Bewegte Arbeitswelt

Autor(en): **Günther, Johann**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology**

Band (Jahr): **81 (2003)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-876634

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Bewegte Arbeitswelt

Die weitgehend geschlossenen oder doch segmentierten Ordnungen, in denen Menschen früher zu leben gewohnt waren, lösen sich heute auf. Wir leben in einem «globalen Dorf». Damit hat sich die gesamte Arbeitswelt und alles, was damit zusammenhängt, gewandelt.

Die Arbeit an sich, aber auch die Arbeitsweisen und die Beziehung der arbeitenden Menschen zur Arbeit sind anders geworden, mobiler, fliessender, unsicherer – und spannender.

JOHANN GÜNTHER

Wir leben in einem globalen Dorf.

Kulturtechnik

«Wir sind nicht nur tagtäglich mit allen Nachrichten aus aller Welt konfrontiert, mit allen Katastrophen und Revolutionen, Wahlen und Aufständen, Stürmen und Epidemien, die sich an allen Ecken und Enden dieser Welt abspielen.
Die Kulturen verschmelzen auch miteinander, trotz aller Gegenbewegungen. Es gibt Tendenzen zu einer Welteinheitskultur [1].»
Diese vereinheitlichte Kultur spielt auch in unsere Betriebe und Unternehmen.
Der globale Welthandel konfrontiert uns auch mit den noch sich unterscheidenden Kulturanteilen.
Kultur ist auch bei zunehmender Mobilität der Unternehmen und der Arbeitskräfte einer der drei entscheidenden Faktoren für ein Unternehmen. Es sind dies:
– Wirtschaft
– Wissenschaft
– Kultur
Neben rein wirtschaftlichen Überlegungen und dem Zugang zum Know-how, wie sie etwa Universitäten liefern, ist die Kulturtechnik ein wesentlicher Faktor für Betriebsansiedlungen. Diese drei Faktoren müssen in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen und eine Kohäsion aufweisen.

Je internationaler und globaler unsere Gesellschaft wird, um so wichtiger ist der Faktor Kultur. Er stellt einen attraktiven Faktor für einen Arbeitsplatz dar. Menschen entscheiden zunehmend den Arbeitsplatz und Lebensmittelpunkt dort, wo sie auch ihre privaten Interessen befriedigen können.
Im Führungsverhalten spiegeln sich auch Teile der Geschichte eines Volkes. Ist in Amerika der «Führer» der gute Chef, so ist diese Form in Europa doch eher negativ besetzt. Die Japaner bevorzugen den partizipativen Führungsstil. Auch besteht beim Einkommen der einzelnen Hierarchiestufen wenig Unterschied.

Wie sieht der mobile Arbeiter aus?

Der Arbeitsplatz verliert immer mehr seine Abhängigkeit von einem Standort. Laptops und Telekommunikation machen den Arbeitsplatz mobil und vom Standort unabhängig. Bürohäuser werden teilweise obsolet. Die Anbindung an internationale Datenbanken ist wichtiger als ein schön gestaltetes Bürogebäude.
Der Prototyp des Arbeiters in der Informationsgesellschaft ist flexibel und selbstständig. Er teilt sich seine Arbeit selbst ein. Er ist aber auch nicht mehr so stark an ein Unternehmen gebunden, wie noch eine Generation vorher.

Wanderjahre?

