

Flexible Personaleinsatzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen konstruktiv gestalten

Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte

Dieter Wagner, Sonja Schmicker, Matthias Großholz

Das moderne Unternehmen ist vielfältigen Umwelteinflüssen ausgesetzt, die durch eine zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind und denen mit strukturaler und personeller Flexibilität begegnet werden muss. Dabei überwiegt im Fall der strukturalen Flexibilität die betriebswirtschaftliche Sichtweise, die sich auf technische Voraussetzungen, Regelwerke sowie Systeme des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses bezieht. Dem steht die personelle Flexibilität gegenüber. Sie bezieht sich auf den flexiblen Mitarbeiter als Individuum im sozialen Kontext.

Flexible Personaleinsatzstrategien lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen:

Funktional kann sich die Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen. Hier geht es um den Arbeitsinhalt und die Variation von Arbeitsteilung, Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation.

Die vertragliche Ausgestaltung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern kennzeichnet die **rechtliche/vertragliche** Flexibilität.

Bei der **numerischen** Flexibilität handelt es sich um die zahlenmäßige Anpassung der Beschäftigten an wechselnde Rahmenbedingungen, bezogen auf Personenanzahl oder Arbeitskraftvolumen.

In **zeitlicher** Hinsicht wird zwischen der Lage und der Dauer der Tages-, Wochen-, Jahres- oder Lebensarbeitszeit unterschieden.

Eine mögliche Variation von Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsort und/oder Arbeitsplatz steht im Mittelpunkt der **räumlichen** Betrachtung. Nicht zuletzt interessiert in **monetärer/geldwerter** Hinsicht die Variationsfähigkeit bei der Entgelt- und Anreizgestaltung.

Seit den 1980er Jahren sind klassische, unflexible Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes zunehmend durch neue, „moderne“ Formen ergänzt und ersetzt worden, die sich in unterschiedlichsten Flexibilisierungsinstrumenten widerspiegeln. Ein solches „Flex-Instrument“ ist dabei ein Baustein für konkrete betriebliche Gestaltungslösungen, der ein- oder mehrdimensional über die o.g. Flexibilitätskategorien beschrieben werden kann. In diesem Sinne sind die Instrumente Typenlösungen, welche mit relativ

geringem Aufwand an die betrieblichen Belange angepasst werden können. Eine Aufbereitung der Instrumente nach betrieblichen **Handlungs- und Gestaltungsfeldern** unter Nutzung der Flexibilitätskategorien zeigt die Tabelle.

Flexible Personaleinsatzstrategien werden dann erfolgreich sein, wenn sie ein unternehmensspezifisch möglichst optimales Matching zwischen strukturalen (technischen) und personellen (sozialen) Einflussgrößen ermöglichen. Damit entsteht aber ein Spannungsfeld: Die Intention des Managements ist es, mittels flexibler Personaleinsatzstrategien und Instrumente auf ständig wandelnde Umwelteinflüsse angemessen zu reagieren. Für die Mitarbeiter stehen dagegen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Möglichkeit der optimalen Anpassung des Arbeitsumfelds an sich verändernde Bedürfnisse im Vordergrund.

Erste Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Bei den bisher befragten Unternehmen stehen noch die arbeitszeitbezogenen Instrumente im Vordergrund: Arbeitszeitkonten und Gleitzeitregelungen, Schicht- und Kurzarbeit. Andere Flex-Instrumente wie Entgeltvariationen, Gewinnbeteiligungen, Job Rotation und Telearbeit führen hingegen noch ein Schattendasein. Flexibilitätsmaßnahmen werden kaum systematisch umfassend geplant, geschweige denn ganzheitlich bewertet.

Die befragten Unternehmen heben hervor, dass die Einführung von flexiblen Personaleinsatz-

strategien eine Vielzahl von Vorteilen für die betrieblichen Abläufe bieten kann, wie etwa beim Umgang mit saisonalen und konjunkturellen Auftragschwankungen, bei der Realisierung längerer Betriebs- und Maschinenlaufzeiten, der Verkürzung von Durchlaufzeiten und damit der Senkung von Produktionskosten.

Flexible Regelungen geben qualifizierten Fachkräften zudem die Möglichkeit zu mehr Zeitsouveränität, was vorhandenes Personal bindet und bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern von immenser Bedeutung ist.

