

Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung

Zweiter VITNESS-Workshop, Köln, 19. Januar 2011

Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

GEFÖRDERT VON:



Agenda

■ Einleitung: Flexibilität, Stabilität und Befragungsmethodik

■ Ergebnisse nach Unternehmensgröße

■ Ergebnisse nach Erfolgskennziffern

■ Ausblick zur Studie und Überblick über das Projekt VITNESS

Agenda

■ **Einleitung: Flexibilität, Stabilität und Befragungsmethodik**

■ **Ergebnisse nach Unternehmensgröße**

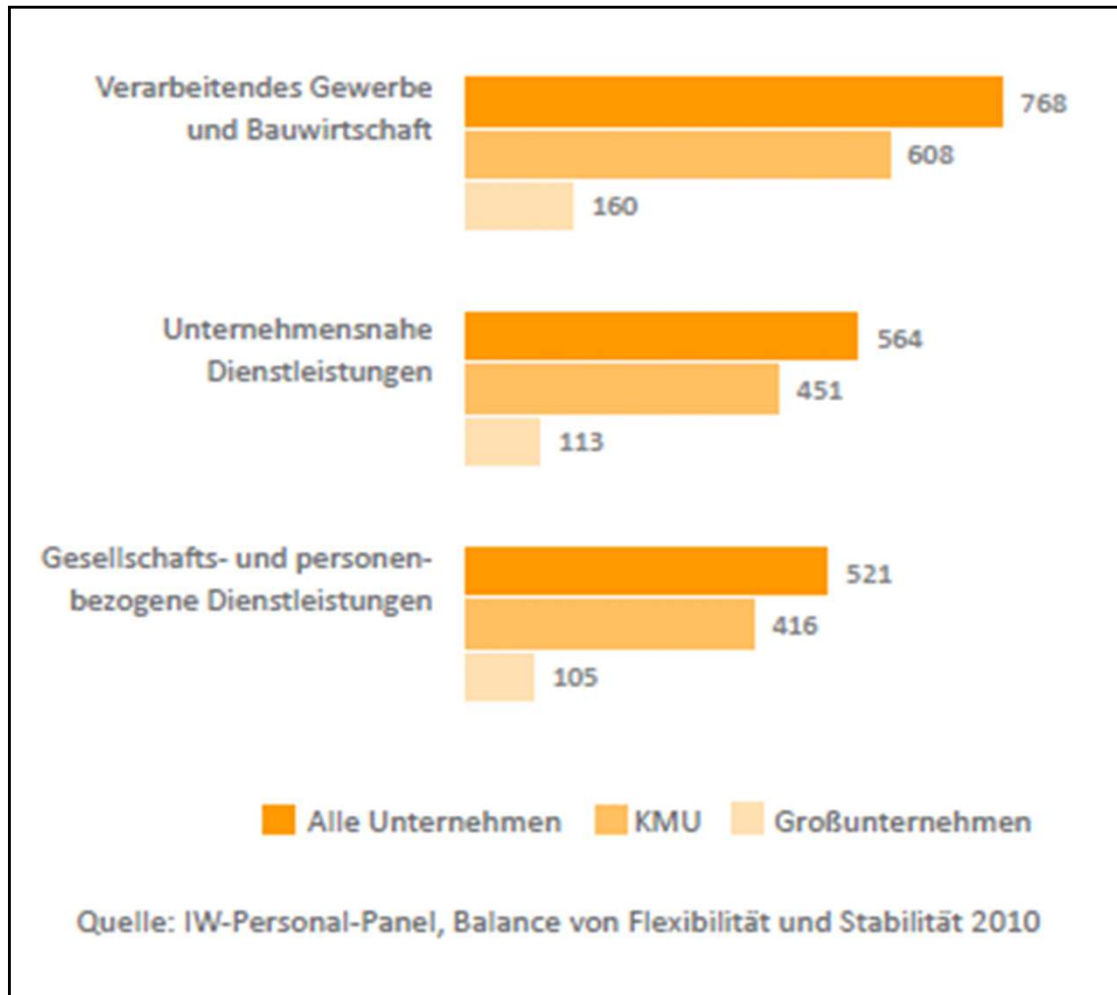
■ **Ergebnisse nach Erfolgskennziffern**

■ **Ausblick zur Studie und Überblick über das Projekt VITNESS**

Flexibilität und Stabilität

- **Maßnahmen zur internen und externen Flexibilisierung:** Flexible Arbeitszeitmodelle, Zeitguthaben und Zeitschulden auf Arbeitszeitkonten, Einstellungsstopp, Befristung, Zeitarbeit, Überstundenabbau
- **Instrumente zur Prozess-Stabilisierung:** Qualitätsmanagement, Prozessroutinen, Arbeitsgruppen zur Verbesserung
- **Instrumente zur Stabilisierung der Beziehung zu den Beschäftigten:** Familienfreundlichkeit, Chancengleichheit, Mitarbeiterentwicklung, Telearbeit, Vertrauensarbeitszeit, motivierender Führungsstil, Qualifizierung
- **Manche Instrumente erfüllen beide Funktionen, zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Qualifizierung**

Struktur der Stichprobe



- Insgesamt haben 1.853 Personalverantwortliche an der Befragung teilgenommen.
- Es wurden alle Unternehmen in die Befragung miteinbezogen, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben.
- Insofern hat die Befragung einen sehr starken Fokus auf KMU; sie ist aber repräsentativ für die Gesamtwirtschaft in Deutschland.

Überblick über Anzahl der Unternehmen in Deutschland, nach Umsatz und Beschäftigtengrößenklassen

Umsatz	Insgesamt	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte von... bis...			
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
bis 2 Mio.	3.443.569	3.272.529	154.604	14.124	2.312
über 2 bis 10 Mio.	144.163	46.127	80.060	16.922	1.054
über 10 bis 50 Mio.	37.376	5.344	10.152	19.154	2.726
über 50 Mio.	11.387	781	1.017	3.703	5.886
Insgesamt	3.636.495	3.324.781	245.833	53.903	11.978

 KMU nach EU-Definition (= maximal 249 Beschäftigte und maximal 50 Mio. Umsatz)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister, 2010

- Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt: Von den 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland sind 3,5 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nach der EU-Definition: maximal 249 Beschäftigte und höchstens 50 Millionen Euro Umsatz.
- Diese Struktur haben wir im IW-Personal-Panel abgebildet, so dass die Ergebnisse für KMU und „alle Unternehmen“ immer sehr nahe beieinander liegen.

