

Flexibler Mitarbeiterereinsatz

Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung

Cynthia Sende, Nathalie Galais und Klaus Moser, FAU,
Erlangen-Nürnberg, Katharina Hasenau, RWTH Aachen

Dipl.-Psych. Cynthia Sende arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Friedrich-Alexander-Universität (FAU) Erlangen-Nürnberg.

Dipl.-Päd. Katharina Hasenau ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen.

Dr. Nathalie Galais arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der FAU Erlangen-Nürnberg.

Prof. Dr. Klaus Moser ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der FAU Erlangen-Nürnberg.

Flexibilität wird zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Zu diesem Fazit kommt eine aktuelle Befragung deutscher Unternehmen. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen gaben Flexibilität als ihr wichtigstes Unternehmensziel an. Was dies für die Personalpolitik eines Unternehmens und letztendlich die Mitarbeiter bedeutet, ist Inhalt dieses Beitrags. Der Fokus dieser, im BMBF-Projekt „FlexPro“ durchgeführten Untersuchung, lag sowohl auf der Nutzung verschiedener interner Flexibilisierungsstrategien als auch auf dem Einsatz von externem Personal insbesondere Zeitarbeitnehmern.

Unternehmen müssen sich permanent mit Änderungen in ihrem Umfeld, z.B. mit Nachfrageschwankungen, technologischen Neuerungen oder einem ver-

änderten Arbeitskräfteangebot auseinandersetzen. Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, müssen sie diesen Instabilitäten mit Anpassungsstrategien begegnen. Wurde der Wettbewerb noch in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts vor allem von den Kosten dominiert, so erweiterten sich die strategischen Erfolgsfaktoren in den 80er und 90er Jahren um Faktoren wie Qualität, Service und Erzeugnisvielfalt. In den letzten Jahren gewann die Flexibilität zunehmend an Bedeutung [1]. Ihre praktische Tragweite für Unternehmen zeigte sich bspw. in einer Studie, die den Marktwert von am Neuen Markt notierten Unternehmen untersuchte [2]. Bis zu knapp einem Drittel des Marktwerts ließ sich dabei durch die strategische Flexibilität des Unternehmens aufklären. Hierbei ist Flexibilität deshalb so wichtig, weil sie Handlungsoptionen schafft, die – unabhängig davon, ob sie tatsächlich ergriffen werden – einen eigenen ökonomischen Wert besitzen.

Flexibilisierungsmaßnahmen in KMU

Die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität in deutschen Unternehmen steht im Zentrum des BMBF-Projekts „FlexPro – Flexible Produktionskapazität innovativ managen“. Dabei liegt der Fokus auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Mitarbeitern. Denn obwohl die KMU einen Anteil von 99 % aller Unternehmen in Deutschland stellen, werden sie im Verhältnis zu ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung in der Forschung oftmals vernachlässigt. Zudem sind KMU nicht einfach große Unternehmen im Klein-

format, sondern eine besondere Gruppe, die im Vergleich zu Großunternehmen andere Stärken, aber auch andere Probleme aufweist [3].

