

Instrumente der organisationalen Flexibilität zur Steigerung der Attraktivität von kleinen und mittleren Unternehmen

Silke SCHRÖDER¹, Sonja SCHMICKER^{1,2} und Dieter WAGNER³

¹ METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Sandtorstraße 23, D-39106 Magdeburg

² Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb (IAF)
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg

³ Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und
Personalwesen, Universität Potsdam
August-Bebel-Straße 89, D-14482 Potsdam

Kurzfassung: Unter Berücksichtigung und im Zusammenspiel beider Faktoren Attraktivität und Flexibilität soll im Ergebnis eine Antwort auf die Frage zur Steigerung der Attraktivität von KMU gefunden und somit nachhaltige Effekte zur Bewältigung des demografischen Wandels bewirkt werden.

Schlüsselwörter: Organisationale Flexibilität, Attraktivität, KMU.

1. Einleitung

Der demografische Wandel und die damit verbundene Veränderung der Erwerbsarbeit kann in Europa mittlerweile als gesichert betrachtet werden. Bereits 2025 werden die über 50-Jährigen mehr als 30 % und damit den größten Teil der arbeitenden Bevölkerung ausmachen, während es gleichzeitig weniger junge Arbeitnehmer als je zuvor geben wird (Ilmarinen 2001). Der richtige Umgang mit dem demografischen Wandel in Europa und insbesondere in Deutschland ist eine der großen zukünftigen Aufgaben. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung können zwar zum jetzigen Zeitpunkt nicht klar abgeschätzt werden, in jedem Fall werden sie aber frappierend sein.

Insofern gelangt die Fachkräftesicherung und die Diskussion über einen möglichen Fachkräftemangel immer mehr in den Fokus von Personalpolitik und Personalentwicklung. Drohende Mangelsituationen sind insbesondere in den neuen Bundesländern aufgrund der hohen Abwanderungsquoten zu erwarten. Die Unternehmen können diesen Trend nur durch die Gestaltung attraktiver Arbeits- und Beschäftigungsformen aufhalten (Schmicker et al. 2009).

Die Generierung und Sicherung des Fachkräftebedarfs verschärft sich also und muss deshalb über verschiedene Wege des Personalmanagements stattfinden, die sowohl auf eine attraktive Außendarstellung als auch das Schaffen von Erlebensräumen im Unternehmen für mögliche Bewerber fokussiert sein müssen (Malmendier 2006).

Unabhängig davon ist die Wirtschaft allgemein einem zunehmenden Wettbewerbs- und damit Innovationsdruck ausgesetzt. In diesem Kontext werden die Begriffe Flexibilität und Stabilität als Lösungsansatz besonders hervorgehoben.

Für das betriebliche Handeln ist ein ganzheitliches Vorgehen unter Beachtung sowohl der demografischen als auch wettbewerblichen Herausforderungen notwendig. Vorliegende Arbeiten beleuchten allerdings die Themenfelder Attraktivität sowie Fle-

xibilität und Stabilität zumeist isoliert. Mögliche Wechselwirkungen zueinander standen bisher nicht im Fokus der Betrachtungen, erscheinen aber sinnvoll insbesondere bezogen auf die personelle bzw. organisationale Flexibilität.

Neue und zukunftsorientierte Arbeitsplätze werden tendenziell weniger von Großkonzernen geschaffen, als vielmehr von den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die mehrheitlich als „Schnellboote“ im Wirtschaftskreislauf funktionieren. Sie fungieren als Hauptsäule für wirtschaftliches Wachstum und als Arbeitsplatzgenerator und das insbesondere im Rahmen der kleinteiligen Wirtschaftsstrukturen in den neuen Bundesländern.

KMU sind nicht selten abhängig, z. B. als Zulieferer von den großen Unternehmen. Kleine Unternehmen haben in der Regel eine weniger mächtige Lobby und Finanzkraft. Aufgrund der Unternehmensgrößen sind die Ressourcen für ein strategisches Personalmanagement begrenzt.

