

Deloitte.

Die Arbeitswelt nach der Krise Gedanken über das „Danach“



von Deloitte Human Capital

Die Arbeitswelt nach der Krise

Gedanken über das „Danach“

Deloitte Human Capital

Deloitte Österreich, Renngasse 1/ Freyung, 1010 Wien, Tel +43 (0)1-537 00-0

Die Bezeichnung „Deloitte“ bezieht sich auf ein oder mehrere Unternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu, einem Verein nach Schweizer Recht, und dessen Mitgliedsunternehmen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Weitere Informationen über die Rechtsformen von Deloitte Touche Tohmatsu und dessen Mitgliedsunternehmen finden Sie unter www.deloitte.com/at/about.

© 2009 Deloitte. Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**

Vorwort

Die Weltwirtschaft erlebte in den vergangenen Monaten die heftigsten Turbulenzen seit 1929. Während zaghafte positive Signale der Finanzmärkte einige ExpertInnen zu verhaltenem Optimismus bewegen, stehen wir in anderen Bereichen erst am Beginn möglicher Auswirkungen. Vor allem auf den Arbeitsmärkten – so die einhellige Meinung – steht uns das Schlimmste noch bevor.

Die öffentliche Diskussion beschäftigt sich vorrangig mit Ursachen, unmittelbaren Auswirkungen und erwarteter Dauer der Krise. Bei Deloitte Human Capital haben wir die Sommermonate in diesem wirtschaftlich so markanten Jahr 2009 genutzt, um basierend auf den Fakten unserer Studien, den praktischen Erfahrungen unserer Beratungsprojekte und auf zahlreichen Gesprächen mit Geschäftsführungen und Vorständen für Sie einen Ausblick zu wagen, wie die Arbeitswelt „danach“ aussehen kann.

Eines dazu gleich vorweg: Ein „Danach“ im Sinne einer simplen Rückkehr zum Ausgangspunkt vor der Krise wird es in dieser Form wohl nicht geben. Hört man das Wort „Krise“, möchte man meinen, dass nach dem vermeintlichen Ende der Krise auch der Ausgangszustand wieder eintritt. In diesem Fall handelt es sich aber vielmehr um einen weitschichtigen Wandel und tiefgreifenden wirtschaftlichen Paradigmenwechsel, der vermutlich erst in einigen Jahren abgeschlossen sein wird.

Unsere Überlegungen basieren auf drei wichtigen Grunderkenntnissen:

- Die konjunkturbedingten Auswirkungen sind alles andere als einheitlich und gleichmäßig, sondern unterscheiden sich in Ausmaß und Zeitverlauf zum Teil gravierend – zwischen Standorten und Branchen, aber auch zwischen einzelnen Unternehmen. Während die einen schon seit Monaten mit akuter Krisenbewältigung beschäftigt sind, haben die anderen gerade erst begonnen, sich auf mögliche negative Szenarien vorzubereiten. In der Konsequenz bedeutet das auch, dass sich Unternehmen zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten (und manche schon sehr bald) mit den personalwirtschaftlichen Herausforderungen der „Nach-Krisen“-Zeit auseinandersetzen werden müssen.
- Die Erfahrung aus früheren Krisen konjunktureller oder unternehmerischer Art zeigt, dass die Entwicklungen während dieser Phase äußerst prägend für die Wachstumszeit danach sein können. So hat es ein unprofessioneller Personalabbau einem Unternehmen noch Jahre später erschwert, geeignete MitarbeiterInnen zu finden – das Image als Arbeitgeber war



Gundi Wentner



Christian Havranek

langfristig beschädigt. Ein anderer Betrieb hat es verabsäumt, während der Krisenphase die Flexibilitätpotenziale grundlegend zu verändern – und hatte dann im folgenden Aufschwung fast die gleichen Schwierigkeiten wie im Abschwung. Ein drittes Unternehmen hat die Krisenzeit genutzt, um ganz gezielt und systematisch Talente zu rekrutieren und zu entwickeln, und konnte die Wachstumschancen in der Folge auch verwirklichen. So sehr in Krisenzeiten die kurzfristigen Personalmaßnahmen im Mittelpunkt stehen (müssen), ihre langfristigen Auswirkungen sollten auf keinen Fall unterschätzt werden.

