

Flexibilisierung des Personaleinsatzes als strategischer Erfolgsfaktor

Von einer unternehmenspolitischen Notwendigkeit zum aktiven Gestaltungsmittel des HR Managements

(Von Gabriela Licci – Ein redaktioneller Beitrag, der auszugsweise in der Fachzeitschrift Persorama im 1Q/2002 erschienen ist)

Flexibilisierung - warum?

Die volatileren Geschäftszyklen und die veränderte Werthaltung der Gesellschaft zwingen heute Unternehmen dazu, sich den Herausforderungen des (personal-)wirtschaftlichen Umfelds zu stellen und das HR-Management proaktiv zu gestalten.

In den modernen Volkswirtschaften der westlichen Welt beruht die Wertschöpfung in erster Linie auf Wissen und Dienstleistungen — und damit auf dem Humankapital. Der Beitrag des HR-Managements zur Anpassung der Kapazitäten an die unterschiedlichen Geschäftszyklen ist somit entscheidend für den Unternehmenserfolg. Denn die Realität in den Unternehmen zeigt, dass die:

- fixen Personalkosten den grössten „Kostenblock“ darstellen
- Ersatzsuche qualifizierter Mitarbeiter schwierig und kostspielig ist
- Mitarbeiter-Bindung mit hohen Investitionen verbunden ist
- Angestellten die Know-how-Träger des Unternehmens sind.

Diese Fakten unterstreichen die Notwendigkeit einer kontinuierlichen HR-strategischen Neuausrichtung auf wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen. Zu den wichtigsten gehören zum Beispiel die Globalisierung und die Zunahme des Wettbewerbs, die steigende Zahl von Restrukturierungen, die wachsende Intensität des internationalen Know-how-Transfers, der kontinuierliche technologische Fortschritt — und dadurch die Möglichkeit flexibler Arbeits(platz)-organisation — oder der Anstieg des Anteils älterer Arbeitnehmer und die wachsende Zahl weiblicher Arbeitnehmerinnen.

Welches sind die Voraussetzungen für Flexibilisierung?

Veränderte Rahmenbedingungen setzen Unternehmen einerseits unter Druck, Strukturen und Strategien anzupassen, andererseits eröffnen sie ein grosses innovationspotenzial.

Für das oberste Management und das Personalmanagement ergeben sich dadurch neue und vielfältige Herausforderungen. Bevor man jedoch Neuerungen auf breiter Basis ins Auge fasst, muss eine Unternehmens- und Personalstrategie aufgebaut werden, die eine Change-Kultur ermöglichen. Eine Organisation ist nämlich nur dann „Change“-fähig, sofern sie Mitarbeitende hat, die Veränderungs-Prozesse effektiv gestalten, führen und umsetzen können sowie die Akzeptanz mitbringen, dass Veränderungen definitiv zum Arbeitsalltag gehören. Das Human Resource Management hat hier eine entscheidende Rolle, entsprechende HR Strategien und Programme zu entwickeln.

Welche Möglichkeiten gibt es konkret?

Erfolgreiche HR-Programme zeichnen sich dadurch aus, dass sie arbeitgeber- und mitarbeitergerecht sind, dass sie zu einer Flexibilisierung der Personalkosten beitragen und gleichzeitig auch die Erträge aus den Investitionen ins Humankapital sichern oder erhöhen.

Nachfolgend sind einige Möglichkeiten im nicht-monetären Bereich aufgeführt, wie ein Unternehmen die Human Ressourcen flexibilisieren kann. Diese entsprechen wiederum den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, indem sie ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben ermöglichen (Work-Life-Balance).

a) Teilzeit für Fach- und Führungspersonal: Für Manager ist die Hemmschwelle, Karriere und Teilzeit miteinander zu verbinden, immer noch sehr hoch, obwohl durch diese Option auch Freiraum für die persönliche Weiterbildung entsteht. Innovative Unternehmen, die HR-Strategien auf Flexibilisierung ausrichten, sind nur dann wirklich glaubwürdig, wenn diese Möglichkeit auch auf Managementebene genutzt wird. Allerdings zeigt die Praxis, dass gerade in diesem Bereich ein Umdenken stattfinden muss.

b) Flexibilisierung der Arbeits(platz)organisation: Je nach Geschäftsfeld eines Unternehmens oder Tätigkeit, bietet den Arbeitnehmern die (zeitweise) Auslagerung des Arbeitsplatzes, z.B. in die Privaträume, die Möglichkeit, Familie und Beruf besser zu integrieren. Diese Form ist geeignet zur Förderung des Wiedereinstiegs und/oder der individualisierten Arbeitszeiten.

c) Management auf Zeit/Outsourcing: Obwohl Erkenntnisse vorliegen, dass die Auslagerung von bestimmten Arbeitsprozessen aus unterschiedlichen Gründen sich z.T. längerfristig nicht bewähren, kann die Überbrückung von firmeninternen Spitzenzeiten oder Engpässen mit temporärem, qualifiziertem Personal eine geeignete Lösung darstellen.

d) Zeitweiser Einsatz erfahrener, frühzeitig pensionierter Mitarbeitender: Die Umwälzungen in vielen Unternehmen bringen mit sich, dass erfahrene, gut qualifizierte Mitarbeitende vorzeitig pensioniert werden. Dennoch könnte gerade diese „Generation“ eine wertvolle Ressource darstellen. Langjähriges fachliches Know-how, gefestigte Charakterzüge und flexible Einsatzmöglichkeiten sprechen dafür.

