

Kaiser, Stephan; Müller-Seitz, Gordon; Ringlstetter, Max J.

Article

Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen: Eine kritische Betrachtung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Kaiser, Stephan; Müller-Seitz, Gordon; Ringlstetter, Max J. (2005) : Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen: Eine kritische Betrachtung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 3, pp. 252-272

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105183>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz, Max Ringlstetter*

Der Beitrag eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements in Unternehmenskrisen: Eine kritische Betrachtung**

Unternehmenskrisen sind seit langem Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung. Relativ wenig Aufmerksamkeit wurde dem Thema Unternehmenskrise jedoch bisher seitens der Personalforschung gewidmet. Dies dient dem vorliegenden Beitrag als Anlass, zwei Zielsetzungen zu verfolgen: Erstens soll eine qualitative Inhaltsanalyse bisheriger personalwirtschaftlicher Publikationen das Forschungsfeld erschließen. Zweitens ist es Ziel, das häufig vorzufindende Postulat eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements zur Vermeidung von Unternehmenskrisen zu hinterfragen. Insgesamt zeigen die Befunde, dass einige Flexibilitätsdimensionen in der bisherigen personalwirtschaftlichen Forschung vernachlässigt wurden und ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management zur Krisenvermeidung auf nur schwer einzuhaltende Voraussetzungen trifft.

The Contribution of a Flexibility-orientated Human Resource Management in the Case of Corporate Crises: A Critical Examination

Corporate crises are a well-investigated topic in business research. In this respect, it seems surprising that there are relatively few contributions from the field of human resource management (HRM). Therefore, the aims of this article are as follows: First, a qualitative content analysis of the literature published so far is conducted in order to elucidate HRM-related publications in this field. Second, the frequently cited postulate that flexibility-orientated HRM helps to prevent corporate crises is challenged. The overall results suggest that previous HRM-research neglected several dimensions of flexibility. Moreover, it is revealed that several constraints complicate the contribution of flexibility-orientated HRM in crises.

Key words: **Crisis, Crisis Management, Human Resource Management, Flexibility, Content Analysis**

* Dr. Stephan Kaiser, Jg. 1971, Wissenschaftlicher Assistent an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für Organisation und betriebliches Personalwesen, Auf der Schanz 49, D – 85049 Ingolstadt. E-Mail: Stephan.Kaiser@ku-eichstaett.de.

Dipl.-Kfm. Gordon Müller-Seitz, Jg. 1978, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für Organisation und betriebliches Personalwesen, Auf der Schanz 49, D – 85049 Ingolstadt.

Prof. Dr. Max Ringlstetter, Jg. 1959, Professor an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt, Lehrstuhl für Organisation und betriebliches Personalwesen, Auf der Schanz 49, D – 85049 Ingolstadt.

** Artikel eingegangen: 29.10.2004

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 18.7.2005.

1. Problemstellung und Vorgehen

Ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld oder Fehler des Managements eskalieren häufig in so genannten Unternehmenskrisen. Einige Modelle des organisationalen Lebenszyklus legen es sogar nahe, Unternehmenskrisen als Normalfall und damit als permanente Begleiterscheinung unternehmerischen Handelns aufzufassen (Greiner 1972; allgemein Ringlstetter/Kaiser 2004). Für den Fortbestand eines Unternehmens in einer wirtschaftlich schwierigen Situation dürfte somit ein wirksames Krisenmanagement unverzichtbar sein. Diesbezüglich dominieren Betrachtungen aus finanzwirtschaftlicher bzw. organisatorischer Perspektive, wie etwa jene unter dem Schlagwort Change Management. Insgesamt stellt die Literatur zu Unternehmenskrisen bzw. zum Krisenmanagement dabei sowohl reaktive Aspekte der Krisenbewältigung als auch proaktive Aspekte der Krisenvermeidung in den Mittelpunkt (Krystek 1987, 109 ff.; Töpfer 1999, 17 ff.; mit Fokus auf Krisenbewältigung von der Horst 2000). Hinsichtlich der Krisenvermeidung wird häufig argumentiert, dass eine Erhöhung der unternehmensseitigen Flexibilität nützlich sei (von der Oelsnitz 1994), um mit der erhöhten Komplexität und Unsicherheit (Gmür 1996, 287 ff.) proaktiv umzugehen.

Es ist nahe liegend, dass auch dem Humanressourcen-Management im Rahmen der Unternehmenskrise bzw. im Krisenmanagement eine Bedeutung zukommt (stellvertretend Scholl/Blumenschein 1979; Nagel 1997). Der vorliegende Beitrag unternimmt in diesem Zusammenhang den Versuch, die bisher veröffentlichte Literatur zum Themenbereich „Unternehmenskrise und Humanressourcen-Management“ auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse zu untersuchen, um Schwerpunkte und etwaige Defizite der bisherigen Forschung zu identifizieren. Gegenwärtig wird diesbezüglich vor allem der Abbau von Personal als typische Strategie der Krisenbewältigung thematisiert (exemplarisch Stahlmann et al. 2004, 382 f.), aber beispielsweise auch Aspekte der Remotivation (allgemein Wunderer/Küpers 2003, 69 ff.) und des Umgangs mit verbleibenden, demotivierten Mitarbeitern (z.B. Hertig 1996, 195 ff.). Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich nun kritisch mit den primär an flexibilitätsorientierten Aspekten ausgerichteten wissenschaftlichen Beiträgen. Somit steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management zu einem proaktiven Krisenmanagement und damit zur Vermeidung von Unternehmenskrisen beitragen kann.

Aufbauend auf der Inhaltsanalyse wird entlang der bisherigen unternehmens- und personalbezogenen Flexibilitätsforschung diskutiert, welche Dimensionen eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements sich tatsächlich als proaktives Krisenmanagement werten lassen. Zudem kommt es im Rahmen der Auseinandersetzung mit den in den Abhandlungen diskutierten Empfehlungen zur Identifikation diverser bis dato vernachlässigter Fragestellungen. Ein Fazit sowie eine kritische Würdigung der Ergebnisse und des Vorgehens runden den Beitrag ab.

2. Unternehmenskrise und Krisenmanagement

Obwohl bisher keine einheitliche Theorie oder allgemein anerkannte Definition des Phänomens Unternehmenskrise aus betriebswirtschaftlicher Perspektive existiert, lassen sich dennoch einige zentrale Elemente identifizieren. So kann man unter Krise allgemein den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung verstehen (Krystek

1987, 3), welcher gleichsam einen Wendepunkt markiert, dessen konkreter Ausgang noch nicht absehbar ist und zudem die gesamte Unternehmung oder dominante Ziele gefährden kann. Autoren wie Franke (1997, 29 ff.) oder Töpfer (1999, 25) weisen daher auf die ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten einer Krise hin und betonen neben den Risiken auch die Chancen. Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskrise ist überdies anzumerken, dass die Identifikation der Kernelemente bzw. die Interpretation der jeweiligen Krisensituation naturgemäß ein Wahrnehmungsphänomen darstellt. Daher kann die Aussage stets, je nach (sozialer) Rekonstruktion des betreffenden Beobachters, zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Da diese Problematik jedoch nahezu alle sozialwissenschaftlichen Phänomene betrifft, soll hier eine weitergehende Diskussion der Wahrnehmungsproblematik nicht stattfinden.

Die betriebswirtschaftliche Krisenforschung ist vor allem eine Forschung nach Krisenursachen. Ausgehend vom Grundsatz der Einmaligkeit von Insolvenzen werden Kataloge von extra- und intrasystemischen Insolvenzursachen aufgestellt (stellvertretend Weisel 1982, 108 ff. sowie 255 ff.). Krystek (1987, 33) differenziert die betriebswirtschaftliche Krisenursachenforschung weiter in eine quantitative sowie qualitative Strömung.

- Die quantitative Krisenursachenforschung unternimmt den Versuch, anhand der Auswertung statistisch leicht erfassbarer Daten bzw. bestimmter formaler Merkmale von in Krisen befindlichen Unternehmen Hinweise auf Krisenursachen zu erhalten (exemplarisch Rödl 1979, 56 ff.).
- Hiervon lässt sich die am häufigsten in der Literatur zitierte und diskutierte Strömung, die qualitative Ursachenforschung, abgrenzen. Deren Vertreter versuchen durch Interpretation von Berichten, Auswertung von Umfragen und Expertenmeinungen sowie durch die Analyse von Krisenverläufen Informationen über die Krisenursachen zu erhalten (Böckenförde 1991, 30 ff.; Krystek 1987, 44 ff.).

Jenseits der Krisenursachenforschung werden Krisen häufig anhand weiterer Merkmale charakterisiert. Ergebnis sind so genannte Typen von Unternehmenskrisen. Möglich wäre es beispielsweise, sie hinsichtlich ihres Aggregatzustands (potenziell, latent oder akut; Krystek 1981, 56) oder der Dauer (kurz-, mittel- oder langfristig; Hertig 1996, 22) zu unterscheiden. Für die nachstehende Diskussion spielen Krisentypen insofern eine Rolle, als hauptsächlich solche Krisen betrachtet werden, die nachhaltig eine gewisse Personalkostenproblematik und somit Handlungsbedarf seitens des Humanresources-Managements erzeugen.

