

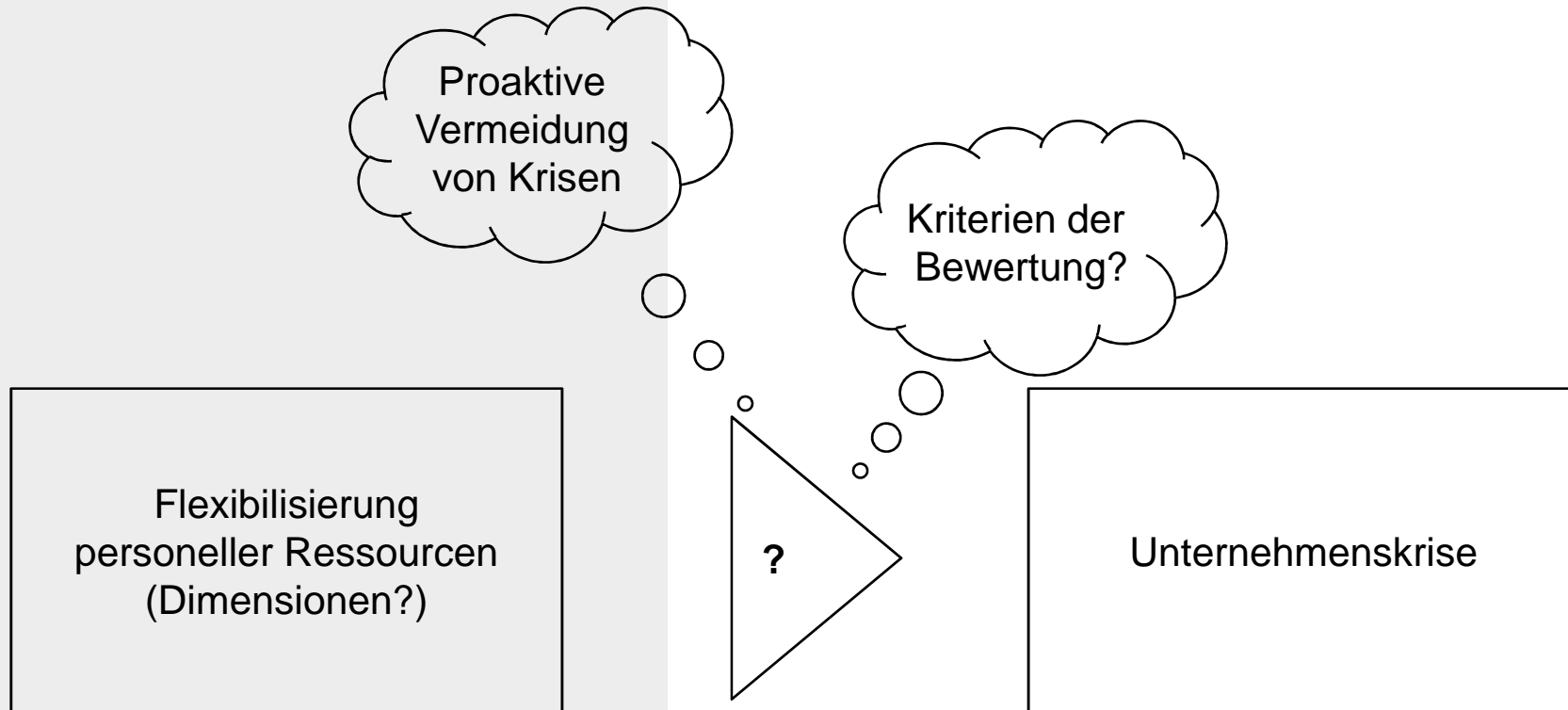
# **Krisenvermeidung durch die Flexibilisierung personeller Ressourcen – Mythos oder Realität**

**Prof. Dr. Stephan Kaiser**

Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation

WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Stephan.Kaiser@whl-lahr.de



## Unternehmenskrise und Krisenmanagement

---

- ▶ Unternehmenskrise als Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung mit ungewissem Ausgang
- ▶ Gefährdung des gesamten Unternehmens bzw. wichtiger Ziele
- ▶ Krisenursachenforschung: Unternehmenskrise als Ergebnis der Eskalation von Managementfehlern und schwierigem wirtschaftlichen Umfeld
- ▶ Krise als Risiko und Chance

- 
- ▶ Krisenmanagement:  
Alle Maßnahmen mit positivem Einfluss auf den Ausbruch, Verlauf und Ende einer Unternehmenskrise (Antizipation, Prävention und Reaktion)
    - Aktives Krisenmanagement macht reaktives Krisenmanagement überflüssig?
    - Aufgrund der Unvorhersehbarkeit von Krisen ist aktives Krisenmanagement unmöglich?

