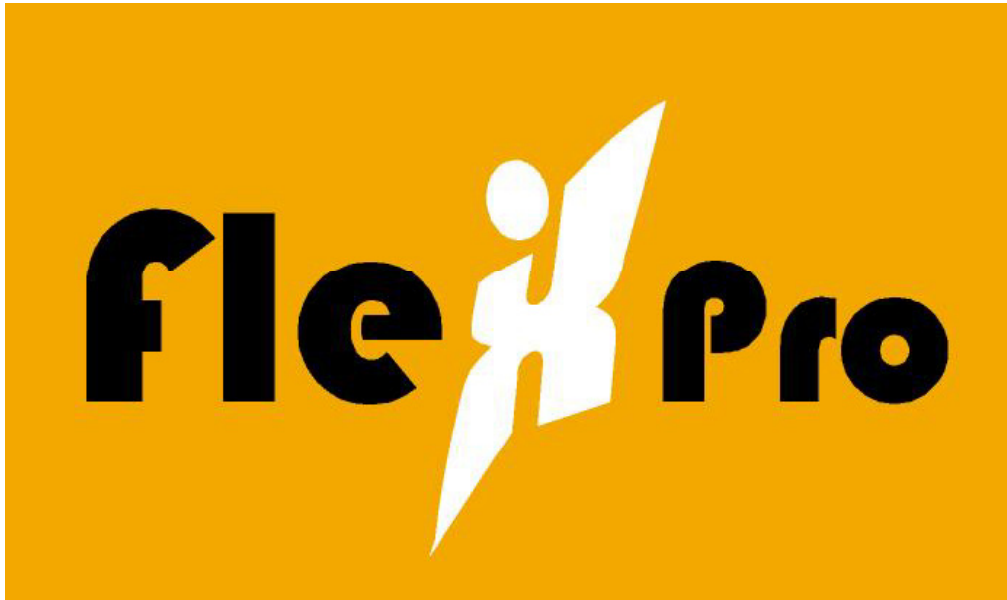


# Forschungsvorhaben FlexPro: Flexible Produktionskapazität innovativ managen

## Die flexiblen Mitarbeiter

### Deutschlandweite Unternehmensbefragung zu Flexibilisierungsanforderungen und flexiblem Mitarbeiterereinsatz

#### Ausgewählte Ergebnisse



Lehrstuhl für Psychologie  
insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Universität Erlangen-Nürnberg  
Lange Gasse 20  
D-90403 Nürnberg



© Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und  
Sozialpsychologie



# Was ist Flexibilität?

---



© Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und  
Sozialpsychologie



# Was ist Flexibilität?

## Begriff „Flexibilität“:

**unzählige Definitionen in verschiedenen Fachdisziplinen, unzureichende Begriffsabgrenzung**

**Arbeitsdefinition:** Flexibilität = Anpassungsfähigkeit einer Organisation an sich ändernde organisationsinterne oder -externe Bedingungen sowohl als Reaktion auf aktuellen Anpassungsbedarf als auch vorausschauend auf mögliche zukünftige Anforderungen



# In welchen Bereichen können Unternehmen flexibel sein?

## Bereiche der Unternehmensflexibilität

- **interne vs. externe Flexibilität**

Flexibilisierung kann sich auf Maßnahmen im Unternehmen (z. B. Weiterbildung der Mitarbeiter, abteilungsübergreifender Mitarbeiterereinsatz, Fertigungskonzepte) beziehen oder auf die Interaktion mit der Unternehmensumwelt gerichtet sein (z. B. Outsourcing, Entleih von Zeitarbeitnehmern, Einbindung der Kunden)

- **numerische (quantitative) vs. funktionale (qualitative) Flexibilität**

Flexibilisierung kann eine flexiblere Gestaltung zahlenmäßig erfassbarer Größen (wie z. B. Anzahl der Mitarbeiter, Arbeitszeit) sowie qualitative Maßnahmen (wie z. B. Weiterbildung oder integrative Fertigung) bedeuten

- **subjektorientierte, objektorientierte und prozessorientierte Flexibilisierungsstrategien**

Flexibilisierungsstrategien können überwiegend auf Personen (flexibler Mitarbeiterereinsatz), auf Objekte (z. B. Technik, Produktionsanlagen) oder auf Prozesse (z. B. Qualitätsmanagement) bezogen sein

Diese Einteilung stellt eine Systematisierung der Maßnahmen dar und keine Wertung.

Als Kriterium, ob eine Maßnahme als Flexibilisierungsmaßnahme gilt, wird betrachtet, ob diese prinzipiell i. S. der Arbeitsdefinition die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen kann.



# In welchen Bereichen können Unternehmen flexibel sein?

Beispiele für Flexibilisierungsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen

		intern	extern
<b>numerisch (quantitativ)</b>	<b>subjektorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitszeitmodelle</li> <li>• betriebsinterne Arbeitsplatzmobilität</li> <li>• Vergütungssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungen und Entlassungen</li> <li>• Zeitarbeit, externe Mitarbeiter</li> </ul>
	<b>objektorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagenauslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waren, Lager externalisieren</li> </ul>
	<b>prozessorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitpläne, Taktung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking, Marktanalyse</li> </ul>
<b>funktional (qualitativ)</b>	<b>subjektorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchieabbau</li> <li>• Arbeitsorganisation (z. B. Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement)</li> <li>• (Weiter-)Qualifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslagerung von Funktionen (Subcontracting, Personaldienstleister, Unternehmensberater)</li> <li>• Einbinden der Kunden</li> </ul>
	<b>objektorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungskonzepte (z. B. Integrative Fertigung, dezentrale Minifabriken)</li> <li>• F&amp;E im Unternehmen und Technologiefrühaufklärung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreiber- und Leasingmodelle</li> <li>• verteilte Produktentwicklung</li> <li>• Erschließung neuer Märkte, Produkt-innovationen, Marketingstrategien</li> </ul>
	<b>prozessorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Fehlermanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbeschaffung</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>



# Was ist Mitarbeiterflexibilität?

## Bereiche der Mitarbeiterflexibilität

- **Inhaltlich:** Bereitschaft andere Aufgaben zu übernehmen, Weiterbildungsbereitschaft, Berufsflexibilität
- **Räumlich:** Arbeitsweg, Wohnortwechsel, Tätigkeit im Ausland
- **Zeitlich:** Flexibilität der Arbeitszeit (Gleitzeit, Zeitkonto, Jahresarbeitszeit)
- **Vergütung:** leistungsabhängige Vergütung