Agenda

■ Einleitung: Flexibilität, Stabilität und Befragungsmethodik

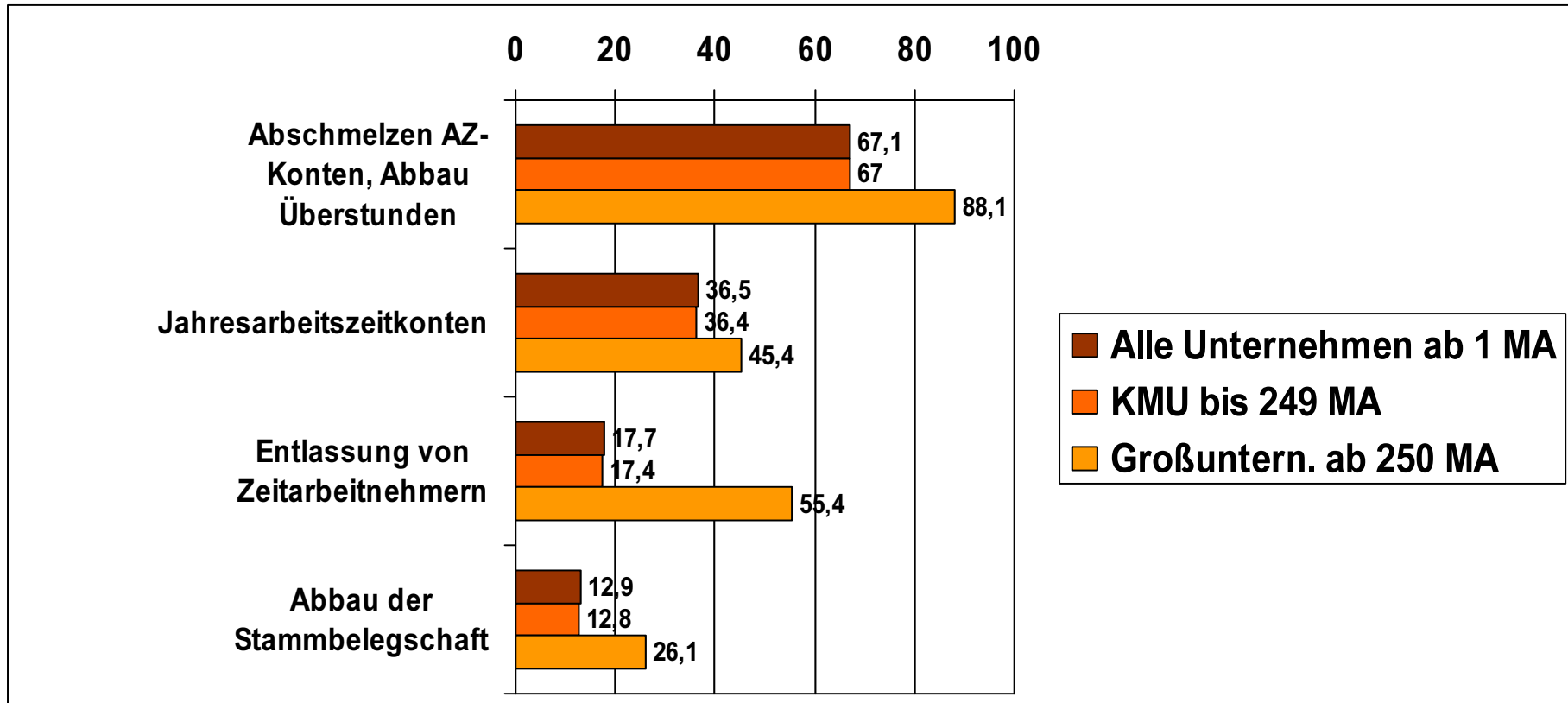
■ Ergebnisse nach Unternehmensgröße

■ Ergebnisse nach Erfolgskennziffern

■ Ausblick zur Studie und Überblick über das Projekt VITNESS

Flexibilisierungsinstrumente zur Abfederung von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen

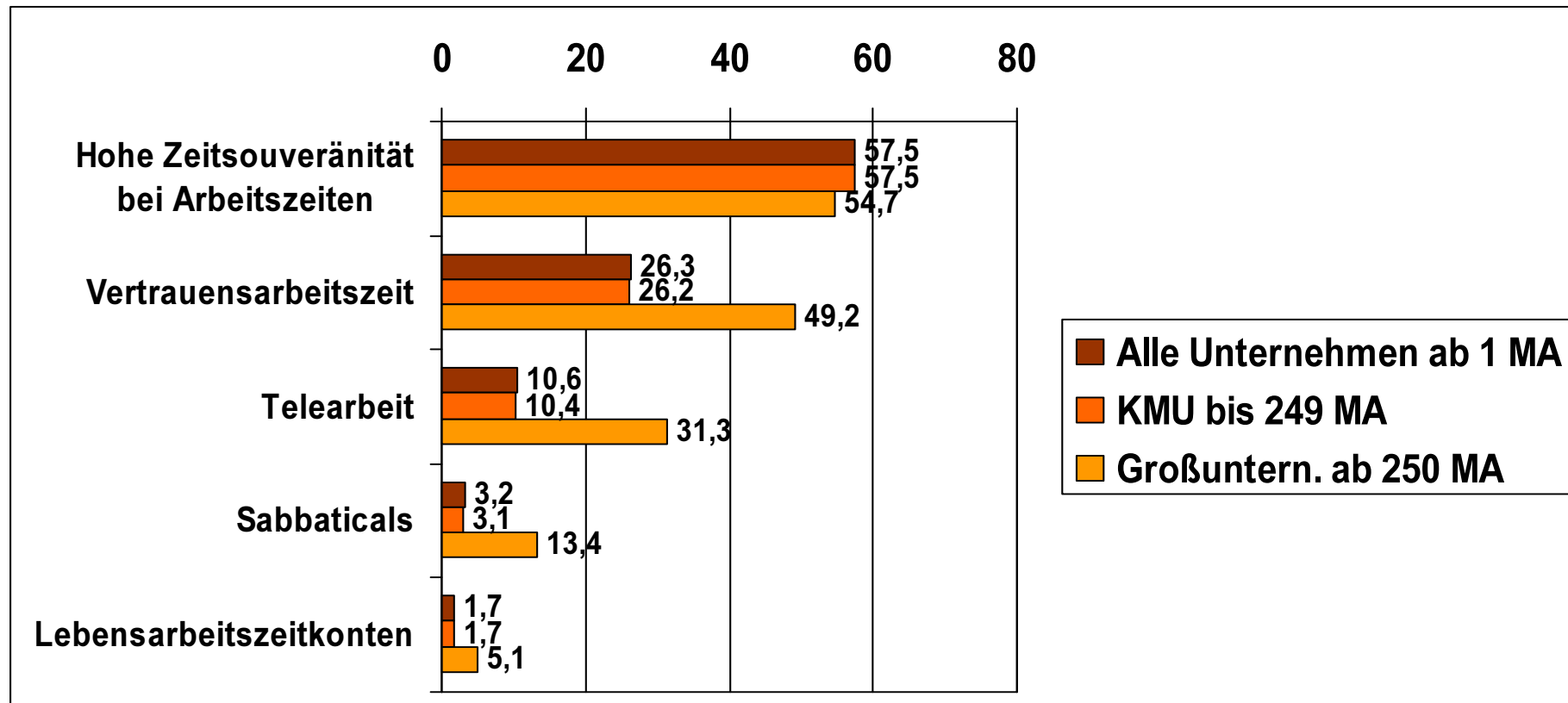
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Mitarbeiterbindung durch flexible Arbeitszeiten

