

Arbeitswelt

Grundlagen

1. Entwicklungen der Arbeitswelt

Unsere Welt – und insbesondere die Arbeitswelt – ist zu komplex, dynamisch und intransparent, als dass heute und jetzt fundierte und differenzierte Prognosen möglich sind. Im Gegenteil: Wer pauschal und schwarz-weiss voraussagt, lebt und denkt in einer „alten“ Welt, die vielleicht noch Prognosen ermöglichte!

Nichtsdestotrotz liefert die Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Arbeitswelt viele aufschlussreiche und spannende Fakten – selbst wenn sie oft ambivalent und punktuell erscheinen mögen.

1.1 Veränderte Beschäftigungsformen

Vor noch nicht allzu langer Zeit übte der Sohn den gleichen Beruf aus wie sein Vater, und damit auch wie sein Grossvater. Die Berufswahl war sozusagen inexistent, ein Berufswechsel gar undenkbar.

Noch verbreitet in der Generation unserer Eltern ist die Lebensarbeitsstelle, dies bedeutet 1 Ausbildung, 1 Beruf und 1 Arbeitgeber!

Heute und in Zukunft wird dies ziemlich anders aussehen! Man geht bereits heute davon aus, dass ein durchschnittlicher Arbeitnehmer in naher Zukunft mehr als 11 mal die Stelle wechselt, wovon 3 mal eine neue Basisqualifikation die Voraussetzung dazu ist.

Gleichzeitig werden sich weitere Beschäftigungsformen etablieren:

1. Stammpersonal (Konzentration auf die Kernkompetenzen)
2. Zeitarbeiter (Kurzzeitbeschäftigte, Berater)
3. Sub-Contractor (Freelancer, Portfolio-Working, Capuccino-Working, Projekteinsätze, mehrere Arbeit- oder Auftraggeber)
4. Kunden (Prosuming)

„Im Jahre 2010 wird der typische Arbeiter eine Frau im flexiblen Job-Markt sein, die ihr ganzes Leben lang zwischen Teilzeitarbeit, neuer Selbständigkeit und Angestelltensein hin- und herjongliert“ (Ian Christie, Henley Center of Forecasting)

1.2 Optionengesellschaft auch in der Arbeitswelt

Wir leben in einer Optionengesellschaft – dies auch in der Arbeitswelt. In einer Optionengesellschaft kann oder könnte man theoretisch aus vielen verschiedenen Optionen auswählen. Dass dies nicht nur Vorteile mit sich bringt, beweist wahrscheinlich auch folgende Studie: Über 30% aller Berufswechsel finden bereits vor dem 25. Lebensjahr statt!

1.3 Zielorientierte Laufbahn: Ein Ding der Unmöglichkeit?

Weil die Markttransparenz weitgehend fehlt, gibt es auch wenig Anlass zu Hoffnung, Angebot und Nachfrage an Berufsqualifikationen würden sich auf dem Markt selbständig regulieren. Was heisst das: Wer heute eine Ausbildung oder eine Laufbahn beginnt, wird nicht wissen können, ob dieser Weg auch morgen noch der Richtige ist.

1.4 Employability

Die sog. Arbeitsmarktfähigkeit jedes Einzelnen wird sprichwörtlich brutal wichtig ... und immer mehr in der Verantwortung jedes Einzelnen liegen.

1.5 Arbeitslosigkeit – keine Schande, sondern normale Konsequenz

Arbeitslosigkeit in grösserem Ausmass ist in der Schweiz noch eine relativ junge Erscheinung. Damit verbunden ist auch eine noch oft feststellbare Fehleinschätzung und -einstellung gegenüber Arbeitslosen. Arbeitslose gelten leider auch heute noch oft als Drückeberger oder Versager! Unsere Gesellschaft hat offensichtlich noch nicht gelernt, Arbeitslosigkeit in einem grösseren wirtschaftlichen und sozialen Kontext zu betrachten. Als Folge der markanten Veränderung unserer Arbeitswelt geht man heute davon aus, dass Durchschnittsschweizer in Zukunft wiederholt arbeitslos werden und/oder Phasen der beruflichen Neuorientierung durchleben.

1.6 Informatisierung der Arbeitswelt

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bieten Möglichkeiten für neue Jobs und neue Arbeitsformen.

