

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 67 (1989)

**Heft:** 10

**Rubrik:** Verschiedenes = Divers = Notizie varie

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Der Arbeitsplatz im Unternehmen der neunziger Jahre

Heinz GRAU, Bern

Unter dem Thema «Der Arbeitsplatz im Unternehmen der neunziger Jahre» – unter diesem Thema stand das diesjährige zehnte STR-Symposium, ein Anlass, der, von der *Standard Telephon und Radio AG (STR)* im Auditorium Maximum der *Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich (ETHZ)* durchgeführt, bereits zur Tradition geworden ist. Es brachte Wirtschaftsfachleute, Führungskräfte, Politiker, Studenten und Wissenschaftler aus den verschiedensten Gebieten zusammen, die in Referaten und Diskussionen das gegebene Thema ausleuchteten.

### Ein Symposium erlaubt, sich mit neuen Gedanken vertraut zu machen

Mit diesen Worten eröffnete *Gian A. Vital*, Generaldirektor der STR, die Reihe der Vorträge. Das Thema biete durch die Fülle der auftauchenden Vorstellungen, Denkanstösse, Visionen, Phantasien oder sogar Utopien die Chance, Tendenzen aufzudecken, die einen unmittelbaren Einfluss auf Inhalt und Gestaltung des Arbeitsplatzes der neunziger Jahre haben werden, dies um so mehr, als diesmal auch junge Menschen zu Worte kämen, für die das Ergebnis unseres Handelns die Zukunft bedeute. Junge Menschen gäben sich heute nicht mehr damit zufrieden, nur für Lohn zu arbeiten; die Ansprüche an die *Qualität* des Arbeitsplatzes hätten sich verändert, was die Unternehmen zwingt, in der Konkurrenz um die qualifizierten Mitarbeiter ein *attraktives Konzept* anzubieten, ohne dass dabei die unternehmerischen Ziele zu kurz kommen. Wie der Referent weiter ausführte, hat STR schon vor einigen Jahren begonnen, die Fertigung den neuen Erfordernissen anzupassen. Durch die Arbeit in kleinen Gruppen können die Mitarbeiter beispielsweise mehr Verantwortung übernehmen und so ihre Ziele leichter mit jenen der Firma identifizieren, denn «je kohärenter die Ziele von Mitarbeitern und Unternehmen sind, um so grösser ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs und der Genugtuung für beide». Aber auch die *Ausbildung* der Mitarbeiter sei ein entscheidender Faktor, denn «nur die bestmögliche Ausbildung und der von seinem Arbeitsplatz überzeugte Mitarbeiter führen zu jenen Leistungen, die für die Zukunftssicherung der Unternehmen erforder-

lich sind», vor allem auch mit Blick auf die Behauptung im internationalen Wettbewerb in Europa und der Welt.

Als Tagungsleiter führte dann *Felix Reinarz*, Unternehmensberater, in das Thema ein. Er unterstrich, dass es in einer

### Zeit markanter wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Veränderungen

nicht einfach sei, zu prognostizieren und zu planen. Aber immer sei es auch die Vergangenheit, die die Gegenwart – und die Zukunft – mitpräge. Und deshalb begann der Referent auch mit einem Rückblick auf die letzten paar Jahrhunderte und nahm Bezug auf die drei Wellen der wirtschaftlichen Entwicklung, wie sie im Buch «Die dritte Welle» von Alvin Toffler beschrieben werden:

