



Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln



# **Flexibilität und Stabilität in Balance – neue Erkenntnisse zu einer vertrauten Verbindung**

**Prof. Dr. Michael Hüther**

**Direktor, Institut der deutschen Wirtschaft Köln**

**Köln, 20.09.2012**

**iW.KÖLN.WISSEN**  
SCHAFFT KOMPETENZ.



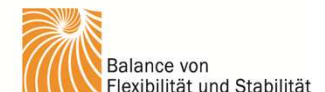
## Projektpartner VITNESS



VITNESS =

Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren

GEFÖRDERT VON:



# Agenda

FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT IN UNTERNEHMEN

INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE

AUSBLICK UND DISKUSSION

# Agenda

FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT IN UNTERNEHMEN

INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE

AUSBLICK UND DISKUSSION

# Flexibilität und Stabilität im Unternehmen

- **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 von Prozessen
- **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

# Stichprobe HR-Personal-Panel 2010

## Branchengruppen

Bauwirtschaft



Verarbeitendes Gewerbe



Dienstleistungen



N = 1.853 Personalverantwortliche oder Geschäftsführer

# Stichprobe HR-Personal-Panel 2010

## Größenklassen in Anzahl der Beschäftigten

1-49



50-249

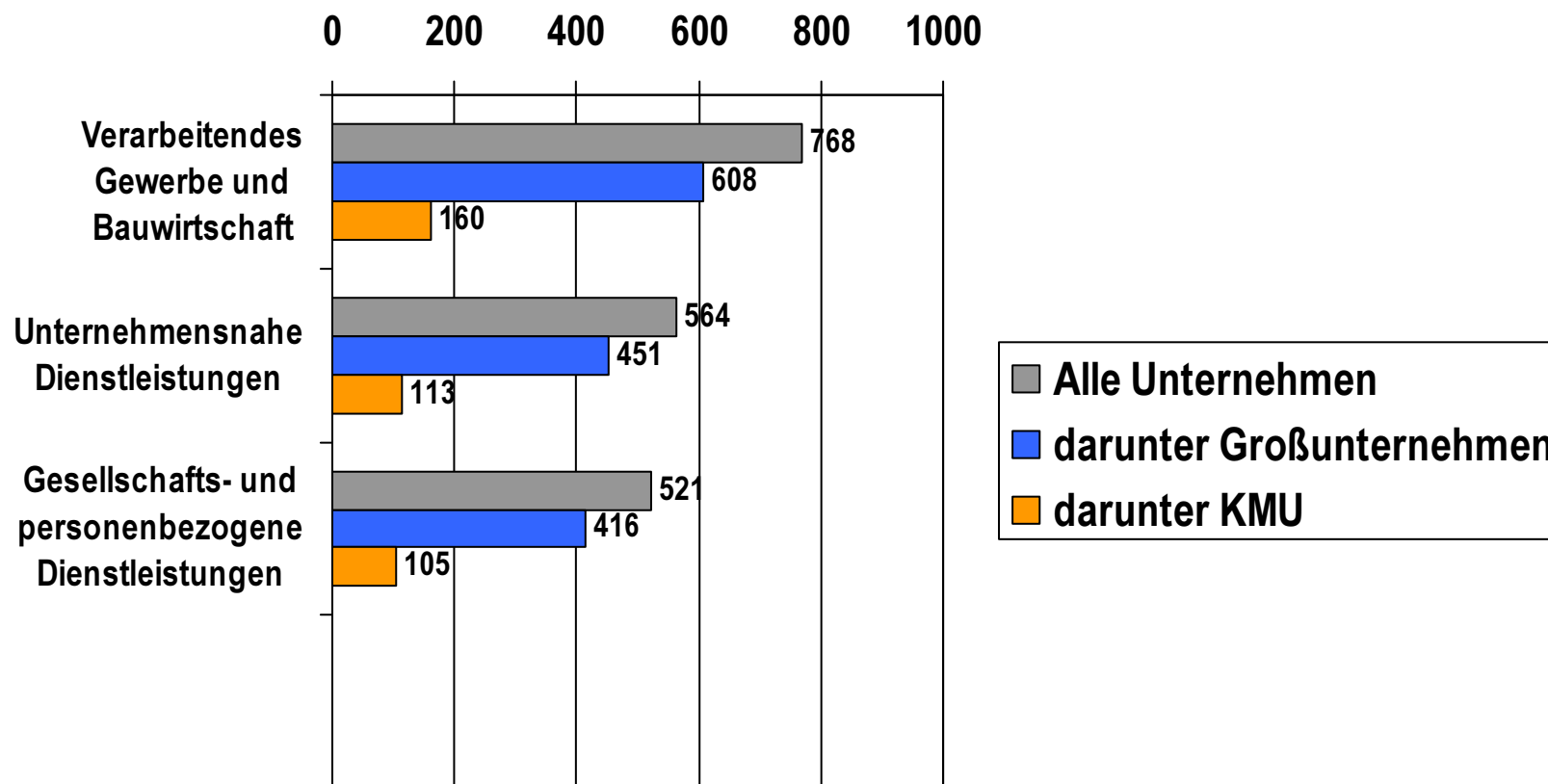


250 und mehr



N = 1.853 Personalverantwortliche oder Geschäftsführer

# Struktur der Stichprobe



Quelle: IW-Personal-Panel 2010



# Deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt

Überblick über die Anzahl der Unternehmen nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen

Umsatz	Insgesamt	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte von... bis...			
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
bis 2 Mio.	3.414.772	3.237.878	160.270	14.404	2.220
über 2 bis 10 Mio.	137.018	41.368	76.821	17.690	1.139
über 10 bis 50 Mio.	35.065	4.581	9.367	18.131	2.986
über 50 Mio.	10.393	671	900	3.328	5.494
Insgesamt	3.597.248	3.284.498	247.358	53.553	11.839