Der Schwerpunkt dieses Beitrags liegt auf dem flexiblen Mitarbeiterereinsatz. Weitere Ergebnisse der FlexPro KMU-Befragung, die auf Flexibilisierungsmethoden in der Produktion sowie Anlernstrategien fokussieren, wurden von Jeske, von Garrel und Starke [4] veröffentlicht. In Anlehnung an die OECD [5, 6] kann die Unterscheidung zwischen interner und externer sowie zwischen numerischer und funktioneller Flexibilität als Strukturierungshilfe dienen. Diesen Flexibilitätsebenen können konkrete Maßnahmen zugeordnet werden. So stellen z.B. flexible Arbeitszeitsysteme (Gleitzeit, flexible Jahresarbeitszeit etc.) Möglichkeiten zur Erhöhung der numerischen Flexibilität dar. Auch Maßnahmen, welche die zahlenmäßige Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter betreffen, z.B. die Beschäftigung von Zeitarbeitskräften, fallen darunter. Die funktionale Flexibilität dagegen stellt den qualitativen Aspekt der Flexibilität dar, umfasst also insbesondere solche Maßnahmen, die der Qualifizierung der Mitarbeiter dienen, wodurch diese im Unternehmen breiter einsetzbar werden. Als intern werden Maßnahmen bezeichnet, die etwas im Unternehmen selbst verändern. Das kann eine Anpassung der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit, Jobrotation), die Arbeitszeitgestaltung, ein Weiterbildungsprogramm oder Veränderungen der Unternehmensstruktur (z.B. Schaffung flacherer Hierarchien) sein. Extern sind dagegen Maßnahmen, die auf die zahlenmäßige Anpassung des Personals mittels Einstellung und Entlassung setzen, aber auch die Vergabe von Teil-

Kontakt

Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie,
insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90443 Nürnberg
Tel.: +49 911 / 5302-147
E-Mail: cynthia.sende@wiso.uni-erlangen.de
URL: <http://www.flexpro.info>

aufträgen an Subunternehmer oder das Outsourcing ganzer Unternehmensteile.

Eine externe, numerische Strategie zur Steigerung der allgemeinen personellen Flexibilität, die geradezu als Prototyp einer flexiblen Beschäftigung gelten kann, ist die Zeitarbeit. Seit Jahren verzeichnet die Zeitarbeitsbranche starke Mitarbeiterzuwächse. Im Herbst 2010 waren knapp 3 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten – und somit rund 806.000 Arbeitnehmer – in der Zeitarbeit beschäftigt [7]. Damit hat sich die Branche vom Einbruch während der Weltwirtschaftskrise erholt. Die Personaldienstleistung kann mittlerweile als etablierter Bestandteil des deutschen Arbeitsmarkts gelten. Zwar werden Zeitarbeitnehmer nach wie vor überwiegend als Helfer in der Produktion eingesetzt, gleichzeitig ist aber ein Anstieg der Zeitarbeit im Dienstleistungsbereich (z.B. Call Center) sowie eine Zunahme von höher qualifizierten Fachkräften zu verzeichnen.

Warum nutzen Unternehmen Zeitarbeit als Flexibilisierungsstrategie? Zum einen lässt sich der Personalbestand längerfristig an eine schwankende Auftragslage anpassen, zum anderen erlaubt ihr Einsatz es, kurzfristige (z.B. krankheitsbedingte) Ausfälle von Mitarbeitern zu kompensieren. Gerade für kleinere Unternehmen, die über weniger Ressourcen für Bewerbermarketing und Personalauswahl verfügen, bietet Zeitarbeit zudem die Möglichkeit, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Insgesamt betrachtet ist dies allerdings ein eher nachrangiges Motiv für Zeitarbeit, während das Hauptmotiv im Abfangen von Auftragsspitzen liegt [8]. Neben den Vorteilen, die Zeitarbeit bieten kann, werden auch Nachteile für die Einsatzunternehmen sowie für die Zeitarbeitnehmer selbst diskutiert. In qualitativen Interviews mit Unternehmern hat sich gezeigt, dass externe Mitarbeiter oft nur schwer und zeitaufwendig angelernet werden können und sich Kurzeitensätze daher nicht lohnen. Auch Bedenken dahingehend, dass Zeitarbeitnehmer von der Stammbesetzung nicht akzeptiert werden und sich das Arbeitsklima verschlechtert oder dass sie betriebsinternes Wissen nach Einsatzende nach außen tragen, wurden deutlich. In diesen Be-

Bild 1: Nutzung verschiedener Maßnahmen zur personellen Flexibilität (Anteil der Nutzer der Nutzer sowie der Intensivnutzer).