- Während der *agrarischen Welle*, als es der zentrale Lebensinhalt der Menschen war, dem Boden genügend Nahrung abzurufen, was zur Folge hatte, dass die politische Herrschaft damals im wesentlichen mit dem Grundbesitz verbunden war. Diese Zeit dauerte bis zum Anfang der grossen Entdeckungsreisen.
- Die *industrielle Welle* brachte, ange-regt durch den Handel und die sich daraus ergebenden neuen Möglichkeiten, die Industrien hervor, zum Teil Familienimperien, durchwegs patriarchalisch und autokratisch geführt. Auf diese Zeit geht die Arbeiterbewegung zurück. Die zentrale Rolle im Unternehmen spielte das Wachstum; die Märkte waren ausschliesslich Käufermärkte, die alles schluckten, was produziert wurde. Politische Ereignisse der sechziger Jahre veränderten dann diese Industrielandschaft. Die bisherigen Familienunternehmen benötigten immer mehr Mittel, um zu überleben, konnten diese aber nur noch mit Hilfe der Kapitalmärkte aufbringen. Durch diese Kapitalisation wurden viele Aktionäre, die weder die nötige Erfahrung noch das geringste Wissen besaßen, an den Unternehmen beteiligt. Ihr Ziel war vorab, Gewinne zu erzielen, die über dem lagen, was Bankguthaben abwarfen. So wurde der beste Manager der, der in

kürzester Zeit die höchsten Gewinne erzielte.

- Die *Informationswelle* schliesslich brach in den sechziger Jahren an, als mit den modernen Medien, allen voran dem Fernsehen, die Welt immer enger zusammenrückte. Die Fortschritte in der Elektronik brachten auch der Dienstleistungsindustrie einen ungeahnten Aufschwung. In dieser Zeit erreichten uns die ersten Managementtheorien aus den USA, die zur Folge hatten, dass man zum erstenmal in der Geschichte der Wirtschaft versuchte, die Führungskräfte mit Wissen und Können zu versehen. Die siebziger Jahre brachten dann den eigentlichen Durchbruch zum Managementzeitalter; doch in der Folge der Kostenkrise wurden viele professionelle Führungskräfte durch reine Financiers ersetzt, die vorrangig ein Ziel verfolgten: mit Kostensenkungen neue Gewinne zu erwirtschaften, so wie die Aktionäre es von ihnen verlangten. Dies wiederum führte zu groben Fehlern in der Unternehmensstrategie. Es wurden einschneidende Korrekturen angebracht, ohne an die sozialen Folgen wie Arbeitslosigkeit usw. zu denken. Viele Firmen gerieten in Schwierigkeiten, und viele, darunter auch sehr grosse, trieben in den Konkurs. Diese Phase dauerte bis weit in die achtziger Jahre hinein, als die Erkenntnis dämmerte, dass Gewinn nur das Ergebnis einer guten Unternehmensführung sein kann.

Aus diesem wirtschaftsgeschichtlichen Rückblick folgerte der Referent ein neues Anforderungsprofil für den Manager der neunziger Jahre. Zusammengefasst müsse er Führungsqualitäten erster Güte besitzen, gepaart mit einer herstehenden Ethik, menschlicher Reife und einem grossen Mass an Einfühlungsvermögen. Dies fordere ihn vor allem in vier Bereichen:

- in der Menschlichkeit
- in der Frage der Gleichberechtigung
- in der Kreativität
- im Umweltbewusstsein

Nach Umfrageergebnissen seien heute für viele Studienabgänger – Manager von morgen – Punkte wie Erhaltung der Umwelt, Entwicklung der dritten Welt, Mitbestimmung, Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und kollegiale Zusammenarbeit bei der Stellensuche entscheidend. Im Wettstreit der Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter müsse diese Haltung heute schon berücksichtigt werden.



Mit der Geschichte eines Studenten Namens Phoenix führte dann *Andreas Mülchi*, Student, sein Thema ein:

