

## Personalmanagement

Personal-Center durchsuchen  Suchen

[Personalmanagement](#) > [Organisation & Controlling](#)

### Personalkosten senken - aber richtig!



Ausgaben	
Kostenstelle	
Miete	1,25
Personal	34,2
KFZ	
elefon	

**In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist die Senkung von Personalkosten ein effektives Vorgehen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Entlassungen schaden dabei aber manchmal mehr, als dass sie nützen.**

In der ersten Wirtschaftskrise zu Beginn dieses Jahrtausends verfolgte man in vielen Unternehmen vorwiegend den einfachsten Weg der Personalkostensenkung - cost cutting durch Massenentlassungen. Doch als der Aufschwung kam, waren gerade diese Betriebe nicht mehr dazu in der Lage, die eingehenden Aufträge profitabel umzusetzen. Sie konnten das benötigte Personal nicht wieder in der gewünschten Anzahl und Qualität rekrutieren, klagten über Fach- und Führungskräftemangel und den "War for Talents".

#### Aus der Krise 2001 lernen

In der gegenwärtigen Finanzkrise suchen die Unternehmens- und Personalleiter nach besseren Alternativen, um auch nach der Erholung der Wirtschaft auf ihre Mitarbeiter als ihre wichtigste Ressource zurückgreifen zu können.

Abbau von Überstunden, Einstellungsstopps, Freisetzung von Zeitarbeitskräften und weitere klassische Methoden wie das Streichen oder Kürzen freiwilliger Zulagen und Sozialleistungen sind erste Maßnahmen, um unter Vermeidung von betriebsbedingten Kündigungen schnell Personalkosten zu senken. Bei genauerem Betrachten eröffnen sich bei den klassischen und anderen Methoden weitere Einsparpotenziale, die nicht in allen Betrieben ausreichend genutzt werden.

#### Arbeitszeit flexibilisieren und Kosten senken

So lässt sich der Abbau von Überstunden sinnvoll mit einer generelleren Flexibilisierung der Arbeitszeit verbinden, indem - sofern tarifvertraglich machbar - der Überstundenausgleich ausschließlich durch Freizeit erfolgt. Dadurch werden Zuschläge vermieden. Dabei ist darauf zu achten, dass sich der Zeitpunkt für den Freizeitausgleich am Arbeitsanfall orientiert.

Wo die erforderlichen Bedingungen erfüllt sind, können Unternehmen in Absprache mit den Arbeitnehmern Kurzarbeit beantragen. Firmen, die 2010 erstmals Kurzarbeit beantragen, können ihre Arbeitnehmer bis zu 18 Monate weiter beschäftigen.

#### Geringe Arbeitsauslastung als Chance nutzen

Vorausschauende Unternehmensleiter nutzen die Zeit zur Analyse und Weichenstellung für künftige Herausforderungen. Dazu bieten sich mehrere Handlungsfelder an, in denen auf längere Sicht Personalkosten reduziert werden können.

Zeiten geringerer Arbeitsauslastung können sinnvoll für die Dokumentation von Kerninformationen und stellenspezifischem Wissen genutzt werden. So wird gewährleistet, dass das Wissen der besonders erfahrenen Mitarbeiter auch dann im Unternehmen bleibt, wenn diese einmal ausscheiden.

#### Kompetenzen inventarisieren

Oft kennen Arbeitgeber nicht alle Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Eine Personalinventur bringt verborgene Fähigkeiten, Potenziale und Karriereinteressen ans Licht. Die Ergebnisse können für eine passgenauere Stellenbesetzung genutzt werden, zudem werden Kosten und Opportunitätskosten von Fehlbesetzungen vermieden.

Häufig offenbart die Personalinventur Erfahrungen, Interessen und Potenziale, die auf zu besetzenden Positionen benötigt werden. Eine gezielte Weiterbildung und Wissensaktualisierung dieser Mitarbeiter ist mit geringeren Kosten verbunden als

eine Neuanstellung.

