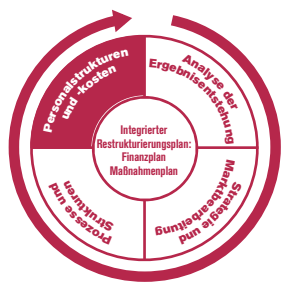




PERSONALINSTRUMENTE EFFEKTIV EINSETZEN

ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Personalentscheidungen sind sensibel, komplex und müssen wohlüberlegt sein. Es gibt zahlreiche personalpolitische Instrumente sowie Möglichkeiten staatlicher Unterstützung und Entlastung.



Bereits um die Jahreswende 2008/09 haben viele Unternehmen in ihren Betrieben Kurzarbeit eingeführt, sofern prall angehäuften Arbeitszeitguthaben und Überstunden dies nicht verhinderten bzw. verzögerten. Diese Sofortmaßnahme ist ein probates Mittel für die plötzlich aufgetretenen, massiven Nachfragerückgänge. Dennoch haben die Arbeitgeber den Fachkräftemangel bei Wiederanlaufen der Konjunktur im Blick: Deshalb greifen sie bei temporärem Rückgang der Nachfrage neben Kurzarbeit auch auf andere flexible Methoden zurück. Diese sollen möglichst kurzfristig Kostenentlastung bieten, mittelfristig aber auch Know-how und Kapazitäten sichern. Und langfristig müssen ohnehin die Weichen für die Zukunft mit geeigneten Maßnahmen gestellt werden (siehe Tabelle).

CHANCEN DURCH QUALIFIZIERUNG UND FÖRDERUNG

Insbesondere der Personalbereich birgt in einer Krise große Chancen zur „Gesundung“. Klassische, aber auch weniger bekannte Instrumente der Personalpolitik helfen dabei, diese zu nutzen. So kann ein Unternehmen während der Kurzarbeit seine Mitarbeiter durch Qualifizierungsmaßnahmen schulen lassen und erhält dabei bis zu 100 Prozent Kostenunterstützung hinsichtlich Weiterbildung und Arbeitsentgelt von der Agentur für Arbeit. Mehrere Förderungsprogramme werden unterschieden:

- **WeGebAU** (Weiterbildung für Geringqualifizierte und beschäftigte ältere Arbeitnehmer im Unternehmen): Förderhöhe bis zu 100 Prozent der Weiterbildungskosten und des Arbeitsentgelts
- **Konjunkturpaket II:** Ausweitung des WeGebAU auf qualifizierte Arbeitnehmer, deren Berufsabschluss mindestens vier Jahre zurückliegt. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) übernimmt bis zu 100 Prozent der Weiterbildungskosten.
- **FbW** (Förderung beruflicher Weiterbildung) während der Kurzarbeit: Förderhöhe bis zu 100 Prozent der Weiterbildungskosten durch die Arbeitsagenturen
- **ESF-BA Programm** aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), der bis zu 80 Prozent der Lehrgangskosten übernimmt

Durch die Weiterqualifizierungen kann das Unternehmen seinen Mitarbeiterstamm schulen, um im Konjunkturaufschwung gerüstet zu sein und gleichzeitig Personal- und Weiterbildungskosten an öffentliche Träger weitergeben.

Dauert die Krise länger an und das alte Umsatzniveau wird nicht erreicht, genügt Kurzarbeit nicht mehr. Betriebsbedingte Kündigungen werden unausweichlich. Kein leichter Schritt, der Unternehmer muss einen dauerhaften Mangel an Beschäftigung nachweisen. Eine vorschnelle Entscheidung für die Kurzarbeit kann daher den Weg zu betriebsbedingten

Insbesondere der Personalbereich birgt in einer Krise große Chancen zur „Gesundung“.

