiegt. Dafür kann es vielfältige Gründe geben - ein Grund kann die fehlende Akzeptanz des Instrumentes bei den Betroffenen sein. Die rechtzeitige Weitergabe relevanter Informationen über geplante Maßnahmen an die Betroffenen sowie die aktive Förderung ihrer Veränderungsbereitschaft und ihrer Beschäftigungsfähigkeit bieten eine Chance, Reibungsverluste zu minimieren.

Personalmanager arbeiten zunehmend mit Jobbörsen, Zeitarbeitsfirmen und externen Trainern zusammen. Es ist zu erwarten, dass



externe Kooperationspartner auch weiterhin an Bedeutung gewinnen werden, weil sie zur Flexibilisierung beitragen können.

Die Befragung hat gezeigt, dass es Kennzahlen gibt, die dazu geeignet sind, den Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements nachzuhalten. Wenn einzelne Maßnahmen das Ziel der Flexibilisierung nicht unterstützen, sollten sie kritisch überprüft werden: Ein flexibilitätsförderndes Personalmanagement ist kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, Unternehmenskrisen zu vermeiden, um Entlassungen und damit verbundene negative Konsequenzen zu verhindern.

## 5 Anhang

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Kann das Personalmanagement entscheidend zur Vermeidung spektakulärer Unternehmenskrisen beitragen?</b>			
ja	51	72,9	72,9
nein	14	20,0	20,0
weiß nicht	5	7,1	7,1
n	70		
<b>Wie flexibel reagiert Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen auf Veränderungen in seinem Umfeld?</b>			
sehr flexibel	17	24,3	24,3
ziemlich flexibel	30	42,9	42,9
mittelmäßig flexibel	14	20,0	20,0
wenig flexibel	9	12,9	12,9
gar nicht flexibel	0	0	0
n	70		
<b>Wie stark trägt das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen zur Flexibilisierung des Unternehmens bei?</b>			
sehr stark	12	17,1	17,1
stark	22	31,4	31,4
eher stark	23	32,9	32,9
kaum	13	18,6	18,6
gar nicht	0	0	0
n	70		
<b>Wie beurteilen Sie die folgenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen im Hinblick auf die Implementierung von flexibilitätsfördernden Personalmaßnahmen?</b>			
<i>Kündigungsschutzgesetz</i>			
sehr hinderlich	19	27,1	27,1
eher hinderlich	34	48,6	48,6
weder noch	17	24,3	24,3
eher förderlich	0	0	0
sehr förderlich	0	0	0
n	70		
<i>Arbeitszeitgesetz</i>			
sehr hinderlich	10	14,3	14,3
eher hinderlich	38	54,3	54,3
weder noch	21	30,0	30,0
eher förderlich	1	1,4	1,4
sehr förderlich	0	0	0
n	70		
<i>Betriebsverfassungsgesetz</i>			
sehr hinderlich	13	18,8	18,8
eher hinderlich	32	46,4	46,4
weder noch	20	29,0	29,0
eher förderlich	4	5,8	5,8
sehr förderlich	0	0	0
n	69		
<i>Altersteilzeitgesetz</i>			
sehr hinderlich	2	2,9	2,9
eher hinderlich	7	10,1	10,1
weder noch	23	33,3	33,3
eher förderlich	32	46,4	46,4
sehr förderlich	5	7,2	7,2
n	69		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Arbeitnehmerüberlassungsgesetz</b>			
sehr hinderlich	1	1,4	1,4
eher hinderlich	10	14,3	14,3
weder noch	19	27,1	27,1
eher förderlich	30	42,9	42,9
sehr förderlich	10	14,3	14,3
n	70		
<b>Beschäftigungsförderungsgesetz</b>			
sehr hinderlich	0	0	0
eher hinderlich	8	12,1	12,1
weder noch	37	56,1	56,1
eher förderlich	20	30,3	30,3
sehr förderlich	1	1,5	1,5
n	66		
<b>Teilzeit- und Befristungsgesetz</b>			
sehr hinderlich	8	11,4	11,4
eher hinderlich	25	35,7	35,7
weder noch	18	25,7	25,7
eher förderlich	17	24,3	24,3
sehr förderlich	2	2,9	2,9
n	70		
<b>Tarifvertragsgesetz</b>			
sehr hinderlich	16	23,2	23,2
eher hinderlich	23	33,3	33,3
weder noch	26	37,7	37,7
eher förderlich	4	5,8	5,8
sehr förderlich	0	0	0
n	69		
<b>Wie verstehen Sie sich in Ihrer Rolle als Personalmanager?</b>			
proaktiv (1)	27	38,6	38,6
2	35	50,0	50,0
3	5	7,1	7,1
4	2	2,9	2,9
reaktiv (5)	1	1,4	1,4
n	70		
arbeitnehmerorientiert (1)	0	0	0
2	1	1,4	1,4
3	26	37,1	37,1
4	32	45,7	45,7
arbeitgeberorientiert (5)	11	15,7	15,7
n	70		
konservativ (1)	0	0	0
2	2	2,9	2,9
3	20	28,6	28,6
4	37	52,9	52,9
progressiv (5)	11	15,7	15,7
n	70		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
stabilitätsorientiert (1)	0	0	0
2	2	2,9	2,9
3	12	17,1	17,1
4	44	62,9	62,9
flexibilitätsorientiert (5)	12	17,1	17,1
n	70		
operativ arbeitend (1)	0	0	0
2	9	13,0	13,0
3	25	36,2	36,2
4	25	36,2	36,2
strategisch arbeitend (5)	10	14,5	14,5
n	69		
<b>In welchem Verhältnis stehen Sie als Personalmanager zu den Führungskräften in Ihrem Unternehmen?</b>			
Ich habe eine ausschließlich beratende Funktion.	0	0	0
Ich habe eine überwiegend beratende Funktion.	18	24,7	24,7
Ich habe eine gleichermaßen beratende und ausführende Funktion.	52	71,2	71,2
Ich habe eine überwiegend ausführende Funktion.	2	2,7	2,7
Ich habe eine ausschließlich ausführende Funktion.	1	1,4	1,4
n	73		
<b>Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalstrategie?</b>			
Ja, sie wird gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt.	11	15,1	15,1
Ja, sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.	48	65,8	65,8
