

Personalplanern fehlt häufig die Weitsicht

Personalmanagement: Unternehmen, die jetzt in der Krise Notpläne schmieden statt sie bereits in den Schubladen zu haben, sind angesichts der Problemanhäufung oft überfordert. Nur wenige sehen die Flaute auch als Chance, um neue, flexible Personalkonzepte zu entwickeln. Fast allen aber ist gemein: Auf gute Mitarbeiter zu verzichten, gilt als Ultima Ratio. VDI nachrichten, Düsseldorf, 3. 4. 09, ws

In den Personalabteilungen deutscher Unternehmen herrscht Hochbetrieb. Die Krise zwingt zum Sparen, aber Entlassungen sollen vermieden werden. Das Hauptinstrument dazu, Kurzarbeit, am besten in Verbindung mit Weiterbildung, soll die Belegschaft bei der Stange halten. Auch Branchen und Unternehmen, die zuletzt vom Erfolg verwöhnt waren, müssen kürzer treten. Beispiel Lanxess. Für den Leverkusener Chemiekonzern wird auch aufgrund der Nähe zum Automobilsektor 2009 voraussichtlich zum Dürrejahr. "Eine Trendwende mit anziehender Nachfrage ist zurzeit nicht in Sicht", sagte Vorstandsvorsitzender Axel Heitmann vor einigen Tagen in Düsseldorf.

"Deshalb reagieren wir auf die herausfordernde Situation schnell und entschlossen mit dem konzernweiten Maßnahmenpaket „Challenge 09“. Mit den darin enthaltenen Initiativen wollen wir in den nächsten zwei Jahren Einsparungen von 250 Mio. € realisieren."

In den über 100 Einzelmaßnahmen sind die Einführung der 35-Stunden-Woche mit entsprechenden Entgeltregelungen enthalten, der Verzicht auf Boni und auf variable Einkommensbestandteile des Vorstandes in Höhe von 10 % des fixen Jahreseinkommens. In einigen Ländern, in denen Lanxess vertreten ist, wird es für die kommenden zwölf Monate keine Gehaltsanhebung geben. Einige Großinvestitionen, wie der Umzug der Konzernzentrale von Leverkusen nach Köln, sind auf Eis gelegt.

"Sollte sich die Krise in den kommenden Monaten weiter verschärfen", heißt es aus dem Unternehmen, "werden Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretungen in regelmäßigen Treffen weitere Maßnahmen beraten."

Trotz angekündigter Stellenkürzungen lege Microsoft größten Wert auf seine Mitarbeiter, betonte Brigitte Hirl-Höfer, Director Human Resources bei Microsoft Deutschland vor wenigen Tagen auf der Messe "Personal 2009" in München: "Wir entwickeln für jeden Beschäftigten einen individuellen Karriereplan, von dem wir Entwicklungsschritte und Weiterbildungen ableiten", so Hirl-Höfer. Erst im Januar startete ein neues Traineeprogramm. "Irgendwann ist diese wirtschaftliche Phase vorüber und dann beginnt der Wettbewerb um die besten Köpfe erst richtig."

Auch im Mittelstand dampfen die Köpfe der Personalverantwortlichen. Als der Autozulieferer Voss Automotive erste massive Umsatzeinbrüche verzeichnete, reagierte Personalleiter Siegfried Baumeister prompt und entwickelte mit seiner HR-Abteilung einen "Eskalationsplan": Für verschiedene Eskalationsstufen sind unterschiedliche Maßnahmen geplant - vom Gehaltsverzicht über Kosteneinsparungen bis hin zu Vertragsänderungen, um in Habachtstellung für alle Fälle gewappnet zu sein.

Baumeister sieht in der Flaute eine Chance für seine Personalabteilung: "Wenn wir mit unseren Instrumenten und Methoden erfolgreich dazu beitragen, die Krise zu meistern, werden wir gestärkt daraus hervorgehen."

Das hat man sich auch beim Berliner Solarunternehmen Solon vorgenommen. Zwar verzichte das Unternehmen derzeit wenn möglich auf Neueinstellungen, wolle aber auch in Krisenzeiten die Entwicklung vor allem junger Führungskräfte nicht aus den Augen verlieren, sagt Personalvorstand Anke Hunziger. "Intensiviert haben wir die interne Kommunikation. Führungskräfte kommen häufiger zusammen, damit diese im nächsten Schritt ihre Mitarbeiter ausreichend informieren und dadurch Ängste nehmen können."

Auch gesamtbetriebliche Mitarbeiterversammlungen fänden öfter statt. Hunziger: "Zudem informieren wir schriftlich, etwa im Intranet, über die Situation, notwendige Maßnahmen und vor allem Perspektiven" - die bei dem Solarunternehmen immer noch "sehr positiv" seien.

An Entlassungen denken die meisten Firmenlenker derzeit jedenfalls nicht - noch nicht. "Solche Signale sind bislang erfreulicherweise in größerem Umfang nicht zu erkennen. Eher ist das Gegenteil der Fall: Die Unternehmen versuchen, in der Krise ihr Personal festzuhalten", sagte Raimund Becker, Bundesvorstand der Bundesagentur für Arbeit, gegenüber der "Berliner Zeitung". Von flächendeckender Produktionsstilllegung könne - von Ausnahmen in der Autoindustrie abgesehen - nicht die Rede sein und Arbeitsausfälle hielten sich in Grenzen.

Die langfristige Sicht fehle vielen Personalabteilungen zurzeit, schränkte Armin Trost von der HFU Business School in Furtwangen auf der Messe "Personal" ein. Aktuell agierten viele Firmen "auf Sicht". Eine langfristige Personalplanung käme zu kurz.

Auf Mängel im Personalmanagement weist auch die Studie "Augen auf und durch" des Beratungsunternehmens Deloitte hin. Viele Personalverantwortliche der von Umsatzeinbrüchen gebeutelten Unternehmen seien schlichtweg mit der Mehrfachbelastung, etwa Maßnahmen zur Mitarbeiterbetreuung oder zum Stellenabbau umzusetzen sowie als Anlaufstelle frustrierter und besorgter Mitarbeiter zu fungieren, überfordert.

Deloitte schlägt vor, die Ausgaben für Mitarbeiter dort zu bündeln, wo der Wettbewerb auch in Krisenzeiten kein Nachlassen erlaube, etwa im Vertrieb. Auf jeden Fall käme es jetzt darauf an, die besten Talente "weder vorsätzlich noch versehentlich zu verlieren".

Die Frage "Ist der viel diskutierte ‚War for Talents‘, der Kampf um die besten Mitarbeiter, mit der Krise beendet?" stellt das Karriere-Portal Stepstone zur Diskussion und antwortet selbst: Der Wettbewerb sei keineswegs vorüber, die Strategien hätten sich nur geändert, heißt es in einer aktuellen Firmenumfrage.

Das Eindampfen der Personalbudgets werde das Werben um kluge Köpfe nicht erleichtern. 48 % der Befragten gaben an, es herrsche im Unternehmen Mangel an hoch Qualifizierten. 27 % gehen sogar davon aus, dies zu ändern, indem sie künftig bei der Konkurrenz um Fachkräfte werben. WOLFGANG SCHMITZ