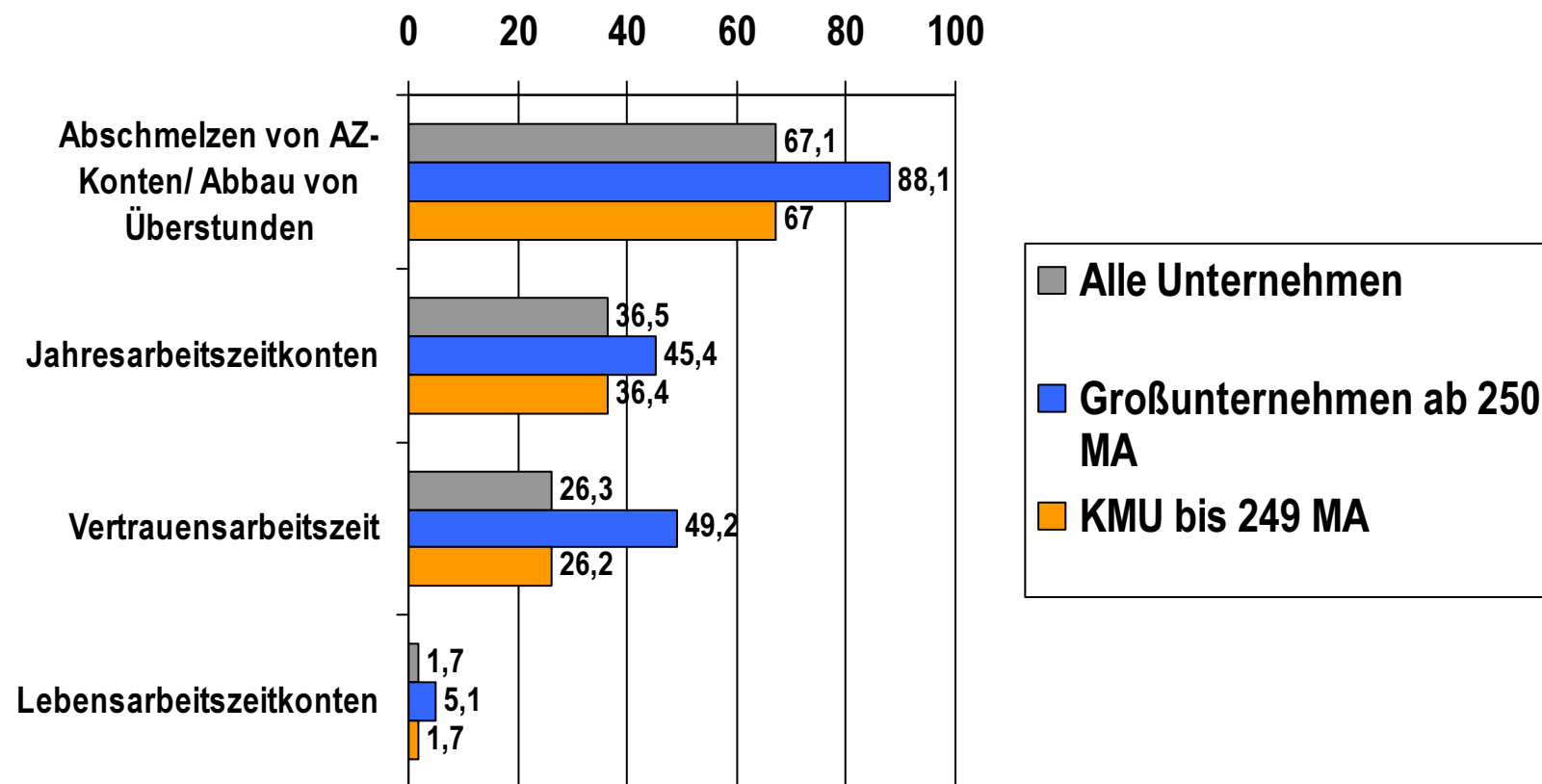
 KMU nach EU-Definition (= maximal 249 Beschäftigte und maximal 50 Mio. Umsatz)

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2011

- Im Jahr 2011 gab es fast 3,6 Mio. Betriebe in Deutschland.
- 99 Prozent von ihnen sind KMU nach der EU-Definition.
- Das IW-Personal-Panel hat diese Struktur bei der Hochrechnung berücksichtigt.

