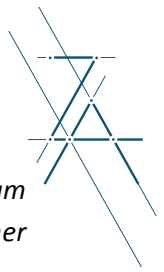


**Zukünftige Rahmenbedingungen für HR:
Ein mögliches Basis-Szenario für Future Work**



Gerne reden wir im Rahmen Future Work genau darüber, was wir denn alles tun sollten. Gern auch schnell über Tools, die schon jetzt das können, was erst später opportun werden könnte. Das verbinden gewiefte Verkäufer dann auch schnell mit dem Wort "Wettbewerbsvorteil", obwohl gar nicht umfassend definiert wurde, wohin denn der Markt geht, die Wirtschaft in X Jahren tendiert und WARUM das dann ein Wettbewerbsvorteil sein soll, wo doch noch gar nicht das Zielgebiet klar angesprochen wurde.

Andererseits: Welches Unternehmen hat nicht gern die neusten Tools... Und bekanntlich bringen die die Lösung mit sich, oder? Wer das nun mit JA beantwortet, für den wäre die weitere Lektüre SciFi und daher nicht lohnenswert. Für den Rest könnte es jetzt spannend werden.

Wichtig ist zunächst einmal das aktuelle Lagebild, denn von hier aus müssen zukünftige Entwicklungen generiert (neu), extrapoliert (weiterentwickelt) oder schlicht weitergeführt werden. Und da das alles besser nicht im Jahr 2100 spielen soll, begnügen wir uns gedanklich mit dem Versuch, das für die nächsten 10 Jahre zu machen.

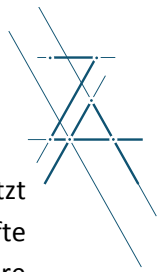
Momentan ist das Wirtschaftsgeschehen in seiner Analyse eher als finanzlastig anzusehen.

Wir neigen dazu, alles und jedes auf einen kurzfristigen ROI zu deduzieren, damit schnell verdientes Geld (gewinnbringend und möglichst schnell) reinvestiert werden kann. Dabei sind inzwischen Gewinne aus Kapitalvermögen fast dreimal so hoch, wie Gewinne aus der "produktiven Arbeit". Gerne wird an dieser Stelle nun über Ursachen der Finanzkrise(n) debattiert, und das ist auch richtig so, weil mitunter ursächlich, doch zeigt es die eigentliche Ursache des fehlenden Fokus auf HR-Entwicklungen.

Produktive Unternehmensgewinne" sind am alles beherrschenden Finanzmarkt eher Nebensache.

Bestenfalls als Erfüllungsgehilfe für die Erwartungen des Finanzmarktes hinsichtlich Produktivität und ROI. Und nein, das wird jetzt keine kommunistische Basiskritik, sondern die Überleitung zu dem Gedanken, dass wenn das so ist, dann auch die Frage nach dem "Wer erarbeitet das denn?" folgerichtig ignoriert werden kann, wenn man noch in Rechnung stellt, dass Personal immer und überall frei verfügbar ist. Dann ist es nämlich als Organisationsfrage für zukünftige Entwicklungen vernachlässigbar. Und so wird es gerne gesehen. Daher wird der Personaler ja auch so gern an das Tischende gesetzt, wenn es darum geht, die Unternehmensentwicklung zu planen [1].

Dieser Gedanke ist schon jetzt kaum noch (weiter-)tragbar. Wir alle wissen, dass der demographische Wandel schon längst seine Auswirkungen zeigt. Gerne ignorieren wir die Anzeichen dafür, dass eine gravierende Veränderung schon eingesetzt hat. Die Mitarbeiter werden älter, sollen und müssen länger arbeiten. Es kommen viel weniger junge Mitarbeiter nach, als auch nur für den Status Quo gebraucht werden – von notwendigem Unternehmens- / Wirtschaftswachstum reden wir hier erst einmal nicht – und es existiert ein volkswirtschaftliches Problem: Wir haben nicht mehr das Geld unser bisheriges Sozialsystem so weiterzuführen. Blüm's markige Worte Mitte der 80er, dass die Rente sicher sei, sind nach der Wiedervereinigung und diversen anderen Ereignissen eben nur noch eine Erinnerung. Und daher gibt es schon hier ganz klar zwei Seiten, die matchen müssen. Zum einen die Mitarbeiter, die immer länger arbeiten müssen, um die Rente anderer(!) zu verdienen, und die Unternehmen, die auf diese Mitarbeiter fachlich angewiesen sind, aber noch im



Jugendwahn und dem Glauben leben, dass alte Mitarbeiter irgendwann nur noch eines sind: ALT (...und verbraucht)!

Und hier ist der erste gravierende Denkfehler!

