

Über Firmengrenzen hinweg - neue Formen der Zusammenarbeit im Mittelstand: Handbuch des Firmenverbundes PERFLEX - Überbetriebliche Personalflexibilisierung

Döhl, Volker; Lacker, Thomas; Stöhr, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Döhl, V., Lacker, T., & Stöhr, M. (2003). *Über Firmengrenzen hinweg - neue Formen der Zusammenarbeit im Mittelstand: Handbuch des Firmenverbundes PERFLEX - Überbetriebliche Personalflexibilisierung*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-211059>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

PERFLEX

Überbetriebliche Personalflexibilisierung

Über Firmengrenzen hinweg Neue Formen der Zusammenarbeit im Mittelstand

Introbest GmbH & Co.KG
Intronic GmbH & Co
W. Gessmann GmbH
PR-Tronik GmbH
Lippok & Wolf GmbH
ISF München e.V.



Dr. Volker Döhl

Dipl.-Ing. Thomas Lacker

Dr. Michael Stöhr

Das diesem Handbuch zugrunde liegende Verbundvorhaben „Dynamische Personalwirtschaft für die Industrie des 21. Jahrhunderts – Überbetriebliche Personalflexibilisierung (PERFLEX)“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter den Förderkennzeichen 02PP4020 – 02PP4025 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung der im PERFLEX-Verbund beteiligten Unternehmen bzw. des ISF München ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Layout und grafische Umsetzung: Karla Kempgens – ISF München

Vorbemerkung

Fünf mittelständische Unternehmen einer Wertschöpfungskette der Elektronikbranche in Baden-Württemberg haben sich im Jahre 2000 zusammengeschlossen, um gemeinsam neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Generelles Ziel war es, ihre Strategiepoteentiale auszubauen und ihre Wettbewerbsposition in turbulenten Märkten – sowohl als Einzelunternehmen als auch als Verbund – zu stärken.

Konkret ging es dabei um die Erarbeitung und Erprobung innovativer Konzepte des überbetrieblichen Personal- und Informationsaustauschs, mit deren Hilfe die Entwicklungs-, Planungs- und Fertigungsprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette optimiert, d.h. flexibler und kostengünstiger gestaltet, Redundanzen abgebaut und Innovationspotenziale erschlossen werden können. Angestrebt war ferner ein Ausgleich von Auftrags- und Auslastungsschwankungen und eine Erweiterung der Kompetenzprofile nicht nur der Unternehmen, sondern auch der Mitarbeiter. Das Vorhaben mit dem Titel PERFLEX („Überbetriebliche Personalflexibilisierung“) wurde sozialwissenschaftlich begleitet vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München und gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Betreut wurde das Projekt durch den Projektträger Produktion und Fertigungstechnologien (PFT), Forschungszentrum Karlsruhe. An dieser Stelle ganz herzlichen Dank an Christiane Peters vom Projektträger, die das Vorhaben mit großem Engagement begleitet und nicht nur durch ihre großen Erfahrungen in der Projektförderung, sondern auch durch viele inhaltliche Anregungen unterstützt hat.

Mit dem vorliegenden Handbuch werden die Erfahrungen, die die beteiligten Unternehmen und deren Mitarbeiter im Projektverlauf (Juli 2000 bis Dezember 2002) gemacht haben, und die gewonnenen Ergebnisse einer interessierten Öffentlichkeit vorgestellt. Ausgehend von Aufgabenstellung und Zielsetzung sowie den jeweils gegebenen Voraussetzungen in den Unternehmen werden die einzelnen Umsetzungsschritte auf den verschiedenen Ebenen unternehmerischen und betrieblichen Handelns – durchaus auch in ihren problematischen Teilen – nachgezeichnet und die jeweils erreichten Resultate skizziert. Dabei geht es jedoch nicht primär um die bloße Dokumentation eines Prozesses und seiner Effekte, vielmehr ist es das besondere Anliegen der Verbundpartner – aber auch des die Unterstützung gewährenden Bundesministeriums –, Anregungen zu geben und konkrete Hinweise und Handhabungshilfen zur Verfügung zu stellen. Damit sollen vor allem kleine mittelständische Unternehmen ermutigt werden, ähnliche Wege überbetrieblicher Kooperation erfolgreich zu beschreiten.

Die Idee – Die Partner	7
Verbundgedanke	7
Kooperations- und Flexibilisierungskonzept des Projekts PERFLEX	16
Verbundpartner	21
Die Maßnahmen – Die Ergebnisse – Die Schlussfolgerungen	25
Praxis der strategischen Zusammenarbeit (Geschäftsleitung)	27
Praxis des Informations-/Wissensmanagements	34
Praxis der überbetrieblichen Personalflexibilisierung (Peak-Management)	42
„Virtueller Mitarbeiter-Austausch“ als dynamische Form der Zusammenarbeit für KMU	49
Erfahrungen der Mitarbeiter – Befunde der Befragungen	52
Fazit und Ausblick	63
Schlussbemerkung	67
Veröffentlichungen, Vorträge, Referate	69
Anhang	
Juristische Grundlagen zum Mitarbeiter-Austausch	A-1
Checklisten	A-19

Die Idee – Die Partner

Verbundgedanke

Ausgangslage bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

„Kooperation“ ist bei kleinen und mittleren Unternehmen ein viel diskutiertes Thema. Die denkbare Konkretisierung kann dabei von einer einfachen, bilateralen, engeren Zusammenarbeit zweier Firmen bis hin zur Bildung größerer Netzwerke reichen, etwa mit dem Ziel, Einkaufsgemeinschaften aufzubauen. Obwohl viele Firmen seit langem erkannt haben, dass durch Kooperationen Synergiepotentiale genutzt werden und sich daraus auch ganz konkrete Vorteile für die einzelnen Unternehmen ergeben können, sind die Ansätze, eine unternehmensübergreifende Kooperation im Mittelstand aufzubauen und mit Leben zu erfüllen, immer noch vergleichsweise bescheiden. Die Erfahrung oder auch nur die Befürchtung, dass mit steigender Intensität der Zusammenarbeit jedes beteiligte Unternehmen in seiner Autonomie beschnitten wird und individuelle Kompetenzen zugunsten der Partner abgeben, unter Umständen Know-how teilen muss u.Ä., lassen die Unternehmen immer wieder zurückschrecken, zumal bei vielen KMU – die ja oft inhabergeführt sind – eine ausgeprägte Firmenindividualität und eine Tendenz zur Abschottung vorherrschen. Ein harter Wettbewerbsdruck trägt das Seine dazu bei, diese Haltung zu verfestigen.

Dabei legen es die besonderen Strukturen, in die viele kleine und mittlere Unternehmen eingebunden sind, eigentlich nahe, stärker und in neuen Formen zu kooperieren. Sehr oft sind sie nämlich eng in einen unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozess integriert. Das bedeutet, dass die Gesamtproduktion über mehrere Firmen verteilt ist, wobei sich die einzelnen Firmen auf einen kleinen Prozess-Ausschnitt konzentrieren, in dem sie eine „Kernkompetenz“ besitzen. Diese weist ihnen ihre besondere Stellung innerhalb dieses Wertschöpfungsprozesses zu. In Wertschöpfungsketten, in denen ein starker Endabnehmer dominiert, werden zwar vielfach Kooperationsformen top-down durchgesetzt. In ihnen werden jedoch zumeist und vor allem die

Interessen dieses Endabnehmers zur Geltung gebracht, nicht aber unbedingt die Belange und Interessen der vorgelagerten Zulieferbetriebe. Es müssen also von diesen eigenständig Interessen an Kooperation formuliert werden, die ihren eigenen besonderen Problemlagen gerecht werden, und ihnen angemessene Kooperationsformen müssen entwickelt werden.

Diese spezifischen Problemlagen von KMU bildeten auch den allgemeinen Hintergrund, vor dem die im Projekt PERFLEX agierenden Unternehmen die Perspektive einer Zusammenarbeit entwickelten. Die Ursachen der Probleme lagen:

- in den allgemeinen, sich beschleunigt verändernden ökonomischen Rahmenbedingungen (sich verschärfender internationaler Wettbewerb, schwankende Auftragslage etc.),
- in einzelbetrieblichen Bedingungen (eng gesteckte finanzielle und personelle Spielräume etc.),
- vor allem aber in den Anforderungen, die es durch die enge Verknüpfung der Entwicklungs- und Produktionsprozesse in der Prozesskette zu bewältigen galt.

Aus dem Set der vielfältigen Probleme seien hier wiederum exemplarisch einige genannt:

- Die eng verknüpften Produktionsprozesse erfordern eine kurzfristige Anpassung der Fertigungskapazitäten an die Auftragslage. Diese Kapazitätsanpassungen schlagen direkt auf die Mitarbeiter durch, die mit sehr flexiblen Arbeitszeiten konfrontiert werden.
- Sehr häufig treten in der Wertschöpfungskette Schnittstellenprobleme zwischen Kunden und Lieferanten auf und verursachen auf beiden Seiten unnötigen Mehraufwand.
- Die Kommunikation längs der Wertschöpfungskette ist oft durch ein ausgeprägtes Kunden-Lieferanten-Verhältnis geprägt, bei dem der Kunde eine genau definierte Leistung ausschreibt und der Lieferant sich mit seinen Qualifikationen bewirbt. Eine Einflussnahme auf Form und Inhalt der zu erbringenden Leistung ist meist nicht möglich und vom Abnehmer selten erwünscht. Falls die Zulieferer keine Produzenten know-how-trächtiger Spezialprodukte sind, sind sie zudem leicht austauschbar, was ihrer Marktstellung und -stärke und ihrer Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Kunden nicht gerade förderlich ist.
- Eine überbetriebliche Optimierung längs der Wertschöpfungskette findet im Allgemeinen nicht oder nur selten statt; jede beteiligte Firma versucht ihren eigenen Produktionsprozess möglichst optimal und kostenorientiert zu gestalten. Dies geht oft zu Lasten des Gesamtprozesses.

- Die Aufteilung der Produktion auf eine Wertschöpfungskette führt oft zu einem Verlust an Wissen über den Gesamtentstehungsprozess.
- Eingebunden in einen Gesamtprozess ist es den einzelnen Unternehmen kaum möglich, sich am Markt zu profilieren. Dies hat nicht nur negative Konsequenzen für die Entwicklung eigenständiger Marktstrategien, sondern auch für die Wahrnehmung als autonomer Wirtschaftsakteur durch (potenzielle) Marktpartner oder auch die öffentliche Hand (etwa bei der Vergabe von Fördermitteln).
- Aber auch bezüglich der Rekrutierungsbedingungen und bei der Sicherung des Stammes hochqualifizierter Mitarbeiter sehen sich die Unternehmen in einer schwierigen Lage (hohe Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, begrenzte Aufstiegs- und Entwicklungschancen für die Mitarbeiter u.Ä.).

Im Projekt PERFLEX wurde versucht, diese Probleme mit neuen, gemeinsam entwickelten Formen der unternehmensübergreifenden Kooperation anzugehen und zu lösen. Als zentraler Ansatz für die Implementierung einer Kooperationsstruktur fungierte zunächst die Entwicklung und Erprobung eines Konzepts des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs. Es umfasste sowohl den physischen Mitarbeiter-Austausch zwischen den Projektpartnern als auch die Untersuchung grundlegender Möglichkeiten, Informationen und Wissen zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen problembezogen und produktorientiert auszutauschen.

Das Projekt betrat weitgehend Neuland, da die praktische Demonstration und Erprobung eines solchen Konzeptes in dieser Form bisher nicht versucht und auch nicht untersucht worden war.

Zusammenarbeit

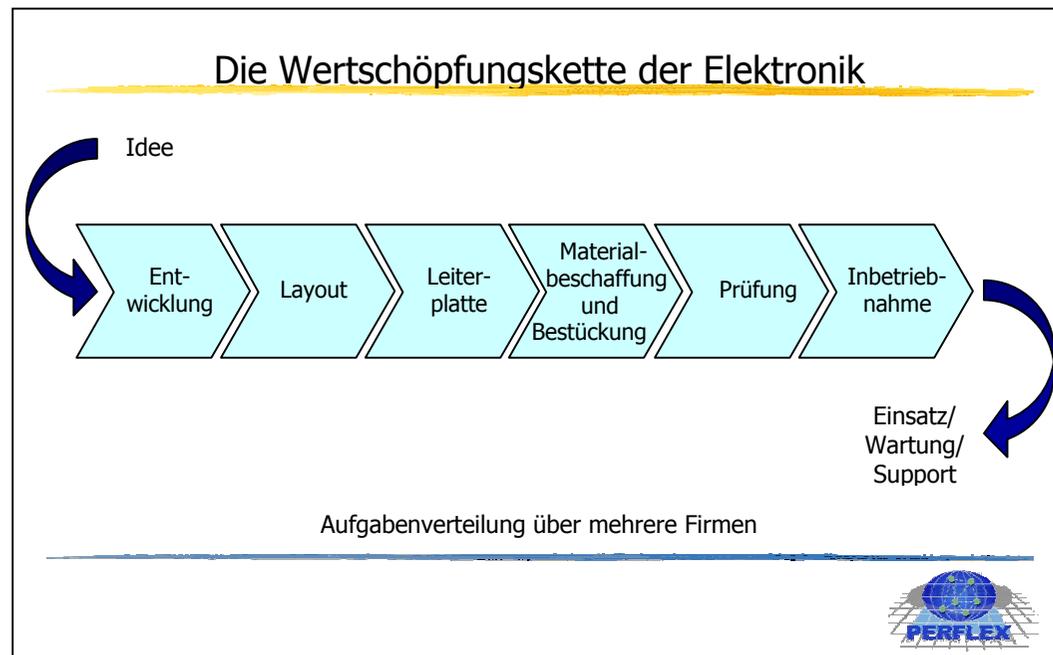
Die Struktur des PERFLEX-Verbundes ist Ausdruck der Einbindung der Unternehmen in einen umfassenderen Entwicklungs- und Produktionszusammenhang. Entsprechend war der Verbund entlang einer Wertschöpfungskette in der Elektronikbranche organisiert. Die einzelnen Stufen: Entwicklung, Layout, Leiterplatte, Materialbestückung, Prüfung und Inbetriebnahme sind typischerweise zum großen Teil zu externen Dienstleistern ausgelagert, sodass die einzelnen Prozessschritte in verschiedenen Unternehmen durchgeführt werden.

Dies ist in der Abbildung schematisch dargestellt. Alle Prozessschritte in dieser Kette werden von den Firmen abgedeckt, die am Projekt beteiligt waren.

Auf der Basis dieser Organisation war es möglich, im Rahmen der Verbundarbeiten systematisch Kooperationen zwischen Unternehmen einer Wertschöpfungskette, z. B. einen überbetrieblichen Personal- und Informationsaustausch, genauer zu beleuchten und praxisorientiert zu erproben.

Die beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen haben ihr Engagement zur Durchführung des PERFLEX-Projekts aus sehr unterschiedlichen Gründen begonnen. Während es dem einen Unternehmen vor allem um die Bewältigung der Auslastungsschwankungen ging, stand beim anderen eher die Verbesserung der Abstimmungsprozesse zwischen der Entwicklung (des Kunden) und der

Fertigung (im eigenen Unternehmen) im Vordergrund. Das bedeutete, dass sich die Firmen auf eine gemeinsame Zielsetzung bzw. Aufgabenstellung verständigen mussten, in der gleichwohl die unterschiedlichen Beweggründe aufgehoben blieben. Ferner waren die Firmen z. T. sehr unterschiedlichen Bedingungen und Voraussetzungen unterworfen, die sich vor allem aus ihrer spezifischen Stellung und Aufgabe in der Wertschöpfungskette ergaben. Gleichwohl bildete diese



Im Verbund betrachtete Wertschöpfungskette

Wertschöpfungskette als eine Art Klammer eine hinreichende Basis an Gemeinsamkeit (der Interessen, der allgemeinen Kenntnisse über Produkte und Prozesse usw.), sodass einem vergleichsweise schnellen Verständigungsprozess im Prinzip nichts im Wege stand. Mehr noch: Gerade aufgrund dieser individuellen Unterschiedlichkeit haben sich – auf der Basis grundsätzlicher Gemeinsamkeiten – neue Möglichkeiten ergeben, Erfahrungen auszutauschen, aber auch Lern- und vor allem Synergieeffekte zu erzielen.

Auch die Erfahrungen mit Kooperationen waren in den einzelnen Verbundunternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es gab Unternehmen, für die Kooperation bislang kein Thema gewesen war und die mit dem Projekt erste Gehversuche auf diesem Gebiet machen konnten. Auf der anderen Seite wiederum gab es Firmen, die bereits sehr kontinuierlich und intensiv in unterschiedlichsten Bereichen Kooperationen gelebt hatten. Hier lässt sich nach unseren Erfahrungen eine erste allgemeine Schlussfolgerung ziehen:

Insbesondere bei Beginn der Implementierung einer neuen Kooperationsstruktur kann es hilfreich sein, wenn wenigstens ein Partner bereits über Kooperationserfahrungen verfügt. Nicht nur dass dadurch bei dem Betreffenden gewisse verfahrenstechnische Kenntnisse – etwa in der Konfliktbehandlung – vorliegen, es kann auch einer möglichen Dramatisierung von Anfangsschwierigkeiten wirksamer begegnet werden.

So lag auch im Verbund eine wesentliche Antriebskraft für das Vorhaben in bereits bestehenden Beziehungen zwischen einzelnen Unternehmen – teils getragen von familiären Bindungen –, sodass ausgehend von einer Keimzelle der gesamte Projektverbund recht schnell aufgebaut werden konnte. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen und teilweise auch Zielsetzungen zu Beginn alle Partner hinreichend motiviert waren, die Herausforderung anzunehmen, auch wenn der eine oder andere bezüglich der Realisierungschancen und möglichen Erfolge zunächst skeptisch war.

Es muss hierbei jedoch eines berücksichtigt werden: Bei dem Vorhaben handelte es sich um ein mit öffentlichen Mitteln gefördertes Projekt. Die gemeinsame Verpflichtung auf eine bestimmte Zielsetzung und Aufgabenstellung als Voraussetzung für die Teilnahme am Vorhaben

hat, ebenso wie die Teilfinanzierung der zu bewältigenden Aufgaben, den Verständigungsprozess erleichtert. Gleichwohl wäre angesichts der zu erbringenden (finanziellen) Eigenleistungen, die gerade für KMU eine nicht zu unterschätzende Belastung darstellten, eine dauerhafte Beteiligung am Vorhaben nicht gesichert gewesen, wenn die Projektziele und -aufgaben nichts zur Bewältigung der genannten Probleme hätten beitragen können, wenn also nicht alle Beteiligten sich einen Vorteil davon versprochen hätten.

Ebenso muss hier die Rolle und Bedeutung des sozialwissenschaftlichen Instituts (ISF München) betont werden, das als integraler Bestandteil des Vorhabens das Projekt begleitete: Durch eine Reihe von Interviews sowohl auf Geschäftsleitungs- als auch auf Mitarbeitererebene, durch Recherchen in Institutionen und Verbänden, durch Sichtung und Analyse der Sekundärliteratur konnte Wesentliches zur Klärung der sozialen, organisatorischen und vor allem rechtlichen Voraussetzungen beigetragen werden, und den Unternehmen konnten unterstützende Hinweise für die Durchführung der angestrebten Maßnahmen gegeben werden.

Obwohl diesen Arbeiten und der regelmäßigen Teilnahme des ISF München an den Koordinations-sitzungen durchaus eine gewisse Katalysatorwirkung im Rahmen der Projektarbeiten beigemessen werden kann und auch die Ergebnisse wichtige Erkenntnisse für die Übertragbarkeit der Maßnahmen erbracht haben: Der Erfolg des Projekts gründet letztendlich in den niemals nachlassenden Bemühungen der Unternehmen, die Zusammenarbeit auch angesichts immer wieder auftauchender Schwierigkeiten am Leben zu erhalten, zu vertiefen und zu einem für alle Beteiligten erfolgreichen Ende zu führen – falls man hier von Ende sprechen kann. Denn der Prozess ist mit dem Auslaufen des Projekts nicht beendet, Aufgaben und Ziele stellen sich in immer neuer Gestalt, und die Projektpartner arbeiten nach wie vor an ihrer Bewältigung.

Allgemeine Beweggründe für die Zusammenarbeit

Vor dem Hintergrund der dargestellten Problemlagen haben sich drei allgemeine Beweggründe der beteiligten Unternehmen für die Zusammenarbeit herausgestellt. Diese bildeten letztendlich die gemeinsame Grundlage für die Entscheidung, sich am Projekt engagiert zu beteiligen und die in ihm gestellten Aufgaben zu bearbeiten.

Diese Beweggründe waren:

■ **Senkung der Produktionskosten, Erhöhung der Flexibilität und Erweiterung der Kenntnisse über die Prozesse der Wertschöpfungskette**

Bisher verstellte die vorherrschende Orientierung der Unternehmen, bei der Gestaltung und Optimierung von Prozessabläufen vorwiegend den eigenen Betrieb im Auge zu haben, den Blick auf die Rationalisierungspotenziale, die in der Wertschöpfungskette insgesamt enthalten sind. Schnittstellenprobleme, Redundanzen durch Doppelarbeiten, kostspielige Nacharbeiten durch unzureichende Koordination von Entwicklung und Fertigung, Friktionen durch unzulängliche Abstimmung zwischen faktischem Teilebedarf und festgelegten Lieferterminen u.a.m. führten und führen demzufolge (außer zu Stress und Frustration der Mitarbeiter) zu unnötigem Mehraufwand und erhöhten Kosten nicht nur in den einzelnen Unternehmen, sie beeinflussen auch negativ die Kostenbilanz der gesamten Wertschöpfungskette. Eine Verbesserung dieser Kostenbilanz und damit auch die Erhöhung der Schlagkraft der einzelnen Partner war ein treibendes Motiv für die angestrebte Kooperation im Rahmen der strategischen Partnerschaft.

Des Weiteren schlagen durch die enge Einbindung der Unternehmen in die Wertschöpfungskette Auftragsschwankungen sofort auf das einzelne Unternehmen zurück. Die engen Kapazitätsgrenzen der Unternehmen können diese Auslastungsschwankungen nur begrenzt auffangen. Im Allgemeinen ist entweder ein Zuviel oder ein Zuwenig an Arbeit vorhanden, demzufolge herrscht wechselnd Personalknappheit oder Personalüberhang. Daher war es ein wesentliches Ziel, durch einen überbetrieblich organisierten Mitarbeiter-Austausch diese Kapazitätsprobleme innerhalb der Wertschöpfungskette selbst zu lösen und die Auslastungsschwankungen flexibel aufzufangen.

Die Verbundpartner sind, wie viele kleine und mittlere Unternehmen, Spezialisten in ihrem Produktionsbereich. Bislang verfügten sie jedoch nur über vergleichsweise geringe Kenntnisse über die Prozesse in den anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette. Hier sollte das Expertenwissen, das in den Unternehmen ja vorhanden ist, in der Wertschöpfungskette geteilt und damit für jedes einzelne Unternehmen deutlich ausgeweitet werden.

Durch dieses „geteilte Wissen“ sollte im Rahmen der Arbeiten im PERFLEX-Projekt der Wertschöpfungsprozess in der Elektronikentwicklung deutlich verbessert werden. Durch ein er-

höhtes Verständnis der Prozesse in den Unternehmen der anderen Partner sollte ein Problembewusstsein etabliert werden, das über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinausreicht und eine entsprechende Handlungsweise ermöglicht. In eine ganzheitliche Entwicklung integriert, unter Berücksichtigung aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmen, sollten die Entwicklungsschritte im eigenen Haus nur unter Berücksichtigung der anderen Prozessschritte erfolgen. Beispielsweise sollte der Entwickler bereits während des Entwicklungsprozesses Besonderheiten bei der Gestaltung der Leiterplatte berücksichtigen oder der Leiterplattenhersteller in Zusammenarbeit mit dem Layouter eine fertigungsgerechte Positionierung der Bauteile sicherstellen.

Damit ist aber ein weiterer zentraler Beweggrund bereits angerissen, denn über diese „bloße“ Wissensteilung hinaus ging es den Unternehmen im Verbund um etwas Grundsätzlicheres, nämlich um die

■ **Überwindung der isolierten Stellung des einzelnen Unternehmens am Markt (Aufbau eines „virtuellen Gesamtunternehmens“)**

Vermittelt über die enge Zusammenarbeit, die Teilung des Wissens, die Harmonisierung der Prozessabläufe, die wechselseitige Anpassung an schwankende Auftragslagen usw. erwartete sich die Mehrheit der beteiligten Unternehmen, ein neues Selbstverständnis zu gewinnen: nämlich (selbst-)bewusster Teil eines größeren Gesamtzusammenhanges zu sein. Die bislang eher losen, durch reine Kunden-Lieferanten-Beziehungen vermittelten Kontakte sollten auf der Basis dieser weitreichenden inhaltlichen Zusammenarbeit – aber ohne Preisgabe der rechtlichen Eigenständigkeit – gleichsam überführt werden in eine Struktur, die man als „virtuelles Gesamtunternehmen“ bezeichnen kann. Das isolierte Agieren gegenüber anderen Marktpartnern sollte überwunden werden, und damit zumindest partiell auch die vergleichsweise schwache Stellung am Markt, mit der KMU typischerweise zu kämpfen haben. Unter Nutzung synergetischer Effekte sollten neue – erweiterte – Leistungen erbracht werden, die bislang an den begrenzten Möglichkeiten des einzelnen Unternehmens gescheitert waren.