# Maßnahmen zur internen Flexibilität

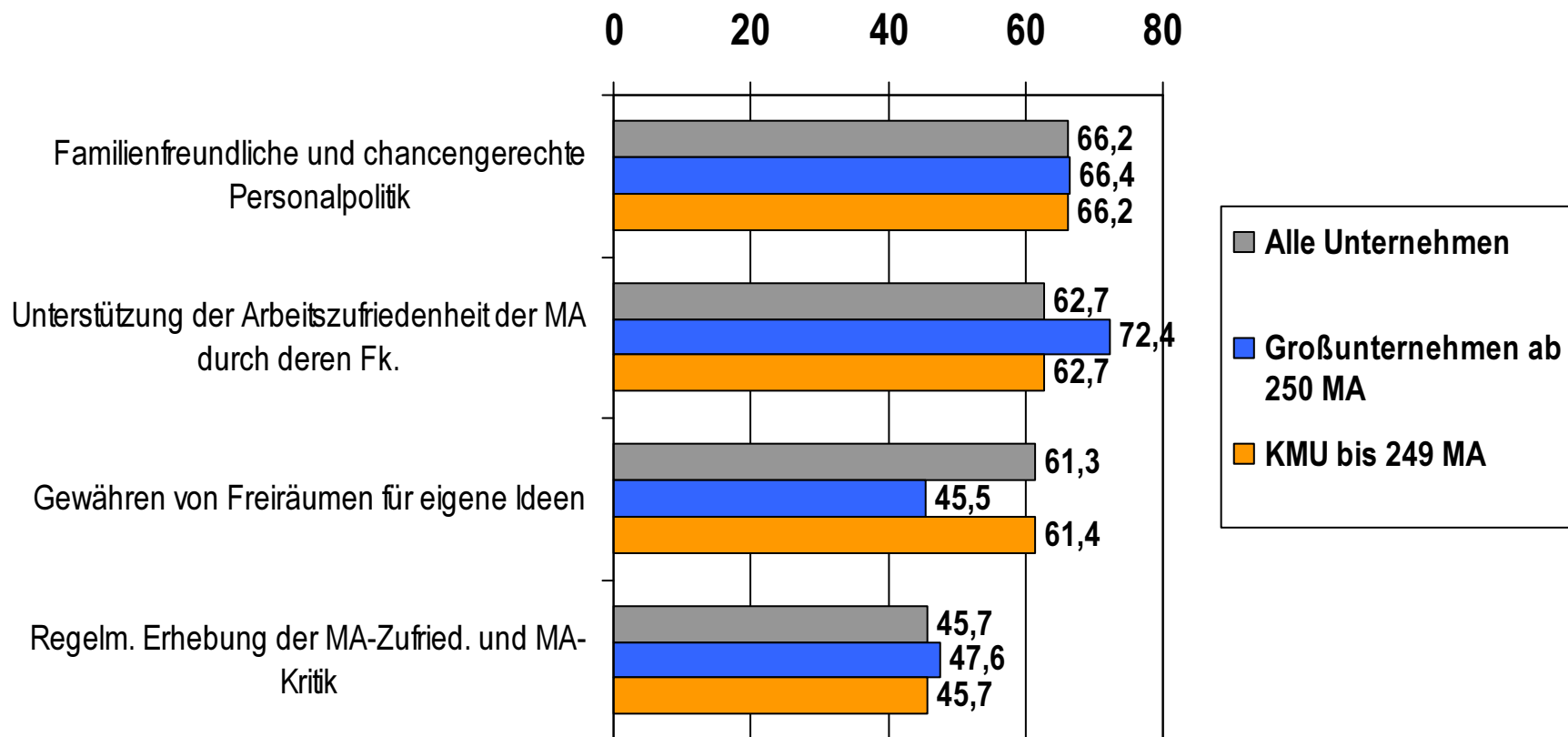
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel 2010