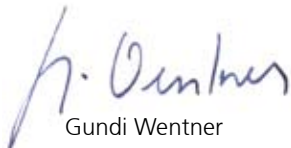
- Wenn ein Unternehmen adäquat auf die zukünftigen Anforderungen reagieren will, spielt der Faktor Zeit eine wichtige Rolle. Etliche der zu erwartenden Herausforderungen sind alles andere als leicht zu bewältigen und erfordern eine systematische und langfristige Bearbeitung. Daher macht es aus unserer Sicht viel Sinn, sich bereits heute mit den zu erwartenden Veränderungen auseinanderzusetzen, deren Relevanz für das eigene Unternehmen zu beurteilen und geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Wir werden im Folgenden zu den wichtigsten für die Arbeitswelt zu erwartenden Veränderungen zehn Thesen erstellen. Wir wollen damit weniger eine punktgenaue Zukunftsprognose abgeben als eine – aus unserer Sicht – wichtige Diskussion anregen.

Viele bereits bekannte Entwicklungen werden sich fortsetzen und manches wird so bleiben, wie es ist. In einigen Bereichen wird es aber zu grundlegenden Veränderungen oder zu deutlichen Verstärkungen bestehender Trends kommen.

In diesem Booklet möchten wir Ihnen die Möglichkeit geben, mit uns gemeinsam einen Blick „um die Ecke“ zu werfen und die Chancen der Krise und des Wandels in der Arbeitswelt zu erkennen und zu nützen.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Deloitte Human Capital Team


Gundi Wentner


Christian Havranek



10 Entwicklungen, die die Arbeitswelt nach der Krise prägen werden:

	Seite
1. Die Segmentierung des Arbeitsmarktes nimmt weiter zu	8
2. Hohe Arbeitslosigkeit trifft zeitgleich auf knappe Arbeitsmärkte	11
3. Der beschleunigte Wandel vieler Berufsbilder	12
4. Das Potenzial weiblicher Arbeitskräfte als Wettbewerbsvorteil	13
5. Die steigende Bedeutung von maßgeschneiderten Jobs	14
6. Die Suche nach der richtigen Balance zwischen Flexibilität und Stabilität	15
7. Die kontinuierliche Veränderung der Gehaltsstrukturen	16
8. Die wachsende Bedeutung der Leiharbeit	17
9. Die unerwartete Renaissance der Arbeitszeitgestaltung	19
10. Die neuen Anforderungen an Organisation und Führung	20

1. Die Segmentierung des Arbeitsmarktes nimmt weiter zu

Die krisenbedingte Beschleunigung des wirtschaftlichen Strukturwandels wird gravierende Folgen auf den Arbeitsmarkt haben. So wird zum Beispiel erwartet, dass viele der heute wegfallenden Arbeitsplätze im Bereich der Automobil-Zulieferung in dieser Form gar nicht mehr entstehen werden. Insgesamt werden sich die langjährigen Entwicklungen in Richtung Dienstleistungen und höher qualifizierter Arbeit weiter verstärken und höhere Ansprüche an ArbeitnehmerInnen mit sich bringen. Einfache, angelernte Tätigkeiten werden durch technologische Lösungen ersetzt oder an andere internationale Standorte verlagert. Da gleichzeitig auch der öffentliche und öffentlichkeitsnahe Sektor einem intensiven Wandel unterworfen ist, werden die Beschäftigungsmöglichkeiten für die Gruppe der gar nicht oder niedrig qualifizierten Arbeitskräfte insgesamt immer geringer. In der Konsequenz bedeutet das, dass ein beträchtlicher Teil von ihnen in Zukunft ernsthafte und langfristige Schwierigkeiten haben wird, auf dem Arbeitsmarkt zu reüssieren – noch mehr, als das bereits in den vergangenen Jahren der Fall war.

Der Strukturwandel bringt auch erhebliche Chancen für Unternehmen und gut qualifizierte ArbeitnehmerInnen.

Gleichzeitig bringt der Strukturwandel auch erhebliche Chancen für Unternehmen und gut qualifizierte ArbeitnehmerInnen mit sich. Das gilt selbstverständlich für jene Personen mit hochwertigen fachlichen Qualifikationen, wahrscheinlich aber noch mehr für jene mit ausgeprägten sozialen Kompetenzen und hoch entwickelten Umsetzungsfähigkeiten. Die Mitarbeit dieser Arbeitskräfte wird heiß begehrt sein, ihre Position auf dem Arbeitsmarkt und gegenüber den Unternehmen wird dementsprechend noch weiter gestärkt. Ihre Möglichkeiten in Hinblick auf die Mitgestaltung von Vergütung, Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen werden weiter zunehmen. Die steigenden Ansprüche dieser Gruppe werden schließlich eine zunehmende Herausforderung für das Personalmanagement der Unternehmen darstellen.

