

- Inhalte, die aus der Entwicklung der Organisation und deren Dynamik begründet sind wie z. B. Chance-Management, Globalisierung,...
- Entwickeln der Persönlichkeit als breites aber auch zentrales Feld
- Fördern von Eigeninitiative, Selbständigkeit und Selbstorganisationsfähigkeiten, die durch die eingesetzten Lernmethoden mobilisiert werden.

Diese Programme können auch nicht mehr wie früher in Form von Lehrgängen gestaltet werden, bei denen eine Gruppe ein Programm durchläuft und nach einem bestimmten Zeitraum eine neue Gruppe beginnt. Die Gruppenzusammensetzung wird heterogen sein müssen und Integration von Neueinsteigern wird eine zusätzliche Aufgabe darstellen. Also genauso wie jede Organisation die Aufgabe hat, neue Mitarbeiter schnell und effizient ins Unternehmen einzugliedern.

Offenheit der Programme ist auch nötig, wenn es um die Programmgestaltung geht. Nicht einmalig festgelegte Inhalte sind zielführend, vielmehr jährliche Definition von Lernerfordernissen. Gleichbleiben kann lediglich die Struktur des Development Programms.

Die größte Herausforderung besteht jedoch aufgrund von Unplanbarkeit darin, daß weder die Organisation noch die Teilnehmer Garantien für künftige Positionen aussprechen können. Es ist sozusagen eine „Fitness“, die angeeignet wird, um beidseitig die Chancen für die Zukunft zu erhöhen.

Wie früher, so wird auch künftig die Ankoppelung an die Organisation und das Management die Arbeit dieser Development-Gruppen erleichtern oder behindern. Folglich ist ein besonderes Augenmerk darauf zu richten.

Parallellaufbahn als Antwort auf veränderte Strukturen am Beispiel der VOEST-ALPINE MCE:

Neben den angeführten Trends hat sich in Unternehmen sehr viel verändert: Lean-Management, bei

dem die Führungsebenen ausgedünnt wurden, Reengineering, Globalisierung, Projektmanagement, Teamorganisation und neues Spezialistentum in Form von informell bekannten Know-how Trägern u. v. m.

Diese Entwicklungen haben zur Folge, daß so manche Organisation in Turbulenzen gerät, um das alles noch zu integrieren und zu koordinieren. Genaugenommen gerät die Hierarchie (aus dem Griechischen: „heilige Ordnung“) ins Wanken.

Diese mehrfachen Ordnungsprinzipien gilt es nun, unter einen Hut zu bringen. Fragen tauchen auf, wie: Wofür ist die Projektorganisation verantwortlich, wofür ist die Linie zuständig oder nicht zuständig aber auch, kann DER Steuerexperte in der Linie seinen richtigen Platz finden?

Immer mehr Unternehmen versuchen diesen Phänomenen zu begegnen und parallele Laufbahnen aufzubauen, um einerseits organisatorischen Bedürfnissen zu begegnen, aber auch andererseits den MitarbeiterInnen Perspektiven für Aufstieg bieten zu können.

In der VOEST-ALPINE MCE wurde deshalb eine Parallellaufbahn entwickelt, bei der Führungskraft, Projektleiter und Fachspezialist gleichgestellt sind. Und das am Punkt von Aufstiegsstufen, Gehalt, Anreizen, Kompetenzen und Status. Laut Definition führen dann die Führungskraft Organisationen, der Projektleiter Projekte und der Fachexperte sein Fachgebiet.

Diese differenzierten Modelle werden künftig Organisationen beschäftigen, wobei sie vielfältig ausgeprägt sein werden und immer organisatorischen Entsprechungen folgen werden müssen.

FOLGERUNGEN

Die größten Auswirkungen rühren vom Punkt der Unplanbarkeit her. Das ist jener Punkt, dem wir am wenigsten mit mehr Lernen und mehr Arbeiten begegnen können. Hier steht uns sicher auch unsere ganze Vergangenheit inkl. Um-

feld, in dem wir eingebettet waren, im Wege. Noch als Kind schien es wenig problematisch in einer scheinbar ungeplanten Welt zu leben, spätestens mit dem Eintritt in die Schule merkten wir: „Hier plant jemand für uns“ und vor allem, „Wir haben uns nach den vorgegebenen Plänen zu orientieren“. Scheint doch der Ablauf eines Studiums in die gleiche Kerbe zu schlagen!

Sich auf diese sehr offene Situation einzulassen bedeutet für jeden hohe emotionale Anstrengung, innere Stabilität, Gelassenheit aber auch viel Wachsamkeit.

Für unsere Generation und sicher auch für nachfolgende wird es die Herausforderung sein, neues Wissen in der Geschwindigkeit zu verarbeiten, wie es entsteht. Noch größer scheint die Herausforderung zu sein, unser altes Wissen, unsere alten Fertigkeiten gleichfalls zu bewahren und zu pflegen. Sozusagen mit unserem Wissensschatz Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu integrieren. Niemand vor uns mußte sich solch immenser Lernleistung stellen wie wir.