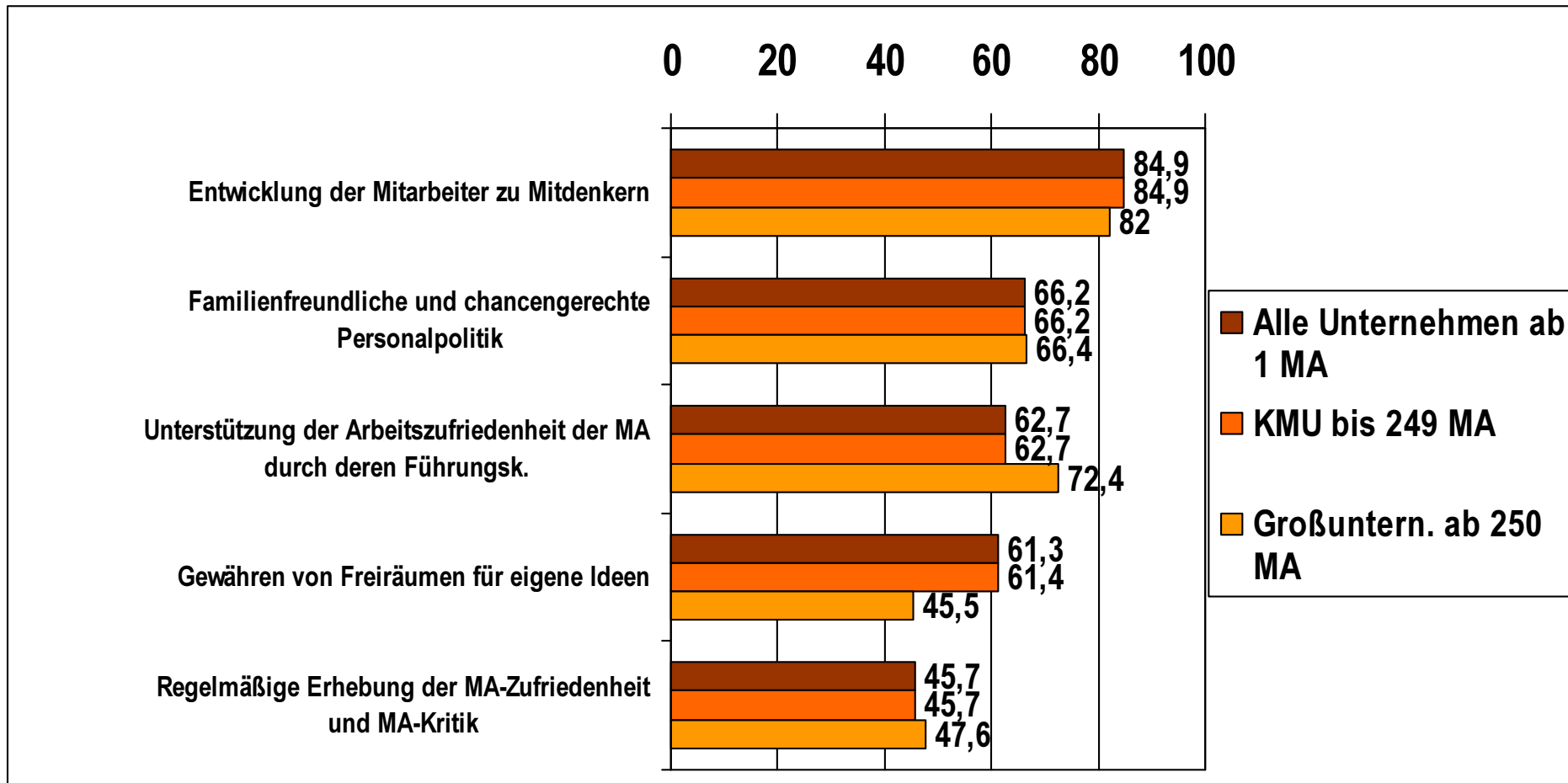
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Instrumente zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

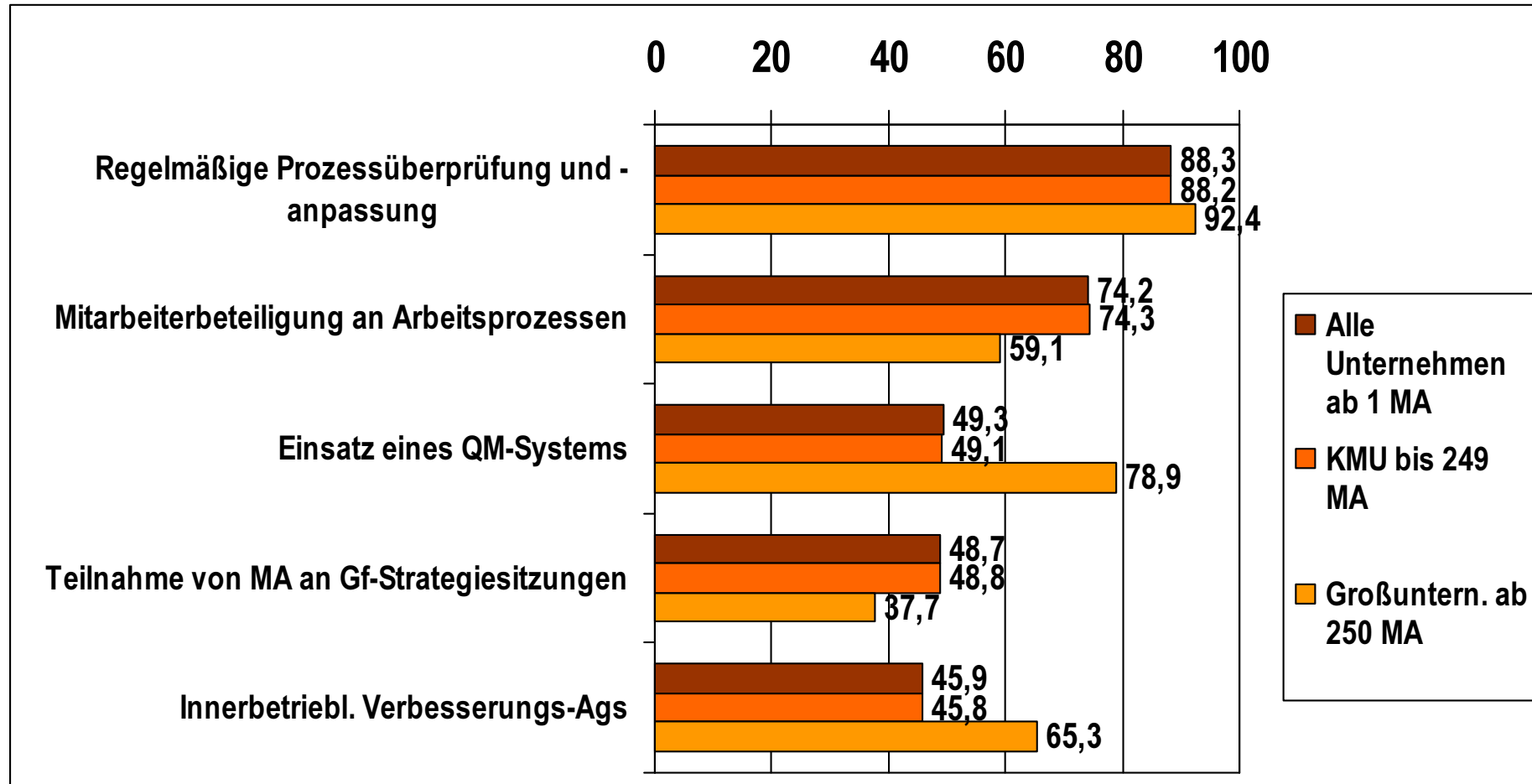
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Instrumente zur Verbesserung von Geschäftsprozessen

Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität, 2010

Zwischenfazit: Ergebnisse nach Unternehmensgrößen

- **KMU haben zwar noch Nachholbedarf bei einigen professionellen Personalmanagementinstrumenten im Vergleich mit den Großunternehmen, aber insgesamt zeigen sie sich in mancher Hinsicht flexibler als die Großunternehmen und haben auch bei einigen stabilisierenden Mitarbeiterbindungsinstrumenten die Nase vorn:**
 - Mehr KMU als Großunternehmen gewähren ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität.
 - Mehr KMU als Großunternehmen lassen ihre Beschäftigten hierarchieübergreifend an Strategiesitzungen der Geschäftsführung teilnehmen.
 - Mehr KMU als Großunternehmen schaffen den Mitarbeitern Freiräume für eigene Ideen, die dem Unternehmen zugute kommen.
 - Mehr KMU als Großunternehmen entwickeln ihre Mitarbeiter zu Mitdenkern.
 - Mehr KMU als Großunternehmen sind ganz zurückhaltend bei Abbau ihrer Stammebelegschaft und nutzen lieber interne Flexibilisierungsinstrumente.