### Reaktives Krisenmanagement

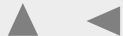
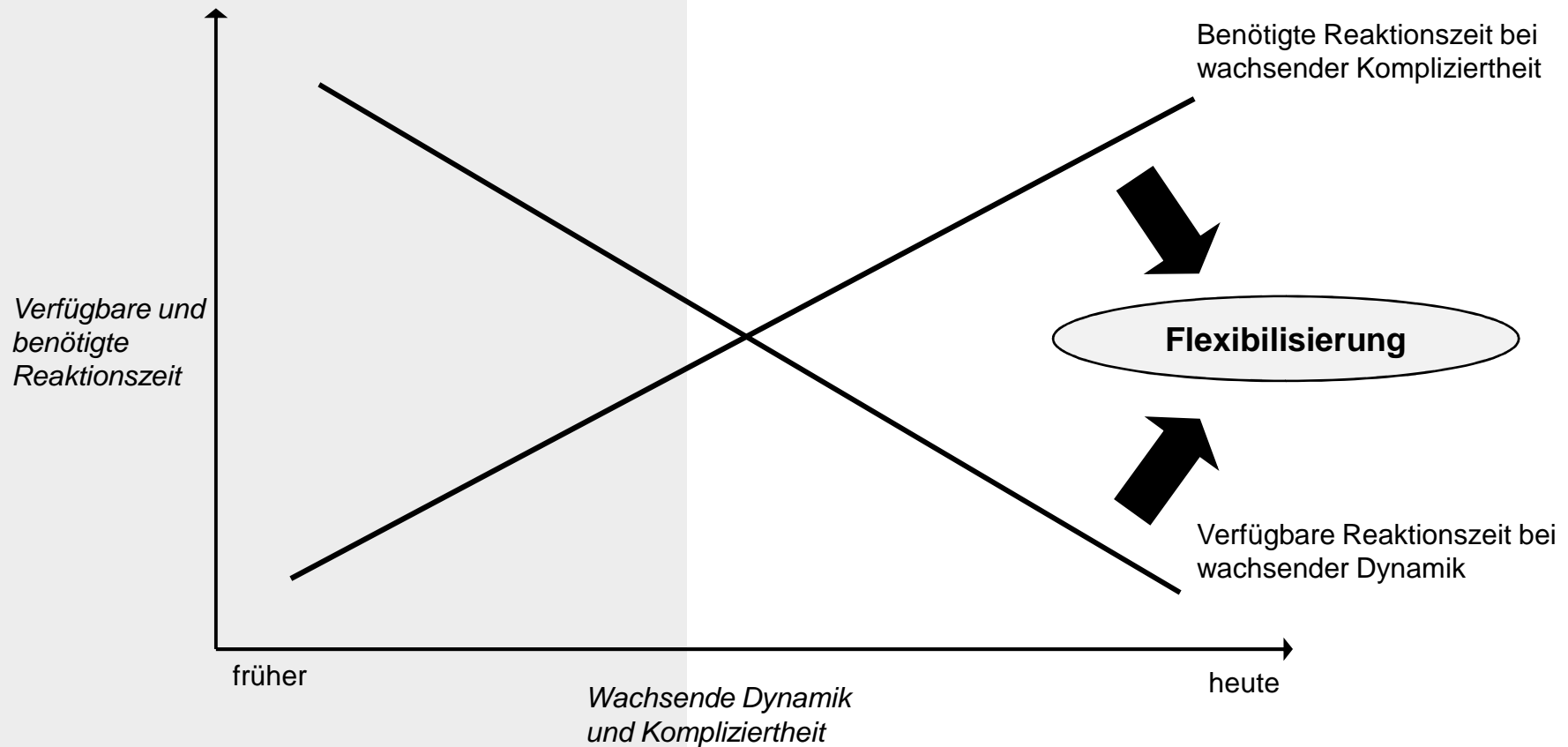
- ▶ Dominanz von Beiträgen zum Thema Personalabbau / Massenentlassung
- ▶ Entwicklungsthemen: Umschulung und Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit
- ▶ Motivationsthemen: Motivierender Umgang mit verbleibenden Mitarbeitern, etwa bei Massenentlassungen

