

FLEXIBILISIERUNG DER ARBEIT

„Das Problem des Personaleinsatzes bei wechselndem Arbeitsanfall ist ein Problem des sich ändernden Personalbedarfs. Die Fragestellung lautet daher, welcher Personalbestand ist bei **wechselnder Arbeitsbelastung** als optimal anzusehen, wenn er über eine gewisse Zeit konstant bleiben soll. Wird von der Prämisse ausgegangen, daß die anfallenden Arbeitsgegenstände auch termingerecht erledigt werden sollen, so muß der dauernde Personaleinsatz der kurzfristigen Spitze des Personalbedarfs entsprechen, was aber zur Folge hätte, daß in anderen Perioden eine personelle Überkapazität vorhanden wäre. Im Einzelfall werden zeitweise personelle Spitzenbelastungen durch Überstunden, den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten oder Springern, durch den innerbetrieblichen Austausch von Personal, Schichtbetrieb oder versetzte Arbeitszeiten behoben. Auch eine neue Aufgabenverteilung kann eine Lösungsmöglichkeit sein.

Eine derartige Anpassung wird als Flexibilisierung der Arbeit bezeichnet, bei der die

- Arbeitszeit,
- die Beschäftigtenzahl und
- die Arbeitszuordnung

variiert werden kann (Hamel, W.: Betriebliche Aspekte einer Flexibilität der Arbeit, in: WiSu, 14. Jg., 1985, S. 296-300).

Die **Flexibilität der Arbeitszeit** ist gegeben, wenn Betriebsangehörige Arbeitszeitregelungen unterliegen, die vom Arbeitsanfall abhängig sind und unterschiedlich ausgestaltet werden. Darunter fallen Überstunden, Sonderschichten, Kurzarbeit und Feierschichten, aber auch Flexibilitätsregelungen in Einzelarbeitsverträgen oder bei Teilzeitkräften.

Bei der **Flexibilisierung der Beschäftigtenzahl** variiert die Zahl der weisungsgebundenen Arbeitskräfte, indem ein Teil der Belegschaft befristet beschäftigt wird. Als Formen bieten sich z. B. die **Einstellung von Aushilfen, Saisonarbeitskräften** für abgrenzbare Tätigkeiten und die gewerbsmäßige **Arbeitnehmerüberlassung** an. Auch ein Personaltausch im Rahmen einer kooperativen Partnerschaft kommt in Frage.

Flexibilität der Aufgabenzuordnung liegt vor, wenn mit Belegschaftsmitgliedern ein Einsatz in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern vereinbart wird. Es handelt sich dann um eine Form der job rotation.

Der Personalbestand eines Betriebes und damit auch der Personaleinsatz sind relativ starr. Bedingt durch gesetzliche Vorschriften, Tarifverträge usw. ist es nicht leicht möglich, sich kurzfristig mit dem Personalbestand einem stark schwankenden Arbeitsanfall, beispielsweise durch Entlassungen bzw. Einstellungen, anzupassen. Ist der Personalbestand geringer als der Personalbedarf, so kann es sein, daß die betreffenden Aufgaben und vielleicht auch die Betriebszwecke nicht erfüllt werden können. Richtet sich der Personaleinsatz nicht nach dem Spitzenbedarf, so müssen Arbeiten, sofern es möglich ist, zeitlich verschoben werden.“

Quelle: Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre I, 6. Aufl., Bern u.a., 1994, S. 434/5