

Personalmanagement in der Wirtschafts- krise

Befragungsergebnisse

PraxisPapier 3/2009

Bearbeitung: Bronia Sedlacek

ISSN 1613-2785

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

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

1. Personalmanagement in der Wirtschaftskrise.....	4
2. Ergebnisse auf den Punkt gebracht.....	6
3. Ergebnisse im Detail.....	7
3.1 Geschätzte Dauer der Wirtschaftskrise	7
3.2 Flexibilitätsorientierung oder Stellenabbau?	8
3.3 Verändert sich durch die Wirtschaftskrise die Bedeutung des Personalmanagements?.....	10
3.4 Retention Management und Employer Branding in wirtschaftlichen Krisenzeiten	13
3.5 Zur Zukunft des Personalmanagements.....	17
3.6 Aus der Krise gelernt?	18
4. Ergebnisdaten.....	21
5. Methodischer Hintergrund	30

1. Personalmanagement in der Wirtschaftskrise

Seit Ende des Jahres 2008 macht sich die Wirtschaftskrise auch in Deutschland bemerkbar und stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Kurzfristige Reaktionen auf die wirtschaftliche Rezession müssen vereinbar sein mit dem Wissen, dass langfristig der demografische Wandel zu Fachkräftemangel und einem „War for Talents“ führen wird bzw. bereits geführt hat. Kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit versus nachhaltige Personalpolitik - dieser Spagat stellt die Personalmanager vor Herausforderungen in aktuellen Wirtschaftskrisenzeiten. Die vorliegende Personalblitzlicht-Umfrage und unsere Kurzumfrage aus dem Dezember 2008 zeigen allerdings, dass Personalmanager diesen Spagat besser als in den Jahren zuvor bewältigen. Scheinbar wurde aus den Erfahrungen der Wirtschaftskrise 2001/02 gelernt, denn es kommen mehr flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen zum Einsatz, es wird weniger Stellenabbau betrieben also noch beim konjunkturellen Einbruch vor wenigen Jahren.

Die Sicherstellung von langfristiger und nachhaltiger Personal- und Beschäftigungspolitik ist ein zentrales Anliegen der DGFP. Im Januar 2009 haben wir mit zahlreichen der beschäftigungsstärksten Unternehmen in Deutschland das Memorandum „Krise meistern - Beschäftigung sichern“ verfasst. Kurzzeitiger Stellenabbau-Aktionismus sollte im Rahmen einer Selbstverpflichtungserklärung verhindert werden und stattdessen eine vorausschauende, flexibilitätsorientierte Personalpolitik zum Einsatz kommen. Die DGFP sieht hier vor allem drei Ansatzpunkte in den Flexibilisierungsbereichen Kapazitäts-, Entgelt- sowie Qualifikationsflexibilisierung.¹

Ein Ziel der vorliegenden Umfrage ist es herauszufinden, inwiefern die Unternehmen auf flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen zurückgreifen und Stellenabbau vermeiden. Verbunden damit ist die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten hierbei die Personalmanager in den Unternehmen haben, und wie sich ihre Rolle im Unternehmen durch die Wirtschaftskrise verändert. Um letzteres herauszuarbeiten haben wir auf das Rollenmodell von Ulrich zurückgegriffen. Ulrich zeigt auf, dass es beim zeitgemäßen Personalmanagement zum einen darauf ankommt, Aufgaben der Zukunftsorientierung/Strategischen Planung und der operative Basisarbeit bzw. des Tagesgeschäfts miteinander zu verbinden. Zum anderen geht es darum, Menschenorientierung mit der Prozess- und Toolorientierung zu verbinden. Aus diesen zwei Dimensionen leitet er vier Rollen

¹ Vgl. dazu die Überlegungen in DGFP e.V. (Hg.): Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement. Bielefeld 2006

des Personalmanagements ab: der strategische Partner, der Change Agent, der administrative Experte sowie der Performance Coach (der Förderer der Leistungen von Mitarbeitern und Führungskräften). Wir haben gefragt, inwieweit diese Rollen im Personalmanagement der untersuchten Unternehmen an Bedeutung gewonnen oder verloren haben, und wie sich das Personalmanagement grundsätzlich in den jetzigen Krisenzeiten positioniert.

Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Überlegungen sind wir in der vorliegenden empirischen Studie folgenden Fragen nachgegangen:

- Auf welchen Zeitraum stellen sich die Personalmanager ein, wie lange wird die Wirtschaftskrise noch anhalten?
- Welche konkreten Personalmaßnahmen werden in den Unternehmen eingesetzt?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Personalmanager trotz oder gerade wegen der Rezession?
- Hat sich die Rolle der Personalmanager im Unternehmen verändert, und wenn ja, gab es einen Bedeutungszuwachs oder -verlust?
- Wie schaffen die Unternehmen es, Stellenabbau und Retention Management bzw. Employer Branding zu verbinden?
- Was würden die Personalmanager zukünftig anders machen?

Wir danken sehr herzlich allen Teilnehmern² an unserer Umfrage, dass sie sich die Zeit genommen haben, uns Antworten zu geben.

Düsseldorf, im Juni 2009

² Zu der Online-Befragung waren die Hauptansprechpartner der DGFP e.V. aus zufällig ausgewählten Mitgliedsunternehmen eingeladen worden – weitere Details zur Befragung enthält das letzte Kapitel. Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

2. Ergebnisse auf den Punkt gebracht

Das Gros der Befragten rechnet mit einer Dauer der Wirtschaftskrise von mindestens sieben Monaten bis zu maximal zwei Jahren. Interessanterweise unterscheiden sich Unternehmen, die eine kurze Dauer absehen, im Hinblick auf den Einsatz von Personalmaßnahmen nicht von denen, die mit einer langen Dauer rechnen.

Mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen setzen bereits heute die folgenden, flexibilitätsorientierten Personalmaßnahmen ein:

- Abbau von Überstunden
- Einsatz von Arbeitszeitkonten
- Einstellungsstopp
- Nichtverlängerung bzw. Beendigung bestehender Zeitarbeitsverträge
- Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge
- Nur befristete Neueinstellungen

Jedes fünfte der befragten Unternehmen betreibt Stellenabbau im Rahmen von betriebsbedingten Kündigungen.

Interessant ist, dass auch im Fall des Stellenabbaus die Bindung von Schlüsselmitarbeitern eine wichtige Rolle spielt: Abbauprozesse orientieren sich an den Unternehmenswerten, die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter werden durch Outplacementmaßnahmen bei der Neuorientierung unterstützt – so versucht man, die Survivor-Problematik in den Griff zu bekommen. Gleichzeitig setzen Unternehmen ihre Anstrengungen im Rahmen des Employer Brandings u.a. durch Präsenz auf (Absolventen-)Messen fort.

Die Personalmanager sehen insgesamt einen Bedeutungszuwachs ihrer Rolle seit Beginn der Wirtschaftskrise. Von allen Rollentypen hat die Rolle als Change Agent am meisten an Bedeutung gewonnen. Dieser Bedeutungszuwachs der Personalmanagement-Funktion und der Personalmanagement-Themen wird sich auch in Zukunft fortsetzen.

Viele Personalmanager nutzen diese Situation, um sich stärker als aktiver Gestalter im eigenen Unternehmen einzubringen.

