

Flexibilisierung der personellen Kapazitäten in den Produktionsbereichen

Flexible personelle Kapazitäten leisten einen wichtigen Beitrag für optimale Produktions- bzw. Stückkosten. Neben der Optimierung des Produktionsprozesses, der Sicherstellung eines motivierenden Entlohnungssystems und vielen anderen Faktoren mehr, bildet die Flexibilisierung der personellen Kapazitäten in der Fertigung und Montage in der Tat ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mittlere und kleinere Produktionsbetriebe stehen bekanntlich zunehmend unter Kostendruck. Ein günstigeres - oder zumindest eben so günstiges - Kostengefüge als die Konkurrenz, kann für das Bestehen im Konkurrenzkampf entscheidend sein. Der Flexibilisierung der personellen Kapazitäten in den Produktionsbereichen wird in der Praxis trotzdem oft zu wenig Beachtung geschenkt.

Die Nutzung der personellen Kapazitäten kann bekanntlich durch verschiedenste Umstände beeinträchtigt werden:

- Nachfrage-bedingte Produktionsschwankungen führen dazu, dass die Mitarbeiter von Produktionslinien nicht im verfügbaren Ausmass produktiv eingesetzt werden können
- Beim allmählichen Aufbau einer zusätzlichen Produktionsschicht wird zumindest vorübergehend mehr personelle Kapazität entlohnt, als die Produktherstellung erfordern würde
- Im Fall von Redimensionierung als Folge eines Nachfragerückganges werden überhöhte personelle Kapazitäten gehalten und entlohnt
- Der unterschiedliche Zeitbedarf einzelner Produktionsvorgänge eines Produktes führt dazu, dass die personelle Kapazität einzelner Fertigungsstufen überdimensioniert und entsprechend teuer ist
- Saisonale Unterschiede in der Nachfrage oder Jahreszeit-bezogene Produktionsvorgänge haben zur Folge, dass zwischenzeitlich eine personelle Überkapazität durchgehalten und entlohnt wird

Unternehmens-eigene oder von einem Verleihbetrieb vermittelte Produktions-Equipen im Teilzeiteinsatz können hier Abhilfe schaffen. Durch den Einsatz von Teilzeit-Equipen lässt sich sicherstellen, dass

- Personalkosten in der Fertigung nur dann anfallen, wenn die Produktherstellung das notwendig macht
- Produktionsschwankungen oder ein unterschiedlicher Zeitbedarf der einzelnen Produktionsvorgänge die Kostenrechnung nicht zusätzlich belasten
- der Aufbau einer zusätzlichen Produktionsschicht sukzessive erfolgen kann, und zwar nach Massgabe des Bestelleinganges bzw. der Aufnahmefähigkeit des Marktes
- bei einer Redimensionierung die personellen Produktionskapazitäten ohne Verzug an die neuen Verhältnisse angepasst werden können; dabei können die davon betroffenen Mitarbeiter
- vom Betrieb selber an Drittbetriebe verliehen werden, oder
- von einem Verleihbetrieb übernommen und dem redimensionierenden Betrieb nach Massgabe seiner Bedürfnisse leihweise zur Verfügung gestellt werden
- bei saisonal unterschiedlichen oder Jahreszeit bezogenen Produktionsvorgängen nur dann Personalkosten der Fertigung anfallen, wenn in der Tat produziert wird

Selbstverständlich ist auch der Teilzeiteinsatz in den Produktionsbereichen nicht ganz problemlos. Das Beachten der nachfolgenden Faktoren trägt wesentlich zum Gelingen bei:

- Die Einsatz-Equipen müssen die Bedürfnisse der Einsatzabteilung bzw. des Einsatzbetriebes massgeschneidert abdecken
- Die Produktions-Equipen müssen gemeinsam mit der Einsatzabteilung bzw. dem Einsatzbetrieb zusammengestellt werden
- Die Angehörigen von Teilzeit-Equipen müssen der Weisungsbefugnis der Einsatzabteilung bzw. des Einsatzbetriebes unterstehen; die Mitarbeiter sind während des Arbeitseinsatzes in die Organisation des Einsatzumfeldes einzugliedern
- Der Instruktion, der Einführung und der Überwachung der mit einer neuen Aufgabe betrauten Teilzeit-Mitarbeitern ist die nötige Sorgfalt einzuräumen

Der Erfolg von Produktions-Equipen im Teilzeiteinsatz wird dann nicht ausbleiben, wenn man sich vertieft mit den konkreten Problemen des Einzelfalles auseinandersetzt. Insbesondere lassen sich der sukzessive Aufbau einer zusätzlichen Produktionsschicht wie auch eine nachfragebedingte, vorübergehende Erhöhung der Produktion kostengünstig durchführen. Im Falle einer Redimensionierung können die mit dem Produktionsvorgang vertrauten Mitarbeiter im Teilzeit-Einsatz gehalten werden. Bei rechtzeitigem vertieften Bemühen wird sich in jedem Einzelfall ein Weg finden lassen, um überschüssige personelle Kapazitäten in den Produktionsbereichen auf ein sinkendes Absatzvolumen abzubauen, und zwar ohne dass das Betriebsklima Schaden nimmt.

Zusammenfassend ist zur Flexibilisierung der personellen Kapazitäten in der Produktion folgendes festzustellen. Flexible personelle Kapazitäten in den Produktionsbereichen haben heutzutage grosse Bedeutung. Dadurch wird sich die noch weit verbreitete Zurückhaltung gegenüber Teilzeiteinsätzen in Fertigung und Montage zwangsläufig abbauen. Es wird mehr und mehr erkannt werden, dass immer dann, wenn eine kontinuierliche Produktherstellung durch eine schwankende Nachfrage beeinträchtigt wird, Produktions-Equipen im Teilzeiteinsatz die erforderliche Flexibilisierung bringen können.

Roger Müller, Betriebstechniker TS, PETAG AG, Zürich

Planung + Produktion Nr. 4/95, 43. Jahrgang

Fachzeitschrift für Organisation, Rationalisierung, Informationsverarbeitung und Produktionstechnik