FLexIKo KMU

Sonja Schmicker

Dieter Wagner

Der flexible Personaleinsatz

Entwicklung und Einführung von Gestaltungslösungen für flexible Personaleinsatzkonzepte in kleinen und mittleren Unternehmen

Winfried Glöckner, Matthias Großholz, Katja Richter, Silke Schröder,

Bernd-Friedrich Voigt, Roy Bernstein, Stefan Dunke, Claudia Moye,

Heiko Sasse, Harald Schmicker, Reiner Storch, Sebastian Sturm, Jeanette Timme

Magdeburg und Potsdam, 2014

Impressum

Titel:	*Handlungsleitfaden - Der flexible Personaleinsatz*
Untertitel:	*Entwicklung und Einführung von Gestaltungslösungen für flexible Personaleinsatzkonzepte in KMU*
Herausgeber:	*Dr. Sonja Schmicker* *Prof. Dr. Dieter Wagner*
Autoren:	*Roy Bernstein* *Stefan Dunke* *Dr. Winfried Glöckner* *Matthias Großholz* *Claudia Moye* *Katja Richter* *Heiko Sasse* *Dr. Harald Schmicker* *Dr. Sonja Schmicker* *Silke Schröder* *Reiner Storch* *Sebastian Sturm* *Jeanette Timme* *Bernd-Friedrich Voigt* *Prof. Dr. Dieter Wagner*
Lektorat:	*Gesa Koetzold*
Satz:	*Gesa Koetzold* *Richard Koch* *Katja Richter*

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung ohne Zustimmung des Herausgebers verstößt gegen das Urheberrecht und wird gerichtlich verfolgt. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung jeglicher Art, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung in elektronische Systeme einschließlich Weiterverarbeitung. Die einzige Ausnahme bildet die zu Schulungszwecken gestattete Vervielfältigung und Anwendung der auf CD befindlichen Arbeitsblätter und Kopiervorlagen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2014

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1883-7

Shaker Verlag GmbH
Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407/95 96 - 0 • Telefax: 02407/95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Das Projekt FlexIKo[KMU] wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teile davon – entsteht, auch nicht für die Verletzung von Patentrechten, die daraus resultieren können.

Ebenso übernehmen Herausgeber und Verlag ***nicht*** *die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher auch von jedermann benutzt werden dürften.*

Haftungsausschluss:

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte der aufgeführten Internetseiten und Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Verfasser verantwortlich. Für die Erreichbarkeit und Aktualität der verlinkten URL übernehmen die Autoren keine Haftung. Eine Haftung für Schäden, die auf die Verwendung dieser URL zurückzuführen sind, wird ausgeschlossen.

Vorwort

Die Wirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Besonders gravierende Herausforderungen an Unternehmen stellen die fortschreitende Globalisierung, verbunden mit einer Verschärfung des internationalen Wettbewerbs, sowie der demografische Wandel mit all seinen unmittelbaren und mittelbaren Folgen.

Neue Arbeitsformen, welche nicht immer den Wünschen der Arbeitnehmer/-innen entsprechen, finden eine starke Verbreitung. Die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter/-innen an die Arbeit differenzieren sich deutlich. Immer mehr hochqualifizierte Frauen und Männer mit spezifischen – oft zeitlich begrenzten Spielräumen – suchen eine angemessene Beschäftigung.

Ein sehr wichtiger Ansatzpunkt besteht darin durch flexible Lösungen des Personaleinsatzes die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Diese Ansätze sind nicht gänzlich neu, beschränken sich aber meist auf die zeitliche Flexibilität.[1]

Dabei hat es sich immer wieder erwiesen, dass optimale Lösungen für jedes Unternehmen anders aussehen. Eine Beispielsammlung allein reicht deshalb für Unternehmen als Unterstützungsinstrument nicht aus, in jedem Fall ist eine betriebsspezifische Anpassung und Prüfung notwendig.

Folglich stehen im Mittelpunkt des Handlungsleitfadens die methodischen Grundlagen des Analyse-, Gestaltungs- und Bewertungsprozesses von flexiblen Personaleinsatzkonzepten sowie eine Beispielsammlung von Modellen und Instrumenten zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes.

