
Vorwort der Herausgeber

Die wirtschaftliche Situation produzierender Unternehmen in Deutschland wird durch die zunehmende Globalisierung von Produktionskapazitäten und den damit verbundenen erhöhten Wettbewerb stark beeinflusst. Zudem ergibt sich aus dem fortgeschrittenen Wandel der Absatzmärkte von Verkäufer- zu Käufermärkten eine hohe Marktdynamik. Den daraus entstehenden veränderlichen Marktanforderungen begegnen produzierende Unternehmen meist mit Hilfe von umfangreichen Flexibilisierungsmaßnahmen, die eine Anpassung ihrer Produktionssysteme ermöglichen. Zugleich handelt es sich hierbei um soziotechnische Systeme, also Arbeitssysteme, in denen Mensch und Maschine zielgerichtet zusammenwirken, die eines Mindestmaßes an Stabilität bedürfen, um bspw. Arbeitssicherheit zu gewährleisten, Mitarbeiter dauerhaft binden zu können und als attraktive Arbeitgeber gute Arbeitsbedingungen bieten zu können. Für den Produktionsstandort Deutschland sind daher geeignete Strategien zur Erfüllung dieser heterogenen Anforderungen von großer Bedeutung.

Die Thematik wurde folglich durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung aufgegriffen und zum Gegenstand des Förderschwerpunkts *Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt*. Dabei wurden drei Forschungsthemen unterschieden, die neben *Strategien interner und externer Flexibilisierung* und *Förderung der Innovationsfähigkeit durch das Prinzip der Work-Life-Balance* auch *Vertrauenskulturen und Innovationsstrategien* umfassten.

Entsprechend der Vielseitigkeit der Forschungsthemen wurde ein interdisziplinäres Konsortium gebildet, das ein Verbundvorhaben mit dem Titel *FlexPro – Flexible Produktionskapazität innovativ managen* bearbeitete (FKZ: 01FH090-19, -20, -22, -23, -24). Daran waren mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, dem Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der FAU Erlangen-Nürnberg und dem Fraunhofer IFF drei Forschungseinrichtungen beteiligt, mit dem Alround e.V. ein Interessensverband von Luft- und Raumfahrtunternehmen sowie mit dem Personaldienstleister Orizon ein Praxispartner. Darüber hinaus waren weitere Unternehmen als Partner assoziiert.

Entsprechend dem Profil der beteiligten Forschungseinrichtungen sind die im vorliegenden Werk zusammengestellten Ergebnisse des Vorhabens interdisziplinär entstanden und weisen aufgrund der intensiven Beteiligung verschiedener Unternehmen eine hohe Praxisrelevanz auf.

So wird zunächst eine deutschlandweite Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen vorgestellt, deren Fokus sowohl auf die von den Unternehmen erlebten Flexibilisierungsanforderungen als auch auf die Strategien, mit denen sie diesen begegnen, gerichtet war. Diskutiert wird dabei insbesondere der Beitrag verschiedener interner und externer Flexibilisierungsmethoden zum Unternehmenserfolg. Desweiteren wird ein Screening-Instrument vorgestellt, das es kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht, eine Einschätzung der eigenen Flexibilität vorzunehmen. Da insbesondere produzierenden Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen und Instrumenten zur Flexibilisierung ihrer Fertigungskapazitäten zur Verfügung steht, werden diese anschließend systematisch dargestellt und in einem Methodenglossar strukturiert, so dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen diese situationsspezifisch auswählen und anwenden können. Zudem werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt, die den Einsatz dieser Maßnahmen in der Praxis detailliert beleuchtet.