# Stichprobe der KMU-Erhebung

---



© Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und  
Sozialpsychologie



# Beschreibung der Stichprobe

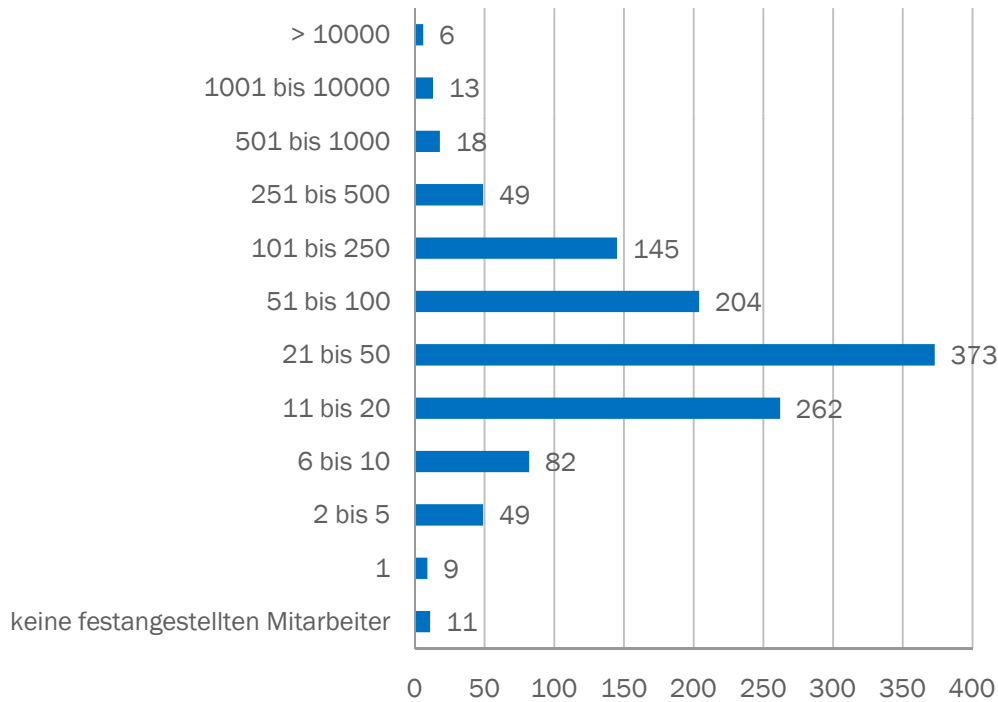
## Anzahl der Teilnehmer und Rücklaufquote

Angeschrieben (nach Abzug der Unzustellbaren):	<b>53.000</b>
Anzahl der Teilnehmer (vollständige Bearbeitung):	<b>1.221</b>
Rücklaufquote:	<b>2,3 %</b>
Anteil der Geschäftsführer und Inhaber unter den Befragten:	<b>65 %</b>

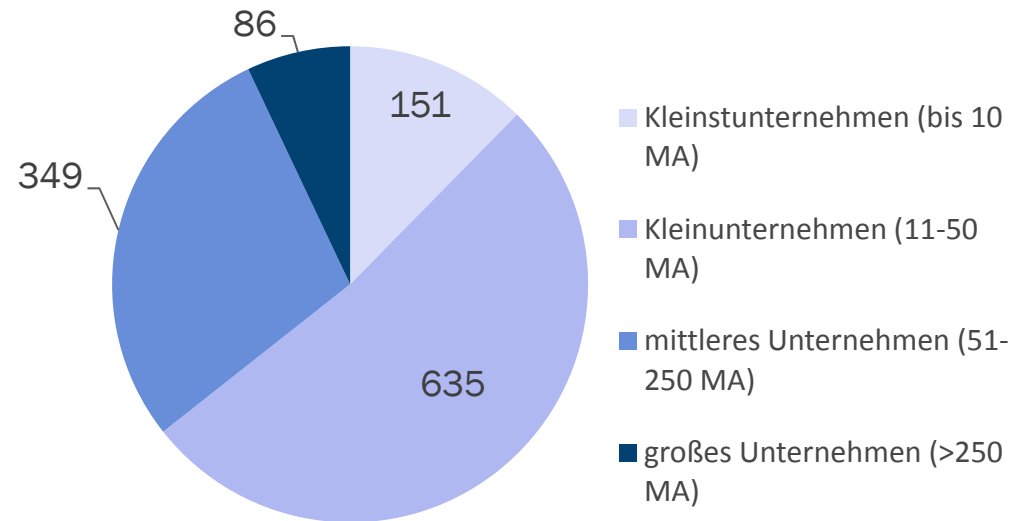


# Beschreibung der Stichprobe II

## Größe der befragten Unternehmen



Anzahl der befragten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl



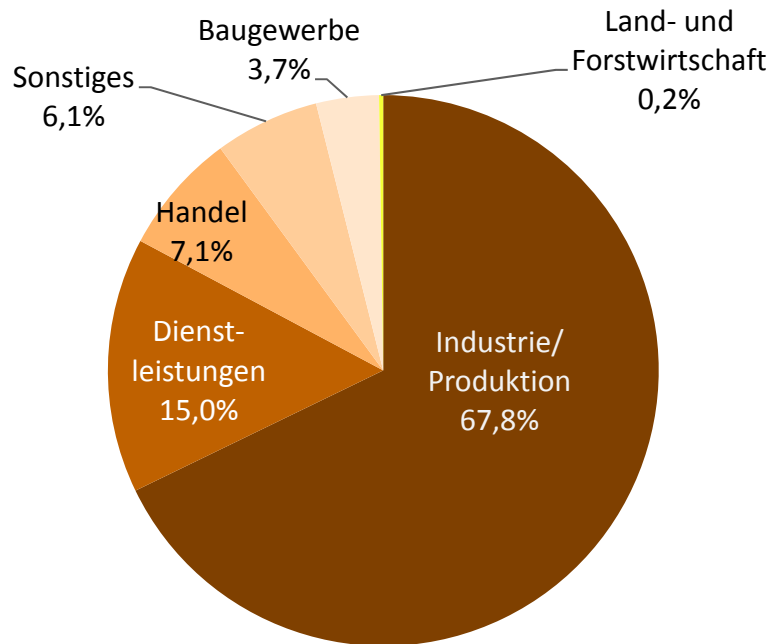
Unternehmensgröße  
(nach EU-Definition, Anzahl der Unternehmen)

Gut die Hälfte (52%) der befragten Unternehmen gehören zu den Kleinunternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeitern. 7% der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, zählen laut EU-Definition nicht zu den KMU.

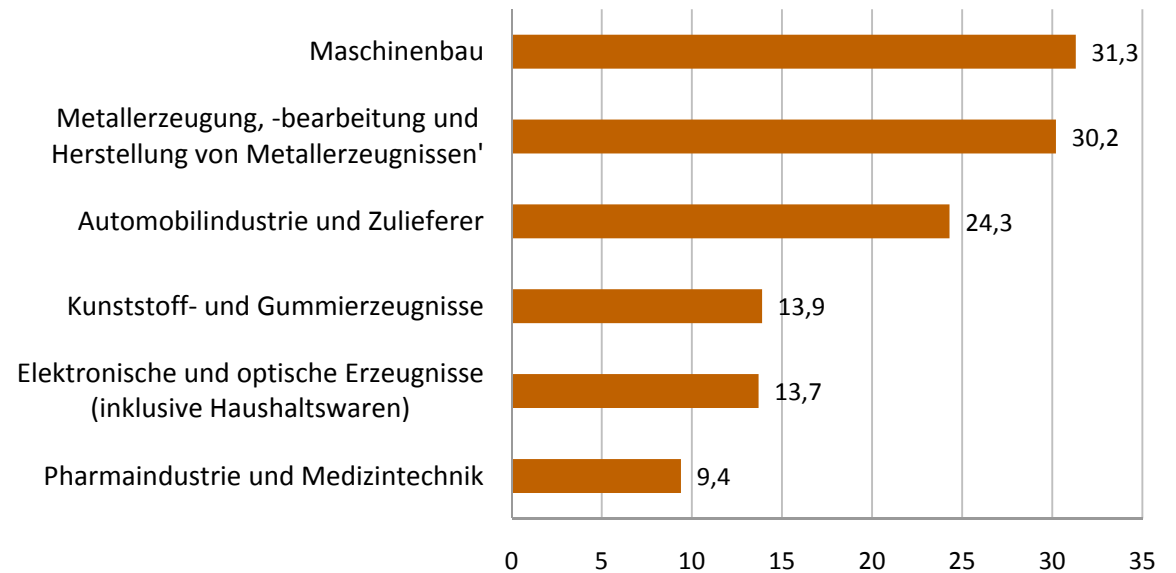
# Beschreibung der Stichprobe III

## Branche der befragten Unternehmen

Branchen (Anteil der Unternehmen in der Stichprobe)