Der Handlungsleitfaden besteht aus folgenden inhaltlichen Schwerpunkten:

- Den Analyse- und Gestaltungsprozess für Lösungen des flexiblen Personaleinsatzes
- Die unternehmens- und mitarbeiterbezogene Bewertung von Lösungen
- Betriebliche Gestaltungslösungen, welche in Unternehmen mit diesen methodischen Grundlagen entwickelt wurden
- Einen Katalog der Flexibilitätsinstrumente, -modelle und -werkzeuge als Basis für die Gestaltung.

Schwerpunktmäßig richtet sich der Handlungsleitfaden an kleine und mittlere Unternehmen (KMU), weil hier der größte Unterstützungsbedarf vermutet wird. Zum einen ist die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland in KMU tätig und zum anderen wird das Personalmanagement häufig von den Geschäftsleitungen in mehrfacher Funktionsverantwortung realisiert.

Diese Unterlagen sind im Wesentlichen im Rahmen des Verbundprojekts „Flexible Personaleinsatzstrategien – Innovative Konzepte für KMU“ (FlexIKo^{KMU}), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds, entstanden und geben unseren derzeitigen Erkenntnisstand wider. Die Unterlagen können nicht vollständig sein. Sie sollen den interessierten Leser animieren, eigene Ideen und Lösungen zu entwickeln.

Für Anregungen und Hinweise zur Verbesserung der Unterlagen sind wir dankbar.

Das Autorenteam

[1] Vgl. BauA (2006).

Hinweise zur Nutzung des Handlungsleitfadens

Unternehmen sind je nach Branche, regionaler Präsenz, Marktlage, Bekanntheitsgrad usw. unterschiedlich stark vom Zwang der Flexibilisierung betroffen. Weiterhin sind die konkreten Zielrichtungen der Flexibilisierung im Personaleinsatz immer unternehmensspezifisch begründet.

Daraus wiederum resultieren notwendigerweise unterschiedliche Gestaltungslösungen auch für gleiche grundsätzliche Problem- und Zielstellungen.

Jedes Unternehmen hat „seinen" Markt, „seine" Geschichte, „seine" Unternehmenskultur, „seine" Mitarbeiter/-innen, folglich muss jedes Unternehmen letztlich selbst die richtige Lösung finden. Dies gelingt aber effektiver und effizienter, wenn praktikabel aufbereitete methodische Unterstützung vorliegt.[2]

Nach Erfahrungen der Autoren in der praktischen Arbeit, ist es aus methodischen Gründen vorteilhaft, die Gesamtproblematik in zwei methodisch zu trennende Perspektiven zu differenzieren. Das sind zum einen die mitarbeiterbezogene und zum anderen die unternehmensbezogene Perspektive. Nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung und des entstehenden Fachkräftemangels wird die Bedeutung der mitarbeiterbezogenen Sicht zunehmen. Hier liefern sowohl die Arbeitswissenschaft als auch die moderne Betriebswirtschaftslehre vielfältige Beiträge. Letztlich sind aber diese beiden Perspektiven in einem möglichst engen, integrativen Zusammenhang zu sehen. Erst damit entstehen optimale Lösungen.

Im Fokus des Unternehmens bezüglich flexibler Personaleinsatzkonzepte stehen überwiegend:

- Allgemein die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, speziell die Beherrschung der Kostensituation und die Erfüllung der Kundenanforderungen
- Die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung und -gewinnung
- Die Gewährleistung bzw. Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Die Reduzierung von Krankenstandsquoten.

Davon methodisch zu unterscheiden ist die Mitarbeitersicht. Analysen in Unternehmen zeigen deutlich, dass dabei folgende Flexibilitätsaspekte im Mittelpunkt stehen:

- Zeitliche Flexibilität, besonders unter den Aspekten Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance
- Inhaltliche bzw. funktionale Flexibilität, speziell unter den Aspekten der Ermöglichung von Qualifizierung/Kompetenzentwicklung/Persönlichkeitsentwicklung
- Monetäre Aspekte, vorrangig angemessene und durchaus individuell gestaltete monetäre Anreizsysteme
- Räumliche Flexibilität im Sinne des Arbeitens von zu Hause zur Absicherung von Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen.