Dass diese Segmentierung des Arbeitsmarktes enorme gesellschaftliche Probleme mit sich bringt, liegt auf der Hand – von den dadurch hervorgerufenen persönlichen Schicksalen ganz zu schweigen. Wenn ein Teil der Bevölkerung den Anschluss vollkommen verliert und die Aufstiegschancen verschwindend gering werden, ist die Gefahr von sozialen Spannungen besonders groß. Nicht zuletzt gehen damit Ressourcen verloren, auf die eine entwickelte Volkswirtschaft langfristig wohl kaum verzichten kann und sollte.

Vor diesem Hintergrund wäre es unserer Meinung nach höchst an der Zeit, energische Schritte zu setzen. Das hieße, erstens die oft beschworene, aber bisher unverwirklichte Bildungsoffensive endlich zu starten und den Nachholbedarf Österreichs engagiert zu bearbeiten. Zweitens wäre dabei ein besonderer Fokus auf jene Arbeitsmärkte zu richten, deren Wachstumspotenzial schon heute unbestritten ist, zum Beispiel die Gesundheits- und Pflegedienstleistungen oder den Bereich der Green Jobs. Und drittens sollten auch die Unternehmen im eigenen Interesse ihre Verantwortung verstärkt wahrnehmen, unter anderem in Form von betrieblicher Aus- und Weiterbildung.





2. Hohe Arbeitslosigkeit trifft zeitgleich auf knappe Arbeitsmärkte

Die zunehmende Segmentierung des Arbeitsmarktes ist auch eine der Ursachen dafür, dass es zukünftig trotz hoher Arbeitslosigkeit zahlreiche Mangelberufe geben wird. Dabei reicht die Palette von BuchhalterInnen und Pflegekräften über bestimmte FacharbeiterInnen bis hin zu höchstqualifizierten ExpertInnen und Führungskräften. Während auf der einen Seite Menschen sehr lange nach einem Job suchen werden, werden sich auf der anderen Seite Unternehmen energisch um die heiß begehrten MitarbeiterInnen bemühen und versuchen, diese langfristig an das Unternehmen zu binden.

Unternehmen müssen verstärkt darauf achten, ihre Personalarbeit noch stärker strategisch auszurichten und zu fokussieren.

Das bedeutet auch, dass Unternehmen verstärkt darauf achten werden (müssen), ihre Personalarbeit noch stärker strategisch auszurichten und zu fokussieren. Der Trend der letzten Jahre – weg von pauschalen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprogrammen, hin zum Talent Management, das auf bestimmte Zielgruppen und Zielsetzungen ausgerichtet ist – wird sich weiter verstärken. Die Definition von erfolgskritischen Schlüsselfunktionen und -personen, die maßgeschneiderte Gestaltung von Rekrutierungs- und Entwicklungsmaßnahmen und deren regelmäßige Anpassung an die (geänderten) unternehmerischen Zielsetzungen und die (geänderten) arbeitsmarktspezifischen Voraussetzungen werden das Personalmanagement maßgeblich mitbestimmen.

Die Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgabe erfordert aus unserer Sicht ein drastisches Umdenken des HR Managements. Kaum ein Unternehmen kann heute noch mit Sicherheit sagen, welche fachlichen Qualifikationen es in fünf Jahren benötigen wird. Zahlreiche Berufe, die noch vor wenigen Jahren als äußerst zukunftsträchtig galten, haben heute bereits wieder ihre zentrale Rolle verloren – im IT-Bereich finden sich dafür viele Beispiele. Gerade deswegen gewinnt eine strategische Personalbedarfsplanung enorm an Bedeutung. Erst die gezielte Auseinandersetzung mit der Frage, welche Funktionen, welche (insbesondere nicht-fachlichen) Kompetenzen und welche Personen in den nächsten Jahren relevant sein werden, ermöglicht eine vorausschauende Personalarbeit. Das ist kein Widerspruch zur gerade beschriebenen Dynamik: Ein regelmäßiger und kontinuierlicher Prozess der mehrjährigen strategischen Personalbedarfsplanung ist unbedingte Voraussetzung und äußerst wirksame Unterstützung der kurzfristigen Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Zielsetzungen.

3. Der beschleunigte Wandel vieler Berufsbilder

Die starke Veränderung der österreichischen Wirtschaftsstruktur, die zunehmend komplexer und dynamischer werdenden Aufgabenstellungen und die steigende Bedeutung der nicht-fachlichen Kompetenzen führen dazu, dass zahlreiche Berufsbilder einem beschleunigten Wandel unterliegen werden. Auch diese Entwicklung hat sich bereits in den vergangenen Jahren abgezeichnet, sie wird aber in der „Nach-Krisen“-Zeit noch einmal an Intensität gewinnen. Das gilt nicht nur, aber besonders intensiv für den gesamten öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Sektor.

