



**Fraunhofer**  
IAO

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO



Seminar

# Personaleinsatz und Schichtbetrieb flexibilisieren

---

**Schichtbetrieb resilient, effizient und  
attraktiv gestalten**

Stuttgart-Echterdingen, 29. und 30. März 2022 |  
12. und 13. Oktober 2022

# Vorwort

---

Instabile Märkte, Konjunkturrisiken, Absatzeinbrüche und stockende Lieferketten sind für viele Unternehmen derzeit – leider – harte Realität. Nicht erst seit dem Ausbruch von COVID-19 stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Personalstrategie neu auszurichten. Schon lange war klar: Die nächste große Krise kommt – die Frage war nur, wann genau?

Deshalb empfehlen wir Unternehmen, Konzepte und Strategien für einen flexiblen Personaleinsatz zu definieren, die Resilienz und sichere Beschäftigung mit Produktivität und Flexibilität sowie attraktiven Arbeitszeiten verbinden. Damit lassen sich kurzfristige Kapazitätsspitzen jederzeit bewältigen und zugleich Turbulenzreserven für Krisen aufbauen.

Für Unternehmen stellt sich nun die Frage: Wie viel Flexibilität braucht es? Welche Instrumente sind die richtigen für den eigenen Betrieb? Wie sieht die Vorgehensweise aus, um das eigene Unternehmen produktiv, wettbewerbsfähig und krisensicher für die Zukunft aufzustellen?

Im Seminar lernen die Teilnehmenden, ihre Flexibilitätsbedarfe richtig einzuschätzen, passende Flexibilitätsinstrumente auszuwählen sowie flexible Beschäftigungsformen mit attraktiven Arbeitszeiten, ergonomischen Schichtmodellen und reaktions-schnellen Einsatzstrategien zu kombinieren. Mit diesem Rüstzeug können sie anschließend eine nachhaltige und resiliente Flexibilitätsstrategie entwickeln. Wir zeigen Ihnen erprobte Lösungen und Best-Practice-Beispiele aus unserer Erfahrung in vielen Projekten in führenden Unternehmen bei der Gestaltung maßgeschneiderter Flexibilitätsstrategien.



Der Weg aus der aktuellen Krise ist der beste Anlass, derartige Konzepte jetzt mit dem Betriebsrat zu verhandeln und neue, zukunftsfeste Betriebsvereinbarungen zum flexiblen Personaleinsatz abzuschließen. Wir unterstützen Sie dabei.

Wir freuen uns, Sie in Stuttgart zu begrüßen!

Freundliche Grüße  
Ihre Seminarleiter

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Gerlach'.

Dr. Stefan Gerlach

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Hämmerle'.

Dr. Moritz Hämmerle

# Programm

---

## Tag 1

### Anforderungen, Strategien, Vorgehen

8.00 Uhr Eintreffen und Registrierung

**8.30 Uhr Einführung und Motivation**

- Begrüßung und Einführung in das Seminar
- Motivation für einen flexiblen Personaleinsatz

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

**9.15 Uhr Flexibler Personaleinsatz - Anforderungen**

- Mit kurzfristiger Flexibilität Kapazitätsspitzen ausgleichen
- Mit langfristiger Vorsorge volatilen Märkten und Konjunkturzyklen begegnen
- Mitarbeitende durch attraktive Arbeitszeitmodelle motivieren

*Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

**10.00 Uhr Übung: Selbsteinschätzung Marktziele**

- Wettbewerbskriterien und Erfolgspotenziale
- Kundenbedeutung und Wettbewerbsposition

*Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

10.45 Uhr Kaffeepause

**11.15 Uhr Flexibler Personaleinsatz – Best-Practice-Beispiele**

Wie erfolgreiche Unternehmen ihren flexiblen Personaleinsatz gestalten

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

**12.00 Uhr Flexibilitätsstrategien – Bausteine und Leitlinien**

- Flexibilitätsmechanismen und -instrumente
- Handlungsfelder und Wirkungsdimensionen

- Herangehensweise und Leitlinien
- Typische Fehler aus der Praxis vermeiden

*Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

**12.45 Uhr** Mittagspause

**13.45 Uhr Übung: Herausforderungen und Defizite aufzeigen**

- Flexibilitätstreiber aufstellen
- Quantifizierung des Flexibilitätsbedarfs in vier Dimensionen
- Vorhandene Flexibilitätsinstrumente charakterisieren
- Flexibilitätsbedarf aufzeigen
- Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

**15.15 Uhr** Kaffeepause

**15.15 Uhr Übung: Flexibilitätsstrategien abstimmen**

- Eigene Flexibilitätstreiber auswählen und bewerten
- Beispielhafte, konkrete Anforderungen und Fragestellungen der Teilnehmenden ausarbeiten