# Instrumente zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

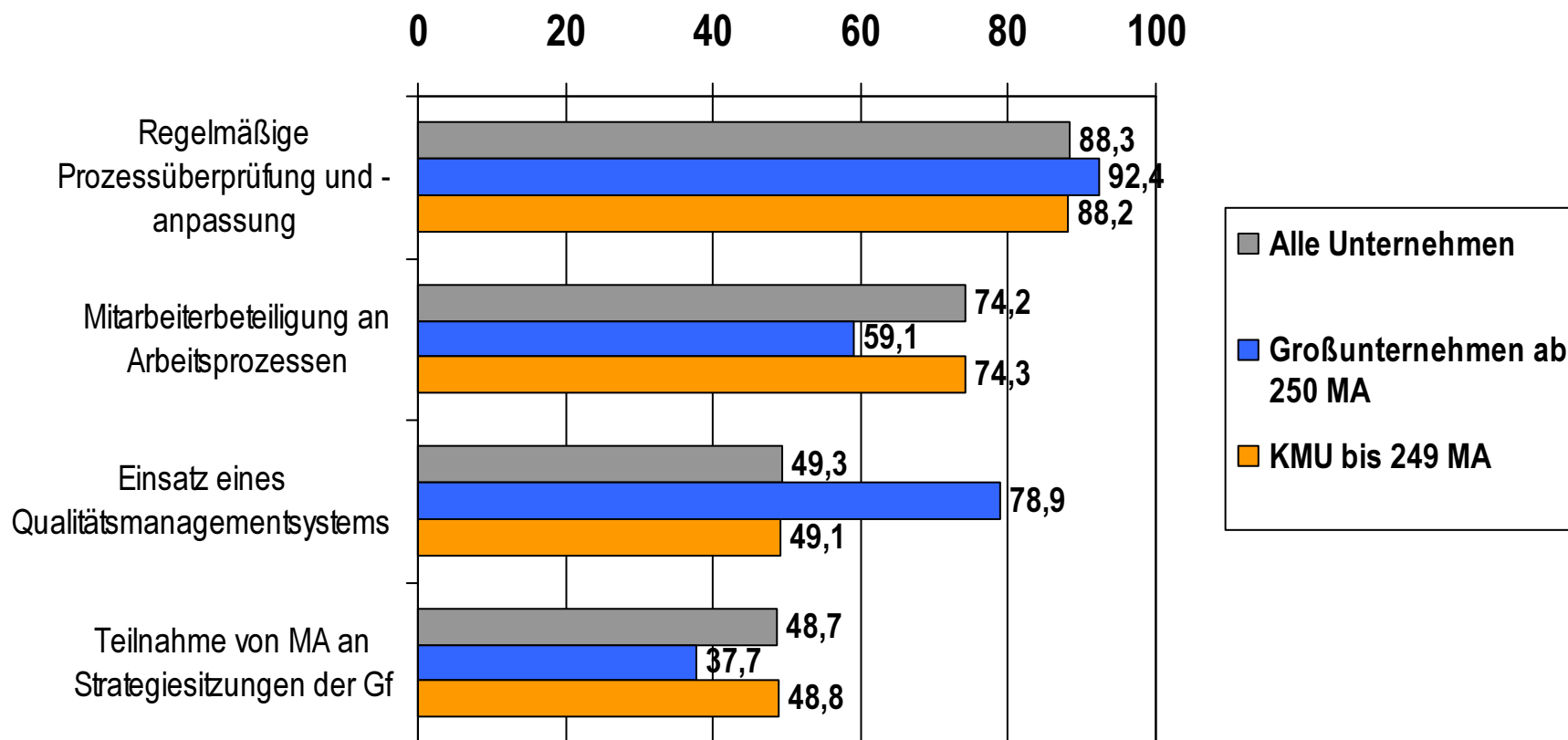
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel 2010

## Instrumente zur Verbesserung von Geschäftsprozessen

Anteil der Unternehmen, die diese Instrumente praktizieren, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel 2010

