



Viele Unternehmen haben die Rezession mit teilweise neuen beschäftigungspolitischen Instrumenten bewältigt. Es lohnt sich festzuhalten, wie die Unternehmen vorgegangen sind und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Denn die nächste Krise kommt bestimmt.

Schöpferische Zerstörung

Krisen sind mit Joseph Schumpeter als Phasen der schöpferischen Zerstörung zu verstehen. Unternehmen bringen neue Produkte und Verfahren hervor, um im Wiederaufschwung wettbewerbsfähig zu sein. Eine sinn-

volle Beschäftigungspolitik in der Krise muss sich daher an zwei Zielen ausrichten: der Personalkostensenkung einerseits und der erfolgreichen Reorganisation andererseits.

Beide Ziele harmonisieren zum Glück oft, denn in der Krise bleiben Kapazitäten unterausgelastet, sodass Zeit für Qualifizierung, Umstrukturierungen und Verbesserungen bleibt. Es treten jedoch häufig Zielkonflikte auf. Dann senken die Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung die Mitarbeitermotivation und sie beeinträchtigen und bedrohen das strategische Wissen, das dem Unternehmen zur Verfügung steht. So reduziert ein harter Personalabbau zwar am schnellsten und stärksten die Personalkosten, aber er kann die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter demotivieren und ihre Bindung zum Unternehmen lösen. Ebenso tut sich ein Zielkonflikt auf, wenn ein ganzer Betrieb aus Gründen der Solidarität in Kurzarbeit geht.

Denn eigentlich müssten die Mitarbeiter in der Entwicklungsabteilung Überstunden machen, um einen Vorsprung auf dem Markt zu erlangen. Im heutigen Umfeld, geprägt durch starken Produktwettbewerb und knapp werdende Fachkräfte, stellt sich der Zielkonflikt verschärft. Unternehmen stehen dann vor geradezu paradoxen Anforderungen. Um zur Reorganisation beizutragen, müssen Mitarbeiter motiviert sein, Vertrauen in das Potenzial des Unternehmens haben und flexibel neue Aufgaben übernehmen. Die Mitarbeitermotivation wird also genau dann am wichtigsten, wenn sie am meisten gefährdet wird: in der Krise. Die Reorganisation erfordert zudem neues



Prof. Dr. Martin Schneider, Lehrstuhl für Personalwirtschaft, Universität Paderborn

✉ martin.schneider@notes.uni-paderborn.de



Karl-Georg Rütten, Geschäftsführender Gesellschafter, Divicor GmbH, Paderborn

✉ ruetten@divicor.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Beschäftigungspolitik
- Krise
- Transparenz

Wissen von außen. Es muss auch, sogar gerade in der Krise gezielt eingestellt werden. Ein Einstellungsstopp kann das Unternehmen daher langfristig schwächen. Und im Wiederaufschwung fehlen womöglich die Fachkräfte, die man zur Personalkostenreduzierung gerade entlassen musste.

Stufen der Krisenbewältigung

Um die Krise zu bewältigen, folgen die Unternehmen typischerweise einem Stufenmodell, das in erster Linie das Ziel der Personalkostenreduzierung verfolgt, nicht aber in gleicher Weise das Ziel der Reorganisation. (Abb. 1) Zunächst werden kostengünstige Maßnahmen getroffen und solche, von denen die Stammbesellschaft verschont bleibt, dann erst teurere und härtere. Für einen solchen gestuften Einsatz gibt es gute Gründe. Erstens lassen sich die klassischen Ansätze der ersten Stufe meist schnell und mit geringem Verhandlungsaufwand – etwa gegenüber dem Betriebsrat – umsetzen. Zweitens werden Mitarbeiter demotiviert, wenn die Potenziale zur

weichen Anpassung zu Beginn nicht ausgeschöpft werden und stattdessen betriebsbedingt gekündigt wird: Der psychologische Vertrag wird verletzt, das heißt aus Sicht des Mitarbeiters bricht der Arbeitgeber das unausgesprochene Versprechen auf eine langfristige Beschäftigung und eine faire Behandlung. Dies wiederum untergräbt die Basis für Reorganisationen. Drittens steigt mit jeder Stufe die Gefahr, dass Wissensträger das Unternehmen verlassen.