Die am häufigsten genannten Branchen der produzierenden Unternehmen (in %, Mehrfachnennung möglich)



Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen gehören zu den produzierenden Unternehmen, innerhalb welcher Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Metallerzeugung und der Automobilindustrie am stärksten vertreten sind.

# Flexibilität:

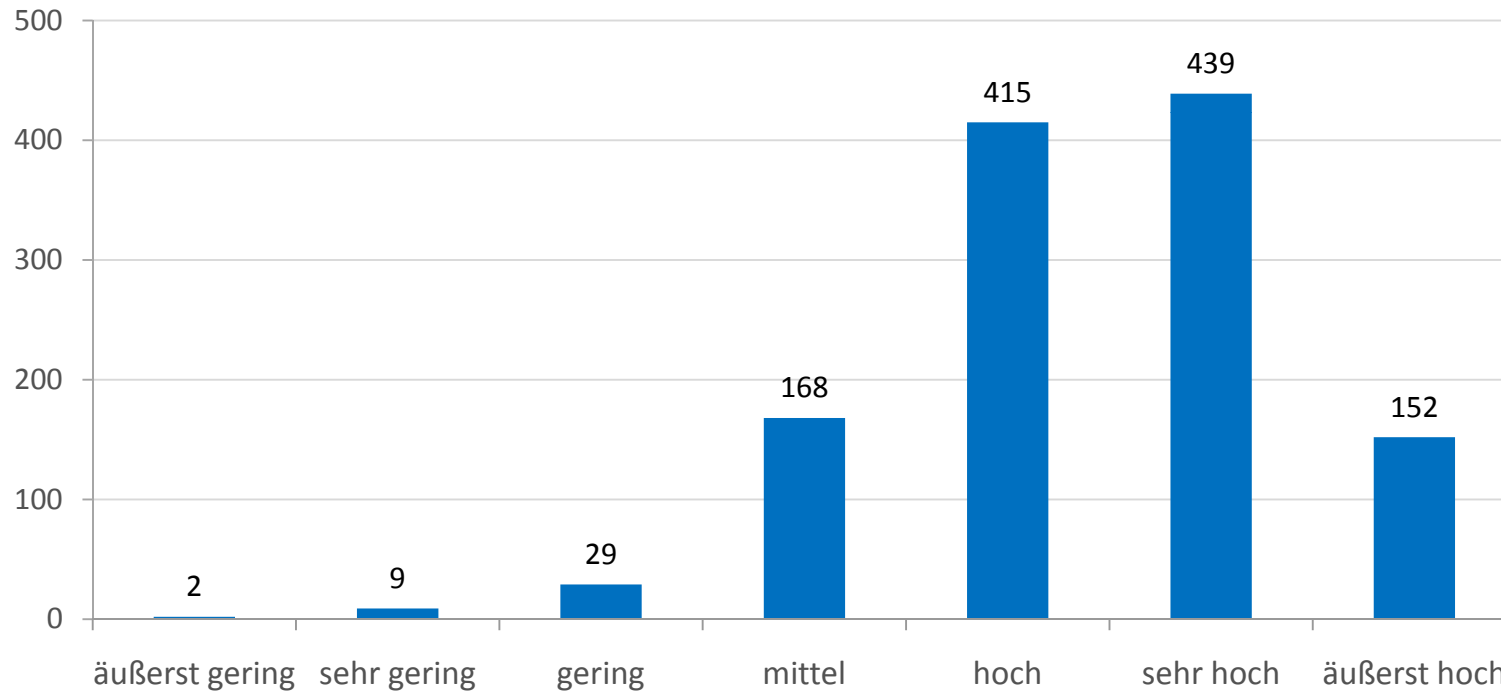
---

## Selbstbild, Flexibilisierungsanforderungen und -strategien



# Selbsteinschätzung der Unternehmensflexibilität

Wie flexibel ist Ihr Unternehmen?