Wir gehen daher davon aus, dass es in Zukunft häufig notwendig sein wird, ganze Berufsbilder innerhalb weniger Jahre gezielt und systematisch zu transformieren. Für MitarbeiterInnen im Einzelhandel beispielsweise hat durch die Informations- und Vertriebsmöglichkeit des Internets die Anforderung an Fachwissen, Beratung und aktivem Verkauf deutlich zugenommen. Auch die Tätigkeiten von Behörden haben sich stark gewandelt: Zahlreiche Bürojobs erfordern heute ein erhebliches Ausmaß an direktem Kundenkontakt und Serviceorientierung.

Ebenso haben sich die Tätigkeiten von Behörden stark gewandelt: Zahlreiche Bürojobs erfordern heute ein erhebliches Ausmaß an direktem Kundenkontakt und „Serviceorientierung“. Aber auch MitarbeiterInnen im Finanzbereich von Unternehmen werden zunehmend an ihren Beiträgen zu Unternehmenssteuerung und Risikomanagement gemessen. In diesen und vielen anderen Umfeldern finden sich MitarbeiterInnen in Jobs wieder, für die sie sich ursprünglich nicht beworben haben – Kunden aktiv anzurufen und zu Beratungsgesprächen zu bitten war zumeist nicht Teil des Deals, zu dem man 1989 in eine Bankfiliale eingetreten ist. Und sie sind mit Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, für die sie ursprünglich nicht ausgewählt worden sind.

Der Wandel verlangt von MitarbeiterInnen und Unternehmen Flexibilität, Veränderungswillen und Behutsamkeit.

Diese Situation verlangt von MitarbeiterInnen und Unternehmen Flexibilität, Veränderungswillen und Behutsamkeit. Allzu häufig werden die veränderten Erwartungen vom Unternehmen nicht explizit ausgesprochen, sondern der Eindruck erweckt, es wäre ohnehin immer schon so gewesen – nur hätten

es die Mitarbeiter bis jetzt einfach nicht verstanden. Die besten Erfahrungen haben wir gemacht, wenn als erster Schritt die veränderten Anforderungen und die dafür notwendigen Kompetenzen in einem kooperativen und dialogischen Ansatz formuliert werden. Daraus kann das Unternehmen Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen ableiten, die im Bereich der Ausbildung, aber auch der Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Infrastruktur liegen können. Auch sind eventuelle Leistungsbeurteilungs- und Entlohnungssysteme anzupassen. Die Veränderung wird nicht erfolgreich sein, wenn die neuen Erwartungen rhetorisch getrommelt werden, aber weiterhin alte Muster monetär oder durch schnellere Karriere belohnt werden. Das Recruiting muss nach neuen „Typen“ Ausschau halten und eventuell neue Zielgruppen am Arbeitsmarkt für eigentlich altbekannte Berufsbilder erschließen.

4. Das Potenzial weiblicher Arbeitskräfte als Wettbewerbsvorteil

Zwei beschriebene Entwicklungen, die zum Teil knappen Arbeitsmärkte und der intensive Wandel zahlreicher Berufsbilder, werden auch dazu führen, dass Unternehmen den Blick auf bisher ungenützte Human Resources richten werden (müssen). Dabei werden vor allem die Frauen im Mittelpunkt stehen.

Nach der Krise: Unternehmen verstärken ihre Bemühungen um aktuelle und zukünftige Mitarbeiterinnen.

Sie sind im Schnitt in vielen Bereichen bereits heute besser qualifiziert als Männer, ihr Potenzial bleibt aber noch weitgehend ungenutzt. Die Ursachen dafür sind seit vielen Jahren bekannt, geändert hat sich bisher wenig. Angesichts der Schwierigkeiten, gut geeignete Arbeitskräfte zu finden, werden in den Jahren nach der Krise etliche Unternehmen ihre Bemühungen um aktuelle und zukünftige Mitarbeiterinnen verstärken. Die Veränderung der Berufsbilder wird zusätzliche Anlässe bieten, über neue Zielgruppen nachzudenken, und auch hier werden manche Unternehmen neue Initiativen in Richtung der weiblichen Beschäftigten setzen.