Beide Aspekte werden im Handlungsleitfaden in modularer Art und Weise inhaltlich und methodisch berücksichtigt.

[2] Aus Gründen der Schreib- und Leseökonomie wird nicht durchgehend im vorliegenden Handlungsleitfaden die feminine und maskuline Bezeichnung explizit erwähnt. Sofern nur das generische Maskulinum verwendet wird, sind damit männliche wie weibliche Personen gemeint.

Der gewählte modulare katalogartige Aufbau ermöglicht zweierlei:

- Das Nachvollziehen der gewählten Vorgehensweise mit den theoretischen Einführungen sowie geeigneter Hilfsmittel und gleichermaßen
- Die unmittelbare Anwendung der praxisorientiert aufgebauten Katalogblätter.

Die im Handlungsleitfaden enthaltenen Fragebögen, methodischen Vorgehensweisen, Beispiele und Hinweise sind als Orientierungshilfen zu sehen, die an der Wirklichkeit des einzelnen Unternehmens zu spiegeln sind.

Der Handlungsleitfaden besteht aus fünf Teilen, wobei Teil 2 aus methodischen Gründen in vier Unterpunkte gegliedert ist. Dabei wird durchgängig versucht, zunächst die erforderlichen theoretischen Grundlagen der einzelnen Schritte praxisgerecht zu erläutern und darauf aufbauend die entwickelten bzw. genutzten methodischen Hilfsmittel vorzustellen. Diese Struktur ermöglicht auch die separate Bearbeitung einzelner Fragestellungen und die Nutzung als Nachschlagewerk.

Teil 1

Enthält die Zielstellung und die konzeptionellen Grundlagen des Handlungsleitfadens.

Teil 2

Zeigt den Analyse-, Gestaltungs- und Bewertungsprozess auf, welcher zu optimalen Gestaltungslösungen für flexible Personaleinsatzkonzepte führt.

Teil 2.1
Gibt einen Problemaufriss zum Gestaltungsprozess.
Teil 2.2
Beschreibt Möglichkeiten zur Findung von Gestaltungsschwerpunkten.
Teil 2.3
Erläutert den Gestaltungsprozess und zweckmäßige methodische Hilfen.
Teil 2.4
Gibt eine Übersicht zum Bewertungsprozess von Gestaltungslösungen.

Teil 3

Beinhaltet exemplarische Beispiele von Gestaltungslösungen aus dem Projekt FlexIKo^{KMU}.

Ein Literatur- und Linkverzeichnis ergänzt den Handlungsleitfaden.

Teil 4

In den Anlagen finden Sie Analyseinstrumente und Gestaltungshilfen.

Teil 5

Bildet mit dem Katalog der Instrumente, Modelle und Werkzeuge den Abschluss des Leitfadens.

Inhaltsverzeichnis

Impressum II
Vorwort IV
Inhaltsverzeichnis VIII
Abbildungsverzeichnis X
Tabellenverzeichnis XII
Katalogverzeichnis XII
1. Teil: Rahmenbedingungen, Ziele und konzeptionelle Grundlagen 1
1.1 Rahmenbedingungen 1
1.2 Ziele des Handlungsleitfaden 3
1.3 Konzeptionelle Grundlagen 6
1.3.1 Grundauffassungen für das methodische Vorgehen mit Bezug zur Thematik 6
1.3.2 Der Flexibilitätsbegriff und Ebenen der Flexibilität 8
1.3.3 Flexibilitätskategorien zur Beschreibung von flexiblen Personaleinsatzlösungen 15
1.3.4 Konstrukte zur Beschreibung und Systematisierung von flexiblen Personaleinsatzlösungen 17
2. Teil: Der Analyse-, Gestaltungs- und Bewertungsprozess von der betrieblichen Gestaltungslösung zum flexiblen Personaleinsatz 19
2.1 Arbeitsschritte im methodischen Vorgehen 19
2.2 Der Analyseprozess (Status-quo-Analyse) 20
2.2.1 Erhebung relevanter Unternehmensdaten (vgl. Anlage 4.1.1) 21
2.2.2 Unternehmensbefragung zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz (vgl. Anlage 4.1.2) 22
2.2.3 Mitarbeiterbefragung zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz (vgl. Anlage 4.1.3) 23
2.2.4 Unternehmensbefragung zu Zielen, Herausforderungen und Barrieren im flexiblen Personaleinsatz 33
2.2.5 Innovationsworkshop zur Integration der Mitarbeiter- und Unternehmenssicht im Gestaltungsprozess (vgl. Anlage 4.2.3) 38
2.3 Der Gestaltungsprozess 42
2.3.1 Der Katalog der Instrumente, Modelle und Werkzeuge 43
2.3.2 Der Entwicklungs- und Entscheidungsprozess 53
2.4 Der Bewertungsprozess 57
2.4.1 Arbeitswissenschaftliche Bewertung 58
2.4.2 Betriebswirtschaftliche Bewertung 71
2.4.3 Gesamtbewertung 90