### Das lernende System

Phoenix merkt an seiner ersten Stelle nach dem Studium, dass in der Firma nicht alles zum Besten bestellt ist. Er fühlt sich unterfordert, weil er feststellt, dass für einen grossen Teil seiner Aufgaben kaum ein Ingenieur benötigt würde. Auch sein erstes grösseres Projekt, das ihm übertragen wurde, ist eine Enttäuschung, weil er zwar viel Verantwortung, aber keine Kompetenzen hat. Die hierarchischen Strukturen verhindern geradezu einen speditiven Arbeitsfluss und ermöglichen keine dezentralisierten Entscheidungen. Umsatz- und Verkaufsstrategien setzen die Entwicklungsmassstäbe, und nicht die technisch machbaren und sinnvollen Lösungen. Seine Bemühungen, in Gesprächen auf die einzelnen Punkte hinzuweisen, um entsprechende Änderungen herbeizuführen, sind erfolglos. Schliesslich entscheidet sich Phoenix, die Stelle zu kündigen, zusammen mit verschiedenen weiteren Mitarbeitern. Damit endet die Geschichte, die, so Mülchi, frei erfunden sei, aber durchaus Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Fällen aufweisen könne. Der Referent zog dann eine Reihe von Folgerungen, angefangen bei den Stellenwerten des Ingenieurs und der Ingenieurwissenschaften, die in letzter Zeit stark gesunken seien, was sich auch im Lohnsystem und damit in den Gehältern auswirke; die Ingenieurlöhne würden hauptsächlich von den Faktoren Alter und Anzahl unterstellter Mitarbeiter beeinflusst, statt von Wissen und Lernbereitschaft. Partizipationen, die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter enorm steigern könnten, seien kaum verbreitet. Das «Tätigkeitsniveau» an den Arbeitsplätzen entspreche nicht der hochqualifizierten Ausbildung, was sich negativ auf Motivation und Kreativität auswirken müsse; ein Rückfall in den Taylorismus der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts scheine sich anzubahnen. Im Gegensatz dazu stehe das Unternehmen der neunziger Jahre als lernendes System, das, um die nötige Flexibilität zu wahren, durch flacher werdende Hierarchien ermögliche, Entscheidungen zu dezentralisieren, was wiederum eine Steigerung des partizipativen Führungsverhaltens zur Folge habe. Ingenieurarbeit müsse wieder Pionierarbeit werden; Aufgabe der Ingenieure sei es, neue technologische Wege zu beschreiten und dabei ihr ganzes Wissen mit allen Nebenfaktoren einzubringen, d. h. ganzheitliches Denken anzuwenden. Mit folgendem Fazit aus seinen Ausführungen schloss der Referent: «Der Vorgesetzte im Unternehmen der neunziger Jahre wird sich vermehrt damit auseinandersetzen müssen, dass die Mitarbeiter von morgen immer besser ausgebildet und damit selbstbewusster und kritischer in ihren Meinungen sein werden. Er wird zunehmend mehr Verständnis aufzubringen haben für das, was sich ausserhalb des Unternehmens abspielt, und sich damit beschäftigen müssen, was sich in Zukunft ereignen wird, und nicht ausschliesslich damit, was sich in der Ver-

genheit abgespielt hat. Das heisst: Führungskräfte müssen in Zukunft proaktiv und nicht mehr reaktiv agieren.»