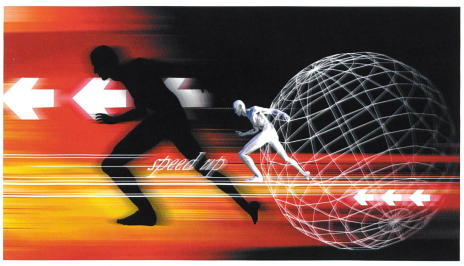
Im Mittelalter war es ein Teil der Ausbildung, sich Wissen auswärts anzueignen. Der Weitblick der Arbeiter wurde geschärft. Durch die Industrialisierung ging dies verloren. Die Informationsgesellschaft lässt die «Wanderjahre» wieder aufleben. Unternehmer schicken ihre Kinder zuerst ins Ausland und in andere Betriebe, bevor sie eine Funktion im Familienunternehmen übernehmen. Je mehr Auslandserfahrung nachgewiesen werden kann, umso höher ist die Karrierechance.
Die Mobilität der Arbeitskräfte wird international anders bewertet als national. National ist sie erwünscht. Es wird begrüsst, wenn Menschen ihren Jobs nachwandern und Gegenden verlassen, die keine Arbeitsplätze anbieten. Werden aber nationale Grenzen übertreten, dann nennt man diese Mobilität Migration und sie ist nicht mehr erwünscht. Nationale Grenzen werden aber zunehmend aufgehoben. Sei es die Europäische Union oder andere Wirtschaftsvereinigungen: Menschen können – sofern die Wirtschaftslage es erlaubt – ungehindert ihrer gewünschten Arbeit nachfolgen.
Dies führt zu drei Entwicklungen:
– *Globale Bevölkerungswanderungen,* innerhalb derer die Menschen aus dem ärmeren Süden in den reichen Norden, aus den armen in die reichen Länder wandern.
– *Transfer der Jobs,* wo nicht die Menschen der Arbeit nachwandern, sondern die Arbeitsplätze in jene Regionen verlagert werden, wo die Arbeitslosigkeit hoch ist und die Arbeitskraftkosten niedrig sind.
– *Internationales Jobsharing,* eine Mischform der ersten beiden. Telekommunikation kann arme und reiche Länder miteinander verbinden und Arbeitsleistungen von einer in eine andere Region transportieren. So können billige Arbeitskräfte aus armen Ländern für die reichen Regionen arbeiten, ohne in diese zu übersiedeln. Dieses System hält den Kostenvorteil der Drittweltländer auch länger aufrecht, weil die Arbeitskräfte innerhalb der billigeren Infrastrukturen bleiben.

Veränderte Arbeitsprozesse

Die Umschichtungen im Arbeitsprozess stellen für manche eine Chance und für andere eine Bedrohung dar. Tief greifende Veränderungen werden immer mit Unbehagen registriert. Die geordnete Aufteilung des menschlichen Lebens in Schulbildung, Berufsausübung und abschliessende Pension beginnt sich zu verändern. Die Chancen und Gefahren der neuen Herausforderungen teilten die Arbeitswelt – oder dass was man traditionell Arbeitswelt nannte – in eine Vier-Viertel-Gesellschaft. Teilzeitarbeitsplätze nehmen stark zu und reduzieren so die Arbeitslosigkeit. Tendenziell wird sich die Bevölkerung in vier Viertel gliedern:
– Spitzenfachleute
– Arbeitslose
– Teilzeitarbeiter
– Traditionelle Beschäftigte
Von der ersten Gruppe wird hohe Mobilität verlangt, um im Spitzenfeld verbleiben zu können.
Gewohnte Strukturen und Organisationen in einem Unternehmen ändern sich. Hierarchien fallen weg. Entlohnungen sind nicht mehr nur zeitbezogen, sondern zunehmend leistungsbezogen. Produktion und Organisation ändern sich. Führungskraft sein heisst nicht, den besseren Gag zu haben, die besseren Informationen und mehr Wissen zu besitzen. Führungsfähigkeit ist nicht so leicht zu lernen, wie dies Universitätsseminare, Managementinstitute und Bestseller versprechen. Aber sie ist auch nicht unerreichbar. Führungskraft bedeutet: eine Botschaft zu haben, etwas machen zu wollen, Unternehmungsgeist zu besitzen, Komplexes erkennen und vereinfachen zu können. Und es bedeutet vor allem: Urteilsfähigkeit zu entwickeln. Führungskraft wird überall benötigt: auf Universitäten und in Kirchen, in Verbänden und Parteien, in Behörden und im Parlament, in Unternehmen und Gewerkschaften [2].

Mobile Arbeitsorganisationen

«So wie jeder Organismus nur durch ständige Erneuerung, also Veränderung, am Leben bleibt, genau so bleibt jedes Unternehmen (und die Menschen im Unternehmen) nur dann wirtschaftlich am Leben, wenn es sich ständig verändert, weiterentwickelt, verbessert [3].» Der Weg, wie diese Veränderungen durchgeführt werden, ist entscheidend. In den immer komplizierter werdenden Organisationen – speziell von Grossbetrieben – versuchen viele Abteilungs-, Gruppen- oder Bereichsleiter eine eigene kleine Insel aufzubauen. Die Vorzüge der kleinen Einheiten sind auch in grossen Organisationen möglich – wenn wir Inseln schaffen, für die Persönlichkeiten mit Fantasie und Engagement Verantwortung übernehmen. Gemeint sind nicht Inseln, die als Burgen des Trotzes zu Silos werden gegen die übergeordnete Gesamtkultur.



Die Arbeit an sich, auch die Arbeitsweisen sind mobiler, fliessender, aber auch spannender geworden.