Auch für die Mitarbeiter sollte dies neue Orientierungen und eine Erweiterung ihrer Perspektiven mit sich bringen. Gerade in kleinen Unternehmen, in denen Planungs- und Steuerungsaufgaben zumeist jeweils von einem einzelnen Mitarbeiter bewältigt werden müssen, besteht die Gefahr der Verengung des Blickwinkels auf die ganz konkreten Anforderungen des Tages-

geschäfts, des Verharrens in Alltagsroutinen und der Entwicklung einer Art „Einzelkämpfermentalität“. Zudem können der begrenzte Erfahrungshorizont in der eigenen Firma und das Gefühl, alles gesehen zu haben und die Prozesse im Haus gut unter Kontrolle zu haben, in gewissen Bereichen und auf Dauer demotivierend wirken.

Hier sollte ein Meinungs- und Informationsaustausch mit Kollegen vergleichbarer Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur im „virtuellen Gesamtunternehmen“ auch zu einem neuen Blick auf die eigenen Probleme und zur Entdeckung bislang ungenutzter Problemlösungspotenziale führen. Damit in unmittelbarem Zusammenhang steht als dritter Beweggrund die

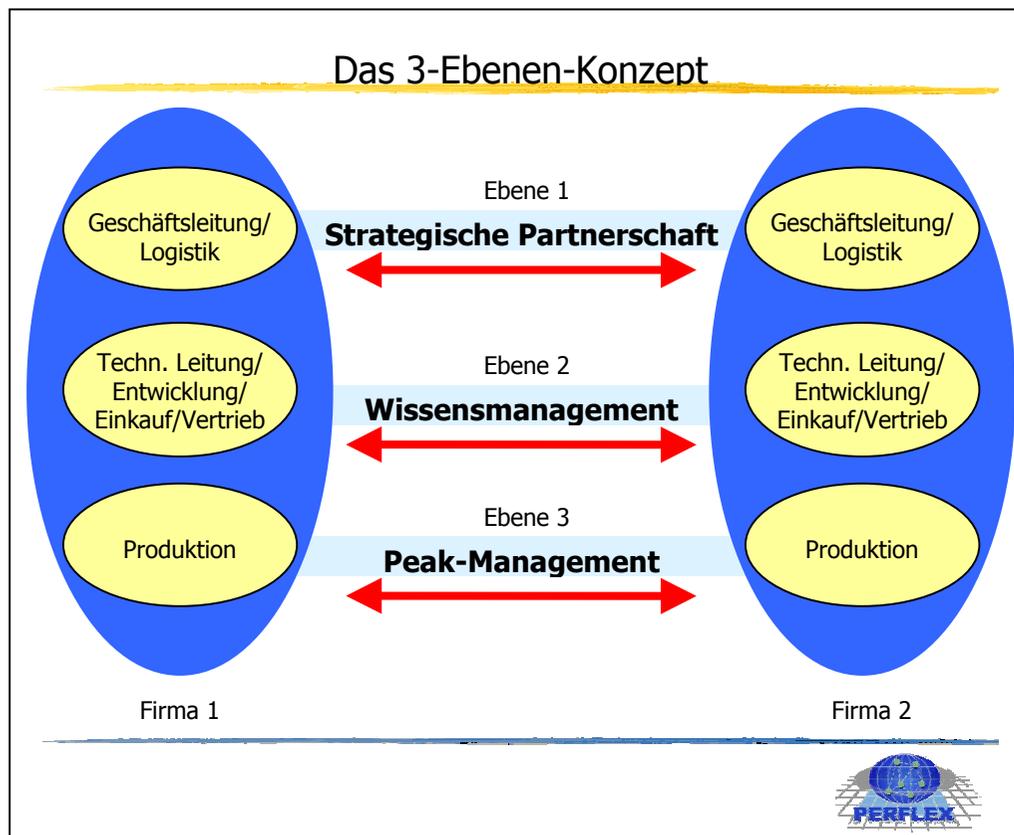
■ **Verbesserung der Rekrutierungs- und Beschäftigungsbedingungen für hochqualifizierte Fachkräfte als Know-how-Träger**

Ein grundsätzliches Problem der Unternehmen besteht darin, motivierte, gute und lernbegierige Mitarbeiter zu finden. Die Nähe zu den Städten Karlsruhe und Stuttgart mit den hier angesiedelten Großunternehmen verschärft diese Situation. Gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter können oft nicht gewonnen bzw. gehalten werden, da die großen Unternehmen in der Regel ein deutlich höheres Gehalt zahlen, bessere Sozialleistungen gewähren und typische Karrieremöglichkeiten in einer Hierarchie ermöglichen können.

Hier sind insbesondere die Technologieträger, erfahrene Entwickler, technische Vertriebsmitarbeiter oder Mitarbeiter aus der Arbeitsvorbereitung (AV) zu nennen. Diese können häufig auch nicht gezielt im Rahmen einzelbetrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden.

Die enge Kooperation im Verbund, der Aufbau unternehmensübergreifender Kommunikationsstrukturen, die mit der Öffnung des Einzelunternehmens hin zum „virtuellen Gesamtunternehmen“ verbundene tendenzielle Öffnung auch der Mitarbeiter für die Belange des Gesamtverbundes – diese Entwicklungen lassen nicht nur einen erheblichen Know-how-Zuwachs erwarten. Sie erweitern im Prinzip auch die Einsatzmöglichkeiten, tragen zur Sicherung der Beschäftigung bei und eröffnen neue Entwicklungs- und Karrierechancen. Von daher erwarteten sich die Unternehmen eine Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzangebotes. In diesem Sinne sollte methodisch eine gezielte Entwicklung des Personals im Rahmen der überbetrieblichen Personalflexibilisierung erprobt werden.

Kooperations- und Flexibilisierungskonzept des Projekts PERFLEX



Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen gestaltete sich auf drei Ebenen. Auf der Ebene 1 – auch als strategische Partnerschaft bezeichnet – ist die Geschäftsleitung angesiedelt; auf der Ebene 2 mit dem Schwerpunkt Wissensmanagement befindet sich die mittlere Führungsebene: Technische Leitung, Entwicklung, Einkauf und Vertrieb; das Peak-Management (Mitarbeiter-Austausch/-kooperation auf der Fertigungsebene) bildet die dritte Ebene.

Durch diese, wenn auch grobe Aufteilung konnten die Projektarbeiten strukturiert werden. Dabei zeigte sich im Verlauf des Vorhabens, dass es, der Natur

Die Struktur der Verbundarbeiten

von Kleinbetrieben entsprechend, durchaus auch Ebenen übergreifende – erfolgreiche – Kontakte und Kooperationsbeziehungen gab.

Ebene 1 – Strategische Partnerschaft

Zentraler Gegenstand der Arbeiten auf dieser Ebene ist die gemeinsame Erarbeitung und Formulierung klarer und nachvollziehbarer strategischer Ziele, aus denen dann die konkreten umsetzungsfähigen Maßnahmen für die einzelnen Partner abgeleitet werden.

Im Falle des PERFLEX-Verbundes war diese Aufgabe bereits Gegenstand der Formulierung des Projektantrags und der Projektziele, d.h. schon in der Entwicklung des Projektantrags konnten sich die Partner (bzw. eine Kerngruppe) weitgehend auf die zentrale strategische Zielsetzung verständigen. Zu Beginn der Kooperationsverhandlungen ging es deshalb vor allem um die Frage, wie die grundsätzlichen Zielstellungen des Projekts mit den individuellen Zielstellungen des einzelnen Unternehmens zur Deckung gebracht werden können, wie die konkreten Umsetzungsschritte auszusehen haben und wer wann was in Angriff zu nehmen hat. Die weitgehende Übereinstimmung in der generellen Zielsetzung hat deutlich zur Festigung der Motivation geführt, gemeinsam und möglichst schnell an die Umsetzung der Projektarbeiten zu gehen. Die Besonderheit von KMU erforderte es, dass diese Aufgaben der Ebene 1 von den jeweiligen Eigentümern bzw. Geschäftsführern übernommen wurden. (Auf weitere und vor allem KMU-spezifische Voraussetzungen und Besonderheiten, die in der Folge der Projektdurchführung eine Rolle gespielt haben (z.B. die Rolle des Vertrauens, die Bedeutung des Promotors usw.), wird bei der Darstellung der praktischen Erfahrungen eingegangen.)

Ebene 2 - Wissensmanagement

Parallel zur strategischen Zielsetzung und deren operativer Umsetzung geht es auf der Ebene 2 um die Organisation und den Austausch der Informationen zwischen den beteiligten Unternehmen. Der innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Prozessablauf ist zu optimieren, die Qualität der Produkte ist zu verbessern, Innovationen sollen beschleunigt werden. Das wesentliche Ziel liegt hier in der Zusammenführung der in den einzelnen Unternehmen vorhandenen Wissens- und Erfahrungspotenziale.

Es soll das Erfahrungswissen freigesetzt werden, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter über die Jahre ihrer Beschäftigung angesammelt hat, um es für den gesamten Verbund zugänglich und nutzbar zu machen. Gerade in kleinen Unternehmen mit ihren vergleichsweise gering ausgeprägten formalen Strukturen ist das in den Unternehmen und seinen Mitarbeitern enthaltene (Fach-, Organisations- oder Prozess-)Wissen wenig formalisiert und expliziert. Es „realisiert“ sich und wächst gleichsam in der täglichen Praxis und im ständigen Austausch der Mitarbeiter untereinander. Diese Besonderheit gilt es auch bei der Organisation des überbetrieblichen Informationsaustauschs im PERFLEX-Verbund zu berücksichtigen und zu nutzen. Das heißt, es kann hier nicht um den Austausch explizierter, etwa in Datenbanken, Formblättern, Pflichtenheften o.ä. gesammelter Wissensbestände gehen, sondern um unmittelbare Kommunikation, um die gemeinsame Beschäftigung mit spezifischen Aufgaben- und Problemstellungen über die Unternehmensgrenzen hinweg. Erst in einem zweiten Schritt geht es darüber hinaus um den Aufbau der entsprechenden technischen Hilfsmittel, um die zwischen- und innerbetrieblichen Prozesse reibungsfreier ablaufen zu lassen. Grundsätzlich ist hierbei zu beachten, dass aufgrund der sehr heterogenen Infrastruktur im IT-Bereich Systeme zu implementieren sind, die eine hohe Kompatibilität zu allen bestehenden Systemen ermöglichen.

Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit auch auf dieser Ebene letztendlich erfolgreich ist, wenn sie von einem geistig-kulturellen Klima getragen wird, das durch Offenheit, geistige Flexibilität, Kooperationsbereitschaft, wechselseitige Rücksichtnahme und Anerkennung bestimmt ist, und wenn sie über offene internen und externe Kooperationskanäle verfügt.

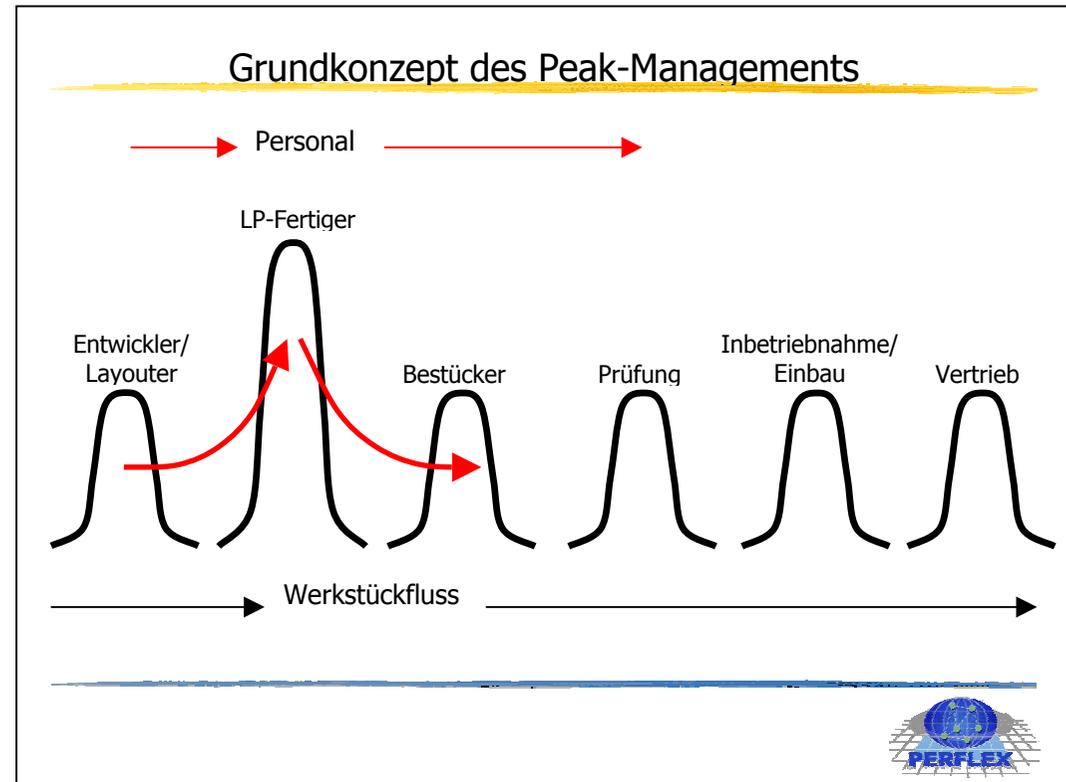
Ebene 3 – Peak-Management

„Peak-Management“ nannten die Mitgliedsunternehmen des Verbundes das Konzept der Flexibilisierung des Personaleinsatzes über die Unternehmensgrenzen hinweg. Bisherig stellten solche unternehmensübergreifenden Kooperationsbeziehungen, insbesondere für kleine Unternehmen, ein noch kaum genutztes Flexibilitätspotenzial dar.

Die Ebene ist hier die der unmittelbaren Fertigung. Die entscheidende Voraussetzung für das Peak-Management als einen der (zumindestens in der Planung) zentralen Bausteine des Verbundprojekts ist, dass die Baugruppen in einem sequenziellen Prozess über die gesamte Wert-

schöpfungskette, d. h. über mehrere Betriebe hinweg entwickelt, gefertigt, bearbeitet, geprüft und eingebaut werden. Dies eröffnet im Prinzip neue Möglichkeiten der zwischenbetrieblichen Personalkooperation auf dieser Ebene 3. Obwohl es auf dieser Ebene primär um den Austausch der Fachkräfte der Fertigung ging, bezieht das Konzept auch fertigungsnahe qualifizierte Mitarbeiter (Techniker, Ingenieure) ein, denn nicht nur sind aufgrund der kleinbetrieblichen Strukturen die Grenzen zwischen den Arbeitsbereichen der einzelnen Mitarbeiter fließend, sondern es sind auch die fertigungsnahen Bereiche unmittelbar von den Auftragschwankungen betroffen, und ein diesbezüglicher überbetrieblicher Kapazitätsausgleich war erwünscht.

In der ursprünglichen Planung sollte ein unternehmensübergreifendes Job-Rotation-System (virtuelles Team) Auftrags- und Auslastungsschwankungen innerhalb der Wertschöpfungskette aus-



Das Peak-Management-Konzept

Die Auftragsspitzen (und damit der Wellenberg) durchlaufen die gesamte Kette von links nach rechts, und ihnen sollen die Mitarbeiter folgen.

gleichem, indem die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen dort eingesetzt werden, wo sie gerade am dringendsten benötigt werden. Die Mitarbeiter des virtuellen Teams (qualifizierte Fachkräfte) sollten die Aufträge durch die einzelnen Unternehmen begleiten.

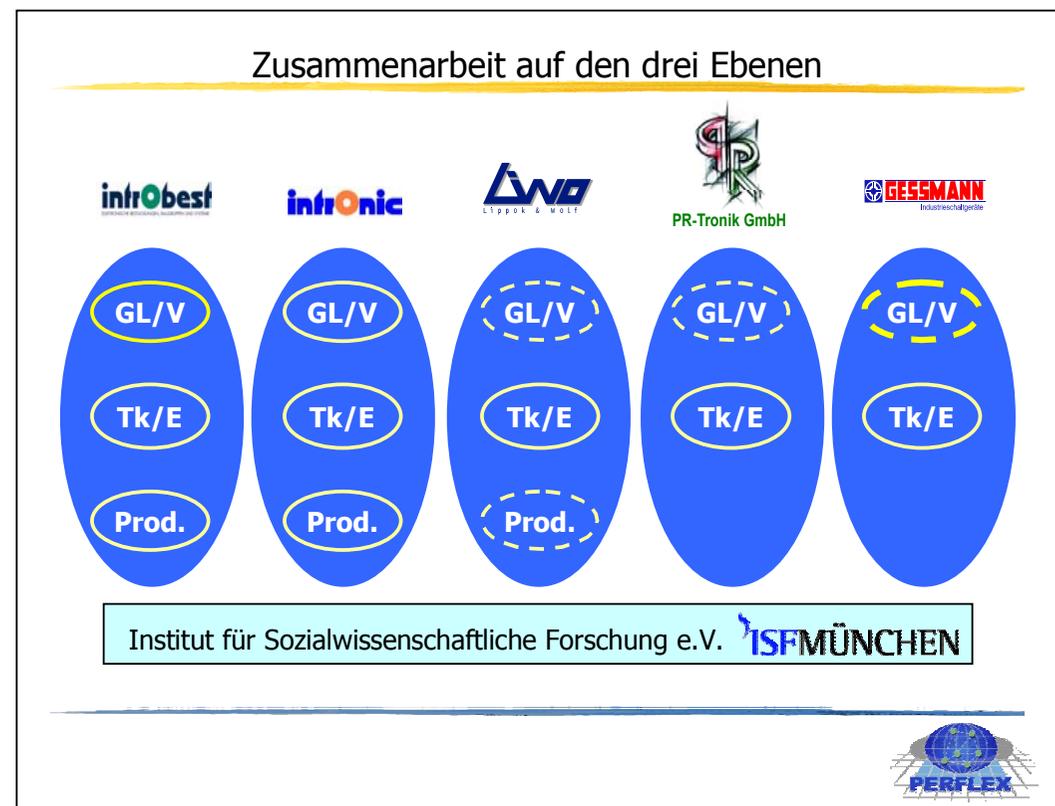
Im Forschungsvorhaben konnte dieser konkrete Ansatz aufgrund vielfältiger Randbedingungen nur begrenzt realisiert werden. Neben den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind insbesondere die heute noch gültigen rechtlichen Begrenzungen des Arbeitnehmer-Überlassungsgesetzes für den überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch ein großes Hemmnis.

Verbundpartner

Verbundstruktur und Organisation der Zusammenarbeit

Die Verbundstruktur resultierte aus der Aufteilung der auf den drei Ebenen jeweils zu bearbeitenden Aufgabenstellungen. Dabei waren die Schwerpunkte der Arbeiten auf den einzelnen Ebenen ganz unterschiedlich über die teilnehmenden Firmen verteilt. Somit ergaben sich in der praktischen Umsetzung immer bi- oder trilaterale Untergruppen, in denen die Detailziele gemeinsam formuliert und erarbeitet wurden.

In der Ermittlung der sozialen, organisatorischen und auch qualifikatorischen Vorausset-



Zusammenarbeit auf den drei Ebenen

zungen bestand für das sozialwissenschaftliche Begleitinstitut ISF München eine alle Firmen und alle Ebenen übergreifende Tätigkeit, die sich etwa auf Befragungen der Mitarbeiter auf allen drei Ebenen und in allen Unternehmen des Verbundes nach Motiven, Erwartungen, Wünschen, Zielsetzungen usw. und das Zurückspielen der Befunde in den Kooperationsprozess bezog. Dieser Prozess des Transfers von Zwischenergebnissen sozialwissenschaftlicher Analysen in das laufende Vorhaben hinein war durch die enge Zusammenarbeit mit dem Projektkoordinator, der aus den Reihen der Unternehmensvertreter kam, erheblich erleichtert. Eine weitere wichtige Aufgabe des Instituts lag in der Vermittlung der Zwischen- und Endergebnisse in die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit und in der Vorbereitung und Auswertung diesbezüglicher Veranstaltungen/Workshops.

Darüber hinaus waren noch weitere Technologiepartner als assoziierte Partner mit in die Projektarbeiten eingebunden. Hier sind insbesondere die Firmen HP (Hardware) und Syslog (Software) zu nennen.

Im Rahmen der Projektarbeiten wurde in Bereich des Peak-Managements (überbetrieblicher Mitarbeiter-Austausch) sehr intensiv mit dem Landesarbeitsamt Baden-Württemberg, dem Arbeitsamt Waiblingen und regionalen Industrie- und Handelskammern zusammengearbeitet. Für die Erstellung des Gutachtens über die „Arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen für einen überbetrieblich flexiblen Mitarbeiter-Austausch“ durch das ISF München wurden darüber hinaus weitere Experten, etwa aus der Rechtswissenschaft, aus dem Landesarbeitsamt Bayern und der IG Metall Südbayern, herangezogen.

Verbundteilnehmer mit Ansprechpartnern

Introbest GmbH & Co. KG Höhenstraße 17 D-70736 Fellbach	Herr Thomas Lacker Tel 0711 / 520480 - 0 Fax - 99 Email lacker@introbest.de	Bestückung von Leiterplatten, Montage von Baugruppen mit Kon- trolle
Intronic GmbH & Co Gewerbestraße 21 D-71332 Waiblingen	Herr Michael Lacker Tel 07151 / 958776 - 0 Fax - 99 Email m.lacker@intronic-gmbh.de	Herstellung von Leiterplatten
W. Gessmann GmbH Eppinger Straße 221 D-74211 Leingarten	Herr Gerhard Häußermann Tel 07131 / 4067 - 16 Fax - 10 Email haeussermann@gessmann.com	Entwicklung (Hardware, Software, Konstruktion) und Fertigung von elektrohydraulischen Komponenten für Fahrzeuge
PR-Tronik GmbH Pforzheimer Straße 134 D-76275 Ettlingen	Herr Stefan Portmann Tel 07243 / 2178 - 11 Fax - 12 Email s.portmann@pr-tronik.de	Distribution von elektronischen Bauteilen
Lippok & Wolf GmbH Hutt-Keller-Straße 2 D-73642 Welzheim	Herr Gunther Arnold Tel 07181 / 93660 - 35 Fax - 99 Email g.arnold@liwo.com	Entwicklung (Hardware, Software, Kon- struktion) und Fertigung von Kompo- nenten für die Gebäudeautomation (später auch Prozessautomation)
ISF München e.V. Jakob-Klar-Straße 9 D-80796 München	Herr Dr. Volker Döhl Tel 089 / 272921 - 0 Fax - 60 Email volker.doehl@isf.muenchen.de	Sozialwissenschaftliche Aspekte der überbetrieblichen Personalflexibilisierung

Die Maßnahmen – Die Ergebnisse – Die Schlussfolgerungen

Praktische Erfahrungen des Projekts PERFLEX

Die praktischen Erfahrungen, die von den Verbundpartnern während der Projektlaufzeit gesammelt wurden, werden in den folgenden Kapiteln zum einen systematisch aufgearbeitet und zum anderen in Form von Checklisten (im Anhang) für Nachahmer zur Verfügung gestellt.

Das Vorgehen orientiert sich hierbei an dem 3-Ebenen-Konzept, wie es im Kooperationsvorhaben als Grundstruktur entwickelt wurde. Das Konzept kann aber auch in Teilbereichen umgesetzt werden, sodass sich die Zusammenarbeit auf die Ebene 1 oder auf die Ebenen 2 und 3 begrenzt; auch verschiedene Mischformen sind denkbar.

In der Durchführung des Vorhabens wurden die Unternehmen immer wieder mit neuen Tatsachen konfrontiert, die sie beim weiteren Vorgehen berücksichtigen mussten und die maßgeblichen Einfluss auf den konkreten Verlauf des Projekts und die aktive Projektgestaltung hatten: So veränderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen während der Projektlaufzeit sehr stark. Zu Beginn des Projekts Mitte 2000 herrschte eine wirtschaftliche Hochphase, in der jedes der beteiligten Unternehmen seine Personalkapazitäten voll auslasten konnte und musste. Ein darüber hinaus bestehender zusätzlicher Bedarf konnte nur unter schwierigsten Bedingungen durch eine temporäre Bereitstellung von Mitarbeitern beteiligter Verbundunternehmen – entsprechend dem Konzept des flexiblen Mitarbeiter-Austauschs – gedeckt werden. Im Laufe des Jahres 2001 verschlechterte sich die wirtschaftliche Situation der Elektronikbranche so stark, dass die meisten der beteiligten Firmen ihre Fertigung nicht mehr auslasten konnten, was wiederum auch den Bedarf an „Fremdmitarbeitern“ gegen Null sinken ließ. Im Jahr 2002

erreichte der wirtschaftliche Einbruch seinen Tiefpunkt, es waren sogar einzelne Entlassungen notwendig. Die starke Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Gesamtsituation in der Elektronikbranche lag darin begründet, dass die Kooperationen längs der Wertschöpfungskette innerhalb einer Branche aufgebaut sind. Daher schlagen alle Änderungen in der wirtschaftlichen Gesamtlage dieser Branche auf alle beteiligten Unternehmen durch und müssen im Rahmen der Kooperation gemeinsam berücksichtigt und gemeistert werden.