Maßnahmen	Anteil der Unternehmen, die die Maßnahme ...	
	überhaupt einsetzen	in hohem/sehr hohem Umfang einsetzen
Interne, arbeitszeitbezogene Maßnahmen		
Mehrarbeit	99%	55%
Überstundenabbau	93%	57%
Teilzeit	84%	11%
Gleitzeit	75%	31%
flexible Jahresarbeitszeit	50%	22%
Weitere interne Maßnahmen		
bereichs- und abteilungsübergreifender Mitarbeiterereinsatz	94%	28%
befristete Verträge	67%	6%
Heim- und Telearbeit	20%	1%
Externalisierung		
Aushilfen, Praktikanten, Werkstudenten	66%	7%
Selbstständige, Freelancer, Subunternehmer	60%	9%
Zeitarbeitnehmer	53%	11%
Verleih eigener Mitarbeiter an andere Unternehmen	12%	1%

Anmerkungen. Erfragt wurde jeweils der Umfang, in welchem die einzelnen Maßnahmen im Unternehmen eingesetzt werden. Die fünfstufige Antwortskala reicht von „gar nicht“ bis zu „in sehr hohem Umfang“.

denken zeigt sich, dass der Hauptvorteil der Zeitarbeit – die schnelle, kurzfristige Verfügbarkeit externer Mitarbeiter auf Abruf – zugleich ein Hindernis für KMU sein kann, diese Flexibilisierungsstrategie zu nutzen. Aufgrund meist kurzer Einsatzzeiten steht nicht viel Zeit zur Verfügung, Mitarbeiter in anspruchsvolle Aufgaben einzuarbeiten, sie in ein bestehendes Team zu integrieren oder sie weiterzubilden. Dies mag ein Grund sein, warum sich Zeitarbeit immer noch größtenteils im Bereich niedrig qualifizierter Tätigkeiten in der Produktion abspielt. Während die Einsatzunternehmen Zeitarbeitnehmern kaum formale Weiterbildungen anbieten und in aller Regel erwarten, dass diese die benötigten Qualifikationen bereits mitbringen, ist die Möglichkeit, Neues zu lernen und sich weiter zu qualifizieren jedoch ein wesentliches Motiv für Menschen, eine Stelle in der Zeitarbeit anzunehmen. Das Fehlen formaler Weiterbildungsmöglichkeiten kann zu Enttäuschungen auf Seiten der Zeitarbeitnehmer führen, auch wenn diese bereits dem Lernen „on the job“ durch die Einsatz Tätigkeiten selbst einen hohen persönlichen Lerngewinn zuschreiben [9].

Forschungsfragen

Hauptziel der hier vorgestellten Unternehmensbefragung ist eine Erhebung des Status quo der Flexibilisierungsanforderungen und -strategien in kleinen und mittleren Unternehmen. Die zentralen Forschungsfragen lauten: Welche Bedeutung hat Flexibilität für KMU in

Deutschland? Aus welchen Gründen erleben KMU die Notwendigkeit, flexibel zu sein, d.h. welche Flexibilisierungsanforderungen erleben sie? Mit welchen Maßnahmen versuchen sie Flexibilität zu erreichen? Wie werden diese Maßnahmen umgesetzt?

In diesem Beitrag liegt der Fokus auf Maßnahmen zur personellen Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes (Ergebnisse zu Flexibilisierungsmaßnahmen in der Produktion wurden bereits in einem anderen Beitrag [4] dargestellt.) Daher wird als prototypisches Beispiel einer externen, numerischen Strategie zur Erreichung personeller Flexibilität die Zeitarbeit näher untersucht. Im Zentrum stehen dabei die Fragen, auf welche Art und Weise Zeitarbeit genutzt wird und inwieweit externe Mitarbeiter im Unternehmen akzeptiert und integriert werden. Außerdem wird exemplarisch für interne Strategien zur personellen Flexibilisierung die Weiterbildung von internen und externen Mitarbeitern untersucht. Welche Qualifikationsziele verfolgt werden und welche Arten von Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt werden sind hier die zentralen Fragen.