### Aktives Krisenmanagement

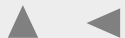
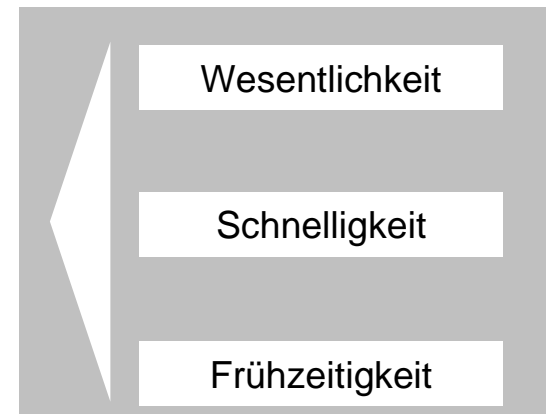
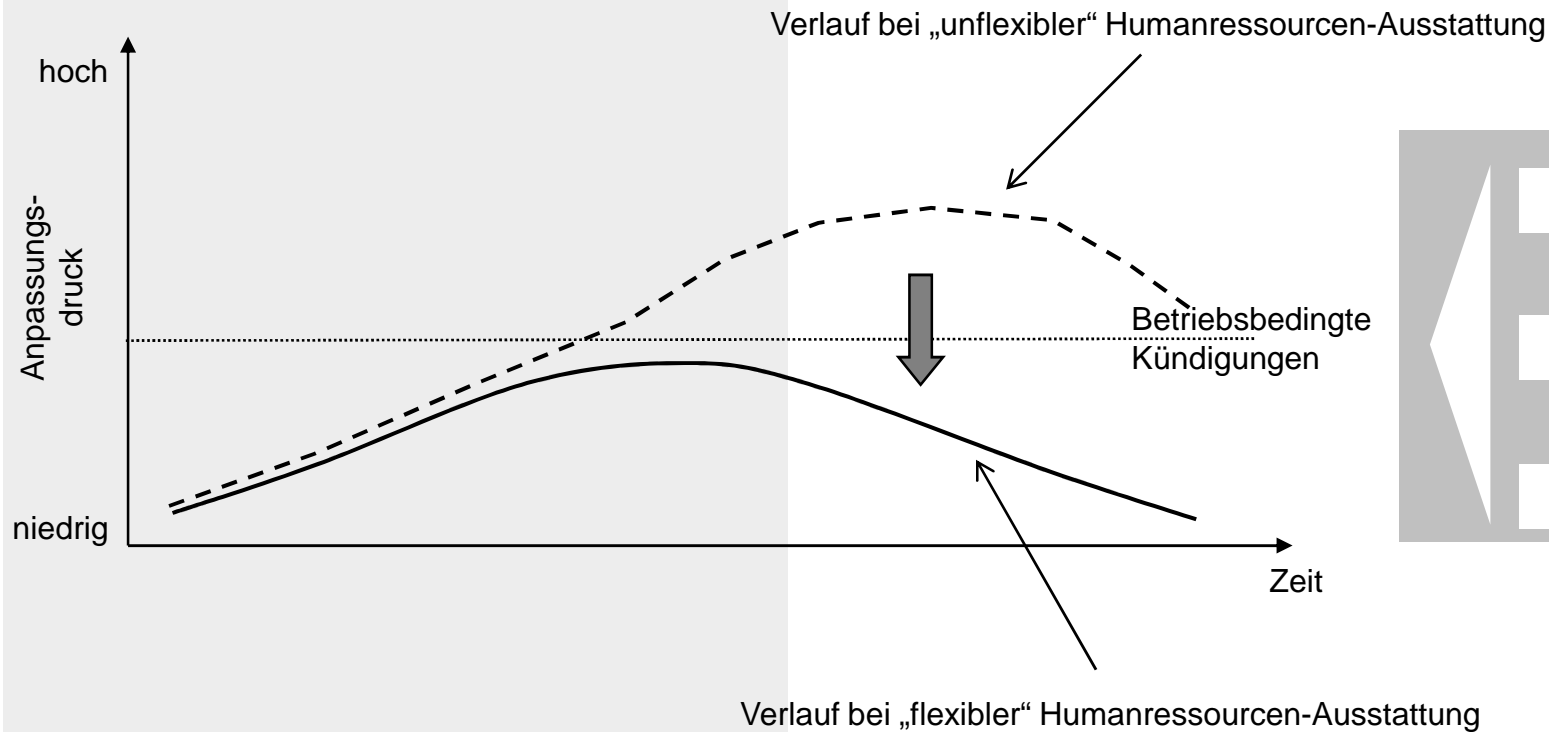
- ▶ **Flexibilisierungsthemen:** Vermeidung von Unternehmenskrisen