Diese wirtschaftlichen Schwankungen erschwerten eine systematische Erprobung des Konzepts des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs. Die beteiligten Unternehmen waren gezwungen, die zu untersuchenden Schwerpunkte im Rahmen des Kooperationsprojekts diesen Gegebenheiten anzupassen.

Praxis der strategischen Zusammenarbeit (Geschäftsleitung)

Auf der strategischen Ebene wurden die grundsätzlichen Ziele der Kooperation festgelegt und die wesentlichen Leitlinien für ihre Umsetzung erarbeitet.

In einer ersten Phase der Zusammenarbeit ging es vor allem darum, sich gegenseitig besser kennen zu lernen. In dieser Phase wurden die Zielsetzungen der einzelnen Unternehmen abgestimmt und in eine gemeinsame Aufgabenstellung umgesetzt. Bei den folgenden Treffen ging es im Wesentlichen darum, jeweils auf der Basis des festgestellten und protokollierten aktuellen Projektstandes die Grundzüge des weiteren Vorgehens festzulegen und entsprechende Aufgaben zu verteilen. Dies muss als dynamischer Prozess verstanden werden, da sich im Laufe der Zusammenarbeit u.a. die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen veränderten, die erhebliche Rückwirkungen auf die Inhalte der Kooperation haben (Erweiterungen, Einschränkungen oder auch grundsätzliche Revisionen).

Das „Vertrauen“, das in der ersten Phase natürlich erst in Ansätzen aufgebaut werden konnte, musste in den folgenden Arbeitsphasen durch wechselseitige positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit vertieft und gestützt werden. Nur so konnten die zwangsläufig auftretenden Probleme, Restriktionen, Missverständnisse u.ä. aufgefangen und bewältigt werden. Eine für den KMU-Bereich wichtige Erkenntnis des Projekts über die Kooperation auf dieser Ebene zeigt: Die Reibungslosigkeit und Effizienz der Zusammenarbeit hängt entscheidend davon ab, ob und inwieweit die Partner auf „gleicher Augenhöhe“ miteinander kommunizieren. Dies bedeutet insbesondere für kleinere Unternehmen, dass die Geschäftsleitung und/oder der Inhaber diesen Prozess aktiv mitgestaltet.

Das PERFLEX-Projekt und damit auch der Verbund wurde insbesondere durch die Brüder Thomas Lacker (Fa. Introbest) und Michael Lacker (Fa. Intronic) initiiert und vorangetrieben. Beide sind als geschäftsführende Gesellschafter tätig und kannten die weiteren teilnehmenden Projekt-

partner aus vorangegangenen und laufenden Geschäftsbeziehungen. Daher bestanden zu Beginn des Projekts einzelne, zumeist bilaterale persönliche Kontakte einiger Geschäftsführer. Eine systematisch aufgebaute Beziehungsstruktur über die gesamte Wertschöpfungskette gab es jedoch noch nicht. Diese musste erst aufgebaut und im Verlauf der Projektarbeiten vertieft werden. Die Tatsache, dass die Unternehmen in eine Wertschöpfungskette in der Elektronikindustrie eingebunden waren, erleichterte diese Aufgabe.

Desgleichen bildeten die gemeinsamen Branchenerfahrungen, die vergleichbaren strukturellen Rahmenbedingungen als KMU und die weitgehende Übereinstimmung in den grundlegenden Beweggründen und Zielsetzungen – Gemeinsamkeiten, die ja schon in die Formulierung des Projektantrags gemündet hatten –, eine gute Basis für die Entwicklung einer strategischen Partnerschaft. Auch wenn die einzelnen beteiligten Unternehmen in den konkreten Zielen durchaus unterschiedliche Schwerpunkte setzten (Stärkung der individuellen Kompetenz, Ausgleich von Auslastungsschwankungen, Verbesserung des externen Auftretens als Verbund, damit Akquisition zusätzlicher Aufträge u.a.m.), gelang es, diese so weit zu bündeln, dass eine gemeinsame Aufgabenstellung und konkrete Arbeitspakete entwickelt und verteilt werden konnten.

Dabei zeigte sich rasch, dass dem Faktor des „Vertrauens“, das man sich wechselseitig entgegenbringt, eine zentrale Bedeutung zukommt.

Obwohl alle Verbundpartner dem **„Vertrauen“** einen hohen Stellenwert zumessen, bleibt dies ein recht schillernder Begriff. Die Aussage, dass „die Chemie“ zwischen den Partnern stimmen muss, beschreibt eher einen Gefühlszustand denn einen gesicherten oder herstellbaren Tatbestand. Handfester steht der Begriff der „Verlässlichkeit“ für Vertrauen: in dem Sinne, dass man als gleichberechtigter Partner – unabhängig etwa vom Auftragsvolumen – anerkannt ist; dass Offenheit nicht missbraucht wird; dass man mit Informationen so umgeht, dass sie nicht zum Schaden des Partners reichen. Das Wissen, dass durch fälschlichen oder missbräuchlichen Umgang mit Informationen dem Partner, der einem diese Informationen anvertraut hat, ein Schaden erwachsen kann, setzt jedoch – so die Erfahrungen im Projekt – wiederum ein Wissen nicht nur über die Ziele und Absichten, sondern auch über die jeweiligen Handlungsbedingungen und Handlungsvoraussetzungen des

„Anvertrauens“ voraus. Denn nur die Kenntnis dieser Handlungsbedingungen des Gegenübers macht es möglich, die Folgen des eigenen Handelns hinsichtlich eines möglichen Schadens und damit als möglichen Vertrauensmissbrauch einzuschätzen. Wechselseitige Sympathie, mentale Übereinstimmungen usw. sind zusätzliche, aber keine hinreichenden Faktoren. So betrachtet – und dies bestätigen die Prozesse im Verbund – ist eine Vertrauensbasis auf dieser Ebene am ehesten und unproblematischsten herzustellen, wenn die Beteiligten von Haus aus in ihren jeweiligen Handlungsbedingungen, etwa als mittelständische Unternehmer, von ähnlichen Voraussetzungen ausgehen und mit ähnlichen oder vergleichbaren Problemlagen, Weltsichten, Interessen an ein solches Projekt herangehen.

Da sich zu Beginn des Projekts noch nicht alle Projektpartner gegenseitig kannten, musste zunächst die Vertrauensbasis erweitert werden. Dieser Prozess dauerte mit einem halben bis Dreivierteljahr deutlich länger als eingeplant. Im Rahmen der ersten Projektphase wechselte darüber hinaus der zentrale Ansprechpartner eines Unternehmens, sodass ein „neues Gesicht“ in die Runde kam und der Prozess der Vertrauensbildung neu beginnen musste. Angesichts der grundsätzlich positiven Einstellung des betreffenden Unternehmens zu dem Projekt, die auch von dem neuen Kooperationspartner geteilt wurde, stellte dies jedoch kein entscheidendes Hindernis für die Fortsetzung der Zusammenarbeit dar.

Gerade auch im Zusammenhang mit der Einbindung neuer Mitglieder in die Projektarbeit – aber nicht nur hier – wurde ein weiterer Faktor deutlich, der sich besonders für die Kooperation im KMU-Bereich als wichtig erwiesen hat: Es handelt sich um den Faktor der Statushomogenität der Kooperationspartner.

„**Statushomogenität**“ der unmittelbaren Verhandlungs- oder Kooperationspartner bedeutet hier: Verhandeln oder Kooperieren „auf gleicher Augenhöhe“. Dies betrifft aber nicht nur die Kooperation auf der strategischen (Geschäfts- oder Projektleitungs-)Ebene, sondern gilt mehr oder weniger auch für die Kooperation auf den anderen beiden Ebenen.

Allgemein zeigen die Erfahrungen, dass die unmittelbar miteinander Kooperierenden sowohl in Bezug auf den Status im Unternehmen als auch auf die Tätigkeiten auf der gleichen Ebene angesiedelt sein sollten. Zum besonderen Problem wird dies aber erst dann, wenn sowohl die Hierarchien als auch die Funktionen im Unternehmen ausdifferenziert sind und Unternehmen im Verbund zusammentreffen, deren Differenzierungsgrad unterschiedlich ist. Dies ist meist dann der Fall, wenn Unternehmen verschiedener Größenordnungen in einem Verbund zusammentreffen. In unserem Verbund hatten wir Unternehmen, in denen Führungs- und Fachkompetenzen bzw. -aufgaben in einer Person zusammenfielen, und solche, in denen die Kompetenzen sich auf mehrere Personen bzw. Ebenen verteilten. Das kann zu Reibungsverlusten föhrendgestalt, dass unklar ist, wer mit wem mit welcher Entscheidungskompetenz verhandeln kann: Wer muss sich bei wem rüdkversichern, bevor es zur Entscheidung kommt? usw. Von daher sind Verbünde mit annähernd gleich großen Partnerunternehmen und vergleichbarer Funktionsdifferenzierung zumindest schneller handlungs- und einigungsfähig.

Den formellen Rahmen der Kooperation auf der Ebene 1 bildeten die regelmäßigen Treffen aller Projektpartner auf Geschäftsleitungsebene, die etwa vierteljährlich stattfanden. Im Sinne eines Leitungskreises wurden hier die wesentlichen strategischen Zielsetzungen und Probleme diskutiert und das weitere Vorgehen besprochen. Der zeitliche Aufwand hierfür betrug ca. einen halben Arbeitstag und war somit überschaubar und in der Regel auch mit dem weiter laufenden Tagesgeschäft vereinbar.

In diesem Zusammenhang ist auf die besondere Problematik gerade kleiner mittelständischer Unternehmen hinzuweisen, die den Beteiligten vor Beginn eines Kooperationsvorhabens deutlich sein muss: Die strategische Planung der Zusammenarbeit, die Umsetzung in konkrete Arbeitsschritte, die Kontrolle der Durchführung dieser Arbeitsschritte bis hin zur Übernahme einzelner Teilaufgaben muss in der Regel – wie auch im Verbund geschehen – von den Geschäftsführern/Inhabern vollzogen werden. Da diese Aufgaben (bzw. die Projektleitung) – anders als in Großbetrieben – auch nicht delegiert werden können, müssen sie im Rahmen der alltäglichen Arbeiten bewältigt werden. Die Inanspruchnahme der

Geschäftsleitung/Eigentümer durch das Tagesgeschäft ist jedoch – gerade auch in turbulenten Zeiten – sehr groß. Das Tagesgeschäft hat im Zweifelsfall gegenüber dem Projekt zumeist absolute Priorität. Das kann einerseits zu erheblichen Diskontinuitäten im Projektverlauf, andererseits auch zu „Verstimmungen“ bei den Projektpartnern in den anderen Unternehmen führen. Die Anforderungen des Tagesgeschäfts müssen deshalb den Partnern so kommuniziert werden, dass sie für diese nachvollziehbar sind und damit akzeptiert werden können.* **Die Abstimmung von Projekt- und Tagesarbeit** bleibt jedoch eine ständige Herausforderung. Umso wichtiger ist es, dass das Kooperationsprojekt von allen mit einer gewissen Leidenschaftlichkeit, mit der unbedingten Überzeugung von seiner Notwendigkeit und dem Glauben an den Erfolg getragen wird – und dass es auch in den Zwischenergebnissen seine Berechtigung erfährt, damit es nicht von den Tageserfordernissen „überrannt“ wird und letztlich auf der Strecke bleibt. Auf der anderen Seite hat diese enge, in der Person des Geschäftsführers/Inhabers liegende Verknüpfung von Tagesgeschäft und Projektarbeit auch eindeutige Vorteile: Abstimmungen zwischen Projekt- und Geschäftserfordernissen – nicht nur in den einzelnen Unternehmen sondern auch zwischen den Unternehmen des Verbundes – können schnell und ohne Zwischenstufen stattfinden, Entscheidungen in die eine oder andere Richtung rasch getroffen werden.

* Dies allein begründet bereits eine neue, bislang kaum gelebte Offenheit unter den Verbund- bzw. Kooperationspartnern.

In der operativen Umsetzung des Kooperationsvorhabens ergaben sich sehr häufig auch bi- und trilaterale Gespräche zwischen einzelnen Partnern, um gesondert spezifische Problemstellungen besprechen und lösen zu können – oder auch, um die gemeinsamen Sitzungen inhaltlich vorzubereiten bzw. vorzustrukturieren. Diese Treffen wurden bedarfsorientiert durchgeführt und entweder telefonisch oder in kurzfristig anberaumten Arbeitsgruppengesprächen abgewickelt.

Der PERFLEX-Verbund hatte im Prinzip nur eine sehr schwach ausgeprägte formale Struktur, konnte aber aufgrund der grundlegenden Übereinstimmung aller Partner im Bedarfsfall sehr schnell und dynamisch auf Veränderungen reagieren. Der Overhead durch das entstehende Projekt-Management wurde bewusst minimiert und zugunsten einer hohen Kompetenz der einzelnen beteiligten Unternehmen reduziert.

Der Aufbau von firmenübergreifenden Kooperationen muss, so die Erfahrung des PERFLEX-Verbundes, gleichwohl nach klaren Regeln und einem informellen Verhaltenskodex erfolgen.

Gerade in der Erfahrung kleinerer und mittlerer Unternehmen hat sich dieses Vorgehen sehr gut bewährt, da der formale Arbeitsaufwand so gering war, dass er kein Hemmnis für die Projektdurchführung darstellte.

Da die wirtschaftliche Gesamtsituation sich während der Projektlaufzeit erheblich verschlechterte, mussten diese Veränderungen im weiteren Ablauf des Projekts berücksichtigt werden. Solch ein Vorgehen kann nur problemorientiert erfolgen, da sich für alle beteiligten Unternehmen die Randbedingungen veränderten und die Projektstruktur kontinuierlich hieran angepasst werden musste. Das grundsätzliche Interesse der beteiligten Firmen blieb während der Laufzeit an dem Projekt erhalten, und dies insbesondere deshalb, weil die Vorteile und Ziele des Verbundes für jeden spürbar waren. Darüber hinaus hatte der Verbund mit Herrn Thomas Lacker einen sehr engagierten Promotor und Industriekoordinator, der die Projektarbeiten mit sehr viel Engagement aktiv unterstützte.

Gerade in Verbänden von Unternehmen dieser kleinbetrieblichen Struktur ist die Existenz eines **Promotors**, einer (informellen) Projektführerschaft oder auch eines „Kümmerers“ eine unabdingbare Voraussetzung. Ihm kommt eine doppelte Aufgabe zu: Zum einen wirkt er in das eigene Unternehmen hinein, indem er die eigenen Mitarbeiter für das Vorhaben begeistert, die dann ihrerseits auf ihrer Funktions- oder Hierarchieebene gestärkt werden, eine wichtige Rolle im überbetrieblichen Kooperations- und Kommunikationsgeschehen zu übernehmen und bestehende Kontakte zu vertiefen und auszubauen. Zum anderen – und das ist wohl die entscheidendere Funktion – geht es um die Promotionsfunktion im Verbund: um Überzeugungsarbeit gegenüber den Projektpartnern, sich voll inhaltlich hinter das Projekt zu stellen, darum, Termine zu koordinieren, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, säumige Partner (sanft) anzustoßen usw. Dies setzt bei dem Promotor selbst ein außerordentlich hohes Maß an Überzeugung von der Sinnhaftigkeit und Machbarkeit des Vorhabens voraus, denn nur wer überzeugt ist, kann überzeugen. Diese Funktion der Projekt-

führerschaft kann letzten Endes auch nicht delegiert werden, es können lediglich aus dieser Funktion abgeleitete einzelne Aufgaben delegiert werden. Das gilt vor allem im KMU-Bereich.

Im Verlauf der Arbeiten am PERFLEX-Projekt wurde die Zusammenarbeit im Verbund stetig intensiviert. Es gelang, in unterschiedlichen Kombinationen der Projektpartner unter dem Logo des Verbundes gemeinsam am Markt Leistungen anzubieten und Aufträge zu akquirieren. Hierbei trat jeweils ein Unternehmen als Generalunternehmer auf und die anderen beteiligten Partner führten ihre Arbeiten im Rahmen des Verbundes als Zulieferer durch. Der Nutzen für die einzelnen Firmen war hierbei entsprechend der Intensität der Zusammenarbeit unterschiedlich hoch.



Praxis des Informations-/Wissensmanagements

In den Arbeiten auf der Ebene des Informations-/Wissensmanagements ging es darum, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter der Unternehmen über die Firmengrenzen hinweg zu transferieren und den vor- und nachgelagerten Partnern in der Wertschöpfungskette zur Verfügung zu stellen. Als grundsätzliche Herangehensweise wurde hierzu ein problemorientierter Ansatz gewählt, sodass in erster Linie Fragestellungen aus der täglichen Arbeitspraxis die Grundlage für den überbetrieblichen Wissenstransfer darstellten. Als Methode für die Umsetzung kam neben Firmenbesuchen auch die Bildung von Arbeitsgruppen zum Einsatz, die sich mit speziellen Fragestellungen befassten.

Während der Besuche konnten sich die auf der Ebene 2 beteiligten technischen Mitarbeiter einen guten Überblick über die Arbeitsabläufe der Projektpartner machen und so ein besseres Verständnis für deren Arbeitsweise erhalten. Diese Besuche dienten als Vorbereitung für die spätere technische Abstimmungsarbeit und deren Umsetzung.

Im Rahmen der Arbeiten wurde darüber hinaus intensiv über die Werkzeuge diskutiert, die notwendig sind, um einen überbetrieblichen Informations- und Wissensaustausch zu ermöglichen. Diese Fragestellung entwickelte sich im weiteren Verlauf des Projekts zu einem zentralen Punkt, da die überbetriebliche Zusammenarbeit mit Hilfe dieser Werkzeuge deutlich verbessert werden konnte.

Die firmenübergreifende Zusammenarbeit entwickelte sich im Laufe des Verbundprojekts zu einem sehr wichtigen Arbeitsbereich. Durch die Organisation der Prozesse in der Wertschöpfungskette ergaben sich dabei besondere **Schnittstellen**, an denen eine intensivere Zusammenarbeit gefordert war.

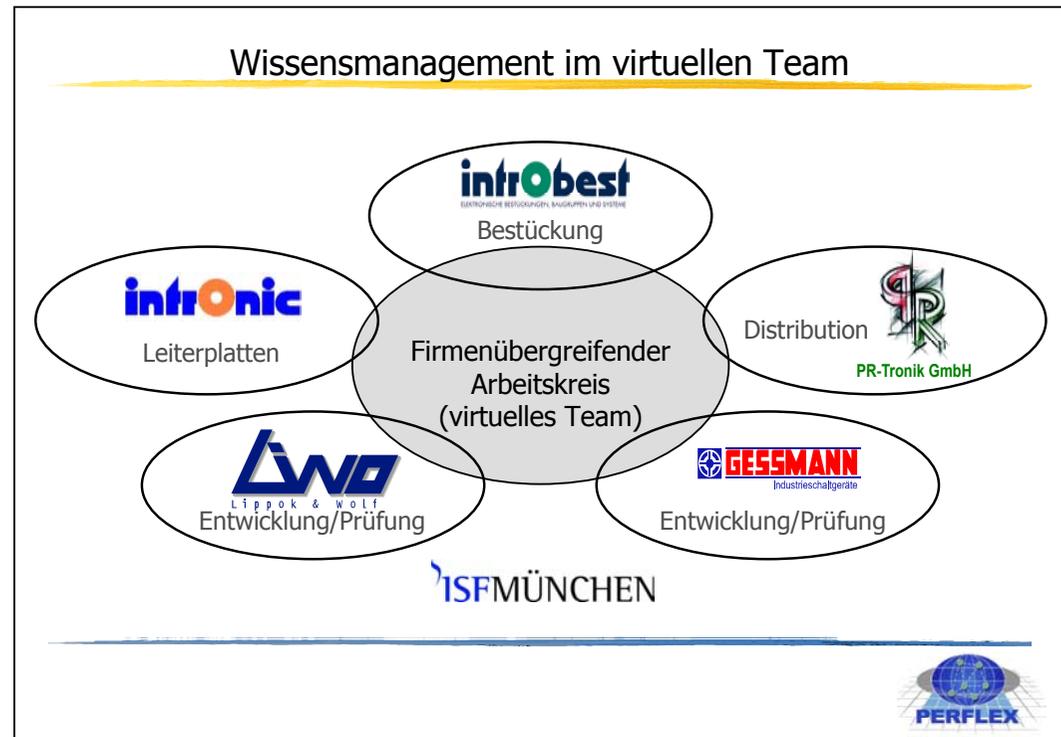
In der ersten Stufe der Zusammenarbeit lag der Schwerpunkt der Arbeit darin, die Prozesse bei den anderen Partnern genauer kennenzulernen und so ein besseres Verständnis für die dort bestehenden Probleme zu erhalten. Durch das bessere Verständnis für die jeweiligen firmeninternen

Prozesse konnten dann die eigenen Arbeiten besser auf die technischen Möglichkeiten der anderen Partner abgestimmt werden.

Auch hier wurde die Zusammenarbeit relativ locker, d.h. wenig formalisiert gestaltet. Aus den jeweils betroffenen Unternehmen trafen sich kurzfristig die wichtigsten Mitarbeiter zu Arbeitsgruppengesprächen, um spezifische Probleme zu bearbeiten. Die Struktur ist in der Abbildung dargestellt.

Die gemeinsamen Arbeiten wurden während der Projektlaufzeit in zwei Schwerpunkten kontinuierlich ausgeweitet. Zum einen hatte sich gezeigt, dass Informationsaustausch auch Methoden und technische Hilfsmittel benötigt, damit er zielgerichtet durchgeführt werden kann. Daher war ein wesentlicher Punkt in diesem Bereich die Entwicklung eines Datenbankkonzepts, um firmenübergreifend Stücklisten verwalten zu können.

Den Unternehmen zugehende Informationen über Bauteile-Listen für verschiedene Schaltungen werden inzwischen ausschließlich elektronisch bearbeitet und in eine



Wissensmanagement im Virtuellen Team

allen Partnern zugängliche Datenbank eingespeist. Der Erfassungsaufwand wird deutlich reduziert, insbesondere Doppel- und Mehrfacherfassungen werden überflüssig.

Der zweite Schwerpunkt lag in der firmenübergreifenden Vermittlung von Fach- und Prozesswissen, um die einzelnen Stufen im Entwicklungsprozess unter ganzheitlicher Betrachtung aller auftretenden Probleme in den einzelnen Unternehmen optimieren zu können. So kann etwa das Layout, welches die Positionierung von Bauteilen festlegt, durch Kenntnisse des Fertigungsprozesses so gestaltet werden, dass Probleme bei der Bestückung der Leiterplatte erst gar nicht auftreten können („Fertigungsgerechte Layout-Gestaltung“).

Verteiltes Wissen nutzen

Gemeinsam mit der jeweiligen Geschäftsleitung wurden wechselseitige Betriebsbesichtigungen mit den technischen Leitern und Entwicklungsmitarbeitern vereinbart und durchgeführt. Dadurch konnte ein besseres Verständnis der beteiligten Unternehmen insgesamt, vor allem aber der technischen Mitarbeiter auf der Ebene 2 für die jeweils prozessspezifischen Probleme und Anforderungen der Verbundunternehmen geweckt und gefördert werden. Bis dahin hatten die beteiligten Mitarbeiter keine detaillierten Kenntnisse über die Prozessabläufe bei den vor- oder nachgelagerten Unternehmen in der Wertschöpfungskette, da jeder weitgehend auf seinen Arbeitsbereich und sein Unternehmen fokussiert war.

Durch die gegenseitigen Hospitationen gelang es, ein Verständnis für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise des Entstehungsprozesses elektronischer Schaltungen bei den Mitarbeitern zu wecken und insbesondere auch die Motivation für eine weitere Projektmitarbeit aufzubauen. Die anfängliche Schwierigkeit bei der Organisation eines solchen „aktiven“ Informationsaustauschs lag darin, dass aufgrund der zu Beginn des Projekts herrschenden hohen Auslastung aller beteiligten Unternehmen kaum ausreichende zeitliche Ressourcen vorhanden waren und die Inanspruchnahme von prima vista „nicht wertschöpfenden Zeiten“ einer Begründung und – auch in den Augen der Mitarbeiter – einer besonderen Legitimation bedurfte. Zudem bestehen gerade bei kleineren Unternehmen mit hoher Personalauslastung kaum Möglichkeiten, Arbeit an andere Mitarbeiter zu delegieren und so Freiräume für diese zusätzlichen Aktivitäten zu schaffen.

Es bedarf deshalb einer Geschäftsleitung,

- die von dem Nutzen und den positiven Effekten überzeugt ist,
- die die Mitarbeiter bei diesen Aktivitäten unterstützt und fördert,
- die die entsprechenden Ressourcen bereitstellt
- und die somit den Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass alle an der Lösung der Probleme aktiv mitarbeiten.