Aufgrund dieser besonderen Bedingungen ist es erforderlich KMU spezifische Lösungen für eine attraktive und flexible Arbeits- und Betriebsorganisation zu entwerfen. Dabei sind KMU angemessene Methoden und Gestaltungslösungen zu entwickeln, die sich durch eine hohe Praktikabilität und Effizienz auszeichnen.

2. Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Zum Attraktivitätsbegriff

Im Allgemeinen versteht man unter Attraktivität im generellen Sprachgebrauch die von einem Objekt ausgehende Anziehungskraft. Sie kann auf äußerlichen Eigenschaften als auch auf Wesenseigenschaften beruhen. Äußerliche Eigenschaften von Unternehmen (z. B. Branche, Größe, Arbeitsaufgabe) sind direkt kommunizierbar. Wesenseigenschaften (z. B. kulturelle Werte und Normen) sind jedoch nur über sogenannte Artefakte (Schein 2003) und das direkte Erleben vermittelbar.

In Bezug auf Unternehmen zeigt sich die Attraktivität in zahlreichen Ausprägungen. Hier kommt es u. a. auf den Betrachter an, was an einem Unternehmen als attraktiv angesehen wird. Für Kooperationspartner bzw. Kunden können z. B. Qualitätsstandards, Innovationsfähigkeit oder die Einbindung in Netzwerke ein Ausdruck für die Attraktivität eines Unternehmens sein. Die Aktienkurse bzw. der Gewinn sind für Inhaber, Gesellschafter wichtig. Angesichts des demografischen Wandels treten insbesondere Merkmale aus Sicht der Bewerber (im Außenverhältnis) oder von Mitarbeitern (im Innenverhältnis) in den Vordergrund, die unter dem Begriff Arbeitsgeberattraktivität zusammengefasst werden. Es ist auch davon auszugehen, dass die subjektive Bewertung von Attraktivität beruf- und lebensbiografisch variiert.

In einer Studie zur Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl aus Sicht von Studierenden (Schmicker et al. 2009) wurden bestimmte Faktoren für die Untersuchung ausgewählt. Ausgangspunkt dazu bildeten verschiedene Arbeiten zur Bestimmung der Qualität der Arbeit, der Güte von Arbeitsaufgaben und des Employer Brandings. Neben eher nicht beeinflussbaren Standortfaktoren standen im Rahmen der Untersuchung insbesondere die unternehmensinternen Faktoren im Mittelpunkt der Betrachtungen. Zur Analyse und Bewertung wurde ein Fragebogen entwickelt, der insgesamt 20 Fragekomplexe mit vorwiegend intervallskaliertem Antwortformat enthält und ein Ranking der acht Attraktivitätsfaktoren

- Beschäftigungsform,
- Aufstiegschancen,

- Vergütung,
 - Zusatzleistungen,
 - Personalentwicklung,
 - Unternehmenskultur,
 - Arbeitsaufgabe und
 - Familienfreundlichkeit
- zusammenfassend ermöglicht.

2.2 Zu den Begriffen Flexibilität und Stabilität

Unter Flexibilität versteht man die Fähigkeit eines Systems (z. B. auf Unternehmensebene oder auch auf der Ebene von Unternehmensnetzwerken) selbständig proaktiv oder reaktiv mit extern oder intern induzierten Veränderungen umzugehen, um Stabilität zu sichern. Stabilität ist dabei „das Angepasst sein“ und Flexibilität ist „die Anpassung“ (Brehm 2003).

Auf der Suche nach einer Spezifizierung des Flexibilitätsphänomens fallen in der Literatur unterschiedliche Klassifikationen auf. In Anlehnung an Brehm wird zum Beispiel in verschiedene Flexibilitätsarten, wie ökonomische, technische, organisationale und personelle Flexibilität unterschieden. Im Zusammenhang mit dem Konstrukt Arbeitgeberattraktivität werden die beiden letzt genannten Flexibilitätsarten besonders angesprochen. Dabei überwiegt bei der organisationalen Flexibilität die betriebswirtschaftliche, eher sachorientierte Betrachtung, die sich auf strukturelle und personale Aspekte bezieht. Dem gegenüber steht die personelle Flexibilität. Sie bezieht sich auf den flexiblen Mitarbeiter als Individuum mit seinen Wünschen, Einstellungen, Erwartungen, Fähigkeiten und situativen Arbeits- und Lebensbedingungen. Im Rahmen vielfältiger Rollenanforderungen hat diese Flexibilität aber auch unterschiedliche Betrachtungsebenen, beginnend am Arbeitsplatz bis hin zur Einstellung zum Gesamtunternehmen und ist dem Attraktivitätsbegriff sehr nahe.