Die Wirtschaft ist zunehmend auf das Potential der Alten angewiesen, denn ihre ganze Arbeits-/ Produktions-/ Gesellschafts-Struktur ist auf sie zugeschnitten. Alles das, was den Begriff "Made in Germany" verkörpert, wird durch diese Generation personifiziert. Ihr know how, auch in kleinen und kleinsten Prozessschritten, machen diesen zum Teil erst möglich. Das Verantwortungsgefühl, die Pünktlichkeit und das Mitdenken machten viele Erfolge erst möglich, die die deutsche Wirtschaft insgesamt so erfolgreich machten. Dass es auch anders geht, mögen südeuropäische Länder deutlich aufzeigen. Auch das, was aus diesen Defiziten an sozialen Unruhen und Umverteilungskämpfen erwachsen kann.

Und dann der Gedanke, was die Generation Y nun mitbringt. Wohlbehütet, mit klaren Vorstellungen, einem mehr oder weniger sehr gut abgepolsterten bisherigen Lebensweg, hoch qualifiziert und gut ausgebildet und eigenen klaren Ansprüchen an das, was sie machen wollen. Das liest sich jetzt herausfordernd. Aus dem Blickwinkel der momentanen Entscheidungsträger. Aber es ist die NEUE Generation, die nun eingebunden werden muss und soll. Eine Einbindung setzt Integration in das bestehende Arbeitsleben voraus. Und da sind nun mal die älteren Arbeitnehmer, von denen es zu lernen gilt. Manchmal ist hier schon das Problem, oder der Ansatz ist ganz beendet. Weil es eben nicht einfach ist.

Und dann noch ein einfacher Gedanke, wie manche glaub(t)en die Personalkrise lösen zu können. Man erweitert den Ressourcenmarkt

ins und über das Ausland hinweg. Jetzt kommen und kamen ausländische Fachkräfte in die Unternehmen, die schon erkennbare Defizite zwischen Bedarf und nationaler Verfügbarkeit von Fachkräften hatten, und natürlich auch – oder gar an erster Stelle – an BILLIGEN Fachkräften.

Politische Forderungen hier einmal nachzudenken, waren an dieser Stelle eher Fremdkörper im Mainstream, zum Teil auch, weil sie mit wenig passenden Slogans verbunden waren. Wir erinnern uns noch an den Spruch "Kinder statt Inder". Aus heutiger Sicht schlimm und undenkbar.

Und da ist das nächste Problem:

Selbst wenn der Kern der Sache erkannt wird, ist es oft gesellschaftspolitisch schwer, in Deutschland auch nur darüber öffentlich nachzudenken und es zu thematisieren. Und – einmal abgesehen von dieser Art der eingeschränkten Streitkultur – es wird Zeit vertan. Denn diese ist die einzige Ressource, die nicht wiederkommt, nicht zurückgeholt / recycelt oder sonst wie wiederbeschafft werden kann. Doch es gibt Hoffnung: Das GELD! – Das geht uns nämlich dabei aus...

Wer ist eigentlich der alte Mitarbeiter, der alte Manager oder der, der den Jungen Wilden nach altertümlichen Vorstellungen von Future Work im Weg steht? Das sind die 35 – 45jährigen! Warum? Weil Sie in 10 Jahren die "Senioren" sind; diejenigen, die es schaffen müssen, oder besser: diejenigen, die Future Work realisiert haben oder dafür verantwortlich gemacht werden, dass es nicht funktioniert. Jetzt kommt auch hier nicht ein sozialpsychologischer Ansatz linksliberaler Prägung mit fingerpointing und Schuldzuweisung. Es ist aber so. Verantwortung ist unteilbar...



Schieben wir die fundamentale Sozialkritik, die hier unterschwellig mitschwingt, einmal beiseite – auch wenn sie wichtig ist, nicht vergessen zu werden: An was wird man denken müssen?

1.) Es existiert ein schon jetzt erkennbarer Generationsbruch

Die gerade von den Unis und Schulen kommenden, zukünftigen Mitarbeiter ticken erkennbar anders als die, die jetzt am Ende oder der Mitte Ihres Berufslebens stehen. Diese Generation hinterfragt schon allein die Notwendigkeit, in gewissen Berufen überhaupt noch an einem festen Arbeitsplatz täglich physikalisch erscheinen zu müssen! Das ist schwer zu verstehen; gerade für die, die seit 40 Jahren Tag für Tag zum Fließband gewandert sind. Andere, die ihr Leben lang um 03:00h aufgestanden sind, um zu arbeiten (z.B.: Bäcker) und dazu ihr ganzes Leben diesem Rhythmus angepasst haben, schütteln nur den Kopf, wenn sie hören, dass feste Arbeitszeiten in einer online-Welt doch eher ein Witz sind. Der Beweis: Die wollen morgens doch auch frische Brötchen haben!