Nein.	14	19,2	19,2
n	73		
<b>Ist die Förderung der Flexibilität ein Bestandteil der Personalstrategie?</b>			
Ja, explizit.	26	44,1	44,1
Ja, implizit.	23	39,0	39,0
Nein.	10	16,9	16,9
n	59		
<b>Wird in Ihrem Unternehmen der Personalbedarf analysiert?</b>			
Ja, systematisch.	49	67,1	67,1
Ja, unsystematisch.	21	28,8	28,8
Nein.	3	4,1	4,1
n	73		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Wie schätzen Sie generell das Kosten-/ Nutzenverhältnis der folgenden flexibilitätsfördernden Instrumente ein?</b>			
<i>Arbeitszeitkonten</i>			
Kosten überwiegen	7	10,3	10,3
ausgeglichen	12	17,6	17,6
Nutzen überwiegt	49	72,1	72,1
n	68		
<i>Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzung</i>			
Kosten überwiegen	7	11,5	11,5
ausgeglichen	24	39,3	39,3
Nutzen überwiegt	30	49,2	49,2
n	61		
<i>Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich</i>			
Kosten überwiegen	8	12,5	12,5
ausgeglichen	4	6,3	6,3
Nutzen überwiegt	52	81,3	81,3
n	64		
<i>Kapazitätsorientierte Arbeitszeiten</i>			
Kosten überwiegen	1	1,5	1,5
ausgeglichen	9	13,2	13,2
Nutzen überwiegt	58	85,3	85,3
n	68		
<i>Kurzarbeit</i>			
Kosten überwiegen	16	34,8	34,8
ausgeglichen	16	34,8	34,8
Nutzen überwiegt	14	30,4	30,4
n	46		
<i>Schichtarbeit</i>			
Kosten überwiegen	2	3,8	3,8
ausgeglichen	26	49,1	49,1
Nutzen überwiegt	25	47,2	47,2
n	53		
<i>Abbau von Überstunden und Resturlaub</i>			
Kosten überwiegen	13	19,4	19,4
ausgeglichen	20	29,9	29,9
Nutzen überwiegt	34	50,7	50,7
n	67		
<i>Sabbaticals</i>			
Kosten überwiegen	18	34,0	34,0
ausgeglichen	16	30,2	30,2
Nutzen überwiegt	19	35,8	35,8
n	53		
<i>Altersteilzeit</i>			
Kosten überwiegen	20	29,4	29,4
ausgeglichen	18	26,5	26,5
Nutzen überwiegt	30	44,1	44,1
n	68		
<i>Befristete Arbeitsverträge</i>			
Kosten überwiegen	0	0	0
ausgeglichen	14	19,4	19,4
Nutzen überwiegt	58	80,6	80,6
n	72		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Beschäftigung von Freelancern</b>			
Kosten überwiegen	9	15,5	15,5
ausgeglichen	15	25,9	25,9
Nutzen überwiegt	34	58,6	58,6
n	58		
<b>Geringfügige Beschäftigung</b>			
Kosten überwiegen	4	6,2	6,2
ausgeglichen	33	50,8	50,8
Nutzen überwiegt	28	43,1	43,1
n	65		
<b>Unternehmensinterne Zeitarbeit</b>			
Kosten überwiegen	5	15,6	15,6
ausgeglichen	13	40,6	40,6
Nutzen überwiegt	14	43,8	43,8
n	32		
<b>Externe Zeitarbeit</b>			
Kosten überwiegen	15	23,1	23,1
ausgeglichen	15	23,1	23,1
Nutzen überwiegt	35	53,8	53,8
n	65		
<b>Interne Stellenvermittlung</b>			
Kosten überwiegen	2	3,0	3,0
ausgeglichen	19	28,4	28,4
Nutzen überwiegt	46	68,7	68,7
n	67		
<b>Unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools</b>			
Kosten überwiegen	3	7,7	7,7
ausgeglichen	13	33,3	33,3
Nutzen überwiegt	23	59,0	59,0
n	39		
<b>Job Rotation</b>			
Kosten überwiegen	7	10,1	10,1
ausgeglichen	23	33,3	33,3
Nutzen überwiegt	39	56,5	56,5
n	69		
<b>Ertragsorientierte Vergütung</b>			
Kosten überwiegen	1	1,5	1,5
ausgeglichen	6	9,0	9,0
Nutzen überwiegt	60	89,6	89,6
n	67		
<b>Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter</b>			
Kosten überwiegen	2	3,8	3,8
ausgeglichen	17	32,7	32,7
Nutzen überwiegt	33	63,5	63,5
n	52		
<b>Einstellungsstopp</b>			
Kosten überwiegen	19	32,2	32,2
ausgeglichen	26	44,1	44,1
Nutzen überwiegt	14	23,7	23,7
n	59		
<b>Betriebsbedingte Kündigungen</b>			
Kosten überwiegen	26	40,6	40,6
ausgeglichen	21	32,8	32,8
Nutzen überwiegt	17	26,6	26,6
n	64		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b><i>Aufhebungsverträge</i></b>			
Kosten überwiegen	15	21,7	21,7
ausgeglichen	22	31,9	31,9
Nutzen überwiegt	32	46,4	46,4
n	69		
<b><i>Transfergesellschaften</i></b>			
Kosten überwiegen	19	45,2	45,2
ausgeglichen	14	33,3	33,3
Nutzen überwiegt	9	21,4	21,4
n	42		
<b><i>Outplacementangebote</i></b>			
Kosten überwiegen	14	24,1	24,1
ausgeglichen	18	31,0	31,0
Nutzen überwiegt	26	44,8	44,8
n	58		
<b>Welche der folgenden Instrumente zur Flexibilisierung von Personalkosten werden in Ihrem Unternehmen gegenwärtig eingesetzt?</b>			
Arbeitszeitkonten	56	7,3	76,7
Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzung	16	2,1	21,9
Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich	15	2,0	20,5
Kapazitätsorientierte Arbeitszeiten	32	4,2	43,8
Kurzarbeit	4	0,5	5,5
Schichtarbeit	39	5,1	53,4
Abbau von Überstunden und Resturlaub	53	6,9	72,6
Sabbaticals	8	1,0	11,0
Altersteilzeit	51	6,7	69,9
Befristete Arbeitsverträge	71	9,3	97,3
Beschäftigung von Freelancern	36	4,7	49,3
Geringfügige Beschäftigung	44	5,7	60,3
Unternehmensinterne Zeitarbeit	5	0,7	6,8
Externe Zeitarbeit	48	6,3	65,8
Interne Stellenvermittlung	44	5,7	60,3
Unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools	6	0,8	8,2
Job Rotation	28	3,7	38,4
Ertragsorientierte Vergütung	50	6,5	68,5
Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	14	1,8	19,2
Einstellungsstopp	28	3,7	38,4
Betriebsbedingte Kündigungen	34	4,4	46,6
Aufhebungsverträge	53	6,9	72,6

