

Arbeitskraft 4.0 – neue Herausforderungen für die Personalarbeit

Durch die stetige Zunahme von Dienstleistungsberufen haben bereits in den vergangenen Jahrzehnten sogenannte ‚atypische‘ Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnisse kontinuierlich zugenommen. Schon jetzt arbeitet fast jeder vierte Erwerbstätige in Deutschland zum Beispiel auch am Wochenende, es gibt ca. 960.000 Leiharbeiter und ca. 2,5 Mio. Solo-Selbstständige (Arbeitsagentur 2015).

Die Digitalisierung und Globalisierung werden diese Entwicklung jedoch exponentiell verstärken und unsere ‚Beschäftigungskultur‘ grundlegend verändern.

Was passiert?

Die Digitalisierung ermöglicht durch mobile Kommunikation nahezu vollständige Erreichbarkeit – und das praktisch rund um die Uhr. Immer effizientere Kollaborationssoftware ermöglicht ‚global sourcing‘ für Teams und unterstützt die Zusammenarbeit über Zeitzonen hinweg – also meist zu untypischen Arbeitszeiten. So sind Videokonferenzen mit Asien etwa um 6 Uhr morgens oder um 22 Uhr abends in vielen Unternehmen längst Normalität.

Agile Arbeitsformen machen Arbeitszeiten immer weniger planbar, direkte Kontrollmöglichkeiten durch Vorgesetzte werden in flacheren Hierarchien geringer. Gemischte Teams aus selbstständigen Wissensarbeitern, Interimsmanagern, Beratern und festangestellten Mitarbeitern arbeiten gemeinsam an Projekten. Unternehmensgrenzen verwischen, Selbststeuerung von Mitarbeitern in Projekten erzeugt meist einen großen Motivations- und Leistungsgewinn. Das ermöglicht beispielsweise Eltern, die Kinder ins Bett zu

bringen, und sich anschließend noch einmal 2 Stunden an die Arbeit zu setzen – ein Chance für mehr work-life-Integration. Digitalisierung und Flexibilisierung kann also Diversity in allen Dimensionen befördern. Gleichzeitig entstehen aber auch völlig neue Herausforderungen für den Einsatz von Arbeitszeit und Arbeitskraft, die die Personalfunktion in neuer Weise fordert – strategisch, kulturell und administrativ.

Aus dieser Entwicklung resultieren drei neue wichtige Themenkomplexe, deren erster die **Arbeitszeit** in den Mittelpunkt rückt.

Wie erfasst man in Zukunft Arbeitszeit – etwa bei mobilen Experten? Technisch gesehen bestehen hier bereits Lösungen; es gibt eine Vielzahl digitaler Möglichkeiten zur mobilen elektronischen Arbeitszeiterfassung auf dem Markt. Die weitaus wichtigere Frage ist jedoch: Was genau ist in Zukunft Arbeitszeit? Und was ist Bereitschaftszeit? Was ist Freizeit und was genau gesetzliche Ruhezeiten? Wie wird Leistung erfasst? Zu Hause auf dem Sofa ein fachliches Buch lesen oder über ein Projekt nachdenken – ist das Arbeitszeit? Arbeitszeit zu erfassen (und zu begrenzen) hat eine wichtige Schutzfunktion und ist Grundlage für tarifliche Regelungen, Teil der Leistungserfassung und der Entgeltermittlung.

In gemischten Teams treffen zunehmend Mitarbeiter mit hoch regulierten, unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen auf freiberufliche Kollegen mit Dienst- oder Werkverträgen. Letztere steuern sich und Ihre Arbeitszeit weitgehend selbst und ihre Leistung wird nach Ergebnissen bemessen. Welches Modell ist dann also adäquat für feste Mitarbeiter in Aufgaben mit hohen Anforderungen an Flexibilität?