Gemeint sind Inseln als Vorbild und Anregung, als Räume der Selbstverantwortung, Inseln als magische Orte des Wandels. Inseln mit weit gehend autarken Teams, die mit den anderen Inseln ein wenig wetteifern, vor allem aber vernetzend kooperieren. Es ist ein hoher Anspruch an komplexe Grossorganisationen, Netzwerke von Inseln mit möglichst hohem Grad an Selbstverantwortung zu verkraften und zusammenzuhalten.
Doch es ist der Weg, der die Anforderungen von Kundennähe, Flexibilität und Schnelligkeit, von unternehmerischem Denken, Kreativität und Innovation in allen hierarchischen Ebenen verbindet. Denn eine Herde Gazellen ist nun einmal wendiger als ein Dinosaurier. Und kleine Inseln sind attraktiver als kontinentale Wüsten [4]. Professor Dr. Fritz Hendrich beschreibt hier sehr anschaulich, dass wir unsere komplizierten grossen und unüberschaubaren Unternehmen in kleine, überschaubare Einheiten zerschlagen sollen.

Angestellte als Selbstständige im Unternehmen

Zu einer organisatorischen Form kommt man mit einer Neuorganisation, dem Business Process Reengineering. Process Owner nennt man dann die neuen Selbstständigen. Das Individuum ist zwar selbstständig, aber doch nur Teil eines Netzwerks. Lernen muss daher auch kollektiv gesehen werden. «Die Lernfähigkeit einer Organisation ist auch nicht allein ein quantitatives oder hierarchisches Problem. In einem Unternehmen beispielsweise können sowohl die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter als auch der Vorstand lernen, ohne dass das Unternehmen als Ganzes lernt [5].»
In der Wissensgesellschaft, in die wir hineingehen, ist das Wissen einer Organisation wichtiger als das eines einzelnen Individuums. «Ich habe immer wieder festgestellt, dass hundert Leute besser sind als die zwei Besten [6].»
Speziell grosse Firmen haben das Problem, dass redundante Arbeiten gemacht werden. In Firmen mit mehreren Hunderttausend Mitarbeitern kann konventionell nicht mehr festgestellt werden, wer was macht. Wissensmanagement kann dem mit computergestützten Tools Abhilfe schaffen. Sehr oft weiss ein Mitarbeiter nicht, was ein anderer Mitarbeiter schon gemacht hat. Das Rad wird immer wieder neu erfunden. Das Wissen muss aus den Köpfen der Menschen heraus in einen Computer verlagert werden, damit es allgemeiner zugänglich ist. Aber auch in traditionellen Formen, wie bei Zusammenkünften in Firmenkantinen oder auf einem Betriebsausflug, kann-Wissen ausgetauscht werden. Wissensmanagement ist in der Praxis ein hochkomplexes Instrument. Menschen müssen Wissen hergeben, ohne ihren Stellenwert zu verlieren.
Wissensmanagement kann daher nur bei dementsprechendem Betriebsklima erzeugt werden. 11

Prof. Dr. Johann Günther *ist Leiter des Departements «Telekommunikation, Information und Medien» und Vizepräsident an der Donau-Krems-Universität in Krems, Österreich.*

Referenzen:

[1] Prisching, Manfred, «Die Mc-Gesellschaft», In der Gesellschaft der Individuen, Graz, 1999.
[2] Prisching, Manfred, «Die Mc-Gesellschaft», In der Gesellschaft der Individuen, Graz, 1999.
[3] Maywald, Fritz, «Change Management», Narren, in: Socialmanagement, Zeitschrift für Sozialwirtschaft, Frankfurt, Nr. 4, 2000.
[4] Hendrich, Fritz, «Vernetzte Inseln», in: Die Presse, 26.2.2000.
[5] Dierkes, Meinolf, «Zukunft und Wissenschaft», in: Bernhofer, Martin «Fragen an das 21. Jahrhundert», Wien, 2000.
[6] Maurer, Hermann, Radiointerview, 10.7.2000 (Salzburger Nachtstudio).