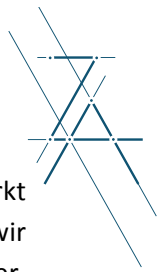
Man sieht also, dass das Denken in einem Unternehmen, querschnittlich über alle Mitarbeiter, sich sehr stark unterscheiden kann und notwendige Veränderungsprozesse so zum Teil sehr problematisch gestalten. Hier ist erhebliches Konfliktpotential absehbar. Das waren nur zwei Beispiele für ein und dasselbe Problem. Es ließen sich hier noch andere Punkte ansprechen: Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, Stressverhalten, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Sozialverständnis, Kollegialität, Arbeitsverhalten, Work-Life-Balance, Vorteilnahme, Egoismus, Eigennutz, Wechselfreudigkeit, Anspruchsdenken, klassischer Fleiß... Die Liste ist lang. Überall, wo diese Punkte von den Betroffenen

unterschiedlich definiert werden, ist Handlungsbedarf gegeben.

2.) Die Lebensarbeitszeit wird länger

Das ist für alle physisch hart arbeitenden Menschen so gar nicht machbar. Stellen wir uns einmal einen 65jährigen Dachdecker vor. Oder eine 67jährige Krankenschwester beim heutigen Personalschlüssel in den Krankenhäusern. Oder einen 70jährigen Feuerwehrmann, der mit seiner Ausrüstung die Drehleiter hochkriecht.

Alle diese Beispiele zeigen zweierlei Dinge: Es geht so nicht, und Rente mit 63 ist eine sozialpolitische Utopie, die momentan Arbeitnehmer beruhigt, Unternehmen übel aufstößt und wie jeder denkende Mensch ganz schnell einsieht, so nicht haltbar ist. Und das berufs- und gesellschaftsübergreifend. Warum? Weil es nicht zu finanzieren ist. Weder volkswirtschaftlich noch unternehmensintern über betriebsinterne Altersvorsorgemodelle. Letztere könnten sich schon steuerlich kaum noch rechnen, wenn falsche Weichen gestellt werden. Auch wird die Notwendigkeit obsiegen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Denn dieser wird schon bald nicht mehr international unbegrenzt gedeckt werden können, denn hier konkurrieren zahlreiche europäische Länder untereinander, denn überall sieht es fast gleich aus. Und man konkurriert in noch einer anderen Beziehung untereinander. Die Rente muss finanzierbar bleiben. Und das geht nur, wenn Rentensysteme nicht staatlich bezuschusst werden müssen und die Anzahl der Einzahler nicht "subventioniert" werden muss. Also müssen Volkswirtschaften entstehen, die sich selbst tragen können. Und das geht am besten, wenn die, die arbeiten, so lange arbeiten und selbst einzahlen, bis eine machbare Relation zwischen dem Ende des



Arbeitslebens und der Lebenserwartung eintritt. Das klingt brutal, ist aber ehrlich.

Und dann muss man noch die Unternehmen sehen, die diese Fachkräfte brauchen werden. Ihre Sozialkompetenz, ihr Wissen um die unternehmensspezifischen Prozesse, die gewachsene betriebsinterne Kollegialität, die Wissensweitergabe an neue, junge Mitarbeiter und auch ihre Verbundenheit zum Unternehmen, die ältere Mitarbeiter auszeichnet. Warum Letzteres? Weil ältere Menschen eben nicht mehr Veränderung suchen – sondern Kontinuität. Letzteres zu nutzen und arbeitsprozessual und mitarbeitertypengerecht gestalten zu können, wird zum Schlüsselkriterium der Future Work.

3.) Menschen verändern sich – Mitarbeitertypen wachsen mit

Menschen sind individuell verschieden. Geprägt durch Herkunft, Erziehung, Bildung und kulturellem Hintergrund. Und da Menschen unterschiedlich sind, passen sie nicht in jedes Unternehmen, in jede Story und in jede Organisation. Daher muss man gezielt auswählen, wer zu wem wozu passen könnte. Und wenn man dann jemanden hat, dann will man ihn auch behalten. Man fördert ihn, bildet ihn weiter, gibt ihm weiterführende Aufgaben und bindet ihn ein. Das erfordert Zeit. Und über den Zeitstrahl wird er sich nicht nur fachlich weiterentwickeln, sondern auch charakterlich. Manchmal geht das schneller als sonst. Oder langsamer. Manchmal verändert sich der Mitarbeiter vom Typus her, aufgrund persönlicher außerbetrieblicher Erfahrungen. Doch egal wie er sich verändert, er muss anders eingebunden werden. Ich muss ihn “anders anpacken”.