Nach Abschluss der ersten Kennenlernrunden ergaben sich recht schnell klare Fragestellungen, die im Rahmen von kleineren Arbeitsgruppen bearbeitet wurden. Es konnten insbesondere auf der Basis der persönlichen Kontakte, die in den Betriebsbesichtigungen zwischen den Mitarbeitern aufgebaut wurden, Themen identifiziert werden, die für alle von hohem Interesse waren. In einem sehr differenzierten Prozess der Themenabstimmung, der ebenfalls von den Geschäftsleitungen aktiv unterstützt wurde, konnten die Mitarbeiter Prioritäten für ihre Aufgaben festlegen und danach diese abarbeiten.

Als zusätzliches Instrument wurde die Möglichkeit geschaffen, in sogenannten ad-hoc-Sitzungen oder Telefonaten kurzfristig aufgetretene Probleme und darauf bezogene Lösungen zu besprechen.

Die Intensität der Zusammenarbeit der beteiligten Mitarbeiter hing letztendlich auch von vorab kaum direkt zu beeinflussenden persönlichen Faktoren ab: wechselseitige Sympathie, auch hier „Vertrauen“, Verlässlichkeit, persönlicher Ehrgeiz usw. Die Befragung der Mitarbeiter hat gezeigt, dass die Erwartung eines konkreten Nutzens, den der überbetriebliche Informationsaustausch für die eigene Arbeit und die Stellung des eigenen Unternehmens hat, entscheidend die Kooperationsbereitschaft beeinflusst. Hier ging es auch und vor allem um den Abbau des „Leidensdrucks“, der dann entsteht, wenn durch mangelnde Abstimmung – etwa zwischen Entwicklung und Fertigung – als unnötig erachtete Friktionen und Probleme auftreten und unter Druck bewältigt werden müssen.

Für die effiziente Durchführung der Projektarbeiten im PERFLEX-Verbund war es wichtig, nicht zu viele Themen anzuschneiden, sondern sich auf wenige, aber zentrale Themen zu konzentrieren, die von allen Beteiligten mit hoher Priorität gesehen wurden. Dieses Vorgehen brachte auch für die beteiligten Mitarbeiter ein höheres Erfolgserlebnis, da die gefundenen Lösungen vergleichsweise große Effekte mit sich brachten und das Aufwand-Ertrags-Verhältnis insgesamt als günstig erachtet wurde. Diese positive Erfahrung bildete ein entscheidendes Motiv für die Mitarbeiter, sich weiterhin in dieser Art unternehmensübergreifender Projektarbeit zu engagieren.

Im Laufe des Projekts konnte so eine Reihe einzelner Probleme längs der Wertschöpfungskette und über die Unternehmensgrenzen hinweg gelöst werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern funktionierte, und auch der monetäre Nutzen war für alle Beteiligten erfahrbar geworden, z.B. weil nun Prototypen schneller entwickelt und kostengünstiger aufgebaut werden konnten.

Informationen firmenübergreifend mit Hilfe einer gemeinsamen Produkt- und Bauteilebank managen

Die Aufgabenstellung der Implementation eines firmenübergreifenden Informations- und Wissensmanagements war in der ursprünglichen Projektausrichtung nicht als ein Schwerpunkt der Projektarbeit definiert. Im Rahmen der vorbereitenden ersten Arbeiten zeigte sich jedoch recht schnell, dass durch überbetrieblichen Wissensaustausch viele Probleme reduziert werden können, dass dazu jedoch – im Sinne einer begleitenden Unterstützung – die Organisation eines kontinuierlichen Informationsflusses über die Firmengrenzen hinweg notwendig ist. Um diesen Informationsfluss effizient zu gestalten, wurden von den beteiligten Partnern verschiedene Bereiche identifiziert, in denen ein hoher und kontinuierlicher Informationsbedarf auftrat. Auf Basis dieser Voruntersuchung wurde sehr schnell erkannt, dass ein wesentlicher Nutzen für alle Projektbeteiligten in der Entwicklung einer Produkt- und Bauteiledatenbank als übergreifende Plattform zur Zusammenarbeit liegt.

Daher trafen sich Mitarbeiter aller beteiligten Firmen, um einen groben Rahmen der Gesamtstruktur der Datenbank zu erarbeiten und deren Konkretisierung zu beschließen. Aufgrund der

heterogenen Zusammensetzung der Partner (entwickelnde und produzierende Unternehmen) waren die Anforderungen sehr unterschiedlich. Zunächst hatten die beteiligten Mitarbeiter überwiegend den von ihnen zu verantwortenden Arbeitsbereich im Visier. Die Entwicklungsingenieure hatten vollkommen andere Anforderungen als die kaufmännischen Mitarbeiter, die im Einkauf bei dem Bestückungsunternehmen oder dem Distributor beschäftigt waren. Um eine für alle sinnvolle Datenbankkonzeption zu entwickeln, war ein langer Abstimmungsprozess erforderlich, dessen Ziel es war, möglichst viele Informationen in den Artikelstamm zu übernehmen und über eine Cross-Reference-Datenbank die firmeninternen Besonderheiten mit anzubinden.

Die eingesetzten Bauelemente wurden dazu in 15 Warengruppen untergliedert. Dies waren im Bereich der passiven Bauteile z. B. Widerstände, Kondensatoren oder Induktivitäten. Bei den Warengruppen wurden dann weitere Produktgruppen definiert, z.B. bei Kondensatoren. Diese unterscheiden sich in den bei der Bauteilherstellung verwendeten Materialien und weisen auf unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten in der Elektronik hin. Großer Wert wurde darüber hinaus auf den Unterschied zwischen konventionell bedrahteten Bauteilen und SMD (oberflächenmontierten Bauteilen) gelegt. Darüber hinaus wurden alle Bauteile durch elektrische Parameter und Bauformen/Baugrößen definiert. Dies sind beispielsweise Angaben über die Kapazität, Betriebsspannung, Toleranz bzw. über die mechanischen Abmessungen der Bauteile, die in vielen Fällen genormt sind. Weiterhin wurden noch z. B. Kriterien wie die Verpackungsart (z. B. lose, auf Rolle oder Amopack), die Länge der Anschlussbeine (lose lang 16 mm, lose kurz 4 mm oder auf Kundenwunsch gekürzt), die Größe der Verpackungseinheit oder der Hersteller mit aufgenommen.

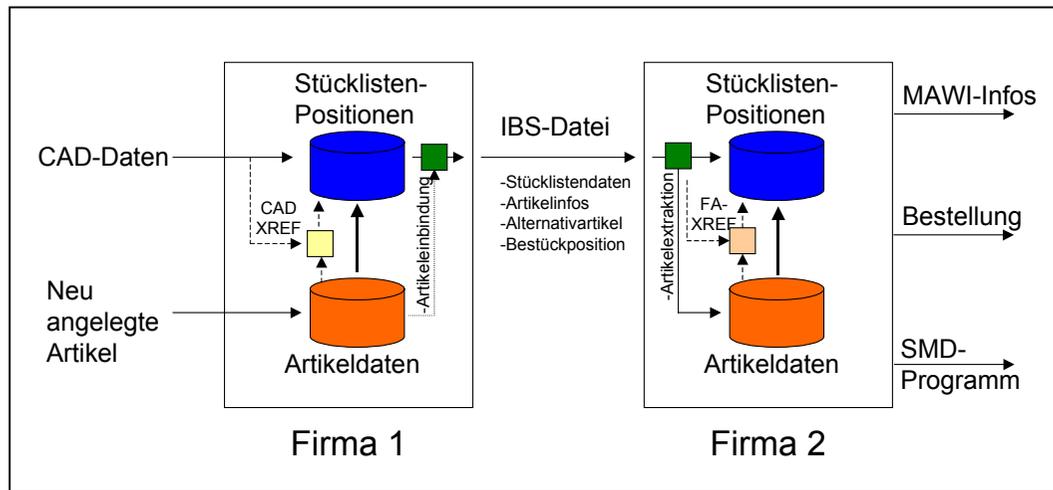
Somit ergab sich eine große Vielfalt, und es war keine Seltenheit, dass von einem Bauteil 15 verschiedene Teilstämme angelegt werden mussten, die sich nur in einzelnen Parametern unterschieden.

Der Abstimmungsprozess wurde in monatlichen Treffen kontinuierlich verfeinert und die vollständige Definition aller Produktgruppen abgeschlossen. Die Datenbank beinhaltet bisher ca. 14.800 Artikel, muss aber noch um einige aktive und elektromechanische Warengruppen ergänzt werden.

In Ergänzung zu der Bauteiledatenbank wurde ein Stücklistenkonzept erarbeitet, das es den Unternehmen ermöglicht, betriebsintern erzeugte elektronische Stücklisten über eine externe Schnittstelle mit den anderen Partnern auszutauschen. Dadurch ist es inzwischen möglich, dass eine fertig entwickelte Schaltung direkt aus dem CAD-Programm eine Stückliste erzeugt, die auf

elektronischem Weg z.B. zum Bestückungsunternehmen Introbest geschickt werden kann. Durch die im Rahmen des verteilten Stücklistenkonzepts entwickelte Cross-Reference-Library kann die Firma Introbest diese Stückliste lesen, um ihre eigenen internen Daten ergänzen und direkt in den Fertigungsprozess einspeisen. Die Folge ist eine große Zeitersparnis bei der Stücklistenbearbeitung.

Parallel dazu wurde an einer weiteren elektronischen Verknüpfung der Unternehmen gearbeitet. Zu diesem Zweck wurde ein externer Technologie-Lieferant, die Firma Syslog, mit eingebunden, um einen breiteren Informationsaustausch auf PPS-Ebene umzusetzen.



Schematische Darstellung der elektronischen Stücklistenweiterleitung

Bauteil anlegen / ändern

Artikel # OwnerKey 10

Bauteilart

Wert Hersteller

Bauform Herst.-Bez.

Beschreibung

eigene Artikel # Preis (EUR) 0,00 PE 1

Lieferant Lieferant Artikel #

Datenblatt-Link

Bemerkung

letzte Änderung letzter Abgleich

Verwendete Artikeldefinition mit Einbindung firmenspezifischer Ergänzungen



Stückliste

Projektinstellungen
 Gruppe/Nr Test / Testboard Index 02 Bearbeiter TL
 Bezeichnung Testboard Datum 18.06.2002 Änd.Datum 18.06.2002
 Kommentar

Nr.	Pos.	Menge	Referenz	Layer	Artikel #	Bauteilart	Wert	Bauform	Beschreibung	Herst.	Herst.-Bez.	Preis	PE	Bemerkung
1	10	1	C1	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
2	20	1	C2	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
3	30	1	C3	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
4	70	1	C7	AT	KERS0223	Kondensator-Keramik SMD	27pF,50/63V,5%NPO	0805				0,00	1	
5	80	1	C8	AT	KERS0223	Kondensator-Keramik SMD	27pF,50/63V,5%NPO	0805				0,00	1	
6	90	1	C9	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
7	100	1	C10	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
8	110	1	C11	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
9	120	1	C12	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
10	130	1	C13	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
11	140	1	C14	MT	KTAK0132	Kondensator-Tantal	10uF,16V,20%	RM5,0				0,00	1	
12	150	1	C15	AI	KEHS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
13	160	1	C16	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
14	170	1	C17	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
15	180	1	C18	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
16	190	1	C19	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
17	320	1	C32	AT	KERS0287	Kondensator-Keramik SMD	47nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
18	330	1	C33	AT	KERS0287	Kondensator-Keramik SMD	47nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
19	340	1	C34	MT	KTAK0055	Kondensator-Tantal	10uF,50V,20%	RM2,5				0,00	1	
20	350	1	C35	MT	KELK0052	Kondensator-Elektrolyt	22uF,25V,20%;85°	RM2,5,6,3x5				0,00	1	
21	360	1	C36	MT	KELK0052	Kondensator-Elektrolyt	22uF,25V,20%;85°	RM2,5,6,3x5				0,00	1	
22	370	1	C37	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
23	380	1	C38	AT	KERS0291	Kondensator-Keramik SMD	100nF,50/63V,10%×7R	0805				0,00	1	
24	390	1	C39	AT	SM51-0941	SMD-Kond. Ker. Viels.	10nF,50V/63V×7R-10%	0805				0,74	100	
25	400	1	C40	AT	SM51-0941	SMD-Kond. Ker. Viels.	10nF,50V/63V×7R-10%	0805				0,74	100	

Beispiel für eine typische Stückliste im gemeinsam entwickelten Format

Praxis der überbetrieblichen Personalflexibilisierung (Peak-Management)

Der auf der Ebene 3 geplante überbetriebliche Mitarbeiter-Austausch sollte auf der Grundlage des dargestellten Peak-Management-Konzepts durchgeführt werden. Eine **systematische** Erprobung und dauerhafte Implementierung einer entsprechend diesem Grundkonzept organisierten überbetrieblichen Personalflexibilisierung konnte wegen verschiedener Problemlagen (gravierende Veränderungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Erschwernisse durch die Normen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) und die damit verbundenen Auflagen) während der Projektlaufzeit nicht realisiert werden. Insofern basierte dieser Teil des Vorhabens auf Grundvoraussetzungen und -annahmen, die offensichtlich nicht so oder nicht immer so gegeben waren; dazu gehörte auch die Annahme, dass an einer Stelle zusätzlicher Personalbedarf und zugleich an anderer Stelle freie Personalkapazitäten auftreten würden.

Insgesamt betrachtet stellten die Probleme zwar nicht das ursprüngliche Projektziel grundsätzlich in Frage. Sie führten jedoch zu Verzögerungen in der Umsetzung und letztendlich auch zu einer Verlagerung der Schwerpunkte der Projektarbeiten. Dennoch wurden im Rahmen der Projektarbeiten die grundsätzlichen Bedingungen für die Durchführung eines Mitarbeiter-Austauschs erarbeitet und auch immer wieder in konkreten Aktivitäten getestet.

Erprobt wurde ein Mitarbeiter-Austausch zwischen den Fertigungsunternehmen (hier in der Fertigung und der Montage) und in einigen Bereichen auch zwischen den entwickelnden und den produzierenden Unternehmen. Eine direkte personelle Unterstützung erfolgte zudem in der Verwaltung, wo Lager- und Inventurarbeiten mit ausgeliehenen Mitarbeitern durchgeführt wurden. Ein weiterer Bereich konnte bei der Materialbeschaffung identifiziert werden.

Zwar handelte es sich in den meisten Fällen um vergleichsweise einfache Tätigkeiten mit kurzen Anlernzeiten.* Dennoch wurde von den meisten Projektpartnern eine gewisse Mindestzeit für den Austausch (zwei bis drei Tage) als notwendig erachtet, um das Verhältnis von Anlern- und produktiver Phase möglichst effizient zu gestalten. Hier ist allerdings zu erwarten, dass bei mehrmaligem Einsatz und der Bildung eines „Pools“ von erfahrenen Mitarbeitern, die mit den Bedingungen des Austauschs und den Gegebenheiten und Anforderungen am jeweiligen Einsatzort vertraut sind, auch kürzere Einsatzzeiten möglich werden.

Zur Abwicklung des Austauschs war es erforderlich, dass zwischen den beteiligten Unternehmen Verrechnungssätze vereinbart wurden, die mindestens kostendeckend ausgelegt waren. Da die ausgetauschten Mitarbeiter alle auf fester Stundenlohnbasis arbeiten, konnten auch die Verrechnungssätze recht einfach festgelegt werden. Dies bestimmt auch den möglichen Einsatzbereich der entliehenen Mitarbeiter, da es auf Dauer wenig Sinn macht, die entlehene Arbeitskraft unterqualifiziert zu nutzen.

Durch die im Laufe des Projekts aufgetretene wirtschaftliche Veränderung wurde im Weiteren zusätzlich unterschieden zwischen Firmen mit praktisch voller Auslastung und solchen mit geringer Auslastung und daraus resultierenden personellen Überkapazitäten. Da letztere gleichsam ein ureigenes Interesse daran haben, zumindest kurzfristig Personal abgeben zu können, wurden die Berechnungssätze für deren Mitarbeiter etwas höher angesetzt. Ein Regelungsbedarf entstand auch bezüglich der Übernahme der Fahrtkosten. In der Regel werden diese von den ausleihenden Firmen zu übernehmen sein. In den Fällen, in denen Unternehmen in enger räumlicher Nähe liegen und der Einsatz in der Fremdfirma sich über ganze Tage/Schichten erstreckt, dürften diesbezüglich keine zusätzlichen Kosten entstehen, da es für den Mitarbeiter letztendlich egal ist, zu welcher Firma er fährt.

*

Es handelt sich in der Regel um Angelerntentätigkeiten; die entsprechenden Qualifikationen werden im Rahmen der betrieblichen Einarbeitung erworben. Zu beachten ist hierbei auch, dass es gerade in der Leiterplatten-Fertigung und in der Bestückung und Montage von Bauteilen noch keine Lehrberufe gibt. Insofern sind auch die Mitarbeiter damit vertraut, in ihre Tätigkeiten eingewiesen und eingearbeitet zu werden. Für einen flexiblen Einsatz bringt dies gewisse Vorteile.

Dies führte bei den Projektpartnern u.a. zu der Erkenntnis, dass der Austausch von Mitarbeitern am sinnvollsten und praktikabelsten ist, wenn die Firmen nicht zu weit entfernt voneinander liegen und sich die Anreisezeit auf max. 30 Minuten begrenzen lässt.

Generell kann ein grundsätzlich positives Resümee für den überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch zwischen Unternehmen des PERFLEX-Verbundes gezogen werden. Alle beteiligten Unternehmen und auch die meisten Mitarbeiter haben hier durchweg positive Erfahrungen sammeln können. Es zeigte sich aber auch ganz klar, dass nicht jeder Mitarbeiter für den Austausch geeignet ist. Hier werden doch sehr hohe zusätzliche Anforderungen an den Einzelnen gestellt (etwa bezüglich der räumlichen und zeitlichen Flexibilität, der raschen Einarbeitung, der Anpassungsfähigkeit an neue und wechselnde Arbeitsumgebung, Arbeitstätigkeiten und ArbeitskollegInnen). Eine grundsätzliche Motivation ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Austausch. Dabei hat die Auswertung der Mitarbeitergespräche ergeben, dass die Motivation für einen überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch sehr eng mit dem spürbaren Nutzen für das Unternehmen und für den Mitarbeiter selbst verbunden ist. Sieht der Mitarbeiter keinen Nutzen für sich oder das Unternehmen, ist die Motivation im Allgemeinen sehr gering. Hier ist im Wesentlichen auch die Geschäftsleitung gefragt, um die entsprechenden Randbedingungen zu schaffen, dass die Mitarbeiter einen solchen Vorteil erfahren.

Zu berücksichtigen ist zusätzlich, dass in vier der fünf beteiligten Unternehmen keine institutionalisierte Interessenvertretung in Form eines Betriebsrates existiert. Dies wird mehrheitlich nicht als Manko empfunden, jedoch ergibt sich daraus eine große Verantwortung der Geschäftsleitung, die auch erhöhte Anforderungen zur Information und Kommunikation mit den Mitarbeitern mit sich bringt.

Ein weiteres – und so nicht erwartetes – positives Ergebnis der Praxis des Mitarbeiter-Austauschs hat sich eher am Rande ergeben: Gegen Ende des Projekts konnten die gewonnenen Erfahrungen dafür benutzt werden, Mitarbeiter, die man im Prinzip hätte halten wollen, denen aber aus betriebswirtschaftlichen Gründen gekündigt werden musste, in anderen Verbundunternehmen unterzubringen. Dadurch konnte nicht nur die Beschäftigung für den Mitarbeiter, sondern auch das vorhandene Know-how wenigstens für den Verbund gesichert werden.

Hilfsmittel für den Mitarbeiter-Austausch

Rahmenvertrag

Um den Mitarbeiter-Austausch schnell und unkompliziert zu ermöglichen, ist ein Rahmenvertrag zwischen den Verbundpartnern zu erstellen, zwischen denen der Austausch stattfinden soll. Der Rahmenvertrag enthält die allgemeinen Grundlagen, die für alle einzelnen Austauschmaßnahmen gelten. Der Rahmenvertrag kann zwischen zwei Verbundfirmen, gegebenenfalls auch zwischen mehreren bzw. allen Verbundpartnern abgeschlossen werden. Er enthält folgende Punkte:

- die Laufzeit (etwa: ein Jahr mit automatischer Verlängerung um jeweils ein Jahr bei nicht erfolgter Kündigung);
- die Kündigungsfrist (etwa: drei Monate zum Quartalsende);
- Vereinbarungen über Haftungsbeschränkung und Risikoverteilung;
- eine Vertraulichkeits- bzw. Geheimhaltungsverpflichtung;
- eine Personalabwerbeverbotserklärung;
- die Rechte/Pflichten des Personal empfangenden Unternehmens (Dispositionsrecht/Einarbeitungspflicht, Vorlegen eines Einsatzplanes vor Inanspruchnahme der Mitarbeiter, Dokumentation der Aktivitäten der Verbund-Mitarbeiter, Regelungen für den Fall der Erkrankung);
- die Rechte/Pflichten des Personal entsendenden Unternehmens (z.B. Festlegung der Bedingungen für den vorzeitigen Rückruf der Mitarbeiter; Einhaltung der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen (z.B. ggfs. Zustimmung des Betriebsrates);
- die Erklärung zum Vorliegen der Erlaubniserteilung zur Arbeitnehmerüberlassung nach den Bestimmungen des AÜG und den entsprechenden Auflagen (evtl. als Anhang anfügen);
- den Entwurf eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrags;
- den Entwurf eines (Leih-)Arbeitsvertrags;
- die Aufstellung und kontinuierliche Ergänzung einer Liste von Mitarbeitern, die an dem Austausch interessiert sind und eingesetzt werden können, durch die Vertragspartner. Dabei müssen die datenschutzrechtlichen Bestimmungen gewahrt sein. Die Zugriffsmöglichkeit auf be-

stimmte Personen durch den Personal empfangenden Betrieb wird dabei ausgeschlossen; die Auswahl erfolgt in wechselseitigem Einverständnis der Vertragspartner und unter Wahrung der Interessen der Mitarbeiter;

- die Rechte/Pflichten der Mitarbeiter (z.B.: die Möglichkeit des Mitarbeiter-Austauschs muss Gegenstand des Arbeitsvertrags sein; Prinzip der Freiwilligkeit sollte fixiert sein; Festlegung der potenziellen Verleihzeiträume)
- die Erstellung einer Einstufungsmatrix (z.B.:
Gruppe A Ingenieur
Gruppe B Meister, Techniker
Gruppe C Facharbeiter
Gruppe D Fahrdienste
Gruppe E Manuelle Tätigkeiten);
- die Festlegung der Stundensätze in den jeweiligen Einstufungen, ihre Laufzeit/Gültigkeitsdauer und ihre Anpassungstermine;
- die Festlegung der Zuschläge (für Überstunden, Samstagsarbeiten, Arbeiten an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen, Nachtzuschläge; z.B.:
Zuschläge
 - für die ersten 2 Überstunden einer täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden 25 %
 - für jede weitere Überstunde und Samstagsarbeiten 50 %
 - für jede Arbeitsstunde ab 20 Uhr an Werktagen/Nachtzulage 50 %
 - für Arbeiten an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen (Baden-Württemberg) 100 %);
- eine Regelung zur Bestimmung der Reise- bzw. Fahrt- und ggfs. Übernachtungskosten und zur Übernahme der Kosten, zum Zahlungsmodus usw.

*Einrichtung eines eigenen Verwaltungsprocedere für Vorgänge der Arbeitnehmerüberlassung
(Zuständigkeit, Aufgabenbereiche, Dokumentation etc.)*

Anreizsysteme für den MA

■ **Weiter-/Ausbildung**

- Job Rotation, Einblick in andere Arbeitsvorgänge
- Einarbeitung in weitere Techniken

■ **Zuschläge**

- Zusatz für Essen bzw. Getränke
- Geld/Freizeit 1-3%
- Fester Betrag

■ **Höhergruppierung**

- Durch den Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen ist intern eine Weiter- bzw. Ausbildung notwendig. Dadurch kann auch eine Höhergruppierung für den Mitarbeiter erreicht werden
- Neue Arbeitsplatzbeschreibung

Qualifikationsmatrix

Unternehmen A	Einstufung – Anschrift	Funktion, Kenntnisse, sonstiges
Frau A	GE – Privat-PKW Salzbergerstraße 34 D-12345 Stuttgart Tel - privat: 0711- 0815	Hat Kenntnisse über ...
Herr B	GC – Privat-PKW	Einsatz Montage
Frau C
Unternehmen B		
Frau D
Herr E
Unternehmen C		
Frau F
Herr G
...		

Nutzungsrechte/Geheimhaltung

Sämtliche zusammengetragenen Informationen sind zunächst Eigentum der Verbundpartner, die an der Erstellung mitgearbeitet haben. Demnach liegen auch die Nutzungsrechte zunächst ausschließlich bei den Verbundpartnern. Eine Freigabe bzw. öffentliche Darstellung über sämtliche Medien bedarf der Zustimmung der Verbundpartner.