# Agenda

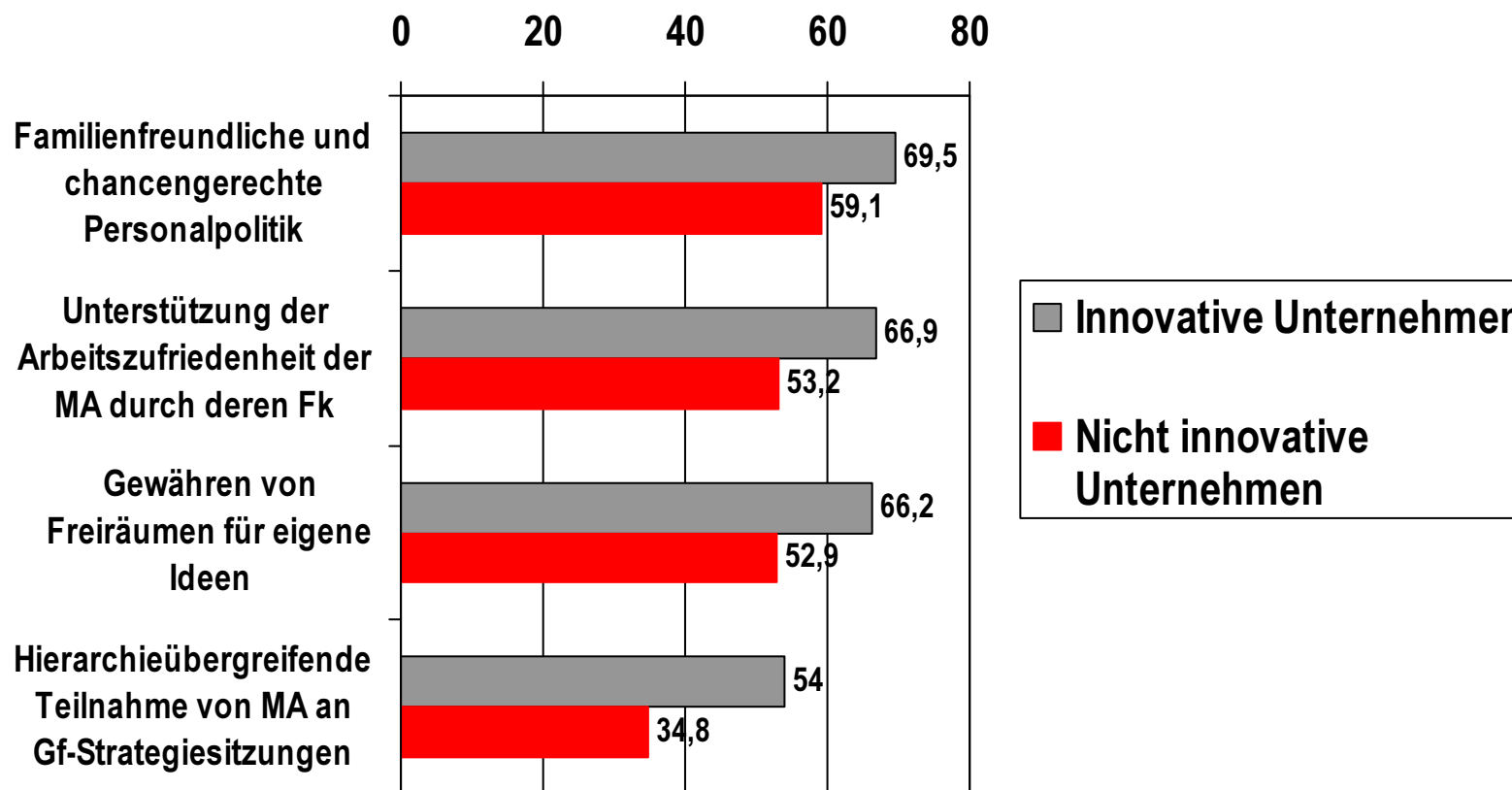
FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT IN UNTERNEHMEN

INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE

AUSBLICK UND DISKUSSION

## Vergleich: Innovative und nicht innovative Unternehmen

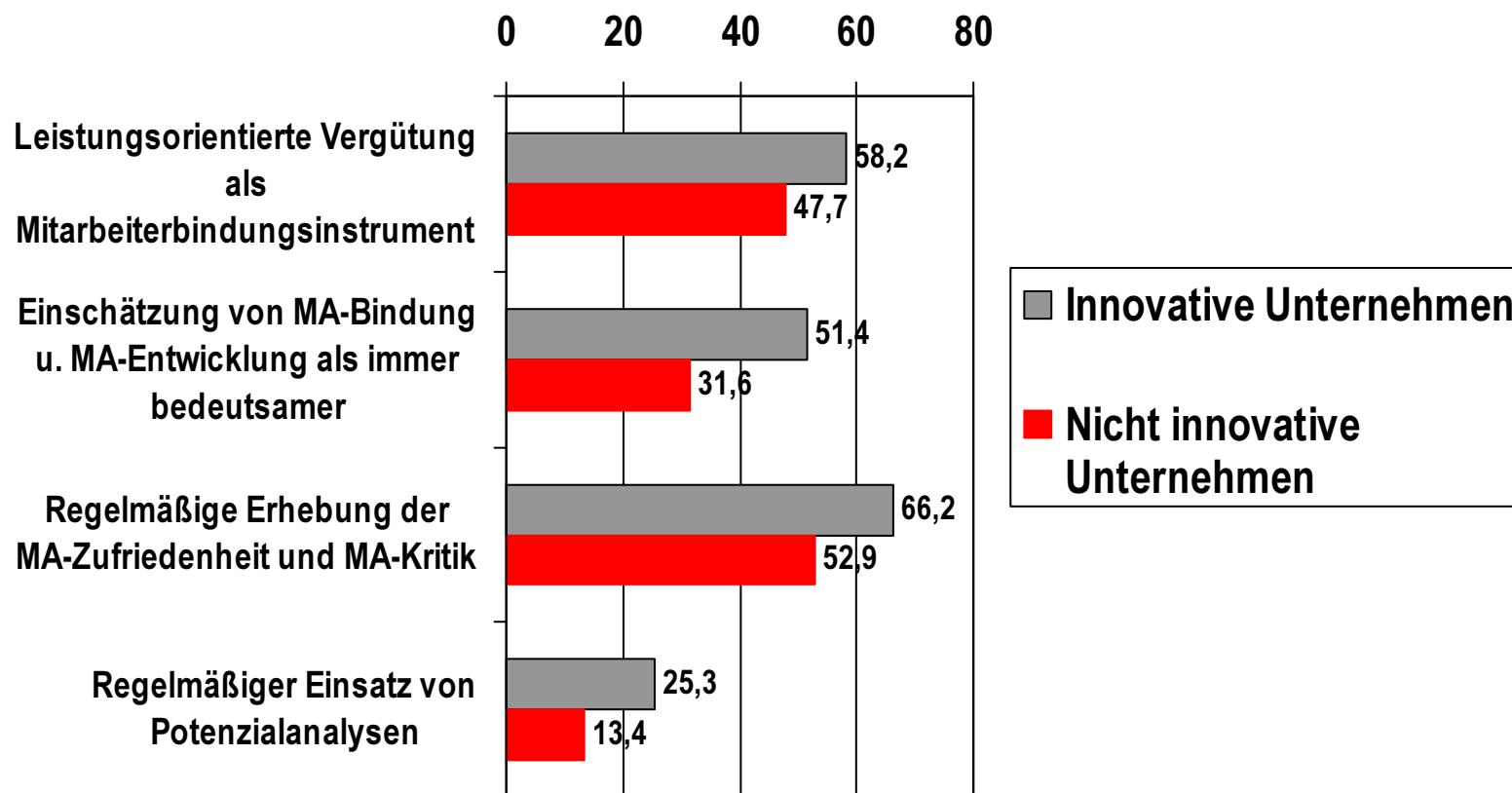
Innovativ: Unternehmen hat in den letzten drei Jahren mindestens eine Produkt- oder Prozessinnovation umgesetzt; Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel 2010

## Vergleich: Innovative und nicht innovative Unternehmen

Innovativ: Unternehmen hat in den letzten drei Jahren mindestens eine Produkt- oder Prozessinnovation umgesetzt; Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel 2010

# Agenda

FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT IN UNTERNEHMEN

INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE

AUSBLICK UND DISKUSSION



## Ausblick zur Studie

- Insgesamt zeigt die Studie, dass Unternehmen keineswegs Hire-and-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 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.

## Weitere Informationen: [www.vitness.info](http://www.vitness.info)



Veröffentlichung im November 2012

\*Kostenloser Download (PDF) über [www.vitness.info](http://www.vitness.info)

\*Kostenlose Bestellung (Print) per E-Mail an [vitness@iwkoeln.de](mailto:vitness@iwkoeln.de)

Entwickelt im Rahmen des Projektes   
Flexibilität und Stabilität in Balance



- Die Leseprobe mit den wichtigsten Ergebnissen der vorgestellten Befragung liegt heute aus.
- Wer den vollständigen VITNESS-Leitfaden in gedruckter Form wünscht, möge seine Visitenkarte in die bereit gestellte Box werfen oder eine E-Mail an [vitness@iwkoeln.de](mailto:vitness@iwkoeln.de) schreiben.

- Die Pdf-Version steht ab November 2012 auf [www.vitness.info](http://www.vitness.info) zum Download bereit.