Das wird keinesfalls heißen, dass alle oder auch nur die Mehrheit der Unternehmen diese ungenutzten Ressourcen besser als bisher nutzen werden. Wir gehen aber davon aus, dass diejenigen, die hier initiativ sind oder werden, aus quantitativen und qualitativen Gründen einen Wettbewerbsvorteil erreichen. Sie haben mehr Möglichkeiten, ihren MitarbeiterInnen-Bedarf adäquat zu befriedigen, und schaffen sich eine breitere, vielfältigere und damit flexiblere Basis in Hinblick auf nutzbare Kompetenzen. Gelingen wird ihnen das aber nur, wenn sie zur Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur, des Karrieremodells, der Gehaltsgestaltung und der Arbeitsbedingungen bereit sind.

5. Die steigende Bedeutung von maßgeschneiderten Jobs

Unternehmen sind es gewohnt, die richtigen BewerberInnen für die zu besetzenden Jobs zu suchen. Die Rekrutierung hat sich deutlich professionalisiert, psychologische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen werden zunehmend berücksichtigt, fundierte Instrumente der Potenzialanalyse werden verstärkt eingesetzt. Auch wenn es nach wie vor viel Optimierungspotenzial bei der Gestaltung des Recruiting gibt, kann hier inzwischen auf eine jahrzehntelange Entwicklung zurückgeblickt werden.

Unternehmen müssen MitarbeiterInnen nach ihren Stärken einsetzen, im Job-Design individuelle Kompetenzen berücksichtigen, einen breiteren Karrierebegriff und andere Karrieremodelle anbieten.

Weitgehendes Neuland betreten viele Unternehmen aber dann, wenn sie ihre Jobs an die zukünftigen und aktuellen MitarbeiterInnen anpassen müssen. Genau das wird aber in der „Nach-Krisen“-Zeit eine zunehmende Bedeutung bekommen. Knappe Arbeitsmärkte im qualifizierten Bereich, neue Zielgruppen, offenere Berufsbilder – all das wird dazu führen, dass konkrete Jobs und deren Rahmenbedingungen als flexible Größen betrachtet werden müssen.

Das gilt nicht nur unter dem Blickwinkel der erfolgreichen Rekrutierung, sondern noch viel mehr in Hinblick auf die immer wichtiger werdende MitarbeiterInnen-Bindung.

Die bisher allzu oft defizitorientierte Personalentwicklung muss dazu übergehen, MitarbeiterInnen nach ihren Stärken einzusetzen, im Job-Design individuelle Kompetenzen zu berücksichtigen, einen breiteren Karrierebegriff und andere Karrieremodelle anzubieten. Wie kann Arbeit sinnvoll und attraktiv aufgeteilt und gestaltet werden? Welche neuen Aufgaben können gemeinsam geschaffen werden und welche Entwicklungsmöglichkeiten sind damit für Unternehmen und MitarbeiterInnen verbunden? Wie können organisatorische Strukturen und relevante Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sie dem beidseitigen Bedarf entsprechen? Diese und andere Fragen werden sich Unternehmen sowohl im Einzelfall als auch für ganze Beschäftigtengruppen stellen und sie beantworten müssen.

6. Die Suche nach der richtigen Balance zwischen Flexibilität und Stabilität

Die aktuelle Wirtschaftskrise wird auch dazu führen, dass die ohnehin bereits wichtige unternehmerische Flexibilität noch mehr Gewicht bekommt. Spätestens jetzt, wo viele Unternehmen die Auswirkungen starker konjunktureller Schwankungen direkt zu spüren bekommen, machen sich viele auf die Suche nach den passenden Instrumenten. In der Regel steht die kurz- oder mittelfristige Reduktion von Personalkapazitäten und -kosten im Mittelpunkt. Dieses Ziel wird erfreulicherweise sehr oft mit dem Bemühen verbunden, Arbeitsplätze zu sichern und damit Personen und ihr Know-how im Unternehmen zu halten.

Flexibilität wirkt nur im Maßnahmen-Mix: Arbeitszeit, Qualifikation, Mobilität, variables Gehalt, etc.

Diese Anstrengungen sind aber mit mehrfachen Problemen behaftet:

- Erstens können gerade die wirklich wirksamen Flexibilitätshebel selten von heute auf morgen etabliert werden und bedürfen einer längerfristigen Vorbereitung.
- Zweitens ist oftmals ein vielfältiger Mix von verschiedenen Maßnahmen nötig. Sie reichen von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung über die flexible Qualifikation und die interne Mobilität der MitarbeiterInnen bis zum sinnvollen Einsatz von variablen Gehaltsbestandteilen. Diese Toolbox zu entwickeln und im Bedarfsfall umzusetzen ist eine anspruchsvolle Aufgabe für das HR Management. Einfache Lösungen gibt es nur in den seltensten Fällen.
- Drittes Problem: Eine falsch verstandene Flexibilität kann mehr Schaden als Nutzen anrichten, sei es in Hinblick auf ihre kostenmäßigen Auswirkungen, sei es in Hinblick auf die wichtige Frage der MitarbeiterInnen-Bindung.