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Transfergesellschaften	7	0,9	9,6
Outplacementangebote	24	3,1	32,9
Anzahl Antworten n	766 73		
<b>Beim Einsatz welcher Instrumente gab oder gibt es Widerstände?</b>			
Arbeitszeitkonten	6	3,8	8,2
Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzung	5	3,1	6,8
Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich	10	6,3	13,7
Kapazitätsorientierte Arbeitszeiten	9	5,6	12,3
Kurzarbeit	2	1,3	2,7
Schichtarbeit	4	2,5	5,5
Abbau von Überstunden und Resturlaub	13	8,1	17,8
Sabbaticals	0	0	0
Altersteilzeit	4	2,5	5,5
Befristete Arbeitsverträge	8	5,0	11,0
Beschäftigung von Freelancern	5	3,1	6,8
Geringfügige Beschäftigung	1	0,6	1,4
Unternehmensinterne Zeitarbeit	1	0,6	1,4
Externe Zeitarbeit	7	4,4	9,6
Interne Stellenvermittlung	0	0	0
Unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools	1	0,6	1,4
Job Rotation	1	0,6	1,4
Umsatzorientierte Vergütung	8	5,0	11,0
Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter	0	0	0
Einstellungsstopp	7	4,4	9,6
Betriebsbedingte Kündigungen	24	15,0	32,9
Aufhebungsverträge	20	12,5	27,4
Transfergesellschaften	3	1,9	4,1
Outplacementangebote	2	1,3	2,7
Bei keinem Instrument	19	11,9	26,0
Anzahl Antworten n	160 73		



Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Von wem ging oder geht der Widerstand beim Einsatz der einzelnen Instrumente aus?</b>			
<i>Arbeitszeitkonten</i>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	5	62,5	83,3
Von den Führungskräften	1	12,5	16,7
Von den Mitarbeitern	2	25,0	33,3
Anzahl Antworten	8		
n	6		
<i>Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzung</i>			
Von der Unternehmensleitung	1	14,3	20,0
Vom Betriebsrat	4	57,1	80,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	2	28,6	40,0
Anzahl Antworten	7		
n	5		
<i>Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich</i>			
Von der Unternehmensleitung	1	7,1	11,1
Vom Betriebsrat	7	50,0	77,8
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	6	42,9	66,7
Anzahl Antworten	14		
n	9		
<i>Kapazitätsorientierte Arbeitszeiten</i>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	6	46,2	66,7
Von den Führungskräften	1	7,7	11,1
Von den Mitarbeitern	6	46,2	66,7
Anzahl Antworten	13		
n	9		
<i>Kurzarbeit</i>			
Von der Unternehmensleitung	1	33,3	50,0
Vom Betriebsrat	1	33,3	50,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	1	33,3	50,0
Anzahl Antworten	3		
n	2		
<i>Schichtarbeit</i>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Vom Betriebsrat	2	33,3	50,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	4	66,7	100
Anzahl Antworten	6		
n	4		
<b><i>Abbau von Überstunden und Resturlaub</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	1	5,0	7,7
Vom Betriebsrat	4	20,0	30,8
Von den Führungskräften	6	30,0	46,2
Von den Mitarbeitern	9	45,0	69,2
Anzahl Antworten	20		
n	13		
<b><i>Sabbaticals</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	0	0	0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	0		
n	0		
<b><i>Altersteilzeit</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	2	50,0	50,0
Vom Betriebsrat	0	0	0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	2	50,0	50,0
Anzahl Antworten	4		
n	4		
<b><i>Befristete Arbeitsverträge</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	2	25,0	25,0
Von den Führungskräften	2	25,0	25,0
Von den Mitarbeitern	4	50,0	50,0
Anzahl Antworten	8		
n	8		
<b><i>Beschäftigung von Freelancern</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	4	80,0	80,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	1	20,0	20,0
Anzahl Antworten	5		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	5		
<b><i>Geringfügige Beschäftigung</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	0	0	0
Von den Führungskräften	1	100,0	100,0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	1		
n	1		
<b><i>Unternehmensinterne Zeitarbeit</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	1	100,0	100,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	1		
n	1		
<b><i>Externe Zeitarbeit</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	6	85,7	85,7
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	1	14,3	14,3
Anzahl Antworten	7		
n	7		
<b><i>Interne Stellenvermittlung</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	0	0	0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	0		
n	0		
<b><i>Unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	1	100,0	100,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	1		
n	1		
<b><i>Job Rotation</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	0	0	0