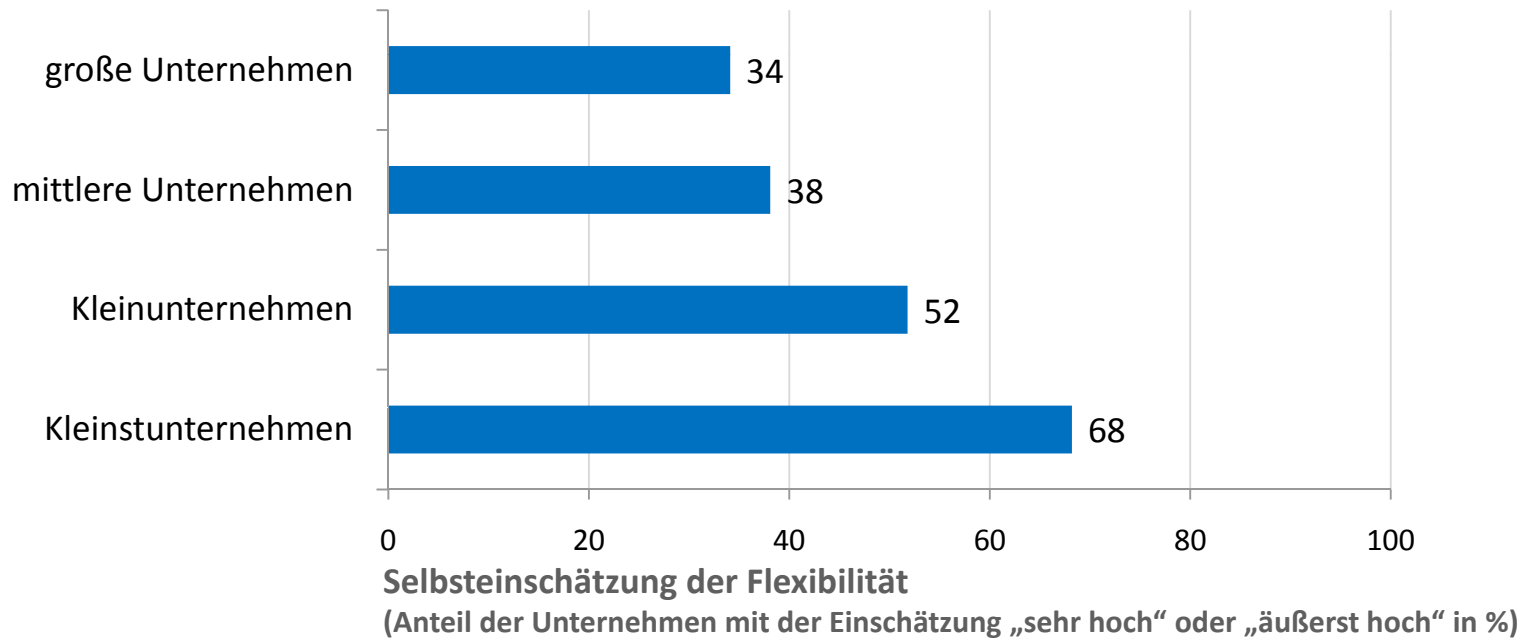


**Selbsteinschätzung der Flexibilität** (absolute Anzahl der Unternehmen je Antwortkategorie)

Die meisten Befragten (83%) schätzen die Flexibilität ihres Unternehmens als hoch, sehr hoch oder äußerst hoch ein.

# Selbsteinschätzung der Unternehmensflexibilität II

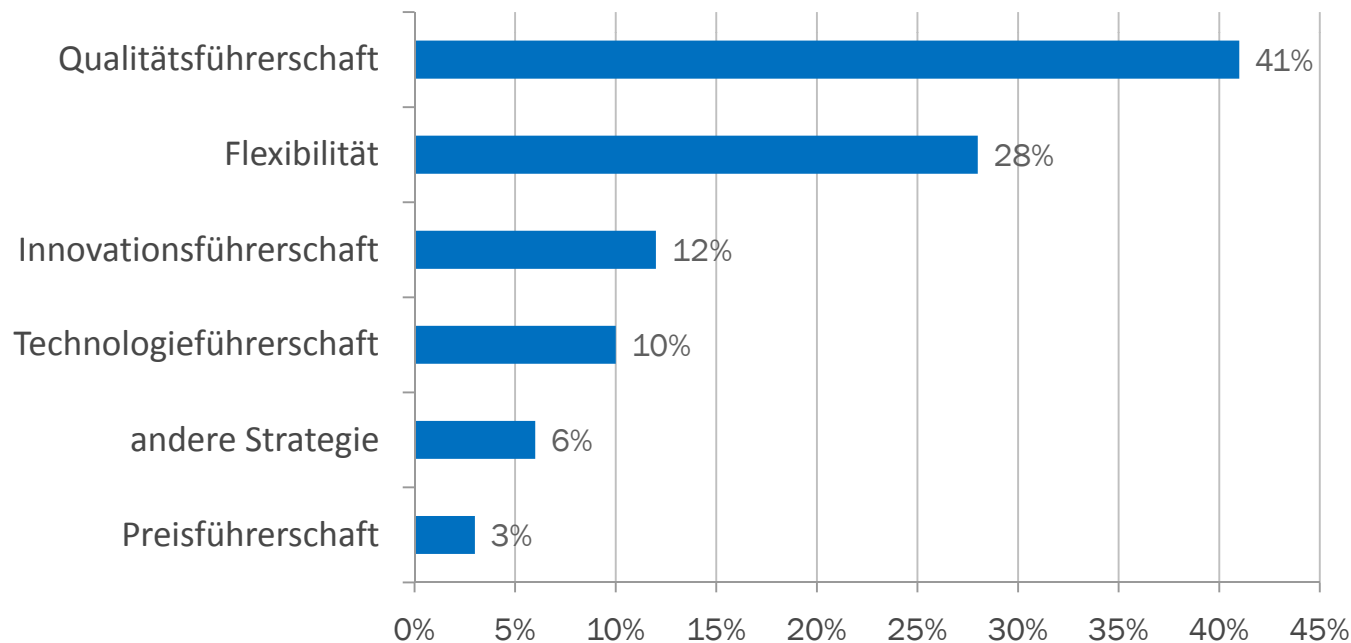
## Flexibilität und Unternehmensgröße



Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto geringer schätzen die Befragten seine Flexibilität ein. Während bei Kleinstunternehmen gut zwei Drittel der Befragten ihr Unternehmen als sehr flexibel oder äußerst flexibel bezeichnete, sind dies in großen Unternehmen nur ein Drittel der Befragten.

# Wie wichtig ist Unternehmen ihre Flexibilität?

Mit welcher obersten Zielstellung lässt sich die Unternehmensstrategie beschreiben, die Ihr Unternehmen verfolgt?

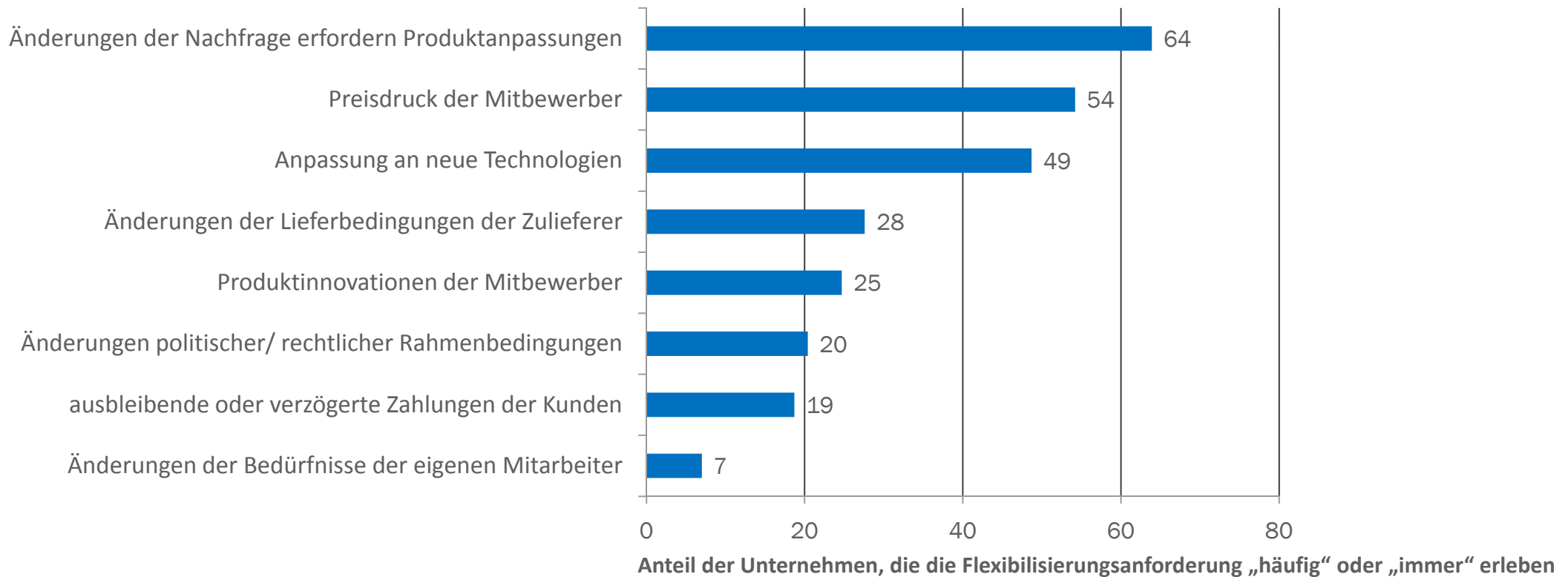


Anteil der befragten Unternehmen, die die jeweilige Strategie als oberste Zielstellung benannten

Flexibilität wird am zweithäufigsten als oberste Unternehmensstrategie genannt.

