

2. Das Ganze sehen

Zu den beliebtesten Management-Slogans unserer Tage gehört der vom 360-Grad-Blick, den man auf einen komplexen Gegenstand werfen müsse, um ihn wirklich zu erkennen. Lange vor dem aktuellen Trend plädierten wir bereits dafür, das Thema Personalflexibilität im Ganzen zu betrachten, alle Anforderungen, alle Instrumente und die Interessen aller Beteiligten in den Blick zu nehmen. Beginnen wir mit dem Wichtigsten – den Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter im Blick

Menschen sind die wertvollste Ressource – nicht nur eines Unternehmens. Was schon immer galt, wird zukünftig noch wichtiger werden. Spätestens dann, wenn die Generation der „Babyboomer“ ins Rentenalter kommt, werden sich die Vorzeichen der Personalpolitik deutlich ändern.

In Zeiten drohenden Fachkräftemangels müssen Unternehmen vor allem darauf achten, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Talente gewinnt man nicht mit einer verfehlten Personalpolitik. Hier kommen Gesichtspunkte wie Work-Life-Balance oder die Rücksichtnahme auf unterschiedliche Lebensphasen und -situationen ins Spiel. Zu Recht fordern mittlerweile viele Gewerkschaften, flexible Arbeitszeiten auch an den Mitarbeiterbedürfnissen zu orientieren, gibt es auf Mitarbeiterseite doch ebenfalls den Wunsch nach mehr Spielraum. Vor allem in größeren Unternehmen sind großzügig ausgelegte Gleitzeitregelungen oder befristete Teilzeitmodelle bis hin zu Sabbaticals fast schon an der Tagesordnung.

Natürlich wird nicht jeder Mitarbeiter in Jubelstürme ausbrechen, wenn am Wochenende Zusatzschichten anberaumt werden. Flexibilität hat eben viele Facetten und ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor für heimische Unternehmen. Und infolge der durch die Corona-Pandemie ausgelösten globalen Wirtschaftskrise 2020 steht das

völlig zu Unrecht aus dem Blick geratene Thema „Beschäftigungssicherung“ wieder ganz oben auf der Agenda der Mitarbeiter und der Sozialpartner. Im Kern wird es immer darum gehen, zwischen den Beteiligten einen für alle Seiten tragbaren Konsens und gemeinsamen Nutzen zu finden. Das bedeutet, ganz explizit betont, dass ein Konzept für einen flexiblen Personaleinsatz neben den Bedürfnissen der Kunden auch mitarbeiterorientierte Elemente enthalten muss.

Ein Konzept maßschneidern

In der Praxis lässt sich feststellen, dass die wenigsten Unternehmen systematisch an der Personalflexibilität arbeiten. Die Regelungen sind meist über viele Jahre unter dem Druck aktueller Ereignisse entstanden, die Instrumente kaum aufeinander abgestimmt. Am Ende steht ein gewachsenes Konstrukt – ein „Köcher voller Einzelpfeile“, könnte man sagen. Im Gegensatz dazu plädieren wir am Fraunhofer IAO dafür, das wichtige Thema Flexibilität strategisch, ganzheitlich und konzeptionell anzugehen. Die Herausforderung dabei: Die Konzepte müssen zum jeweiligen Unternehmen passen – der Köcher muss maßgeschneidert und am Bedarf orientiert sein. Der Vorteil: Der neue Köcher, gefüllt mit passenden Flexibilitätsinstrumenten, erfüllt die Anforderungen der nächsten Jahre. Und nicht nur der nächsten Monate.