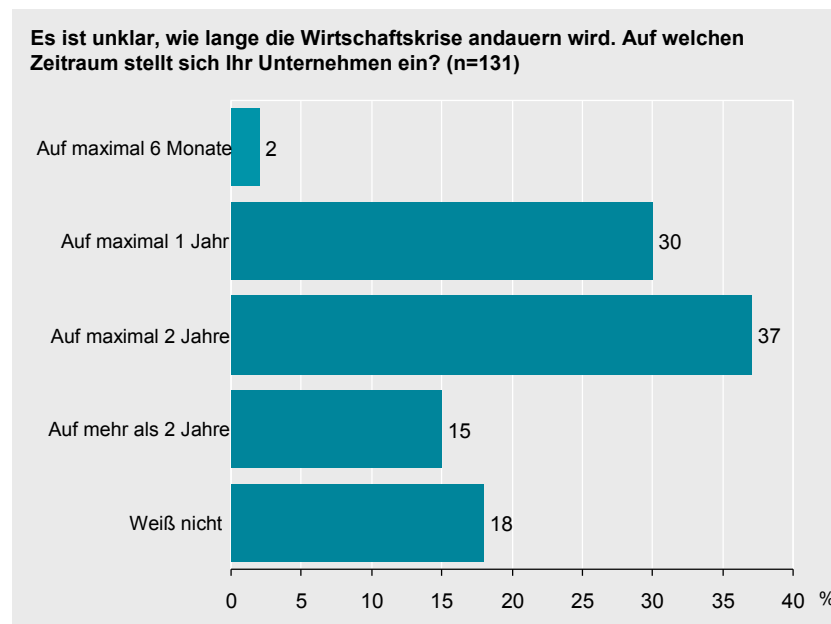
3. Ergebnisse im Detail

3.1 Geschätzte Dauer der Wirtschaftskrise

Auf welches Krisenszenario stellen die Personalmanager sich in ihren Unternehmen ein? Wie lange wird ihrer Ansicht nach die Wirtschaftskrise dauern?

Die Mehrheit der Personalmanager rechnet mit einer prekären Wirtschaftslage bis zu 24 Monaten

Die meisten Unternehmen stellen sich auf eine Dauer der Wirtschaftskrise von bis zu einem bzw. bis zu zwei Jahren ein. Kaum jemand der Befragten rechnet mit maximal sechs Monaten, einige wenige mit mehr als zwei Jahren. Zudem zeigt sich bei dieser Frage auch die große Unsicherheit, die in deutschen Unternehmen herrscht, denn immerhin fast jeder fünfte beantwortete die Frage mit „Weiß nicht“. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass nicht alle Branchen gleichermaßen von der Wirtschaftskrise betroffen sind und sich daher eine Einschätzung für manche Branchen als schwieriger gestaltet.³



Erstaunlicherweise lassen sich keine Unterschiede bei der Einschätzung der Dauer der Wirtschaftskrise feststellen zwischen Unternehmen, die ihren eigenen wirtschaftlichen Erfolg gegenüber dem Wettbewerb als besser, gleich oder als schlechter einschätzen. Die Wahrnehmung, wie das eigene Unternehmen

³ Hierzu äußert ein Befragungsteilnehmer: „Die Wirtschaftskrise hat noch nicht auf alle Bereiche der Wirtschaft durchgeschlagen.“ Ein anderer: „Die Situation [wird] ständig neu beurteilt [...]“

gegenüber der Konkurrenz dasteht, steht nach unseren Daten in keinem Zusammenhang mit dem prognostizierten Zeitraum der Rezession.

3.2 Flexibilitätsorientierung oder Stellenabbau?

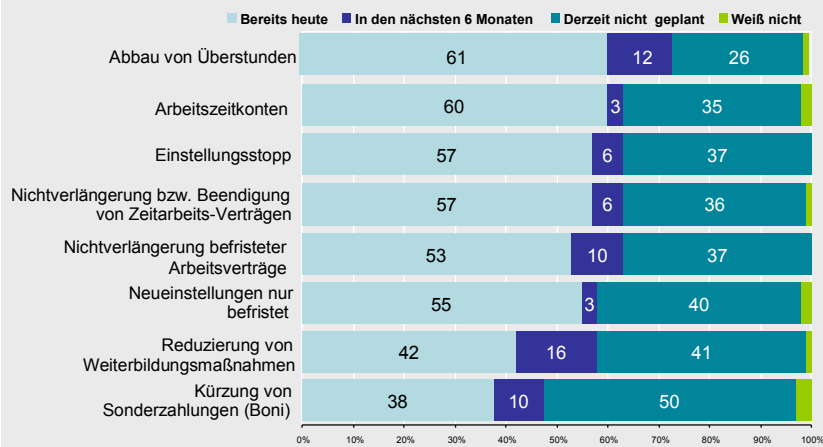
Wie reagieren Unternehmen auf den wirtschaftlichen Einbruch? Haben sie aus der letzten Wirtschaftskrise nach der Jahrtausendwende gelernt und praktizieren sie ein flexibilitätsorientiertes Personalmanagement statt Stellenabbau-Aktionismus?

Abbau von Überstunden und Einsatz von Arbeitszeitkonten sind die aktuell am häufigsten angewandten Personalmaßnahmen

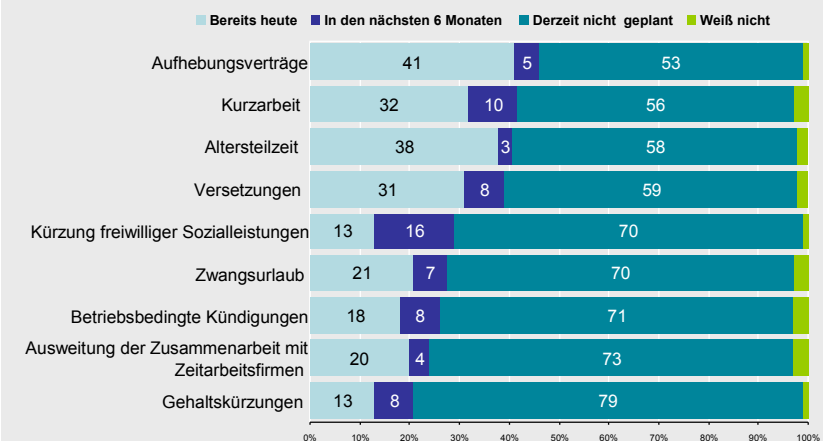
Offensichtlich ja, denn vorrangig werden von den Unternehmen flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen eingesetzt. Am häufigsten kommen hier der Abbau von Überstunden, der Einsatz von Arbeitszeitkonten, Einstellungsstopp, die Nichtverlängerung bzw. Beendigung bestehender Zeitarbeitsverträge, die Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge, Neueinstellungen nur befristet sowie die Reduzierung von Weiterbildungsmaßnahmen zum Einsatz – sowohl heute als auch unter Hinzunahme der Maßnahmen, die in den nächsten sechs Monaten durchgeführt werden sollen.

Doch auch Stellenabbau lässt sich in den befragten Unternehmen nicht verhindern: 41 Prozent haben bereits Aufhebungsverträge geschlossen, und fast jedes fünfte Unternehmen hat Mitarbeitern betriebsbedingt gekündigt. Die Maßnahme, vor der Großteil der Unternehmen am meisten zurückschreckt, sind Kürzungen des Gehalts. Vier von fünf Unternehmen haben dieses weder ausgeführt noch planen sie es.

Welche Personalmaßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits heute um und welche Personalmaßnahmen planen Sie in den nächsten 6 Monaten umzusetzen? (II/II) (n=116)



Welche Personalmaßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits heute um und welche Personalmaßnahmen planen Sie in den nächsten 6 Monaten umzusetzen? (III/II) (n=116)



Wie viele der Unternehmen greifen ausschließlich auf flexibilitätsorientierte Personalmaßnahmen zurück? Um das herauszufinden, wurden die Personalabbaumaßnahmen (Betriebsbedingte Kündigungen sowie Aufhebungsverträge) von den flexibilitätsorientierten Personalmaßnahmen (alle anderen) unterschieden.