Bewährt hat sich in großen Unternehmen, wie z.B. der Siemens AG, das Modell der Vertrauens-

gleitzeit. Im Vordergrund steht hierbei nicht mehr die Verwaltung von Arbeitszeit, sondern hauptsächlich Ergebnisse – vielfach werden gar keine Zeitkonten mehr geführt. Es gibt noch Varianten der Vertrauensgleitzeit, in der Mitarbeiter für sich selbst die Zeiterfassung beibehalten. Die Vorgesetzten prüfen dann diese Aufzeichnungen zur Dokumentation von Mehrarbeit, oder der rechtzeitigen Identifikation von „Ausreißern“ und Einhaltung gesetzlicher Maximalarbeitszeit. Die Entwicklung einer ergebnisorientierten Führungs- und Arbeitskultur steht also im Mittelpunkt, was zur Folge hat, dass gemischte Teams sich so erfolgreich führen lassen.

Dem Vorgesetzten kommt hier die Rolle zu, dem Team einen Rahmen zu setzen, Belastungsspitzen zu erkennen, Selbststeuerung zu fördern und Überforderung zu erkennen. Die dokumentierten Arbeitszeiten (aber auch etwa nächtlicher Emailverkehr) sind Anhaltspunkte, um Einfluss zu nehmen. Mitarbeiter müssen trotz Motivationsschub, durch Verantwortungsübernahme auch eigene Grenzen und Muster der Selbstausbeutung erkennen und die Balance halten. Auch das ist ein Kulturelement und damit Führungsaufgabe. HR muss diese Prozesse aktiv begleiten – von der Führungskräfteentwicklung bis hin zur Anpassung von Arbeitszeitmodellen oder Verhandlung von Betriebsvereinbarungen.

Einen weiteren komplexen Themenbereich stellt die **Personalbedarfsplanung** dar.

Wie lässt sich der Personalbedarf in volatilen Zeiten prognostizieren und planen? Wann entstehen zum Beispiel Spitzen beim Servicebedarf – etwa bei einem Rollout einer neuen Softwareversion oder bei der Vorbereitung einer Großveranstaltung?

Neuere Instrumente der strategischen Personalplanung zielen hier auf langfristige Ableitung von Personal, und Kompetenzbedarfen aus den Geschäftsstrategien ab. Der Personalfunktion kommt hier also eine wichtige Planungsaufgabe zu. Es gibt Softwarelösungen, die helfen, etwa aus Produktions- und Absatzplanungen über die Bestimmung von Parametern jede erdenklichen Kopfbzahl- und Kompetenzszenarien zu entwickeln. Unter welchen Voraussetzungen brauchen wir also wie viele Menschen mit welchem Profil an einem Standort in 3-5 Jahren? HR wird hier zum Übersetzer von der Geschäfts-, in eine ‚People‘-Strategie.

Auch für kurzfristige Zeiträume gibt es spannende neue technische Lösungen – etwa durch ‚big data‘ und künstliche Intelligenz-Modelle. So prognostizieren beispielsweise spezialisierte Unternehmen mittels Mustererkennung in großen Datenmengen den Bedarf an Servicekräften in Helpdesks, wie etwa bei der Einführung eines neuen Produktes an einem Tag.

Human Resources und Geschäftsplanung müssen also lernen, gemeinsam mit Daten-basierten Modellen zu arbeiten.

Daraus ergibt sich der dritte neue Themenkomplex:

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, **auf wechselnde Bedarfe flexibel zu reagieren**? Wofür brauchen wir feste Mitarbeiter – wofür zukünftig nicht mehr? Human Resources muss, wie etwa auch das Produktmanagement lernen, strategische ‚make or buy‘-Entscheidungen für Arbeitsleistung zu fällen.

Wie ist eine Kompetenz auf dem Markt verfügbar? Wie holen wir sie ins Unternehmen? Was sind strategische Kernkompetenzen, die wir fest im Haus brauchen? Was sind punktuell notwendige Spezialkompetenzen, die wir als Berater holen? Viele Spezialaufgaben im IT-Bereich sind teilweise nur noch von

hochflexiblen ‚Soloselbstständigen‘ zu bekommen, andere Bedarfe eignen sich besser für Interimsmanagement, Leiharbeit oder wären ein Thema ein gutes Beratungsprojektes.

Um hier die Geschäftsführung kompetent beraten zu können, braucht HR das gesamte vertragsrechtliche Spektrum; angefangen bei festen Anstellungsverhältnissen, über Befristungen, Arbeitnehmerüberlassung, Werk- und Dienstverträgen und Auslandsdelegationen, bis hin zum gezielten Beratereinsatz.

Alexander Gisdakis

www.alexandergisdakis.de

