

Fertigungsmitarbeiter flexibel einsetzen

Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen

»Perflex« ist ein Verbund aus fünf Unternehmen der Elektronik-Branche in Baden-Württemberg. Ziel ist die Kooperation bei Entwicklung, Fertigung und Einkauf. Das Projekt soll Vorreiter in Richtung »virtueller Firmenverbund« sein.

Nicht nur Großunternehmen leiden in Zeiten von Auftragsflauten unter einer dicken Personaldecke und sehen die Lösung oft im kurzfristigen Personalabbau. Auch und gerade kleinere Produktionsbetriebe in der Elektronik haben oft Probleme mit ihrer personellen Auslastung. In Spitzenzeiten wird jede verfügbare Kraft gebraucht. Herrscht Auftragsflaute, belasten die Personalkosten zusätzlich. Auftragsüberhänge schlagen dagegen mit Arbeitsdruck und Überstunden voll auf die Mitarbeiter durch. Somit herrscht ein ständiger Wechsel zwischen Über- und Unterlastung. Eine kurzfristige Anpassung der Kapazitäten je nach Auftragslage war bislang fast unmöglich.

Nun haben sich fünf mittelständische Unternehmen darauf geeinigt, ihren Mitarbeiterinsatz zu flexibilisieren, in Form einer Art »Job-Rotation«. Die Idee stammt von den beiden baden-württembergischen Elektronik-Firmen Introbest und Intronic: Weiß eine Firma – wie es innerhalb einer Wertschöpfungskette öfter der Fall ist – vor lauter Aufträgen nicht mehr aus noch ein, dann kann sie bei den Partnerunternehmen zusätzliche Arbeitskräfte »ausleihen«.

Die Brüder Thomas und Michael Lacker haben es vergleichsweise leicht: Ihre Firmen Introbest und Intronic sind Glieder einer Produktionskette und konkurrieren deshalb nicht. Der Gedanke, die Prozesse stärker aufeinander abzustimmen, lag da nahe. Weitere Interessenten innerhalb der Produktionskette waren schnell gefunden: Entwicklung und Layout entstehen bei den Firmen Lippok&Wolf und Gessmann, Intronic fertigt die Leiterplatte, PR-Tro-nik ist spezialisiert auf die Beschaffung, Introbest bestückt, und die Firmen Lippok&Wolf und

Gessmann als Endkunden prüfen die fertigen Bauelemente und nehmen sie in Betrieb.

Was genial einfach klingt, bedarf einer gewaltigen Organisation. Für diesen überbetrieblichen Personalaustausch gibt es nämlich keine einfache und unbürokratische Lösung. Hürden liefert vor allem das starre arbeitsrechtliche Regelwerk der »gewerbmäßigen Arbeitnehmerüberlassung«. Jede teilnehmende Firma muss zuvor eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung beantragen und dafür zahlreiche Bescheinigungen und Erklärungen vorlegen. Hinzu kommen Gebühren, gesetzliche und statistische Meldepflichten und sogar behördliche Überprüfungen vor Ort – ein enormer Aufwand. Hindernisse bilden auch unterschiedliche Verträge in den

dienstleister für die Elektronik-industrie, von der Bauteilbeschaffung über die Bestückung bis hin zur Prüfung kompletter Baugruppen. Eine Ausbildung zum »Bestücker«, der geübte Fingerfertigkeit verlangt, gibt es jedoch nicht. Thomas Lacker: »Das ist auch der Grund, warum wir in Zeiten von Großaufträgen nicht auf Zeitarbei-

andere Verbesserungen bringen: etwa die Kooperation bei Entwicklung und Einkauf. Dazu dient der gemeinsame Erfahrungsaustausch in regelmäßigen technischen Roundtables. Auch an einer gemeinsamen technischen Infrastruktur wird gearbeitet, um »Doppelerfassungen« zu vermeiden. Dazu nutzte Thomas Lacker,



Gunther Arnold erklärt Christiane Paters vom Forschungszentrum Karlsruhe und Dr. Volker Döhl vom ISF München den Prüfautomaten, für den im Verbund Elektronik hergestellt wird.