Angeichts des zentralen Einflusses der Arbeitspersonen auf die Flexibilität von Produktionssystemen wird eine Methode zur Unterstützung einer bedarfs- und kompetenzorientierten Personaleinsatzplanung vorgestellt. In diesem Zusammenhang werden Verfahren zur Prozessanalyse, zur Anforderungsanalyse und zur prozessbezogenen Personalplanung an konkreten Praxisbeispielen erläutert. Dabei wird auch die Kompetenzfeststellung thematisiert und beispielhaft der Umgang mit Arbeitszeugnissen erläutert, die von Zeitarbeitsfirmen ausgestellt wurden. Eine flexible Personaleinsatzplanung erfordert oftmals eine schnell wechselnde Zuordnung von Arbeitspersonen zu Arbeitsaufgaben, so dass diese häufig die Ausführung neuer Aufgaben erlernen müssen. Die dazu benötigte Lernzeit ist von verschiedenen Einflussgrößen abhängig und kann für die Wirtschaftlichkeit der Produktion entscheidend sein. Daher werden verschiedene Einflussgrößen der Lernzeit und eine Methode zur Prognose von Lernzeiten vorgestellt.

Bei der Einsatzplanung ist jedoch nicht nur auf die Lernzeit, sondern auch auf die soziale Integration zu achten. Dies gilt insbesondere, wenn neben internen auch externe Flexibilisierungsmaßnahmen genutzt werden, also Zeitarbeitspersonen in bestehende Produktionssysteme integriert werden. Daher wurden die Arbeitssituation und die Erfahrungen von Zeitarbeitspersonen und Stammbeschäftigten in Kundenunternehmen empirisch untersucht. Auf dieser Grundlage werden sowohl organisationale als auch individuelle Determinanten einer gelungenen Integration beschrieben und Vorschläge zur Professionalisierung des Personalmanagements dargestellt. Schließlich wird ein Konzept vorgestellt, das die Kooperation zwischen produzierenden Unternehmen und Personaldienstleistern beschreibt und auf diese Weise eine externe Flexibilisierung unterstützt. Dazu wird der Prozess von der Feststellung eines zu deckenden Personalbedarfs über die verschiedenen kommunikativen und koordinativen Zwischenschritte bis hin zum tatsächlichen Personaleinsatz systematisch analysiert. Dabei werden Hinweise und Handlungsempfehlungen aus der Praxis eines Personaldienstleiters ergänzt.

Neben der hohen Praxisrelevanz bieten die Forschungsergebnisse zahlreiche Ansatzpunkte für weiterführende theoretische wie auch empirische Forschungsarbeiten. So führt beispielsweise der demografische Wandel in Deutschland zu einer überproportionalen Al-

terung der Personen im erwerbsfähigen Alter, die mit einer Verringerung des Anteils der Erwerbsbevölkerung an der Gesamtbevölkerung einhergeht. Folglich sind die entwickelten Methoden und Konzepte im Zusammenhang mit den sich verändernden demografischen Rahmenbedingungen zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechend anzupassen. Dabei sind zwei wesentliche Ansatzpunkte zu berücksichtigen: Einerseits ist bereits bei jüngeren Arbeitspersonen auf eine präventive und prospektive Arbeitsgestaltung zu achten, so dass ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft langfristig erhalten bleiben und die Produktivität, Flexibilität und Persönlichkeitsentfaltung sichergestellt werden können. Andererseits sind die spezifischen Potenziale älterer Personen zu erschließen, so dass insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen sie in flexiblen Produktionssystemen der Zukunft nutzen können. Somit sollte eine alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Fokus weiterführender Forschungsarbeiten stehen.

Danken möchten wir den Mitinitiatoren und Wegbegleitern des Projekts im Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt – Bereich Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Insbesondere schulden wir Herrn Dr. Claudio Zettel als zuständigem Betreuer und Ansprechpartner besonderen Dank.

Die Herausgeber wünschen eine spannende Lektüre sowie eine intensive Diskussion in Theorie und Praxis.

Aachen, Nürnberg und Magdeburg im Sommer 2013

Prof. Dr. Christopher M. Schlick
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der
RWTH Aachen University

Prof. Dr. Klaus Moser
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der
FAU Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Michael Schenk
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung
Magdeburg

Flexible Produktionskapazität innovativ managen
Handlungsempfehlungen für die flexible Gestaltung von
Produktionssystemen in kleinen und mittleren
Unternehmen

Schlick, C.M.; Moser, K.; Schenk, M. (Hrsg.)

2014, XVI, 242 S. 69 Abb., 10 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-39895-7