

Wie mit innovativen Personalmodellen den Wettbewerb gestalten?



Michael Kres*

Viele Bauunternehmen betrachten Temporärarbeit als einzig wirksames Konzept, um bei steigendem Kostendruck im Markt zu bestehen. Doch es gibt alternative Personalkonzepte, die mindestens so flexibel und erst noch günstiger sind. Dies bleibt vielen Bauunternehmen verborgen. Einige Beispiele.

In der Schweizer Bauwirtschaft ist die Zahl der Vollzeit-Arbeitskräfte seit Beginn der 90er Jahre dramatisch gesunken. Während die Baubranche 1990 immerhin noch 160 000 Personen beschäftigte, hatte sich diese Zahl per Ende Dezember 2006 auf 75 200 Vollzeitbeschäftigte reduziert. Alleine im letzten Jahr sind in der Schweiz 4000 Unternehmen der Baubranche aus dem Handelsregister gelöscht worden. Allerdings sind im gleichen Zeitraum 6000 neue Unternehmen entstanden. In einem Jahr sind also 2000 neue Wettbewerber aufgetaucht, die sich bei explodierenden Stahlkosten und steigenden Energiepreisen auf einem Markt mit einem extremen Preiskampf behaupten müssen.

Man könnte also meinen, Schweizer Bauunternehmen seien es gewohnt, flexibel zu reagieren.

* Michael Kres: Dr. oec. HSG. Jahrgang 1968. Studium und Dissertation an der Universität St. Gallen. Gründer und Geschäftsführung der promote TM, einer Unternehmung mit den Kernkompetenzen Rekrutierung, Career Karrieremanagement, Beratung und einer Wissensdatenbank für HR Manager (www.employability.ch). Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz (www.employability.ch) Breite Erfahrungen in Führungspositionen der Beratungs-, Ausbildungs-, Telekom- und der Dienstleistungsbranche. Vortragstätigkeit an Universitäten und Fachhochschulen in der Schweiz und international in Fragen des zukunftsorientierten Personalmanagements. Autor verschiedener Bücher und Berichte in den Themenbereichen «Demografische Verschiebung» und «Employability».

Indes: Bei genauerem Hinsehen entpuppt sich die Flexibilität oft als simple quantitative und reaktive Anpassung der Kapazitäten. Viele Bauunternehmen benutzen das Instrument der Temporärarbeit, um auf die stark schwankende Nachfrage zu reagieren. Und dieses Prinzip ist bekannt: Die temporären Mitarbeiter von heute sind die Saisoniers von gestern. Sie decken Spitzen ab und führen Tätigkeiten auf der unteren Lohnskala aus. Im Personaleinsatz und in dessen Planung scheint sich also trotz flexibler Märkte wenig verändert zu haben. Auf weiterreichende Instrumente der Flexibilisierung der Arbeitsleistung wird – aus welchen Gründen auch immer – verzichtet.

Von der quantitativen zur qualitativen Flexibilität

Es gibt verschiedene Gründe für die weite Verbreitung von Temporärarbeit in der Baubranche. Temporärarbeit ist relativ einfach zu organisieren. Sie erlaubt eine flexible Reaktion auf kurzfristige Nachfrageschwankungen. Das Unternehmen geht dabei ein geringes Risiko ein, weil für die Temporärmitarbeiter keinerlei arbeitsrechtliche Verantwortung übernommen wird. Dies hat allerdings zur Konsequenz, dass bei Temporärmitarbeitern keine Loyalität zum Auftraggeber herrscht. Know-how verbleibt beim Temporärmitarbeiter und verschwindet mit diesem. Dadurch, dass nach dem Auftrag keinerlei weitere Verpflichtungen zwischen Auftraggeber und Temporärmitarbeiter herrschen, hat Letzterer

wenig Interesse daran, ein Qualitätsverständnis zu entwickeln, das über die eigene Auftragsdauer hinausgeht. Dies wirkt sich auf die Kundenbindung aus: Wer eine Arbeit zwar billig ausgeführt, aber im Nachklang teuer reparieren muss, der dürfte Mühe haben, einen Kunden dauerhaft an sich zu binden. Temporärarbeit als Allweltsmittel zur Flexibilisierung greift auch aus einer gesamtwirtschaftlichen Sicht als Ansatz zu kurz, wie folgende Überlegungen zeigen:

- In vielen Ländern herrscht Hochkonjunktur. Bereits werden im Baugewerbe qualifizierte Fachkräfte – vor allem in städtischen Agglomerationen – in ganz Europa rar. Diese fehlenden Fachkräfte werden auch über Temporärarbeit nicht mehr lange zur Verfügung stehen.

- Die Arbeit auf dem Bau ist für viele Berufseinsteiger wenig attraktiv. Viele ziehen eine Arbeit im Büro der schweisstreibenden Handarbeit vor. Mit weniger Berufseinsteigern wird sich der Mangel an Fachkräften verstärken.

- Weniger Berufseinsteiger wie auch generell die demografische Entwicklung tragen dazu bei, dass das Durchschnittsalter von Belegschaften steigt. Mit steigendem Durchschnittsalter jedoch nimmt die körperliche Leistungsfähigkeit ab, sodass für körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten in Zukunft weniger Personal zur Verfügung stehen wird.

