

Der Mitarbeiter als Schlüssel zur Flexibilität

Endörfer, A.; Walch D.

Die Produktionslinie eines OEM wird umgestellt. Ein Zulieferer muss kurzfristig seine Kapazitäten erhöhen, um die Versorgung seiner Kunden sicherzustellen. Ein Logistikdienstleister übernimmt die Lagerung und Produktionsversorgung für ein produzierendes Unternehmen. All dies sind Beispiele, wie sie laufend von Unternehmen eines Logistiknetzwerkes zu meistern sind. Schnelllebige Anforderungen, insbesondere auch in Ramp-Up Situationen bedeuten zahlreiche Veränderungen für das Unternehmen. Dies erfordert Flexibilität des Unternehmens, aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter. Was für den Einsatz von Führungskräften eine Selbstverständlichkeit ist, davon sind jedoch operative Mitarbeiter in der produktionsnahen Logistik noch weit entfernt: Zeitliche, räumliche und aufgabenbezogene Flexibilität stellt den Mitarbeiter und dementsprechend auch die Personalplanung vor eine große Herausforderung. Eine systematische „Anleitung“ zur Erreichung dieser Flexibilität ist aber in den meisten Fällen nicht vorhanden!

Veränderungen erfordern Flexibilität

Die Schenker Deutschland AG, Industriepartner des Bayerischen Forschungsverbundes für Supra-adaptive Logistiksysteme (ForLog), hat als Logistikdienstleister für die Automobilindustrie laufend mit derartigen Veränderungen zu kämpfen. So ändert sich kontinuierlich das Artikelspektrum des Kunden, Zulieferer liefern zu unplanbaren Zeiten ihre Waren an oder eine Grippewelle setzt die halbe Belegschaft außer Kraft, was bei überwiegend manuellen Tätigkeiten eine große Herausforderung mit sich bringt. Viele Veränderungen, seien sie planbar oder unplanbar, bergen die Gefahr, den Forderungen der Kunden nach einer just-in-sequence Anlieferung nicht mehr nachkommen zu können. Dabei besteht, wie häufig in der operativen Logistik, auch für die Schenker Deutschland AG das Problem der schwierigen und ungenauen Planbarkeit des Mitarbeiterbedarfs, um die Veränderungen bewältigen zu können. Ziel der Schenker Deutschland AG ist es, in Zusammenarbeit mit ForLog eine Systematik zu entwickeln, die sich verschiedener Modelle und Methoden bedient, um einen flexibleren Einsatz von Mitarbeitern zu ermöglichen. Die Systematik unterstützt eine optimale Personalauslastung, so dass die Gefahr der Über- und Unterkapazitäten an Personal verringert werden kann.

„Anleitung“ für den Personalplaner

Zur Deckung von Personalbedarfen kann prinzipiell Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsinhalt der Mitarbeiter variiert werden, um die erforderlichen Kapazitäten auszugleichen. Dabei stehen zahlreiche Methoden und Modelle zur Auswahl, die je nach Ausmaß des Bedarfs und erforderlicher Reaktionsschnelligkeit einsetzbar sind (Abbildung 1).

