

Flexibel sei der Mensch ...

Neue Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle gehören heute zum beruflichen Alltag. Und sie beeinflussen auch unser Privatleben. Das Schlüsselwort heißt Flexibilisierung.

von Univ. Prof. Dr. Bernd Marin *

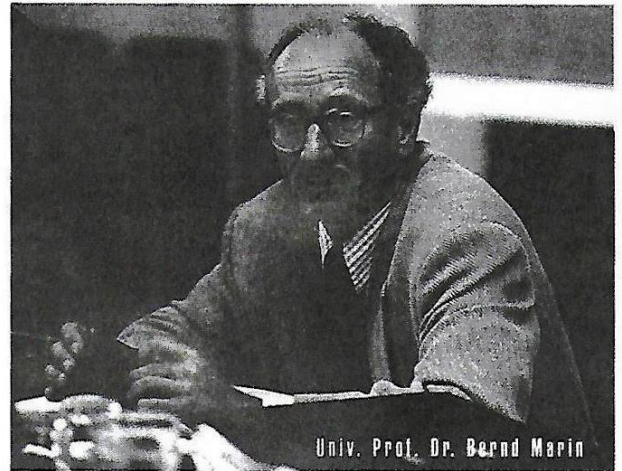
Flexibilisierung findet auf jeden Fall statt. Wenn sie bei uns nicht oder nicht rasch oder durchgreifend genug stattfindet, sondern zuerst oder umfassender anderswo, dann um den Preis wirtschaftlichen Abstiegs und Verfalls bei uns. Flexibilisierung ist ein entscheidender Wertschöpfungs- und Wettbewerbsfaktor und damit auch ein Faktor der Standortsicherheit. Die Frage ist also nicht, ob wir uns darauf einlassen sollten, sondern wie wir mit den daraus erwachsenden Herausforderungen wirtschafts- und unternehmensfreundlich, aber auch menschenfreundlich, d.h. auch arbeitnehmergerecht und familienfreundlich, umgehen.

In den Unternehmen findet – im Übergang von der herkömmlichen Industrielwelt zu einer modernen Dienstleistungswirtschaft – eine wahre Flexibilitäts-Revolution statt. Genauer: Eine Produktivitäts-, Flexibilitäts- und Zeitrevolution. Kern ist eine Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, der Maschinenlauf- und Öffnungszeiten der Geschäfte bzw. Servicezeiten für Kunden von den Dienstzeiten der MitarbeiterInnen. Das setzt vernünftigerweise auch eine Entkoppelung von Arbeitszeit und Entgelt voraus, denn je schwankender der Arbeitsanfall und die auslastungsgerechten Einsatzzeiten, desto wichtiger ist ein einigermaßen kontinuierlicher Einkommensfluß – gleichgültig, ob wochenlange Freischichten oder intensive

Turnusdienste angesagt sind. Wichtig ist, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten nicht mit einer Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse oder gar der Einkommen (also: Einkommenseinbußen) zu verwechseln. Im Gegenteil: Ratsam wäre, die Bereitschaft zu hoher Flexibilität im Arbeitseinsatz und auch zu „asozialen“ Arbeitszeiten wie Nacht-, Feiertags- oder Wochenendarbeit (die selbstverständlich werden sollte) mit entsprechender Sicherheit der Beschäftigung abzugelten, wie dies zahlreiche vorbildliche Unternehmen bereits

gemacht haben – zum beidseitigen Vorteil von Unternehmen und Belegschaften. Allgemein empfiehlt sich auch ein Übergang zu variablen Jahresarbeitszeiten, um auf saisonale und andere Fluktuationen der Kundenströme und der Auftragslage bzw. Absatzchancen eingehen zu können. Hier ist der Grundsatz: Maximaler Warenfluß möglichst ohne teure Lagerhaltung sowie kunden- bzw. gästepestimmte Servicezeiten. Tendenziell müssen wir uns, ob wir wollen oder nicht, in Dienstleistungswirtschaften darauf einstellen, rund um die Uhr und „customized just-in-time“ zu produzieren bzw. Dienste bereitzustellen – als sogenannte „Bereitstellungsgewerbe“ zu fungieren. Das wird gerade in der Infor-

mationsgesellschaft mit wichtigen Selbstbedienungselementen (z.B. online-Dienste) logistisch viel leichter zu bewerkstelligen sein, dennoch aber weitverbreitet Wechselschicht- bzw. Turnusdienste erfordern. Erzeugung und Dienstleistungen werden immer ununterscheidbarer werden, Produktionsräume virtualisiert, vor allem auch bei der Telearbeit. Know-how, Zeit, Tempo und Timing werden für „Hochgeschwindigkeitsunternehmen“ mit launischer „Zap-



Univ. Prof. Dr. Bernd Marin

per-Kundschaft“ die Leitwährungen der Zukunft.

Für die einzelnen Menschen bringt das eine Vielzahl noch weithin unüberschaubarer neuer Vorteile, aber auch Belastungen, je nachdem, ob und wie sie als Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder selbständig Tätige in dieser neuen Berufswelt aktiv sein werden. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, das hohe Wertschöpfungspotential – die Goldader dieser Flexibilisierung – auch den Arbeitnehmern zugänglich zu machen und mit einer besseren Vereinbarkeit und Lebensqualität auch für die Anbieter der Leistungen zu erreichen. Hier ist modernes und menschliches Humanresourcesmanagement gefragt.

* Dr. Bernd Marin ist Executive Director des Europäischen Zentrums für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung in Wien