1.7 Tätigkeitsprofile anstatt Berufe

In modernen Gesellschaften führen die raschen und vielseitigen Wandlungen in allen Bereichen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Umwelt dazu, dass sich auch die Qualifikationsanforderungen auf unübersichtliche und unvorhersehbare Weise verändern.

Ich finde es immer wieder spannend, die neu kreierten Jobs zu studieren: Life-Coaches, Alltags-Organisatoren, Personal Branders,

Belegschaftsstrategen, Lebensqualitäts-Manager, Lebensstil-Berater usw.

1.8 Verstärkter Bedarf an nichtfachlichen Kompetenzen

Veränderte Organisationsstrukturen und neue Formen der Arbeitskoordination führen zum verstärkten Bedarf an nichtfachlichen Kompetenzen.

1.9 Kürzere Verweildauer der Arbeitnehmenden in derselben Unternehmung

Gemäss Studien sollen Managerinnen und Manager in höheren Positionen mittlerweile noch eine Verweildauer von knapp 2 Jahren haben. Dies entspricht schon beinahe der Hire-and-Fire-Strategie im Spitzensport (z.B. Fussball).

2. Ursachen und Folgen der verkürzten Unternehmenszugehörigkeit

2.1 Kurzfristige Kostensenkung oder strategische Humankapitalsteigerung

Die kurzfristigen Methoden der Kostensenkung wie Outsourcing, konjunktur-zyklische Hire-and-Fire-Methoden und ähnliches sind heute genauso problematisch wie der Versuch von strategischen Humankapitalsteigerungen am Beispiel von flexiblen Beschäftigungsformen oder Mitarbeiterportfolios bzw. Skills-Datenbanken.

Einige Indizien zeigen, dass sich in Zukunft speziell die Unternehmen, welche sich stark einem Konkurrenz- und Rationalisierungsdruck ausgesetzt fühlen, in Temporär- und Teilzeitstellen investieren werden.

2.2 Prozessorientierte Organisationsformen

- Durchlaufzeiten werden kürzer!
- Hierarchische Strukturen werden flacher!
- Arbeitsrollen werden polyvalenter!
- Die Rotation der Mitarbeitenden zwischen verschiedenen Rollen nimmt zu!
- Kommunikationswege werden offener, insbesondere die „Aufwärtskommunikation“ wird gefördert und die Kommunikation wird dadurch auch anspruchsvoller!
- Transparenz wird besser!
- Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitenden (oder Freelancern) schneller und einfacher!

- HR wird entlastet!

2.3 Arbeitskräfte werden wie andere Ressourcen „disponiert“ und gleichzeitig menschlich intensiver betreut

Mit einer prozessorientierten Organisation und unterstützenden Instrumenten (wie z.B. dem smartHRweb) kann das HR und die Linie von der zeitfressenden Organisation entlastet werden. Der Koordinations- und Kontrollaufwand verringert sich und die Effizienz verbessert sich damit.

Aber – und das erachte ich als sehr wichtig – es wird Zeit frei für das People Management; sprich die menschliche Betreuung der Mitarbeitenden.

2.4 Personalmarketing – Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis

In der Theorie wird einerseits immer extensiver und schillernder über Personalmarketing diskutiert. Begriffe wie war of talents, employer of choice, employment branding u.ä. beweisen dies.

Andererseits weisen viele Stellenanzeigen ein tiefes Qualitätsniveau auf. Bei der kritischen Durchsicht von Stellenanzeigen erkennt man sofort, dass eine Unzahl schwammiger Angaben die Texte überfluten.

M.E. ist das Produktemarketing dem Personalmarketing einen Quantensprung voraus. Weshalb dem so ist, ist und bleibt mir ein Rätsel!

2.5 Die Rolle der HR-Abteilung muss sich nun endgültig verändern

Es wurde nun zu lange über den Bedeutungswandel der HR-Abteilung diskutiert. Jetzt müssen Fakten und Massnahmen folgen.

Ich fordere ein Raus aus der passiv-reaktiven Administration hin zu einem pro-aktiven People-Management.

Dies wird u.a. eben durch Tools wie das smartHRweb einfacher möglich.

A propos: Es ist eine bewiesene Tatsache, dass der Sektor der Humandienstleistungen ständig wächst – weshalb nicht auch innerhalb der Unternehmung?!