# Flexibilisierungsanforderungen

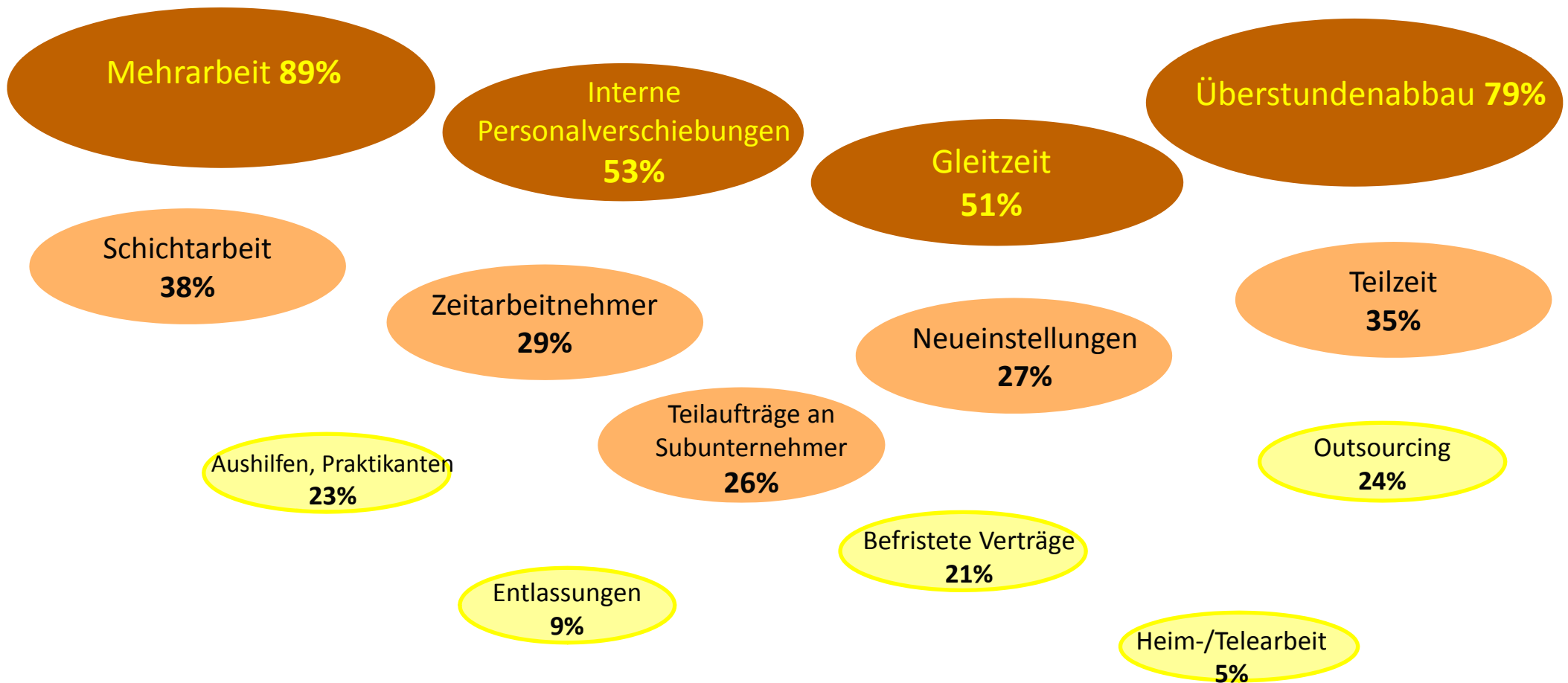
Flexibilisierungsbedarf entsteht v. a. durch Änderungen der Nachfrage, Preisdruck der Mitbewerber sowie neue Technologien.



Unternehmen unterschiedlicher Größe unterscheiden sich nicht in den wahrgenommenen Flexibilisierungsanforderungen. Lediglich den Preisdruck durch Mitbewerber erleben größere Unternehmen etwas stärker.

# Flexibilisierungsstrategien im Personaleinsatz

Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Flexibilisierungsmaßnahme in mittlerem, hohem oder sehr hohem Umfang einsetzen



# Flexibilisierungsstrategien im Personaleinsatz II

## Flexibilisierungsstrategien und Unternehmensgröße

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, in desto größerem Umfang werden eingesetzt:

- Befristete Verträge
- Schichtarbeit
- Leiharbeit
- Neueinstellungen bei guter Auftragslage (aber auch etwas häufiger Entlassungen bei schlechter Auftragslage)
- Gleitzeit

Kleinere Unternehmen setzen häufiger Outsourcing einzelner Funktionen ein.



# Zeitarbeit als Flexibilisierungsstrategie

---

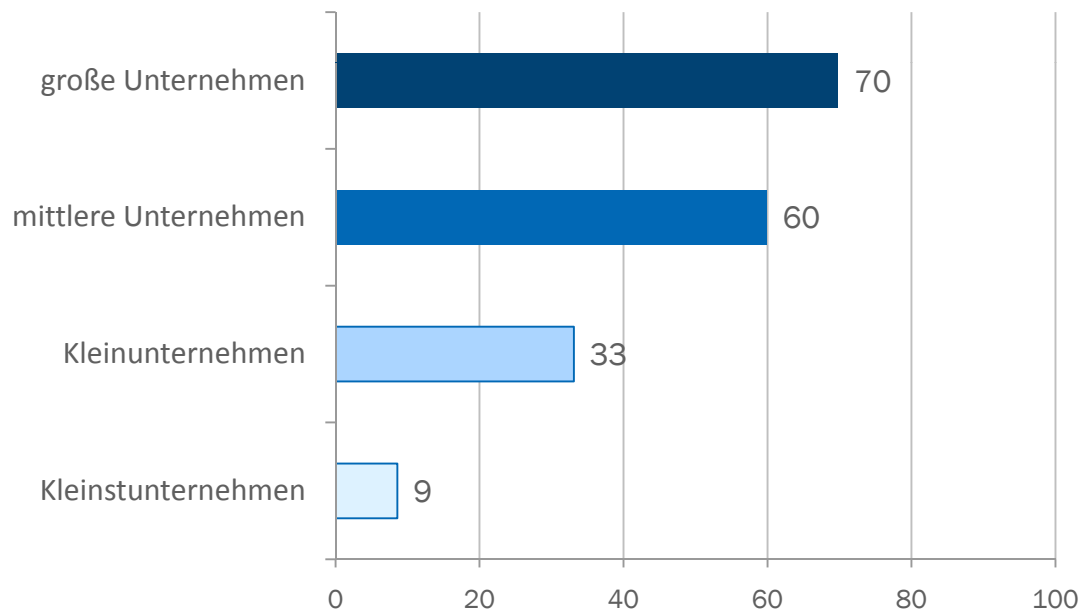


© Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und  
Sozialpsychologie



# Einsatz von Zeitarbeit

40% der befragten Unternehmen haben Erfahrungen mit dem Einsatz von Zeitarbeitnehmern.