Aufgrund der Anwendungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich ein großer Teil der Krisenforschung zudem mit der Ausgestaltung eines so genannten Krisenmanagements. Unter den Begriff Krisenmanagement lassen sich all jene Maßnahmen subsumieren, mit denen die Unternehmensführung einen aus ihrer Sicht positiven Einfluss auf Ausbruch, Verlauf oder Ende einer Unternehmenskrise nehmen kann (Krystek 1987, 89 ff.; Müller 1985, 38). Es handelt sich daher um die effektive und effiziente Antizipation, Prävention und gegebenenfalls Handhabung bzw. Reaktion auf Unternehmenskrisen (Grenz 1987, 50 f.). Ferner existiert ein heterogenes Klassifikationsspektrum hinsichtlich des Begriffs Krisenmanagement. Neben der Unterscheidung eines strategischen, operativen oder liquiditätssichernden

Krisenmanagements (Müller 1985, 57) hat sich in Anlehnung an identifizierte Krisenphasen vor allem die Unterteilung in ein aktives (präventiv/antizipativ) bzw. ein reaktives (repulsiv/liquidativ) Krisenmanagement etabliert (Krystek 1987, 108; Linde 1994, 15 ff.; Töpfer 1999, 15 ff.). Diesbezüglich lassen sich in der wissenschaftlichen Diskussion zwei Extrempositionen ausmachen, die jeweils vom Ersatz des einen durch das andere sprechen (Hahn/Krystek 1984, 9 f.; Hertig 1996, 74 f.). Einerseits kann aktives Management Unternehmenskrisen weitgehend verhindern und somit reaktives Krisenmanagement nahezu überflüssig machen (Linde 1994, 38). Andererseits verweisen einige Autoren auch auf die Unvorhersehbarkeit bzw. Unvermeidbarkeit von Unternehmenskrisen und stellen dabei die reaktive Krisenbewältigung in den Mittelpunkt der Betrachtung (u.a. Krystek 1981, 81 ff.).

3. Unternehmenskrise und Humanressourcen-Management: Stand der Forschung

Um den Stand der Forschung zum Thema „Unternehmenskrise und Humanressourcen-Management“ darzustellen, wurde eine Inhaltsanalyse der bis dato veröffentlichten Literatur vorgenommen. Aus Gründen der Transparenz und um die Argumentation nachvollziehbar zu machen, steht im folgenden Teil zunächst die Explikation der einzelnen Teilschritte der Inhaltsanalyse im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Merkmale dieser Methode sowie die Anwendung vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Beitrags werden in einem ersten Schritt dargelegt (3.1). Anschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben (3.2). Hierauf aufbauend folgt eine Diskussion und Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse, woraus sich die Schwerpunkte der bisherigen Forschung, aber auch offene Fragen und mithin Forschungsdefizite ableiten lassen (3.3).

3.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse lässt sich in den Bereich der qualitativen Sozialforschung einordnen (Krippendorff 1980), bei der man ein möglichst genaues Abbild der sozialen Realität erhalten möchte (Lamnek 1988; Mayring 1993, 13 ff.). Die Inhaltsanalyse ging insofern über eine rein quantitative Auswertung hinaus, als dass überdies der Kontext von Textbestandteilen sowie latente Sinnstrukturen identifiziert wurden (Mayring 2002, 91). Im Vordergrund steht somit eingangs die Analyse von Textfragmenten sowie daran anschließend die Synthese mittels der Entwicklung eines Kategoriensystems. Dies soll letztlich zu einem besseren Verständnis des vorliegenden Textmaterials führen. Hierdurch wurde für den vorliegenden Beitrag das Ziel verfolgt, die Strukturmerkmale bisheriger Publikationen bzw. vor allem auch mögliche Forschungsdefizite im Hinblick auf das Leitthema „Unternehmenskrise und Humanressourcen-Management“ zu erschließen.

Bei der Interpretation der wissenschaftlichen Beiträge stand zunächst die Extraktion im Vordergrund (Gläser/Laudel 2004, 194), also die Entscheidung, welche Fundstellen im Text für die Unterscheidung als relevant zu erachten sind. Anschließend kam es dann zur Bildung geeigneter Kategorien, unter die im folgenden Subsumtionsprozess Textpassagen inhaltlich interpretiert und entsprechend eingeordnet wurden. Beispielsweise ließ sich der im Artikel von Hitt und seinen Kollegen (Hitt et al.

1994, 24) rekurrierende Terminus „Rightsizing“ angesichts der inhaltlichen Ausrichtung des gesamten Artikels als krisenvermeidende Maßnahme auffassen. Im weiteren Verlauf des Untersuchungsprozesses kam es zu einem steigenden Abstraktionsgrad der diversen Begriffe, anschließend mitunter zur Kategorisierung der einzelnen Kodizes. Hierunter versteht man einerseits die Reduktion der Kodizes durch Zusammenfassung auf wenige Kern- bzw. Oberkategorien. Im Beitrag von Wagner und Wehling (1994, 58 ff.) schien z.B. eine Verdichtung der einzelnen Trainingsmaßnahmen auf den Begriff „Entwicklung“ adäquat. Andererseits umfasst dieser Prozess zugleich die Identifikation der Beziehungen der Oberbegriffe zueinander (vertikale versus horizontale Beziehungen). In enger Verbindung mit dem Festlegen der hierarchischen Beziehungen der diversen Termini wurden zudem Kernkategorien, deren Muster und Bedingungen, herausgearbeitet. Dieser Schritt schließt den Kodierungs- und Kategorisierungsprozess ab.

Nachfolgend kam es zu einer Überprüfung des gewählten Vorgehens. Dabei wurden sämtliche Kodizes und Kategorien erneut einander gegenübergestellt und lediglich marginale Änderungen vorgenommen. An der Revision beteiligten sich zwei Verfasser des Beitrags gleichermaßen. Eine hohe Übereinstimmung (Inter-Coder-Reliabilität bei 84%) bei den Beurteilungen stellte mithin das Abbruchkriterium für das gesamte Prozedere dar.

3.2 Auswahlkriterien und Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse beschränkte sich auf deutsch- und englischsprachige Veröffentlichungen. Die Auswahl englischsprachiger Periodika erfolgte über die wirtschaftswissenschaftliche Datenbank Business Source Premier des Anbieters EBSCOhost. Als Suchkriterien dienten dabei die Termini „crisis“, „downsizing“ sowie „rightsizing“ in Verbindung mit den Begriffen „HRM“, „HR“, „Human Resource Management“, „Human Resource“, „Management“ sowie „Personnel“ und „Personnel Management“. Der Zeitraum unterlag dabei keiner Einschränkung, allerdings die Auswahl der untersuchten Quellen. Als Restriktion fungierte hier die Seriosität der Periodika. So kam es zu einer Einengung der Suchergebnisse auf so genannte „Scholarly Journals“. Im Falle der deutschsprachigen Publikationen diente die Datenbank WISO I als Grundlage für die Sichtung von themenrelevanten Periodika. Die Suche konzentrierte sich dabei auf die Ausdrücke „Personalmanagement“, „Humanressourcen-Management“ und „HR“ bzw. „HRM“ in Verbindung mit den Begriffen „Unternehmenskrise“, „Krise“ sowie „Restrukturierung“. Auch hier kam es zu keinerlei Begrenzung des betrachteten Zeitraums. Ferner kam es zu keinem Ausschluss einzelner Periodika, wie es bei den englischsprachigen Titeln der Fall war. Im Hinblick auf deutsch- und englischsprachige Monographien oder Sammelbände wurde auf den Gateway Bayern zurückgegriffen, den Katalog des Bibliothekverbunds bayerischer Universitäten. Die eingangs beschriebenen, deutsch- und englischsprachigen Suchkriterien kamen hierbei erneut unter analogen Bedingungen zur Anwendung. Aufbauend auf einer Durchsicht der dadurch generierten Literaturbasis ließ sich der Grundstock der zu analysierenden Literatur nur noch um einige wenige Literaturquellen erweitern.

Inhaltlich beschränkte sich die Auswahl ausschließlich auf jene Beiträge mit explizit personalwirtschaftlichem Bezug, wenn dieser gleichzeitig die Diskussion im Rah-

men des Beitrags dominierte. Andere Beiträge wurden ausgeschlossen (z.B. Scholz 1984, Schmidt 1997). Publikationen aus den Rechtswissenschaften (z.B. Hunold 1992), dem ähnlich gelagerten Themenkreis Change Management (z.B. Vahs/Leiser 2004) oder einem primär gesellschaftspolitisch (Rowley/Bae 2004) bzw. rechtlich orientiertem Kontext (Freihube 2001) fanden ebenso explizit keinerlei Berücksichtigung. Überdies stand der Bezug zur Unternehmenskrise im Mittelpunkt der Betrachtung. Aufsätze, die auf die Krise des Personalmanagements per se abzielen, fanden daher ebenso keinen Eingang in die Analyse (z.B. Scherm 2004). Ferner kam es zu keiner Differenzierung der Literatur im Hinblick auf die Ursachen bzw. den Typus der Krise.