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Von den Führungskräften	1	50,0	100,0
Von den Mitarbeitern	1	50,0	100,0
Anzahl Antworten	2		
n	1		
<b><i>Umsatzorientierte Vergütung</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	2	16,7	25,0
Vom Betriebsrat	3	25,0	37,5
Von den Führungskräften	3	25,0	37,5
Von den Mitarbeitern	4	33,3	50,0
Anzahl Antworten	12		
n	8		
<b><i>Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	0	0	0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	0	0	0
Anzahl Antworten	0		
n	0		
<b><i>Einstellungsstopp</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	1	12,5	14,3
Von den Führungskräften	5	62,5	71,4
Von den Mitarbeitern	2	25,0	28,6
Anzahl Antworten	8		
n	7		
<b><i>Betriebsbedingte Kündigungen</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	2	5,3	8,3
Vom Betriebsrat	13	34,2	54,2
Von den Führungskräften	3	7,9	12,5
Von den Mitarbeitern	20	52,6	83,3
Anzahl Antworten	38		
n	24		
<b><i>Aufhebungsverträge</i></b>			
Von der Unternehmensleitung	1	3,6	5,0
Vom Betriebsrat	7	25,0	35,0
Von den Führungskräften	4	14,3	20,0
Von den Mitarbeitern	16	57,1	80,0
Anzahl Antworten	28		
n	20		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Transfergesellschaften</b>			
Von der Unternehmensleitung	1	25,0	100,0
Vom Betriebsrat	1	25,0	100,0
Von den Führungskräften	1	25,0	100,0
Von den Mitarbeitern	1	25,0	100,0
Anzahl Antworten	4		
n	1		
<b>Outplacementangebote</b>			
Von der Unternehmensleitung	0	0	0
Vom Betriebsrat	1	33,3	50,0
Von den Führungskräften	0	0	0
Von den Mitarbeitern	2	66,7	100,0
Anzahl Antworten	3		
n	2		
<b>Welche Gruppen werden in Ihrem Unternehmen in der Regel wann über flexibilitätsfördernde Personalmaßnahmen informiert?</b>			
<b>Die Unternehmensleitung</b>			
Information vor der Durchführung	70	77,8	100,0
Information während der Durchführung	12	13,3	17,1
Information nach der Durchführung	8	8,9	11,4
Keine Information	0	0	0
Keine Angabe möglich	0	0	0
Anzahl der Antworten	90		
n	70		
<b>Die Führungskräfte</b>			
Information vor der Durchführung	63	66,3	88,7
Information während der Durchführung	21	22,1	29,6
Information nach der Durchführung	10	10,5	14,1
Keine Information	1	1,1	1,4
Keine Angabe möglich	0	0	0
Anzahl der Antworten	95		
n	71		
<b>Der Betriebsrat<sup>4</sup></b>			
Information vor der Durchführung	53	62,4	77,9