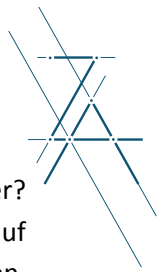
Gerne wurden solche Leute entlassen, freigestellt oder neudeutsch outgesourced. DAS wird so nicht mehr gehen. Denn jeder Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt,

muss auf einem schrumpfenden Markt nachbesetzt werden. Und da haben wir gelernt: Wenig Ressourcen, viele Nachfrager, führt zu hohen Kosten für Ansprache, Gewinnung und Gehalt. Und die müssen wieder reinkommen. Ergo muss ein Mitarbeiter viel länger im Unternehmen sein oder über flexiblere Arbeitsmodelle beschäftigt werden, bis er sich amortisiert. In dieser Zeit nimmt er zusätzliche informelle Rollen in der Prozessorganisation wahr, wird weitergebildet und gefördert. Das kostet zusätzlich. Future Work muss diesen Effekt der individuellen Typveränderung mit einkalkulieren, diesen Wechsel aktiv verfolgen / mitgestalten, Lösungen proaktiv vorhalten und die Entwicklung des Mitarbeiters auch dahingehend beobachten und zielgerichtet weiterführen. Das geht nicht immer. Und auch nicht überall. Aber es wird ein zukünftiges und wichtiges Wirkungselement der Personalentwicklung werden.

4.) Rollenmodelle werden altersgerecht – Der zweite Berufsabschnitt im Leben

Die Gesellschaft wird es sich finanziell nicht mehr leisten können, eine Frühverrentung zu subventionieren. Arbeitsmodelle der 80er und 90er Jahre wird es nicht mehr geben, wo Arbeitnehmer mit 55 frühverrentet wurden – auf Kosten des Staates, der so die Arbeitslosigkeit schönrechnen konnte. Parteipolitisch nett, aber mit erheblichen Erblasten für uns alle, heute und besonders in zehn Jahren. Diese “pragmatischen” Lösungen (es gibt auch andere Worte dafür) von damals sind Geschichte. Vielmehr müssen Arbeiten und Berufsbilder über die Lebensarbeitszeit neu überdacht werden und ineinander greifen.

Ein 65jähriger Dachdecker ist mit Sicherheit nicht machbar. Wer das nicht glaubt, möge sich mal mit den Gewerkschaften unterhalten



oder einen Tag im Hochsommer da oben mitarbeiten. Aber ein Berufswechsel mit 55 oder 60 zum Berufskraftfahrer oder Fachverkäufer ist vorstellbar. Zumindest verkauft ein ehemaliger Dachdecker im Baumarkt wesentlich leichter Dachpfannen, als er sie über das Schrägdach schleppt. Auch sind ältere Busfahrer eher vorstellbar, als alte Männer im Tiefbau, beim Eisenflechten oder als Fliesenleger.

Future Work heißt auch pragmatisch und vorurteilsfrei da Lösungen zu suchen, wo man bisher lächelnd weggeschaut hat. Und das trifft auch auf das Management zu. Es gibt Jobs, die sind so stressig, dass Mitarbeiter in Führungsposition schneller verbrennen als eine Kerze. Burnout ist nicht umsonst ein Thema geworden, über das man schon jetzt offen spricht. Auch wenn es immer noch Leute gibt, die das Phänomen als menschliche Schwäche abtun. Diese Schwäche wird mit steigender Lebensarbeitsbelastung eher noch zunehmen, "normaler" werden. Drücken wir es mal technisch aus: Wenn ein Automotor über sehr lange Zeit immer und immer wieder im roten Drehzahlbereich läuft, ist der Motor beschädigt und es wird teuer. Machen wir also nicht mit unserem Auto. Mit unseren Maschinen machen wir das auch nicht, da es Mehrkosten verursacht und Gewinne drückt. Wenn wir das mit unseren Mitarbeitern machen, ist es aber eine Schwäche von denen! – Das geht so nicht!

Ergo brauchen wir Rollenentwicklungspläne, die explizit branchen-, unternehmens- und aufgabenspezifisch das Lebensalter mit berücksichtigen, rechtzeitig eine Überleitung schaffen und dann nahtlos in andere Rollen übergehen. Und das dann in Rollen, die auch für den Mitarbeiter finanziell tragbar sind. Der Gedanke, mit steigendem Alter immer mehr oder gleichbleibend viel verdienen zu können, wird so aller Wahrscheinlichkeit nicht mehr tragbar sein. Aber der ehemalige IT-Manager als Mitarbeiter bei einer Wach- und

Schließgesellschaft muss nicht sein, oder? Daher werden Berufe in Zukunft auch auf Interessentenseite anders bewertet werden. Zumindest mit anderen Augen betrachtet. Immer unter der Frage: Was wird aus mir dort mit 50, 60 oder 70?? Diese Frage wird mindestens im Hinterkopf sein, wenn ein Interessent anklopft und nach einer Ausbildung oder einem Job fragt. Ihr Wissen um die ungestellte Frage und die Antwort darauf ist Future Work!

Für sein Unternehmen passende Modelle zu haben, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen zu können und glaubhaft vermitteln zu können, ist der Wettbewerbsvorteil, der Personalgewinnungskosten senkt, Mitarbeiterbindung erhöhen kann und Ressourcen schont. Das klingt einfach – ist es aber leider nicht.