### **Junge Talente kostengünstig gewinnen**

Dabei können vielfältige Förderprogramme für die Weiterbildung von Arbeitnehmern in Anspruch genommen werden. Gerade bei den von Kurzarbeit betroffenen Unternehmen hat sich gezeigt, dass die speziellen Angebote der Bundesagentur für Arbeit nicht voll ausgeschöpft werden.

Erfolgsorientierte Unternehmen mit dem nötigen Polster nutzen die Marktgegebenheiten und besetzen gerade jetzt Stellen für Fachkräfte mit Potenzialträgern, die unter "normalen" Marktbedingungen eine solche Position nicht oder nur zu einem weitaus höheren Gehalt antreten würden.

### **Variable Vergütung auf Kostensenkung ausrichten**

Unternehmen, die bereits variable Vergütungssysteme nutzen, profitieren besonders in konjunkturschwachen Zeiten davon, weil die Kosten für diese Entgeltteile automatisch sinken - vorausgesetzt, das System ist entsprechend ausgerichtet.

Ein zusätzlicher Einspareffekt lässt sich erreichen, indem das Bonussystem konsequent auf das Ermitteln und Realisieren von Kostensenkungspotenzialen ausgerichtet wird. Eine Prämie für realisierte Einsparungen belastet zwar einmalig das Personalbudget, spart aber bald danach Kosten in weitaus höherem Umfang ein.

### **Steuern und Sozialabgaben senken**

Eine weitere sehr effektive Möglichkeit ist die Nutzung steuerfreier Vergütungsbestandteile. Der Arbeitgeber kann seinen Mitarbeitern einen neuen PC als Sachleistung wesentlich günstiger anbieten, als diese das Gerät vom Gehalt privat kaufen könnten. Diese Möglichkeiten der Senkung von Lohnzusatzkosten werden gerade in den Unternehmen des Mittelstands noch nicht hinreichend ausgeschöpft.

### **Im Dialog mit den Mitarbeitern gemeinsam den Sturm bewältigen**

Gibt es Alternativen zu Entlassungen, wenn die Luft noch enger wird? Der offene Dialog mit den Mitarbeitern kann Wunder wirken. Oftmals sind die Mitarbeiter aus ihrem Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes zu einem prozentualen Gehaltsverzicht bereit.

Die Chance auf eine verträgliche Einigung erhöht sich durch die Zusage des Arbeitgebers, in besseren Jahren die zuvor nicht ausgezahlten Gehaltsanteile zusätzlich auszuschütten. Solche betriebliche Bündnisse sind primär eine Option für Unternehmen ohne Tarifbindung oder für solche, in denen Öffnungsklauseln im Tarifvertrag derartige Absprachen ermöglichen.

### **Motivation für ausgesuchte Mitarbeiter fördern und Talente binden**

Langfristig ist die beste Maßnahme der Personalkostensenkung die Identifikation, Motivation und Bindung der wichtigsten Mitarbeiter. Geringe Arbeitszufriedenheit und mangelndes Engagement der Mitarbeiter treiben die Personalkosten in die Höhe, nicht nur aufgrund höherer Fehlzeiten und niedrigerer Leistungsbereitschaft.

In einer auf Wertschätzung und Eigenverantwortung ausgerichteten Unternehmenskultur können Leistungsträger, Talente und strategisch wichtige Funktionsträger ein Engagement für das Unternehmen entwickeln, das langfristig zur effektivsten Senkung der Personalkosten führt.

(Gunther Wolf / Bild: Bilderbox, Fotolia.com)



#### **Gunther Wolf**

*Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Er ist Geschäftsführer der Wolf Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. Group Unternehmensgruppe.*

*Internet: [www.gunther-wolf.de](http://www.gunther-wolf.de)*

*E-Mail: [g.wolf@gunther-wolf.de](mailto:g.wolf@gunther-wolf.de)*