Jedes zweite Unternehmen setzt ausschließlich auf Flexibilisierung, jedes zehnte kommt ohne krisenbezogene Personalmaßnahmen aus

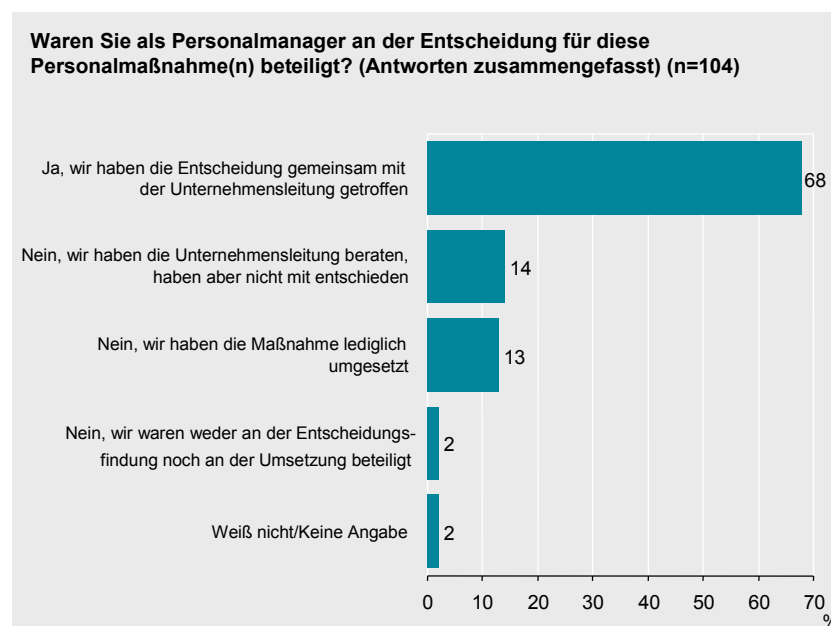
Es zeigt sich, dass 48 Prozent der befragten Unternehmen bisher ausschließlich auf flexibilitätsorientierte Maßnahmen zurückgreifen und 10 Prozent bislang gar keine der krisenbezogenen Personalmaßnahmen durchführen. Mindestens eine der beiden Abbaumaßnahmen haben bereits 42 Prozent der befragten Personalmanager ergriffen.

3.3 Verändert sich durch die Wirtschaftskrise die Bedeutung des Personalmanagements?

Von zentraler Bedeutung für unsere Umfrage ist die Frage, wie Personalmanager sich – bedingt durch die Wirtschaftskrise – in ihrem Unternehmen positionieren und wie sie wahrgenommen werden. Werden sie an strategischen Planungen beteiligt, oder sind sie nur ein ausführendes Organ?

Personalmanager werden an wichtigen Personalentscheidungen beteiligt

Wir haben die Befragten um eine Stellungnahme gebeten, welche der Personalmaßnahmen, die in ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits umgesetzt worden sind, die einschneidendste war.⁴ Dann haben wir sie gefragt, in welchem Umfang sie an der Entscheidung dieser Personalmaßnahme mitgewirkt haben. Es zeigt sich, dass das Gros der Personalmanager gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Entscheidung getroffen hat; der kleinere Anteil hatte entweder nur eine beratende oder nur eine ausführende Funktion.

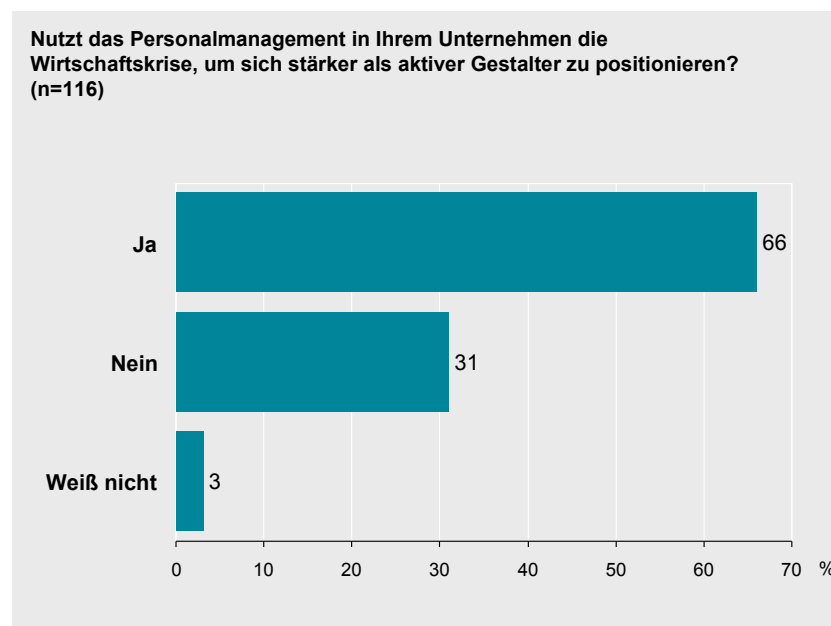


⁴ An dieser Stelle wurden vor allem genannt: Kurzarbeit, betriebsbedingte Kündigungen, Einstellungsstopp.

Der weit größte Anteil der Personalmanager wurde also von der Unternehmensleitung in die Entscheidungsfindung der für das Unternehmen einschneidendsten Personalmaßnahme einbezogen. Ein ähnlich hoher Anteil von Personalmanagern nutzt diese Situation, um sich noch aktiver ins Unternehmen einzubringen.

Personalmanagement positioniert sich als aktiver Gestalter

Der Frage, ob das Personalmanagement im eigenen Unternehmen die Wirtschaftskrise nutze, um sich stärker als aktiver Gestalter zu positionieren, stimmen zwei Drittel der Personalmanager zu.

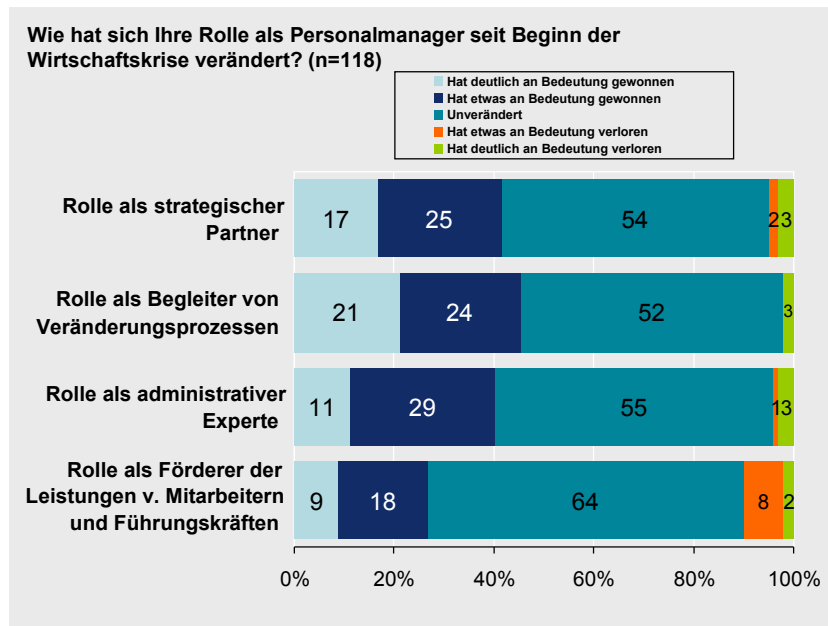


Schon diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich die Rolle des Personalmanagers seit Beginn der Wirtschaftskrise verändert hat, und zwar im positiven Sinne. Das Personalmanagement bringt sich aktiver ein und kann auch seine Rolle im Unternehmen stärken.