Zum Thema

### Die Gestaltung des Umfeldes

äusserte sich der Student *Peter Zeller*. Er sprach vom nachindustriellen Zeitalter, dem Informationszeitalter, das in allen Bereichen und Ebenen einen Strukturwandel mit sich bringe. Seine Bewältigung stelle zurzeit die grösste Herausforderung für die Unternehmen dar. Die Forderung nach Anpassung betreffe nicht nur die leitenden Kräfte, sondern sämtliche Erwerbstätige auf allen Stufen und erfordere von ihnen ein hohes Mass an Bereitschaft und Fähigkeit, umzudenken. Die Anpassungsprozesse, die für alle Beteiligten hart und unbequem sind, führten oft dazu, dass den Problemen der Gegenwart grössere Bedeutung beigemessen werde als den Problemen der Zukunft. Auch würden die kurzfristig in Kauf zu nehmenden Schwierigkeiten und Kosten überbewertet, was zur Folge habe, dass verhängnisvolle Entscheide getroffen würden. Aber nicht nur der Mensch sei vom Wandel betroffen, sondern auch sein Umfeld, der Arbeitsplatz. Heute wird er mehr und mehr dem Menschen angepasst, während noch zu Beginn des industriellen Zeitalters das Umgekehrte der Fall war. Doch reiche es nicht aus, wenn die Arbeitsplätze nur optimal den körperlichen Bedürfnissen des Arbeitenden angepasst würden, vielmehr müssten sie auch eine «geistige Ergonomie» bieten. So bedeuteten z. B. vermehrte Pausen Entspannung und Wohlbefinden, vor allem, wenn jeder Mitarbeiter individuell entscheiden kann, wann und wie viele Pausen er benötigt; zur Gestaltung dieser Arbeitsunterbrüche sollten Spielmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Besonders bei geistiger Arbeit führe diese Art Zerstreuung zu einer Steigerung der Konzentration und Kreativität, die, wie Versuche in den USA zeigten, die verlorene Arbeitszeit mehr als wettmache. Nicht nur der technologische Wandel, auch die Umwelt beeinflusse den Menschen und seinen Arbeitsplatz. Einerseits lehrten uns die Katastrophen der vergangenen Jahre die Versäumnisse zu korrigieren und für saubere Arbeitsplätze zu sorgen, andererseits bringe der Umweltschutz selber neue Betätigungsfelder, neue Absatzmärkte und Arbeitsplätze. Damit kam Zeller auf die Frage «Sind Umwelt und Wirtschaft unversöhnliche Gegensätze?» zu sprechen und stellte dabei fest, dass Wirtschaftswachstum nicht zwangsläufig unsere natürliche Lebensgrundlage zerstöre. Wohlstand und intakte Umwelt bzw. Vollbeschäftigung und Ökologie könnten in Einklang gebracht werden, sofern alle Ressourcen, Umwelt, sauberes Wasser, reine Luft usw. zu deren effektiven Kosten eingesetzt würden; andernfalls «benehmen wir uns wie ein Betriebsbesitzer, der bei der Kalkulation die Abnutzung seines Kapitalstocks nicht berücksichtigt. Er verkauft seine Produkte zu billig und meint, Gewinne zu erzielen, während er in Wirklichkeit von der Substanz lebt und sein Vermögen verschleudert.» Also nicht Umweltschutz, sondern

seine Vernachlässigung sei teuer; dies sei auch bei der Gestaltung der Arbeitsplätze zu berücksichtigen.

Anschliessend stellte *Doris Guhl*, Studentin, die gemeinsam mit ihrer Kollegin *Heidi Leemann* erarbeiteten

### Thesen über den Gleichberechtigungsanspruch

vor und stellte fest, dass Gleichberechtigung und Partnerschaft zwar heute in der Schweiz gesetzlich festgeschrieben, aber leider noch nicht Wirklichkeit seien. Die heute gültige Rollentrennung habe sich im Rahmen der Industrialisierung entwickelt und sei heute noch stark in uns verwurzelt. Dies sei mit ein Grund für die bei Frauen immer noch festzustellende Diskrepanz zwischen Ausbildung und Beruf, würden doch heute rund ein Drittel der Hochschulabschlüsse von Frauen gemacht (1986: gesamtschweizerisch 32,4 %). Die Wechselfälle des Lebens, heute in der Regel an Frauen delegiert, müssten von allen – Männern und Frauen – getragen werden. Zur Lösung dieser Aufgabe entwickelten die Autorinnen die Utopie einer menschlicheren Welt, in der Dualismen und Rollenfixierungen aufgehoben sind, in der sich alle nach ihren Wünschen entwickeln und sich in jenen Bereichen einsetzen können, die ihnen entsprechen. Dazu gehöre eine Neuorganisation der Arbeit, und zwar aller Arbeit, der Erwerbsarbeit, der Familienarbeit, der Betreuungsarbeit, der Beziehungsarbeit, der politischen Arbeit usw. Zur Verwirklichung dieser Utopien werden dann verschiedene Strategien vorgeschlagen, unter anderem die Förderung der Frauen in Familie und Schule, damit sie ihre berufliche Identität auch ausserhalb der heute «typisch weiblichen» Berufe finden können. Wichtige Massnahmen seien ebenfalls die Entwicklung neuer Karrieremodelle, Teilzeitarbeitsplätze, Lohngleichheit, Elternurlaub und die Einrichtung von Krippen. Weiter gehöre dazu auch die betriebliche Weiterbildung, die den Frauen ebenso wie den Männern offenstehen müsse, dann die konjunkturunabhängige Anstellung, damit Frauen nicht nur als «Pufferarbeitskräfte» in guten Zeiten eingesetzt werden.