Am Ende ließen sich insgesamt 85 relevante Fundstellen durch die unabhängige Überprüfung der Autoren für den vorliegenden Kontext identifizieren, wobei davon 64 deutsch- und 21 englischsprachig waren. Zeitlich ist die Mehrheit der Publikationen zu Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts sowie innerhalb der letzten drei Jahre anzusiedeln. Von den aufgeführten Beiträgen sind 49 in Sammelbänden, 26 in Fachzeitschriften und 10 als Monographien erschienen. Insgesamt ließen sich durch die qualitative Inhaltsanalyse diverse Oberkategorien identifizieren (Häufigkeit der Nennungen in Klammern):

- Freistellung (56)
- Entwicklung (30)
- Flexibilität (28)
- Motivation (27)
- Führungs- und Unternehmenskultur (15)

Überdies stellte das Merkmal „Entstehungshistorie“ des Beitrags ein weiteres Differenzierungskriterium dar, da in den meisten Beiträgen vor dem Hintergrund einer konkreten Krisensituation argumentiert wird. Diesbezüglich kann man 80 der insgesamt 85 Beiträge als grundlegend reaktiv beschreiben, da ihre Abfassung durch eine sich deutlich abzeichnende, bereits vorhandene oder vergangene Unternehmens- bzw. Konjunkturkrise veranlasst wurde. Schließlich sei noch auf die „inhaltliche Ausrichtung“ verwiesen. Diese Kategorie unterschied die Beiträge dahingehend, ob sie eher auf eine Krisenvermeidung (41) oder Krisenbewältigung (54) ausgerichtet sind. Trotz der eben erwähnten reaktiven Entstehungshistorie ist hier das Bild ausgeglichener, nicht zuletzt aufgrund der Beiträge, die beide Aspekte thematisieren.

3.3 Diskussion der Ergebnisse

Basierend auf der vorangehenden, deskriptiven Darstellung der Untersuchung lassen sich im Hinblick auf die Ergebnisse drei zentrale Erkenntnisse festhalten: Erstens lässt sich der überwiegende Teil der Veröffentlichungen zu Beginn der 1990er (44) sowie auf die letzten drei Jahre (14) verorten. Ein mögliches Erklärungsmuster für den Zeitraum zwischen 1991 und 1994 bietet die gesamtwirtschaftliche Stagnation im Anschluss an die Wiedervereinigung Deutschlands – zumindest im Hinblick auf die deutschsprachigen Publikationen (siehe beispielsweise das Vorwort zu Scholz/Oberschulte 1994). Das jüngere Interesse im deutschsprachigen Raum ist unter Umständen auf die erneut unsichere bzw. schwache konjunkturelle Entwicklung Deutschlands,

auf die diversen Terroranschläge der letzten Jahre sowie auf die Nachwirkungen der Krise der New Economy zurückzuführen.

Die Diskussion von Freistellungsaktivitäten dominierte die Beiträge mit 56 Nennungen, was sich vermutlich durch die eingangs erwähnte historisch betrachtet reaktiv orientierte Ausrichtung der Beiträge begründen lässt. Seltener erwähnt, aber dennoch als am zweithäufigsten genannte Themenkreise zu konstatieren, folgen Aspekte der Entwicklung (30), Flexibilität (28) und Motivation (27). Die Themen Unternehmenskultur und Führung heben sich aufgrund der Häufigkeit ihres Auftretens mit 15 Nennungen von den restlichen Fragestellungen ab, die hier nicht mehr aufgeführt wurden, da sie sich durch eine geringe Anzahl von Nennungen (kleiner bzw. gleich 5) auszeichnen.

Darüber hinaus lassen sich die inhaltlichen Schwerpunkte „Freistellung“, „Entwicklung“ und „Motivation“ als typische Aufgabenfelder eines Humanressourcen-Managements interpretieren (Ringlstetter/Kniehl 1995, 151). Dadurch zeigt sich im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen und Krisenmanagement ein Fokus auf bestimmte Aufgabenfelder des Humanressourcen-Managements. Andere Aufgabenfelder, wie etwa die Akquisition von Humanressourcen (Beschaffung) oder das Placement von Humanressourcen (Stellenzuweisung und Laufbahnplanung) scheinen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Aufschlussreich ist zudem die Verteilung hinsichtlich der Behandlung weiterer Fragestellungen *neben* der Freistellung. So kann man hier zwei Blöcke identifizieren, und zwar die Diskussion von Aspekten der Entwicklung (17), etwa Umschulung oder Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit, und der Motivation (16), beispielsweise der Umgang mit verbleibenden Mitarbeitern. Umgekehrt lassen sich auch seitens der Entwicklungs- und Motivationsbeiträge integrative Tendenzen im Hinblick auf den Themenkreis Freistellung konstatieren. Denn sowohl entwicklungs- als auch motivationsbezogene Publikationen diskutieren in der Regel zwei oder gar alle drei Themenbereiche zusammen. Trotz des starken Fokus auf einzelne Aufgabenfelder eines Humanressourcen-Managements lassen sich Aspekte anderer Aufgabenfelder nicht ohne Weiteres ausblenden.

Die Auseinandersetzung mit der Schaffung von Flexibilität ist nicht nur aufgrund der wiederholten Nennungen (28) ein weiterer erwähnenswerter Punkt. So ist darüber hinaus bemerkenswert, dass die Beiträge, die sich mit Flexibilität beschäftigen, tendenziell eher auf die Vermeidung von Krisen abzielen: Während nur knapp 31 Prozent der Beiträge, die nicht Flexibilität thematisieren, als krisenvermeidend interpretiert werden können, so ist dies bei den auf Flexibilität fokussierten Beiträgen zu über 67 Prozent der Fall. Allerdings werden in den Beiträgen meist sehr spezifische inhaltliche Schwerpunkte gesetzt, so dass sich ein Mangel an ganzheitlicher Diskussion des Themas Flexibilität konstatieren lässt. In den analysierten Beiträgen steht diesbezüglich die Flexibilisierung von Arbeitszeiten im Vordergrund.

Auf Basis der im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse gewonnenen vorherigen Erkenntnisse lassen sich vornehmlich drei primär inhaltliche Forschungsdefizite hinsichtlich der Thematik Humanressourcen-Management und Unternehmenskrise identifizieren:

- Erstens betrifft dies den tendenziell reaktiven Charakter der Beiträge. Die reaktive Ausrichtung der Publikationen kann man insofern als problematisch bewerten, als dass hierdurch ein Mangel an Sensibilität für die vorliegende Thematik deutlich wird. So hat es den Anschein, als sei die Problematik erst dann ex-post interessant, wenn sie eine breite Masse der Unternehmen betrifft. Nur ein Teil der Beiträge beschäftigt sich mit der Frage, ob und inwiefern die Schaffung von personeller Flexibilität als Ansatzpunkt zur Krisenvermeidung geeignet ist. Somit ist ein Mangel an proaktivem Krisenmanagement zu konstatieren.
- Zweitens sind die Beiträge zum Thema Unternehmenskrise und Humanressourcen-Management im Zusammenhang mit Flexibilitätsaspekten durch eine fragmentarische Betrachtungsweise gekennzeichnet. Eine ganzheitliche und systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Flexibilität und Unternehmenskrise fehlt.
- Drittens fehlt den meisten Beiträgen die Anschlussfähigkeit an bestehende Forschungsergebnisse. So existieren weder Beiträge, die das Thema Krise und Humanressourcen-Management an die allgemeine betriebswirtschaftliche Flexibilitätsforschung anlehnen, noch findet man Beiträge, die sich systematisch mit der Frage befassen, welche Formen der Humanressourcen-Flexibilität einen Beitrag zu einem proaktiven Krisenmanagement leisten können.

4. Flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management als Strategie der Krisenvermeidung

Der Tenor der bisherigen Beiträge zum Thema Humanressourcen-Management und Unternehmenskrise lässt in den Augen der Verfasser prinzipiell die Annahme zu, dass ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management das Management von Krisen erleichtern könnte. Diese Annahme lässt sich allgemein damit begründen, dass Unternehmenskrisen stets Unsicherheit erzeugen (Gmür 1996, 287 ff.), deren Bewältigung nur durch eine Erhöhung von Handlungsspielräumen, d.h. durch die Schaffung von Flexibilität, möglich wird (von der Oelsnitz 1994). Allerdings hat die Analyse der bestehenden Literatur noch keinen konkreten Aufschluss darüber gegeben, ob sich diese Annahme in irgendeiner Form bestätigen lässt. Umfassende qualitative oder empirische Untersuchungen, die das Thema systematisch beleuchten, lassen sich für diesen Bereich nicht finden.

Ziel dieses Abschnitts ist es deshalb, aufbauend auf einer kurzen Analyse der unternehmerischen Flexibilitätsforschung (4.1) der Frage nachzugehen, inwieweit bestimmte Formen der Flexibilisierung als proaktives Krisenmanagement gewertet werden könnten. Hierzu wird zunächst die bisherige Behandlung eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements diskutiert und erweitert (4.2), um anschließend den Beitrag einzelner Flexibilitätsdimensionen zu einem proaktiven Krisenmanagement zu bewerten (4.3).

4.1 Flexibilität als unternehmerische Zielgröße

Die Geschichte der Erforschung unternehmerischer Flexibilität reicht zurück bis in die 30er Jahre des letzten Jahrhunderts (für eine Übersicht Biersack 2002, 27 f.). In einem allgemeinen Flexibilitätsverständnis (Volberda 1998) kann man unternehmerische Flexibilität als eine adäquate Maßnahme zur Handhabung von Komplexität und damit

als Anpassungsfähigkeit gegenüber neuen Umweltbedingungen auffassen (Ashby 1970, 206 ff.; Minder 1994, 34). Im deutschsprachigen Sprachraum haben insbesondere die Arbeiten von Meffert (1969, 1985) Verbreitung gefunden, da dieser die Flexibilitätsdiskussion auf eine konzeptionelle und damit allgemein verwendbare Ebene zurückführte (Biersack 2002, 28).