Change Agent verzeichnet größten Bedeutungszuwachs

Insbesondere die Rolle als Begleiter von Veränderungsprozessen hat in den befragten Unternehmen an Bedeutung gewonnen, und zwar in fast jedem zweiten Unternehmen (45 Prozent). Auch ihre Rolle als strategische Partner konnten die Personalmanager ausbauen. Den geringsten Bedeutungszuwachs verzeichnet die Rolle des Performance Coach, wobei auch hier bei

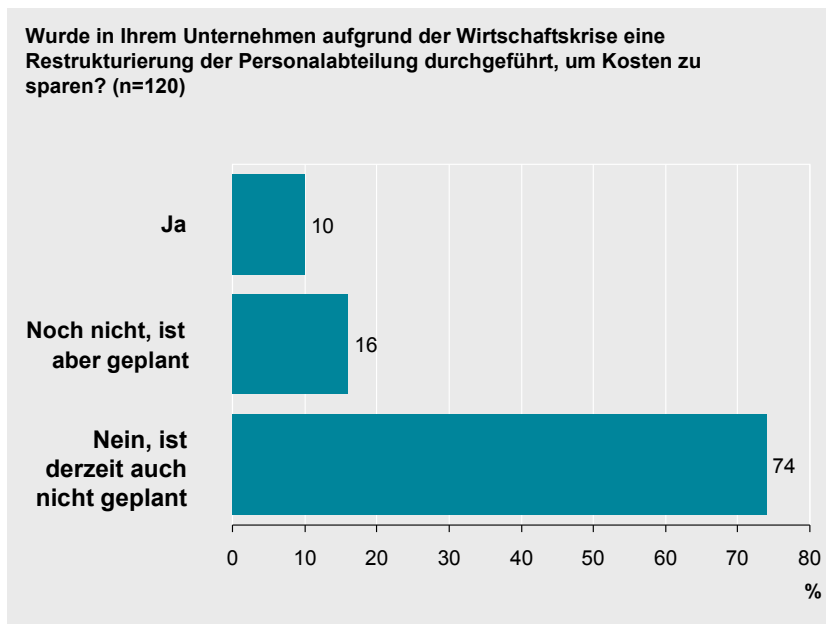
jedem vierten Unternehmen dessen Bedeutung zugenommen hat (insgesamt bei 27 Prozent der befragten Personalmanager).⁵



Wenige Restrukturierungen der Personalabteilung geplant

Bei diesen Ergebnissen verwundert es nicht, dass bei den meisten Unternehmen keine Restrukturierung der Personalabteilung durchgeführt wurde bzw. geplant ist, um Kosten zu sparen. In jedem zehnten der befragten Unternehmen wurde die Personalabteilung restrukturiert, und in weiteren 16 Prozent ist dieser Schritt geplant. Dem gegenüber stehen 74 Prozent, bei denen keine Restrukturierung durchgeführt wurde und auch nicht geplant ist.

⁵ Ein Befragungsteilnehmer gibt an, dass die Rolle von HR bereits in der Krise 2001/2002 gestärkt wurde und deswegen jetzt kein neuer Effekt erkennbar wäre.



3.4 Retention Management und Employer Branding in wirtschaftlichen Krisenzeiten

Trotz Stellenabbau für die Schlüsselmitarbeiter attraktiv bleiben – das ist eine der Herausforderungen, vor denen die Personalmanager in Zeiten der Wirtschaftskrise stehen. Eine weitere ist die, die Arbeitgeberattraktivität zu wahren und trotz unvermeidbarem Stellenabbau nicht an Image einzubüßen.

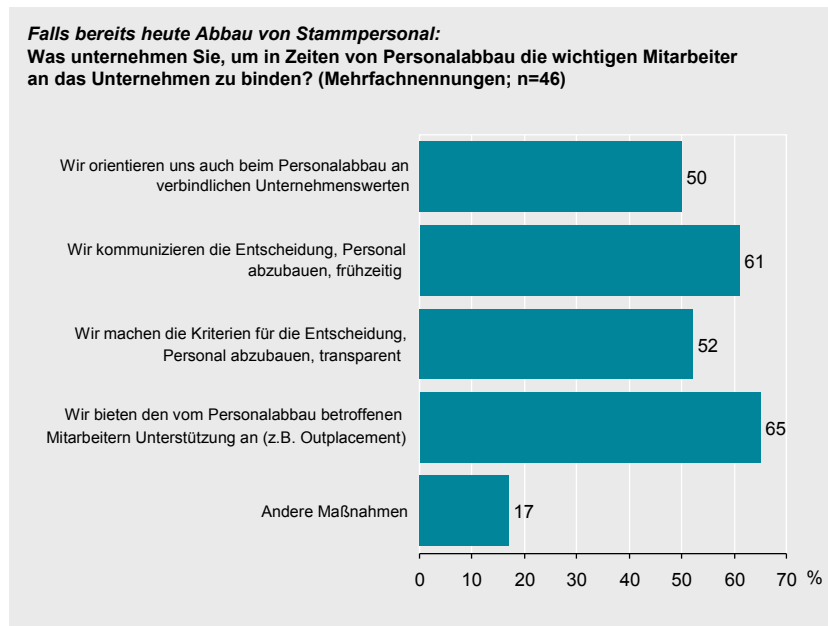
Was wird von den Personalmanagern hierbei theoretisch als wichtig erachtet, was wird praktisch umgesetzt? Um diesen Unterschied zu analysieren, haben wir die Antworten von denjenigen, in deren Unternehmen bisher kein Personalabbau stattgefunden hat, von denen, deren Unternehmen bereits Personal abgebaut hat, getrennt.

Wie wird das Thema Retention Management in den Unternehmen angegangen, die bereits Personalabbau betreiben?

Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter wird in deutschen Unternehmen groß geschrieben

Die von den meisten Unternehmen praktizierte Mitarbeiterbindungsmaßnahme ist die Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter (in 65 Prozent der befragten Unternehmen ist dies der Fall). An zweiter Stelle steht die frühzeitige Kommunikation, dass Personal abgebaut wird. Die Transparenz der Kriterien und die Orientierung an verbindlichen Un-

ternehmenswerten spielen noch in jedem zweiten der betroffenen Unternehmen eine Rolle.⁶

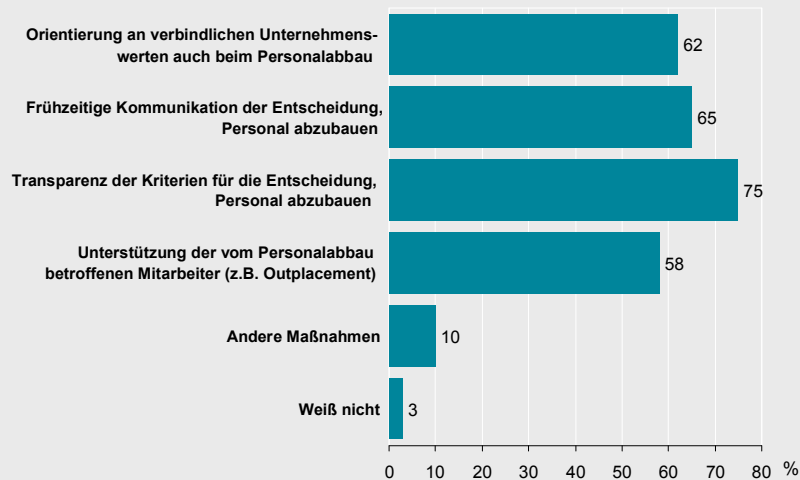


Drei von vier Personalmanagern aus Unternehmen, die bislang vom Personalabbau verschont blieben, halten hingegen vor allem die Transparenz der Kriterien, die der Entscheidung zum (hypothetischen) Personalabbau zugrunde liegen, für wichtig, um die wichtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Aber auch die frühzeitige Kommunikation, die Orientierung an verbindlichen Unternehmenswerten sowie die Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter spielen ihrer Meinung nach eine Rolle.⁷

⁶ Als andere Maßnahmen wurden u.a. genannt: intensivere Development-Gespräche mit Talenten, mehr Training on the job, Verstärkung der Fort- und Weiterbildung, Interessenausgleich und Sozialplan.