Aus den zahlreichen Beratungsprojekten, die wir in den vergangenen Jahren zur Optimierung der personalwirtschaftlichen Flexibilität durchgeführt haben, lassen sich vor allem zwei Schlussfolgerungen ziehen:

- Einerseits lassen sich Flexibilitätspotenziale am besten in Wachstumsphasen aufbauen, sofern dabei nicht auf die wichtige „Flexibilität nach unten“ vergessen wird. Am besten beginnt die Erarbeitung der unternehmensspezifischen Flexibilitäts-Toolbox daher am Ende eines Abschwungs.
- Andererseits darf vor lauter Flexibilitätsorientierung nicht übersehen werden, dass ein gewisses Maß an Stabilität Grundvoraussetzung für wirklich flexibles Agieren ist. Das gilt auch und vor allem für den Bereich des Personalmanagements und der damit verbundenen Aufgaben wie Führung, Kommunikation und Veränderung.

7. Die kontinuierliche Veränderung der Gehaltsstrukturen

Kaum ein personalwirtschaftliches Thema stand so im Mittelpunkt der Krisendiskussion wie die Gestaltung der variablen Gehaltsbestandteile in vielen Unternehmen, insbesondere in jenen der Finanzdienstleistungsbranche. Die verschiedensten Formen der Bonuszahlungen für internationale Top-ManagerInnen haben immer wieder für Schlagzeilen gesorgt.

Die Kriterien: Unternehmensergebnis, Leistungsbeurteilung, Verhältnismäßigkeit.

„Rewards are what your employees think they are.“

Nichtsdestotrotz gehen wir davon aus, dass sich am langjährigen Trend zum verstärkten Einsatz von variablen Gehaltsbestandteilen nichts ändern wird. Die Verbreitung von Bonuszahlungen wird weiter zunehmen. Sehr wohl ändern werden sich, zumindest in manchen Unternehmen, die Kriterien, die diesen Gehaltsbe-

standteilen zugrunde liegen. Dabei kann es um die stärkere Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis, um Elemente der nachhaltigen Leistungsbeurteilung oder aber auch um Fragen der Verhältnismäßigkeit gehen. Außerdem erwarten wir, dass der Art und Weise des Zustandekommens von Bonuszahlungen verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden wird. Das gilt auch für die Arbeit jener Gremien, die über die Boni auf Top-Ebene entscheiden. Damit sollen einerseits die erwähnten Zielsetzungen erreicht und andererseits die breite Akzeptanz dieser Zahlungen gewährleistet werden können.

Auch nach dieser Krise wird es für manche Funktionen mit knappen Arbeitsmärkten wieder zu dem bereits aus der Vergangenheit bekannten Gehaltswettlauf kommen. Aus unserer Sicht wird nicht zuletzt diese Entwicklung dazu führen, dass es zum Teil auch zu einer Verbreiterung des Vergütungsbegriffs unter dem bereits heute gängigen Schlagwort „Total Rewards“ kommen wird – wie unsere amerikanischen KollegInnen sagen: „Rewards are what your employees think they are.“ Dazu zählen in Zukunft nicht nur die monetären Bestandteile, sondern auch die angebotenen Entwicklungschancen, Lernmöglichkeiten, Arbeitszeitmodelle und Arbeitsbedingungen sowie die Unternehmens- und Führungskultur. Manche Unternehmen werden beginnen, sich verstärkt im nicht-monetären Bereich von der Konkurrenz zu differenzieren. Für etliche MitarbeiterInnen wird schlussendlich vor allem die Qualität des Gesamtpaketes ausschlaggebend sein.

8. Die wachsende Bedeutung der Leiharbeit

Der Beginn der Krise und ihre äußerst dramatischen Auswirkungen auf die Produktion haben dazu geführt, dass das Ausmaß der Leiharbeit dramatisch eingebrochen ist. Auch wenn es in den Wachstumsjahren manchmal anders dargestellt oder wahrgenommen wurde: Der Hauptzweck von Leiharbeit besteht gerade darin, Personalkapazitäten erhöhen oder reduzieren zu können, ohne das eigene Stammpersonal auf- und abbauen zu müssen. Und somit hat die Leiharbeit ihre Aufgabe in der Krise erfüllt.