3. Teil: Betriebliche Gestaltungslösungen 92
3.1 AEM-Anhaltische Elektromotorenwerk Dessau GmbH 92
3.1.1 Kurzcharakteristik Unternehmen 92
3.1.2 Abgeleitete Ziele und Prioritäten 93
3.1.3 Kurzbeschreibung der Vorgehensweise und Rahmenbedingungen im Unternehmen 93
3.1.4 Beschreibung der Gestaltungslösung 94
3.1.5 Erfahrungen 94
3.2 H&B OMEGA Europa GmbH 96
3.2.1 Kurzcharakteristik Unternehmen 96
3.2.2 Abgeleitete Ziele und Prioritäten 97
3.2.3 Kurzbeschreibung der Vorgehensweise und Rahmenbedingungen im Unternehmen 97
3.2.4 Beschreibung der Gestaltungslösung 98
3.2.5 Erfahrungen 100
3.3 intelli engineering GmbH 105
3.3.1 Kurzcharakteristik Unternehmen 105
3.3.2 Abgeleitete Ziele und Prioritäten 106
3.3.3 Kurzbeschreibung der Vorgehensweise und Rahmenbedingungen im Unternehmen 106
3.3.4 Beschreibung der Gestaltungslösung 107
3.3.5 Erfahrungen 108
3.4 OHST Medizintechnik AG 109
3.4.1 Kurzcharakteristik Unternehmen 109
3.4.2 Abgeleitete Ziele und Prioritäten 109
3.4.3 Kurzbeschreibung der Vorgehensweise und Rahmenbedingungen im Unternehmen 110
3.4.4 Beschreibung der Gestaltungslösung 112
3.4.5 Erfahrungen 114
Fazit 115
Autorenverzeichnis XIII
Literaturverzeichnis XIVV
Linkverzeichnis XXVIII