5.) Interessent – Bewerber – Kandidat – Mitarbeiter: Mitarbeitermarkt

Es gab mal Verkäufermärkte. Da wurde das gekauft, was angeboten wurde. Zum Beispiel das Ford Modell T ab 1909. In einer Farbe: Schwarz! Dieses Monopol geriet ins Wanken, als andere auch billig Autos bauen konnten und andere Farben bereitstellten. Der erste Schritt zu Käufermärkten. Der Kunde bestimmte, was produziert wird.

Heute haben wir Unternehmensmärkte. Unternehmen geben vor, wen sie für was einstellen wollen – oder einzustellen gedenken... Das geht natürlich, wenn man frei unter vielen wählen kann. Aber das ändert sich gerade. Der Mitarbeitermarkt entsteht. Geeignete Bewerber können sich aussuchen, für wen sie arbeiten wollen. Noch nicht in allen Branchen und Berufen, aber zunehmend. Und nein, das ist kein Phänomen für diese hochqualifizierten Jobs und Rollen, sondern zunehmend auch ein Problem ganz unten in der Arbeitswelt. Die Jobs, die mit



vergleichbaren Leistungen des Sozialamtes fürs Nichtstun konkurrieren, die aber immer(noch) gebraucht werden, damit arbeiten überhaupt geht. Mal auf den Füllzustand des Mülleimers und die Sauberkeit der Toiletten zu achten. Ein Tipp: Gott hat damit nichts zu tun! Daher wird das Problem, geeignete Mitarbeitertypen für spezifische Rollen zu finden, immer breiter und damit zum Managementproblem an sich.

Die Verkäufer nutzten das Marketing, um den Käufermarkt so zu strukturieren, dass er einerseits auf durch Verkäufer erst geschaffene Bedürfnisse / Produkte reagiert und diese dann konsumiert und andererseits Generation von Käufern gezielt mit Markenprestige an sich zu binden (z.B. Coca Cola). Das zeigt auf, dass man als Unternehmen, wenn man zukünftige Mitarbeiter in einem solchen Szenario zu sich holen und an sich binden will, auch eine entsprechende Auswahl von Werkzeugen bereitstellen muss. Die Corporate Identity (CI) ist hier ein in aller Regel schon verfügbarer Strategiebestandteil des Unternehmens, das bisher aber allzu oft nur im Rahmen des Marketings gesehen wurde. Das wird sich ändern. Ändern müssen [2].

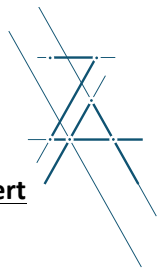
Die Corporate Identity eignet sich in ihrer Ausgestaltung nach außen wie auch innen zur Personalgewinnung, Personalentwicklung und zur Personalbindung. Das von der CI transportierte Image des Unternehmens, das vornehmlich für den Absatz aufgebaut und unterhalten wurde, kann nun das Image des Unternehmens mit seiner Story verbinden, Interessenten ansprechen und sie zur Bewerbung bewegen, nach erfolgreicher Einstellung dann aber auch mit der gelebten Corporate Identity an das Unternehmen und seine Story binden. Ihn teilhaben lassen. Ihn für sich vereinnahmen, indem sie ihm erlaubt teilzuhaben. Etwas, was in Zukunft immer wichtiger werden wird.

Warum das Einstellungsverfahren segmentieren? Weil es notwendig werden wird, den Prozess von der anderen Seite wahrzunehmen: vom Mitarbeitermarkt aus gesehen. Unternehmen machen potentielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam. Produktwerbung, Messen, PR-Veranstaltungen oder auch Tage der offenen Tür, Girls Days und andere Initiativen. Sobald das geschehen ist, die Jobangebote gesichtet werden, wird dieser Mensch zum Interessenten. Vertriebstechnisch gesehen: Der Kunde steht also vor dem Regal und liest die Beschreibung des Produktes. Dreht es in Händen. VERGLEICHT es mit anderen Angeboten... Schon mal die eigene Homepage mit solchen Augen betrachtet? Das eigene Unternehmen in der Presse verfolgt? – Das ist einfach gesagt, doch das auch professionell in Konkurrenz zu Mitbewerbern zu schaffen, die auch Mitarbeiter suchen, wird zunehmend komplizierter, aufwendiger und teurer. Und wenn es gelingt, wird der Interessent mit Eingang seines Interesses (B-Unterlagen) zum Bewerber. "Wie gehen wir mit ihm um?", wird dann zu einer zentralen Frage des Erfolgs. Automatisiertes Mailing nach einer Woche, dass die Bewerbung angekommen ist? Oder großes CI-optimiertes Info-Paket, Mitarbeiter-Newsletter-Anbindung, Freischaltung für bestimmte Seiten des Intranets und persönlichem netten Anruf, mit Nennung des Ansprechpartners, dass man sich freue sie / ihn kennenzulernen? Gleich mit Terminvergabe oder Einladung zu einer Vorweginfotour vor Ort?