Wir gehen davon aus, dass gerade deswegen ihre Bedeutung weiter wachsen wird, und zwar durchaus in beträchtlichem Ausmaß. Dafür spricht auch der im internationalen Vergleich nach wie vor unterdurchschnittliche Marktanteil.

Was würde diese Entwicklung bedeuten?

Aus unternehmerischer Sicht heißt das, dem zielgerichteten Einsatz von LeiharbeiterInnen sowie der Auswahl von und der Zusammenarbeit mit entsprechenden Dienstleistern noch größeres Augenmerk zu widmen. Je mehr Personalkapazitäten auf dem Weg der Leiharbeit organisiert werden, je mehr Investitionen damit verbunden sind, umso wichtiger wird eine professionelle Vorgangsweise auch in diesem Bereich.

Handlungsbedarf in Hinblick auf die Weiterbildungsmöglichkeiten, die Einkommensperspektiven und die Absicherung der Leiharbeiter.

Auf arbeitsmarktpolitischer Ebene wird man weiter an einer qualitativen Weiterentwicklung der Zeitarbeitsbranche arbeiten müssen. Österreich hat hier im Vergleich zu beispielsweise Deutschland bereits ein wesentlich höheres Niveau erreicht. Es wird aber zusätzlichen Handlungsbedarf in Hinblick auf die Weiterbildungsmöglichkeiten, die Einkommensperspektiven und die Absicherung von Leiharbeitskräften geben. Als Beschäftigtengruppe tragen Leiharbeitskräfte ein erhöhtes Risiko, daher sollte ihnen die Gesellschaft auch erhöhten Risikoschutz bieten. Nicht zuletzt, weil diese Gruppe von ArbeitnehmerInnen die Flexibilität von Betrieben im Interesse der Gesamtwirtschaft erhöht. Für die Zeitarbeitsunternehmen selbst wird die Erwartung steigen, die Verantwortung für ihre Beschäftigten verstärkt wahrzunehmen.



9. Die unerwartete Renaissance der Arbeitszeitgestaltung

Noch vor nicht allzu langer Zeit gab es die durchaus verbreitete Ansicht, dass das Ende einer bewussten Arbeitszeitgestaltung kurz bevorsteht. Viele gingen irrtümlicherweise davon aus, dass die Trennung von Arbeits- und Freizeit, ja generell die Unterscheidung von Berufs- und Privatleben in Zukunft gar keine Rolle mehr spielen würde. Die praktischen Erfahrungen der letzten Jahre, die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen und nicht zuletzt die aktuelle Krise zeigen aber ein anderes Bild. Wir erwarten insgesamt eine wesentlich wichtigere Rolle der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und gehen davon aus, dass das insbesondere in der „Nach-Krisen“-Zeit relevant werden wird.

Die Bedeutung der effizienten und effektiven Steuerung der teuren Ressource Arbeitszeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht steigt.

Drei Überlegungen führen uns zu dieser Einschätzung:

- Erstens verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit aus verschiedenen Gründen tatsächlich zunehmend. Das führt aber nicht dazu, dass die dahinterstehende Trennung an Bedeutung verliert. Ganz im Gegenteil: Je unschärfer und komplexer die Grenzziehung wird, umso wichtiger wird es, diese aktiv und professionell zu gestalten.
- Zweitens wissen wir, dass bestimmte Zielgruppen dieser Frage besondere Bedeutung beimessen. Das gilt für viele weibliche Mitarbeiter, das gilt interessanterweise aber auch für viele der heutigen BerufseinsteigerInnen, die berufliche Leistungsorientierung mit hohen Ansprüchen an das Ausmaß und die Gestaltung ihres Privatlebens verbinden.
- Drittens hat gerade die aktuelle Krise vielen Unternehmen eindrucksvoll vor Augen geführt, wie wichtig eine effiziente und effektive Steuerung der teuren Ressource Arbeitszeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist.

Bereits heute sagen viele Unternehmen, dass die Senkung der Personalkosten und die Attraktivität für die MitarbeiterInnen zwei gleichwertige Zielsetzungen der Arbeitszeitgestaltung darstellen. Beide unter einen Hut zu bringen wird allerdings in der Praxis alles andere als leicht sein. Der unternehmerische Bedarf nach längerfristigen Arbeitszeitkonten, um Schwankungen (noch) besser auffangen zu können, wird genauso steigen wie der Bedarf der MitarbeiterInnen nach hochwertiger Teilzeitarbeit. Aus unserer Sicht schließlich sollte eine professionelle Auseinandersetzung mit der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung außerdem dazu führen, dass der „Flexibilität nach unten“ genauso viel Augenmerk geschenkt wird wie der bisherigen Orientierung auf die Auslastungsspitzen. Das ist sowohl aus der Perspektive der Unternehmen als auch aus Sicht der MitarbeiterInnen sinnvoll.