4. Teil: Anlagen XXX

4.1 Analyseinstrumente XXXI

4.1.1 Erhebung relevanter Unternehmensdaten XXXI

4.1.2 Unternehmensbefragung zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz XXXIX

4.1.3 Mitarbeiterfragebogen zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz XLVII

4.1.4 Checkliste Unternehmenssicht LVIII

4.2 Sonstige Gestaltungshilfen LXII

4.2.1 Checkliste zur Erarbeitung und Einführung von Gestaltungslösungen für Flexibilitätsinstrumente und Modelle LXII

4.2.2 Bewertungsbogen LXIV

4.2.3 Moderationsleitfaden für einen Innovationsworkshop LXVI

5. Teil: Katalog der Instrumente, Modelle und Werkzeuge K-1

5.1 Flexibilitätsinstrumente K-1

5.2 Flexibilitätsmodelle K-104

5.3 Flexibilitätswerkzeuge K-124

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	5-Ebenen-Modell	7
Abbildung 2	Mehr-Ebenenmodell der Flexibilität im Unternehmenskontext	10
Abbildung 3	Konstrukte zur Flexibilität im Gestaltungsprozess	17
Abbildung 4	Vorgehensmodell zur Erfassung der individuellen sowie unternehmensbezogenen Flexibilitätsbedarfe und der Gestaltung adäquater Lösungen für den flexiblen Personaleinsatz	20
Abbildung 5	Durchschnittliche Mitarbeiterbewertung der vorgefundenen Flexibilitätsinstrumente	25
Abbildung 6	Bewertungslogik	26
Abbildung 7	Alter der Befragten	29
Abbildung 8	Geschlecht der Befragten	30
Abbildung 9	Phasen Innovationsworkshop	39
Abbildung 10	Struktur Katalogblätter	44
Abbildung 11	Struktur der Darstellung der Modelle	48
Abbildung 12	Ableitung von durch Unternehmen gestaltbaren Elementen der Sozialverträglichkeit	64
Abbildung 13	Grundstruktur der betriebswirtschaftlichen Bewertung von Flexibilitätsinstrumenten	73
Abbildung 14	Nutzenbereiche von Flexibilisierungslösungen	75
Abbildung 15	Bewertungsbogen Kostenseite	83
Abbildung 16	Bewertungsbogen Nutzenseite	85
Abbildung 17	Beispiel eines Bewertungsbogens Nutzenseite	87
Abbildung 18	Beispiel eines Bewertungsbogens Kostenseite	88
Abbildung I-06/1	Externe Durchführungsformen bei der Entgeltumwandlung	K-24
Abbildung I-06/2	Interne Durchführungsformen bei der Entgeltumwandlung	K-24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Chancen und Risiken von Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit 2

Tabelle 2 Motiv- und Zielstruktur der Mitarbeiter/-innen 27

Tabelle 3 Bestehendes Arbeitsverhältnis der Befragten 29

Tabelle 4 Auswerteschema Wünsche zur Flexibilität der Arbeit 32

Tabelle 5 Flexibilitäts-Checkliste für KMU 37

Tabelle 6 Übersicht der Flexibilitätsinstrumente in der Anlage 47

Tabelle 7 Übersicht der Modelle in der Anlage 49

Tabelle 8 Typische mitarbeiter- und unternehmensbezogene Zielrichtungen/Problemlagen und geeignete Instrumente und Modelle zur Umsetzung 50

Tabelle 9 Prinzip des Moderationskonzepts für die erste Gruppensitzung 54

Tabelle 10 Impulsblatt für die betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen 56

Tabelle 11 Arbeitswissenschaftliche Gestaltungsziele und Bewertungsaspekte nach Quaas (2008) 59

Tabelle 12 Gestaltungsziele und ihre Bewertung (vereinfachter Überblick zur Operationalisierung) 60

Tabelle 13 Merkmale menschengerechter (Arbeits-)Aufgabengestaltung nach Ulich (2011), Quaas (2008) 61

Tabelle 14 Unternehmensbezogene Bewertungsaspekte und -kriterien der Sozialverträglichkeit 65

Tabelle 15 Beispiel eines Bewertungsbogens 70

Tabelle 16 Allgemeine Checkliste für die Abnahme/Endkontrolle von Vorrichtungen, Baugruppen und Maschinen in der H&B OMEGA Europa GmbH 101

Katalogverzeichnis

I-01 Akkordlohn K-3
I-02 Arbeit auf Abruf K-7
I-03 Arbeitnehmerüberlassung K-11
I-04 Betriebsurlaub K-15
I-05 Desksharing K-18
I-06 Entgeltumwandlung K-20
I-07 Erfolgsbeteiligung K-27
I-08 Freie/r Mitarbeiter/-in K-31
I-09 Geringfüge Beschäftigung K-34
I-10 Gleitzeit K-38
I-11 Gruppenarbeit K-44
I-12 Jobenlargement K-49
I-13 Jobenrichment K-52
I-14 Jobrotation K-55
I-15 Jobsharing K-58
I-16 Kurzarbeit K-62
I-17 Layoff K-65
I-18 Leistungsvertrag K-68
I-19 Montagearbeit K-71
I-20 Outtasking K-74
I-21 Personalpool K-77
I-22 Prämienlohn K-80
I-23 Sabbatical K-83
I-24 Schichtarbeit K-86
I-25 Telearbeit/Homeoffice K-90
I-26 Überstunden K-95
I-27 Variable Vergütung K-98
I-28 Zeitarbeit K-101
M-01 Cafeteria Modell K-105
M-02 Flexibler Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand K-107
M-03 Führung in reduzierter Vollzeit K-113
M-04 Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation K-116
M-05 Teilzeit K-119
W-01 Arbeitszeitkonto K-125