Fachlich top zu sein und immer am aktuellen Stand zu sein, führt nur mehr selten zu Staunen, nicht informiert zu sein hingegen erstaunt vielmehr. Neben diesem hohen fachlichen Anspruch an uns alle spielt aber immer mehr ein ganz anderer Bereich eine bedeutende Rolle. Man spricht von „Emotionaler Intelligenz“. Der Zwiespalt zwischen Herz und Verstand, zwischen Emotionalität und Rationalität hat seine Geltung verloren.

Wir merken täglich, daß heute ganz andere Dinge den feinen Unterschied ausmachen. Das WIE Teams zusammenarbeiten, wie wir dem anderen begegnen, wie es uns gelingt, Gesprächssituationen zu meistern und zu gestalten aber auch, welche Kreativität wir in die Arbeit einbringen, wie wir MitarbeiterInnen führen. Hier liegt neben dem Wissen, das bereits als selbstverständlich angesehen wird, die Wurzel für zukünftigen Erfolg.

Menschliche Arbeit kann in verschiedenen Rechtsformen erbracht werden. Diese (oft vergessene) „Binsenweisheit“ gilt es an die Spitze aller Überlegungen zu den möglichen Rahmenbedingungen gerade für sog. „EDV-Jobs“ zu stellen. Wovon sie abhängen und wie stark sie variieren können, wird im folgenden Beitrag aufgezeigt.

RECHTLICHER RAHMEN FÜR „EDV-JOBS“: REGULÄRES DIENSTVERHÄLTNIS ODER FREIE MITARBEIT?

FREIE MITARBEITSFORMEN GEWINNEN AN BEDEUTUNG

Hinsichtlich des Ob und Wie der Arbeit gilt nach wie vor der unser bürgerliches Recht beherrschende Grundsatz der Privatautonomie, also die Vertragsfreiheit. Letztere gilt freilich hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Rechtsfolgen weitgehend nicht mehr für unselbständige Arbeit im Rahmen regulärer Dienstverhältnisse, oft auch Normalarbeitsverhältnisse genannt. Vor allem deshalb rücken die möglichen Alternativformen sog. freier Mitarbeit vielfach in den Vordergrund, nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Bereich.

Unselbständige Arbeit ist in besonderem Maße reguliert, mit all den Vor- und Nachteilen: Auf sie findet zwingendes Arbeitsrecht in all seinen Facetten und Auswirkungen voll Anwendung, gleichgültig ob es sich um Vollzeit- oder Teilzeitarbeit handelt. Auch Teilzeitarbeitsverhältnisse unterliegen seit 1993 allen arbeitsrechtlichen Bestimmungen, mit einem speziellen Benachteiligungsverbot, aus dem notfalls Gleichstellungsansprüche geltend gemacht werden können.¹

Noch keine arbeitsrechtliche Antwort gefunden hat der sich in den letzten Jahren verstärkende Trend, Arbeit immer mehr in arbeitsrechtlich nicht erfaßten und geregelten

Arbeitsformen zu vergeben bzw. anzunehmen. 1996 hat der Gesetzgeber versucht, freie Dienstverträge und dienstnehmerähnliche Beschäftigungen durch *weitgehende Einbeziehung in die Sozialversicherungspflicht nach dem Modell der Dienstnehmer-Pflichtversicherung* auch für die Auftraggeber weniger attraktiv zu machen, in der erklärten Hoffnung, damit nicht nur Schutzlücken zu schließen, sondern auch den Trend der Flucht aus den Normalarbeitsverhältnissen zu stoppen bzw. umzukehren.

Diese Hoffnung ist bislang jedenfalls sicher nicht aufgegangen, eher das Gegenteil scheint der Fall zu sein. Infolge teilweiser Aufhebung dieser Sonderbestimmungen durch den Verfassungsgerichtshof wurde die Diskussion darüber neu entfacht. Sie beschränkt sich bislang freilich darauf, diese neuen Erwerbsformen kostenmäßig unattraktiver und unter Schutzaspekten attraktiver zu machen, *ohne die tiefer liegenden Ursachen dieses Trends in neue, noch von zwingendem Recht weitgehend unberührte Erwerbsformen zu hinterfragen*. Da aber sachlich meines Erachtens sehr viel dafür spricht, daß nicht zuletzt die zu große Regelungsdichte und Kompliziertheit des Arbeitsrechts, verbunden mit einer Unterbewertung des Leistungsaspekts und der konkreten Austauschgerechtigkeit eine wesentliche Ursache für den an-



FRANZ SCHRANK

Univ.-Prof. Dr. jur.; Jahrgang 1945, Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Graz; seit 1970 in der sozialpolitischen Abteilung der Wirtschaftskammer Steiermark tätig, seit 1988 als deren Leiter; zahlreiche arbeits- und sozialrechtliche Veröffentlichungen. Ab WS 1997/98 Vortragender für Arbeitsrecht an der TU-Graz (BWL).

¹⁾ § 19 d Abs 6 AZG.