Eine

### Vorstellung vom menschlichen Unternehmen

die er gemeinsam mit *S. von Känel* entwickelt hatte, legte anschliessend *Thomas Kleiber*, Student, dar. In diesem Unternehmen ist der Arbeitsplatz nicht mehr nur Bindeglied im Wirkungskreislauf zwischen Mensch, Umwelt, Unternehmen und Gesellschaft, sondern dieser Kreislauf bedeutet seinen Inhalt. Der einzelne Mensch am Arbeitsplatz soll sich dabei als Mitgestalter der Gesellschaft und der Umwelt verstehen können. Die Diskrepanz zwischen dem Menschen als Arbeitnehmer und dem Menschen als Bürger und Individuum kann dadurch abgebaut werden; in einem Unternehmen sollen sich jene Mitarbeiter wohl fühlen, die sich auf ein gesamtheitliches, verantwortungsbewusstes und langfristiges Denken stützen.



Keine Utopien sind die Sorgen von *Heinrich Krähenbühl*, Direktor der Personaldienste der Generaldirektion PTT, der anschliessend über

### die PTT im künftigen Arbeitsmarkt

sprach. Die verfassungsmässige Aufgabe der PTT besteht darin, die Kommunikation sicherzustellen; da es sich dabei – vor allem im Postbereich – um eine personalintensive Arbeit handelt, erstaunt es nicht, dass das Unternehmen der grösste Arbeitgeber im Land ist. Die über 60 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen sich auf einen breiten Fächer von Berufen, von der Sortiererin bis zu dem in Forschung und Entwicklung tätigen Ingenieur, und auf rund 6500 Betriebsstätten (Poststellen, Telefonzentralen, Richtfunkanlagen, Sendestationen usw.). Bei der Gestaltung der Personalpolitik ist somit vielen verschiedenartigen Besonderheiten Rechnung zu tragen; zusätzliche Erschwernisse bieten die komplexen Organisationsstrukturen und die verfassungsmässigen und gesetzlichen Auflagen. Der Referent skizzierte dann das Arbeitsumfeld eines Ingenieurs bei den PTT-Betrieben und erläuterte anschliessend am Beispiel verschiedener aktueller Probleme und möglicher Strategien zu deren Lösung, wo das Unternehmen die Schwerpunkte bei der Personalarbeit in den neunziger Jahren sieht. So ist der *Mangel an jugendlichen Arbeitskräften* heute schon ausgeprägt, dürfte sich aber in Zukunft aufgrund der Geburtenzahlen der nächsten ins Erwerbsleben tretenden Jahrgänge noch verstärken; die diesbezüglich ins Auge gefassten Strategien umfassen eine verstärkte Personalerhaltung (Abgänge vermeiden), eine Verminderung der Abhängigkeit von der Rekrutierung Jugendlicher, die Förderung eines rationellen Personaleinsatzes und der Aufbau eines «Personalbeschaffungsmarketings». In 40 bis 50 % aller Betriebe *fehlen heute qualifizierte Arbeitskräfte*, namentlich erfahrenes EDV-Personal, Ingenieure und Architekten, Elektroniker, qualifizierte Handwerker sowie qualifiziertes mittleres und höheres administratives Personal. Durch den Wettbewerbsdruck, durch die Aus- und die Weiterbildung, die mit den Anforderungen