Agenda

■ Einleitung: Flexibilität, Stabilität und Befragungsmethodik

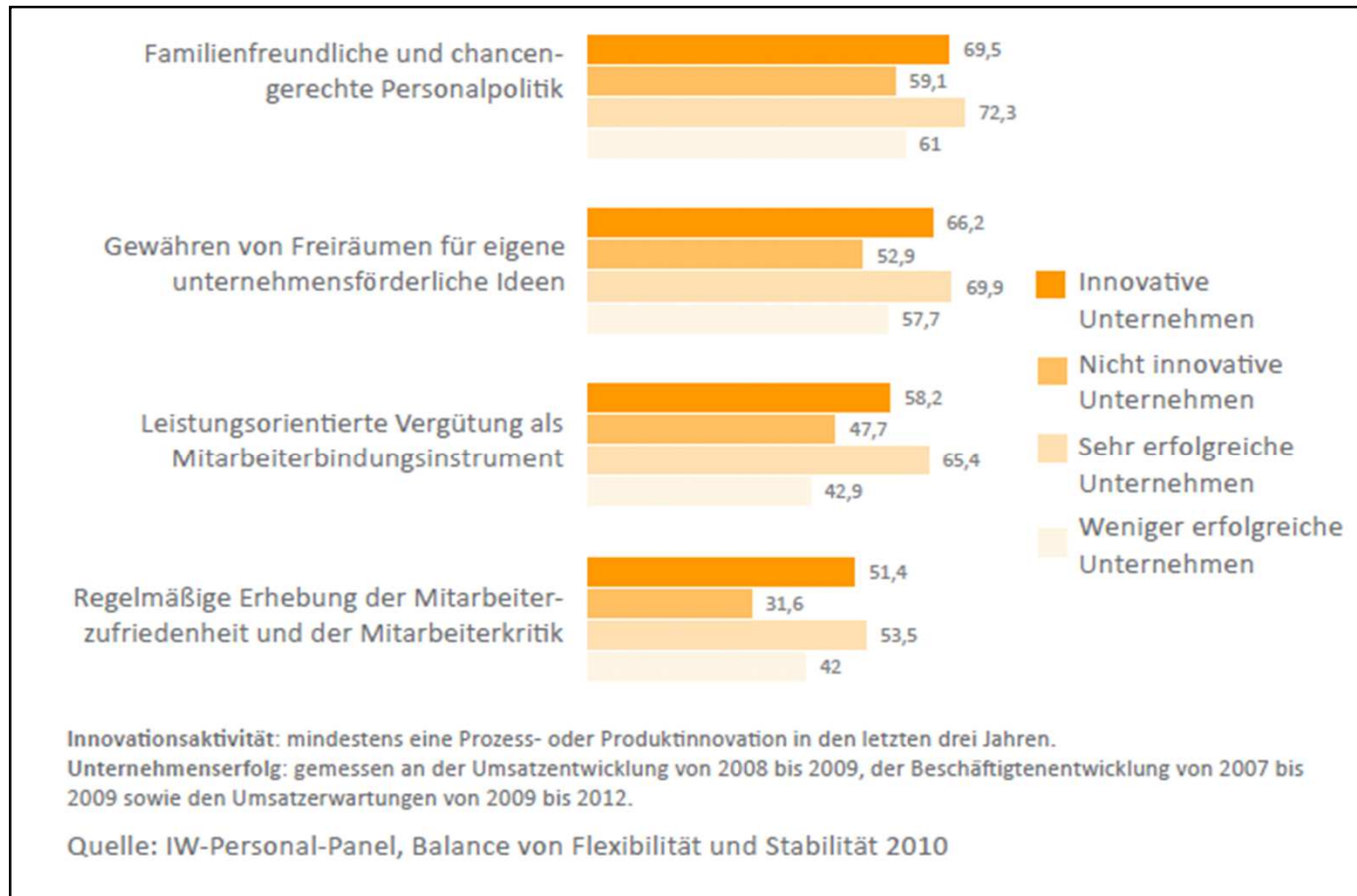
■ Ergebnisse nach Unternehmensgröße

■ Ergebnisse nach Erfolgskennziffern

■ Ausblick zur Studie und Überblick über das Projekt VITNESS

Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität, nach Erfolgskennziffern

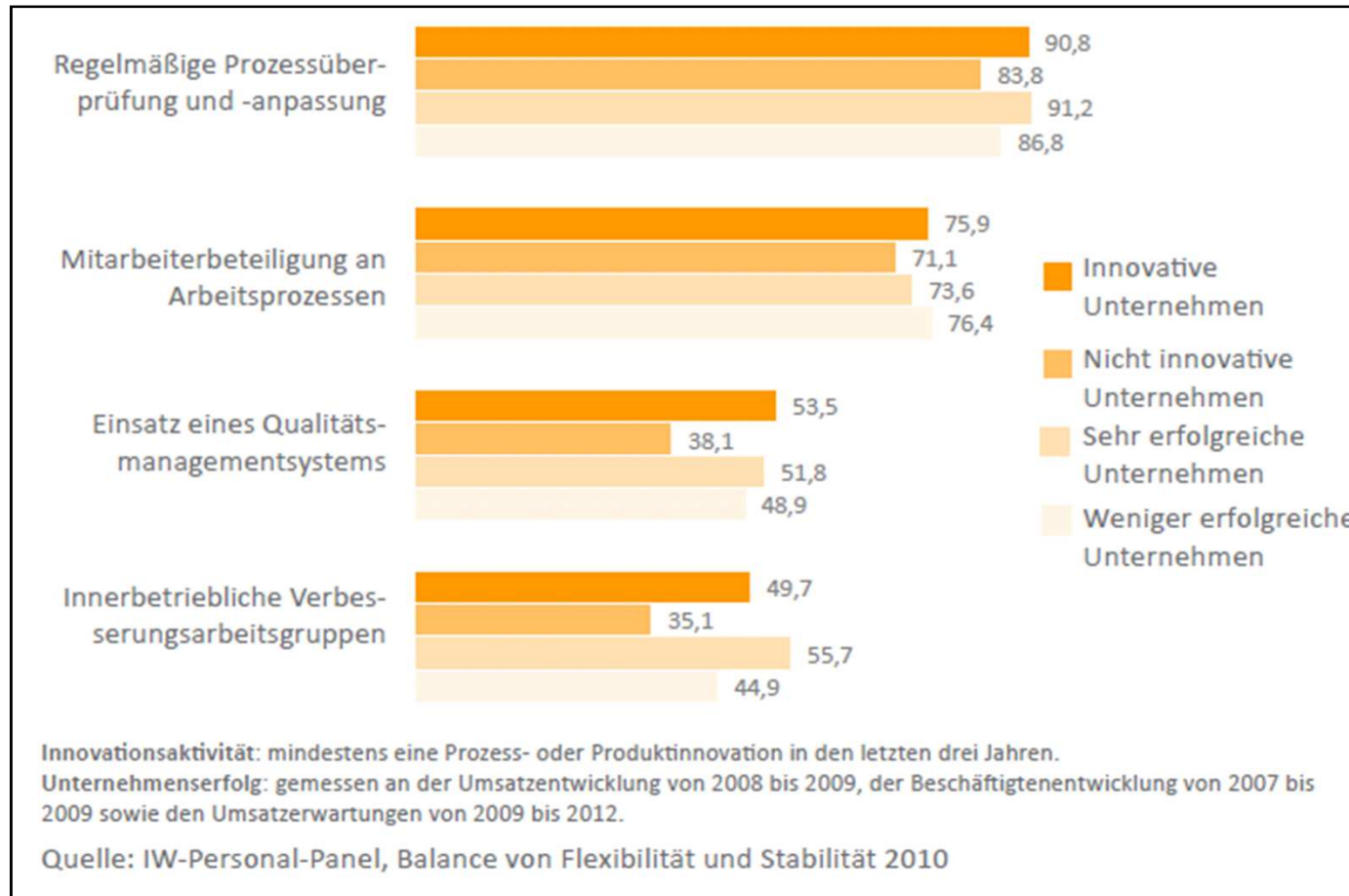
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



- Innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen praktizieren wesentlich häufiger eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik, und sie erheben öfter Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterkritik.