<sup>4</sup> Die Unternehmen, die keinen Betriebsrat haben, wurden zuvor nicht herausgefiltert.

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Information während der Durchführung	12	14,1	17,6
Information nach der Durchführung	6	7,1	8,8
Keine Information	1	1,2	1,5
Keine Angabe möglich	13	15,3	19,1
Anzahl der Antworten	85		
n	68		
<b>Die Mitarbeiter</b>			
Information vor der Durchführung	48	51,6	67,6
Information während der Durchführung	30	32,3	42,3
Information nach der Durchführung	15	16,1	21,1
Keine Information	0	0	0
Keine Angabe möglich	0	0	0
Anzahl der Antworten	93		
n	71		
<b>Externe Kapitalgeber<sup>5</sup></b>			
Information vor der Durchführung	10	15,6	16,7
Information während der Durchführung	9	14,1	15,0
Information nach der Durchführung	3	4,7	5,0
Keine Information	22	34,4	36,7
Keine Angabe möglich	20	31,3	33,3
Anzahl der Antworten	64		
n	60		
<b>Die Landesregierung</b>			
Information vor der Durchführung	0	0	0
Information während der Durchführung	2	3,4	3,4
Information nach der Durchführung	0	0	0
Keine Information	34	58,6	58,6
Keine Angabe möglich	22	37,9	37,9
Anzahl der Antworten	58		
n	58		

<sup>5</sup> Die Unternehmen, die keine externen Kapitalgeber haben, wurden zuvor nicht herausgefiltert.

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Die Bundesregierung</b>			
Information vor der Durchführung	0	0	0
Information während der Durchführung	0	0	0
Information nach der Durchführung	0	0	0
Keine Information	35	60,3	60,3
Keine Angabe möglich	23	39,7	39,7
Anzahl der Antworten	58		
n	58		
<b>Wird in Ihrem Unternehmen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter systematisch gefördert?</b>			
ja	38	52,1	52,1
nein	23	31,5	31,5
weiß nicht	12	16,4	16,4
n	73		
<b>Wie wird die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert?</b>			
Durch frühzeitige und umfassende Information über Veränderungsnotwendigkeiten	33	27,5	86,8
Durch individuelle Beratung im Hinblick auf Veränderungsmöglichkeiten	31	25,8	81,6
Durch das Aufzeigen positiver Veränderungsbeispiele	26	21,7	68,4
Durch das Angebot von Projektarbeit	22	18,3	57,9
Durch andere Maßnahmen	8	6,7	21,1
Anzahl Antworten	120		
n	38		
<b>Wird in Ihrem Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeiter systematisch gefördert?</b>			
ja	50	68,5	68,5
nein	15	20,5	20,5
weiß nicht	8	11,0	11,0
n	73		
<b>Wie wird die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter gefördert?</b>			
Durch individuelle Beratung in Fragen der Personalentwicklung	44	19,4	88,0
Durch Job Rotation	30	13,2	60,0
Durch Job Enlargement	31	13,7	62,0
Durch Job Enrichment	30	13,2	60,0
Durch unterneh-	4	1,8	8,0