Zu viel des Guten?

Andere Frage: Was passiert, wenn ich durch einen Autosalon gehe, Anzug trage und geputzte Schuhe an habe? Wie lange bleibe ich allein???

Wenn der Bewerber dann zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, wird er das nicht als Gespräch zur Vorstellung des



Bewerbers sehen. Er wird erwarten, dass sich das Unternehmen vorstellen wird. Klingt komisch, wird aber so sein. Denn wenn er für Sie interessant erscheint, ist er das dann mit Sicherheit auch für andere. Und die reden auch mit ihm. Und nun die Frage? Wie wollen Sie die anderen Unternehmen im Erstgespräch ausbooten? Mit einer 45min-Nummer zum Abgleich seiner Vita? Das wird also anders laufen müssen. Zum Beispiel mit einer professionellen, gestylten und von Psychologen mitgestalteten Unternehmenspräsentation, die dann für das Zweitgespräch begeistert. Nach Rundgang, Kollegenrunde und give-aways. Und ja. Das kostet wieder. Zeit von X Mitarbeitern, externe Beratung bei Erstellung all dieser außenwirksamen Aktionen / Medien und das mehrfach. Denn nicht jeder Kandidat kommt dann auch. Andere fischen auch im selben Teich.

Wenn der Kandidat unterschreibt, wird er erst zum Mitarbeiter. Und dieser Mitarbeiter soll und muss auch bleiben. Und das geht nur, wenn er bei seiner Arbeit all das erfährt, was ihm "verkauft" wurde. Die Story muss stimmen, das Unternehmen muss sich nach innen am eigenen Image messen lassen – und bestehen! Sonst könnte die Probezeit für das Unternehmen negativ ausgehen. Für das Unternehmen wohlgemerkt! Denn es warten andere Interessenten auf den Mitarbeiter. So funktioniert der Mitarbeitermarkt. Der Mitarbeiter sucht aus, entscheidet und nimmt teil. Oder eben auch nicht. Das wird nicht immer so einfach sein, wie gerade beschrieben. Auch nicht immer so einseitig und sich überall so gestalten, aber die Tendenz wird sich deutlichst verschieben! Personaler sollten also baldigst Nachhilfe beim Marketing nehmen.

6.) Die Rolle der Personalvermittler ändert sich

Billiger geht immer! Ein Ansprechpartner für meinen gesamten Personalbedarf über Rahmenverträge. Das Unternehmen sagt, was es zu zahlen bereit ist und der Vermittler durchforstet seine Datenbank und vermittelt Leute für Projekte, Interimslösungen und mittelfristige Vakanzen. Das spart Geld, gestattet Personalakquise via Einkauf / Fachabteilung (ohne Beteiligung HR), reduziert Abrechnungsaufwände und vereinfacht deren prozessuale Abwicklung. Alle Vorteile, die sich nur generieren lassen sind beim Unternehmen, und der Dienstleister verdient mit, indem er die Freelancer im Preis drückt, den Rahm (10-50% vom Stundensatz) abschöpft und sich auch noch unentbehrlich beim Kunden macht, da dieser zunehmend den Anschluss am Markt verliert. Und damit seine Kompetenz.

Doch wie sieht das in zehn Jahren aus? Auch der Freelancermarkt schrumpft. Und nicht jeder Freelancer passt in jedes Unternehmen. Auch hier gibt es "Mitarbeitertypen", demographischen Wandel, Erwartungshaltungen. All das, was auch interne Mitarbeiter auszeichnet, mit denen er zusammenarbeiten soll. Doch passt deren Erwartung / Verhalten / Sicht zu der teuer gepflegten und gelebten Corporate Identity des Unternehmens? Oder ist es besser, sich ein Portfolio von freien Mitarbeitern aufzubauen, die zum Unternehmen passen? Zu seinen Mitarbeitern? Zu seiner Altersstruktur? Zu seinen Prozessen? Zu seiner "Future" Work Force?

Und gestatte ich als Unternehmen, dass ein Dienstleister sich auf Dauer zwischen mich und meine freien Mitarbeiter einschaltet und diese ggf. vergrault? Oder gar bei Insolvenz nicht bezahlen kann und diese dann nicht mehr auftauchen? Meine Unternehmensentwicklung unbeeinflussbar



leidet? Mit Sicherheit nicht. Rare und kritische Ressourcen sind Managementaufgabe. Und diese wird nicht delegiert. Ergo muss das HR mit diesen "handverlesenen" Menschen auch persönlich reden. Sie betreuen. Informieren. Sie wertschätzen. Als freien Mitarbeiter. Und dabei liegt die Betonung auf MITARBEITER.