In Anlehnung an Meffert (1985, 124) existieren zwei generische Formen der Flexibilität auf Unternehmensebene: die gezielt und die ungezielt aufgebaute Flexibilität. Letztere ist für die hiesige Diskussion weniger relevant, da sie nicht bewusst zu steuern ist. Demgegenüber stellt die gezielte Flexibilität eine wesentliche Maxime für das Management dar. Der Begriff „gezielt“ soll verdeutlichen, dass es sich dabei um eine intendierte und auf potenziell eintretende Umfeldveränderungen hin ausgerichtete Form des Flexibilitätsaufbaus handelt.

Laut Meffert existieren zudem zwei Optionen gezielter Flexibilität: Built-in-Flexibilität und Handlungsflexibilität. Erstere verfolgt eine defensiv-orientierte Risikovorsorge, um so dem negativen Einfluss von Umfeldveränderungen begegnen zu können. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf den Begriff Diversifikation verwiesen. Im Vergleich hierzu zielt die offensiv sowie antizipativ ausgerichtete Handlungsflexibilität auf eine Erhöhung der Reaktionskapazität ab. In der US-amerikanischen Diskussion sprechen Befürworter dieser Denkrichtung auch von „pro-active management“ (Morgan 1988, 27 ff.), wobei hier die Auffassung vorherrscht, dass Umfeldveränderungen nicht ausschließlich als Risiko, sondern gleichsam als Chance für die betreffende Organisation aufzufassen sind. Diese Perspektive steht sowohl im Mittelpunkt moderner Managementkonzeptionen, wie etwa dem entwicklungsorientierten Managementansatz (Klimecki et al. 1991, 37 f.), als auch im Rahmen der nachstehenden Argumentation.

Zusätzlich sei noch auf die drei Ansatzpunkte zur Gestaltung der Handlungsflexibilität – die Aktions-, Prozess- und Strukturflexibilität – verwiesen (Meffert 1985, 127). Während die Aktionsflexibilität auf die Menge der Handlungsspielräume der einzelnen unternehmensinternen Funktionsbereiche abstellt, bedeutet Prozessflexibilität die Handlungsschnelligkeit (z.B. Früherkennungssysteme zur Antizipation potenzieller Umfeldveränderungen). Unter Strukturflexibilität versteht man schließlich die Handlungsbereitschaft in den Bereichen Organisation, Personal und dem der Führungssysteme (Meffert 1985, 126).

4.2 Flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management

Im Bereich des Humanressourcen-Managements lässt sich mittlerweile auf eine ganze Reihe von Beiträgen zum Thema Flexibilität zurückblicken (Wright/Snell 1998, 761). Nach Scholz (2000) ist die Flexibilisierung mittlerweile ein so genanntes Grundpostulat des Humanressourcen-Managements (Scholz 2000, 69 f.). Sie trägt zur Erhöhung der unternehmensseitigen Handlungsfähigkeit bei. Im deutschsprachigen Bereich ist hinsichtlich der Thematik zunächst neben der Arbeit von Brandes (1980) vor allem die Dissertationsschrift von Flohr (1984) zu nennen. Flohr (1984, 26) unterscheidet die Fungibilität bei der Inanspruchnahme von Arbeitsvermögen und die Elastizität bei der Strukturierung von Arbeitsrollen. Aufgegriffen und modifiziert wurde diese Unterscheidung von Kossbiel (z.B. 1997), Knörzer (2002) und anderen. Knörzer (2002)

spricht von einer Plastizität (Formbarkeit) der Personalausstattung, die er als „Merkmalssyndrom dafür, wie leicht und wie schnell Veränderungen einer Personalausstattung durch betriebliche Maßnahmen herbeigeführt werden können“ (Knörzer 2002, 3 unter Verweis auf Kossbiel 1997, 5) bezeichnet. Die Plastizität wird weiter unterschieden in eine so genannte Niveau- und Struktur-Plastizität. Während erstere auf die quantitative Formung der Personalausstattung ausgerichtet ist, bezeichnet die Struktur-Plastizität eine qualitative Formung im Sinne einer funktionalen, temporalen oder lokalen Anpassbarkeit des Einsatzes verfügbarer Arbeitskräfte (Knörzer 2002, 2 f.).

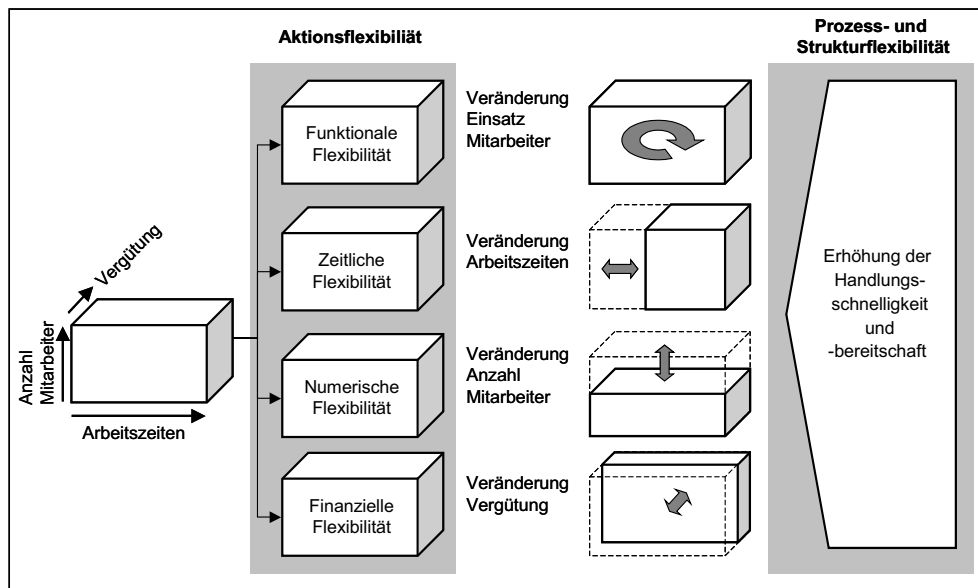
Mithin der am meisten aufgegriffene Autor zum Thema flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management ist jedoch Atkinson (1984; 1985). Seit seiner Veröffentlichung wird die Flexibilität der Humanressourcen-Ausstattung meist entlang von vier Dimensionen beschrieben. Hierzu zählen die funktionale, numerische, zeitliche und finanzielle Flexibilität:

- Die funktionale Flexibilität zielt auf eine Verbreiterung und Generalisierung von Mitarbeiterqualifikationen bzw. Stellenbeschreibungen ab, um deren interne und externe Beschäftigungsfähigkeit zu steigern (ausführlich Friedrich et al. 1998). Intern bezieht sie sich in diesem Zusammenhang auf ein Vorbeugen der Freistellung im Unternehmen, wohingegen die externe Beschäftigungsfähigkeit im Sinne einer antizipativen Freistellungsplanung zu verstehen ist und das Outplacement des betreffenden Mitarbeiters erleichtern soll.
- Demgegenüber bezieht sich die numerische Flexibilität auf die schnelle quantitative Anpassbarkeit der Personalausstattung. Hierbei geht es in erster Linie um die Nutzung atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Martin/Nienhüser 2002, 5 ff.) bzw. den Aufbau einer Randbelegschaft, worunter z.B. befristet Beschäftigte oder Zeitarbeitnehmer zu subsumieren sind.
- Als die wohl am häufigsten in Wissenschaft und Praxis diskutierte Dimension kann man die zeitliche Flexibilisierung betrachten, die sich auf die Möglichkeit der chronometrischen und/oder chronologischen Variation der Arbeitszeit konzentriert. Chronometrie beschreibt das Arbeitszeitbudget je Person und Zeitabschnitt, während die Chronologie die Lage des Arbeitszeitbudgets auf der Zeitachse bestimmt (Drumm 2000, 165).
- Im Rahmen der finanziellen Flexibilität steht die Variabilisierung von Vergütungsbestandteilen als weitere Handlungsoption im Mittelpunkt der Diskussion (Oechsler/Wiskemann 1999). Neben dieser direkten Form der finanziellen Flexibilität existiert noch die Option, die finanzielle Flexibilität indirekt zu determinieren. Dies kann auf dem Wege einer Variation der funktionalen, numerischen und zeitlichen Flexibilität erfolgen. Hiermit wird die Interdependenz der verschiedenen Flexibilitätsformen deutlich.

Rekapituliert man die bisherige Diskussion eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements, so lässt sich konstatieren, dass weiterhin einige zentrale Fragen zu klären sind: So findet man *erstens* keinen Bezug zu den differenzierten Formen der Flexibilität, wie sie etwa von Meffert (1985) vorgeschlagen wurden, bzw. keine entsprechenden Unterscheidungen. Tendenziell überwiegt die Schaffung von Handlungsspielräumen, also die Aktionsflexibilität. Aspekte der Prozess- oder Struk-

turflexibilität, verstanden als Handlungsschnelligkeit bzw. -bereitschaft eines Humanressourcen-Managements, werden selten thematisiert. Damit werden die Beiträge zum Humanressourcen-Management der analog zu verstehenden Forderung von Sanchez (1995) nicht gerecht, Ressourcenflexibilitäten (= Aktionsflexibilität) durch eine Koordinationsflexibilität (= Prozess- und Strukturflexibilität) zu begleiten. Im Folgenden wird deshalb ein integrativer Bezugsrahmen hinsichtlich der Ansätze von Meffert und Atkinson vorgeschlagen (siehe Abb. 1). Dabei soll die bisherige Unterscheidung von numerischer, funktionaler, zeitlicher und finanzieller Flexibilität als Aktionsflexibilität zusammengefasst und durch die Aspekte Prozess- und Strukturflexibilität ergänzt werden, da erst diese zu Handlungsbereitschaft und Handlungsschnelligkeit des Humanressourcen-Managements führen. Hierdurch dürfte dann auch die Integration so genannter „weicher Faktoren“ besser gelingen. Themen wie „emotionale“ und „mentale“ Flexibilität von Mitarbeitern und Führungskräften oder wie Unternehmenskultur könnten stärker Eingang in die Diskussion finden (exemplarisch Kiefer 2002a, 46).