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>mensinterne Leiharbeit</b>			
Durch allgemeine Weiterbildungsangebote	33	14,5	66,0
Durch spezifische Weiterbildungsangebote	47	20,7	94,0
Durch andere Maßnahmen	8	3,5	16,0
Anzahl Antworten	227		
n	50		
<b>Hat die Bedeutung der nachfolgenden Kooperationspartner für das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren eher zugenommen oder eher abgenommen?</b>			
<i>Interimsmanager</i>			
deutlich zugenommen	0	0	0
zugenommen	7	10,1	10,1
gleich geblieben	13	18,8	18,8
abgenommen	2	2,9	2,9
deutlich abgenommen	3	4,3	4,3
keine Kooperation	44	63,8	63,8
n	69		
<i>Zeitarbeitsfirmen</i>			
deutlich zugenommen	8	11,1	11,1
zugenommen	20	27,8	27,8
gleich geblieben	28	38,9	38,9
abgenommen	5	6,9	6,9
deutlich abgenommen	6	8,3	8,3
keine Kooperation	5	6,9	6,9
n	72		
<i>spezialisierte Freelancer</i>			
deutlich zugenommen	2	2,8	2,8
zugenommen	16	22,2	22,2
gleich geblieben	26	36,1	36,1
abgenommen	6	8,3	8,3
deutlich abgenommen	0	0	0
keine Kooperation	22	30,6	30,6
n	72		
<i>Agentur für Arbeit</i>			
deutlich zugenommen	0	0	0
zugenommen	6	8,6	8,6
gleich geblieben	30	42,9	42,9
abgenommen	11	15,7	15,7
deutlich abgenommen	9	12,9	12,9
keine Kooperation	14	20,0	20,0
n	70		



Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Jobbörsen</b>			
deutlich zugenommen	6	8,7	8,7
zugenommen	22	31,9	31,9
gleich geblieben	24	34,8	34,8
abgenommen	5	7,2	7,2
deutlich abgenommen	3	4,3	4,3
keine Kooperation	9	13,0	13,0
n	69		
<b>externe Trainer</b>			
deutlich zugenommen	5	6,9	6,9
zugenommen	21	29,2	29,2
gleich geblieben	33	45,8	45,8
abgenommen	5	6,9	6,9
deutlich abgenommen	2	2,8	2,8
keine Kooperation	6	8,3	8,3
n	72		
<b>Personalberater</b>			
deutlich zugenommen	1	1,4	1,4
zugenommen	12	16,7	16,7
gleich geblieben	37	51,4	51,4
abgenommen	12	16,7	16,7
deutlich abgenommen	4	5,6	5,6
keine Kooperation	6	8,3	8,3
n	72		
<b>Personaldienstleister (z.B. Administration)</b>			
deutlich zugenommen	0	0	0
zugenommen	11	15,5	15,5
gleich geblieben	24	33,8	33,8
abgenommen	2	2,8	2,8
deutlich abgenommen	3	4,2	4,2
keine Kooperation	31	43,7	43,7
n	71		
<b>Sonstige Kooperationspartner</b>			
deutlich zugenommen	1	20,0	20,0
zugenommen	3	60,0	60,0
gleich geblieben	0	0	0
abgenommen	0	0	0
deutlich abgenommen	0	0	0
keine Kooperation	1	20,0	20,0
n	5		
<b>Ist der Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements messbar?</b>			
ja	43	58,9	58,9
nein	6	8,2	8,2
weiß nicht	24	32,9	32,9
n	73		