Ergo wird die Funktion der Personalvermittler in Zukunft in vielen Bereichen und Branchen eher als Vermittler zur Kontakthanbahnung, als Datenpoolbetreiber, als Informationsdienstleister für den Personalmarkt (branchenspezifisch, regional und / oder rollenspezifisch) sein. Oder ganze Headhunterfunktionen übernehmen. Auch die Funktion des Interessenten- oder Bewerbermanagements im Namen des Unternehmens wird mit Sicherheit eine vorstellbare Dienstleistung sein, gerade im Hinblick auf Schulabgänger, Studenten und internationale Mitarbeitersuche. Letztere allein schon durch mögliche Sprachbarrieren, die in HR-Abteilungen so nicht vorgehalten werden können.

Vieles ist vorstellbar. Anderes machbar oder zumindest gestaltbar. Nur eines wird mit Sicherheit nicht mehr vorkommen: Dass da jemand sitzen wird und glaubt, dass er Leute für 100 Euro durchrouten und sie mit 70 Euro all inclusive abspeisen kann, während er ggf. auch noch die Zeitzulagen kassiert.

7.) Der Staat wird regulierend eingreifen

Der Staat wird diesen Markt mitgestalten müssen. Allein schon deshalb, da sich die Staatsverschuldung in zehn Jahren deutlich erhöhen wird. Nicht nur aus den schöngerechneten, aber dennoch gezahlten Hilfen für andere Länder, sondern auch aus dem Reformstau heraus, den die Politik sich seit fast 40 Jahren, durch das Warten auf Vollbeschäftigung, schöngeredet hat. Fehlende altersgerechte Infrastrukturen,

absehbare Energiekostenzuwächse, deutlich steigende Pflege- und Krankenkosten für ältere Menschen, verbunden mit weiter steigenden Lebenserwartungen, seit 1990 nicht gezahlte Pensionsrückstellungen von Bund, Ländern und Gemeinden (immerhin fast 350 – 400 Milliarden Euro bis 2020...) sowie noch genug Zeit innerhalb von zehn Jahren, eine weitere Finanzkrise bewältigen zu können (keine Glaskugel, sondern reine statistische Erwartung aufgrund Erfahrung...), wird der Staat alles, was die öffentlichen Kassen belasten wird, reduzieren müssen.

Mitarbeitergewinnung im Ausland wird also nur bedingt realisierbar sein, wenn noch genügend andere – zumeist dann wohl ältere oder weniger qualifizierte – Arbeitnehmer nicht beschäftigt sind. Über Arbeitsunfähigkeit wird man differenziert reden müssen. Auch behinderte Menschen werden arbeitstechnisch gerne abgeschrieben, was sich so nicht halten lassen wird, wenn man erst über altersgerechte Rollen nachdenken wird. Hier wird es dann zwangsläufig auch neue staatliche Ideen geben. Doch die größten Regulierungen wird es wohl bei der Altersquote geben, die jedes Unternehmen zu erfüllen haben wird. Alte Menschen solange wie möglich in sich selbst tragender Beschäftigung zu halten (also ohne Zuschüsse), wird das primäre innerpolitische Ziel einer jeden Regierung sein. Man wird über zumutbare Arbeit und deren (Aus-)Gestaltung für ältere Menschen reden, aber nicht über die Notwendigkeit an sich. Das zu verstehen wird fundamental sein.

Und es wird auch keine Ausnahmen geben, da diese politisch nicht zu vertreten sind. So gerne Politiker Lobbyisten auf den Leim gehen (wollen...), wird der wütende Wahlbezirk dann den Ausschlag geben. Warum? Weil als Alternative zu Future Work bei der Rente nur die Einheitsrente stehen kann. Wer etwas anderes sagt, möge das mal selbst nachrechnen, aber ich kenne keinen



Algorithmus, der es erlaubt, fünf Menschen durch die Arbeit von dreien nicht nur zu ernähren, sondern ihnen auch den gewohnten Wohlstand zu erhalten. Aber man lernt gerne dazu...

8.) Die privaten Aufwendungen werden steigen

Und eben weil es vermutlich eine Mischform von reduzierten staatlichen Geldern, längeren Arbeitszeiten und zusätzlichen Regulierungen geben wird, kommen wir nicht umhin und müssen uns allen eingestehen, dass die private Vorsorge ein wesentlicher Bestandteil dessen sein wird, was Future Work ausmachen wird: Angepasste Arbeitsmodelle über das erweiterte Erwerbsleben, staatliche Regelungen für den Personalmarkt, reduzierte staatliche Zuschüsse und Zahlungen und Eigenvorsorge – bei sehr wahrscheinlich steigenden direkten und indirekten Steuern. Als Erinnerung seien hier nur die stetig steigenden Sozialversicherungsgrenzen nach oben, sowie die steigende Versteuerung der Renten in kleinen Schritten bis zur Vollversteuerung genannt. Beides ist nicht unbedingt im Fokus der arbeitenden Bevölkerung...