Abb. 1: Formen der Flexibilität im Humanressourcen-Management
(in Anlehnung an Kaiser/Rosbach 2003, 17)



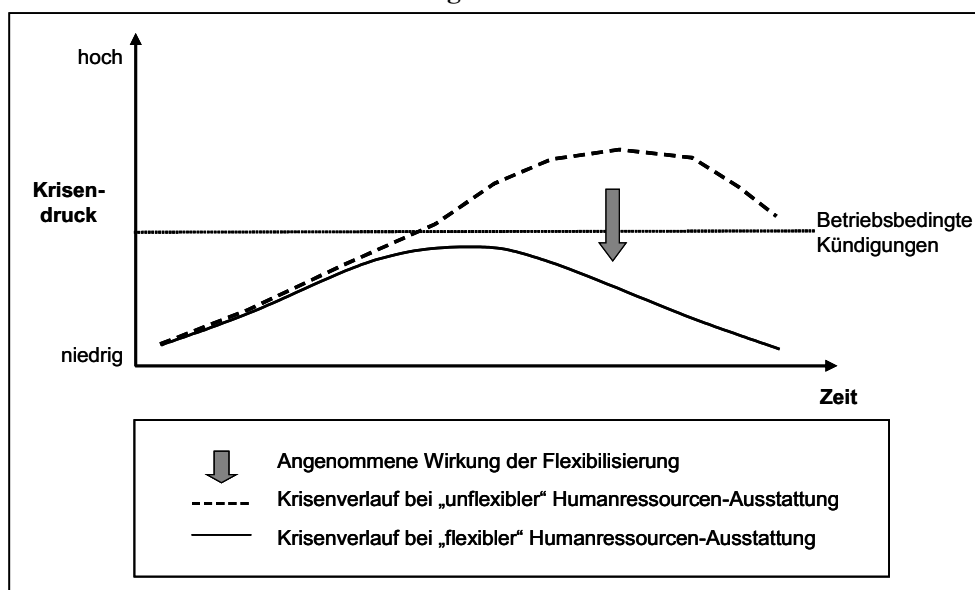
Zweitens bleibt weitgehend unklar, welche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Dimensionen der Flexibilität herrschen, da sie in der Regel als isolierte, voneinander unabhängige Felder betrachtet werden, und welche Aufgabenfelder eines Humanressourcen-Managements in einer funktional-instrumentellen Sichtweise von einzelnen Flexibilisierungsaspekten betroffen sind. *Drittens* gibt es nur wenige empirische Hinweise darauf, inwieweit ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management auf den Unternehmenserfolg bzw. als erfolgreiches proaktives Krisenmanagement wirkt. Zu erwähnen ist die Untersuchung von Michie und Sheehan-Quinn (2001), die das Thema Flexibilität im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg diskutieren, dabei al-

lerdings zahlreiche andere Variablen mit berücksichtigten und zudem das Thema der Krise zumindest nicht explizit behandeln. Eine von Gmür (2003, 42) angeführte Studie (Murray/Gerhart 1998) untersucht lediglich qualitative Aspekte der funktionalen Flexibilität. Gleiches gilt für die Untersuchung von Klimecki et al. (2003), in der stabilisierende bzw. flexibilisierende Humanressourcen-Strategien untersucht werden. Hier bezieht sich die Flexibilisierung auf die Varietät von vorhandenen Qualifikationen (Klimecki et al. 2003, 82 f.). Diesbezüglich fanden sich jedoch insgesamt Anhaltspunkte für positive Einflüsse der Flexibilisierung auf den Markterfolg (Klimecki et al. 2003, 93).

4.3 Auswirkungen einer flexibilisierten Humanressourcen-Ausstattung

Aufbauend auf der Unterscheidung von Flexibilitätsdimensionen eines Humanressourcen-Managements wird nachfolgend diskutiert, in welchem Verhältnis die Flexibilität der Humanressourcen-Ausstattung zu Unternehmenskrisen steht. Die Fragestellung ist, ob sich die nahe liegende Hypothese tatsächlich begründen lässt: Je flexibler die Humanressourcen-Ausstattung, desto niedriger ist der wahrzunehmende Krisendruck im Unternehmen? Der Krisendruck drückt sich hierbei vereinfacht darin aus, ob es zu betriebsbedingten Kündigungen oder anderweitig negativen Folgewirkungen kommt oder nicht. Mit anderen Worten: Eine flexible Humanressourcen-Ausstattung würde dazu führen, dass in proaktiver Weise die Entstehung eines allzu hohen Krisendrucks vermieden wird. Die konzeptionelle Idee ist in Abbildung 2 illustriert.

Abb. 2: Angenommene idealtypische Wirkung einer flexibilisierten Humanressourcen-Ausstattung



Eine Flexibilisierung kann nur dann Krisen vermeidend wirken, wenn damit die Möglichkeit einer *frühzeitigen, schnellen* und *quantitativ wesentlichen* Anpassung der personellen Kapazitäten bzw. Kosten verbunden ist und dies nicht an unerfüllbare Voraussetzungen geknüpft ist. Es wird deshalb im Folgenden versucht, entlang der einzelnen Flexi-

bilitätsdimensionen zu prüfen, ob bzw. unter welchen Bedingungen die Kriterien der Frühzeitigkeit bzw. Schnelligkeit und der Wesentlichkeit einhaltbar sind. Die Verfasser sind sich dabei durchaus bewusst, dass eine pauschale Bewertung aufgrund der Komplexität und einer Vielzahl von potentiellen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sehr problematisch ist.

Die Krisen vermeidende Wirkung einer *funktionalen Flexibilität* dürfte im Hinblick auf die Wesentlichkeit relativ gering ausfallen, da ihre Wirkung an sehr harte Voraussetzungen geknüpft ist (allgemein Ackroyd/Procter 1998, 173). Zum einen müssten tatsächlich andere Aufgaben vorhanden sein, die durch breit qualifizierte Mitarbeiter übernommen werden können. In einer großflächigen Krise ist dies eher unwahrscheinlich. So zeigen Beispiele von Unternehmen am Neuen Markt, dass selbst eine hohe funktionale Flexibilität betriebsbedingte Kündigungen nicht vermeiden konnte (Kaiser/Rossbach 2003). Zudem müssten die betroffenen Mitarbeiter entsprechend motiviert sein, bzw. es müsste ein klares Direktionsrecht existieren, durch das sie zur Übernahme anderer Aufgaben angewiesen werden könnten. Anwendbar könnte die funktionale Flexibilität vor allem auf größere Konzerne sein, bei denen die funktionale Flexibilität in die Sonderform einer lokalen Flexibilität übersetzt werden kann. Hier wäre es je nach Ausprägung der Krise prinzipiell denkbar, Mitarbeitergruppen in Regionen zu verlagern, die nicht von der Krise betroffen sind. Insgesamt scheint die funktionale Flexibilität jedoch eher eine evolutionäre Anpassung an neue Anforderungen zu erleichtern als Krisen zu vermeiden. Im Kontext der Unternehmenskrise bleibt der funktionalen Flexibilität wohl eher die Rolle beschieden, betriebsbedingte Kündigungen durch ein erleichtertes Outplacement (Lingenfelder/Walz 1988, 136) von Mitarbeitern zu begleiten.

Ob sich die *zeitliche Flexibilität* zur Vermeidung von Krisen eignet, dürfte sehr stark von der konkreten Ausgestaltung der zeitlichen Flexibilisierung abhängen. Häufig vorzufindende Maßnahmen, wie die Flexibilisierung von Tages- und Wochenarbeitszeiten, dürften den Kriterien der schnellen und wesentlichen Anpassung von Personalkosten nicht gerecht werden. Anders ist dies bei Flexibilisierungsmaßnahmen, die eine langfristige Verschiebung von großen Arbeitszeit- bzw. Personalkostenblöcken in die Zukunft bedeuten. Anhand der Daten einer am Neuen Markt durchgeführten Studie (Rossbach/Kaiser 2002) lässt sich etwa belegen, dass Instrumente wie Sabbaticals oder Zeitwertpapiere in dieser Hinsicht oftmals erfolgreich eingesetzt werden konnten. Zentrale Voraussetzung wäre jedoch auch hier wieder das Direktionsrecht seitens des Unternehmens bzw. die Bereitschaft betroffener Mitarbeiter, ihre Arbeitszeiten entsprechend anzupassen und zukünftiges Einkommen dem gegenwärtigen Verdienst vorzuziehen.