⁷ Bei der Frage nach anderen möglichen Maßnahmen merkt ein Befragter aus dieser Personengruppe an: „Um wichtige Mitarbeiter zu halten bzw. neu zu gewinnen ist in erster Linie wichtig, wie glaubhaft eine positive zukünftige Entwicklung des Unternehmens aufgezeigt werden kann. Darüber hinaus, um Vertrauen zu schaffen, die Art und Weise, wie der Personalabbau durchgeführt (z.B. Unterstützung bei der Suche eines neuen Arbeitsplatzes, ...) wird.“

Falls heute noch kein Abbau von Stammpersonal:
Wie kann es Ihrer Meinung nach gelingen, in Zeiten von Personalabbau die wichtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? (Mehrfachnennungen; n=69)



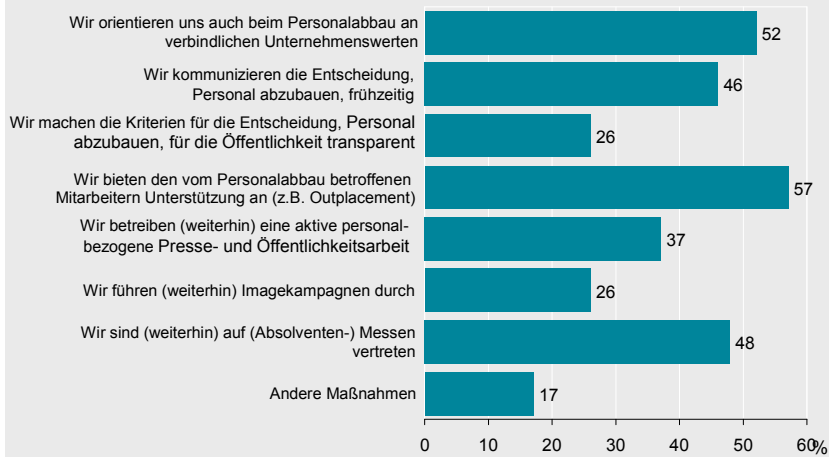
Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren bzw. weiterhin die eigene Arbeitgebermarke attraktiv zu halten, wenden die meisten Unternehmen mehrere Maßnahmen an.

Als Employer Branding-Maßnahmen gelten vor allem die Unterstützung der betroffenen Mitarbeiter und die Orientierung an den Unternehmenswerten

Mehr als jedes zweite Unternehmen bietet zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern Unterstützung an und orientiert sich auch beim Personalabbau an verbindlichen Unternehmenswerten. Fast jedes zweite Unternehmen kommuniziert die Entscheidung zum Personalabbau frühzeitig und ist (weiterhin) auf (Absolventen-)Messen vertreten.⁸

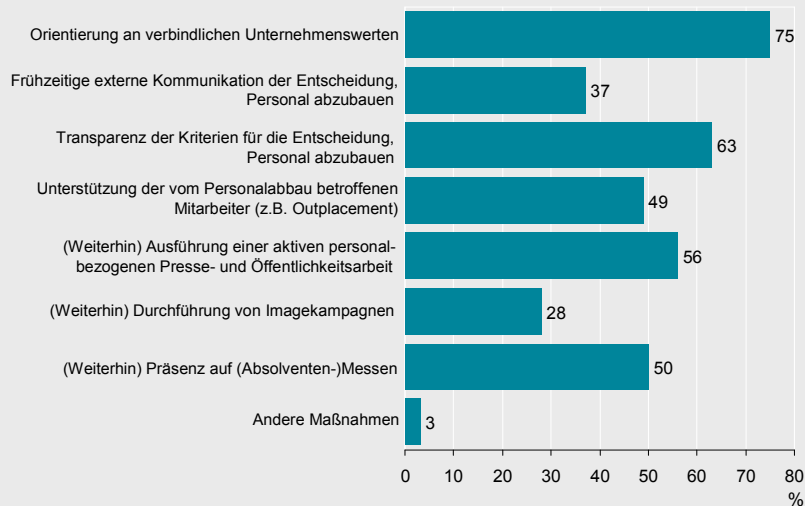
⁸ Als weitere Maßnahmen wurden u.a. genannt: Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen, Teilnahme Bester Arbeitgeber, Direktkontakt mit wichtigen regionalen und überregionalen Institutionen.

Falls bereits heute Abbau von Stammpersonal:
Was unternehmen Sie, um in Zeiten von Personalabbau Ihr Unternehmen (weiterhin) als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Employer Branding)? (Mehrfachnennungen; n=46)



In den Unternehmen, die bisher keinen Stellenabbau betreiben, wird die Orientierung an verbindlichen Unternehmenswerten von drei Vierteln der Personalmanagern genannt, aber auch die anderen Maßnahmen haben eine hohe Bedeutung. Lediglich die Imagekampagnen werden nur von weniger als jedem dritten als eine mögliche Maßnahme zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gesehen.

Falls heute noch kein Abbau von Stammpersonal:
Wie kann es Ihrer Meinung nach gelingen, in Zeiten von Personalabbau das Unternehmen (weiterhin) als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Employer Branding)? (Mehrfachnennungen; n=68)

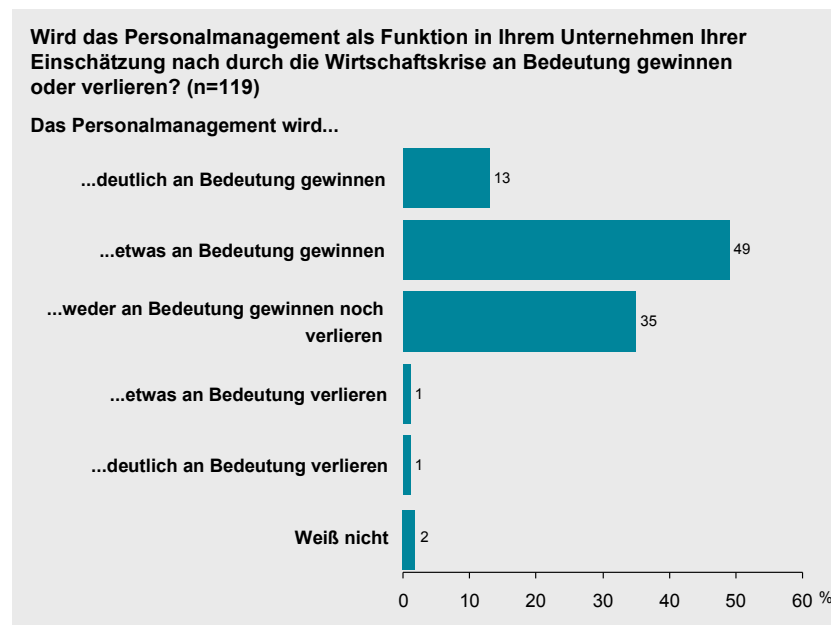


3.5 Zur Zukunft des Personalmanagements

Die bisherigen Aussagen zur Rolle und den Gestaltungsmöglichkeiten der Personalmanager beziehen sich auf den Status Quo in den Unternehmen. Uns interessiert aber auch, wie die Personalmanager in deutschen Unternehmen die Zukunft des Personalmanagements als Funktion und die Zukunft von Personalthemen einschätzen.