Instrumente zur Verbesserung von Geschäftsprozessen, nach Erfolgskennziffern

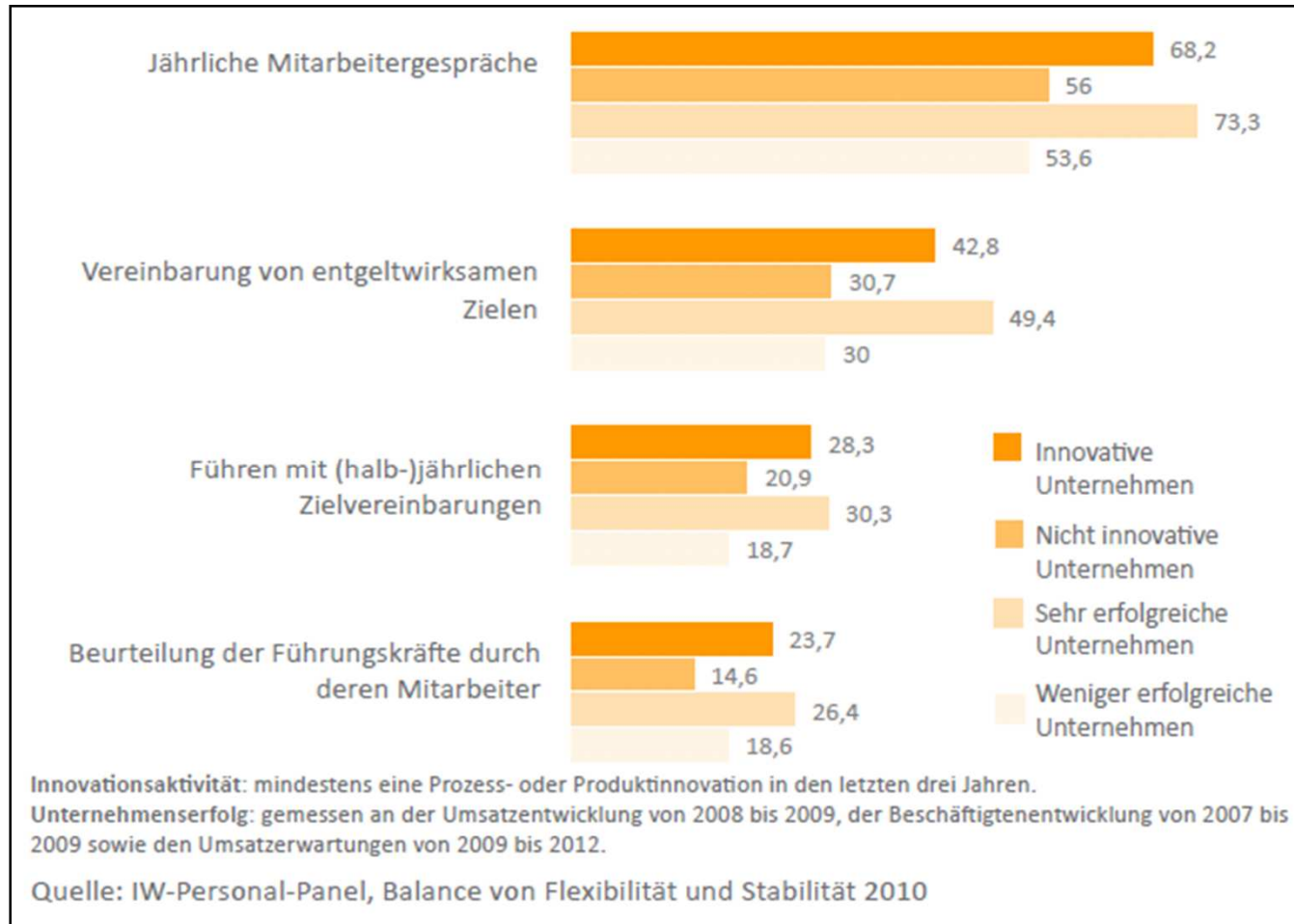
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



- Die größten Unterschiede in dieser Rubrik:
 - Einsatz von QM-Systemen und
 - Einsatz von innerbetrieblichen Verbesserungsarbeitsgruppen

Maßnahmen zur ergebnisorientierten Führungskultur, nach Erfolgskennziffern

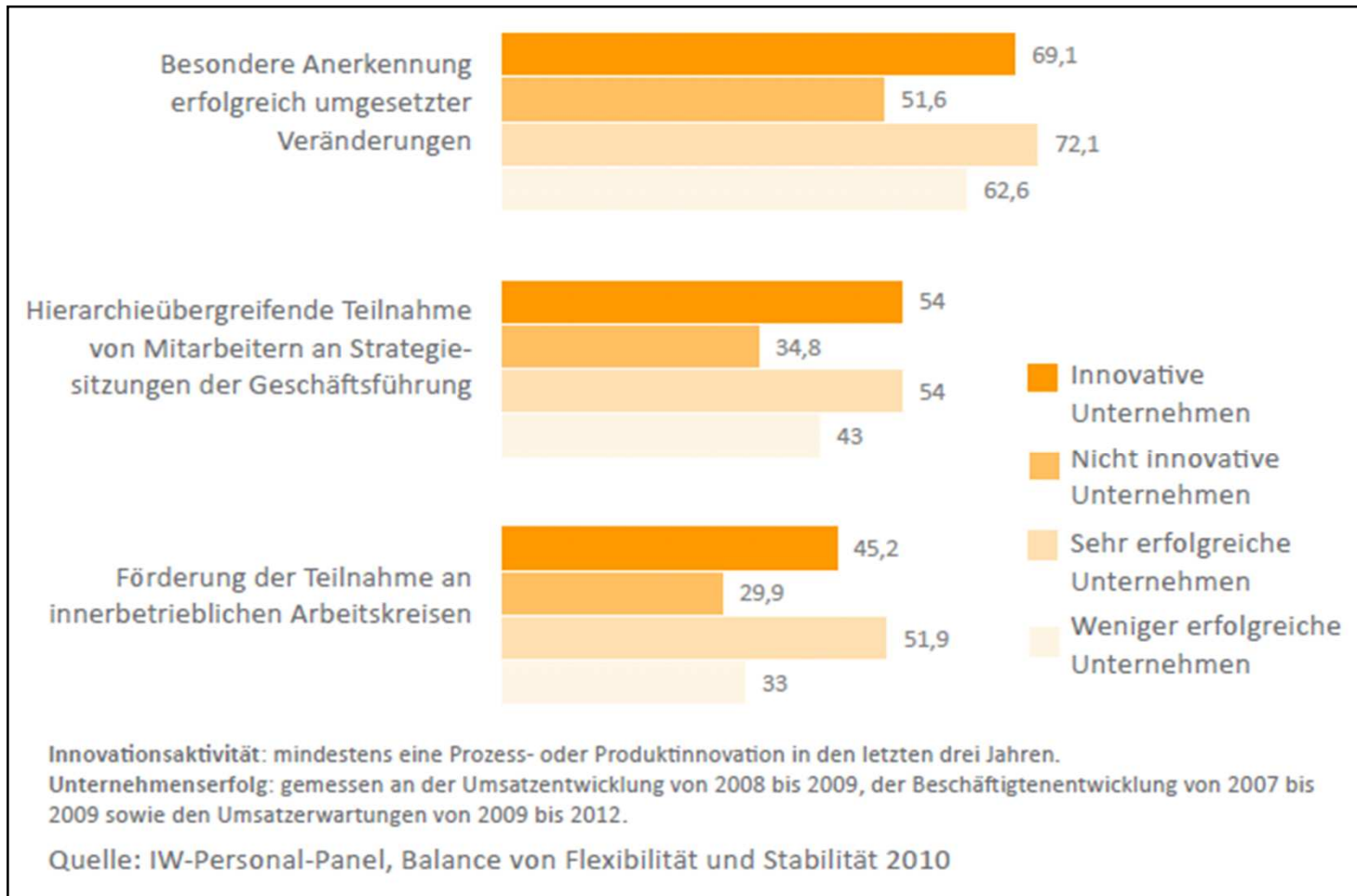
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



- In innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen werden wesentlich häufiger ergebnisorientierte und wertschätzende Personalinstrumente eingesetzt als in nicht innovativen und weniger erfolgreichen.