Michael Lacker, Thomas Lacker, Dr. Volker Döhl (ISF München), Gunther Arnold

einzelnen Firmen, Betriebsvereinbarungen oder Haftungsfragen.

Der rechtliche Rahmen ist eine Sache, doch auch ganz ohne zusätzliche Ausbildung funktioniert der flexible Mitarbeiter-Tausch – zumindest auf Fertigungsebene – nicht. Beispiel Introbest. Die Firma versteht sich als System-

ter zurückgreifen konnten. Bis die eingelernt sind, ist der Auftrag fertig!« Die zeitintensive Einarbeitung lohne sich aber sehr wohl, wenn der Mitarbeiter-Tausch auf Dauer angelegt ist, meint Lacker: Bei einem späteren Bedarf kann man auf die bereits eingearbeiteten Mitarbeiter der Partnerfirma zurückgreifen.

Neben der Personalflexibilisierung soll der Verbund auch noch

der zehn Jahre lang bei Hewlett-Packard war, seine guten Kontakte zu der Firma. HP ist in diesem Projekt nun der Technologiepartner, ebenso wie die Firma Syslog, die ihr ERP/PPS-System nebst Know-how beisteuert.

Aber mit gemeinsamer Infrastruktur ist es nicht getan. »Das gegenseitige Vertrauen muss da sein«, erklärt Thomas Lacker, »schließlich werden so sensible Bereiche wie die eigene Geschäftssituation und Gehälter von Mitarbeitern offengelegt. Dazu besteht immer die latente Gefahr, dass Informationen an die Konkurrenz gelangen können. Noch größer wird die Herausforderung, wenn mit Konkurrenten kooperiert werden soll. Doch das ist noch Zukunftsmusik!«

Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung für so wichtig erachtet, dass es, aus vielen ausgewählt, als Teil des Verbundvorhabens »Dynamische Personalwirtschaft für die Industrie des 21. Jahrhunderts« aus Fördermitteln unterstützt wird. Begleitet wird es vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung in München, der Projektträger ist das Forschungszentrum Karlsruhe. Diese interessiert besonders, wie die Mitarbeiter auf so einen flexiblen Einsatz reagieren. Denn da gibt es erhebliche Unterschiede: »Führungskräfte sehen den Nutzen eher als die Fertigungsmitarbeiter«, berichtet Dr. Volker Döhl, der wissenschaftliche Koordinator des Projektes. Sie sind »intrinsisch« – also »von innen heraus« – motiviert und erkennen den Vorteil, den es bringt, Entwicklung und Fertigung enger aneinander zu binden. Sie absolvieren dazu »Praktika« in den Partnerunternehmen, um die dortigen Anforderungen besser kennenzulernen.

Anders ist es bei Fertigungsmitarbeitern. Hier muss der Vorteil erst kommuniziert werden, etwa der, dass ein flexiblerer Personaleinsatz dem Unternehmen hilft und damit auch den eigenen Arbeitsplatz sicherer macht. »Bevor das Unternehmen den Bach runtergeht und/oder ich arbeitslos werde, bin ich zu jedem Austausch bereit«, ist dann meist die übereinstimmende Antwort.

Doch rät Döhl dem Verbund, die Leih-Arbeiter nicht unterwertig einzusetzen. Das rechne sich zum einen nicht, zum anderen fördert es nicht gerade die Motivation des Betreffenden. Ein paar Punkte sind zudem zu beachten: Der Mitarbeiter sollte nicht das Gefühl haben, wie eine Schachfigur hin und her gestellt zu werden. Ein Mitspracherecht und die Möglichkeit, einen Einsatz abzulehnen oder abubrechen, sollten er oder sie haben. Dahinter, so Döhl, stehe der Wunsch, nicht Objekt fremder Entscheidungen (der Geschäftsleitung), sondern Subjekt in einem Aushandlungsprozess zu sein. Es dürfe, so der Personalexperte, nicht die Befürchtung entstehen, man würde »weggeschickt«. (cw) ■