HANDLUNGSFELDER	MASSNAHMEN
Veränderung der Arbeitszeit	Flexible Arbeitszeitmodelle, Arbeitszeitkonten, befristete Arbeitszeitreduktion, Festlegung von Urlaubszeiten und Betriebsferien, Verlängerung von Elternzeiten, Kurzarbeit, Abbau von Überstunden, Vereinbarung von Arbeit auf Abruf
Qualifizierung	Weiterbildung und Qualifizierung während der Kurzarbeit unter Nutzung der Förderungen durch z.B. Konjunkturpaket II, Ermutigung junger Mitarbeiter zur Weiterbildung durch z.B. ein Studium
Veränderung des Arbeitsortes	Temporäre Versetzung, soweit der Arbeitsvertrag dies zulässt, bzw. Änderungsvertrag
Kooperative Ansätze	Befristete Arbeitnehmerüberlassung eigener Arbeitnehmer (unter Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen), strategische Allianzen zwischen mehreren Unternehmen zum Mitarbeiter- und Arbeitsaustausch, strategische Allianzen mit Kunden und Lieferanten
Monetäre Ansätze	Personalbudget nicht wahllos kürzen, Überprüfung von variablen Leistungen und Lohn-/Gehaltsstrukturen, Umwandlung von Gratifikationen in Zeit und Urlaub, temporärer Verzicht der Mitarbeiter auf Teile des Entgelts (ggf. als Darlehen), Akquirieren von Subventionen
Verringerung des Personalbestandes	Einstellungsstopps, vorgezogener Ruhestand, Altersteilzeit, Aufhebungsverträge, Auslaufen von befristeten Arbeitsverträgen, Auslaufen bzw. Auflösung von Personalleasingverträgen, Verkauf von Betriebsteilen, professionelles Outplacement, betriebsbedingte Kündigungen
Führung	Offenheit für kreative Wege zur Bewältigung der Krise, Führung im Spannungsfeld zwischen akutem Handeln und perspektivischem Denken, antizyklisches Agieren, Interim Krisenmanager
Kommunikation	Vertrauen schaffen, Glaubwürdigkeit durch Offenheit und Ehrlichkeit, Erstellen von Szenarien vom „best case“ zum „worst case“ und Diskussion darüber mit den Führungskräften, Betriebsräten sowie Mitarbeitern, bereichsübergreifende Kommunikation
Personalpolitische Perspektiven	Gestaltung der Personalstruktur in kleiner Stammebelegschaft und variable „Randbelegschaft“, Betrachtung der „Human Resources“ als Investition



Kurzarbeit ist nur für plötzlich auftretende, massive Nachfrage-rückgänge ein probates Mittel.

Kündigungen versperren, wenn die gegebenen Rahmenbedingungen falsch bewertet wurden. Hilfe bietet in diesem Fall die Option des Aufhebungsvertrages mit Wiedereinstellungsklausel. Dieser Vertrag regelt die Wiedereinstellung bei besserer Wirtschaftslage.

Ein weiteres klassisches Instrument ist die Einführung bzw. Erweiterung von Gleitzeit mit und ohne Kernarbeitszeit in Verbindung mit der Einführung von Arbeitszeitkonten. Arbeitszeitguthaben können angespart und als freie Gleitzeit umgesetzt werden – oder aber diese Tage verfallen nach Ablauf eines Ausgleichszeitraums.

Grundsätzlich hat der Unternehmer auch das Recht, Betriebsferien anzuordnen, um Auftragsengpässen zu begegnen. In Unternehmen mit Betriebsrat unterliegen Dauer und zeitliche Lage dessen Mitbestimmung gemäß Betriebsverfassungsgesetz. Ebenso gilt es, in gewissem Umfang die Belange des Arbeitnehmers gemäß Bundesurlaubgesetz (BurlG) zu berücksichtigen. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat in den vergangenen Jahren die Anordnung von 50 bis 60 Prozent des Jahresurlaubs als zulässig angesehen.

WEITERE OPTIONEN

- **Arbeit auf Abruf:** Eine vom BAG bestätigte Art, dem Auftragsrückgang zu begegnen. Die Mitarbeiter stehen dem Unternehmen nur bei Arbeitsanfall zur Verfügung. Wichtig ist hier, dass die Mindestarbeit festgelegt und auch entlohnt wird. Der Unternehmer muss nur die tatsächlich in Anspruch genommene Tätigkeit vergüten.
- **Einstellung der Sonderzahlungen:** Das Aussetzen von Weihnachts- und Urlaubsgeld ist möglich, soweit die Sonderzahlungen nicht im Tarifvertrag geregelt wurden und es sich hierbei um freiwillige Zahlungen handelt.

Eine mittelfristige Alternative haben die Tarifparteien in Nordrhein-Westfalen gefunden. Dort haben rund 350 tarifgebundene Metallunternehmen mit der Gewerkschaft IG-Metall einen „Tarifvertrag zum Personalaustausch“ abgeschlossen. Ziel ist es, dass Betriebe mit geringer Auslastung Fachkräfte an Unternehmen mit hoher Auslastung zeitweise abgeben können. Der „ausgeliehene“ Arbeitnehmer erhält seinen Lohn weiterhin vom Stammbetrieb, eventuelle Leistungszulagen errechnen sich nach den durchschnittlichen Pauschalzahlungen der letzten sechs Monate. Des Weiteren bleiben die Rechte des Arbeitnehmers gegenüber dem Ausleiher unverändert. Der „verleihende“ Stammbetrieb erhält das Arbeitsentgelt vom Entleiher. Rechtsgrundlage ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen den beiden Unternehmen.

FAZIT

In der Krise gibt es kein Patentrezept zur Personalkostenreduzierung und -flexibilisierung. Es steht aber eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung, die individuell in der spezifischen Restrukturierungssituation zu prüfen und mit Augenmaß einzusetzen sind.