„Virtueller Mitarbeiter-Austausch“ als dynamische Form der Zusammenarbeit für KMU

Im Rahmen der Projektarbeiten wurde auch eine neue Form der überbetrieblichen Personalflexibilisierung, der „virtuelle Mitarbeiter-Austausch“, entwickelt. Dieser trägt der Tatsache Rechnung, dass verschiedene Arbeiten für ein Unternehmen von Mitarbeitern eines Kooperationsunternehmens übernommen werden konnten, ohne dass diese physisch anwesend sein mussten. Mit Hilfe der IT-Vernetzung kann auch von anderen Lokalisationen (d.h. auch von den Räumen der Projektpartner) aus gearbeitet werden. Somit können dynamisch vollständige Arbeitspakete von einer Firma zur anderen verlagert werden. Dies war insbesondere in der wirtschaftlichen Rezessionsphase sehr wichtig, da einzelne Projektteilnehmer Mitarbeiter entlassen mussten und dann aufgrund des fehlenden Personals gerade bei kurzfristigen Auftragsengängen Arbeitsbereiche nicht mehr vollständig abgedeckt werden konnten. Hier sprang der Kooperationspartner mit Hilfeleistungen ein.

Bestimmte betriebliche Grundfunktionen müssen in allen Unternehmen erfüllt werden und es muss entsprechendes Personal dafür bereit stehen. So finden wir in praktisch allen Verbundunternehmen Mitarbeiter, die z.B. mit dem Einkauf und/oder der Materialverwaltung befasst sind. Zum Teil stellen diese Arbeiten aufgrund der generell knappen Personalbesetzung nur einen Ausschnitt ihrer Tätigkeit dar. Schwankungen der Auftragseingänge, insbesondere aber plötzliche Auftragsspitzen oder eilige Kundenanfragen können hier schnell zu erheblichen Engpässen und zu einer Überlastung der betreffenden Mitarbeiter führen. Eine Entschärfung dieser Problemlage könnte nicht nur zur Entlastung der Mitarbeiter und zu höherer Motivation und Arbeitszufriedenheit, sondern auch zu einer besseren Bedienung der Kundenanforderungen und damit letztendlich zu einer Verbesserung der Marktstellung führen.

Die Grundidee des virtuellen Mitarbeiter-Austauschs geht von der sich im Projektverlauf immer weiter verfestigenden Einsicht aus, dass hier erhebliche Synergiepotentiale in der Wertschöp-

fungskette liegen: Alle mit dem Einkauf und der Materialverwaltung befassten Mitarbeiter in der Elektronik haben es im Prinzip mit den gleichen oder doch in ihrer Struktur vergleichbaren Teilen zu tun, man hat mit denselben oder vergleichbaren Kunden zu tun, man kennt die gleichen Händler, deren Produktspektrum und deren Konditionen, die jedoch sehr stark mit dem jeweiligen Einkaufsvolumen schwanken. Zudem bedienen sich die Mitarbeiter bei der Abwicklung der Prozesse des Einkaufs und der Verwaltung gleicher oder ähnlicher IT-gestützter Instrumente.

Es gibt also bei den Mitarbeitern der Verbundfirmen eine erhebliche gemeinsame Schnittmenge in den Kenntnissen, Erfahrungen und Instrumenten, die eine Basis dafür bilden kann, dass Aufgaben über die Firmengrenzen hinweg neu zugeschnitten bzw. verteilt werden können. Doppelerfassungen können vermieden und Aufträge gebündelt werden, damit kann auch das Einkaufsvolumen vergrößert werden, jede einzelne Firma kann mit der (verteilten) Kompetenz der Partner im Rücken ein breiteres Leistungsspektrum als zuvor anbieten („Systemanbieter“), und last but not least: Es können je nach Auslastung eines Unternehmens dynamisch und kurzfristig einzelne Arbeitspakete zur Abarbeitung an einen der kompetenten Partner übersendet werden.

Für die Arbeiten im Projekt bedeutete das, ein gemeinsames Vorgehen zu entwickeln, wie und auf welcher Grundlage diese gemeinsamen, neu zugeschnittenen Arbeiten auf die Mitarbeiter der einzelnen Firmen verteilt werden können. Eine Voraussetzung hierfür war – neben der strategischen Entscheidung auf der Geschäftsführungsebene –, die betreffenden Mitarbeiter von den jeweiligen Besonderheiten, etwa von Abweichungen in der Organisation und technischen Abwicklung der Prozesse und in den behandelten (verwalteten) Teilen in Kenntnis zu setzen, damit sie diese mit den eigenen Vorgehensweisen abgleichen und gegebenenfalls harmonisieren konnten.* Dazu wurden wechselseitige Firmenbesuche organisiert, in denen diese Kenntnisse im unmittelbaren Kontakt mit den Kollegen erworben werden konnten. Auf dieser Basis konnten dann die neuen Aufgaben je nach Auslastung, konkreter Aufgabenstellung und Kompetenz neu verteilt und gebündelt und – und das war das Entscheidende – unabhängig von der physischen Verortung des Mitarbeiters, d.h. an seinem gewohnten Arbeitsplatz abgearbeitet werden.

*

Die Implementierung der gemeinsamen Datenbank war hier natürlich ein ganz wichtiges, die Prozesse vereinfachendes zusätzliches Instrument.

Dies wurde beispielhaft bei dem Bestücker Introbest in Zusammenarbeit mit dem Distributor PR-Tronik durchgeführt. Hier wurden auf der Basis einer offenen Kalkulation je nach Auslastungsgrad von Introbest gewisse Arbeiten beim Bauteile-Management an PR-Tronik vergeben.

Mit diesem Verfahren ließ sich somit eine sehr dynamische Form der Kooperation umsetzen, die allerdings von den Partnern eine sehr enge Zusammenarbeit mit hoher gemeinsamer Zielorientierung und großem Vertrauenspotenzial erforderte. Hierzu waren im Vorfeld die Kosten für die Leistungseinheiten fix zu vereinbaren, um auf dieser Basis dann schnell einzelne Arbeiten an den Partner auslagern zu können. Von Seiten der Unternehmer musste die Bereitschaft vorhanden sein, einen Teil der Kalkulation offen zu legen und somit wichtige Betriebsinterna mit den Partnern zu teilen. Darüber hinaus mussten die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, um über eine kompatible Soft- und Hardwareumgebung Daten austauschen und bearbeiten zu können.

Aufgrund einer offenen Kalkulation konnten die beteiligten Unternehmen sofort die entstehenden Kosten abschätzen und eine faire Basis für die Zusammenarbeit finden. Daher waren die wirtschaftlichen Belange aller am Prozess Beteiligten auch gut berücksichtigt.

Da inzwischen verschiedene Leistungen auf diese Art austauschbar sind, ergab sich ein ganz neues Verständnis für Kooperationen zwischen Unternehmen. Der virtuelle Mitarbeiter-Austausch spart nicht nur Anfahrtskosten und Anfahrtszeiten für den zu entsendenden Mitarbeiter, er muss auch nicht sein gewohntes Arbeitsumfeld verlassen und steht damit auch für Arbeiten im eigenen Unternehmen zur Verfügung.

Diese Form der Personalflexibilisierung stellt besondere Anforderungen an die Mitarbeiter. Der „virtuell entsandte“ Mitarbeiter muss im Vorfeld gut geschult werden, da im Zweifelsfall eine kurze und schnelle Rückfrage beim auftraggebenden Unternehmen u.U. nicht erfolgen kann. Im PERFLEX-Vorhaben konnten verschiedene Tätigkeiten identifiziert werden, bei denen ein virtueller Mitarbeiter-Austausch möglich war. Nach einer Anlernphase wurde diese Möglichkeit der Personalflexibilisierung sehr intensiv erprobt. Die hier gewonnenen Erfahrungen zeigen sehr deutlich, dass diese Methode eine wichtige Erweiterung von Kooperationsprojekten im Mittelstand darstellt.

Erfahrungen der Mitarbeiter Befunde der Befragungen

Zur Kooperation der Fachkräfte auf der Entwicklungs-, Planungs- und Steuerungsebene (Informations-/Wissensmanagement)

Zwei Unternehmenstypen – zwei Kooperationskulturen

Die Erfahrungen im Projekt und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen haben gezeigt, dass die Einstellung und Bereitschaft der qualifizierten Fachkräfte auf der Entwicklungs-, Planungs- und Steuerungsebene zur unternehmensübergreifenden Kooperation *zunächst* unterschiedlich ausgeprägt waren. Die „Scheidelinie“ verläuft hier zwischen zwei Unternehmenstypen: Auf der einen Seite steht das Unternehmen, das im Wertschöpfungsprozess vor allem in der Produktplanung und -entwicklung des „Endprodukts“ tätig ist und damit für die anderen beteiligten Unternehmen primär als Auftraggeber und Abnehmer komplexer Bauteile auftritt. Auf der anderen Seite stehen diejenigen Unternehmen, die nach Maßgabe des Auftraggebers die entsprechenden Bauteile (gestuft über zwei oder auch mehrere Produktionsstufen und Betriebe hinweg) fertigen und damit die planerischen Vorgaben umsetzen müssen. Hinzu kommt, dass es sich bei dem Auftraggeber um ein vergleichsweise großes Unternehmen mit etwa 300 Mitarbeitern, entsprechend ausgebauter Entwicklungs- und Planungsabteilung, einer differenzierteren hierarchischen Struktur und damit auch einer stärker formalisierten Kommunikation handelt. Dagegen weisen die „ausführenden“ Betriebe eine deutlich geringere Beschäftigtenzahl auf (etwa 15 bis 40). Ihre Planungs- und Steuerungsfunktionen sind meist nicht mehrfach besetzt. Sie haben eine deutlich geringer ausdifferenzierte funktionale und hierarchische Struktur. Demzufolge vollzieht sich auch die innerbetriebliche Kommunikation weitgehend auf informeller Basis und im unmittelbaren Face-to-Face-Kontakt. Diese unterschiedlichen Strukturbedingungen führten insbesondere zu Beginn, aber auch immer wieder im weiteren Verlauf des Projekts zu gewissen Friktionen in der Kooperation.

Eine erste Schlussfolgerung für die Implementierung einer überbetrieblichen Kooperationsstruktur ist, nach Möglichkeit Unternehmen einzubinden, die vergleichbare Größenordnungen und Organisationsstrukturen aufweisen. Der PERFLEX-Verbund hat aber gezeigt, dass Kooperation auch möglich ist, wenn dies nicht der Fall ist. Die Unterschiede und deren Folgen sollten dann aber bereits bei der Anlage eines Vorhabens berücksichtigt und entsprechende Schritte zur Angleichung der Interessen und Instrumente unternommen werden.

Für den Aufbau einer erfolgreichen Kooperation ist dabei, zunächst bezogen auf die Mitarbeit der Unternehmen des ersten Typs, Folgendes zu berücksichtigen:

Grundsätzlich – so auch die Erfahrungen im Projekt – kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Entwickler, vor allem wenn es sich um die Entwicklung hoch komplexer, technisch innovativer Produkte handelt, sich von sich aus um die Bedingungen und Schwierigkeiten (bei) der Fertigung dieses Produkts übermäßige Gedanken macht. Ein solches Bewusstsein zu verankern bereitet selbst in integrierten Großbetrieben immer noch Probleme. Umso schwieriger ist dies, wenn die Fertigung nicht im eigenen Hause, sondern in Zulieferbetrieben erfolgt, die zudem in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis vom entwickelnden Unternehmen stehen. Unmittelbare Kontakte zwischen Zulieferern und Abnehmern bestehen in der Regel hauptsächlich über die Einkaufs-/Verkaufsabteilungen, bestenfalls können sich über informelle Kanäle die Fertigung des Zulieferers und die Montage des Abnehmers über mögliche Probleme und deren Behebung verständigen. Ob und inwieweit diese Probleme dann an die Entwicklung weitergegeben werden und hier zu konstruktiven Veränderungen führen, hängt ab zum einen von der Bereitschaft des Abnehmers, die Probleme als konstruktionsbedingt zu erkennen und als solche auch an die Entwicklungsabteilungen weiterzuleiten, zum anderen aber auch von der innerbetrieblichen Kooperationsstruktur des Abnehmerbetriebes, d.h. von der formellen und informellen Durchlässigkeit der Bereichsgrenzen für die entsprechenden Informationen. Die stark ausgeprägte hierarchische und funktionale Differenzierung im Abnehmerunternehmen macht eine unmittelbare Kooperation zwischen der Fertigung des Zulieferers und der Entwicklung beim Abnehmer fast unmöglich. Das Verbundbeispiel hat gezeigt, dass hier erst durch starke Intervention der Geschäftsführung und angestoßen durch das gemeinsame Projekt die Bereitschaft zu einem unmittelbaren Erfahrungs-

austausch geweckt und die entsprechenden Wege gefunden werden konnten. Die Organisation eines eintägigen Besuchs von Vertretern der Entwicklungsabteilung im Fertigungsbetrieb eines Verbundzulieferers wurde von allen Beteiligten als außerordentlich erfolgreich erachtet.

Die direkte Face-to-Face-Kommunikation vor Ort und die unmittelbare Vergegenwärtigung möglicher konstruktionsbedingter Fertigungsprobleme hat die Augen geöffnet für die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeit einer „geregelten“ Kooperation.

Deutlich wurde dabei aber auch, dass die Nachhaltigkeit einer solchen Kooperation von Seiten des Abnehmers angesichts seiner gegebenen Strukturen an bestimmte Voraussetzungen gebunden bleibt:

Die starke Formalisierung der Abläufe, die zudem unter einem ebenso stark formalisierten Kostenmanagement stehen, macht – weit stärker als dies bei den kleinen Zulieferern der Fall ist – eine genaue kostenmäßige Erfassung der „Kooperations-Tätigkeiten“ und eine strikte Zuweisung zu bestimmten Kostenstellen erforderlich. Verkürzt könnte das Motto lauten: „Ohne Kostenstelle keine Kooperation.“ Inwieweit eine solche Kostenstelle in Anspruch genommen werden kann, hängt wiederum von der Bedeutung ab, die die Geschäftsführung der Kooperation beimisst, und damit letztendlich von deren wirtschaftlichem Nutzen.

Als eine weitere Voraussetzung für die nachhaltige Kooperation auf dieser Ebene hat sich herausgestellt, dass es für diesen Unternehmenstypus wichtig ist, feste Bezugspersonen – sei es als Projektverantwortliche oder als „einfache“ Kooperationspartner – zu bestimmen und vor allen Dingen deren Handlungs- und Verantwortungsspielraum genau zu definieren.

Im Gegensatz zu den kleineren Unternehmen im Verbund, in denen zwischen erster und zweiter Ebene ein ständiger Austausch erfolgt und Entscheidungen auch bei sich rasch verändernden Rahmenbedingungen schnell in gegenseitiger Absprache getroffen werden können, sind die Abstimmungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern in größeren Betrieben komple-

xer und stärker durch hierarchische Strukturen überformt. Es muss deshalb für alle Beteiligten klar sein, mit welcher Reichweite und Verbindlichkeit hier Entscheidungen getroffen werden können und welchen Rückhalt der Entscheidende bei der Geschäftsleitung genießt. Entscheidungsunsicherheiten und die damit verbundene Notwendigkeit permanenter, zeitraubender und der Durchsetzungsfähigkeit nicht gerade förderlicher Rückversicherungen können den Verlauf des kooperativen Gesamtprozesses erheblich hemmen.

Es kann für diesen Unternehmenstypus also resümierend festgehalten werden, dass auf der Planungs- und Steuerungsebene nicht unbedingt von einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter zur Kooperation ausgegangen werden kann, sondern dass diese Motivation gleichsam angestoßen und durch mannigfache Rahmenbedingungen gestützt werden muss.

Die Mitarbeiterbefragungen im PERFLEX-Vorhaben haben deutlich gemacht, dass dies sich für die Mitarbeiter in den kleineren (Zuliefer-)Unternehmen durchaus anders darstellt.

Es hat sich gezeigt, dass sich bei den qualifizierten Fachkräften auf der Planungs- und Steuerungsebene in den kleinen Fertigungsbetrieben durchaus eine intrinsische Motivation entwickelt hat, mit den Mitarbeitern der Verbundunternehmen auf vergleichbarer Ebene zu kooperieren und das Ihre dazu beizutragen, dass diese Kooperation zu befriedigenden Ergebnissen führt. „Intrinsisch motiviert“ heißt in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter das Erfordernis der Kooperation mit ihren eigenen Interessen verbinden (können). Dies bedeutet wiederum: Wenn neue Kooperationsformen positive Rückwirkungen auf die eigene Arbeit zeitigen, wird allein schon durch die Inhalte der Arbeit und durch den Anspruch, sie möglichst effektiv zu bewältigen, ein hinreichend starkes Motiv gesetzt, sich an der Entwicklung und Erprobung neuer überbetrieblicher Kooperationsformen zu beteiligen und diese maßgeblich zu unterstützen. Dies gilt insbesondere für die Kooperation mit den Entwicklern von Kundenunternehmen.

Was also nach unseren Befragungen die Bereitschaft der Mitarbeiter der Planungs- und Steuerungsebene zur überbetrieblichen Kooperation maßgeblich begründet und stärkt, ist ein möglicher doppelter Effekt dieser Kooperation: Zum einen bilden die Ergebnisse der Kooperation, also Synergieeffekte und der Abbau vermeidbarer Friktionen, eine neue

Grundlage zur Verbesserung der Position des eigenen Unternehmens im Wettbewerb. Da die Befragten sich in der Mehrheit stark mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren, schafft dies ein Gefühl der Befriedigung, ein Faktor, der neben dem Aspekt der erhöhten Arbeitsplatzsicherheit für die Befragten wichtig ist. Zum anderen zeigen sich aber auch Effekte, die sich unmittelbar in der eigenen Arbeit positiv niederschlagen und zwar ganz konkret in Gestalt von weniger Störungen, weniger Rückfragen, weniger Nacharbeiten, weniger Ausschuss, weniger Stress.

Über die Formen, in denen eine solche überbetriebliche Kooperation stattfinden kann oder sollte, gibt es durchaus verschiedene Vorstellungen, im Sinne einer abgestuften Intensität und Reichweite der Kooperation:

- vom lockeren Treffen in kleiner Runde, etwa bei Auflegung eines neuen Produktprogramms oder bei wesentlichen Veränderungen des bestehenden Produktspektrums,
- über eine regelmäßige, gleichsam institutionalisierte Expertenrunde/Projektgruppe mit klarer Aufgabenstellung und definierter Verantwortlichkeit/Federführung (vergleichbar etwa dem gegenwärtig im Verbund praktizierten wöchentlichen Treffen auf Geschäftsleitungsebene)
- bis hin zu einer vorübergehenden, zeitlich jedoch eng begrenzten Mitarbeit in der Fertigung des Partnerunternehmens. Dabei ist hier nicht die Lösung von Personalkapazitätsproblemen das Ziel, sondern die praktische Erfahrung mit konkreten Fertigungs- bzw. Entwicklungsanforderungen und den Problemen ihrer Bewältigung.

Vor dem Hintergrund der bestehenden, eher kleinbetrieblichen Strukturen, die stark auf informellen Beziehungen aufbauen, setzen die Befragten auch in ihren Überlegungen zur Gestaltung von überbetrieblichen Kooperationen deutlich auf einen schnellen, unbürokratischen Austausch der erforderlichen Informationen. Sie sehen in dem Verbund die Chance, so etwas erfolgreich zu praktizieren, etwa in der Form einer „informell gestalteten Kooperation“ bzw. Gestaltung in „virtuellen Kooperationsteams“.

Mitarbeiter-Austausch auf der Fertigungsebene (Peak-Management)

Bevor die Ergebnisse der Befragung referiert werden, sollen kurz **drei Strukturmerkmale** benannt werden, die für die Mehrheit der beteiligten Unternehmen kennzeichnend sind und sich die für den Mitarbeiter-Austausch und dessen Abwicklung als wichtig erwiesen haben. Zum Teil sind sie für die Befragten so selbstverständlich, dass sie von ihnen selbst gar nicht thematisiert wurden:

In vier der fünf beteiligten Unternehmen gibt es **keine institutionalisierte Interessenvertretung**, also keinen Betriebsrat. Die „Interessenauseinandersetzung“ erfolgt in der persönlichen Auseinandersetzung mit dem Vorgesetzten/Geschäftsführer. Das wird mehrheitlich nicht als Manko empfunden, was auch von den Befragten selbst als Ausdruck eines guten Betriebsklimas gedeutet wird. Durch das Fehlen einer institutionellen Interessenvertretungsstruktur entfallen somit zwar bestimmte Auflagen, die bei einer Arbeitnehmerüberlassung erfüllt sein müssen. Gleichwohl müssen bei Implementierung des Modells des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs die entsprechenden Vorkehrungen zum Schutz der Mitarbeiter getroffen werden.

In den Unternehmen, die einen Austausch anstreben, gibt es **keine variablen, leistungsabhängigen Lohn- oder Gehaltsbestandteile** (eventuelle Jahresprämien sind an das Betriebsergebnis und nicht an individuelle Leistungen gebunden). Feste Stundenlöhne und damit auch Verrechnungssätze erleichtern den Austausch: Für die Unternehmen werden die Lohnkosten und das angestrebte Lohn-Leistungs-Verhältnis leichter kalkulierbar; für die Arbeitskräfte bietet dies eine bessere Gewähr, das gewohnte Einkommensniveau halten zu können. Feststehende und den Unternehmen bekannte Löhne, d.h. Kosten, legen zudem einen gewissen Korridor für die Tätigkeit im Ausleihbetrieb fest. Es macht von der Kostenseite her auf Dauer wenig Sinn, die entlehene Arbeitskraft unterwertig zu nutzen. Dies gibt auch den Arbeitskräften eine gewisse Sicherheit, entsprechend ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten eingesetzt zu werden.

Bei den in Frage kommenden Tätigkeiten handelt es sich i.d.R. um **Angelerntentätigkeiten**. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass es für diese Art von Tätigkeiten in der Leiterplattenfertigung und in der Bestückung und Montage von Bauteilen (noch) keine Lehrberufe gibt. Für die Unternehmen hat das den Nachteil, dass man nicht auf eine über Berufsausbildung vermittelte spezifische fachliche Zurichtung der Qualifikation bauen kann, die einen sofortigen Einsatz er-

möglichst. Andererseits ist von Vorteil, dass den Mitarbeitern Anlernprozesse und deren Stellenwert für die betriebliche Positionierung vertraut sind, was es ihnen erleichtert, sich relativ problemlos in vergleichbare Prozesse im Entleihunternehmen einzufügen.

Nun zu den Vorstellungen der MitarbeiterInnen: Die Befragungen haben gezeigt, dass – im Gegensatz zu den hoch qualifizierten Fachkräften auf der mittleren Führungsebene – bei der Mehrheit der MitarbeiterInnen der *Fertigungsebene* keine besondere intrinsische Motivation für die Beteiligung an einem überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch gegeben ist. Die Aussichten, etwas Neues zu lernen und Erfahrungen jenseits des eigenen Arbeitsbereichs sammeln zu können sind allein kaum ausreichend motivierend. Auch verbinden die Mitarbeiter nicht von vornherein mit dem Austausch positive Effekte für sich, ihre Arbeitssituation, ihr berufliches Fortkommen o.Ä. Solange ein Austausch auf freiwilliger Basis erfolgen soll, muss diese Bereitschaft geweckt und ständig mit positiven Erfahrungen unterfüttert werden. Daraus lassen sich folgende Anforderungen ableiten:

Die Ziele und Gründe des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs und die angestrebten Vorteile für das Unternehmen sollten vorab den betreffenden MitarbeiterInnen deutlich gemacht werden. Dies ist eine ganz wichtige Voraussetzung für deren Bereitschaft. Von den Unternehmen ist daher eine offene Informationspolitik gefordert.

Vor dem Hintergrund, dass bei fast allen unseren Befragten eine hohe Identifikation mit ihrem jeweiligen Betrieb besteht, schafft bereits die Verdeutlichung möglicher positiver Effekte für das Unternehmen eine gewisse Motivationsbasis. Diese wird deutlich verstärkt, wenn zwischen diesen Unternehmenseffekten und der eigenen Lage eine positive Beziehung im Sinne einer Art Win-win-Situation hergestellt werden kann. Dabei geht es nicht so sehr um bloße materielle Anreize (höheres Entgelt, Prämien, Ausgleichszahlungen o.Ä.) – diese spielten in der Erörterung der Voraussetzungen für eine Beteiligung am Austausch eine vergleichsweise geringe Rolle –, sondern um den spezifischen Konnex von Unternehmenseffekt und einer Verbesserung der eigenen Lage. Verdeutlichen lässt sich dies an dem „einfachsten“ und zugleich „schlagkräftigsten“ Zusammenhang, der auch von den MitarbeiterInnen thematisiert wird, nämlich dem Zusammenhang zwischen einer durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes angestrebten Verstärkung der Kapazitätsauslastung

und damit Kostenreduzierung einerseits (Unternehmenseffekt) und der dadurch erreichten Absicherung des Beschäftigungsverhältnisses andererseits (Arbeitskrafteffekt). (Dies zeigt, dass die Bereitschaft der Arbeitskräfte, sich bestimmten „Zumutungen“, wie sie letztlich ja auch die Abordnung zu anderen Betrieben darstellt, zu unterwerfen, nicht nur von betrieblichen, sondern auch von allgemeineren gesellschaftlichen Bedingungen, etwa der Lage auf den Arbeitsmärkten, abhängt.)