Maßnahmen zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, nach Erfolgskennziffern

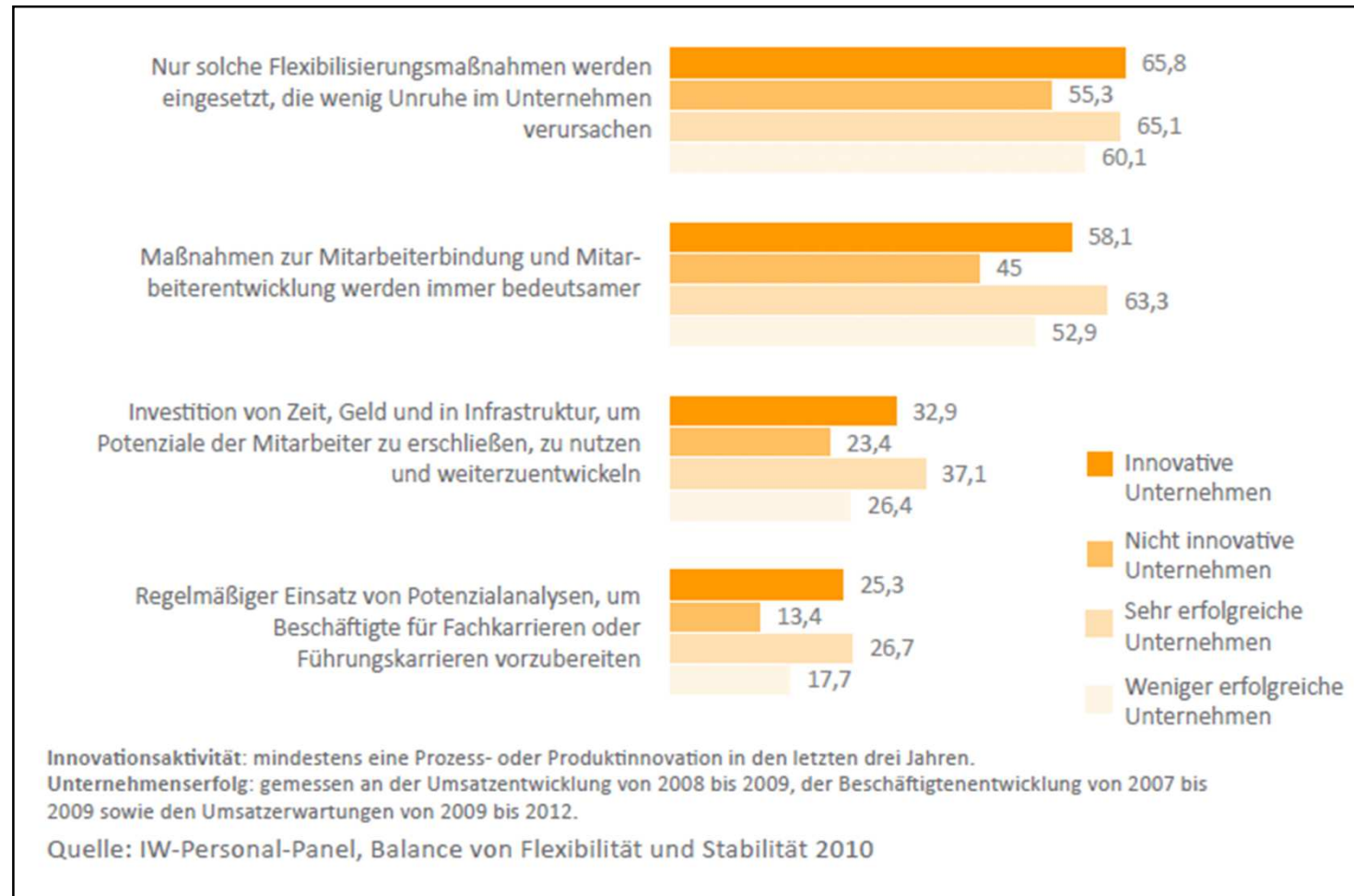
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



In innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen werden wesentlich häufiger erfolgreich umgesetzte Veränderungen anerkannt, und die Mitarbeiter nehmen öfter an Strategiesitzungen der Geschäftsführung teil.

Motive für den Einsatz von flexibilisierenden und stabilisierenden Maßnahmen, nach Erfolgskennziffern

Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



- Innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen haben die Bedeutung von Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung aufgrund der demografischen Situation schon stärker erkannt als die Vergleichsgruppe.

Agenda

■ Einleitung: Flexibilität, Stabilität und Befragungsmethodik

■ Ergebnisse nach Unternehmensgröße

■ Ergebnisse nach Erfolgskennziffern

■ Ausblick zur Studie und Überblick über das Projekt VITNESS

Ausblick zur Studie

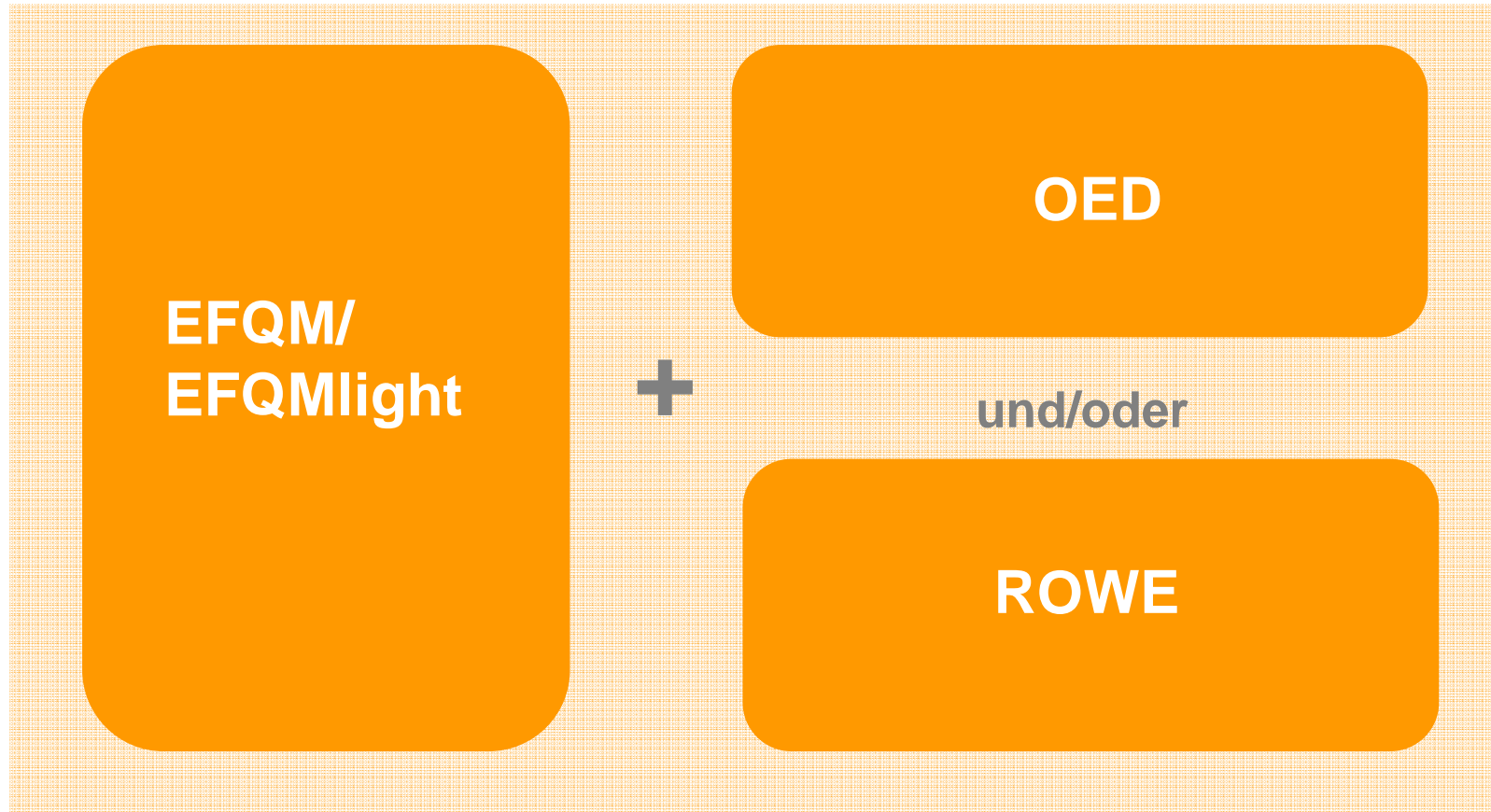
- Insgesamt zeigt die Studie, dass Unternehmen keine Hire-und Fire-Politik betreiben, sondern zur Flexibilisierung lieber interne Instrumente nutzen und gleichzeitig sehr intensiv Mitarbeiterbindungsinstrumente praktizieren, die ihre Attraktivität als Arbeitgeber stärkt.
- KMU haben bei manchen personalwirtschaftlichen Instrumenten noch Nachholbedarf, zeigen sich aber auch sehr flexibel und mitarbeiterorientiert. Bei manchen Mitarbeiterbindungsinstrumenten sind sie sogar aktiver als die Großunternehmen.
- Innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen messen dem Thema Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität aufgrund der demografischen Entwicklung bereits eine wesentlich höhere Bedeutung bei und praktizieren daher auch mehr dieser Instrumente. Sie finden eine beinahe ausgewogene Balance zwischen Flexibilität und Stabilität.