Damit die *numerische Flexibilität* tatsächlich zur Vermeidung von Krisen wirkt, wäre es zunächst notwendig, dass erstens ein wesentlicher Anteil an atypischen Beschäftigungsformen (befristete Verträge, Zeit- und Leiharbeiter, Freelancer) im Unternehmen besteht und zweitens diese Beschäftigungsform frühzeitig abgebaut wird. Die in der Unternehmenspraxis mittlerweile häufig vorzufindende Ausgründung von *eigenen* Zeitarbeitsfirmen ist hierfür an sich nicht geeignet, sondern eher ein Zeichen dafür, dass die Unternehmensleitung ungern ihren direkten Einfluss auf Mitarbeiter aufgibt. Eine dritte und vermutlich selten vorliegende Rahmenbedingung wäre, dass die Auf-

gaben der atypisch Beschäftigten in der Krise tatsächlich überflüssig werden bzw. dass normal Beschäftigte diese Aufgaben übernehmen können. Ansonsten könnte das Unternehmen in der Krise auf die atypischen Beschäftigten nicht verzichten. Auch unternehmensübergreifende Job Allianzen sind vor dem Hintergrund dieser Argumentation problematisch. Sie dürften nur bei Branchen- oder individuellen Unternehmenskrisen numerische Flexibilität erzeugen, nicht aber bei großflächigen konjunkturellen Krisen.

Die *finanzielle Flexibilität* der Humanressourcen-Ausstattung kann einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von Krisen leisten, wenn frühzeitig wesentliche Teile der individuellen Vergütung anpassbar sind und ein möglichst großer Teil der Belegschaft einbeziehbar ist. Die Frühzeitigkeit ist nur dann möglich, wenn die variable Vergütung beispielsweise an monatliche Umsätze oder Quartalsergebnisse gebunden ist, und nicht etwa an Jahresgewinne. Inwieweit damit ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütungssumme des Unternehmens betroffen ist, hängt nicht zuletzt von Themen wie der Qualifikationsstruktur der Humanressourcen-Ausstattung oder der Branchenzugehörigkeit ab. Beispielsweise lassen sich in partnerschaftlich geführten Professional Service Firms im Falle von Unternehmenskrisen die Jahresendzahlungen für die Partner und die großen variablen Ausschüttungen für die Mitarbeiter deutlich kürzen. In zahlreichen anderen Branchen mit einem hohen Anteil an tariflichen Mitarbeitern, lassen sich zunächst nur übertarifliche freiwillige Arbeitgeberleistungen kürzen, wie z.B. die betriebliche Altersvorsorge, solange diese nicht tariflich festgeschrieben sind. Ansonsten besteht grundsätzlich das Problem der Tarifbindung in der Unternehmenskrise (Freihube 2001). Obgleich Öffnungsklauseln in Tarifverträgen für betriebliche Krisen (Bergmann 2001, 165 ff.) prinzipiell möglich sind, dürften sie häufig an gewerkschaftlichen Interessen scheitern. Insgesamt kann die finanzielle Flexibilität somit wohl nur vor dem Hintergrund spezifischer Rahmenbedingungen ihre Krisen vermeidende Wirkung entfalten.

In der vorangegangenen Diskussion wurde noch nicht auf die Rolle der *Prozess- und Strukturflexibilität* im Hinblick auf die Krisenvermeidung eingegangen. Diesbezüglich ist es nahe liegend, dass bei der Vermeidung von Krisen nicht nur Handlungsspielräume im Sinne einer Aktionsflexibilität relevant sind, sondern dass auch die Handlungsgeschwindigkeit und Handlungsbereitschaft des Humanressourcen-Managements, der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen könnten. Frühzeitiges und schnelles Handeln lässt sich jedoch nur dann erreichen, wenn entsprechende Krisenfrühwarnsysteme installiert sind und personalwirtschaftliche Aktivitäten durch kurze Entscheidungswege und IT-Systeme, wie z.B. Intranet-Stellenbörsen, beschleunigt werden. Die Handlungsbereitschaft dürfte hingegen eher eine Frage der Unternehmenskultur und der Mentalität sowie unter Umständen der Mitarbeit des Betriebsrats sein. Diese Aspekte ließen sich nur in rudimentären Ansätzen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erkennen, etwa bei Beiträgen, die sich mit Unternehmens- und Führungskultur beschäftigen. Die lediglich in Ansätzen erkennbare Auseinandersetzung mit diesem Themenkreis beinhaltet jedoch interessante Fragestellungen, die bisher nicht ausreichend berücksichtigt wurden, mithin jedoch vermutlich lohnenswerte Anhaltspunkte bieten. Hierzu zählt etwa die mentale und emotionale Flexibilität von Mitarbeitern und Führungskräften, verstanden als Bereit-

schaft zu einschneidenden Veränderungen (Kiefer 2002b). Insgesamt ist auch ohne eine tiefer gehende Analyse festzuhalten, dass auch das Vorhandensein von Prozess- und Strukturflexibilitäten an einige nicht triviale Voraussetzungen gebunden sein dürfte, wodurch die Machbarkeit eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements letztlich als äußerst fragwürdig zu beurteilen ist.

5. Fazit und kritische Würdigung

Die Analyse der Literatur zum Thema „Humanressourcen-Management und Unternehmenskrise“ hat aufgezeigt, dass die Forschung bisher kaum Aussagen dazu getroffen hat, ob und inwiefern ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management als proaktives Krisenmanagement tatsächlich zur Vermeidung von Krisen beitragen kann. Allerdings plädieren die wissenschaftlichen Beiträge grundsätzlich für die Schaffung von Flexibilität. Als Ergebnis des vorliegenden Beitrags wäre jedoch zunächst festzuhalten, dass ein flexibilitätsorientiertes Humanressourcen-Management als Beitrag zur Krisenvermeidung durchaus kritisch zu beurteilen ist. Betrachtet man die einzelnen Dimensionen einer Flexibilisierung, so zeigt sich, dass die Kriterien der Frühzeitigkeit und Schnelligkeit sowie der Wesentlichkeit an schwer einzuhaltende Rahmenbedingungen geknüpft sind. Zu bedenken wäre jedoch auch, dass einzelne Flexibilitätsdimensionen im Krisenfall günstig zusammenwirken könnten, so dass daraus in der Summe eine proaktive Krisenvermeidung resultieren könnte.

Relevant scheint zudem jenseits der Betrachtung der Aktionsflexibilitäten nach Atkinson (1984) der Einfluss von Prozess- und Strukturflexibilitäten, da diese die rechtzeitige und tatsächliche Nutzung von Handlungsspielräumen erst ermöglichen. Dies wiederum verweist in besonderer Weise darauf, dass alle Aufgabenfelder des Humanressourcen-Managements durch eine Flexibilisierung betroffen sind. Exemplarisch sei hier auf die Möglichkeit verwiesen, bereits bei der Akquisition von Mitarbeitern auf eine hohe Bereitschaft zur Flexibilität zu achten. Der zwar nicht ausschließliche, aber doch recht einseitige Fokus auf das Aufgabenfeld der Freistellung dürfte im Hinblick auf ein proaktives Krisenmanagement deshalb eher problematisch sein.

Die Gesamtauseinandersetzung mit dem Thema „Humanressourcen-Management und Unternehmenskrise“ baute auf einer qualitativen Inhaltsanalyse auf. Als zentralen Nachteil hierbei kann man die rein sekundäranalytische Betrachtung ansehen, da diese naturgemäß mit hoher Subjektivität behaftet ist (Hopf 1982, 316). Allerdings stellte die personell getrennte Überprüfung eine Möglichkeit der Objektivierung dar, wodurch sich gleichsam der hohe Freiheitsgrad bei der Kodierung und Kategorisierung relativieren ließ. Darüber hinaus fallen durch die Methodik häufig ex post interessante Aspekte heraus, wie z.B. die Rolle der Personalabteilung in der Krise (Scholz 1994a), da sie nur sehr vereinzelt thematisiert werden. Gerade die Untersuchung des letzten Aspekts könnte sich bezüglich der Handlungsschnelligkeit und -bereitschaft jedoch als aufschlussreich erweisen. Naturgemäß angreifbar bleibt überdies die zwar systematische, aber lediglich auf Plausibilität gestützte Argumentation hinsichtlich der Krisen vermeidenden Wirkung eines flexibilitätsorientierten Humanressourcen-Managements.

Literatur*

- Ackroyd, S./Procter, S. (1998): British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations: Some Attributes of the New Flexible Firm. In: *British Journal of Industrial Relations*, 36 (2), 163-183.
- *Armstrong-Stassen, M. (1997): The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: an exploratory study. In: *Anxiety, Stress, and Coping*, 10, 377-384.
- Ashby, W. (1970): *An Introduction to Cybernetics*. 4. Aufl., London 1970.
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organisations. In: *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Atkinson, J. (1985): Flexibility: planning for the uncertain future. In: *Manpower Policy and Practice*, IMS, Brighton 1985.
- *Bachmaier, G. (1994): Personalmanagement ohne Personalabteilung. Die Philosophie und Strategie der Wienerberger Gruppe. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): *Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements*. Wien, 43-60.
- *Backes-Gellner, U./Kräkel, M./Schauenberg, B./Steiner, G. (Hg.): *Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik. Anreize, Arbeitszeiten und Qualifikation*. München/Mering.
- *Becker, C./Jörges-Süß, K. (2002): Geringfügige Beschäftigung: Eine Analyse aus personalwirtschaftlicher Sicht. In: Martin, A./Nienhäuser, W. (Hg.): *Neue Formen der Beschäftigung – Neue Personalpolitik? Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung*. München/Mering, 121-151.
- *Becker, M. (1977): *Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Rezession- Speziell in schweizerischen Industrieunternehmen*. Diessenhofen 1977.
- *Bergmann, H.-B. (2001): *Die Flexibilität von Personalaufwendungen in der Unternehmenskrise*. Frankfurt a.M. u.a. 2001.
- *Beyer, J./Faust, B. (1994): Ein Pyrrhus-Sieg der Kurzsichtigen. In: *Süddeutsche Zeitung/ verlag moderne industrie* (Hg.): *Personalentwicklung im Zeichen der Rezession*. Landsberg/Lech 1994, 57-62.
- Biersack, F. (2002): *Gestaltung und Nutzung makrostruktureller Flexibilität*. Frankfurt a.M. 2002.
- Böckenförde, B. (1991): *Unternehmenssanierung*. Stuttgart 1991.
- Brandes, H. (1980): *Flexibilität und Qualifikation*. Darmstadt 1980.
- *Bredohl, S. (1994): Die Behandlung von Personalüberschüssen in der Stahlindustrie Deutschlands und Frankreichs. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*. München/Mering, 221-244.
- *Bruch, H./Schramm, F. (1994): Wirtschaftsentwicklung und Personalführung. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*. München/Mering, 131-154.
- *Büdenbender, U. (1994): Personalpolitik in und für Zeiten der Rezession. In: *Personal*, 55(1), 4-7.
- *Cameron, K.S./Freeman, S.J./Mishra, A.K. (1991): Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. In: *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
- *Cascio, W.F. (1993): Downsizing: what do we know? What have we learned? In: *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- *Chu, P./Siu, W.-S. (2001): Coping with the Asian economic crisis: the rightsizing strategies of small- and medium-sized enterprises. In: *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 845-858.
- *Davis, J.A./Savage, G./Stewart, R.T. (2003): Organizational Downsizing: A Review of Literature for Planning and Research. In: *Journal of Healthcare Management*, 48, 181-201.
- *Doherty, N. (1998): The role of outplacement in redundancy management. In: *Personnel Review*, 27(4), 343-353.
- *Dollinger, R. (1994): Personalkostenmanagement in einem Dienstleistungsunternehmen- eine Gratwanderung zwischen betriebswirtschaftlicher Ineffizienz und Demotivation. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): *Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements*. Wien, 61-76.