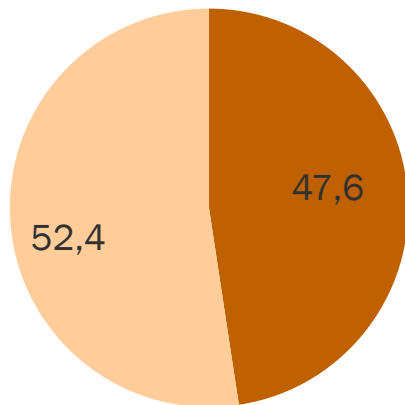
Einsatz von Zeitarbeit (Anteil der Unternehmen die Zeitarbeit einsetzen in %)

Während bei Kleinstunternehmen der Einsatz von Zeitarbeitnehmer die Ausnahme ist, setzen 70% der großen Unternehmen Zeitarbeitnehmer ein.

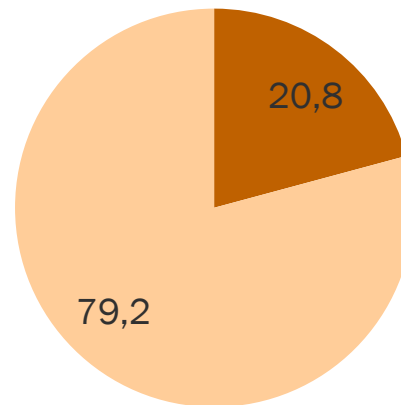
# Einsatz von Zeitarbeit in verschiedenen Branchen

Wie häufig wird Zeitarbeit in den verschiedenen Branchen eingesetzt?

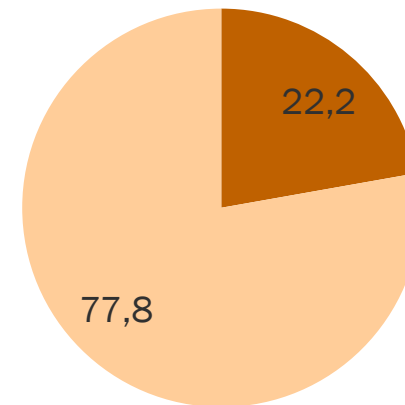
Industrie/Produktion (N=828)



Dienstleistung (N=192)



Handel (N=90)

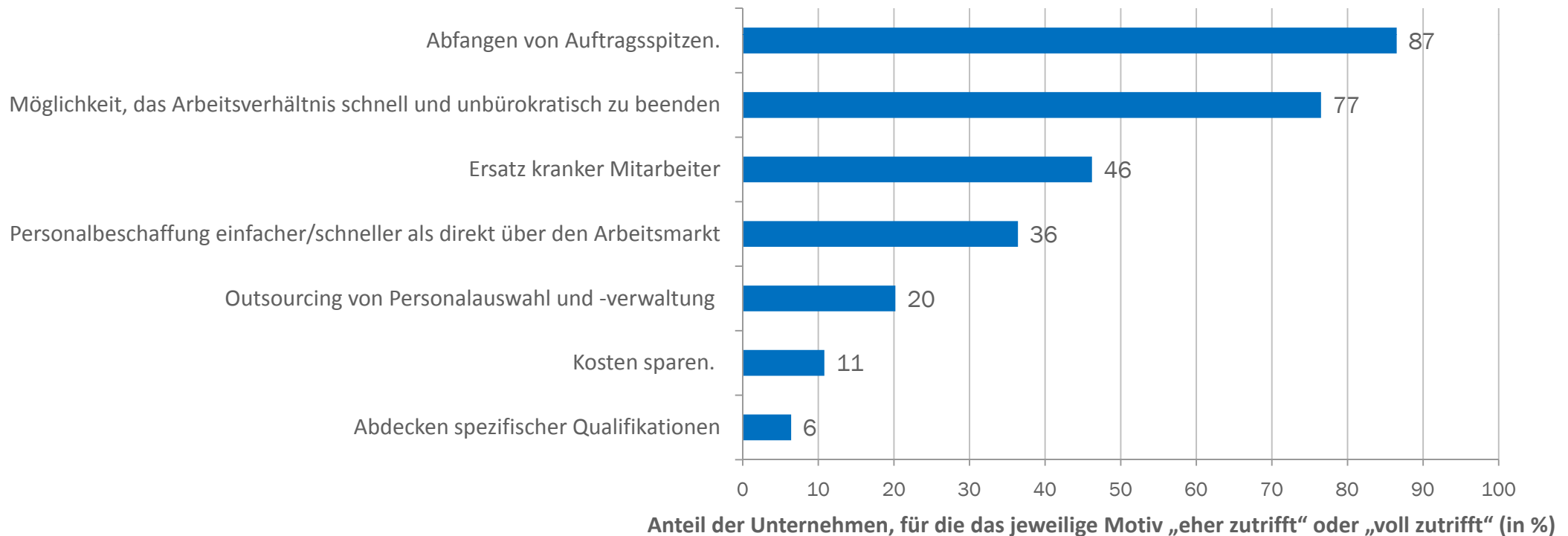


■ ja ■ nein

Während fast die Hälfte der produzierenden Unternehmen Zeitarbeitnehmer einsetzt, beschäftigt nur etwa jedes fünfte Unternehmen der Dienstleistungsbranche bzw. im Handel Zeitarbeitnehmer.

# Motive für den Einsatz von Zeitarbeit

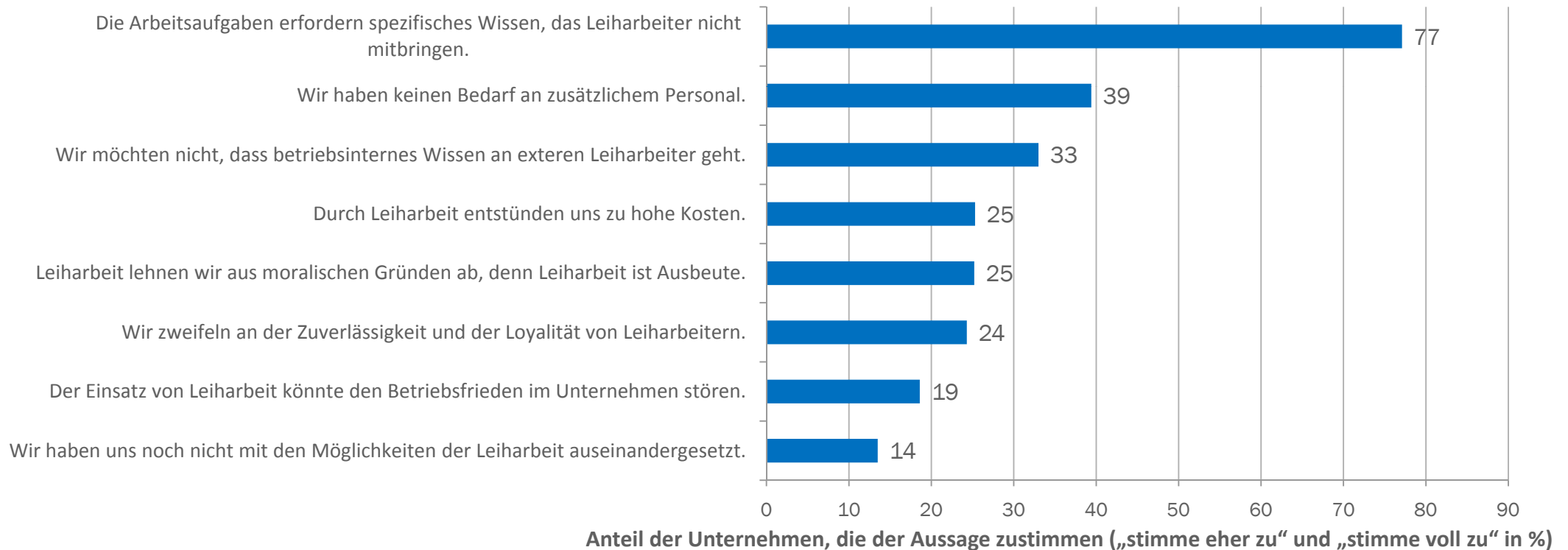
Hauptmotive für den Einsatz von Zeitarbeitnehmern sind das Abfangen von Auftragsspitzen und die Möglichkeit, den Einsatz schnell und unbürokratisch zu beenden.