# Grundidee: Flexibilisierung erhöht die relative Reaktionsgeschwindigkeit

Die Zeitschere im Management

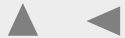
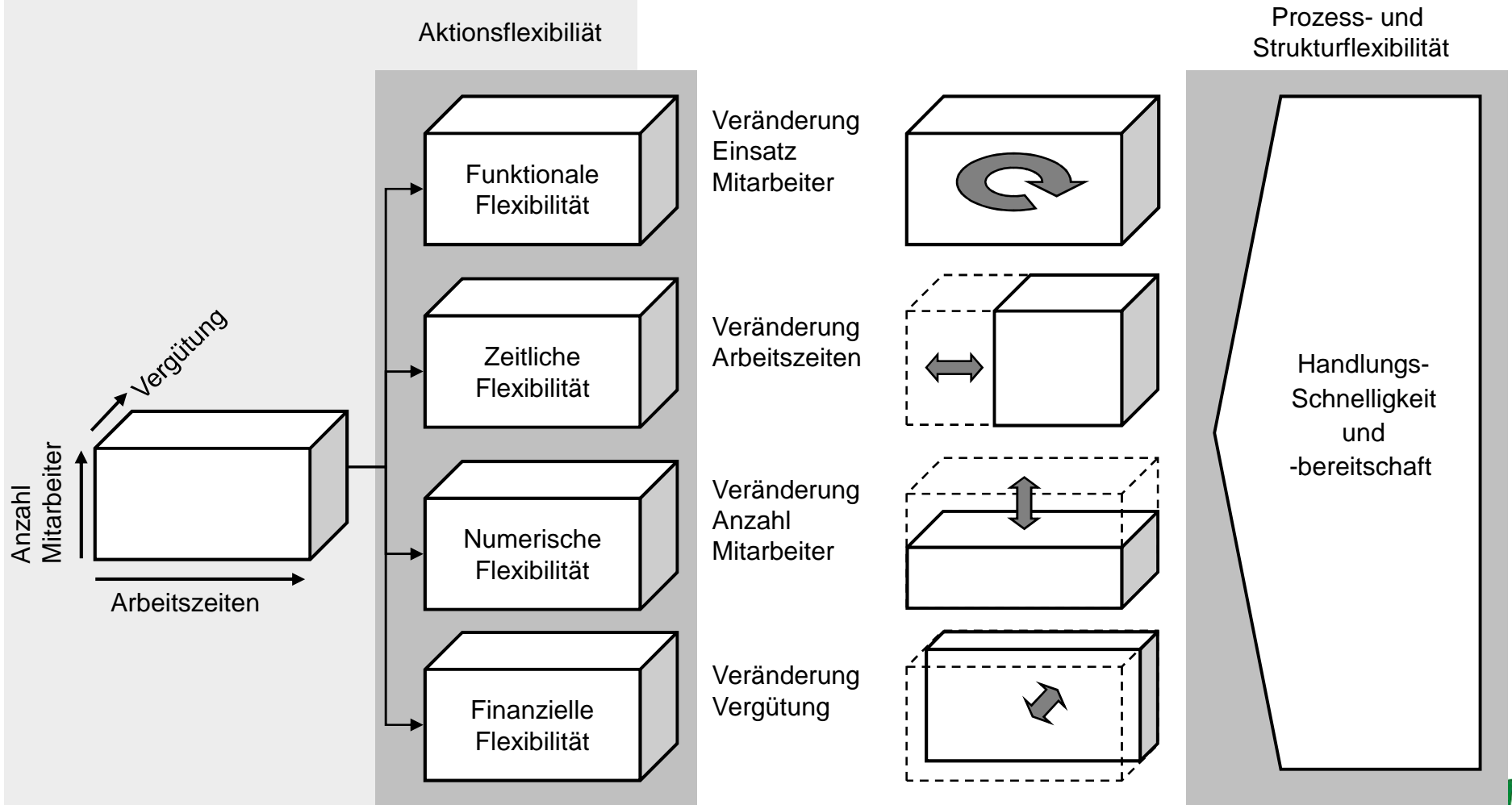