Summary

Mobile World of Work

The largely closed-off and segmented social structures of yesteryear are now opening up. We live in a global village. This has brought about radical changes for the entire world of work and everything connected with it. Not only the work itself but also working methods and the way people relate to their work have changed and become more mobile, less fragmented, more insecure – and more exciting.
The cultural factor becomes increasingly important the more international and global our society becomes. It represents a positive feature of the workplace. The prototypical worker in the information society is flexible and independent. He organises his work himself, but is also no longer as strongly tied to a particular company as was the case in previous generations. However, national frontiers are becoming increasingly superfluous. This has led to three developments: global shifts of population, job transfers and international job-sharing. Just as every organism can only stay alive through constant change and renewal, so it is also that every company can only survive economically if it is prepared to change constantly and undergo further development and improvement. The way in which these changes are carried out is crucial. In the knowledge society that we are entering, the knowledge of an organisation is more important that that of a single individual. People must be able to pass on knowledge without losing their status. Knowledge management can therefore only be brought about if this is supported by the corporate climate.

MESSE MÜNCHEN INTERNATIONAL

Enabling strong connections

FiberComm 2003

Internationale Fachmesse und Kongress
für Optische Informations-
und Kommunikationstechnologie

23.-26. Juni 2003, München

Hier gibt es Impulse!

Und kompetente Antworten ...

... auf die Fragen, die wir uns alle im Rahmen der faseroptischen Kommunikation stellen:

- Wo liegen die neuen Potenziale?
- Wie investiere ich in die Zukunft?
- Lease or buy: Welchen Nutzen bringt Glasfaser für mein Unternehmen?
- Was macht mein Wettbewerb?
- Wohin entwickelt sich die optische Netzwerktechnik?

Die **FiberComm 2003** ist der europäische B2B-Markt für alle Bereiche der modernen Netzwerktechnik. Verstärkt durch die internationale FiberComm Conference. Effizient am Messeplatz München, dem Leitmessen-Standort für globale HighTech-Märkte.

Besucher-Hotline: (+49 89) 949-115 88
info@fibercomm.de
www.global-electronics.net

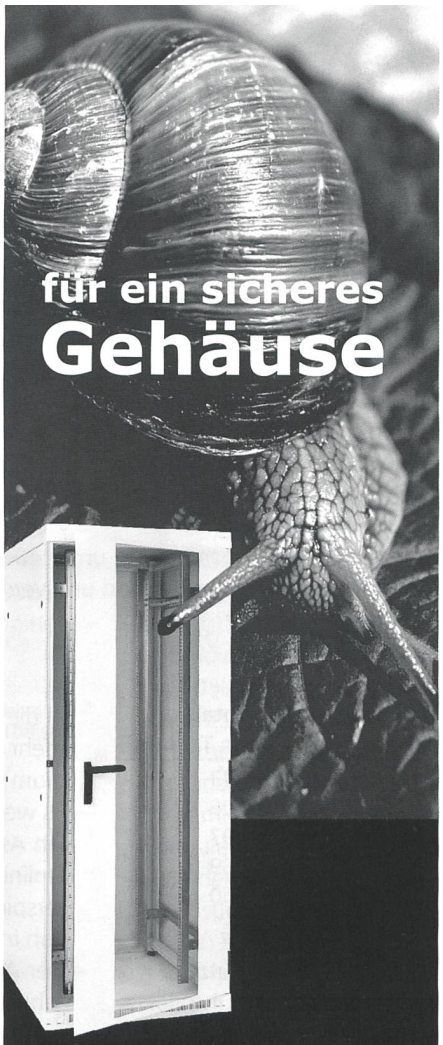
Online-Besucher-Registrierung

Sparen Sie Zeit! Durch Online-Registrierung unter www.fibercomm.de
Die Registrierung ist für alle Besucher verbindlich (auch für Besucher mit Gastticket).

2003 fibercomm

co-located with LASER. World of Photonics.

Veranstalter:
Messe München GmbH, Messegelände, 81823 München, Deutschland
Information: Intermess Dörgeloh AG, Obere Zäune 16, 8001 Zürich,
Tel. (0 43) 244 89 10, Fax (0 43) 244 89 19, intermess@doergeloh.ch



für ein sicheres
Gehäuse

Server- und Netzwerkschränke
- Breite Auswahl an Standardmasse
- Kundenspezifische Anfertigungen

19" - Wandgehäuse
- Vielseitig einsetzbar (Telefonie, LAN)
- Einfach montierbar
- Leichte Handhabung

Gehäuse aus Aluminium/Stahl für
- Glasfaser-Anwendungen
- Steuer- und Regeltechnik

Service
- Eigene CAD-Konstruktion
- Kurzfristige, termingerechte Lieferung
- Eigenes Montageteam

MINKELS
20 JAHRE

Minkels AG
Riedstrasse 3-5
CH-6330 Cham
Tel. +41 (0)41 748 40 60
Fax +41 (0)41 748 40 79
verkauf@minkels.ch
www.minkels.ch