Wenn man realistisch davon ausgeht, dass unter Beibehaltung des jetzigen Niveaus die private Vorsorge für Krankenversicherung, Pflege und Rente steigen muss, während die allgemeinen Lebenskosten auch weiter steigen, die Steuern eher mitsteigen und damit das verfügbare Einkommen real eher sinken wird, müssen private Aufwendungen in Rahmen eingebracht werden, die einkommensspezifisch betrachtet vorteilhaft sind. Die Riesterrente ist für Besserverdienende eher eine Lach- als Erfolgsnummer. Auch hier gilt es, eine für Unternehmen und Mitarbeiter tragbare Basis zu schaffen, die beiden Interessen gerecht

wird. Übertragbare, flexible und verzinsten (Lebens-)Arbeitszeitkonten, zugehörige betriebliche Altersvorsorge und unantastbare Altersversorgungspakete müssen hier ineinandergreifen.

Und wenn man die stetig überproportional steigenden Kosten in diesem Bereich als Basis der Betrachtung nimmt, wird deutlich, dass in den nächsten zehn Jahren große Anteile des Nettolohns sehr wahrscheinlich nicht nur zur Altersabsicherung, sondern auch zur Absicherung der Arbeitskraft im Alter an sich notwendig werden. Alte Menschen machen eher Fehler als jüngere, gerade am Ende des Arbeitstages, weil die Belastungsgrenze eher erreicht wird – auch bei reduzierter Leistung. Daraus ergeben sich Schäden. Für andere – diese sind i.d.R. versichert – aber auch für sich selbst und die eigene Arbeitskraft.

Bei Betrachtung der Entwicklung der letzten Jahre zeigt sich, dass Frühinvalidität bis zu einem gewissen Alter in die Sozialhilfe führt (und das Sterbegeld komplett gestrichen wurde). Das zeigt den Weg auf, wie es realistisch betrachtet weitergehen wird. Ergo werden zusätzliche Versicherungsleistungen auf die Mitarbeiter zukommen. Diese abzufedern kann ein Element sein, unternehmensspezifisch, Angebote für Mitarbeiter zu entwerfen. Generell muss man davon ausgehen, dass der real netto zur Verfügung stehende Lohn auch (nicht nur!) durch Vorsorgemaßnahmen eher sinken wird – und das bei steigenden Lebenshaltungskosten.



FAZIT:

Bei Eintreten der Prämissen und Annahmen wird der Arbeitsmarkt in spätestens zehn Jahren massive Veränderungen erfahren, die zum Teil jetzt schon Einzug halten oder aber logisch herleitbar sind. Die sich abzeichnenden, zusätzlichen staatlichen Aufwände (demographischer Wandel im Krankheitswesen, Pensionsrückstellungen, internat. Hilfen,...) lassen die Vermutung zu, dass der Staat sein momentanes Subventionsgebahren weiter einschränken, wenn nicht gar partiell oder ganz einstellen muss. Die absehbare Vollversteuerung der Renten, höhere Zuzahlungen zu Kranken- und Pflegeversicherung werden es vermutlich bei auch nur gleichbleibenden Lebenskostensteigerungen für viele ältere Menschen zur Existenzfrage machen, überhaupt mit dem Arbeiten aufhören zu können! Parteipolitisch und ideologisch geführte Debatten führen zu Verzögerungen, die dann nachträglich ad hoc finanziert werden müssen, einzig in ihren Auswirkung nur durch falsche Wegstellungen übertroffen.

Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird wesentlich davon dominiert werden, in wie weit es gelingt, altersgerecht Arbeitnehmer und Arbeitgeber so zusammenzuführen, dass Arbeit im Alter durch frühzeitige organisatorische Maßnahmen, Langfristplanung und innovative, individuell abgestimmte Arbeitsmodelle, unter Einbeziehung von sich verändernden Mitarbeitertypen und Lebensphasen, aktiver Personalpolitik und einer klaren und gelebten Corporate Identity, ermöglicht wird. Die Ressource Mensch wird nie wieder eine "eh-da-Größe" sein, sondern zunehmend die Unternehmensentwicklung im Kontext einer schnell alternden Bevölkerung beeinflussen und erfolgskritisch sein.

Future Work beginnt heute... JETZT!

Quellen:

[1] Klups, Markus und Rauschenberger, Sascha (2014): "HR goes Future – Ein Paradigmenwandel" (Conplore)

[2] Klups, Markus und Rauschenberger, Sascha (2014): "Die neue Relevanz einer ganzheitlichen Corporate Identity – Ein Zusammenspiel von Konzept, Image und Zielgruppe" (Conplore)