Die Mehrheit glaubt, dass das Personalmanagement und Personalthemen zukünftig noch an Bedeutung gewinnen

Die Ergebnisse bestätigen unsere bisherige Erkenntnis, dass durch die Wirtschaftskrise das Personalmanagement im gesamten an Bedeutung gewinnt und auch weiter gewinnen wird. Insgesamt 62 Prozent der befragten Personalmanager rechnet zukünftig mit einer erhöhten Bedeutung des Personalmanagements als Funktion, während lediglich 2 Prozent von einem Bedeutungsverlust ausgehen.



Eine ähnliche Tendenz lässt sich auch für Personalthemen erkennen. Insgesamt 64 Prozent rechnen mit einem Bedeutungsgewinn von Personalthemen, während 8 Prozent zukünftigen Bedeutungsverlust einschätzen.

Werden Personalthemen in Ihrem Unternehmen Ihrer Einschätzung nach durch die Wirtschaftskrise an Bedeutung gewinnen oder verlieren? (n=120)

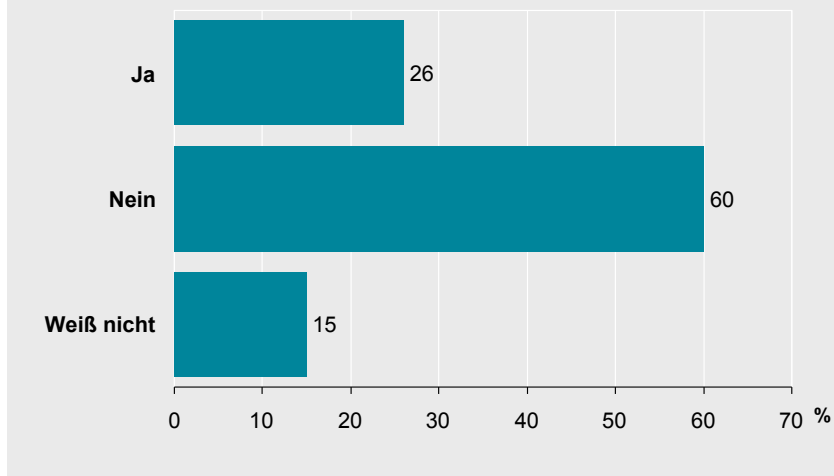
Personalthemen werden....



3.6 Aus der Krise gelernt?

Von grundlegender Bedeutung sind die Erfahrungen und das Lernen aus Fehlern, um es beim nächsten Mal besser machen zu können. Das hat sich nach der Wirtschaftskrise 2001/02 gezeigt, und scheinbar haben die Personalmanager aus diesen Erfahrungen gelernt. Daher hat uns interessiert, ob jetzt schon Fehler erkannt worden sind, die in der jetzigen Wirtschaftskrise gemacht werden bzw. wurden, und welche diese sind. 60 Prozent geben zur Antwort, dass sie in Zukunft nichts anders machen würden, aber doch jeder vierte beantwortete diese Frage mit ja.

Gibt es etwas, das Sie als Personalmanager aufgrund Ihrer Erfahrungen in der Wirtschaftskrise in Zukunft anders machen werden? (n=121)



Da wir diese Reflexionen, was genau die Personalmanager zukünftig anders machen werden, für besonders wichtig erachten, weil sie Denkanreize und Ideen für die Prävention von ähnlichen Krisensituationen in der Zukunft sein können, werden hier ausgewählte Statements zitiert und von uns zu Oberthemen zusammengefasst:

Werteorientierung

- Das Management stärker auf die Unternehmenswerte verpflichten.

Sicherstellung der Beteiligung des Personalmanagements

- Darauf bestehen, in die Entscheidungen einbezogen zu werden
- Versuchen mehr Gewicht bei den Entscheidungen zu bekommen
- Den Controllern mehr Inhalte entgegensetzen
- Versuchen, weiterhin auch nach der Krise frühzeitiger in Unternehmensentscheidungen miteinbezogen zu werden; präserter sein beim oberen Management

Frühzeitige Flexibilisierung des Personalmanagements

- Frühzeitig auf externe Indikatoren achten; relevantere Steuerungsindikatoren innerhalb des Unternehmens analysieren
- Frühzeitig auf überdurchschnittlich hohe Gleitzeitkonten hinweisen und den Stundenabbau frühzeitig einleiten

- Langfristigere Planung
- Stärkere Flexibilisierung
- Notwendige Maßnahmen frühzeitig mit der Unternehmensleitung kommunizieren und besser vorbereiten
- Im Zweifel in der Probezeit kündigen, mehr mit befristeten Verträgen und deren Ausschöpfung im Rahmen des gesetzlich zulässigen [arbeiten]
- Mehr Zeitarbeit
- Mehr zwischen Leistungs- und Nicht-Leistungsträgern differenzieren
- Vor Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen bzw. Aufhebungsverträgen Lösung von Arbeitsverhältnissen mit Low Performern
- Freiwilligkeitsvorbehalte bei Sozialleistungen
- Auswahl qualifizierter Transfergesellschaft im Vorfeld mit dem Betriebsrat

Professionelles Veränderungsmanagement

- Noch proaktiver Veränderungsprozesse treiben und begleiten
- Professionalisierung des Change Managements
- Einbindung der Mitarbeiter
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Umgang mit Wandlungen vorbereiten
- Mehr Kommunikation/Information

Kompetenzentwicklung der Führungskräfte

- Grundsätzliche Aufklärung bzw. grundsätzliches Training der Führungskräfte bzgl. der Themen Personalstrukturierung, arbeitsrechtliche Regelungen, etc.
- Führungskräfte mehr auf die arbeitsrechtlichen Auswirkungen bei der Handhabung von Personalinstrumenten (Mitarbeiterbeurteilung/Zielvereinbarung) coachen/trainieren

4. Ergebnisdaten⁹

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- tenden
Es ist unklar, wie lange die Wirtschaftskrise andauern wird. Auf welchen Zeitraum stellt sich Ihr Unternehmen ein?			
Auf maximal 6 Monate	2		2
Auf maximal 1 Jahr	39		30
Auf maximal 2 Jahre	48		37
Auf länger als 2 Jahre	19		15
Weiß nicht	23		18
n	131		
Welche Personalmaßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits heute um und welche Personalmaßnahmen planen Sie in den nächsten 6 Monaten umzusetzen?			
<u>Kürzung freiwilliger Sozialleistungen</u>			
Bereits heute	15		13
In den nächsten 6 Monaten	18		16
Derzeit nicht geplant	81		70
Weiß nicht	1		1
n	115		
<u>Kürzung von Sonderzahlungen (Boni)</u>			
Bereits heute	45		38
In den nächsten 6 Monaten	12		10
Derzeit nicht geplant	59		50
Weiß nicht	3		3
n	119		
<u>Gehaltskürzungen</u>			
Bereits heute	15		13
In den nächsten 6 Monaten	9		8
Derzeit nicht geplant	93		79
Weiß nicht	1		1
n	118		
<u>Reduzierung von Weiterbildungsmaßnahmen</u>			
Bereits heute	51		42
In den nächsten 6 Monaten	20		16
Derzeit nicht geplant	50		41
Weiß nicht	1		1
n	122		
<u>Abbau von Überstunden</u>			
Bereits heute	75		61
In den nächsten 6 Monaten	15		12
Derzeit nicht geplant	32		26
Weiß nicht	1		1
n	123		