Flexibilität „von der Stange“ – ein Köcher für alle – kann es nicht geben. Jedes Unternehmen hat andere Anforderungen an die Flexibilität und benötigt demnach auch eine maßgeschneiderte Lösung. Wie bereits skizziert, sind Betriebe der Automobilindustrie oder des Maschinenbaus in hohem Maße konjunkturabhängig. Eine schwächelnde Konjunktur hat unmittelbare Auswirkungen auf den Geschäftsgang dieser Unternehmen. Dagegen sind Betriebe z.B. der Getränke- und Lebensmittelindustrie eher robust gegenüber konjunkturellen Schwankungen, haben dafür aber ausgeprägte Saisonalitäten zu beachten. Lapidar gesagt haben die Menschen im Sommer mehr

Durst und legen mehr Würstchen auf den Grill. Hinzu kommt in diesen konsumnahen Bereichen die Abhängigkeit von großen Handelsketten, die für gehörige Turbulenzen und Herausforderungen an die Flexibilität sorgen kann. Wenn ein großer „Retailer“ als Kunde wegfällt, herrscht bei vielen Lieferanten „Alarmstufe rot“.

Wieder andere Anforderungen gelten in der Medizintechnik oder im Landmaschinenbau, um nur zwei weitere Beispiele zu nennen. Auf den Punkt gebracht: Die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen sind so groß, dass nur ein maßgeschneidertes Konzept zur Flexibilität wirklich helfen kann.

In Projekten hören wir immer wieder, dass die Schwankungen im Personaleinsatz so dramatisch gar nicht seien. Wir fragen dann meist zurück, wie es denn mit der Anforderung „Kundenwunsch erfüllen“ aussehe. Denn die interessante Frage lautet nicht, was die Fabrik in der Vergangenheit konnte, sondern was der Kunde wollte.

Viele Unternehmen arbeiten mit einem Referenzjahr, um mit dem Blick zurück die Frage zu beantworten, wie die Absatzvolumina waren. Diese Anforderung ist also, wenn man so will, verdeckt und für die meisten Unternehmen unsichtbar. Weil sie durch die Glättung in der Produktionsplanung bereits herausgefiltert wurde. Und so gelangt man dann meist zu dem (trügerischen) Eindruck, man habe überhaupt keine Flexibilität benötigt. Aber was wäre zu tun, wenn nicht geglättet würde und das Unternehmen nach dem tatsächlichen Muster seiner Kunden arbeiten würde (diese Schwankungen sind typischerweise deutlich stärker)? Die Herausforderung lautet, die wahren Kundenbedarfe abzuholen.

Die Stellhebel in den Blick nehmen

In der Konsequenz geht es darum, die passenden Flexibilitäts-Instrumente zu finden und diese detailliert aufeinander abzustimmen. Grundsätzlich lassen sich die einzelnen Instrumente vier Stellhebeln zuordnen (vgl. Bild 3):

- Beschäftigungsform,
- Schichtsystem,
- Einsatzsteuerung und
- Arbeitszeitkonten.

Die einzelnen Themen hängen eng zusammen. Wer beispielsweise sein *Schichtsystem* darauf auslegt, pro Woche 18 Schichten zu fahren, um die Betriebszeit möglichst weit auszudehnen, muss gleichzeitig die *Arbeitszeitkonten*, aber auch die *Beschäftigungsform* im Blick haben. Wer stets von Montag früh bis Samstagabend einen Schichtbetrieb aufrecht erhält, sollte daran denken, mit zusätzlichen Teilzeitkräften zu arbeiten, damit nicht immer dieselben Mitarbeiter ihren Samstag opfern müssen.

Diese Hinweise scheinen für Außenstehende trivial zu sein, haben aber in der Praxis ihre Berechtigung. Manche Unternehmen versuchen, mit der geringst möglichen Personaldecke über die Runden zu kommen. Das mag rein rechnerisch funktionieren, allerdings kann man nicht mehr auf Ausnahmefälle wie eine Grippewelle oder auf legitime Freizeitwünsche der Mitarbeiter reagieren. Genau deshalb müssen die Instrumente zur Flexibilisierung optimal zusammenwirken.

Die Flexibilität des primär „technischen Systems“ Produktion stößt ebenfalls an seine Grenzen. Früher war es üblich, den Auftragsmix in der Planung so zu glätten, dass die verfügbare Kapazität bzw. Qualifikation immer kostenoptimal ausgenutzt wurden. Das funktioniert in Zeiten extremer Variantenvielfalt und kurzfristiger Liefererfüllung definitiv nicht mehr. Die anspruchsvollen Kunden warten nicht mehr, sie erwarten eine Produktion am Puls der Nach-