# Flexibilisierung hilft dabei, den Anpassungsdruck unter einer kritischen Schwelle zu halten





# Dimensionen und Formen der Flexibilisierung personeller Ressourcen



## Bewertung der Formen der Flexibilisierung – Funktionale Flexibilität

---

- ▶ Wesentlichkeit im Regelfall nicht gegeben
  - Vorhandensein anderer Aufgaben?
  - Bereitschaft der Mitarbeiter?
- ▶ Unter Umständen Option für Mischkonzerne
- ▶ Wichtige Rolle beim Outplacement von Mitarbeitern
  
- ▶ Fazit: Eher keine krisenvermeidende Funktion

## Bewertung der Formen der Flexibilisierung – Zeitliche Flexibilität

---

- ▶ Wesentlichkeit nur bei spezifischer Ausgestaltung gegeben
  - Flexibilisierung von Tages- und Wochenarbeitszeiten, etc. ohne Effekt
  - Wirksam: Langfristige Verschiebungen von großen Arbeitszeit- und Personalkostenblöcken (z. B. unvergütete Sabbaticals)
- ▶ Probleme:
  - Bereitschaft und Auswahl der Mitarbeiter
  - Reintegration der Mitarbeiter
- ▶ Fazit: Prinzipiell denkbar, aber sehr voraussetzungsreich

## Bewertung der Formen der Flexibilisierung – Finanzielle Flexibilität

---

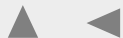
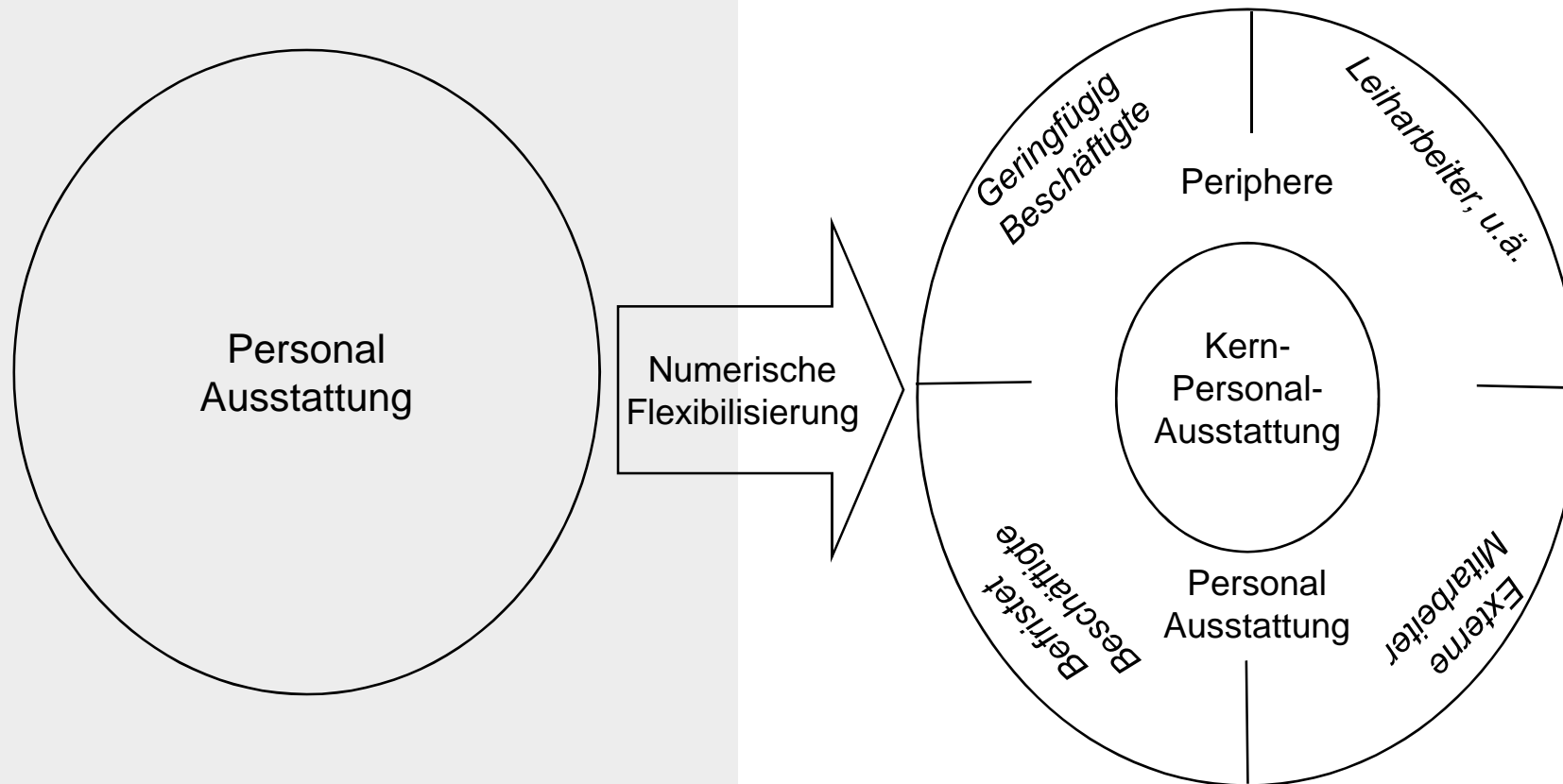
- ▶ Wesentlichkeit in der Praxis meist nicht gegeben
- ▶ Gründe:
  - Höhe der variablen Vergütung über alle Mitarbeitergruppen hinweg zu gering
  - Unzureichende direkte Kopplung von Vergütungsbestandteilen an betriebswirtschaftliche Erfolgsgrößen
  - Zu späte Wirkung der Vergütungsreduktion bei Jahresprämien
- ▶ Fazit: Prinzipiell denkbar, aber sehr voraussetzungsreich