Für die bisher befragten Unternehmen lagen die Handlungsmotive für flexiblere Strukturen und Prozesse überwiegend in optimierten Maschinenlaufzeiten, der Einhaltung von Liefertermintreue, der Erfüllung immer komplexer werdender Kundenwünsche und – insbesondere im zurückliegenden Jahr – in der Bewältigung der Wirtschaftskrise. In der Untersuchung zeigte sich aber, dass Regelungen zum flexiblen Personaleinsatz – bei richtiger Ausgestaltung – auch auf die Beschäftigten positive Auswirkungen haben können. Die oben bereits erwähnte erhöhte Arbeitsplatzsicherheit reduziert Existenzängste und Stress. Die Einführung von Arbeitszeitkonten ermöglichen die Durchführung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in Zeiten niedriger Auftragsstände. Nicht zuletzt führt ein arbeitnehmerfreundlich ausgestaltetes Arbeitsumfeld, in dem sowohl betriebliche Belange als auch familiäre und persönliche Interessen im Einklang stehen, zu mehr Zufriedenheit und Ausgewogenheit bei den meisten Arbeitnehmern. Der Hauptkritikpunkt der Beschäftigten liegt

Variationen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit	Variation des Arbeitsplatzes bzw. des Ortes der Leistungserbringung
Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Schichtarbeit	Home Office, Desk Sharing, Telearbeit, Co-Working
Variation der vertraglichen Arbeitszeit	Variation der Arbeitsaufgabengestaltung
Teilzeit, Kurzarbeit, KAPOVAZ, Minijobs, Job Sharing, Sabbatical	Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Job Enrichment und Enlargement
Variation in der Ausgestaltung der vertraglichen Bindung	Variationen der Höhe und Form des Entgelts
Outsourcing, Befristungen, Arbeitnehmerüberlassung, Fremdvergabe, Freelancer, Pool-Konzepte, Arbeitgeberzusammenschluss	Akkordlohn, Prämienlohn, variables Entgelt, Entgeltumwandlung, Gewinn-/Umsatzbeteiligung, geldwerte Vorteile

Systematisierung ausgewählter Flex-Instrumente



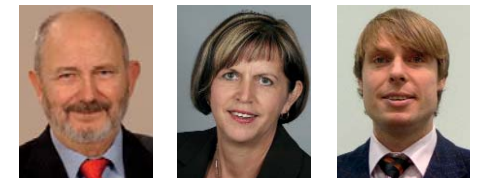
aber in den oftmals mangelnden Mitbestimmungsmöglichkeiten und einer häufig vorzufindenden Intransparenz bei der Gestaltung und der Einführung von Flexibilisierungsmaßnahmen.

Ausblick

Die Vorteile von flexiblen Personaleinsatzstrategien werden von Unternehmen und Mitarbeitern durchaus differenziert und auch gegensätzlich bewertet. Dennoch ziehen in den befragten Unternehmen beide Parteien ein durchweg positives Resümee bei der Bewertung von flexiblen Regelungen in der Arbeitswelt. Konstruktiv und systematisch ausgestaltet können flexible Personaleinsatzstrategien somit die Brücke zwischen eher rationalen betrieblichen Zielen und den individuellen Zielen der Mitarbeiter schlagen.

Literatur

Schmicker, S., Wagner, D., Schröder, S., Glöckner, W., Großholz, M., Richter, K. & Friedrich Voigt, B. (2010). Status-quo-Analyse zur Ermittlung der personellen Flexibilität im Rahmen des Projekts FlexKoKMU. In Moslein, K.M., Trinczek, R., Bullinger, A.C., Danziger, F. & Lücking, S. (Hrsg.), *BALANCE Konferenzband, Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert*, S. 365-374. Göttingen: Cuvillier.
Wagner, D. & Herit, S. (Hrsg., 2010). *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Wiesbaden: Gabler.



Dieter Wagner, Sonja Schmicker, Matthias Großholz

Die Autoren

Prof. Dr. Dieter Wagner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des BIEM CEIP – Institut für Gründung und Innovation und Vizepräsident für den Bereich Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam.
dieter.wagner@uni-potsdam.de

Dr.-Ing. Sonja Schmicker ist Geschäftsführerin der METOP GmbH und Akademische Oberrätin am Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.
sonja.schmicker@metop.de

Dipl.-Kfm. Matthias Großholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalmanagement der Universität Potsdam
matthias.grossholz@uni-potsdam.de

www.flexiko-kmu.de