Unabhängig davon gilt, dass nach Möglichkeit bereits vorab die möglichen unmittelbaren Auswirkungen auf die eigenen Arbeitsbedingungen und die Stellung im eigenen und fremden Betrieb deutlich gemacht werden sollten.

Dies ist den Mitarbeitern deshalb wichtig, weil es die notwendige Grundlage für ihren eigenen Entscheidungsprozess und die Basis für „Verhandlungen“ über mögliche Konditionen des Austauschs bildet. Dahinter steht der Wunsch, nicht Objekt fremder Entscheidungen (der Geschäftsleitung), sondern anerkanntes Subjekt in einem Aushandlungsprozess zu sein.

Zu diesen subjektiven Entscheidungsgrundlagen gehört aber nicht nur die Kenntnis der mit dem Mitarbeiter-Austausch verfolgten Ziele der Unternehmen, der zu übernehmenden Aufgaben im „Fremdbetrieb“ und der möglichen Folgen. Dazu gehört auch, dass das Unternehmen signalisiert, nach Möglichkeit auf die besonderen Wünsche und die individuellen Bedingungen der in Frage kommenden Arbeitskräfte einzugehen.

Ein solches Signal muss keineswegs bedeuten, dass das Unternehmen diese Wünsche und Bedingungen immer akzeptiert, wohl aber, dass es zumindest verhandlungsbereit ist.

Neben diesen grundsätzlichen Bedingungen und Voraussetzungen sind im Rahmen der Befragungen eine Reihe von Wünschen und Bedingungen genannt worden, die hier – ohne Rangfolge – aufgeführt werden. Viele davon dürften allerdings auch Selbstverständlichkeiten betreffen.

Geäußerte Vorstellungen bezüglich der allgemeinen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen:

- Es sollen mit der Delegation keinerlei negative Wirkung auf den sozialen Status (Einkommen, soziale, arbeits- und versicherungsrechtliche Absicherung, Arbeitsschutz u.Ä.) verbunden sein.
- Es sollte zudem weitgehend das soziale Umfeld der Mitarbeiter berücksichtigt werden (Familiensituation, Mitgliedschaft in Vereinen, ehrenamtliche Tätigkeiten u.Ä.).
- Es sollten keine zusätzlichen „Transfer“-Kosten (Fahrt, Unterbringung) entstehen.
- Bezüglich Dauer und Häufigkeit der Delegation hat sich kein einheitliches Bild ergeben. Allerdings wird die Befürchtung geäußert, bei häufiger und längerer Abwesenheit leide nicht nur das soziale Umfeld, zugleich bestehe die Gefahr, die (soziale) Bindung an den Mutterbetrieb und alle damit verbundenen Vorteile zu verlieren; die Beschränkung des Austauschs auf einen Betrieb oder zumindest eine überschaubare Anzahl erhöht erheblich die Bereitschaft. Als positiv wird es gesehen, dass die potenziellen Austauschbetriebe in einem Verbund zusammengefasst sind, sodass aus Betriebsloyalität eine Verbundloyalität wachsen kann.
- Bezüglich der Entfernung gilt, dass eine möglichst enge regionale Vernetzung des „virtuellen Unternehmens“ die Austauschbereitschaft begünstigt; sie sinkt generell mit zunehmender Entfernung des Einsatzbetriebs.
- Geteilte/doppelte Arbeitsverträge (als eine Form der arbeitsrechtlichen Absicherung) finden wenig Gegenliebe; hier besteht die Befürchtung, dass die Betriebszugehörigkeit unklar ist und dass keine mentalen Bindungen an ein Unternehmen wachsen können, was den meisten Befragten wichtig ist.
- Für die MitarbeiterInnen ist es wichtig, vorab zu klären: Was passiert während der Abwesenheit an und mit dem eigenen Arbeitsplatz und wie erfolgt die Reintegration ins eigene Unternehmen, besonders nach längerer Abwesenheit? (Hier sollen Erfahrungen mit Urlaub, längeren Krankheitsphasen usw. genutzt werden.)

Geäußerte Vorstellungen/Erwartungen bezüglich des sozialen betrieblichen Umfelds und der Tätigkeit im Fremdunternehmen:

- In den Gesprächen hat sich die Bedeutung des Faktors Betriebsklima herausgestellt: Je besser dieses im eigenen Betrieb ist oder auch eingeschätzt wird (und es ist, wie bereits erwähnt, in den meisten der im PERFLEX-Verbund tätigen Betriebe nach deren eigener Aussage sehr gut), desto höher sind die Erwartungen an das Betriebsklima im „Fremdunternehmen“. Eine negati-

ve diesbezügliche Erfahrung kann die Bereitschaft zum Austausch deutlich absenken. Auch von daher wird von den meisten GesprächspartnerInnen positiv gewürdigt, dass der Austausch auf Betriebe innerhalb des Verbunds beschränkt bleibt. Die meisten äußerten sich skeptisch gegenüber einem Austausch mit „beliebigen“ Firmen.

- Von den meisten GesprächspartnerInnen wurde gefordert, dass vor einem Austausch, zumal wenn er wiederholt immer in oder mit denselben Betrieben stattfinden soll, ein informelles Kennenlernen der Belegschaften organisiert werden solle.
- Wichtig ist, dass die Tätigkeit im Fremdbetrieb auf vergleichbarem Qualifikations- oder Anspruchsniveau angesiedelt ist; das heißt, Hilfsarbeiten werden höchstens vorübergehend oder als Teil der Anlernphase akzeptiert (dies nicht nur wegen möglicher Unterforderung, sondern auch wegen der sozialen Stellung im Fremdundernehmen und – als mögliche Rückwirkung – auch im eigenen Betrieb).
- Es sollte im Fremdundernehmen nach Möglichkeit einen festen Ansprechpartner geben, nicht nur, aber vor allem während der Einweisungs-/Anlernphase („Patenschaft“), umgekehrt sollten für die Betreuung von „Gästen“ die Zuständigkeiten geklärt und geregelte Einweisungszeiten geplant sein. Eine Anforderung, andere, fremde Mitarbeiter einzuweisen und selbst volle Leistung erbringen zu müssen, wird nachdrücklich abgelehnt. Hier trägt der bestehende Zeitlohn sicher zur Entschärfung des Problems bei.

Insgesamt hat sich, trotz aller Bereitschaft, sich – unter bestimmten Bedingungen – an einem überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch zu beteiligen, gezeigt: Es bleibt durchgängig bei den MitarbeiterInnen der Fertigungsebene eine deutliche Skepsis gegenüber Planungen der Unternehmen, die darauf hinauslaufen, *permanente* Personalengpässe und Anforderungen an die Flexibilität des Personaleinsatzes *allein* mit Hilfe dieses Instruments zu bewältigen. Offensichtlich kollidiert dieses Flexibilisierungsmuster (noch) mit den überkommenen Vorstellungen und Erwartungen, welche die Mitarbeiterinnen mit Form und Inhalt ihrer Beschäftigung verbinden. Ferner entspricht eine solche, ihrer Meinung nach einseitig die Arbeitskräfte treffende Lösung des Problems nicht unbedingt ihren Erwartungen an eine kompetente Personalplanung der Geschäftsleitung, ohne dass sie diese im Einzelnen benennen könnten.

Das Modell des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs setzt offensichtlich einen bestimmten Typus von Arbeitskraft voraus, der in seinem qualifikatorischen, sozialen und mentalen Zuschnitt den entsprechenden Anforderungen gerecht werden kann und diese auch positiv zu besetzen in der Lage und willens ist. Voraussetzungen hierfür sind die Implementierung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen, die Entwicklung neuer Qualifikationsprofile, aber auch neuer Gratifizierungssysteme im weitesten Sinne, in denen neben den pekuniären vor allem auch Aspekte der Beschäftigungssicherung und des beruflichen Fortkommens eine zentrale Rolle spielen.

Insgesamt zeigen die Erfahrungen im Verbund – und die zweite Befragungswelle gegen Ende des Projekts hat dies bestätigt: Obwohl aus den oben genannten Gründen der überbetriebliche Mitarbeiter-Austausch nicht in der gewünschten Weise über die gesamte Laufzeit systematisch getestet werden konnte, konnten jedenfalls in den Fällen, in denen er stattgefunden hat, durchaus positive Erfahrungen gemacht werden. Im Grunde konnten die angesprochenen Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter/Innen weitestgehend erfüllt werden. D.h. ein Austausch ist niemals an Widerständen oder Einwänden der ausgewählten MitarbeiterInnen gescheitert, vielmehr wurde jeder Austauschakt von den Betreffenden als eine enorme Bereicherung empfunden. Zum einen liegt dies sicher daran, dass der Mitarbeiter-Austausch aufgrund seiner Dauer, seiner Häufigkeit und seines Umfangs es den Unternehmen erlaubte, sich in der Auswahl von vornherein auf einen Kreis von MitarbeiterInnen zu beschränken, die dem Austausch im Prinzip bereits positiv gegenüberstanden und den neuen Herausforderungen gegenüber offen waren. Weiterhin hat sich gezeigt, dass der in den betreffenden Unternehmen vorherrschende kommunikative Führungsstil und auch die ausgeprägte informelle Beziehungsstruktur zwischen Leitungs- und Fertigungsebene gut geeignet war, die gesetzten Unternehmensziele mit den Erwartungen der Beschäftigten zu vermitteln, ohne dass komplizierte formale Aushandlungsprozesse hätten stattfinden müssen. Und drittens und letztens hat auch die Tatsache, hier an einem gleichsam „öffentlichen Forschungsvorhaben“ mitwirken zu können, das Ihre dazu beigetragen, dass zumindest ein ausreichender Teil der Belegschaft solchen Maßnahmen vorbehaltlos(er) gegenüber stand. Was dies in der Konsequenz für die Übertragbarkeit des Modells bedeutet, haben nun die potenziellen Nachahmer zu befinden.

Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Arbeiten im PERFLEX-Projekt wurde versucht, Antworten auf die vielfältigen Fragen der Umsetzung von Kooperationen im Mittelstand zu geben. Ein Schwerpunkt lag hier insbesondere im Wissensmanagement als Teil einer Personalflexibilisierung, die längs der Wertschöpfungskette in der Elektronikindustrie umgesetzt wurde.

Es konnten verschiedene Methoden erprobt und in ihrer Funktion verifiziert werden. Es muss allerdings betont werden, dass einige Fragen noch offen sind bzw. neue Fragen im Laufe der Projektarbeiten aufkamen.

Veränderungen in den Unternehmen

Alle beteiligten Firmen konnten grundlegende Kooperationserfahrung mit dem Instrument der überbetrieblichen Personalflexibilisierung erarbeiten. Auch nach Abschluss des Forschungsvorhabens sind alle Partner in verschiedene Kooperationen eingebunden. Teilweise wurden die Projektarbeiten kontinuierlich weitergeführt, in vielen Fällen aber auch neue Partner hinzugewonnen. Dies zeigt, dass das entwickelte Konzept durchaus tragfähig und auch im praktischen Einsatz umsetzbar ist.

Alle Unternehmen betonen eindeutig, dass sich durch die Kooperation für sie ein ganz klarer Nutzen ergeben hat.

Firma Introbest GmbH & Co. KG

Die Firma Introbest war der industrielle Projektkoordinator und somit sehr tief in die Projektarbeiten eingebunden. Das Unternehmen hat auf allen drei Ebenen sehr intensiv im Projekt mitgearbeitet und daher einen umfassenden Erfahrungsschatz aufbauen können. Als positive Erfahrung konnte im Speziellen der Aufbau eines hohen Vertrauensniveaus zwischen den beteiligten Part-

nern gesehen werden, wodurch auch in schwierigen Situationen eine gegenseitige Hilfe der Partner erfahren wurde.

Das Unternehmen konnte seine Kooperationsfähigkeit deutlich verbessern und die Arbeiten während des PERFLEX-Projekts strategisch weiter ausbauen. Mit einigen Projektpartnern werden die Kooperationsarbeiten auch nach Ende des geförderten Projekts kontinuierlich weitergeführt. Hierdurch gelingt es der Firma Introbest, deutlich flexibler zu agieren und auch größere Aufträge zu akquirieren. Die Möglichkeit des virtuellen Mitarbeiter-Austauschs lässt auch ein Abfedern kurzfristiger Auftragsspitzen zu, ohne dass das Unternehmen dafür extra dauerhaft Mitarbeiter einstellen muss.

Firma Intronic GmbH & Co.

Das Unternehmen war sehr intensiv in dem Bereich Peak-Management engagiert. Hier wurden vielfältige Versuche des Mitarbeiter-Austauschs durchgeführt. Der Firma Intronic gelang es dabei während der Projektlaufzeit, die internen Strukturen weiter zu optimieren und somit die Bedingungen für einen Mitarbeiter-Austausch (unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen) zu verbessern.

Aufgrund der positiven Erfahrungen des Projekts wurde bereits mit einem weiteren Partner ein Mitarbeiter-Austausch vereinbart. Hierbei handelt es sich um ein branchenfremdes Unternehmen, dessen saisonale Auslastung komplementär zur Auslastung der Firma Intronic verläuft. Somit können auch Mitarbeiter-Austausche über längere Zeiträume, etwa von mehreren Wochen, realisiert werden.

W. Gessmann GmbH

Die Firma W. Gessmann konnte im Rahmen des Projekts intensiv die Umsetzung von Kooperationsprojekten im Wissensmanagement erproben. Insbesondere konnten die internen Strukturen und Schnittstellen so weit optimiert werden, dass mit den Projektpartnern ein deutlich schnellerer und verbesserter Informations- und Kommunikationsweg realisiert werden konnte.

Firma PR-Tronik GmbH

Die Firma PR-Tronik war sehr stark im Bereich der Ebene 2 – Wissens- und Informationsmanagement in das Projekt eingebunden. Das Unternehmen konnte hier sehr intensiv seine eigenen Kompetenzen erweitern und Möglichkeiten erarbeiten, zusätzliche Leistungen am Markt anzubieten. Durch die gezielte Zusammenarbeit der Projektpartner gelang es während der Projektlaufzeit, das Produktspektrum kontinuierlich zu erweitern. Zu Beginn des Projekts verstand sich die Firma PR-Tronik als kompetenter Distributor, der neben einer Vor-Ort-Betreuung mit schnellen Reaktionszeiten insbesondere auch einen Kleinmengenservice für die Kunden anbot. Inzwischen konnte sich das Unternehmen zum Systemlieferanten kompletter elektronischer Einheiten weiterentwickeln. Gemeinsam mit Partnern aus dem Verbund und auch neu hinzugekommenen Partnern bietet die Firma PR-Tronik diese umfassenden Leistungen inzwischen am Markt recht erfolgreich an.

Firma Lippok & Wolf GmbH

Durch das Förderprojekt PERFLEX hat die Firma Lippok & Wolf einen hervorragenden Einblick in die Chancen, aber auch die Grenzen von firmenübergreifenden Mittelstandskooperationen gewonnen. Insbesondere konnten die internen Strukturen und Kommunikationswege so überarbeitet werden, dass erfolgreiche Kooperationen über die Firmengrenzen hinweg ermöglicht werden. Mit Hilfe des PERFLEX-Projekts konnte sich die Firma Lippok & Wolf strukturell und organisatorisch so aufstellen, dass sie in der Lage ist, effektiv in einem Mittelstandsverbund zu kooperieren. Die hier erlernten und erarbeiteten Fähigkeiten werden als wichtiges Zukunftspotenzial für den Bestand des Unternehmens gesehen.

Die Firma engagiert sich inzwischen sehr stark in weiteren Kooperationen mit zusätzlichen Partnern.

Erweiterungen des Kooperationskonzeptes

Das Kooperationsvorhaben hatte eindeutige Schwerpunkte und war durch die Auswahl der Partner, die die Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Verwendung elektronischer Baugruppen repräsentieren, geprägt. Die bereits mehrfach angesprochenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich während der Projektlaufzeit massiv veränderten, schlugen daher auf alle Partner gleichermaßen und gleichzeitig zurück.

Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich für den Bereich Peak-Management insbesondere die Anforderung, einen Austausch hauptsächlich quer zur Wertschöpfungskette oder über Branchengrenzen hinweg durchzuführen. So lassen sich ggf. längerfristige Schwankungen in den einzelnen Industriebereichen gegenseitig kompensieren.

Während der Projektlaufzeit waren die Partner fest vorgegeben. Ausschließlich sie waren es, welche die Arbeiten am Projekt verrichteten. Nicht nur die Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Peak-Management-Konzepts, sondern auch Überlegungen zu umfassenderen strategischen Partnerschaften haben mehrfach den Wunsch entstehen lassen, den Kreis zu erweitern und sogar mit direkten Wettbewerbern im Rahmen einer Kooperation zusammenzuarbeiten. Ein mögliches Erweiterungsszenario stellen dynamische Partnerschaften dar, bei denen Firmen bei Bedarf in den Verbund eintreten und ihn nach Abschluss eines Projekts wieder verlassen können. Hier werden jedoch deutlich höhere Anforderungen an die einzelnen Firmen gestellt, insbesondere die Vertrauensbildung dürfte eine große Herausforderung darstellen.

Die Erfahrungen des PERFLEX-Verbundes haben sehr deutlich gezeigt, dass ein strukturiertes Informations- und Wissensmanagement über die Firmengrenzen hinweg einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Dieser wird in Zukunft noch stärker wirken, sodass die Unternehmen versuchen müssen, über das, was bislang entwickelt wurde, hinaus, **universelle** Schnittstellen zu generieren, um Information und Wissen auch mit anderen Unternehmen jenseits des Verbundes teilen zu können. Es fehlen allerdings derzeit noch die technischen Möglichkeiten, diesen doch sehr grundsätzlichen Anforderungen zu genügen.

Schlussbemerkung

Abschließend sollen hier nochmals kurz zwei uns wichtig erscheinende Faktoren benannt werden, die zu kennen und frühzeitig ins Kalkül zu ziehen unseres Erachtens für die erfolgreiche Durchführung eines solch avancierten Vorhabens entscheidend sein kann.

1. Das Vorhaben hat sich dadurch ausgezeichnet, dass sich ein Typus kleiner mittelständischer Industrieunternehmen zur Entwicklung und Erprobung eines innovativen unternehmensübergreifenden Kooperationsvorhabens bereit gefunden hat, der sich bislang dazu nicht oder kaum in der Lage gesehen hatte. Größere Reorganisationsvorhaben im Verbund mehrerer Unternehmen – seien sie gefördert oder nicht – fanden und finden in aller Regel in und mit Großunternehmen oder größeren mittelständischen Unternehmen statt, die über eine gewisse Infrastruktur zur Planung, Durchführung und Kontrolle solcher Vorhaben oder zumindest über die personellen und sachlichen Mittel verfügen, diese aufzubauen. Als Teil und Ausschnitt eines weit größeren und umfassenderen betrieblichen Gesamtgeschehens ist diese Struktur – ebenso wie die mit ihrer Hilfe zu realisierende Zielsetzung – vergleichsweise unabhängig von den jeweils ganz konkreten und tagesaktuell sich verändernden ökonomischen Rahmenbedingungen der betreffenden Unternehmen. Dies dürfte sich auf die Kontinuität des für die Projektdurchführung abgestellten Personals und der bereit gestellten Mittel, aber auch auf die Kontinuität, mit der die einmal formulierte Aufgabe verfolgt werden kann, positiv auswirken.

Der hier behandelte Verbund hingegen setzte sich in der Mehrheit aus kleinen und Kleinstunternehmen mit 10–50 Beschäftigten zusammen, in denen die Projektarbeit in der Regel von den gleichen Personen getragen werden muss, die auch die Tagesarbeit zu bewältigen haben, und in denen Turbulenzen auf den Absatzmärkten, Boom- und Krisenphasen nicht nur unmittelbar auf alle Unternehmensbereiche und die Geschäftstätigkeit, ja Geschäftsfähigkeit, sondern darüber vermittelt auch auf das Projekt durchschlagen. Friktionen im Projektverlauf, Korrekturen bei der Mittelwahl bis hin zur (partiellen) Revision der Zielsetzungen sind die notwendige Folge. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie jederzeit damit rechnen müssen, bestimmte Aufgabenstel-

lungen nicht in der ursprünglich beabsichtigten Form und dem geplanten Umfang durchführen zu können, Projektbearbeiter abziehen, austauschen oder ihnen – zumindest vorübergehend – andere Aufgaben zuweisen zu müssen. Ferner können sich Finanzierungsengpässe auftun, die nicht überbrückbar sind und damit das gesamte Vorhaben gefährden können. Die Erfahrungen des Projekts haben gezeigt, dass eine wichtige Grundlage für den Erfolg eines Projekts die Offenheit für Veränderungen ist. Man muß den Mut haben, beschrittene Wege zu verlassen oder in ihrer Bedeutung zumindest zurückzustufen, aber auch den Mut, vor vermeintlich nicht zu überwindenden Schwierigkeiten nicht zurückzuweichen. Allerdings setzt dies einen langen Atem und die auf Vertrauen und dem Engagement aller Beteiligten beruhenden Hoffnung voraus, letztendlich zu einem alle befriedigenden Ergebnis zu gelangen. Ob der Atem auch unabhängig von der Tatsache der öffentlichen Förderung lang genug gewesen wäre, ist eine nur schwer zu klärende Frage.

2. Daraus folgend stellt sich die Frage, ob Unternehmen der Größenordnung, wie sie mehrheitlich in unserem Verbund vertreten waren, überhaupt in der Lage sind oder wären, ein vergleichbar avanciertes Programm ohne finanzielle (und administrative bzw. wissenschaftliche) Hilfestellung angehen und zu einem erfolgreichen Ende zu führen. Die Prozesse der Einigung auf gemeinsame Ziele, auf zu beschreitende Wege, die den jeweils ganz besonderen Bedingungen angepasst werden müssen, der Aushandlung von Kompromisslinien, der Verständigung darauf, mögliche Irrwege auch dann zu verlassen, wenn schon viel Geld und Energie hineingesteckt worden ist, der Entwicklung eines Klimas wechselseitigen Vertrauens und vieles andere mehr – all dies sind Prozesse, für die es kaum allgemeingültige Patentrezepte geben dürfte. Sie müssen vielmehr jeweils neu unter Aufwendung von viel Energie, Zeit und finanziellen Mitteln bewerkstelligt werden. Hier sind Ressourcen verlangt, die kaum ohne weiteres von Unternehmen der Größenordnung, wie sie im Verbund gegeben war, aus eigener Kraft aufgebracht werden können. Dabei hat das Projekt gezeigt, dass die Unternehmen im Verbund komplexe Aufgaben lösen können, wenn sie sich ihrer Potenziale bewusst werden und diese nutzen. Oder um mit den Worten eines Verbundmitglieds zu sprechen: „Die finanzielle Unterstützung erlaubte es uns, uns etwas zuzutrauen, und die Erfahrung, dass man es dann auch tatsächlich hinbekommt, gibt den Mut, davon ausgehend neue Ziele auch ohne Finanzierung anzupacken.“

Veröffentlichungen, Vorträge, Referate

- Deiß, Manfred (2001): Arbeitsrechtliche Spielräume für den zwischenbetrieblichen Personalaustausch im Unternehmensverbund einer Wertschöpfungskette – Eine Expertise, ISF München, August.
- Deiß, Manfred (2002): Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für einen überbetrieblich flexiblen Personalaustausch. In: V. Döhl; M. Deiß: Strategien überbetrieblicher Personalflexibilisierung, Bonn/Bielefeld, S. 29-41.
- Döhl, Volker (2002): Neue Formen überbetrieblicher Personalflexibilisierung im KMU-Verbund. In: V. Döhl; M. Deiß: Strategien überbetrieblicher Personalflexibilisierung, Bonn/Bielefeld, S. 7-27.
- Döhl, Volker (2002a): Wissensmanagement im KMU-Verbund. In: B. Lutz; H. Meier; B. Wiener: Neue Aufgaben an der Schnittstelle von Ingenieur- und Sozialwissenschaften – Dokumentation eines Dialogs, Forschungsberichte aus dem zsh (Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), 02-2, Anhang I, S. 40-60.
- Döhl, Volker (2002b): Das Projekt PERFLEX. In: „Erfahrungsaustausch Virtuelle Kooperationen – Virtuelle Organisationen“, Tagungsband eines Workshops des Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrums (DLR) und des Instituts für Technologie und Arbeit (TA) der Universität Kaiserslautern am 25. Juni 2002 in Kaiserslautern.
- Döhl, Volker; Deiß, Manfred (2002): Strategien überbetrieblicher Personalflexibilisierung. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, Bonn/Bielefeld (Kolloquien im BIBB; H. 1).
- Keller, Gustl (2002): PERFLEX – ein innovatives Projekt zur überbetrieblichen Personalflexibilisierung. In: PLUS (**P**roduktion von **L**eiterplatten **U**nd **S**ystemen), Heft 7.
- Lacker, Thomas (2002): Wissensmanagement im kleinen mittelständischen Unternehmen. Vortrag, Niedersächsischer Wirtschaftsabend 2002 – Wissensmanagement im Rahmen der Hannover-Messe.