Alle Flexibilitätsarten stehen in einem engen, wechselseitigen Zusammenhang. Wenn im Folgenden verschiedene Kategorien organisationaler Flexibilität unterschieden werden, wird damit ein unternehmensbezogener Gestaltungsspielraum deutlich. Die Intention des Managements ist es, mittels flexibler Personaleinsatzstrategien und Instrumente auf ständig wandelnde Umwelteinflüsse angemessen reagieren zu können, um stabil zu bleiben. Die Beschreibung organisationaler Flexibilität kann nach verschiedenen Kategorien erfolgen (Reilly 2001; Schmicker et al. 2010).

Funktional heißt die Anpassung der Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen mit Möglichkeiten der Variation von Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe. Die rechtliche Ausgestaltung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter kennzeichnet die vertragliche Flexibilität. Bei der numerischen Flexibilität handelt es sich um die zahlenmäßige Anpassung der Beschäftigten an wechselnde Rahmenbedingungen. Die zahlenmäßige Anpassung kann sich sowohl auf die Arbeitskräfteanzahl als auch auf das Arbeitskräftevolumen beziehen. Die zeitliche Flexibilität unterscheidet zwischen Lage und Dauer der Arbeitszeit. Eine mögliche Variation des Arbeitsplatzes und des Arbeitsorts steht im Fokus der räumlichen Flexibilität. Nicht zuletzt bedeutet die monetäre/geldwerte Flexibilität die Variationsfähigkeit bei der Entgelt- und Anreizgestaltung bezogen auf Quantität und Qualität von Entgeltregelungen. Als flankierende Kategorie wird die berufsbiografische Flexibilität insbesondere im Kontext des demografischen Wandels diskutiert.

Instrumente der organisationalen Flexibilität sind dabei Bausteine für konkrete betriebliche Gestaltungslösungen, die ein- oder mehrdimensional über die erläuterten

Flexibilitätskategorien beschrieben werden können. In diesem Sinne sind die Instrumente Typenlösungen, welche mit relativ geringem Aufwand an die betrieblichen Belange angepasst werden können.

3. Untersuchungsansatz

Auf der Grundlage verschiedener empirischer Erhebungen zu den beschriebenen Konstrukten werden im Beitrag erste Untersuchungsergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen Arbeitgeberattraktivität sowie organisationaler und personeller Flexibilität vorgestellt.

Die Ergebnisse der Studie zur Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl zeigen, dass im Gesamtranking der Faktoren für die Studierenden die Vergütung die entscheidende Rolle spielt, gefolgt von der Arbeitsaufgabe und der Beschäftigungsform. Diese Faktoren beeinflussen die Entscheidung der Studierenden maßgeblich bei der Wahl des Arbeitgebers. Betrachtet man diese Faktoren tiefer, dann stehen sowohl flexibilisierende Ausprägungen als auch eher stabile/ feste Merkmale in Balance zueinander. Insgesamt weisen die Ergebnisse der Studie auf eine hohe Bedeutung der Kategorien der monetären/geldwerten, funktionalen, vertraglichen und numerischen Flexibilität bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität hin. Um also die Attraktivität von KMU zu steigern, ist es wichtig, dass Bewerbern und/oder Mitarbeitern Instrumente mit einem gewissen Grad an Flexibilität aber auch Stabilität in den genannten Kategorien angeboten werden.

Das zeigen auch die Ergebnisse aus einer Befragung zur „Einstellung zur personellen Flexibilität aus der Mitarbeiterperspektive – Eine explorative Studie in kleinen und mittleren Unternehmen“. Die Befragten geben an, bezogen auf die Skala Monetär/geldwert mittelmäßig flexibel eingestellt zu sein, wobei auf der Skala Funktional die Befragten sehr flexibel eingestellt sind.