⁹ Abweichungen der Summe der Spaltenprozent von 100% bei Einfachantworten sind auf Rundungsfehler zurückzuführen.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- enden
<u>Arbeitszeitkonten</u>			
Bereits heute	73		60
In den nächsten 6 Monaten	4		3
Derzeit nicht geplant	42		35
Weiß nicht	2		2
n	121		
<u>Zwangsurlaub</u>			
Bereits heute	25		21
In den nächsten 6 Monaten	9		7
Derzeit nicht geplant	85		70
Weiß nicht	3		3
n	122		
<u>Kurzarbeit</u>			
Bereits heute	39		32
In den nächsten 6 Monaten	12		10
Derzeit nicht geplant	68		56
Weiß nicht	3		3
n	122		
<u>Versetzungen</u>			
Bereits heute	37		31
In den nächsten 6 Monaten	9		8
Derzeit nicht geplant	70		59
Weiß nicht	2		2
n	118		
<u>Neueinstellungen nur befristet</u>			
Bereits heute	64		55
In den nächsten 6 Monaten	4		3
Derzeit nicht geplant	47		40
Weiß nicht	2		2
n	117		
<u>Einstellungsstopp</u>			
Bereits heute	69		57
In den nächsten 6 Monaten	7		6
Derzeit nicht geplant	45		37
Weiß nicht	0		0
n	121		
<u>Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge</u>			
Bereits heute	65		53
In den nächsten 6 Monaten	12		10
Derzeit nicht geplant	46		37
Weiß nicht	0		0
n	123		
<u>Ausweitung der Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen</u>			
Bereits heute	23		20

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwor- tenden
In den nächsten 6 Monaten	5		4
Derzeit nicht geplant	86		73
Weiß nicht	4		3
n	118		
<u>Nichtverlängerung bzw. Beendigung bestehender Zeitarbeitsverträge</u>			
Bereits heute	69		57
In den nächsten 6 Monaten	7		6
Derzeit nicht geplant	44		36
Weiß nicht	1		1
n	121		
<u>Altersteilzeit</u>			
Bereits heute	46		38
In den nächsten 6 Monaten	3		3
Derzeit nicht geplant	69		58
Weiß nicht	2		2
n	120		
<u>Aufhebungsverträge</u>			
Bereits heute	49		41
In den nächsten 6 Monaten	6		5
Derzeit nicht geplant	64		53
Weiß nicht	1		1
n	120		
<u>Betriebsbedingte Kündigungen</u>			
Bereits heute	21		18
In den nächsten 6 Monaten	10		8
Derzeit nicht geplant	85		71
Weiß nicht	3		3
n	119		
Falls eine Personalmaßnahme bereits heute umgesetzt: Waren Sie als Personalmanager an der Entscheidung für die Personal- maßnahme, die in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits umgesetzt wurde, beteiligt?			
Ja, wir haben die Entscheidung ge- meinsam mit der Unternehmenslei- tung getroffen.	5		63
Nein, wir haben die Unternehmens- leitung beraten, haben aber nicht mit entschieden.	1		13
Nein, wir haben die Maßnahme lediglich umgesetzt.	1		13
Nein, wir waren weder an der Ent- scheidungsfindung noch an der Umsetzung beteiligt.	0		0
Weiß nicht/Keine Angabe	1		13
n	8		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- enden
Falls mehr als eine Personalmaßnahme bereits heute umgesetzt: Welche der Personalmaßnahmen, die in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits umgesetzt wurden, war aus Ihrer Sicht die einschneidendste? (offene Antwort) Waren Sie als Personalmanager an der Entscheidung für die Personalmaßnahme, die in Ihrem Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise bereits umgesetzt wurde, beteiligt?			
Ja, wir haben die Entscheidung ge- meinsam mit der Unternehmenslei- tung getroffen.	66		69
Nein, wir haben die Unternehmens- leitung beraten, haben aber nicht mit entschieden.	14		15
Nein, wir haben die Maßnahme lediglich umgesetzt.	13		14
Nein, wir waren weder an der Ent- scheidungsfindung noch an der Umsetzung beteiligt.	1		1
Weiß nicht/Keine Angabe	2		2
n	96		
Wie hat sich Ihre Rolle als Personalmanager seit Beginn der Wirtschafts- krise verändert? → Rolle als strategischer Partner			
Hat deutlich an Bedeutung gewon- nen	20		17
Hat etwas an Bedeutung gewonnen	30		25
Unverändert	65		54
Hat etwas an Bedeutung verloren	2		2
Hat deutlich an Bedeutung verloren	3		3
Trifft auf uns nicht zu	0		0
Weiß nicht	0		0
n	120		
Wie hat sich Ihre Rolle als Personalmanager seit Beginn der Wirtschafts- krise verändert? → Rolle als Begleiter von Veränderungsprozessen			
Hat deutlich an Bedeutung gewon- nen	25		21
Hat etwas an Bedeutung gewonnen	29		24
Unverändert	62		52
Hat etwas an Bedeutung verloren	0		0
Hat deutlich an Bedeutung verloren	3		3
Trifft auf uns nicht zu	0		0
Weiß nicht	0		0
n	119		
Wie hat sich Ihre Rolle als Personalmanager seit Beginn der Wirtschafts- krise verändert? → Rolle als administrative Experten			
Hat deutlich an Bedeutung gewon- nen	13		11
Hat etwas an Bedeutung gewonnen	34		29
Unverändert	65		55