Ziele von VITNESS

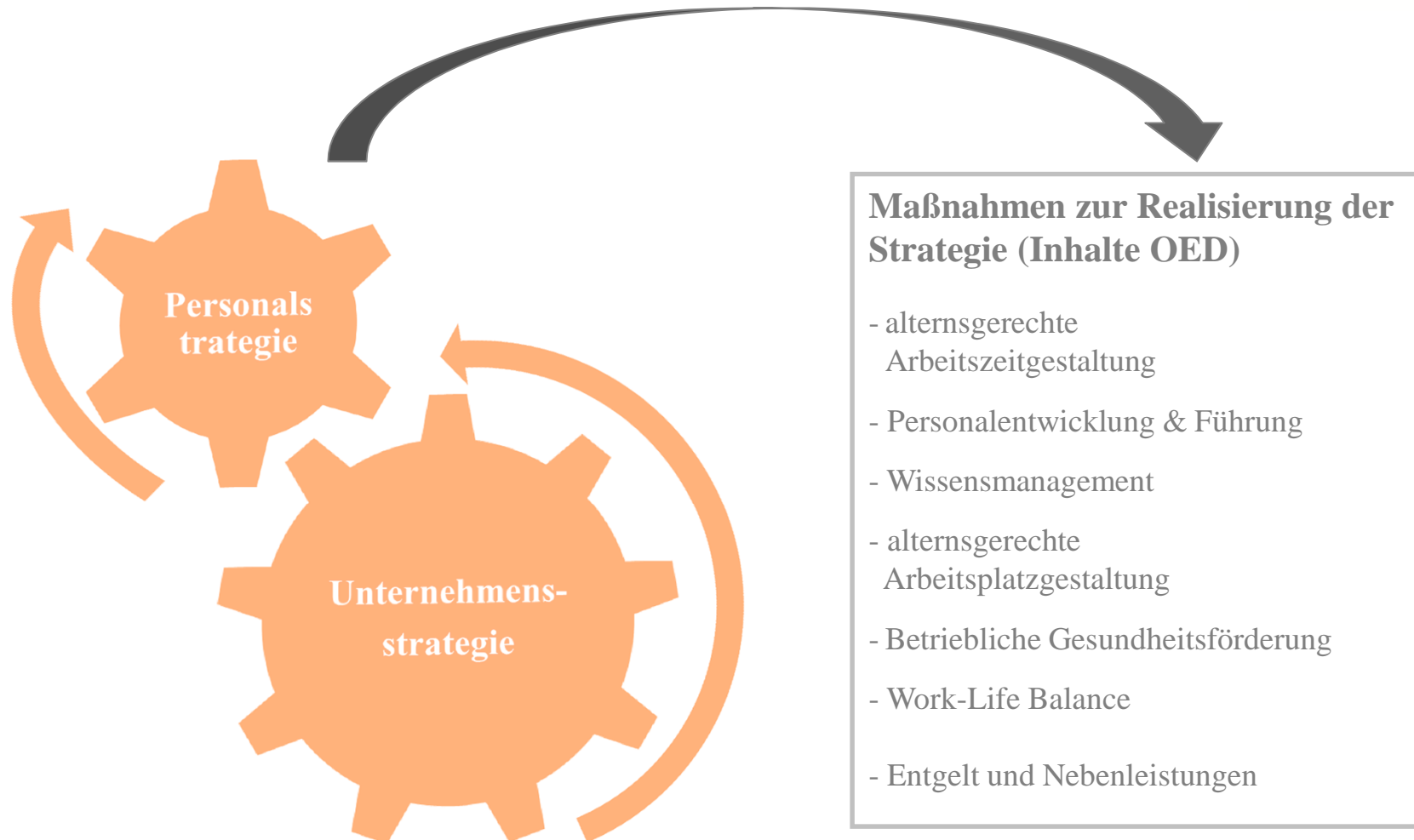
- Ermittlung der Verbreitung von (Einzel-)Instrumenten zur Flexibilitätssteigerung und Stabilitätssicherung in der deutschen Wirtschaft
- Entwicklung eines Gesamtkonzepts betrieblicher Organisationsentwicklung und Personalpolitik, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine ausgewogene Balance ihrer Flexibilitätsstrategien und Stabilitätsbedürfnisse unterstützt
- Dazu: Konzeption eines „EFQMplus-Konzepts“ entwickelt und Integration von zwei neuen, mitarbeiterorientierten und flexiblen personalpolitischen Konzepten als Zusatzmodule (ROWE, OED)
- Erprobung und Evaluation in 20 Pilotunternehmen

Das EFQMplus-Konzept

EFQMplus



OED - Overall Employment Deal



ROWE - Results Only Work Environment

→ **STRONG** - Strikte Ergebnisorientierung

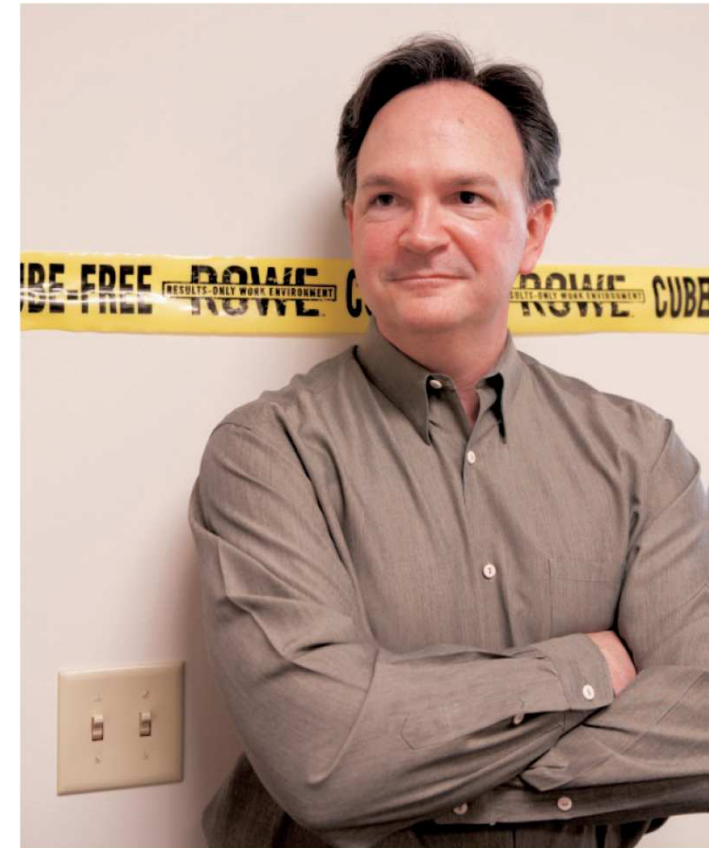


Neues Personalkonzept aus den USA, in verschiedenen Unternehmen erprobt und wissenschaftlich ausgewertet

Idee: Leistung bemisst sich ausschließlich am Ergebnis, nicht an der Arbeitszeit.