* mit * gekennzeichnete Quellen bilden die Gruppe der 85 Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse.

- *Doyle, S. (1994): HR and Productivity Improvements – A Practical Viewpoint. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 77-90.
- Drumm, H.-J. (2000): Personalwirtschaftslehre. 4. Aufl., Berlin 2000 .
- *Elšik, W. (1994): Personalmanagement im Krisen-Spiel. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 235-268.
- *Ergenzinger, R. (1994): Re-Vitalisierung der Arbeitszeit-Gestaltung im Rahmen von Unternehmung, Mitarbeiter und Familie. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 203-220.
- *Fauth, W. (1994): Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 91-122.
- *Fiebes, H./Lau, V./Pilger, N. (2004): Viel reaktive Verwaltung, wenig kreative Gestaltung. In: Personalwirtschaft, 10(4), 14-19.
- Flohr, B. (1984): Fungibilität und Elastizität von Personal. Göttingen, 1984.
- Franke, R. (1997): Das Management in der Unternehmenskrise. Bad Urach 1997.
- Freihube, D. (2001): Probleme der Tarifbindung in der Unternehmenskrise. Berlin 2001.
- *Freimuth, J. (1994): Inplacement. Ein Beitrag zu einer antizyklischen Strategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 75-88.
- Friedrich, A./Kabst, R./Weber, W./Rodehuth, M. (1998): Functional flexibility: merely reacting or acting strategically. In: Employee Relations, 20 (5), 504-523.
- *Frink, D.D./Dulebohn, J.H./Ferris, G.R. (1994): The Politics of Human Resources Systems in U.S. Organizations Facing Crisis. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 473-498.
- *Fröhlich, W./Gindert, C. (1994a): Krisenbewältigung durch quantitative und qualitative Personalanpassung. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 565-578.
- *Fröhlich, W./Gindert, C. (1994b): Leistungsoptimierung in rezessiven Zeiten durch strategische Personalplanung. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 185-202.
- *Gaugler, E. (1984): Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes. In: Stachle, W.H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden, 259-272 .
- *Gaugler, E. (1994): Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 1-14.
- Gläser, J./Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden 2004.
- Gmür, M. (1996): Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem. Bern. Wien u.a. 1996.
- Gmür, M. (2003): Die Ressource Personal und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg. Die personalwirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung 1985-2002. In: Martin, A. (Hg.): Personal als Ressource. München/Mering 2003..
- *Greenhalgh, L./McKersie, R.B./Gilkey, R.W. (1986): Rebalancing the Workforce At IBM: A Case Study of Redeployment and Revitalization. In: Organizational Dynamics, 14(4), 30-47.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: Harvard Business Review, 50 (4), 37-46.
- Grenz, T. (1987): Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise. Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlußinformationen. Frankfurt a.M. u.a. 1987.
- *Gutierrez, L.H.S. (1995): Transformations of the HR function in the context of restructuring. In: International Journal of Manpower, 16(10), 25-38.
- *Gutschelhofer, A. (1994): Die Lebenszykluskonzeption als Bezugsrahmen für ein Personalmanagement in der Krise. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 269-314.

- *Gutschi, H. (1994): Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter als Beitrag im Krisenmanagement. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 579-600.
- Hahn, D./Krystek, U. (1984): Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung. In: Staehle, W. H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden, 3-24.
- *Hatak, W. (1994): Personalmanagement in Krisenzeiten am Beispiel einer ÖMV. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 123-132.
- *Hertig, P. (1996): Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise. Effektivität und Effizienz ausgewählter personalwirtschaftlicher Maßnahmen des Krisenmanagements. Bern, Wien u.a.
- *Hinterhuber, H.H./Krauthammer, E. (1993): Flache Hierarchien und individuelle Arbeitsplatzsicherheit in der Rezession. In: io Management Zeitschrift, 62(6), 45-49.
- *Hitt, M.A./Keats, B.W./Harback, H.F./Nixon, R.D. (1994): Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness. In: Organizational Dynamics, 23(2), 18-32.
- *Hitzler, B. (1994): Bei schönem Wetter segeln alle gut. In: Süddeutsche Zeitung / verlag moderne industrie (Hg.): Personalentwicklung im Zeichen der Rezession. Landsberg/Lech, 93-98.
- *Hoffmann, J. (1994): Kleinunternehmer: flexibler durch die Krise. In: Süddeutsche Zeitung / verlag moderne industrie (Hg.): Personalentwicklung im Zeichen der Rezession. Landsberg/Lech, 41-45.
- *Hölterhoff, H. (1994): Lean Management: Handlungsfelder für eine das Lean-Konzept unterstützende proaktive Personalarbeit. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 133-168.
- Hopf, C. (1982): Norm und Interpretation. Einige methodische und theoretische Probleme der Erhebung und Analyse subjektiver Interpretationen in qualitativen Untersuchungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 11, 307-329.
- Hunold, W. (1992): Personalanpassung in Recht und Praxis. 2. Aufl. München 1992.
- *Jabornegg, P. (2002): Arbeitsrechtliche Aspekte bei Krise, Insolvenz und Sanierung von Unternehmen. In: Feldbauer-Durstmüller, B./Schlager, J. (Hg.): Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz. Handbuch für Banken, Management, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Wien, 1071-1143.
- *Kailer, N./Scheff, J. (1994a): Personalentwicklung in Krisenzeiten. Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 89-108.
- *Kailer, N./Scheff, J. (1994b): Über die Ernsthaftigkeit der Personalentwicklung in Krisenzeiten. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 315-356.
- Kaiser, S./Rossbach, M. (2003): Flexibilisierung in der Personalausstattung. In: Personal, 55, 16-19.
- *Kamoche, K. (2003): Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. In: International Journal of Human Resource Management, 14(2), 199-221.
- Kiefer, T. (2002a): Analyzing Emotions for a Better Understanding of Organizational Change. In: Ashkanasy, N.M./Zerbe, W.J./Härtel, C.E.J. (Hg.): Managing Emotions in the workplace. Armonk u.a., 45-69.
- Kiefer, T. (2002b): Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a Merger. In: Advances in Developing Human Resources, 4, 39-61.
- Klimecki, R./Gmür, M./Bonn, G./Litz, S. (2003): Personal als Flexibilitätsressource. Empirische Studien zum Einfluss flexibilisierender Humanressourcen-Management-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg. In: Martin, A. (Hg.): Personal als Ressource. München/Mering, 79-95.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991): Perspektiven eines entwicklungsorientierten Managements. In: Schriftenreihe Management Forschung und Praxis. Diskussionsbeitrag Nr. 1, Universität Konstanz.
- Knörzer, M. (2002): Flexible Arbeitszeiten und alternative Beschäftigungsformen in der Personalplanung. Optimierungsmodelle aus Unternehmenssicht und Kompromißmodelle zur Berücksichtigung betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering.