Seite 3/5

e) Freizeit statt Geld: Umfragen bei der jüngeren, sich in Ausbildung befindenden Generation zeigen, dass das Geldverdienen allein nicht mehr oberste Priorität hat. Ein Wertewandel findet statt. Vielmehr wird ein Ausgleich zwischen „Berufs- und Privatleben“ angestrebt. Die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle (Bandbreitenmodelle, Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeit) kommt dieser Entwicklung entgegen.

f) Sabbaticals: Langzeiturlaube sind in der Schweiz noch nicht sehr verbreitet, sie werden jedoch immer populärer. Multinationale Unternehmen integrieren diese Option bereits in ihre Personalpolitik. Sabbaticals werden entweder im Sinne von Fringe Benefits gewährt, das heisst aufgrund der Betriebszugehörigkeitsdauer oder Mitarbeiter haben die Möglichkeit, den angestrebten Langzeiturlaub „anzusparen“.

Welches ist die ideale Lösung?

Es gibt keine pfannenfertige Ideallösung! Die Beratungspraxis zeigt, dass Unternehmen bei der Flexibilisierung der Personalressourcen nur dann erfolgreich sind, wenn ihre Vorgehensweise den firmeninternen Gegebenheiten und der Unternehmenskultur angepasst werden. Sie sollte weder vom Ganzen losgelöst noch einseitig, das heisst nur auf die Interessen des Unternehmens oder nur auf die der Mitarbeitenden, ausgerichtet sein. Denn Arbeitgeber und Mitarbeiter verfolgen grundsätzlich unterschiedliche Interessen. Und genau diese müssen im Sinne von *True Alignment*⁽¹⁾ weitgehend aufeinander abgestimmt werden (siehe Abbildung 1)

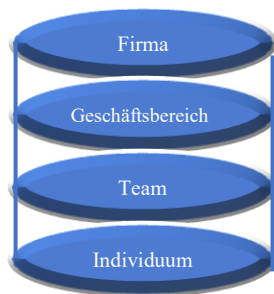


Abbildung 1)

Durch *True Alignment* entsteht ein Gleichgewicht der Erwartungen und Ziele. Dies sowohl aus der Sicht der Mitarbeitenden wie auch des Unternehmens. Mitarbeitende erkennen darin ihre Rollen und Beitragsmöglichkeiten sowie die ihren Interessen und Erwartungen entsprechenden Gegenleistungen des Unternehmens.

Welche Vorteile bringt die Flexibilisierung?

Was für Produkte und Dienstleistungen längstens praktiziert wird, nämlich die Positionierung und Ausrichtung am Markt, gilt heute für Unternehmen als Ganzes ebenso. Die Integration von flexiblen Arbeitsformen in die Unternehmens- und Personalstrategie ermöglicht den gezielten Einsatz der attraktiven Arbeitszeit-Modelle als **Personalmarketing-Instrument**.

Auch **schnellere Reaktionsmöglichkeiten** auf firmeninterne und -externe Gegebenheiten, wie Restrukturierungen, Auf/Ausbau von Geschäftsbereichen, sind dadurch besser möglich. Flexible Arbeitsformen decken verschiedene Bedürfnisse der Berufstätigen ab, wodurch sich **zusätzliche Ressourcen** ergeben können. Bedürfnisgerechte, auf die Mitarbeiter im Unternehmen zugeschnittene Flexibilisierungen erhöhen das **Mitarbeiter-Engagement (2)**.

Sie fördern die Motivation und dadurch die **Kreativität** und das **Selbstmanagement** der Mitarbeitenden. Das Unternehmen profitiert wiederum durch **erhöhten Arbeitseinsatz**, die Krankheitsabwesenheiten oder die Fluktuation reduzieren sich. Und diese Faktoren haben nicht zuletzt eine **günstige Auswirkung** auf die Personalkosten. Gelingt es einem Unternehmen also, die Unternehmens- und Personalstrategie **proaktiv** auf heutige und künftige Bedürfnisse - und zwar aus Sicht der Arbeitgeber wie auch der MitarbeiterInnen - anzupassen, **erhöht** sich die **Attraktivität** des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt sowie die Chance, als „Employer of Choice“ wahrgenommen zu werden!

Literaturhinweis:

- (1) The Talent Solution, Edward L. Gubmann (1998), McGraw-Hill Verlag

Erläuterungen:

- (2) Diese drei Schlüsselverhaltensweisen spiegeln „Engagement« wider (Hewitt Modell):
- Say Positiv über das eigene Unternehmen zu Kollegen, künftigen Kollegen und Kunden sprechen
- Stay Bei der Organisation bleiben wollen
- Strive Zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.
-

Beitrag von Gabriela Licci, 1Q /2002 • damals tätig im Consulting bei der Prasa Hewitt Zürich, welche führend in HR und Employee Benefits war.