Die Motive kleiner, mittlerer und großer Unternehmen für den Einsatz von Zeitarbeit unterscheiden sich nicht.

# Warum verzichten Unternehmen auf den Einsatz von Zeitarbeit?

## Gründe, warum Unternehmen keine Zeitarbeitnehmer einsetzen



Fehlende aufgabenspezifische Qualifikationen sind der Hauptgrund, warum Unternehmen keine Zeitarbeitnehmer einsetzen. Ein Drittel der Unternehmen fürchtet Know-how-Verlust an Externe und ein Viertel der Befragten lehnt Zeitarbeit aus moralischen Gründen ab.

# Welche Unternehmen verzichten eher auf Zeitarbeit?

Unterschiede in den Ablehnungsgründen nach Unternehmensgröße und Branche

## Je kleiner ein Unternehmen ist, desto eher lehnt es Zeitarbeit ...

- „aus moralischen Gründen“ ab
- ab, weil Zeitarbeitnehmer nicht das nötige aufgabenspezifische Wissen mitbringen
- ab, weil das Unternehmen Know-How-Verlust an Externe fürchtet

## Dienstleistungsunternehmen lehnen Zeitarbeit eher ab ...

- als produzierende Unternehmen, weil Sie den Know-how-Verlust an Externe fürchten
- als produzierende Unternehmen und Handel, weil Zeitarbeitnehmer nicht das nötige Wissen mitbringen
- weil sie sich (ebenso wie der Handel) noch nicht in dem Maße mit den Möglichkeiten der Zeitarbeit auseinandergesetzt haben



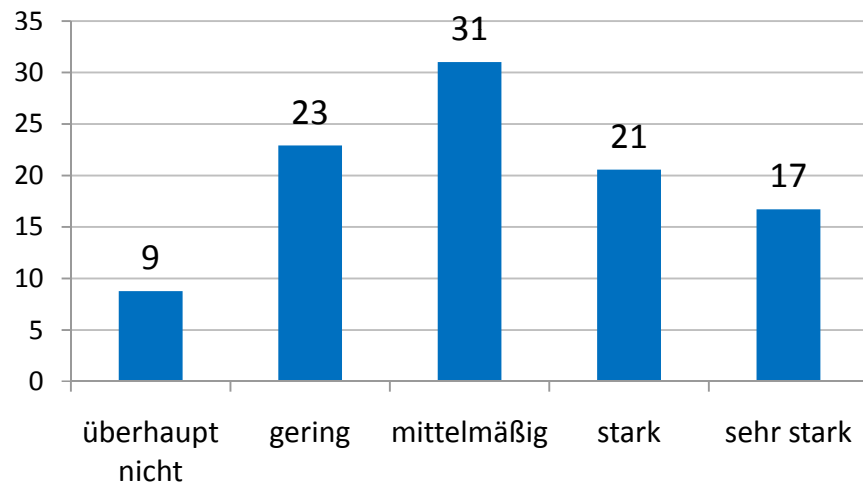
# Weltwirtschaftskrise und Unternehmenserfolg

---

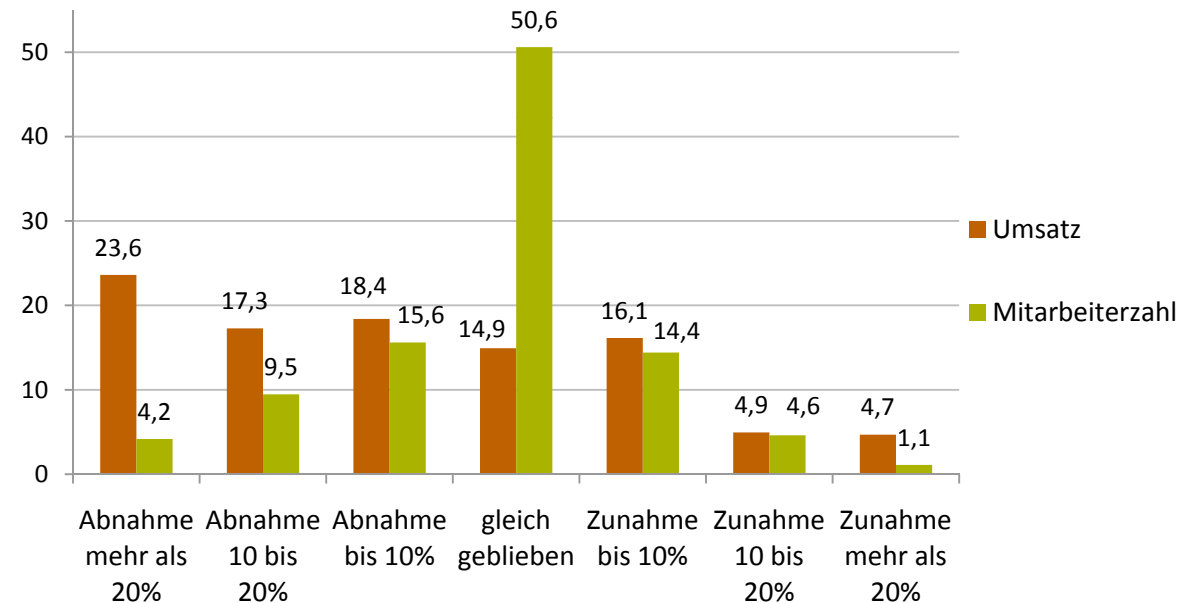


# Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise

In wie weit war Ihr Unternehmen negativ von der Weltwirtschaftskrise 2009 betroffen?