10. Die neuen Anforderungen an Organisation und Führung

Viele der beschriebenen Entwicklungen – vom Wandel zahlreicher Berufsbilder über die Bedeutung maßgeschneiderter Jobs bis zum Ausgleich von Flexibilität und Stabilität – erfordern eine Veränderung der Organisationsstrukturen und eine Professionalisierung der Führungsarbeit.

Immer mehr Unternehmen werden sich vom Anspruch verabschieden müssen, dauerhaft mit stabilen Organisationsstrukturen arbeiten zu können. Diesem Bedürfnis kann bereits heute selten entsprochen werden, der durch die Krise beschleunigte Wandel wird das noch weiter verstärken. In vielen Fällen werden sich Organisationen immer wieder neu erfinden müssen, wenn sie die skizzierten Herausforderungen erfolgreich bewältigen wollen.

Organisationen müssen Foren zum Austausch und zur Vernetzung zwischen Führungskräften schaffen.

Genau an dieser Stelle ist Führung erforderlich. Sie beantwortet bewusst oder unbewusst die genannten Fragen und gestaltet damit die Entwicklungsmöglichkeiten der jeweiligen Organisation. Wenn Führung eine spezifische professionelle Rolle ist, die mit bestimmten Aufgaben verbunden ist und für die bestimmte Kompetenzen notwendig sind, haben viele Unternehmen noch viel Arbeit vor sich, um gut für die „Nach-Krisen“-Zeit gerüstet zu sein. Sie müssen sich vom weit verbreiteten Bild der „geborenen Führungspersönlichkeit“ verabschieden und sich ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen, welche Aufgaben die Führungskräfte in der Organisation erfüllen sollen.

Viele der genannten Veränderungen – vor allem auch die Trends zur Flexibilität und Individualisierung – verlangen dezentrale Intelligenz der Organisation. Die Steuerung durch Regeln ist in diesem Umfeld weniger erfolgversprechend als die Steuerung durch Menschen, durch Führung. Um als Organisation die Führung so weit zu entwickeln, dass die Gratwanderung zwischen dezentraler Flexibilität auf der einen und Stabilität bzw. einem gemeinsamen Steuerungsanspruch auf der anderen Seite gelingt, haben sich in unserer Beratungspraxis folgende Maßnahmen als hilfreich erwiesen:

- Der Führung die neuen Anforderungen bewusst zu machen und sich im Kreis der Führungskräfte aktiv mit den folgenden Fragen auseinanderzusetzen:
 - Welche Aufgaben hat Führung in unserer Organisation?
 - Welche Erwartungen an Führung von verschiedenen Zielgruppen (MitarbeiterInnen, Geschäftsleitung ...) werden derzeit erfüllt, welche nicht?
 - Was benötigen Führungskräfte, um diese Erwartungen erfüllen zu können?

- Mehr dezentrale Verantwortung stellt höhere Anforderungen an eine gemeinsam getragene Strategie: Die Klarheit der Unternehmensziele, ihre Verbindung zu Bereichs- und Abteilungszielen müssen durch Planungsprozesse sichergestellt sein. Führungskräfte müssen dabei eine aktive Rolle in der Individualisierung der Ziele übernehmen. Es geht um die Beiträge Einzelner zu übergeordneten Zielen und einen dynamischen Dialog, der sich an den Stärken der MitarbeiterInnen orientieren sollte.

- Mehr dezentrale Verantwortung bedeutet auch höhere Anforderungen an das Management-Team. Organisationen müssen daher Foren zum Austausch und zur Vernetzung zwischen Führungskräften schaffen. Beispielsweise durch Personalkonferenzen, Planungswerkstätten oder die gemeinsame Arbeit an und mit Führungsinstrumenten.

- Die neuen Aufgaben verlangen gemeinsame Führungsinstrumente, die unkompliziert und zeiteffizient einsetzbar sind. Instrumente, die Führungskräfte in ihren Aufgaben flexibel und bedarfsgerecht unterstützen. Um den handelnden Personen tatsächlich helfen zu können, müssen die Instrumente in Aufbau, Sprache und IT-Integration auf die Anforderungen der Organisation und den Reifegrad der MitarbeiterInnen Rücksicht nehmen. Dem Prinzip „Best Fit“ ist gegenüber „Best Practice“ eindeutig der Vorzug zu geben.

Wir freuen uns auf Gespräche und Diskussionen mit Ihnen.