Welche Alternativen zur Temporärarbeit gibt es für Bauunternehmen? Um sich in der wettbewerbsintensiven Baubranche zu behaupten, wird in Zukunft neben quantitativer auch eine qualitative Flexibilität gebraucht. Qualitative Flexibilität legt den Fokus nicht auf eine Reduktion der Kosten, sondern auf arbeitsorganisierende Massnahmen.

Drei Massnahmen

Drei Massnahmen seien an dieser Stelle vorgestellt: Arbeits-System-Modelle, flexible Karrieremodelle und Lebensarbeitszeitmodelle.

Arbeits-System-Modelle betrachten Aufgaben innerhalb einer Unternehmung – und nicht bloss auf einer Baustelle – als Ganzes. So wird also eine Mauer nicht einfach von Mauern gemörtelt, sondern als Teil der gesamten Auftragslage einer Unternehmung betrachtet, indem ein Team aus Polier, Vorarbeiter, Maurern und der Administration die Einsatzplanung selbst vornimmt. Die Verantwortung für die Leistungserbringung liegt bei der gesamten Gruppe und nicht beim Polier. Auf diese Weise kann ein Maurer auf seiner Baustelle arbeiten, aber auf dem Hinweg gleich noch als Teil einer «Flickgruppe» oder als «Kundenmaurer» kleine Aufträge für Drittkunden erledigen und beim Materialdepot neues Werkzeug bestellen. Wenngleich die Arbeitsorganisation auf den ersten Blick als schwieriger erscheint: Die Produktivität solcher Arbeitsformen steigt erfahrungsgemäss enorm an.

Flexible Karrieremodelle sind dazu da, das Know-how der Mitarbeiter länger und besser zu nutzen. Die körperliche Be-

lastung ist in vielen Berufen des Baugewerbes gross – was dazu führt, dass die physische Leistungsfähigkeit abnimmt und viele Fachkräfte in die Frühpension gehen. Flexible Karrieremodelle könnten diesen Menschen erlauben, rechtzeitig in weniger belastende Arbeiten umzusteigen, wie etwa in administrative Tätigkeiten, in die Buchhaltung, in den Verkauf, in den Führerstand eines Lastwagens. Wenn alternative Karrieren planbar sind, dann werden sie auch für Menschen interessant, die sich unter Umständen nicht auf einen Beruf einlassen. Insgesamt wird so die Branche also solches ein attraktiverer Arbeitgeber.

Lebensarbeitszeitmodelle schliesslich könnten es den Mitarbeitern erlauben, ihren Beruf so auszuüben, dass er in Einklang mit den eigenen Lebensbedürfnissen und mit saisonalen und konjunkturellen Zyklen steht. So könnten Arbeitszeitkonten während guter Auftragslage geöffnet, während schlechterer jedoch wieder geleert werden, wobei die schlechtere Auslastungszeit etwa im Winter deziert für Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter genutzt werden könnte. So hätten beide – Arbeitgeber und -nehmer – für sich ein Interesse an langfristiger, partnerschaftlicher Vertragsbindung. Eine Konzentration auf eine Lebenszyklenbetrachtung könnte auch dazu beitragen, die hängigen Diskussionen um einen neuen Landesmantelvertrag auf eine neue Ebene zu bringen.

Flexibilität als Führungsfrage

Flexibilität spielt sich zuerst in den Köpfen ab. Ob quantitative oder qualitative Flexibilisierung der Arbeit gewünscht ist, hängt primär vom Führungsverständ-

nis im einzelnen Bauunternehmen ab: Qualität oder Quantität? Beides geht kaum aus eigener Kraft. Wer mit Quantität agiert, spielt auf einem grossen Markt und akzeptiert dessen Spielregeln. Er wird auch in Zukunft mit einer quantitativen Anpassung des Arbeitsvolumens mittels Temporärarbeit auskommen. Wer sich für Qualität entscheidet, nimmt in Kauf, dass er nicht für die Masse und somit nicht über den Preis verkauft. Qualität hat seinen Preis. Das wiederum lässt Raum für innovative, wertschöpfende und -schätzende Personalmodelle wie Arbeits-System-Gestaltungen, flexible Karrieremodelle oder Lebensarbeitszeitmodelle. Bauunternehmen, die für die Zukunft ein gutes Fundament legen wollen, tun gut daran, Freiräume für qualitative Modelle zu schaffen. ■

*Michael Kres**

Die Bautagung 2007 in Sursee

Weitere wichtige Informationen zum Thema Effizienz im Ressourceneinsatz sind an der Bautagung 2007 zu erfahren, die das Thema «Erfolgsfaktor betriebliches Ressourcenmanagement – flexibel und effizient in die Zukunft» vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Schweizer Bauwirtschaft beleuchtet. Die Tagung findet am 29. November von 13.00 bis 17.00 Uhr in der Aula des Campus Sursee (AZ SBV) statt (mit anschliessendem Apéro).

Die Tagungsgebühr beträgt 350 Franken je Teilnehmer (inklusive Tagungsunterlagen, Pausenverpflegung und Apéro). Eine Vergünstigung von 30 Franken wird gewährt für Mitglieder der Förderungsgesellschaft KMU, Mitglieder des SBV, Teilnehmer der Unternehmerschule/Baumeisterschule des AZ SBV sowie Zweitteilnehmer derselben Unternehmung.

Ansprechpartner/Anmeldung:

Thomas Schrettle, Tel. 071 224 71 37, thomas.schrettle@unisg.ch und Karin Signer, 071 224 71 46; karin.signer@unisg.ch.

Detailliertes Programm: www.kmu.unisg.ch/bautagung. ■