- Kossmiel, H. (1997): Überlegungen zur ökonomischen Legitimierbarkeit betrieblicher Personalausstattungen, Arbeitspapier der Universität. Frankfurt a. M.
- *Krell, G./Ortmann, G. (1984): Personal, Personalwirtschaft, Beschäftigungskrise. In: Stachle, W.H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden 1984, 321-338.
- *Kreuzthaler, A. (1994): Vom Seminarveranstalter zum Organisationsberater: Die Rollenverwandlung der Personalentwicklung. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 169-186.
- Krippendorf, K. (1980): Content Analysis. An introduction to its methodology., Beverly Hills.
- Krystek, U. (1981): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Wiesbaden.
- Krystek, U. (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden.
- *Labib, N./Appelbaum, S.H. (1993): Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective. In: Human Resource Planning, 16(4), 69-93.
- Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München.
- Linde, F. (1994): Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaussagen zum Krisenmanagement. Berlin.
- Lingenfelder, M./Walz, H. (1988): Outplacement. In: Die Betriebswirtschaft, 48(1), 136-138.
- *London, M. (1996): Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era. In: Academy of Management Executive, 10(4), 67-79.
- *Marr, R. (2004): Flexibilisierung der Arbeitszeit: Eine Herausforderung für das Personalmanagement. In: Personalwirtschaft, 31(4), 11-13.
- *Marr, R./Friedel-Howe, H. (1984): Krisenursachen- und Krisenbewältigungspotentiale von Mitbestimmung und Partizipation. In: Stachle, W.H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden, 287-306.
- Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München/Mering, 1-16.
- *Mathys, N.J./Burack, E.H. (1993): Strategic Downsizing. In: Human Resource Planning, 16(1), 71-85.
- Mayring, P. (1993): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., München/Weinheim.
- *Meckl, R./Scherer, E. (1994): Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 109-130.
- Meffert, H. (1969): Zum Problem, der betriebswirtschaftlichen Flexibilität. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39, 779-800.
- Meffert, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37(2), 121-137.
- *Menzl, M. (2004): Strategien bei Deflation. In: Thesis, 20(2), 38-39.
- Michie, J./Sheehan-Quinn, M. (2001): Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. In: British Journal of Management, 12, 287-306.
- Minder, K. (1994): Die Autonomie der Unternehmung – ein neuer Denkansatz für das Management der Umweltkomplexität. In: Schüller, A./Schlange, L. (Hg.): Komplexität und Managementpraxis: Reale Visionen zum Komplexitätsmanagement. Stuttgart, 33-71.
- Morgan, G. (1988): Images of organizations. 2. Aufl., Beverly Hills.
- *Morishima, M. (1994): Restructuring White-Collar Employment in Large Japanese Corporations. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 499-524.
- *Mroczkowski, T./Hanaoka, M. (1997): Effective rightsizing strategies in Japan and America: Is there a convergence of employment practices? In: Academy of Management Executive, 11(2), 57-67.
- Müller, R. (1985): Corporate crisis management. In: Long Range Planning, 18(5), 38-38.
- *Murphy, M./Murphy, E.C. (1996): Cutting healthcare costs throughwork force reductions. In: Healthcare Financial Management, 50(7), 64-70.
- Murray, B./Gerhart, B. (1998): An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes. In: Academy of Management Journal, 41, 68-78.

- *Nagel, A. (1994): Wertorientierte Personalpolitik in der Rezession: Kosten- oder Erfolgsfaktor. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 155-184.
- *Nagel, A. (1997): Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession: zur Bedeutung der Mitarbeiterinteressen. München/Mering.
- *Nienstedt, P.R. (1989): Effectively Downsizing Management Structures. In: Human Resource Planning, 12(2), 155-165.
- *Oechsler, W. (1994): Personal: Der strategische Erfolgsfaktor in der Krise? In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 613-632.
- Oechsler, W.A./Wiskemann, G. (1999): Flexibilisierung von Entgeltsystemen – Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement. In: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), ZEW-Dokumentation Nr. 99-04, Mannheim 1999.
- *Papalexandris, N. (1996): Downsizing and outplacement: the role of human resource management. In: The International Journal of Human Resource Management, 7(3), 605-617.
- *Peter, E. (1994): Kündigungsschutz in der Unternehmenskrise. Baden-Baden 1994.
- *Quetschiner, F. (2002): Personal-Management und Personal-Controlling in der Krise. In: Feldbauer-Durstmüller, B. Schlager, J. (Hg.): Krisenmanagement – Sanierung – Insolvenz. Handbuch für Banken, Management, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Wien, 241-264.
- *Ridder, H.-G. (1994): Strategisches Personalmanagement: Antwort auf ökonomische Krisen? In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 31-53.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S. (2004): Organisationaler Lebenszyklus. In: Schreyögg, G./von Werder, A. (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO). 4. Aufl., Stuttgart, Sp. 725-732.
- Ringlstetter, M./Kniehl, A. (1995): Professionalisierung als Leitidee eines Human Ressourcen-Managements. In: Wächter, H./Metz, T. (Hg.): Professionalisierte Personalarbeit. Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München/Mering, 139-161.
- Rödl, H. (1979): Kreditrisiken und ihre Früherkennung: Ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens. Düsseldorf.
- Rosbach, M./Kaiser, S. (2002): Aktivitäten der Freistellung am Neuen Markt. Studie der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Rowley, C./Bae, J. (2004): Human Resource Management in South Korea After the Asian Financial Crisis: Emerging Patterns from the Labyrinth. In: International Studies of Management and Organization, 34, 52-82.
- *Sahdev, K./Vinnicombe, S./Tyson, S. (1999): Downsizing and the changing role of HR. In: International Journal of Human Resource Management, 10(5), 906-923.
- Sanchez, R. (1995): Strategic flexibility in product competition. In: Strategic Management Journal, 16, 135-159.
- *Scheinecker, M. (1994): Hat Personalpolitik zur Förderung der Chancengleichheit noch Chancen in der Krise? In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 415-434.
- Scherm, E. (2004): Personalmanagement in der Krise. In: Personalwirtschaft, 10(1), 53-56.
- Schmidt, A. (1997): Management der Human-Ressourcen und Restrukturierung in Japan. Bamberg.
- *Scholl, W. (1981): Der Einfluß der Mitbestimmung auf die Planung und Durchführung von Personalmaßnahmen in der Rezession. In: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Stuttgart, 281-300.
- *Scholl, W./Blumschein, H. (1979): Personalplanung und Personalpolitik in der Rezession. Eine empirische Studie. Frankfurt a.M.
- Scholz, C. (1984): Strategisches Rezessionsmanagement. In: Harvard Business Manager, 6(1), 16-28.
- *Scholz, C. (1993): Personalmanagement in der Rezession: Die Stunde der Wahrheit. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 19(10), 751-752.

- *Scholz, C. (1994a): Die Rolle der Personalabteilung in der wirtschaftlichen Krise. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 633-646.
- *Scholz, C. (1994b): Personalmanagement zwischen Rezession und Restrukturierung. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 15-30.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen. 5. Aufl., München 2000.
- Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering 1994.
- *Schramm, F./Boeven, H. (1994): Fünf Thesen zum Personalmanagement in der Wirtschaftskrise. In: Personal, 55(9), 436-438.
- *Schultz-Wild, R. (1978): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise. Frankfurt a.M.
- *Söhnchen, R. (1992): Arbeitsmotivation bei Unternehmenssanierungen. Frankfurt a.M. u.a.
- *Sontowski, S. (1998): Löhne in der Unternehmenskrise. Flexibilisierung lohnbezogener Tarifvertragsnormen. Frankfurt a.M. u.a.
- Stahlmann, M./Wendt-Kleinberg, W./Weyrather, I. (2004): Zwischen Engagement und innerer Kündigung – Arbeitseemotionen im Prozess fortschreitenden Personalabbaus. In: Industrielle Beziehungen, 11(4), 380-394.
- *Steffen, G. (1994): Outsourcing. In: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. Wien, 647-653.
- *Strohauer, H. (1984): Verkürzte Arbeitszeit und tarifliche Beschäftigungsaufgabe – ein Vorschlag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit. In: Staehle, W.H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden, 273-286.
- *Thornhill, A./Saunders, M.N.K. (1998): The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy. In: Personnel Review, 27(4), 271-295.
- Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen- Gefahr oder Chance- Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied/Kriftel.
- *Tscheulin, J. (2004): Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit. In: Personalwirtschaft, 10(4), 20-23.
- Vahs, D./Leiser, W. (2004): Change Management in schwierigen Zeiten. Wiesbaden.
- Volberda, H. (1998): Building The Flexible Firm. How To Remain Competitive. New York.
- *Vollmann, T./Brazas, M. (1993): Downsizing. In: European Management Journal, 11(1), 18-29.
- von der Horst, M. (2000): Bewältigung von Unternehmenskrisen. Berlin.
- von der Oelsnitz, D. (1994): Komplexitätsmanagement – Unternehmensflexibilität – Selbstorganisation. Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer mikrosystemischen Selbststeuerung, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der TU Braunschweig, Nr. 94/05.
- *Wächter, H. (1984): Partizipation und Mitbestimmung in der Krise. In: Staehle, W.H./Stoll, E. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Wiesbaden, 307-320.
- *Wagner, H./Wehling, M. (1994): Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur. München/Mering, 55-74.
- Weisel, E. (1982): Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmensinsolvenzen. Frankfurt/a.M.
- *Winterling, K. (1989): Wie man (vorbeugend) Krisen-Management betreibt. Ein Leitfaden zur Früherkennung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. Heiligenhaus 1989.
- Wright, P.M./Snell, S.A. (1998): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. In: Academy of Management Review, 23(4), 756-772.
- Wunderer, R./Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation: Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München u.a.
- *Zeffane, R./Mayo, G. (1994): Rightsizing: The Strategic Human Resource Management Challenge of the 1990s. In: Management Decision, 32(9), 5-9.
- *Zeitz, G. (2004): Mit Überstunden zum Mitunternehmer. In: Personalwirtschaft, 10(4), 24-26.
- *Zhu, Y. (2003): The Post-Asian Financial Crisis: Changes in HRM in Taiwanese Enterprises. In: Asia Pacific Business Review, 9(4), 147-164.
- *Ziegler-Pirrhauer, C. (1994): Von den Spielwiesen vertrieben. In: Süddeutsche Zeitung/ verlag moderne industrie (Hg.): Personalentwicklung im Zeichen der Rezession. Landsberg/Lech, 87-92.