Der Praxis fehlt jedoch oft ein Gesamtkonzept, das von vornherein den Einsatz von Instrumenten auf verschiedenen Stufen vorsieht und differenziert einsetzt. Dabei könnte ein solches Gesamtkonzept besser einen Ausgleich der beiden Ziele erreichen. So lässt der verstärkte Einsatz von kollektiv greifenden Instrumenten die Stammbesellschaft weitgehend intakt, sodass Fachkräfte im Wiederaufschwung nicht extra gesucht werden müssen. Ein transparentes Gesamtkonzept reduziert zudem die Unsicherheit in der Belegschaft – mit positiven Effekten für die Motivation. Der vorhandene Spielraum wird häu-

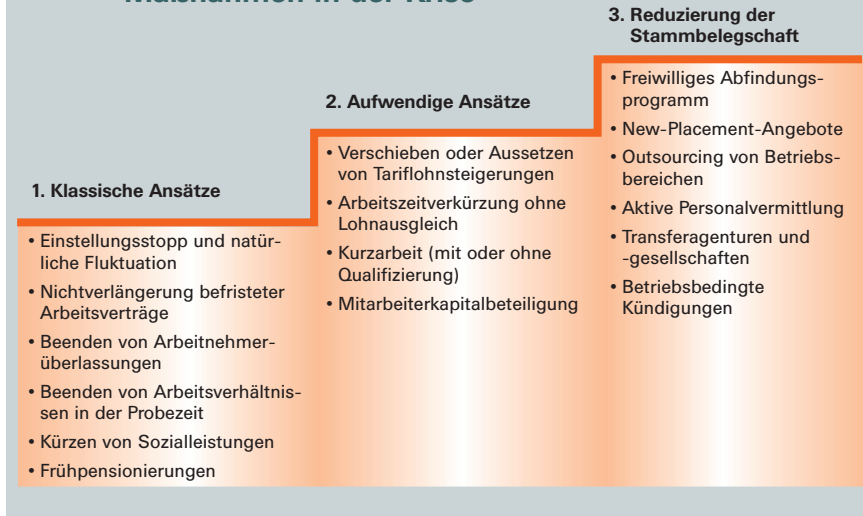
fig deshalb nicht genutzt, weil schnell reagiert werden muss und die Personalkostenreduzierung alle anderen Überlegungen dominiert.

Mehr Beteiligung

Zu den Ansätzen der zweiten Stufe beschäftigungspolitischer Maßnahmen zählt auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Sie wurde immer als gesellschaftspolitisches Instrument zur Kapitalbildung der Arbeitnehmer diskutiert. In der jüngsten Krise ist sie jedoch auch als beschäftigungspolitisches Instrument zur betrieblichen Krisenbewältigung ins Spiel gebracht worden – und zwar zu Recht.

In der Krise können Teile des Entgelts, zum Beispiel Tariflohnsteigerungen oder freiwillige soziale Leistungen, umgewandelt werden in eine stille Beteiligung der Arbeitnehmer oder in Belegschaftsaktien. Verbunden ist mit dieser Umwandlung nicht zwingend ein Stimmrecht, das separat sensibel behandelt oder ausgeklammert werden muss. Unter mehr Beteiligung ist vielmehr vorrangig die

Abb. 1: Stufenmodell beschäftigungspolitischer Maßnahmen in der Krise



Chance zu verstehen, kurzfristig die Liquidität und langfristig die Eigenkapitalbasis zu erhöhen.

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann sich gleich mehrfach auszahlen. Sie ist ein glaubwürdiges Signal an Kapitalgeber: Offenbar sind die Mitarbeiter und die Arbeitnehmervertretung bereit, in die Zukunft des eigenen Unternehmens zu investieren. Das verweist auf ein Unternehmen mit Zukunftspotenzial. Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann die Mitarbeiter auch zu mehr Engagement und Interesse für ihr Unternehmen motivieren, was zu einer erfolgreichen Reorganisation beitragen kann.