Stichprobe der KMU-Erhebung

Im Frühjahr 2010 wurden rund 47.000 deutsche Unternehmen per E-Mail zur Teilnahme an der Studie über Flexibilisierungsanforderungen und -strategien eingeladen. Rund 3 % der angeschriebenen Firmen bearbeiteten den Online-Fragebogen bis zum Ende. Insgesamt

nahmen 1.269 Personen teil. Da aus einzelnen Firmen zwei Personen antworteten, wurde jeweils die Person mit der niedrigeren Stufe in der Unternehmenshierarchie (bzw. bei gleicher Hierarchiestufe die Person, die später geantwortet hat) aus dem Datensatz entfernt, damit jedes Unternehmen gleichermaßen durch genau einen Repräsentanten im Datensatz vertreten ist. Die bereinigte Stichprobe besteht aus den Antworten aus 1.221 Unternehmen, wobei überwiegend die Geschäftsführer bzw. Inhaber selbst oder leitende Angestellte den Online-Fragebogen beantworteten. Die Mehrzahl der Studienteilnehmer (93 %) gehört zu den kleinen und mittleren Unternehmen. Gut zwei Drittel der Unternehmen stammt aus dem produzierenden Sektor, während der Dienstleistungssektor mit 15 % und der Handel mit 7 % der befragten Unternehmen vertreten sind. Im Bereich der personellen Flexibilität, d.h. dem flexiblen Einsatz internen und externen Personals, wurden zwei Themen vertiefend untersucht: Zeitarbeit als Methode der externen, numerischen Flexibilisierung sowie Qualifizierung als Maßnahme zur internen, funktionalen Flexibilisierung. Zudem betrachten wir die Qualifizierungsangebote für Zeitarbeitnehmer, also einen Sonderfall der internen Flexibilisierung, denn hier gelten die Qualifizierungsangebote ja externen Mitarbeitern. Unternehmen, die Zeitarbeitnehmer einsetzen (492 Unternehmen), erhielten entsprechend zusätzliche Fragen zur Nutzung der Zeitarbeit. Eine Teilgruppe der Befragten (210 Unternehmen) wurde intensiver zu Einarbeitungs- und Qualifizierungsstrategien befragt.

Flexibilität, Flexibilisierungsanforderungen und -maßnahmen

Flexibilität nimmt einen hohen Stellenwert für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ein. Jeder vierte Befragte nannte „Flexibilität“ als oberstes strategisches Ziel seines Unternehmens. Zugleich schätzt die Mehrzahl der Befragten die Flexibilität ihres Unternehmens als sehr hoch ein. Flexibilisierungsanforderungen erleben Unter-

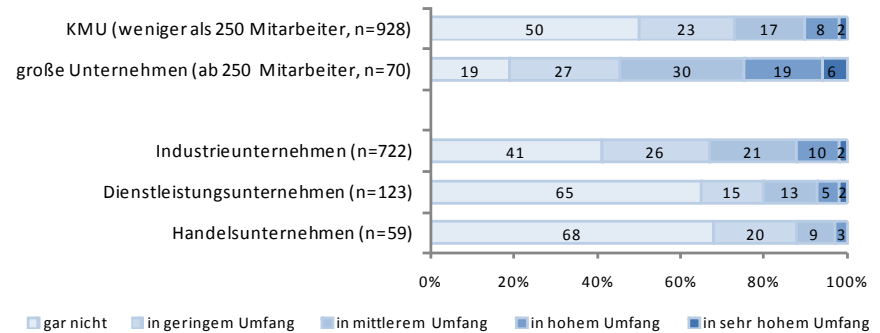


Bild 2: Umfang des Einsatzes von Zeitarbeit in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Branche.

nehmen vor allem durch Veränderungen der Nachfrage, durch den Preisdruck der Mitbewerber sowie aufgrund neuer Technologien. Knapp zwei Drittel der Befragten gaben an, häufig oder immer ihre Produktpalette an die sich ändernde Nachfrage anpassen zu müssen. Für etwa die Hälfte der Unternehmen stellen der Preisdruck, der durch die Mitbewerber entsteht, sowie neue Technologien häufig oder immer Herausforderungen an ihre Flexibilität. Flexibilisierungsdruck durch die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter berichten dagegen nur sieben Prozent der Befragten.