- Lacker, Thomas (2002a): Neue Wege überbetrieblicher Personalflexibilisierung im Mittelstand. Vortrag in Forum 12: Neue Anforderungen an industrielle Fachkräfte, Karlsruher Arbeitsgespräche 2002, Tagungsband zur Veranstaltung am 14. und 15. März 2002 Stadthalle Karlsruhe, Forschungszentrum Karlsruhe, Technik und Umwelt, Wissenschaftliche Berichte FZKA-PFT 210, März, S. 364-366.
- Weißbach, Corinne (2002): Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen – Fertigungsmitarbeiter flexibel einsetzen. In: Markt & Technik, Heft 6.

Anhang

- Juristische Grundlagen
zum Mitarbeiter-Austausch A-1
- Checklisten A-19

Juristische Grundlagen zum Mitarbeiter-Austausch

(Dr. Manfred Deiß, ISF München)

Fragen des sog. „drittbezogenen Personaleinsatzes“, der in verschiedenen Formen wie Fremdfirmeneinsatz, zwischenbetrieblicher Mitarbeiter-Austausch, Arbeitnehmerüberlassung, echter Leiharbeit usw. erfolgen kann, stellen eine hochkomplexe Rechtsmaterie dar. Dies wird allein schon darin deutlich, dass Rechtskommentare zum Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) mit seinen nur 20 Paragraphen bis zu 800 Seiten umfassen. Grundlage der folgenden Ausführungen über arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für einen überbetrieblichen und zeitweiligen Mitarbeiter-Austausch sind die im Verbundprojekt PERFLEX gewonnenen Erfahrungen.*

Ausgangsüberlegungen

Im Zusammenhang mit einem über- bzw. zwischenbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch, wie er im Rahmen von PERFLEX angestrebt wurde, können allgemeine arbeitsrechtliche Regelungen des individuellen Arbeitsvertragsrechtes, des kollektiven Betriebsverfassungs- sowie des Tarifrechts von Bedeutung sein. Aber auch unternehmensspezifische Rechtsbedingungen wie etwa das Vorhandensein von Tarifbindung, von Betriebsräten und von eventuellen Betriebsvereinbarungen können relevant werden. Außerdem spielen arbeitsschutz-, haftungs- und konkurrenzrechtliche sowie natürlich auch datenschutz- und steuerrechtliche Aspekte eine Rolle. Dieser Beitrag konzentriert sich auf arbeitsrechtliche und hier vor allem auf arbeitnehmerüberlassungsrechtliche Fragen.

* Eine ausführlichere Erörterung findet sich in einer zu dieser Thematik erstellten Expertise (vgl. Manfred Deiß: Arbeitsrechtliche Spielräume für den zwischenbetrieblichen Personalaustausch im Unternehmensverbund einer Wertschöpfungskette, ISF München, August 2001).

Zuvor ist jedoch auf einen Aspekt hinzuweisen, der für das Verständnis von arbeitsrechtlichen Regelungen wichtig ist und gerade im Kontext mit überbetrieblichen Personalaustauschformen nicht vergessen werden darf, insbesondere dann, wenn in solchen Vorschriften Hemmnisse für die Durchführung bestimmter wirtschaftlicher und personalpolitischer Aktivitäten gesehen werden: Arbeitsrechtliche Regelungen haben im Grunde vor allem drei Zielsetzungen; sie sollen

- **Regelungsklarheit und Rechtssicherheit** für die arbeitsvertraglichen und kollektivrechtlichen Beziehungen und für den konkreten Umgang zwischen den Vertragspartnern herstellen,
- **eine allgemeine Gültigkeit** der Regelungen und Rahmenbedingungen für alle oder möglichst viele miteinander konkurrierende Unternehmen und Arbeitnehmer garantieren, damit beide Seiten sicher planen und langfristig kalkulieren können und im Wettbewerb (und vor Gericht) gleich behandelt werden, und schließlich
- **Schutzrechte und Rechtsansprüche für die Arbeitnehmer einräumen**, die im Vergleich zu den Arbeitgebern eine strukturell schwächere Stellung auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb besitzen.

Der letzte Punkt gilt ganz besonders auch für das **Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)**:

Beim AÜG geht es darum, die arbeits-, sozial- und gewerberechtlichen Voraussetzungen der legalen gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung relativ genau zu konkretisieren, um illegale Leiharbeit und damit auch Schwarzarbeit zu bekämpfen; beides dient vor allem auch dem Sozialschutz der an andere Firmen überlassenen Arbeitnehmer und der sozialverträglichen Regulierung ihrer Arbeitsbeziehungen.

Dabei spielt bei diesen Regelungen noch nicht einmal der Schutz vor allzu häufigem fremdbestimmtem Wechsel zwischen Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebungen, vor dem plötzlichen und häufigen Herausreißen aus der Kollegengemeinschaft, vor dem Verlust der gewohnten sozialen Kontakte oder die Vermeidung von Überforderung durch immer wechselnde Arbeits- und Qualifikationsanforderungen etc. eine wesentliche Rolle. Vielmehr geht es vorrangig darum, durch solche Vorschriften im Interesse der Beschäftigten auch im Fall des – regelmäßigen oder gelegentlichen – Arbeitseinsatzes in fremden Firmen stabile Arbeitsverhältnisse und Einkommensansprüche zu sichern und Missbrauch zu unterbinden.

Auch im Laufe der Projektarbeiten von PERFLEX ist deutlich geworden, dass die für eine überbetriebliche Personalflexibilisierung angedachten Lösungen häufig sehr situativ ausgelegt und deshalb mit wechselnden oder unterschiedlichen Situationen und Gegebenheiten der am Verbund beteiligten Unternehmen nicht immer kompatibel sind. Damit ein überbetrieblich flexibler Mitarbeiter-Austausch aber **nachhaltig** im Rahmen eines dauerhaften Unternehmensverbunds praktiziert werden kann, müssen sich die dafür zu entwickelnden rechtlichen und organisatorischen Modelle auch für unterschiedliche, im Zeitablauf wechselnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen eignen. Ein Überblick über die in diesem Zusammenhang denkbaren bzw. in der Empirie vorgefundenen Rechtskonstruktionen kann eine erste Orientierungshilfe für mögliche und geeignete Alternativen liefern.

Vorfindbare arbeitsrechtliche Lösungsformen des überbetrieblichen Personaleinsatzes

Die vorgefundenen Lösungsformen stellen zumeist eine Antwort auf bestimmte betriebliche oder branchenbezogene Problemlagen dar. Sie haben sich vielfach in Reaktion auf spezifische Situationen von Unternehmen, Branchen oder Regionen und in Abhebung oder Abgrenzung zum Instrument der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung herausgebildet.

Überbetriebliche Arbeitskräftepools

Schon seit längerem gibt es die verschiedentlich – auch im europäischen Ausland – verwirklichte Idee überbetrieblicher Arbeitskräftepools. In Deutschland wurden sie zunächst fast ausschließlich in der Hafenbranche realisiert. Ziel war es, eine flexible Reserve für Schwankungen im Arbeitsanfall zu schaffen. Spätere Überlegungen richteten sich angesichts von Betriebsstilllegungen und Massenentlassungen Ende der 70er-, Anfang der 80er-Jahre auf den Aufbau von Qualifizierungs- und Innovationspools für von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitskräfte.

Im Zuge des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern gewann die Idee von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften dann zwangsläufig größeres arbeitsmarktpoliti-

sches Gewicht. Dabei ging es aber vor allem darum, nicht (bzw. nicht mehr) beschäftigten Arbeitnehmern einen zeitweiligen Arbeitseinsatz und eine Qualifizierung für eine anschließende dauerhafte Beschäftigung zu ermöglichen.

Solche Poolkonstruktionen eignen sich freilich kaum für Formen der Personalflexibilisierung, wie sie im Rahmen des Verbundprojekts PERFLEX angestrebt werden, selbst wenn man die Möglichkeit nicht ausschließt, dass der Verbund um weitere Unternehmen vergrößert werden könnte.

Einsatz von Leiharbeitnehmern und sog. Flexipools

Ein anderes Instrument stellt der Einsatz von Leiharbeitskräften dar. Vorrangig in Dienstleistungs- und in Angelerntenbereichen wurden von vielen Betrieben im Verlauf des vergangenen Jahrzehnts immer häufiger Flexibilitätslösungen auf der Grundlage des Einsatzes von Leiharbeitnehmern gesucht. Dabei handelt es sich rechtstechnisch um die Nutzung „unechter Leiharbeit“ über Zeitarbeitsfirmen, die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung betreiben.

Sicherlich lassen sich in vielen Unternehmen mit dem Einsatz von Leiharbeitern bestimmte, wenn auch begrenzte Ziele eines überbetrieblich flexiblen Personaleinsatzes realisieren, wie z.B. das Auffangen von Arbeitsspitzen, von unvorhersehbarem Personalausfall etc. Allerdings sind damit wohl kaum die von den Unternehmen in PERFLEX angestrebten Flexibilisierungsabsichten zu erreichen, richten sich diese doch auf einen kurzfristig möglichen Mitarbeiter-Austausch innerhalb des Verbundes, der zugleich Nachhaltigkeit in der qualitativ anspruchsvollen Erbringung von Arbeitsleistungen gewährleistet, wie sie eben vor allem vom Einsatz der eigenen Mitarbeiter in den anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette erhofft wird.

Eine in eine ähnliche Richtung gehende, wenn auch seltener genutzte Möglichkeit des flexiblen Personaleinsatzes ist im Einsatz von sog. „Flexipools“ aus studentischen Arbeitskräften in der Produktion zu sehen, die nur für das eigene Unternehmen außerbetrieblich organisiert werden. Dieses in verstärktem Maße von Großbetrieben, etwa in der Automobilindustrie, zur flexiblen Abdeckung von zeitweiligen Kapazitätslücken in der Produktion vorgesehene und genutzte Instrument dürfte allerdings ebenfalls für einen Verbund aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wie er in PERFLEX gegeben ist, auszuschließen sein.

Mit den Gewerkschaften entwickelte Lösungsformen

Formen des überbetrieblich flexiblen Personaleinsatzes wurden und werden auch von den Gewerkschaften angeregt bzw. gemeinsam mit der Arbeitgeberseite entwickelt und getragen.

(a) Schon seit längerem werden von den Gewerkschaften sog. **Beschäftigungsgesellschaften** initiiert. Dabei handelt es sich um Arbeitskräftepools, die bei ihnen beschäftigte Mitarbeiter zur Abdeckung von Personalengpässen der am Pool beteiligten Unternehmen für die Durchführung gesellschaftlich wichtiger, qua ABM finanzierter Projektarbeiten oder für Qualifizierungs- und Diversifikationsprojekte zur Verfügung stellen. Solche Pools, die gewissermaßen von den beteiligten Unternehmen und von AFG-Mitteln finanziert werden, können umgekehrt auch Mitarbeiter, die bei diesen Unternehmen beschäftigt sind, vorübergehend bei sich einsetzen oder weiterbilden, wenn in den Unternehmen Auftragsmangel besteht, und auf diese Weise deren Qualifikationsbedarf bedienen.

(b) Andere, wenn auch offensichtlich singuläre und wenig bekannte Lösungen finden sich in Form von **Personalgesellschaften**, die auf der Basis von Tarifverträgen mit dem Ziel eines flexiblen Personaleinsatzes zwischen bestimmten Unternehmen der gleichen Branche oder gar des gleichen Konzernunternehmens gebildet werden.

Dabei handelt es sich jedoch weder um eine Konzernleihe, wie sie in § 1 Abs. 3 Nr. 2 AÜG für vorübergehende Überlassung von Arbeitnehmern zwischen Konzernunternehmen vorgesehen ist, ohne dass es dazu einer Erlaubnis nach dem AÜG bedarf, noch um eine konzerneigene Personalführungsgesellschaft, die praktisch für alle Konzernunternehmen die Personalverwaltung übernimmt.

Bei dem in der Empirie vorgefundenen, ziemlich atypischen und bislang eher einmaligen Fall einer derartigen Personalgesellschaft, die auch von der örtlichen Arbeitsverwaltung abgesegnet wurde, findet vielmehr echte Arbeitnehmerüberlassung an drei andere Unternehmen desselben Konzerns statt, die diese Personalgesellschaft gemeinsam gegründet haben und finanziell tragen. Die Belegschaftsgrößen dieser Konzernunternehmen liegen allerdings im 1000er-Bereich. Für diese Lösung war eine tarifvertragliche Vereinbarung zwingend notwendig.

(c) Ebenfalls bislang eher selten sind Beispiele, in denen ein **Tarifvertrag zur Überlassung von Arbeitnehmern zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen** geschlossen wird. Gemäß § 1 Abs. 3 Nr. 1 AÜG ist dafür keine Erlaubnis des Landesarbeitsamtes nach dem AÜG erforderlich. In einem solchen Fall ermöglicht z.B. ein entsprechender Tarifvertrag in einer Teilbranche des metallverarbeitenden Sektors, dass zwischen ca. acht Firmen wechselseitig Belegschaftsmitglieder überlassen werden können, wenn diese der Überlassung schriftlich zustimmen.

Auch alle diese Lösungen stellen schon wegen der dafür erforderlichen Größenordnungen, vor allem aber auch wegen der fehlenden Tarifbindung der meisten Verbundunternehmen in PERFLEX keine geeignete Alternative dar; in solchen Tarifverträgen lassen sich jedoch Anhaltspunkte für die Entwicklung eines eigenen Modells des überbetrieblich flexiblen Mitarbeiter-Austauschs finden.

Die Arbeitsgemeinschaft nach dem AÜG

Eine weitere Möglichkeit für einen überbetrieblichen Personaleinsatz ist im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) nach dem AÜG gegeben, zu der von den Gemeinschaftsunternehmen Arbeitnehmer abgeordnet werden können. Dabei handelt es sich laut Gesetz **um keine erlaubnispflichtige Überlassung**, wenn vier Voraussetzungen erfüllt werden:

- Jeder Arbeitgeber, der abordnen will, muss Mitglied der ARGE sein;
- eine solche ARGE muss zur Herstellung eines Werkes gegründet worden sein, für das
- alle Mitglieder selbständige Vertragsleistungen erbringen, und
- für alle Mitglieder der ARGE müssen Tarifverträge desselben Wirtschaftszweiges gelten.

Auf die mit der Interpretation dieser Voraussetzungen verbundenen rechtlichen Schwierigkeiten kann hier nicht näher eingegangen werden; allerdings zeigt sich, dass die in PERFLEX anvisierten Formen des überbetrieblichen Personaltransfers damit schwerlich hätten verwirklicht werden können, weil sie diese Voraussetzungen nur teilweise und nur bedingt erfüllen.

Echte Leiharbeit

Eine für Einzelbetriebe mögliche, allerdings nur unsystematisch und nur gelegentlich nutzbare Alternative der Arbeitnehmerüberlassung ist in der echten Leiharbeit zu sehen, die nicht vom AÜG erfasst würde. Dabei handelt es sich um die einmalige, nicht auf geplante Wiederholung gerichtete und zeitlich begrenzte – damit also nicht gewerbsmäßige – Überlassung von Arbeitnehmern zur Arbeitsleistung in einem anderen Betrieb. Die systematisch vorgesehene, wenn auch kurzfristige und kurzzeitige Ausleihe von Mitarbeitern stellt daher keinesfalls echte Leiharbeit dar.

Fremdfirmeneinsatz aufgrund bilateraler Werk- oder Dienstleistungsverträge

Eine Form des drittbezogenen Personaleinsatzes ist auch der Einsatz von Fremdfirmen bzw. von deren Mitarbeitern aufgrund von Werk- oder Dienstleistungsverträgen zwischen einzelnen Unternehmen. Dieses rechtliche Instrument bietet zwar die Möglichkeit zum Einsatz eigener Arbeitnehmer in anderen Betrieben. Dabei geht es aber nur um die Erfüllung vertraglich vereinbarter Werk- oder Dienstleistungen, die von diesen Arbeitnehmern unter der Anweisungsbefugnis des Unternehmens erbracht werden, bei dem sie arbeitsvertraglich beschäftigt sind. Es handelt sich keinesfalls um Arbeitnehmerüberlassung, weil der Arbeitseinsatz gerade nicht im Rahmen der Betriebsorganisation und nicht unter Anweisung des Fremdmanagements erfolgt. Eine solche Konstruktion eignet sich deshalb kaum für einen zwischenbetrieblichen Personaltransfer im Sinne des Vorhabens PERFLEX.

Zwischenbetriebliche Formen der Zusammenarbeit

Im Gegensatz zum überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch auf der Fertigungsebene ist die betriebsübergreifende Kooperation bzw. der Personaltransfer auf der Ebene der (hoch)qualifizierten Arbeitnehmer grundsätzlich weniger als ein arbeitsrechtliches Problem zu betrachten. Denn ein solches Informations- und Innovationsmanagement, wie es in PERFLEX durchgeführt wurde, also die Zusammenarbeit zwischen Beschaffungsmanagern, Entwicklungsingenieuren, Qualitätsmanagern etc. findet in anderen Branchen schon seit längerer Zeit im Rahmen spezifischer zwischenbetrieblicher oder gar unternehmensübergreifender Kooperationsvereinbarungen statt (z.B. im

Rahmen von Simultaneous-Engineering-Projekten von Automobilherstellern). Innerhalb einer derartigen, z.T. über längere Zeit erfolgenden überbetrieblichen Zusammenarbeit agieren alle Beteiligten allerdings immer als Vertreter ihres eigenen Unternehmens, sie bleiben dabei also immer auch dessen Arbeitnehmer. Die Frage nach den rechtlichen Rahmenbedingungen für den überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch richtet sich hier weniger auf Aspekte des Arbeitsrechts im engeren Sinne oder des AÜG als vielmehr auf Regelungen der Arbeitnehmerhaftung und der wechselseitigen Unternehmenshaftung hinsichtlich Vertrauensschutz, betrieblicher Störungen, Know-how-Schutz etc.

Mit zwei (oder mehr) Arbeitgebern zugleich abgeschlossene Arbeitsverträge

Schließlich ist als eine weitere Konstruktion für einen drittbezogenen Personaleinsatz der gleichzeitige Abschluss von zwei (bzw. mehr) Arbeitsverträgen durch den Arbeitnehmer in Betracht zu ziehen. Damit lassen sich theoretisch – zumindest partiell – bestimmte Aspekte des zwischenbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs abdecken, zumal diese Konstruktion keine Arbeitnehmerüberlassung darstellt. In diesen Fällen wird z.B. zwischen einem Arbeitnehmer und zwei Unternehmen jeweils ein Arbeitsvertrag geschlossen, wobei einer als dominant anzusehen ist. Dominanter Arbeitgeber ist der, bei dem der Arbeitnehmer in der Regel arbeitet. Dieses Arbeitsverhältnis ruht aber dann, wenn er vom zweiten Arbeitgeber für einen bestimmten Zeitraum angefordert und dafür vom ersten Arbeitgeber freigestellt wird. Voraussetzung für ein solches Freistellungsverfahren ist eine eigene Vereinbarung zwischen den Arbeitgebern.

Der bloße Austausch von Fertigungskräften zwischen arbeitsprozessbezogen ähnlich strukturierten Unternehmen im Sinne eines Peak-Managements könnte eine solche Konstruktion naheliegen. Ohne hier auf die Problematik einzugehen, die sich mit einer solchen arbeitsvertraglichen Situation für die betroffenen Arbeitnehmer verbinden kann, ist grundsätzlich durchaus vorstellbar – wenn auch sehr viel schwieriger realisierbar – dass der Einsatz von Produktionsmitarbeitern auch in mehr als zwei Unternehmen einer Wertschöpfungskette praktiziert wird, sofern dies deren Qualifikationsanforderungen erlauben.

Schlussfolgerungen für eine geeignete Lösung des überbetrieblich flexiblen Mitarbeiter-Austauschs

Angesichts der dargestellten arbeits- und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen und der möglichen Rechtskonstruktionen des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austauschs lassen sich für den Fall der Zielsetzungen des Projekts PERFLEX bzw. der Verbundunternehmen folgende Schlussfolgerungen ziehen:

(1) Grundsätzlich ermöglichen die bestehenden Rechtsvorschriften **keine einfache und unbürokratische Lösung** für eine überbetriebliche Personalflexibilisierung. Die arbeitsrechtlichen und insbesondere die Bestimmungen des AÜG orientieren sich beim drittbezogenen Personaleinsatz vor allem aus Sozialschutzgründen einerseits an größeren und/oder an tariflich gebundenen Unternehmen und andererseits – bei der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung – vorrangig an Zeitarbeitsfirmen, die ausschließlich den Verleih von Arbeitskräften betreiben.

Zwar sind in jüngerer Zeit sowohl die bürokratischen Hürden als auch die Voraussetzungen für eine gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung etwas herabgesetzt bzw. erleichtert worden, um sowohl dem der Tendenz nach vermehrtem Einsatz von Leiharbeitnehmern als auch den Bedürfnissen vor allem kleinerer Unternehmen Rechnung zu tragen (z.B. Verlängerung der Ausleihzeiten, Kleinbetriebsregelung bei drohender Kurzarbeit und drohenden Entlassungen). Darüber hinaus wächst die Zahl der sog. Mischbetriebe ständig an, die neben ihren eigentlichen und deshalb vorrangigen wirtschaftlichen Aktivitäten zunehmend auch bei ihnen angestellte und tätige Arbeitnehmer temporär an andere Betriebe verleihen.

Dennoch bleibt festzuhalten: Für die in PERFLEX verfolgten Intentionen – nämlich über eine Wertschöpfungskette aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen hinweg möglichst kurzfristig und für unterschiedliche Zeiträume und personalpolitische Zwecke (von der bloßen Aushilfe bis hin zur Bildung verbundinterner virtueller Teams) zwischen den beteiligten Firmen einen flexiblen Personaleinsatz zu praktizieren, und zwar vor allem um die einzelnen Betriebe wie auch den Wertschöpfungsverbund insgesamt im Wettbewerb zu stärken – für diese Zielsetzung bietet die Rechtsordnung keine geeigneten Rechtskonstruktionen an und es finden sich dafür bislang auch keine passenden Vorbilder in der Praxis.

(2) Auch hat sich im Laufe des Projekts gezeigt, dass für die beiden Konzepte des Peak-Managements und des Innovations- bzw. Informationsmanagements offensichtlich **verschiedene vertragliche Konstruktionen** zwischen den beteiligten Unternehmen und zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern sinnvoller erscheinen als eine einheitliche Rechtskonstruktion.

(3) Für die Konzipierung eines geeigneten Modells ist generell auch entscheidend, inwieweit ein entsprechender Unternehmensverbund aus **Unternehmen mit oder ohne Tarifbindung bzw. mit oder ohne Betriebsrat** besteht, insbesondere dann, wenn in den Verbund Unternehmen einbezogen werden, die diesbezüglich unterschiedliche Voraussetzungen aufweisen.

(4) Wenn man innerhalb eines Unternehmensverbundes einen **Mitarbeiterpool** aus flexibel einsetzbaren Mitarbeitern bilden will, so sind grundsätzlich zwei Möglichkeiten denkbar:

Entweder es handelt sich um eine **Auswahl von Mitarbeitern**, die für einen drittbezogenen Personaleinsatz im Verbund geeignet und dazu bereit sind: Diese könnten dann zum einen auf der Basis **mehrerer individueller Arbeitsverträge** (dies wäre keine Arbeitnehmerüberlassung), zum anderen auf dem Wege der **Abordnung** (also in Form gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung) zwischen den Betrieben ausgetauscht werden; letzteres aber würde ohnehin, weil bestimmte Voraussetzungen fehlen (wie z.B.: tarifvertragliche Grundlagen; die Absicht, dadurch Kurzarbeit oder Entlassungen zu vermeiden) eine Erlaubnis nach dem AÜG erfordern.

Oder aber es handelt sich um einen **echten Personalpool**, der von mehreren oder allen Verbundpartnern getragen würde: Dafür wäre dann eigens eine Gesellschaft zu gründen, mit der die betroffenen Mitarbeiter eigene Arbeitsverhältnisse abschließen müssten. Für eine solche externe Poollösung und den damit verbundenen erheblichen Gründungs-, Koordinierungs- und Verwaltungsaufwand dürfte es den beteiligten Unternehmen aber angesichts des angestrebten Umfangs an Arbeitnehmerüberlassungsfällen sicherlich an der „kritischen Masse“ an verleihbaren Mitarbeitern und am voraussichtlichen Bedarf von Arbeitnehmerüberlassungsfällen fehlen, ganz zu schweigen von dem damit verbundenen organisatorischen und vor allem finanziellen Aufwand etwa im Fall von Unterauslastungssituationen. Eine solche Personalgesellschaft würde zudem ebenfalls eine Erlaubnis nach dem AÜG benötigen.

Aber auch die unter der ersten Möglichkeit genannten beiden Konstruktionen (mehrere Arbeitsverträge oder bloße Abordnung) sind für die Erreichung kurzfristiger Personaleinsatzflexibilität

über die gesamte Wertschöpfungskette bzw. über mehrere Unternehmen hinweg wohl auszu-schließen, erfordern sie doch vor allem eine große Bereitschaft der Mitarbeiter und einen nicht unerheblichen Mehraufwand für die Buchhaltung und die Personalverwaltung der Unternehmen.