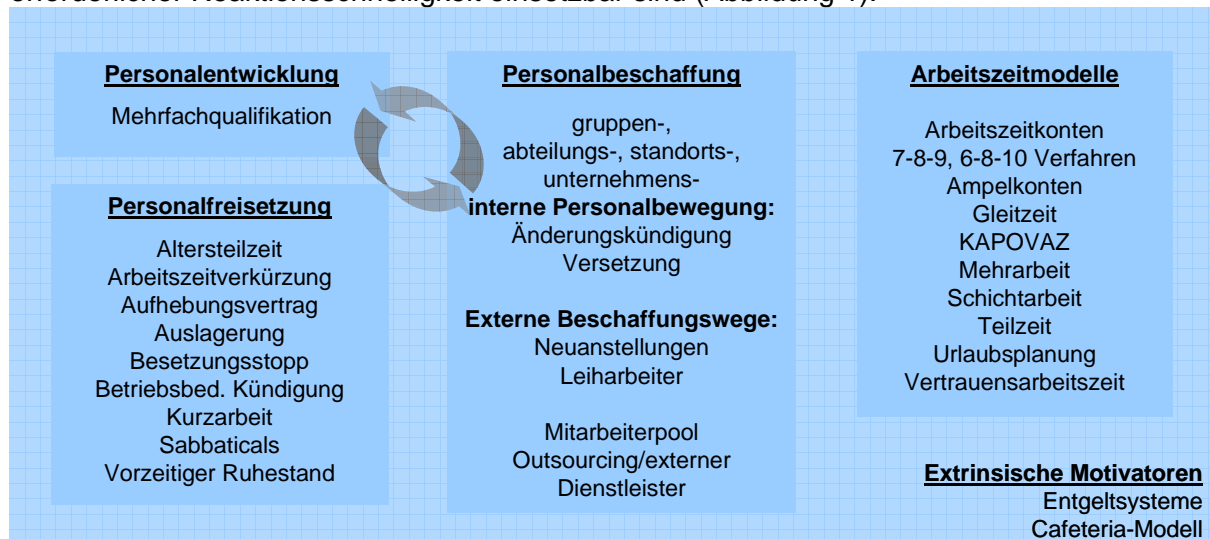


Abbildung 1: Methoden zur Flexibilisierung der Mitarbeiter

Für die Wahl der richtigen Methode zur richtigen Zeit benötigt der Personalplaner ein Werkzeug, das ihn bei seinem Entscheidungsprozess zum effizienten Mitarbeiterereinsatz unterstützt. Hierzu hat ForLog eine Bedarfs- und eine Reaktionsmatrix entwickelt, die eine geeignete Vorauswahl trifft (Abbildung 2) und damit die Planung effizienter und schneller macht. In einem ersten Schritt identifiziert der Personalplaner die Kategorie des Bedarfs. Handelt es sich beispielsweise um eine Maschinenstörung (z. B. Stapler), die einem akuten Mehrbedarf an Personal auslöst, so fällt diese in die Kategorie „Szenario 1“, da es sich dabei um ein unplanbares Ereignis von typischerweise kurzer Dauer handelt. Entsprechend der Kategorie erhält der Personalplaner Methodenvorschläge in der Reaktionsmatrix dargeboten. In diesem einfachen Fall kann der Betrieb beispielsweise Mehrarbeit anordnen, um die vorhandenen Aufträge auch ohne Einsatz der Maschine bewältigen zu können.

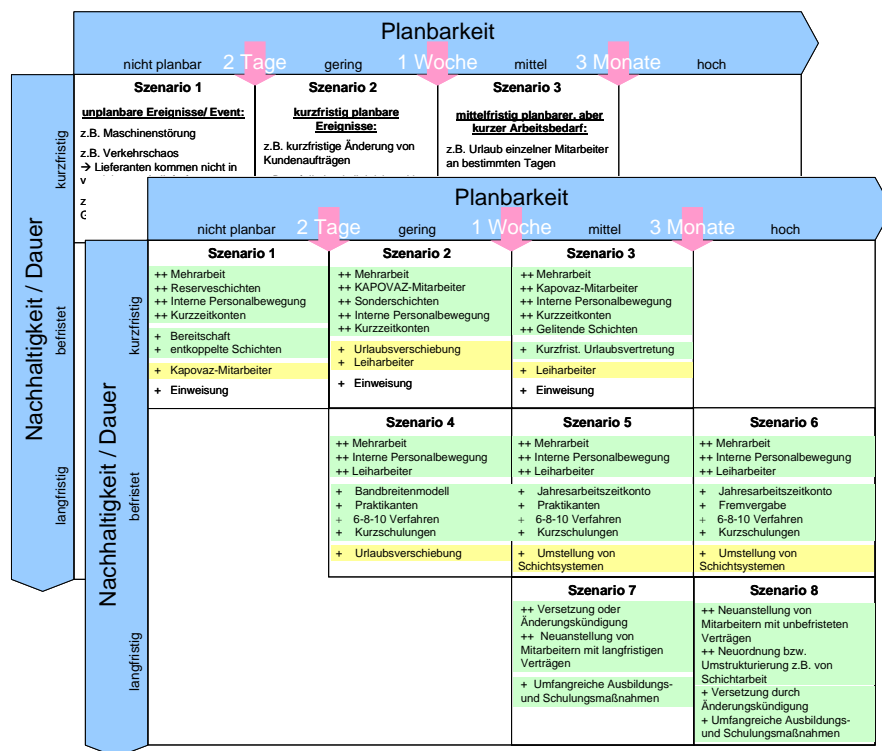


Abbildung 2: Bedarfs- (hinten) und Reaktionsmatrix (vorne) mit zeitlicher Kategorisierung der Planbarkeit nach einer Umfrage bei Logistikdienstleitern

Die Priorisierung der Methoden und Modelle erfolgt typischerweise unter den Aspekten Kosten, Flexibilitätspotenzial und Umsetzbarkeit für das eigene Unternehmen, was wiederum stark von den rechtlichen Gegebenheiten und verschiedenen unternehmensspezifischen und individuellen Einflussfaktoren abhängt und bei der Planung entsprechend berücksichtigt werden muss.