Ferner liegt die Einstellung auf der Skala Numerisch unter dem Durchschnitt aller Befragten, das heißt eine bedarfsgerechte Anpassung der vertraglich fixierten Arbeitszeit wird nicht gewünscht.

Auf der Skala Monetär/geldwert treffen einzelne Items wie z. B. ein monatliches Festgehalt, Erhalt von geldwerten Bezügen, Sonderzahlungen für erfolgreich geleistete Arbeiten voll zu. Das spricht dafür, dass der Attraktivitätsfaktor Vergütung insofern bedeutend ist, dass hinsichtlich des monatlichen Entgelts nicht nur die Höhe des Entgeltes entscheidend ist, sondern auch eine gewisse Flexibilität gewünscht wird. Auf der Skala Funktional wollen die Befragten z. B. vermehrt eine abwechslungsreiche Tätigkeit, Verantwortung übernehmen, selbständig Entscheidungen treffen, in die Arbeit eigene Ideen einbringen und neue Aufgaben übernehmen. Bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Attraktivitätsfaktor ist also insbesondere auf eine hohe funktionale Flexibilität unter inhaltlichen Aspekten zu achten.

Auch bei der Skala vertraglich sind sich die Befragten einig: Studierende würden als Beschäftigungsform den unbefristeten Arbeitsvertrag wählen und die befragten Mitarbeiter sind dahingehend auch sehr unflexibel eingestellt. Alle bevorzugen unbefristete Verträge. Diese Antworten waren zu erwarten und entsprechen der traditionellen Erwerbsbiografie. Neuen Beschäftigungsformen z. B. als Zeitarbeiter oder Freelancer steht man eher kritisch gegenüber.

4. Ausblick

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass flexible und stabile Unternehmen im Zusammenspiel mit der Steigerung ihrer Attraktivität nachhaltige Effekte zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen Herausforderungen bewirken können. Die organisationale Flexibilität ist aber nicht nur eine betriebswirtschaftliche Dimension, sondern kann unter bestimmten Umständen die Arbeitgeberattraktivität sehr positiv beeinflussen. Konstruktiv ausgestaltet können flexible Personaleinsatzstrategien somit die Brücke zwischen eher rationalen betrieblichen Zielen und den individuellen Zielen der Mitarbeiter schlagen und somit auch einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen leisten.

5. Literatur

1. Brehm, C.R. 2003, Organisatorische Flexibilität der Unternehmung. Bausteine eines erfolgreichen Wandels. In: W. Krüger (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung. Wiesbaden: DUV.
2. Ilmarinen, J.E. 2001, Aging Workers, Occupational and Environmental Medicine, doi:10.1136/oem.58.8.546.
3. Malmendier, J. 2006, Ein Modell zur Arbeitsplatzwahl als Grundlage für ein Relationship-Marketing-Konzept im Bereich High-Potentials, Inauguraldissertation. Magdeburg: Otto-von-Guericke Universität.
4. Reilly, P.A. 2001, Flexibility at work. Balancing the interests of employer and employee. Aldershot: Gower.
5. Schmicker, S., Genge, F. & Lüder, K. 2009, Arbeitgeber-Attraktivität aus Sicht von Studierenden. Ergebnisse einer Studie zur Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl aus Sicht von Studierenden der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Stendal (FH). Magdeburg: Ruge Kommunikationsmarketing.
6. Schmicker, S., Wagner, D., Schröder, S., Glöckner, W., Großholz, M., Richter, K. & Voigt, B.F. 2010, Status-quo-Analyse zur Ermittlung der personellen Flexibilität im Rahmen des Projekts FlexiKoKMU. In: BALANCE Konferenzband (Hrsg.), Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur 1. Jahrestagung des BMBF-Förderschwerpunkts "Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt". Göttingen: Cuvillier Verlag.
7. Schröder, S., Schmicker, S., Glöckner, W. & Wagner, D. 2010, Arbeitswissenschaftlich und betriebswirtschaftlich begründete Flexibilisierungslösungen für den Personaleinsatz in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten. Dortmund: GfA-Press, 277-281.