## Bewertung der Formen der Flexibilisierung – Numerische Flexibilität

---

- ▶ Wesentlichkeit gegeben bei hohem Anteil an atypischen Beschäftigten (Randbelegschaft, z.B. befristete Verträge, Zeitarbeiter, Freelancer, etc.)
- ▶ Voraussetzung:
  - Möglichkeit Abbaus dieser Randbelegschaft
  - Rechtzeitigkeit des Abbaus
  - Finanzielle Wirksamkeit des Abbaus (eigene Zeitarbeitsfirma kontraproduktiv)
- ▶ Fazit: Voraussetzung sind prinzipiell erfüllbar

# Numerische Flexibilisierung durch Aufbau einer peripheren Personalausstattung



## Mit der numerischen Flexibilisierung sind Konsequenzen für das Personalmanagement, insbesondere die Personalplanung verbunden

---

- ▶ Neue Beschäftigungsformen als Objekte der Personalarbeit
    - z. B. Auswahlkriterien für Freelancer?
    - z. B. Führung gemischter Teams?
    - z. B. Bindung von Freelancern?
  - ▶ Erhöhter Abstimmungsbedarf bei der Personalplanung mit Einkaufsabteilungen und Fachabteilungen
- 
- ▶ Fragen der politischen und gesellschaftlichen Willens einer numerischen Flexibilisierung von Personalausstattungen in Deutschland

## Zusammenfassende Thesen

---

- ▶ Eine Krisenvermeidung durch Flexibilisierung personeller Ressourcen ist sehr voraussetzungsreich
- ▶ Die Flexibilisierung in der Praxis ist in der Regel nicht wesentlich genug, um betriebsbedingte Entlassungen bei größeren Krisen zu vermeiden
- ▶ Numerische Flexibilisierung birgt das höchste Potential
- ▶ Mit der numerischen Flexibilisierung sind jedoch zahlreiche neue Herausforderungen für Unternehmensführung und Management verbunden

## Literaturempfehlungen

- ▶ Kaiser, S./ Fassbender, P. (2006): Konzept zur Deeskalation. In: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management* 58 (5), 30-32.
- ▶ Kaiser, S./ Müller-Seitz, G./ Ringlstetter, M. (2005): Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen. Eine kritische Betrachtung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 19 (3), 252-272.
- ▶ Kaiser, S./ Paust, R./ Kampe, T. (2007): Externe Mitarbeiter. Ein Wegweiser für ein erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Linde International Verlag, Wien.



Linde  
International Verlag