Voraussetzungen:

- Mitarbeiter verfügen über ein gutes Zeit- und Selbstmanagement, können sich selbst gut motivieren, selbstständig arbeiten;
- Führungskräfte erhalten eine große Verantwortung: Sie vereinbaren Ziele, die realistisch, messbar, praktikabel und doch anspruchsvoll sind. Sie erhalten eine neue Rolle und werden zum Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter. Sie schaffen solche Rahmenbedingungen, dass die Beschäftigten ihre vereinbarten Ziele erreichen.



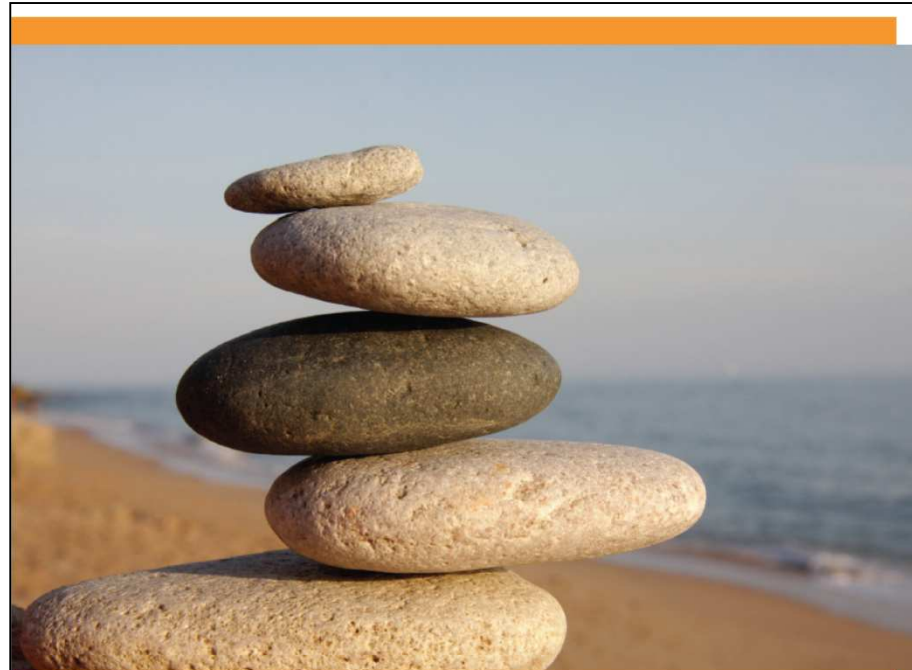
„Wir haben gelernt, Mitarbeiter nicht mehr wie Kinder zu behandeln“, sagt Best-Buy-Manager John Moynihan

Quelle: Brand eins 05/2007, S. 104.

Kooperationsmöglichkeiten beim Projekt VITNESS



- Teilnahme als Pilotunternehmen - Entwicklung und Umsetzung eines maßgeschneiderten EFQMplus-Konzepts mit Schwerpunkt Ergebnisorientierung (ROWE-STRONG) oder Demografiemanagement (OED)
- Teilnahme an Erfahrungsaustauschtreffen; Erhalt von Informationspaketen, Untersuchungsergebnisse aus Studien und Good-Practice-Beispiele



Ergebnisbericht der XY GmbH

Entstanden im Rahmen des Projektes



GEFÖRDERT VON:



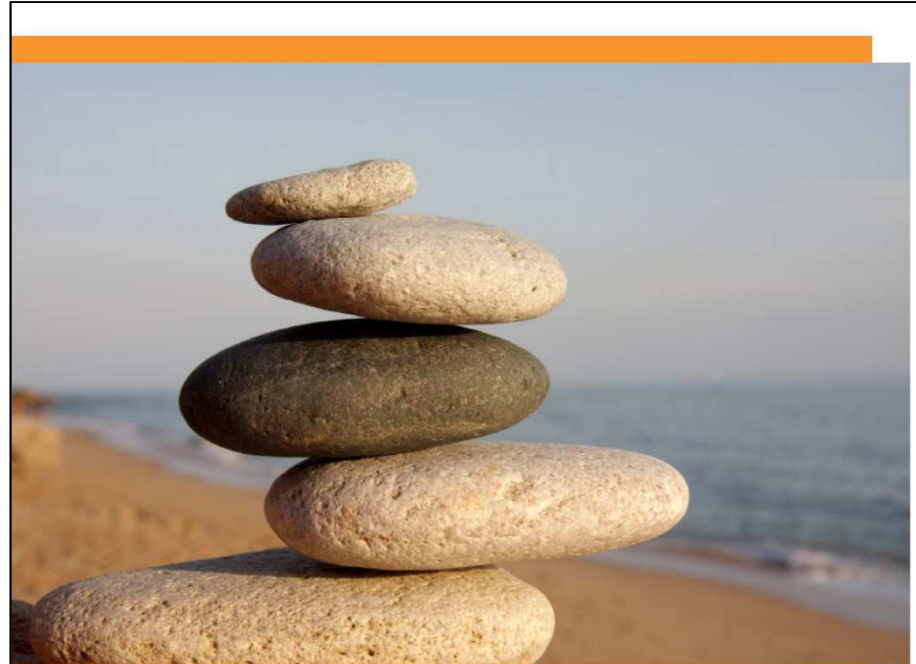
EUROPÄISCHE UNION



Projektträger in DLR



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität



Das EFQMplus-Konzept

inklusive der Module ROWE und OED

Entwickelt im Rahmen des Projektes



GEFÖRDERT VON:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



DLR
Forschung für alle



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Kontakt zu den Projektpartnern



Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung
Breslauer Straße 48 · 76139 Karlsruhe

Dr. Steffen Kinkel, steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de

Dr. Hans-Dieter Schat, hans-dieter.schat@isi.fraunhofer.de



Hochschule Fresenius

Im Mediapark 4c · 50670 Köln

Prof. Dr. Ralf Neuhaus, neuhaus@hs-fresenius.de



Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Uerdinger Straße 56 · 40474 Düsseldorf

Prof. Dr. Sascha Stowasser, s.stowasser@ifaa-mail.de

Sarah Probst, s.probst@ifaa-mail.de



Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21 · 50668 Köln

Christiane Flüter-Hoffmann, flueter@iwkoeln.de

Julia Ottmann, ottmann@iwkoeln.de



RKW Kompetenzzentrum Eschborn

Düsseldorfer Straße 40 · 65760 Eschborn

Dr. Thomas Hoffmann, t.hoffmann@rkw.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gerne stehe ich jetzt und auch zu einem späteren Zeitpunkt für Ihre Fragen zur Verfügung.

Christiane Flüter-Hoffmann

Senior Researcher
Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“



Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Postfach 19 10 42
50459 Köln
Telefon: 0221 4981-841
Fax: 0221 4981-99841
E-Mail: flueter@iwkoeln.de
www.iwkoeln.de