Auch wenn der Flexibilisierungsdruck also nicht von den Mitarbeitern ausgeht, sind es doch sie, die maßgeblich zur Unternehmensflexibilität beitragen, da zahlreiche Flexibilisierungsmaßnahmen direkt bei ihnen ansetzen. So ist bspw. Mehrarbeit bei guter Auftragslage in deutschen Unternehmen völlig normal. Sie gehört in über 90 % der befragten Unternehmen zum Repertoire ihrer personellen Flexibilität und wird von über der Hälfte der Befragten in hohem oder sehr hohem Umfang eingesetzt.

Die Tabelle (Bild 1) gibt einen Überblick über Maßnahmen im Bereich der personellen Flexibilität. Es wird deutlich, dass interne Strategien, insbesondere solche, die die Arbeitszeitgestaltung zum Inhalt haben, in den befragten Unternehmen häufiger zum Einsatz kommen als externe Maßnahmen. Mehrarbeit bzw. der Abbau von Überstunden stellen dabei die am häufigsten genutzte Strategie dar. In den meisten Unternehmen ist zudem der bereichs- und abteilungsübergreifende Einsatz der Mitarbeiter üblich.

Hinsichtlich externer Strategien dominiert der Einsatz von befristet beschäftigten Aushilfen, Praktikanten und Werkstudenten. Allerdings nutzen nur wenige Unternehmen diese Form der personellen Flexibilisierung in hohem oder sehr hohem Maße. Welche Maßnahmen genutzt werden und in welchem Umfang sie eingesetzt werden, hängt auch mit der Unternehmensgröße und der Branche zusammen. Bild 2 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen dem Nutzungsumfang von Zeitarbeit und der Unternehmensgröße sowie der Branche. Während in der Gruppe der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern vier von fünf Betrieben Zeitarbeit nutzen, gilt dies unter KMU nur für jedes zweite Unternehmen. Zudem sind große Unternehmen auch häufiger Intensivnutzer als KMU. Mit Blick auf die Branche zeigt sich weiterhin, dass Industrieunternehmen Zeitarbeit nicht nur häufiger nutzen, sondern dass sie mit 12 % auch den höchsten Anteil an Intensivnutzern aufweisen.

Merkmale des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern

Befragt nach dem Anspruchsniveau der Aufgaben, welche die Zeitarbeitnehmer ausführen, gaben 29 % der Unternehmensvertreter an, dass die Arbeitsaufgaben keine spezifische Qualifikation voraussetzen, die externen Mitarbeiter also für einfache Hilfsarbeiten eingesetzt werden. In 12 % der Zeitarbeit nutzenden Unternehmen, werden sie dagegen vorrangig mit Aufgaben betraut, die eine

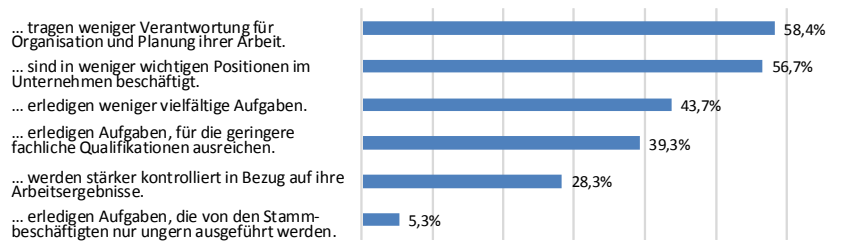
Zeitarbeitnehmer ...