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

**17.00 Uhr Zusammenfassung des Tages**

**17.15 Uhr** Ende des ersten Tages

**17.30 Uhr** Get together mit Abendimbiss

# Programm

---

## Tag 2

### Lösungen und Beispiele

#### 8.30 Uhr **Langfristige Volatilität – resiliente Strukturen**

- Krisenszenarien erkennen
- Volatilitätsinstrumente und ihre Wirkung

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

#### 9.15 Uhr **Kurzfristige Flexibilität – effizienter Personaleinsatz**

- Flexibilitätsszenarien erkennen
- Betriebliche Muster: Verfügungs-, Einbring- und Stand-by-Schichten
- Personelle Muster: Reservekapazitäten, Rotation und Austausch

*Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

#### 10.15 Uhr **Kaffeepause**

#### 10.45 Uhr **Praxisbeispiele**

- Vorstellung ausgewählter Lösungen aus den Projekten
- Werkzeugbau: Kurzfristige Flexibilität und flexible Beschäftigung
- Automobilzulieferer: Langfristige Volatilität und Standortsicherung

*Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

#### 11.30 Uhr **Attraktive Arbeit – Lösungsmuster für agile Arbeit**

- Zielkonflikte verdeutlichen
- Zeitsouveränität und Konditionssouveränität

*Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

- 12.00 Uhr Attraktive Arbeit – Smartphone statt Stechuhr!**
- Wer kommt wann: Arbeitseinsätze abstimmen
  - Belastungen verteilen, Zeitkonten nivellieren
  - Schnelle Steuerung: die KapaflexCy-App
- Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

**12.45 Uhr Mittagspause**

- 13.45 Uhr Flexibilitätsstrategien selbst entwickeln**
- Strukturiertes Vorgehen in Workshops
  - Erforderliche Arbeitsmittel
  - Beispiele aus dem Seminar
- Dr. Stefan Gerlach, Fraunhofer IAO*

**15.00 Uhr Kaffeepause**

- 15.30 Uhr Ihr Weg zur maßgeschneiderten Strategie**
- Stakeholder gezielt ansprechen
  - Übung: Eigene erste Schritte entwickeln
- Dr. Moritz Hämmerle, Fraunhofer IAO*

**16.00 Uhr Zusammenfassung des Seminars**

**16.15 Uhr Ende der Veranstaltung**

# Referenten

---

**Dr. Stefan Gerlach** leitet am Fraunhofer IAO das Team »Produktionsmanagement« und ist Berater und Coach für die Flexibilisierung von Schichtarbeit. Für zahlreiche Unternehmen aus dem Maschinenbau, der Nahrungsmittelindustrie, dem Gesundheitswesen und der Automobilzulieferung entwickelt er seit 2009 maßgeschneiderte Flexibilisierungsstrategien und Konzepte für eine sichere Beschäftigung. Als neutrale Instanz moderiert und vermittelt Dr. Stefan Gerlach in partizipativen Workshops zwischen den Interessen des Unternehmens, der Belegschaft und des Betriebsrats.

**Dr. Moritz Hämmerle** leitet den Forschungsbereich »Cognitive Engineering and Production« am Fraunhofer IAO in Stuttgart und forscht dort seit 2008 an innovativen Themen rund um die Produktion. So zeigt er in der Studie »Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0« auf, warum Flexibilität zukünftig für die Produktion einen immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor darstellt. Mit der »Flexi-Studie« leitete er von 2009 bis 2012 ein Vorstandsprojekt mit der Daimler AG, bei dem Strategien zur Ausrichtung der Personalflexibilität in der Produktion entwickelt und im Daimler-Konzern umgesetzt wurden.

# Teilnehmerkreis

---

Dieses Strategieseminar richtet sich an Mitglieder der Geschäftsleitung, Werks- und Betriebsleitung sowie Verantwortliche und leitende Mitarbeitende aus den Bereichen Betrieb und Personal sowie des Betriebsrats. Angesprochen sind alle Unternehmen mit Schichtbetrieb, die Lösungen für eine markt- und mitarbeiterorientierte, wirtschaftliche Gestaltung des flexiblen Personaleinsatzes suchen.

## Mehr Informationen zur Veranstaltung

---



<https://s.fhg.de/personaleinsatz-und-schichtbetrieb>

## Neugierig geworden?

---

 **Newsletter IAO-News und IAO-Events**  
[informationen.iao.fraunhofer.de](mailto:informationen.iao.fraunhofer.de)

 **Veranstaltungen**  
[www.iao.fraunhofer.de/de/veranstaltungen](http://www.iao.fraunhofer.de/de/veranstaltungen)

 **IAO-Blog**  
[blog.iao.fraunhofer.de](http://blog.iao.fraunhofer.de)

 **Twitter**  
[twitter.com/iaostuttgart](https://twitter.com/iaostuttgart)

 **YouTube**  
[youtube.com/user/FraunhoferIAO](https://youtube.com/user/FraunhoferIAO)