Unternehmen retten

Trotz dieser Effekte wird die Mitarbeiterkapitalbeteiligung noch zu selten eingesetzt. Arbeitnehmervertreter sind vielfach skeptisch, weil die Mitarbeiter ein hohes Risiko eingehen: Ausgerechnet in der Krise investieren die Arbeitnehmer in ihr Unternehmen. Wird dieses insolvent, geht nicht nur der Arbeitsplatz, sondern es gehen auch umgewandelte Entgeltbestandteile verloren, je nach Rückversicherung zumindest teilweise.

Allerdings kann eine Mitarbeiterbeteiligung dazu beitragen, das Unternehmen zu retten und damit das Arbeitsplatzrisiko zu senken. Zudem verzichten die Mitarbeiter auch dann

auf Gehalt, wenn Zusatzleistungen gestrichen werden oder die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich gekürzt wird, um die Krise zu bewältigen. Im Gegenzug erhalten die Mitarbeiter dafür oft nur vage Zusagen. Zudem leisten Mitarbeiter auch mit Weiterbildung und flexiblen Umsetzungen einen Beitrag zur Reorganisation – welche Garantie aber erhalten die Mitarbeiter, dass sich ihre Bemühungen lohnen?

Das mittlere Management ist gefragt

Aus alledem ergeben sich mehrere Anforderungen an die Beschäftigungspolitik in der Krise:

Differenzierung: Verschiedene Betriebe, Abteilungen und Mitarbeitergruppen erfordern verschiedene Maßnahmen. Wo Erfahrungswissen benötigt wird, sollte auf Frühpensionierungen verzichtet werden; wo viel Entwicklungsarbeit zu leisten ist, sollte nicht kurzgearbeitet werden. Trotz Kostendrucks dürfen für die künftige Ausrichtung des Unternehmens wichtige Funktionen und Stellen nicht gestrichen werden, und Einstellungen dürfen nicht tabu sein, wo neue Expertise benötigt wird.

Transparenz: Alle Beteiligten müssen die Bandbreite und die Stufen der Anpassungsmaßnahmen kennen. Ihnen sollte klar sein, dass und in

welchem Umfang Personalkostenreduzierungen notwendig sind und in welchem Umfang Reorganisationen angestoßen werden sollen. Die umfassende Information an die Mitarbeiter hat mehrere positive Effekte. Sie reduziert Unsicherheit und schafft somit freie Köpfe für die tägliche Arbeit. Sie hilft auch, Unverständnis zu reduzieren, etwa wenn trotz Krise in manchen Abteilungen Überstunden geleistet oder neue Mitarbeiter eingestellt werden.

Zu einer differenzierten und transparenten Beschäftigungspolitik gehört eine neue Arbeitsteilung zwischen Unternehmensleitung und mittlerem Management. Die Unternehmensleitung überschaut und gibt vor, wie stark die Entlastung bei den Personalkosten ausfallen muss, um die Zukunftssicherung zu gewährleisten. Sie legt auch fest, in welche Richtung reorganisiert wird – in welchen Märkten mit welchen Produkten das Unternehmen künftig tätig sein soll. Sie muss außerdem den Rahmen abstecken, also die verfügbaren Instrumente der Personalkostenreduzierung in ihrer Gesamtheit darstellen.

Wie und in welcher Kombination diese Instrumente in den Abteilungen genutzt werden, muss hingegen stärker als bisher dem mittlerem Management überlassen bleiben: den Abteilungsleitern mit direkter Führungs- und Leitungsverantwortung. Sie besitzen detaillierte Informationen über die Fähigkeiten und Potenziale ihrer Mitarbeiter und die Anforderungen notwendiger Reorganisationen. Daher können sie die Instrumente differenziert einsetzen. Sie sind zudem näher dran an den Mitarbeitern. Daher können sie die notwendige Transparenz in den verschiedenen Stadien der Krisenbewältigung schaffen.

Die Aufwertung der mittleren Führungskräfte entspricht üblicher Praxis außerhalb der Krise: Bei personellen Entscheidungen wird die Wahrnehmung der Arbeitgeberfunktion häufig der mittleren Führungsebene übertragen. Allerdings werden in der Krise oft auch Stellen im mittleren Management gestrichen. Dies dürfte eine transparente, differenzierte Beschäftigungspolitik erschweren.