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Anhand welcher Indikatoren kann der Erfolg eines flexibilitätsfördernden Personalmanagements gemessen werden?</b>			
Mitarbeitercommitmentindex	16	8,7	37,2
Platzierung des Unternehmens in einem definierten Arbeitgeberimage-Ranking	13	7,1	30,2
Anteil der Mitarbeiter, die den definierten Weiterbildungsumfang pro Jahr erreichen, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft	14	7,6	32,6
Anteil der Mitarbeiter, die in mehr als zwei Arbeitszusammenhängen eingesetzt werden können, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft	26	14,1	60,5
Anteil der Führungskräfte, die in einem definierten Zeitraum einen Ortswechsel vollzogen haben, im Verhältnis zu allen Führungskräften	9	4,9	20,9
Anteil der Mehrarbeitskosten an den Gesamtarbeitskosten	14	7,6	32,6
Anteil der in Arbeitszeit-Flexibilisierungsinstrumenten einbezogenen Beschäftigten im Verhältnis zu einem definierten Soll-Wert	17	9,2	39,5
Anteil der Kapazitätsflexibilität durch Arbeitszeit-/Betriebszeitmodelle im Verhältnis zu einem definierten Soll-Wert der Kapazitätsflexibilität durch Arbeitszeit-/Betriebszeit-Modelle	12	6,5	27,9
Anteil der Mitarbeiter mit flexiblen	17	9,2	39,5

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Beschäftigungsverhältnissen im Verhältnis zu einem definierten Soll-Wert			
Anteil der Mitarbeiter, die in flexiblen Arbeitsstrukturen arbeiten, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft	25	13,6	58,1
Anteil der Mitarbeiter, die Arbeitszeit in einem definierten Volumen auf einem Langzeitkonto angespart haben, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft	11	6,0	25,6
Anteil des ausgeschütteten Entgeltvolumens im Verhältnis zum maximal erreichbaren finanzkennzahlgetriebenen Volumen variabler Entgeltbestandteile	6	3,3	14,0
Sonstige Indikatoren	4	2,2	9,3
Anzahl Antworten	184		
n	43		
<b>Wird die Bedeutung der Flexibilitätsförderung für das Personalmanagement Ihrer Einschätzung nach in den kommenden drei Jahren zunehmen oder abnehmen?</b>			
wird deutlich zunehmen	33	45,2	45,2
wird eher zunehmen	37	50,7	50,7
wird gleich bleiben	3	4,1	4,1
wird eher abnehmen	0	0	0
wird deutlich abnehmen	0	0	0
n	73		
<b>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?</b>			
Bergbau	0	0	0
Industrie (Sachgüter-Erzeugung/produzierender Sektor)	25	34,2	34,2
Energie- und Wasserversorgung	2	2,7	2,7
Bauwesen	0	0	0
Handel	6	8,2	8,2
Tourismus	0	0	0
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1	1,4	1,4

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Kredit- und Versicherungswesen	5	6,8	6,8
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	6	8,2	8,2
Unterrichtswesen	0	0	0
Gesundheits- und Sozialwesen	4	5,5	5,5
Sonstige Branche	24	32,9	32,9
n	73		
<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen? (nachträglich kategorisiert)</b>			
weniger als 50	10	13,7	13,7
50-499	28	38,4	38,4
500-999	12	16,4	16,4
1000-4999	16	21,9	21,9
5000-9999	3	4,1	4,1
10000-49999	4	5,5	5,5
50000 und mehr	0	0	0
n	73		
<b>Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?</b>			
Personalvorstand	1	1,4	1,4
Personalleiter/in	55	75,3	75,3
Leiter/in Personalentwicklung	6	8,2	8,2
Personalreferent/in	4	5,5	5,5
Geschäftsführer/in	3	4,1	4,1
Sonstige Funktion	4	5,5	5,5
n	73		