

Kapitel 2

# Balance von Flexibilität und Stabilität im Unternehmen

*Dr. Steffen Kinkel / Dr. Oliver Som  
Fraunhofer-Institut für System-  
und Innovationsforschung ISI*

*Christiane Flüter-Hoffmann  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln*

Flexibilität ist in einer globalisierten, dynamischen Wirtschaft unabdingbar und stellt daher für viele Unternehmen schon heute einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Gerade die zurückliegende Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass meist diejenigen Unternehmen der Konkurrenz überlegen sind, die sich schnell auf neue Situationen einstellen können.

Doch parallel zur Flexibilität wird auch Stabilität mehr und mehr zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Man denke nur an die verheerende Wirkung von instabilen Material- oder Informationsflüssen in einem produzierenden Unternehmen: Wichtige Leistungsbereiche wie Termintreue und Qualität und somit die Kundenzufriedenheit werden dadurch unmittelbar gefährdet. Die Stabilität der Geschäftsprozesse trägt folglich zu hoher Effektivität und Effizienz der gesamten Auftragsabwicklung bei – vom Auftragseingang bis zur planmäßigen Auslieferung an die Kunden.

Aufgrund der Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen an moderne Produktionsprozesse und Dienstleistungsangebote haben viele Unternehmen den Bedarf an entsprechend veränderten und angepassten Personal- und Organisationskonzepten erkannt.

Für die Arbeitswissenschaft stehen hierbei drei Entwicklungslinien im Mittelpunkt, die sowohl die Unternehmen mit ihrer jeweiligen Aufbau- und Ablauforganisation als auch die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen betreffen:

1. Wer über eine hohe Flexibilität verfügt, kann sich häufig erfolgreich einem Kostenwettbewerb entziehen und durch schnelle Reaktionsfähigkeit Weltmarktanteile gewinnen – dies war das Erfolgsrezept zahlreicher deutscher Unternehmen nach der Krise. Flexibilität sichert den Mitarbeitern aber auch Arbeitsbedingungen, die zu ihrem persönlichen Rhythmus passen, zu ihren familiären Verpflichtungen mit der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, zu ihren ehrenamtlichen Aktivitäten in Sportvereinen, Kulturbetrieben oder sozialen Einrichtungen. Flexible Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitsorte mit Telearbeit ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und von Ehrenamt und Beruf.
2. Stabilität ist gleichermaßen wichtig für Unternehmen und Beschäftigte. Eine klare Strategie, erprobte Prozessroutinen, eindeutige Qualitätsstandards sowie systematische Kommunikation und Kooperation schaffen solide Geschäftsprozesse. Ferner ist Stabilität von großer Bedeutung für die Beziehung zu den Mitarbeitern. Stabile Verhältnisse tragen zu einem guten Betriebsklima bei, in dem Beschäftigte motiviert und kreativ arbeiten können. Stabilität unterstützt zudem die Mitarbeiterbindung, die in Zeiten des Fachkräftemangels immer entscheidender wird.
3. Flexibilität und Stabilität sind dabei keinesfalls sich gegenseitig ausschließende Faktoren, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Im Gegenteil, vielfach ergänzen sie einander komplementär. Beispielsweise bieten flexible

Arbeitszeitmodelle einerseits jene Flexibilität, die ein Unternehmen benötigt, um Auftragschwankungen abzufangen und Leerzeiten zu vermeiden. Andererseits erzeugen sie zugleich die notwendige Stabilität, weil die Mitarbeiterbindung durch das individuelle Angebot von flexiblen und bedürfnisorientierten Arbeitszeiten und durch die damit verbundene Zeitsouveränität gestärkt wird.

Mit dem Förderprogramm „Balance von Flexibilität und Stabilität“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Grundlage geschaffen für angewandte Forschung zu einem breiten, vielfältigen Themenspektrum: 39 Verbundprojekte haben sich auseinandergesetzt mit Fragen von Vertrauen, Innovation, Flexibilisierung, Veränderungsprozessen, Kooperationsstrategien, zukunftsweisenden Arbeits- und Beschäftigungsformen sowie Work-Life-Balance. Es sind umfassende Analysen, innovative Konzepte und wegweisende Strategien entstanden.

Viele der Effekte des Förderprogramms werden erst mittel- bis langfristig sichtbar werden. Doch hat es mit seinen Projekten bereits wichtige Impulse setzen können, die für viele Betriebe von strategischer Relevanz sind. Das haben wir auch in unserem eigenen Projekt VITNESS wahrge-

nommen. Dessen Befunde zu Vertrauenskultur und Ergebnisorientierung, zu den Befähigern und Hemmnissen für Flexibilität und Stabilität sind auf großes Interesse in der Wirtschaft gestoßen.

Dieser Leitfaden bündelt die wesentlichen Erkenntnisse des Projekts VITNESS. Er klärt Fragen zu betrieblicher Flexibilität und Stabilität anhand von empirischem Datenmaterial aus zwei Unternehmensbefragungen. Er berichtet von Erfahrungen mit Erfolgsfaktoren und Barrieren in den Betrieben, die mit ihrem auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Personalmanagement Business Excellence erreicht haben oder sich auf einem guten Weg dorthin befinden. Er gibt den Unternehmen in Form konkreter Handlungsempfehlungen, die aus den Projektergebnissen abgeleitet werden, praktische Hilfestellungen zur Steigerung ihrer Flexibilität und Stabilität. Nicht zuletzt enthält der Leitfaden auch Arbeitsmaterialien für den direkten Einsatz im Unternehmen. Diese sind vor allem auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Betriebe ausgerichtet.

Weitere Unterlagen, Hinweise und Werkzeuge, mit denen Unternehmen ihre betriebliche Flexibilität und Stabilität in Balance bringen können, haben die Projektbeteiligten auf der Website platziert: [www.vitness.info](http://www.vitness.info).