Bild 3: Merkmale der Arbeitstätigkeit von Zeitarbeitnehmern (basierend auf 488 Antworten; Anteil der Befragten, die der jeweiligen Aussage eher zustimmen oder voll zustimmen).

spezielle und hohe fachliche Qualifikation erfordern. Dieses Ergebnis bezüglich des in der Regel geringen Qualifikationsniveaus passt zu einem anderen Befund der KMU-Befragung: In produzierenden Unternehmen ist der Umfang, in dem Zeitarbeit genutzt wird, höher, wenn die Produktion einen hohen Automatisierungsgrad und die hergestellten Produkte eine geringe Komplexität aufweisen.

Die Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen, wurden gebeten, Merkmale der Arbeitsaufgaben näher zu charakterisieren sowie Aussagen bezüglich der Integration der Zeitarbeitskräfte zu bewerten. Bild 3 zeigt ausgewählte Ergebnisse, wobei jeweils der Anteil der Befragten angegeben ist, der den Aussagen eher zustimmt oder voll zustimmt.

Diese Merkmale der Arbeitsaufgaben stehen in Zusammenhang mit dem Qualifikationsniveau. Zeitarbeitnehmer im höher qualifizierten Bereich erhalten vielfältigere Aufgaben und werden in wichtigeren Positionen im Unternehmen eingesetzt als diejenigen im Helferbereich. Zudem gaben die Befragten, die höher qualifizierte Zeitarbeitnehmer beschäftigen, eine positivere Bewertung des Zeitarbeitseinsatzes durch die Stammbeschäftigten sowie eine größere Bedeutung der Zeitarbeit für den Erfolg ihres Unternehmens an.

Tatsächlich sind die externen Mitarbeiter für etwa jedes dritte Unternehmen (37 %), das Zeitarbeit einsetzt, sehr wichtig für den Unternehmenserfolg. Welche Einstellung gegenüber Zeitarbeitnehmern liegt aber in den Einsatzunternehmen vor? Auf der einen Seite gaben 15 % der Zeitarbeitsnutzer an, dass in ihrem Unternehmen klar zwischen Zeitarbeitneh-

mern und ihren eigenen Beschäftigten getrennt werde. Zudem stimmte knapp die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass es wichtiger sei, die Stammbeschäftigten zu fördern als Zeit und Geld in Zeitarbeitskräfte zu investieren. Auf der anderen Seite betrachtet knapp die Hälfte der Befragten ihre externen Mitarbeiter als vollwertige Unternehmensmitglieder mit allen Rechten und Pflichten. Inwieweit es tatsächlich zu Konflikten zwischen Stammbeschäftigten und externen Mitarbeitern kommt, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Von Seiten der Unternehmensleitung schätzt die Hälfte der Befragten die Akzeptanz der Stammbeschäftigten gegenüber den Zeitarbeitnehmern als hoch ein. Lediglich jedes zehnte Unternehmen sieht Probleme beim Einsatz von Zeitarbeit, da dieser von den Stammbeschäftigten abgelehnt wird.

Weiterbildung und Qualifizierung interner Mitarbeiter

Die Qualifizierung der internen Mitarbeiter bildet eine wichtige Basis für die Flexibilität eines Unternehmens [10]. 70 % der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen an, wobei Mitarbeitern um so eher die Möglichkeit haben, an Weiterbildungen teilzunehmen, je größer das Unternehmen ist, bei dem sie beschäftigt sind. Das Qualifizierungsziel besteht in zwei Dritteln der befragten Unternehmen im Erwerb fehlender Qualifikationen. Auch die Vorbereitung auf neue Arbeitsaufgaben wird von nahezu zwei Drittel der

Befragten (64 %) als Weiterbildungsziel angegeben. In knapp der Hälfte der Unternehmen (43 %) werden Weiterbildungen durchgeführt, um Mitarbeiter an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzen zu können. Hinsichtlich der Bereiche, in denen Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden, zeigt sich, dass fachliche Weiterbildungen (z.B. Produktionstechniken, Werkstoffkunde) dominieren. Diese werden in 88 % der befragten Unternehmen eingesetzt (siehe Bild 4).