Einschätzung der Betroffenheit durch die Wirtschaftskrise (Anteil der Unternehmen in %)

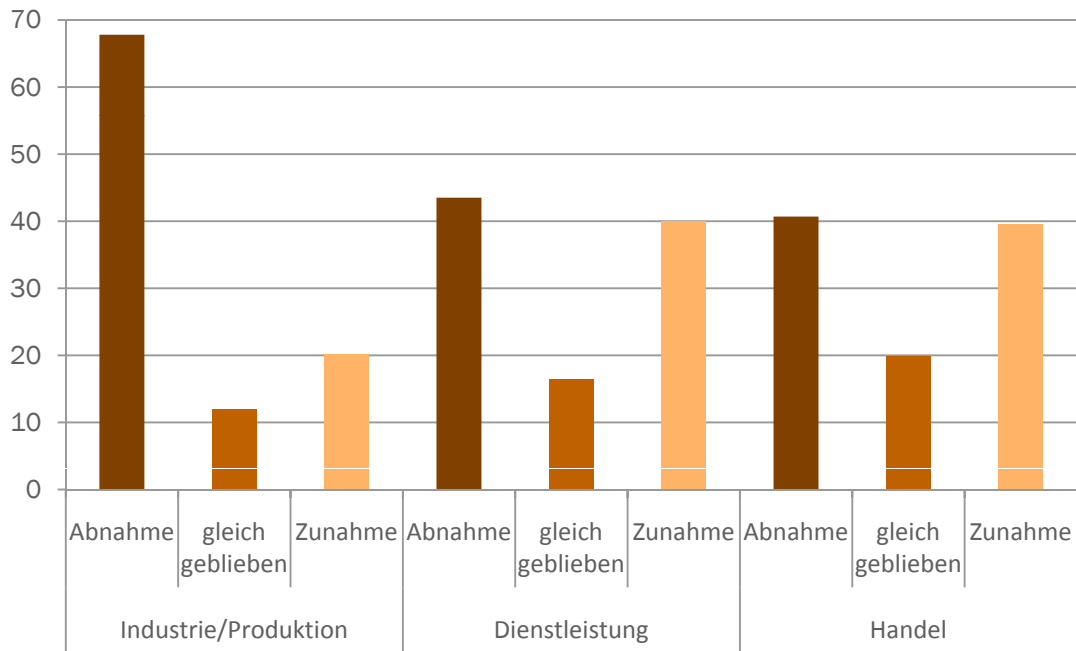


Entwicklung von Umsatz und Mitarbeiterzahl 2009 im Vergleich zu 2008 (Anteil der Unternehmen in %)

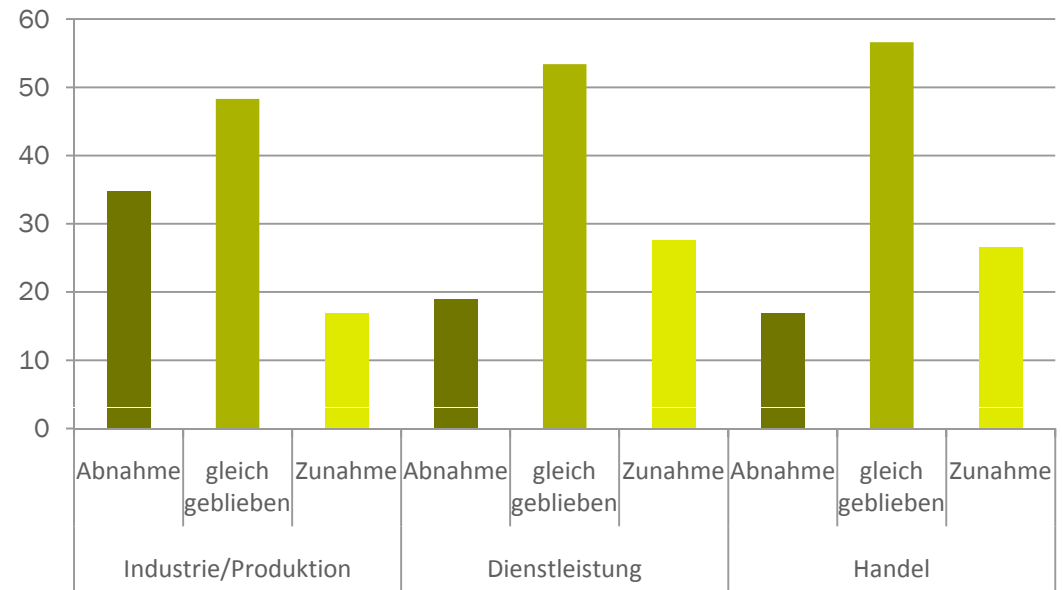
Jedes zehnte Unternehmen gab an, von der Wirtschaftskrise überhaupt nicht betroffen zu sein, während fast jedes fünfte sehr stark betroffen war. Zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen gab es keine signifikante Unterschiede, wohingegen sich deutliche Branchenunterschiede zeigten.

# Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise

## Umsatzentwicklung und Entwicklung der Mitarbeiterzahl im Branchenvergleich



Entwicklung des Umsatzes 2009 im Vergleich zu 2008  
(Anteil der Unternehmen in %)



Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter 2009 im Vergleich zu 2008  
(Anteil der Unternehmen in %)

Industrieunternehmen wiesen einen signifikant stärkeren Rückgang des Umsatzes und der beschäftigten Mitarbeiter auf als Unternehmen in der Dienstleistungsbranche und im Handel.

# Zusammenfassung

- Die meisten Befragten schätzen ihr Unternehmen als sehr flexibel oder äußerst flexibel ein.
- Je weniger Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto höher beurteilt es seine Flexibilität.
- Häufigste Flexibilisierungsanforderungen:
  - veränderte Nachfrage, die Produktpassungen erfordert
  - Preisdruck durch Mitbewerber
  - neue Technologien
- Häufigste Strategien zur Erreichung personaler Flexibilität:
  - Mehrarbeit bzw. Überstundenabbau
  - flexible Arbeitszeit



# Zusammenfassung

- Zeitarbeit wird um so eher eingesetzt, je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat. Außerdem wird Zeitarbeit v. a. von produzierenden Unternehmen genutzt.
- Hauptmotive für den Einsatz von Zeitarbeit (unabhängig von der Unternehmensgröße):
  - Abfangen von Auftragsspitzen
  - Möglichkeit, den Einsatz externer Mitarbeiter schnell und unbürokratisch zu beenden
- Hauptgrund für Ablehnung von Zeitarbeit: Fehlen des notwendigen aufgabenspezifischen Wissens
- Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen im Handel haben sich häufiger als produzierende Unternehmen noch nicht mit dem Thema Zeitarbeit auseinandergesetzt.



Prof. Dr. Klaus Moser  
Lehrstuhl für Psychologie  
insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Universität Erlangen-Nürnberg  
Lange Gasse 20  
D-90403 Nürnberg

Dipl.-Psych. Cynthia Sende  
Fon: 0911/5302-147  
Mail: [Cynthia.Sende@wiso.uni-erlangen.de](mailto:Cynthia.Sende@wiso.uni-erlangen.de)

Dr. Nathalie Galais  
Fon: 0911/5302-247  
Mail: [Nathalie.Galais@wiso.uni-erlangen.de](mailto:Nathalie.Galais@wiso.uni-erlangen.de)