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwor- tenden
Hat etwas an Bedeutung verloren	1		1
Hat deutlich an Bedeutung verloren	4		3
Trifft auf uns nicht zu	1		1
Weiß nicht	0		0
n	118		
Wie hat sich Ihre Rolle als Personalmanager seit Beginn der Wirtschaftskrise verändert? → Rolle als Förderer der Leistungen von Mitarbeitern und Führungskräften			
Hat deutlich an Bedeutung gewonnen	10		9
Hat etwas an Bedeutung gewonnen	21		18
Unverändert	75		64
Hat etwas an Bedeutung verloren	9		8
Hat deutlich an Bedeutung verloren	2		2
Trifft auf uns nicht zu	0		0
Weiß nicht	1		1
n	118		
Wird das Personalmanagement als Funktion in Ihrem Unternehmen Ihrer Einschätzung nach durch die Wirtschaftskrise an Bedeutung gewinnen oder verlieren?			
Das Personalmanagement wird...			
...deutlich an Bedeutung gewinnen	15		13
...etwas an Bedeutung gewinnen	58		49
...weder an Bedeutung gewinnen noch verlieren	42		35
...etwas an Bedeutung verlieren	1		1
...deutlich an Bedeutung verlieren	1		1
Weiß nicht	2		2
n	119		
Werden Personalthemen in Ihrem Unternehmen Ihrer Einschätzung nach durch die Wirtschaftskrise an Bedeutung gewinnen oder verlieren? Personalthemen werden...			
...deutlich an Bedeutung gewinnen	23		19
...etwas an Bedeutung gewinnen	54		45
...weder an Bedeutung gewinnen noch verlieren	31		26
...etwas an Bedeutung verlieren	8		7
...deutlich an Bedeutung verlieren	1		1
Weiß nicht	3		3
n	120		
Nutzt das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen die Wirtschaftskrise, um sich stärker als aktiver Gestalter zu positionieren?			
Ja	76		66
Nein	36		31
Weiß nicht	4		3
n	116		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- enden
Falls heute noch kein Abbau von Stammpersonal: Wie kann es Ihrer Meinung nach gelingen, in Zeiten von Personalabbau die wichtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? (Mehrfachnennungen)			
Orientierung an verbindlichen Unternehmenswerten auch beim Personalabbau	43	23	62
Frühzeitige Kommunikation der Entscheidung, Personal abzubauen	45	24	65
Transparenz der Kriterien für die Entscheidung, Personal abzubauen	52	28	75
Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter (z.B. Outplacement)	40	21	58
Andere Maßnahmen	7	4	10
Weiß nicht	2	1	3
n	69		
Anzahl der Antworten	189		
Falls heute noch kein Abbau von Stammpersonal: Wie kann es Ihrer Meinung nach gelingen, in Zeiten von Personalabbau das Unternehmen (weiterhin) als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (Employer Branding)? (Mehrfachnennungen)			
Orientierung an verbindlichen Unternehmenswerten auch beim Personalabbau	51	21	75
Frühzeitige Kommunikation der Entscheidung, Personal abzubauen	25	10	37
Transparenz der Kriterien für die Entscheidung, Personal abzubauen	43	18	63
Unterstützung der vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter (z.B. Outplacement)	33	14	49
(Weiterhin) Ausführung einer aktiven personalbezogenen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	38	16	56
(Weiterhin) Durchführung von Imagekampagnen	19	8	28
(Weiterhin) Präsenz auf (Absolventen-) Messen	34	14	50
Andere Maßnahmen	2	1	3
Weiß nicht	0	0	0
n	68		
Anzahl der Antworten	245		
Falls bereits heute Abbau von Stammpersonal: Was unternehmen Sie, um in Zeiten von Personalabbau die wichtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? (Mehrfachnennungen)			
Wir orientieren uns auch beim Personalabbau an verbindlichen Unter-	23	20	50

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- enden
nehmenswerten			
Wir kommunizieren die Entscheidung, Personal abzubauen, frühzeitig	28	25	61
Wir machen die Kriterien für die Entscheidung, Personal abzubauen, transparent	24	21	52
Wir bieten den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern Unterstützung an (z.B. Outplacement)	30	26	65
Andere Maßnahmen	8	7	17
Keine Maßnahmen	1	1	2
n	46		
Anzahl der Antworten	114		
Falls bereits heute Abbau von Stammpersonal:			
Was unternehmen Sie, um in Zeiten von Personalabbau die wichtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden? (Mehrfachnennungen)			
Wir orientieren uns auch beim Personalabbau an verbindlichen Unternehmenswerten	24	16	52
Wir kommunizieren die Entscheidung, Personal abzubauen, frühzeitig	21	14	46
Wir machen die Kriterien für die Entscheidung, Personal abzubauen, transparent	12	8	26
Wir bieten den vom Personalabbau betroffenen Mitarbeitern Unterstützung an (z.B. Outplacement)	26	18	57
Wir betreiben (weiterhin) eine aktive personalbezogene Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	17	12	37
Wir führen (weiterhin) Imagekampagnen durch	12	8	26
Wir sind (weiterhin) auf (Absolventen-)Messen vertreten	22	15	48
Andere Maßnahmen	8	6	17
Keine Maßnahmen	4	3	9
n	46		
Anzahl der Antworten	146		
Wurde in Ihrem Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise eine Restrukturierung der Personalabteilung durchgeführt, um Kosten zu sparen?			
Ja	12		10
Noch nicht, ist aber geplant	19		16
Nein, ist auch nicht geplant	89		74
Weiß nicht	0		0
n	120		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- tenden
Gibt es etwas, das Sie als Personalmanager aufgrund Ihrer Erfahrungen in der Wirtschaftskrise in Zukunft anders machen werden?			
Ja	31		26
Nein	72		60
Weiß nicht	18		15
n			
Wie beurteilen Sie den aktuellen wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?			
Viel besser	23		19
Etwas besser	49		41
Durchschnittlich	38		32
Etwas schlechter	7		6
Viel schlechter	0		0
Weiß nicht	3		3
n			
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?			
Energie	4		3
Chemie/Pharma	16		13
Maschinen-/Fahrzeugbau	20		17
Elektroindustrie	5		4
Kommunikationstechnik/EDV-Hardware	2		2
Kunststoffverarbeitende Industrie	3		3
Nahrungs- und Genussmittel	5		4
Druck- und Verlagsgewerbe/Medien	4		3
EDV-Dienstleistungen/ Softwarehersteller	10		8
Transport/Verkehr	3		3
Bau/Immobilien	3		3
Versicherungen/Banken	11		9
Handel	9		8
Gesundheitswesen	3		3
Beratung	2		2
Öffentlicher Dienst	0		0
Sonstige Branche ¹⁰	20		17
n	120		
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt? (nachträglich kategorisiert)			
1-249	22		19
250-499	25		22

¹⁰ In der Antwortkategorie „Sonstige Branche“ wurden genannt: Metallverarbeitende Industrie, Feinmechanik/Optik, Medien, Automobilzulieferer, Ingenieurdienstleistungen, Mischkonzern, Luxusbranche, Entsorgung, FMCG, Finanzdienstleistung, Büromöbel, Metall Feinwerktechnik, Dienstleistung, Textilindustrie, Sozialer Dienstleister.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozente anteilig bei Mehrfach- antworten	Prozent der Antwort- tenden
500-999	19		17
1000-2.999	22		19
3.000 und mehr	26		23
n	114		
Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?			
Gesamtverantwortliche(r) Personal- manager/in als Mitglied der Unter- nehmensleitung/des Vorstands	31		26
Gesamtverantwortliche(r) Personal- manager/in (nicht Mitglied der Un- ternehmensleitung/des Vorstands)	48		40
Gesamtverantwortliche(r) Personal- manager/in für einen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichs	20		17
Leiter/in einer spezifischen Perso- nalmanagement-Funktion (z.B. Perso- nalentwicklung, Personalcontrol- ling)	9		7
Personalreferent/in für eine be- stimmte Mitarbeitergruppe (Genera- list/in)	2		2
Personalreferent/in für eine spezifi- sche Personalmanagement-Funktion (z.B. Personalentwicklung, Personal- controlling)	5		4
Sonstige Funktion ¹¹	6		5
n	121		

¹¹ In der Antwortkategorie „Sonstige Funktion“ wurden genannt: Gesamtverantwortlich für Finance & HR, Prokurist/Syndikusanwalt, ständiger Vertreter des Personalgeschäftsführers, Personalleiter, kaufmännische Leitung.

5. Methodischer Hintergrund

- Online-Befragung unter zufällig ausgewählten Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.
- Befragungszeitraum: 20. April bis 08. Mai 2009
- Rücklaufquote: 135 von 789 (17 Prozent)
- Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt (vgl. Tabelle „Ergebnisse im Überblick“).
- In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aus allen Branchen außer dem öffentlichen Dienst vertreten (am häufigsten teilgenommen haben Unternehmen aus den Bereichen Maschinen-/Fahrzeugbau, Chemie/Pharma und Sonstiges). Es sind Unternehmen jeder Größenordnung vertreten (vgl. Tabelle „Ergebnisse im Überblick“).
- Der weit größte Anteil der teilnehmenden Unternehmen schätzt den eigenen wirtschaftlichen Erfolg als mindestens genauso hoch wenn nicht gar höher als den der Wettbewerber ein.