Etwa die Hälfte der Unternehmen bietet überfachliche Weiterbildungen (z.B. EDV, Fremdsprachen) und gesundheitsbezogene Weiterbildungen (z.B. Arbeitssicherheit, Stressbewältigung) an. Maßnahmen zur Förderung sozialer oder methodischer Kompetenzen sowie von Führungskompetenzen werden dagegen eher selten ergriffen.

Kompetenzen und Weiterbildung von externen Mitarbeitern

Lediglich 3 % der befragten, Zeitarbeit nutzenden Unternehmen bieten ihren externen Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen an. Als Hauptgrund dafür wird angeführt, dass sich eine Investition in ihre Weiterbildung aufgrund der kurzen Einsatzzeiten nicht lohne. Eher setzen sie auf die vorhandenen Kompetenzen ihrer externen Mitarbeiter. Besonderen Wert legen sie dabei auf personale Kompetenzen wie Zuverlässigkeit oder Pflichtbewusstsein, deren Relevanz 61 % der Befragten als hoch oder sehr hoch einschätzen. Damit werden diese sogar als wichtiger betrachtet als fachliche Kompetenzen (53 %). Sozialen Kompetenzen (Fähigkeit im Umgang mit Kollegen, Kunden u.a.) wird nahezu die gleiche Bedeutung zugesprochen (46 %) wie den Fachkompetenzen. Die methodischen Kompetenzen (z.B. Problemlösestrategien, Präsentationstechniken) der Zeitarbeitskräfte werden dagegen nur von 16 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig betrachtet. Führungskompetenzen sind bei Zeitarbeitnehmern aus Sicht der Unternehmen praktisch irrelevant.

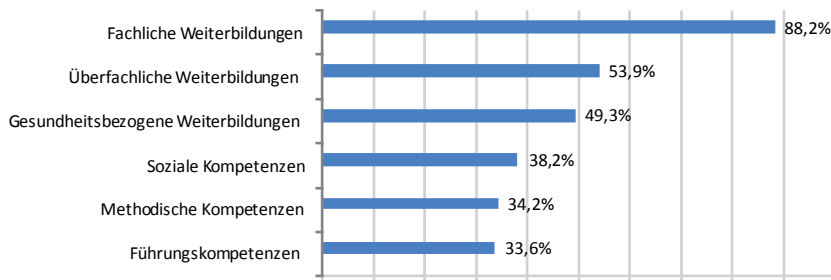


Bild 4: Bereiche, in denen Weiterbildungen stattfinden (basierend auf 152 Antworten; Mehrfachnennungen).

Fazit

Personelle Flexibilität erreichen Unternehmen v.a. durch arbeitszeitbezogene Maßnahmen sowie durch den bereichs- und abteilungsübergreifenden Einsatz ihrer Mitarbeiter. Mehrarbeit ist die gängigste Strategie von KMU, eine hohe Nachfrage nach ihren Produkten oder Dienstleistungen zu bewältigen. Als externe Flexibilisierungsmaßnahmen werden neben der Beschäftigung von Aushilfskräften und der Auftragsvergabe an Selbstständige bzw. Subunternehmer Zeitarbeitskräfte eingesetzt – und das mit zunehmender Tendenz. Dass diese die notwendigen fachlichen Kompetenzen mitbringen wird in aller Regel vorausgesetzt. Besonders wichtig sind den Einsatzunternehmen die personalen und sozialen Kompetenzen der Zeitarbeitnehmer. Insgesamt weisen die Ergebnisse der Befragung darauf hin, dass es kaum systematische Konzepte und Maßnahmen bei der Integration von externen Mitarbeitern gibt und dass Qualifizierungsmaßnahmen nicht vorgesehen werden.