des Arbeitsmarkts noch nicht Schritt halten, und durch die abnehmende Zahl der für eine Berufsausbildung in Frage kommenden Jugendlichen wird diese Tendenz noch verstärkt; um ihr entgegenzuwirken, werden die Rekrutierungsbemühungen gefördert. Dabei wollen die PTT als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt auftreten, und unter dem Motto «die rechte Person am rechten Platz» wird angestrebt, das Potential der vorhandenen Mitarbeiter besser zu nutzen. Die *Flexibilität der PTT als Arbeitgeber* ist eingeschränkt, weil das zur Verfügung stehende Instrumentarium der Personaldienste nicht auf ausserordentliche Situationen zugeschnitten ist. Um Abhilfe zu schaffen, muss versucht werden, mehr Freiraum für die Auslegung und die Handhabung der personalrechtlichen Bestimmungen zu gewinnen. Auch die *Imagepflege* soll helfen, die Attraktivität der PTT-Berufe und der PTT als Arbeitgeber zu fördern.

Dr. *Horst Ohnsorge*, Direktor für Forschung und Technologie von *Alcatel N. V.*, dem Mutterhaus von STR, sprach anschliessend zum Thema *Industrielle Forschung – Aktivitäten, Perspektiven und Aussichten für den jungen Wissenschaftler und Ingenieur*. Sein Vortrag erscheint als separater Artikel in der nächsten Nummer.

Eine anschliessende

### Podiumsdiskussion

wurde von Frau Dr. *Monique Siegel* geleitet. Die Teilnehmer auf dem Podium, nämlich *Heidi Leemann*, Dr. *Horst Ohnsorge*, *Felix Reinarz* und Frau Nationalrätin *Vreni Spörri*, erörterten verschiedene Problemkreise aus den in den Referaten angeschnittenen Themen und beantworteten Fragen aus dem Publikum. Daraus seien im folgenden nur einige Aussagen zu bestimmten Stichwörtern wiedergegeben:

#### *Politische Rahmenbedingungen für das neue Unternehmen*

– Gemessen an den Ergebnissen unserer Wirtschaft, kann geschlossen werden, dass das gegenwärtige System schon

heute die richtigen Rahmenbedingungen stellt (Spörri).

#### *Gleichberechtigung*

- Wenn ich die Wahl habe zwischen gleichwertigen Kandidaten, die sich für eine Forscherstelle in meinen Laboratorien bewerben, bevorzuge ich in jedem Fall eine Frau, da sich Frauen nach meiner Erfahrung sehr positiv auf das Arbeitsklima auswirken. Leider gibt es aber nur sehr wenig Ingenieurinnen und Wissenschaftlerinnen auf diesem Gebiet (Ohnsorge).
- Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die die Kindererziehung neben der Arbeit zulassen (auch für Männer), wie Teilzeitarbeit, Job-Sharing, Elternurlaub, Krippen, Tagesschule usw. (Leemann).
- Krippen gehen nach meiner Meinung in die falsche Richtung, als Alternative würde sich z. B. der Arbeitsplatz zu Hause anbieten (Reinarz).
- Frauen können soviel leisten wie Männer, und grundsätzlich sollte man nicht bestimmte Arbeitsgebiete den Frauen und anderes den Männern zuordnen (Spörri).

#### *Führung, Erfahrung, Autorität*

- Erfahrung kann nur gesammelt werden, wenn Menschen etwas tun; ohne Risiko ist aber kein Tun möglich: Man lernt aus Fehlern (Reinarz).
- Autorität entsteht nicht mehr aus Stellung, Geburt oder Vermögen, sondern aus der Persönlichkeit (Spörri).

### Ausklang

Das Symposium hat keine fertigen Patentrezepte anbieten wollen und können. Die verschiedenen, zum Teil kontroversen Ansichten, die zum Thema zu erfahren waren und über die zu diskutieren Gelegenheit bestand, konnten aber sicher zur Vertiefung der für die Gestaltung künftiger Arbeitsplätze nötigen Einsicht beitragen. Sie zu werten und seiner eigenen Überzeugung entsprechend einzusetzen bleibt Sache jedes Teilnehmers. Gesamthaft gesehen geht es ja um mehr als Arbeitsplätze, es geht um die Gestaltung unserer Zukunft. In diesem Sinne ist der Erfolg der diesjährigen Veranstaltung zu sehen.