Die Organisation legt die Flexibilitätspotenziale fest

Was das Werkzeug und seine Methoden leisten können, ist stark von unternehmensseitigen Restriktionen aber auch der Unternehmenskultur abhängig. Ein patriarchalischer Führungsstil, eine flache Hierarchie in der Organisationsstruktur, die Förderung der Mitarbeiter durch eine fortlaufende Aus- und Weiterbildung und eine auf Vertrauen basierende Unternehmensmentalität begünstigen die Bildung von flexibler Einsetzbarkeit von Mitarbeitern [FrKa00]. Zudem ist die Implementierung einer positiven Fehlerkultur, die auf Kommunikation und Reflexion von Fehlhandlungen abzielt, vorteilhaft. Hier wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben, aus echten Fehlern zu lernen und zukünftig Fehlhandlungen zu vermeiden. Fehler im Unternehmen dürfen gemacht werden, aber nur einmal! Dies nimmt dem Mitarbeiter die Angst vor Strafen und ermutigt ihn, sich auf neue

Anforderungen der flexiblen Einsetzbarkeit einzulassen, was sich wiederum positiv auf Leistung und Qualität seiner Arbeit auswirkt [Va-Ba05].

Mitarbeiterflexibilität braucht Motivation

Bereitschaft und Motivation des Arbeiters ist der Schlüssel für einen flexiblen Mitarbeiterereinsatz. Prinzipiell zeigen Mitarbeiter eine hohe Bereitschaft zu zeitlicher Flexibilität in Form von Überstunden oder flexiblen Arbeitszeiten und sind von sich aus zu weitgreifenden Veränderungen bereit, die mit betrieblicher Flexibilisierung einhergehen [Tebe73]. Die Bereitschaft zu örtlicher Mobilität (z. B. der Mitarbeiteraustausch zwischen Werken) ist hingegen geringer, da die Mitarbeiter hier um ihre berufliche und persönliche Entwicklung besorgt sind. Autonomie stellt in diesem Zusammenhang eine äußerst wichtige Grundlage für das Ausmaß von Motivation dar. Sie stärkt das Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und vermittelt den Mitarbeitern die Erfahrung, selbst Einfluss nehmen zu können und Geltung zu haben. Die unternehmensseitige Unterstützung zur Erreichung persönlicher Ziele sowie die Transparenz des produktiven Gesamtprozesses sind weitere Faktoren, die eine Mitarbeiterflexibilisierung unterstützen. Je transparenter sich die eigene Funktion in Bezug auf die Abläufe im Unternehmen gestaltet, umso größer ist die Bereitschaft, diese Tätigkeit auch an anderer Stelle auszuführen [Bran80].

Fazit

Auch in Zukunft wird die Anforderung der flexiblen Einsetzbarkeit von Mitarbeitern insbesondere in der Logistik weiter wachsen. Darauf deuten der weiter anhaltende Trend zum Outsourcing [Voss06] und die damit oftmals verbundene Kapazitätsverlagerung zur Steigerung von Flexibilität. Wie so oft besteht gerade hier in meist kurzzeitigen Projekten die Gefahr, die Mitarbeiter selbst und ihre Bedürfnisse zu vernachlässigen. Dabei ließen sich oftmals bereits mit geringem Einsatz gerade auf dem Gebiet der Mitarbeiterflexibilität ungeahnte Potenziale hinsichtlich Reagibilität und Qualitätssteigerung erschließen, die meist nicht allein durch geeignete Flexibilisierungsmethoden, sondern insbesondere auch durch eine flexibilitätsfördernde Unternehmenskultur und einen humanen Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens bewerkstelligt werden könnten.

Literatur

[Bran80] Brandes, H.: Psychologie und Gesellschaft: Flexibilität und Qualifikation, Steinkopf, Darmstadt, 1980.

[FrKa00] Frieling, E.; Kauffeld, S.; Grote, S.; Bernard, H.: Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?, Waxmann, Münster, 2000.

[Tebe73] Tebert, W.: Die sozialen Voraussetzungen beruflicher Mobilität, Kohlhammer, Köln, 1973.

[VaBa05] Van Dyck, C.; Baer, M.; Frese, M.; Sonnentag, S.: Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A two-study replication. Journal of applied Psychology, Vol.90, No. 6, 1228-1240, 2005.

[Voss06] Voss, H.: Logistik-Outsourcing in der Automobilindustrie – Eine Untersuchung zur Flexibilität, Nürnberg, 2006.