Um wirklich flexibel auf sich ändernde Unternehmensumwelten reagieren zu können, ist es sinnvoll, nicht auf eine einzige oder einige wenige Maßnahmen zu setzen, denn Einzelmaßnahmen können, wie am Beispiel der Mehrarbeit ersichtlich ist, schnell an ihre Grenzen stoßen. Zudem können für unterschiedliche Unternehmen, je nach Mitarbeiterzahl, den erlebten Flexibilisierungsanforderungen sowie der jeweiligen Unternehmenskultur verschiedene Maßnahmen erfolgversprechend sein. Bei der Einführung und Gestaltung von personellen Flexibilisierungsmaßnahmen sollten die betrof-

fenen Mitarbeiter unbedingt frühzeitig eingebunden werden, damit diese die Maßnahmen auch mittragen. Entscheidet sich ein Unternehmen für den Einsatz von externem Personal, so bedarf dieser einer besonderen Vorbereitung, zum einen um Ängsten und Widerständen in der Stammbesellschaft rechtzeitig zu begegnen und zum anderen um externe Mitarbeiter schnell und zielgerichtet anzulernen und fachlich und sozial zu integrieren. Hier wäre es wünschenswert, wenn Einsatzunternehmen und Personaldienstleister gemeinsam nach mitarbeitergerechten Lösungen der Arbeitsgestaltung suchen würden, die auch die Qualifizierung der Zeitarbeitnehmer mit einschließt.

Literatur

- [1] Kaluza, B.; Blecker, T.: Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Göttingen 2005.
- [2] Burmann, C.: Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes. Wiesbaden 2002.
- [3] Rissbacher, C.; Stahl, H.: Kooperationsfähigkeit – Stillschweigend vorausgesetzt und doch so rar. In: Stahl, H.; Hinterhuber, H. (Hrsg.): Erfolgreich im Schatten der Großen. Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen. Göttingen 2003.
- [4] Jeske, T.; von Garrel, J.; Starke, J.: Erfolgsfaktor Flexibilität – Ergebnisse einer deutschlandweiten Unternehmensbefragung. In: Industrial Engineering 64 (2011), S. 20–23.
- [5] OECD: Flexibility in the labour market: The current debate. Paris 1986.
- [6] OECD: Labour market flexibility: Trends in enterprises. Paris 1989.
- [7] Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarktberichterstattung. Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg 2011.

- [8] Sende, C.; von Garrel, J.; Tackenberg, S.: Strategien des flexiblen Personaleinsatzes. In: Personalwirtschaft (Sonderheft Zeitarbeit) 10 (2010), S. 27–29.
- [9] Galais, N.; Moser, K.; Münchhausen, G.: Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – Eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/innen in Deutschland. In: Münchhausen, G. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potentiale und Grenzen. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn. Bielefeld 2007.
- [10] Frieling, E.; Grote, S.; Bernhard, H.: Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster 2000.

Schlüsselwörter:

Flexibilität, Zeitarbeit, Kompetenzen, berufliche Qualifizierung und Weiterbildung

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „FlexPro: Flexible Produktionskapazität innovativ managen“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Kennzeichen 01FH09020 gefördert wird. Projektträger ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR). Wissenschaftliche Projektpartner sind der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der FAU Erlangen-Nürnberg, das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen University sowie das Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) in Magdeburg. Zudem ist der Personaldienstleister RKM als Praxispartner und der IGZ als Valuepartner beteiligt.

Flexible Use of Employees

Flexibility becomes increasingly the crucial success factor. This is the result of a current survey on small and medium-sized enterprises in Germany. More than a quarter of the participants indicated that flexibility was their most important business goal. What this result means for the personnel policy of a company and in the end for its employees is the focus of this article. The here presented survey is part of the BMBF project “FlexPro” that investigates different strategies of internal flexibilization as well as determinants of using external workers, especially temporary agency workers.

Keywords:

flexibility, temporary agency work, competencies, occupational qualification and training