(5) Angesichts der Tatsache, dass im Verbund von PERFLEX mehrere kleinere Unternehmen be-teiligt sind, ist der Vollständigkeit halber darauf hinzuweisen, dass § 1a AÜG **für Kleinbetriebe unter 50 Beschäftigten explizit eine einfachere Möglichkeit** der gewerbsmäßigen Arbeit-nehmerüberlassung eröffnet: Bei drohender **Kurzarbeit oder Entlassung** genügt eine bloße An-zeige gegenüber dem Landesarbeitsamt, um bis zur Dauer von 12 Monaten gewerbsmäßig Ar-beitnehmer an andere Unternehmen ausleihen zu können. Eine Erlaubnis ist dafür nicht erforder-lich. Dies wäre für solche Betriebe grundsätzlich zwar eine in jedem Einzelfall der Ausleihe nutz-bare rechtliche Alternative; sie eignet sich aber generell nicht für einen systematisch geplanten und wiederholten Mitarbeiter-Austausch in einem größeren Verbund von KMU, wie er in PERFLEX – und zwar auch ohne drohende Kurzarbeit oder Entlassungen – anvisiert war.

(6) Auch die Idee der **Arbeitsgemeinschaft** stellt – vor allem für das **Peak-Management** auf der Produktionsebene – keine passende und vor allem keine einfach realisierbare Lösung zur überbetrieblichen Personalflexibilisierung dar. Denn gegenseitige Personalausleihe stellt eben kein „Werk“ einer ARGE im Sinne des Gesetzes dar; außerdem fehlt es an der nach § 1 Abs. 1 AÜG notwendigen Gültigkeit eines Tarifvertrages.

(7) Dagegen wäre für das **Informationsmanagement**, also den Mitarbeiter-Austausch auf der Ebene der qualifizierten Kräfte, die Gründung einer ARGE, je nach Funktion und Leistungsbeitrag der betroffenen qualifizierten Mitarbeiter, eine theoretisch denkbare Lösung, sieht man einmal vom Tariferfordernis ab, das in PERFLEX nicht erfüllt wäre. Dazu müssten dann aber neben den angestrebten Innovationstransferleistungen auch ergebnisorientierte Leistungsbeiträge aller Ver-bundmitglieder zu einem gemeinsamen Werk erbracht werden (wie etwa zu einer Datenbank, zu einem verbundübergreifenden PPS-System etc.).

(8) Ein Mitarbeiter-Austausch zum Zwecke des Informationsmanagements bzw. des überbetrieb-lichen Innovationstransfers lässt sich jedoch immer auch auf der Ebene **bloßer unternehmens-übergreifender Zusammenarbeit** (durch wechselseitige Betriebs- und Informationsbesuche, durch gemeinsame Projektarbeit etc.) oder über **normale Dienst- und Werkleistungen** im an-

deren Unternehmen realisieren. Die rechtlichen Schwierigkeiten eines drittbezogenen Personaleinsatzes sind auf dieser Ebene sicherlich geringer einzuschätzen. Weil aber auch hier im Einzelfall die Grenzen zwischen Dienstleistung und Leiharbeit fließend sein können, beantragen offenbar zahlreiche – auch große – Unternehmen rein vorsorglich eine AÜ-Erlaubnis, ohne davon tatsächlich bzw. systematisch Gebrauch machen zu wollen.

(9) Auf Grund dieser Erkenntnisse blieb, zumindest für die in PERFLEX angestrebten Ziele des flexiblen Personaltransfers, nur die Möglichkeit, sich der verfügbaren und sinnvoll handhabbaren Rechtsmöglichkeiten zu bedienen. Als Instrument bot sich insbesondere die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung bei Mischbetrieben an, unter deren Kategorie auch die Unternehmen des Projektverbundes PERFLEX fallen. **Dementsprechend ließ sich ein eigenes Modell des überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausches im KMU-Verbund auf der Basis der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung konzipieren.**

Hierzu musste, weil die aufwändige Gründung einer eigenen Personalgesellschaft für einen Verbund wie PERFLEX nicht in Frage kam, **jedes Unternehmen** bei der Arbeitsverwaltung **eine Erlaubnis** beantragen bzw. es musste ein entsprechendes gemeinsames Modell von der Arbeitsverwaltung geprüft und für die beteiligten Unternehmen jeweils eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung gemäß § 2 ff. AÜG eingeholt bzw. erteilt werden. Das Gros der Verbundunternehmen, die einen solchen zwischenbetrieblichen Personaltransfer auch praktizieren wollen bzw. in Ansätzen praktizierten, hat deshalb die Erlaubnis zur gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung beantragt. Mit einem solchen Konzept der verbundinternen Arbeitnehmerüberlassung, insbesondere mit dem Ziel eines mehrere Unternehmen umfassenden Personalaustauschmodells, verband sich allerdings ein mehr oder weniger **erheblicher bürokratischer und organisatorischer Aufwand**, der zudem mit Kosten verbunden war. Für eine breite Übertragbarkeit des Konzepts, insbesondere im KMU-Bereich, kann sich dies zu einem entscheidenden Hemmnis entwickeln.

Kontroll-Listen für den Mitarbeiter-Austausch nach dem AÜG

- Aufwand für gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung
- Beantragung einer Erlaubnis für Arbeitnehmerüberlassung
- Vertragliche Grundlagen der Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen eines Modells zum überbetrieblichen Personaleinsatz
- Angaben, die der (Leih-)Arbeitsvertrag enthalten muss

■ Aufwand für gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung

(gilt für jedes Verbundunternehmen, das am überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch teilnimmt)

- Vorlage bestimmter Bescheinigungen und Erklärungen (Formularvordrucke) für Beantragung
- Entwurf zulässiger Arbeits- und Überlassungsverträge – wichtiger Bestandteil eines verbundinternen Modells zum überbetrieblichen Mitarbeiter-Austausch
- Gebührenzahlungen
- Erfüllung gesetzlicher sowie statistischer Meldepflichten
- Duldung behördlicher Überprüfungen vor Ort
- Ggf. vorläufige Erlaubniserteilung, wenn Unterlagen fehlen
- Bearbeitungsdauer: ca. acht Wochen, wenn keine Komplikationen
- Erlaubnis befristet auf ein Jahr, nach drei Jahren ohne Beanstandungen unbefristet möglich (Gebühr)

Wichtig:

- Mit Erlaubniserteilung ist es nicht getan, die Erlaubnisvoraussetzungen des AÜG müssen durchgehend bei jedem Fall der Arbeitnehmerüberlassung beachtet werden.
- Dies erfordert auch für Mischbetriebe die Einrichtung eines eigenen Verwaltungs- und Meldeprocedures für die Vorgänge der Arbeitnehmerüberlassung in jedem Unternehmen.

■ Beantragung einer Erlaubnis für Arbeitnehmerüberlassung

Vorzulegen sind beim Landesarbeitsamt:

- Antrag auf Erlaubnis für AÜ
- Beleg über bezahlte Gebühr
- Bei juristischen Personen Gesellschaftsvertrag, Satzung, Statut
- Für den Antragsteller, Geschäftsführer, Vorstand etc.:
 - Führungszeugnis
 - Lebenslauf
 - Auszug aus Gewerbezentralregister
- Für das antragstellende Unternehmen:
 - Auskunft über Einträge im Schuldnerverzeichnis des Amtsgerichts
 - Auszug aus Gewerbezentralregister
 - Auszug aus Handelsregister
 - Gewerbeanmeldung bzgl. Arbeitnehmerüberlassung
- Bescheinigungen der Berufsgenossenschaft und der Krankenkassen (insbes. bzgl. Erfüllung von Melde- und Zahlungspflichten)
- Einverständniserklärung bzgl. Finanzamtsauskünften
- Kreditbestätigung einer (Haus-)Bank
- Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung
- Muster des Arbeitsvertrages für die zu überlassenden Arbeitnehmer sowie des Überlassungsvertrages mit den entleihenden Firmen

- Vertragliche Grundlagen der Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen eines Modells zum überbetrieblichen Personaleinsatz
 - Arbeitsvertrag muss grundsätzlich Möglichkeit des drittbezogenen Personaleinsatzes vorsehen (ggf. durch Vertragsergänzung)
 - Überlassungsvertrag zwischen Verleiher und Entleiher:
 - Schriftlich
 - Bestehen einer Erlaubnis
 - Muss sämtliche Abmachungen zur Personalbeschaffung, Überlassungsvergütung, Verleihzeiten, Risikoverteilung, Haftungsbeschränkungen etc. enthalten
 - Im Falle einer Arbeitnehmerüberlassung im Projektverbund wird die vertragliche Vereinbarung deutlich von den üblichen Überlassungsverträgen der Zeitarbeitsfirmen abweichen

- Der (Leih-)Arbeitsvertrag muss folgende Angaben enthalten
 1. Daten des Arbeitgebers, der Erlaubnisbehörde und zur Erlaubnis, Daten und Adresse des Arbeitnehmers
 2. Zeitpunkt und Ort des Vertragsabschlusses
 3. Beginn und Dauer des Arbeitsverhältnisses, evtl. Befristungsgründe
 4. Tätigkeits- und Qualifikationsmerkmale
 5. Pflicht zur drittbezogenen Arbeitsleistung, ggf. an verschiedenen Orten
 6. Kündigungsfristen
 7. Zusammensetzung, Höhe, Fälligkeit und Zahlungsweise des Arbeitsentgelts
 8. Leistungen bei Krankheit, Urlaub etc.
 9. Arbeitszeit, Urlaubsdauer, ggf. gültige Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen
 10. Sonstige Abmachungen (Kreis der Einsatzfirmen, Zeitdauer, Häufigkeit der Ausleihe, Aufwendungsersatz etc.)

- Aushändigung des Vertrags und eines Merkblatts der Erlaubnisbehörde an den Arbeitnehmer

Übersicht über die Checklisten

Checklisten **Vorbereitungsphase**

- *Kooperation planen* A-20
- *Partner suchen und auswählen* A-21

Checklisten **Strategische Kooperation**

- *Vertrauen aufbauen* A-22
- *Regelungen treffen* A-23
- *Lenkungskreis* A-24

Checklisten **Wissensmanagement**

- *Wissenspotenziale identifizieren* A-25
- *Wissen teilen und verteilen* A-26
- *Wissen speichern und nutzen* A-27

Checklisten **Peak-Management**

- *Vorarbeiten* A-28
- *Mitarbeiter auswählen – PA vorbereiten
(Schwerpunkt verleihendes Unternehmen)* A-29
- *Arbeiten festlegen – Einsatz vorbereiten
(Schwerpunkt entleihendes Unternehmen)* A-30
- *Leistungen erfassen und verrechnen* A-31
- *Problembereiche* A-32

Checkliste **Vorbereitungsphase**
Kooperation planen

Kooperation
sinnvoll

	Ja	Nein
Werden überwiegend Zulieferprodukte hergestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht bereits engerer Kontakt zu Unternehmen der Branche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergeben sich strategische Vorteile aus Sicht der GL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehören viele Unternehmen zur Wertschöpfungskette?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht ein hoher Wettbewerbsdruck? Kann die Leistung bei vielen Unternehmen eingekauft werden bzw. ist die Leistung einfach vergleichbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es nur wenige Kunden (überwiegend große Unternehmen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwarten die Kunden künftig verstärkt Systemlösungen, die im eigenen Unternehmen nicht voll erbracht werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragen die Kunden Innovationen nach bzw. können eigene Innovationen in den Markt gebracht werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei **mehr als 4 Nein** sollte die Kooperation nochmals hinterfragt werden oder die Partner und Zielmärkte neu definiert werden!

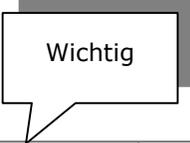
Checkliste **Vorbereitungsphase**
Partner suchen und auswählen

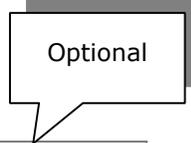
Kooperation
sinnvoll

	Ja	Nein
Ist die Firmengröße der Partner ähnlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann eine realistische Potenzialanalyse der anvisierten Kooperation (schriftlich) ausgearbeitet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann das wirtschaftliche, technische und strategische Potenzial der Kooperation firmenindividuell dargestellt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann offen mit dem (den) Verbundpartner(n) das wirtschaftliche, technische und strategische Potenzial diskutiert werden; werden auch Zahlen offengelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können die firmenindividuellen Vor-/Nachteile benannt und dann offen mit dem (den) Verbundpartner(n) diskutiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann eine Kosten-/Nutzenanalyse der anvisierten Kooperation (schriftlich) ausgearbeitet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können die Gesprächspartner voll entscheiden bzw. sind sie Mitglieder der GL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt zumindest auf den Ebenen 1 und 2 der Kooperationspartner die "menschliche Chemie"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste **Strategische Kooperation** *Vertrauen aufbauen*

Vertrauen ist ein schwer definierbarer Begriff, daher kann diese Checkliste nur als Anhaltspunkt dienen.


 Wichtig


 Optional

Grundsätzliche Ziele der Kooperation klar vereinbaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Visionen entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn für jedes Unternehmen muss klar sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Treffen der GL vereinbaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegenseitige Firmenbesuche, um das Partnerunternehmen und dessen Situation besser kennenzulernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Treffen während „heißer Phasen“ des Tagesgeschäfts oder wenn Problemlösungen anstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Chemie“ zwischen den Verantwortlichen muss stimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Strategische Kooperation**
Regelungen treffen

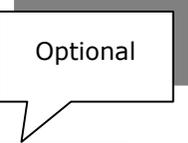
Wichtig

Optional

Die mittel- bis langfristige Tragfähigkeit der Kooperation prüfen: Sowohl Kooperationsinhalte wie auch Kooperationszeiträume müssen genügend "Schwungmasse" enthalten, damit die Kooperation auch magere Zeiten überstehen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein „Ehrenkodex“, der schriftlich oder auch nur verbal festgelegt ist, kann helfen die Kooperation zu leben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechte für die Nutzung gemeinsamer Entwicklungen festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelungen für die Einbindung neuer Partner festlegen (wird zugelassen, wird unter Bedingungen zugelassen, wird nicht zugelassen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorkehrungen treffen für den Fall des Scheiterns der Kooperation: Faire Festlegungen über die Art und Weise der Liquidation treffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten für einen Ausstieg vorsehen für den Fall, dass Partner nicht mehr aktiv an der Kooperation mitarbeiten oder diese blockieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Strategische Kooperation**
Lenkungskreis

			
Feste Aufgaben in der Kooperation festlegen und Verantwortlichkeiten definieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stufenweise, kontrollierbare "roadmap" für die Kooperation festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Schlichtungsverfahren bei Konflikten festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Festlegen und klarstellen: Wer bringt was ein, wer hat was zu erwarten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Art des Auftritts nach außen festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Kontakte auf Ebene 1 (GL) und Ebene 2 (technische Leitung, technische Mitarbeiter) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laufende Prozesse erfassen, bewerten, ggf. korrigieren; gemeinsam darüber Protokolle erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerhalb der kooperierenden Firmen die Kooperationsvorhaben als reguläre "Projekte" führen, dazu die entsprechenden Managementstrukturen zur Verfügung stellen. (Es ist von Vorteil, wenn der entsprechende Projektmanager Mitglied der GL ist.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung treffen, dass eine Kooperation ordnungsgemäß liquidiert werden kann, wenn sie ihren wirtschaftlichen oder strategischen Sinn verliert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere Partner bei dynamischen Kooperationen einbinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Wissensmanagement**
Wissenspotenziale identifizieren

Wichtig

Optional

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definition des firmenübergreifenden Wertschöpfungsprozesses <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Firmen sind beteiligt? ▪ Welche Tätigkeiten werden von wem verrichtet? ▪ Pfeildiagramm: Waren-, Daten- und Informationsfluss 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensziele festlegen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche unternehmerischen Ziele sollen mittels Wissen erreicht werden? ▪ Welche Bedeutung haben dabei wirtschaftliche Ziele? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestandsaufnahme des Wissens <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Wissen wird von welcher Firma zur Aufgabenerfüllung benötigt? ▪ Welches Wissen benötigen die Einzelpersonen? 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenslandkarte erstellen: Wer weiß was?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daten- und Informationsschnittstellen erfassen und definieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wieviel Zeit wird zur Recherche von Informationen verwendet? Wer besitzt dieses Wissen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie können zusätzliche Iterationsschritte durch Entwicklungsfehler (bzw. Wissenslücken) vermieden werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche wiederkehrenden Fragen müssen vom vor- bzw. nachgelagerten Partner immer wieder beantwortet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es redundante Tätigkeiten bei verschiedenen Firmen/Personen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was sind die „Zeitfresser“ und wie könnten sie verhindert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Wissensmanagement**
Wissen teilen und verteilen

Wichtig

Optional

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation der Mitarbeiter stimulieren (Stammtische, Happy Hour Drinks, Raucherecken, Stehtische für Kaffeerunden, Fussballspiele etc.) Mitarbeiter der Partnerfirmen mit einbeziehen!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräche initiieren und fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige "Technical Roundtables" der „Wissensträger“ verschiedener Firmen (Expertengespräche) durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expertenverzeichnisse erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rollierende Vortragsreihen der eigenen und firmenfremden Experten durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Rotation organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenarbeit einrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Wissensmanagement**
Wissen speichern und nutzen

Wichtig

Optional

„Lessons-learned“-Dateien erstellen und pflegen (z.B. Word-Dokumente zu jedem Thema, jede Erfahrung wird beschrieben, jeder kann Themen schreiben, Hypertext-Index zur Suche, Vielschreiber werden belohnt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Lessons-learned“-Dateien austauschen (auch fachfremde Themen, z.B. Erfahrungen mit gleichartigen PPS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenbank zur Themenpflege anlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumenten-Management-System einführen (Scanner, gemeins. Dateiserver für PDF-/Textdateien/Daten und Indexdatei)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissensmatrix erstellen und verteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenschnittstelle zum vorhergehenden/nachfolgenden Partner definieren, ggf. Datenstruktur gemeinsam festlegen, evtl. Tools zur Erfassung/Weitergabe gemeinsam erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupware-Lösungen einsetzen und Partner mit anschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet und Extranet einführen (internes und partneroffenes Internet) als technische Plattform für den Austausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsgroup-Foren einrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Peak-Management** *Vorarbeiten*

Wichtig

Optional

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwerpunkte in der Zielsetzung des Mitarbeiter-Austauschs (MA) bestimmen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslastungsschwankungen ausgleichen ▪ Know-How-Transfer ▪ Qualifizierung/Weiterbildung der Mitarbeiter ▪ Qualitätsverbesserung durch wechselseitiges Kennenlernen der Prozessanforderungen ▪ Optimierung der Prozesskette ▪ Hilfestellung bei bestimmten Aufgaben leisten 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potentielle Partner für MA (im Verbund) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahmenvertrag aufsetzen und unterzeichnen (s. dazu Ausführungen im Text)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfen, inwieweit Auflagen nach AÜG zu erfüllen sind (vgl. die Checkliste zum AÜG im Anhang)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den individuellen Arbeitsverträgen die Möglichkeiten zum MA vertraglich festhalten (bei Neueinstellung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belegschaft (ggf. Betriebsrat) über die grundsätzliche Absicht zum MA informieren und Gründe hierfür darlegen (evtl. Belegschaftsversammlung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechselseitig Besuche der MitarbeiterInnen in den für den MA in Frage kommenden Arbeitsbereichen der potenziellen Partnerunternehmen organisieren und durchführen (Arbeitsplatzbesichtigung, Unterredungen mit potenziellen KollegInnen und Vorgesetzten/Geschäftsleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stelle einrichten, die MA organisatorisch abwickelt, betreut (Einsatzplanung, Kostenerfassung, Abrechnung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Peak-Management**

*Mitarbeiter auswählen – Austausch vorbereiten
(Schwerpunkt verleihendes Unternehmen)*

Wichtig

Optional

Lokale Entfernung vom verleihenden zum entleihenden Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität des Mitarbeiters aufgrund von bisher gezeigter Lern-, Schulungs- und Prozessinnovationsbereitschaft feststellen und dokumentieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzeichnis der Mitarbeiter erstellen, die prinzipiell zu einem Mitarbeiter-Austausch bereit sind (Name, Alter, Berufsausbildung, Qualifizierung im Betrieb, Tätigkeit); besondere Anforderungen an die Mitarbeiter im Austausch richten sich dabei an: <ul style="list-style-type: none"> ▪ die räumliche Mobilität ▪ die zeitliche, fachliche und soziale Flexibilität ▪ die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit (qualifikatorisch und sozial) ▪ die Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit <p><i>(Bemerkung: Diese Flexibilität und Fähigkeiten sind in hohem Maße persönlichkeitsabhängig und werden zudem in starker Abhängigkeit von den jeweiligen Einsatzorten und -bedingungen aber auch von den konkreten Lebenslagen der Betroffenen unterschiedlich stark zu mobilisieren sein. Sie können daher vorab nur schwer endgültig bestimmt und den einzelnen MitarbeiterInnen zugeordnet werden; vielmehr müssen sie im konkreten Einsatzfall immer wieder neu bewertet werden.)</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrete Absichten und Zielsetzungen des MA mit den betreffenden Mitarbeitern besprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorteile für Unternehmen und den Mitarbeitern herausarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Bereitschaft der Mitarbeiter, ein Überreden macht keinen Sinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Will der Mitarbeiter den Kontakt zum ausleihenden Betrieb nach Kennenlernen noch aufrecht erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ggf. zusätzliche Gratifikationen (z.B. Höhergruppierung, Sonderurlaub o.Ä.) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventuell unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit/feste Arbeitszeiten) bei der Vorbereitung berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn erforderlich: Stellvertreter für Abwesenden bestimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei längerer Abwesenheit: Procedere der Wiedereingliederung festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Peak-Management**
Arbeiten festlegen – Einsatz vorbereiten
(Schwerpunkt entleihendes Unternehmen)

Wichtig

Optional

Die Arbeiten sollten den Anforderungen im „Heimbetrieb“ entsprechen und in Absprache festgelegt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traut sich der Mitarbeiter die beim entleihenden Betrieb anfallenden Arbeiten selbst zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennenlernbesuch am neuen Arbeitsplatz mit Vorgesetztem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptieren Vorgesetzte beider Betriebe sowie Mitarbeiter die eingeräumte Probezeit von ca. 14 Tagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkrete Einsatzplanung erstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team/Arbeitsgruppe/KollegInnen informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuständigkeit für Einarbeitung/Betreuung festlegen („Patenschaft“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ausstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsparameter festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Peak-Management**
Leistungen erfassen und verrechnen

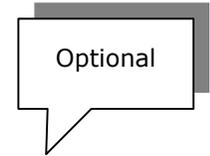
Wichtig

Optional

Die Abrechnungsmodalitäten sind abhängig vom Überbestand des verleihenden bzw. von der Dringlichkeit des Personalbedarfs des entleihenden Unternehmens. 1. Personalüberhang beim Verleiher: Abrechnungsmodalität: reine Personalkosten 2. Personalbedarf beim Entleiher dringlich: Abrechnungsmodalität: Personalkosten + Lohnnebenkosten und anteilige Urlaubskosten + anteilige Kosten für einen fiktiven Krankenstand von 14 Tagen/Jahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitlichen Rahmen (Beginn, Dauer, Häufigkeit) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohngruppe/Verrechnungssätze, Zuschläge, Fahrtkostenregelung u.Ä. entsprechend Rahmenplan festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modus der Zeiterfassung (durch Mitarbeiter, durch Entleiher) festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Form und Aufwand für Einarbeitung festlegen (z.B. „on-the-job“, gesonderte Einarbeitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.

Checkliste **Peak-Management**
Problembereiche



	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwerben des Mitarbeiters ist tabu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vom verleihenden Betrieb wird der Mitarbeiter fair und als Gast behandelt, möglichst auch Einfluss auf die dortigen Mitarbeiter nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserungsvorschläge, Änderungen, Auffälligkeiten werden nur dem Vorgesetzten im entleihenden Betrieb mitgeteilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sämtliche Betriebsinterna werden absolut vertraulich behandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einrichtung eines Reporting-Systems <ul style="list-style-type: none"> ▪ fortlaufend während des Austauschs und/oder nach Abschluss des Austausches ▪ schriftlich (evtl. mit Fragebogen) und/oder mündlich (gegenüber Vorgesetztem/Geschäftsleitung) ▪ Einschätzungen bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeit ▪ Einarbeitung ▪ KollegInnen ▪ nächstem/übernächstem Vorgesetzten ▪ Betriebsklima ▪ subjektiver Befindlichkeit ▪ Verbesserungsvorschlägen ▪ Konsequenzen für künftige Austausche ▪ Überführung der Berichte in eine (anonymisierte) Dokumentation ▪ Rückkopplung an Partnerunternehmen 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Bewertung auf der Basis des PERFLEX-Projekts ist jeweils grau hinterlegt, so dass ein Vergleich mit den eigenen Planungen möglich ist.