

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

Herausgeber: Swisscom

Band: 76 (1998)

Heft: 4

Artikel: Siegen wird, wer schneller lernt

Autor: Hubacher, Martina

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-877294>

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: 12.01.2026

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

Siegen wird, wer schneller lernt



«Technikverliebte Pioniere haben ausgedient» titelte Anfang Februar der *Tages-Anzeiger*, nachdem die Übernahme von DEC durch Compaq bekannt geworden war. Wie ist es möglich, dass eine grosse und traditionsreiche Firma wie DEC von einem «blossen PC-Lieferanten» geschluckt werden konnte?

◀ Swisscom half mit, neue BBT-(Bundesamt für Berufsbildung und Technologie) anerkannte Berufslehren zur Informatikerin, zum Mediamatiker oder zur Multimediahändlerin zu entwickeln.

Noch vor kurzem wurden Industriebetriebe, die nicht von Ingenieuren, sondern von fachfremden Marketingexperten geleitet und gelenkt wurden, belächelt. Was wissen denn diese «Verkäufer» von unserem Busi-

MARTINA HUBACHER, BERN

ness? In der heutigen Industriegesellschaft treffen dabei zwei sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander: die produzierende sowie die verkaufs- und dienstleistungsorientierte Kultur. Die einen konzentrieren sich auf ihr Produkt, die anderen auf die Käuferschaft. Sicher braucht es für das Herstellen und Vertreiben von Produkten und Dienstleistungen beide. Die Liebe zur Technik ermöglichte in der Vergangenheit, technische Innovationen zu lancieren und marktfähig zu machen. Jetzt müssen Unternehmen einen Schritt weiter gehen und sich auf jene Lösungen konzentrieren, welche von den Kundinnen und Kunden bevorzugt werden. Technisch und betriebswirtschaftlich orientierte Kulturen müssen so schnell als möglich zusammenwachsen, damit dem Kunden der grösstmögliche Nutzen erbracht werden kann.

Swisscom wandelt sich in diesem Sinne vom kompetenten Technologieunternehmen zum erfolgreichsten Schweizer Anbieter von Telekommunikationsdiensten mit internationaler Ausrichtung. Dieser Wandel von einem technikgetriebenen Unternehmen in ein kundenorientiertes Dienstleistungsunternehmen hat tiefgreifende Folgen auch auf die interne Aus- und Weiterbildung.

Bildungsmassnahmen

Lange Zeit wurde in der gesellschaftlichen Diskussion davon ausgegangen, dass die Qualität der Arbeitsplätze und der Qualifikationsbedarf der Mitarbeiterinnen mit dem Einsatz der Informationstechnik gesamtgesellschaftlich sinken werde. Das Umgekehrte ist zu beobachten: In praktisch allen Bereichen der Informationstechnik besteht ein ungedeckter Bedarf an qualifizierten Fachkräften. In der Süddeutschen Zeitung vom Dezember letzten Jahres prognostiziert der Bundesverband für Informations- und Kommunikationssysteme einen «Boom, wie seit vielen Jahren nicht mehr». In Deutschland allein wird für dieses Jahr mit einer Zunahme von 50 000 Beschäftigten gerechnet. Gesucht werden hochqualifizierte «Wissensarbeiter», die den

zukünftigen Erfolgsfaktor der Unternehmen darstellen. Auch in der Schweiz stellt man fest, dass zu wenig Ausbildungsplätze im Informatiksektor vorhanden sind.

Das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind darauf angewiesen, gesellschaftliche Entwicklungen zu antizipieren und den gestiegenen Anforderungen nachzukommen. Die Betroffenen müssen das Lernen als lebenslängen Prozess verstehen. Die Halbwertzeiten von Wissen verkürzen sich rapide. Wissen verdoppelt sich innerhalb von fünf Jahren. 80% der aufgenommenen Informationen werden innerhalb von 24 Stunden wieder vergessen. Tempo und Beschleunigung machen also auch bei der Wissensaufnahme, -verarbeitung und -speicherung keinen Halt. «Siegen wird, wer schneller lernt!» berichtete kürzlich die NZZ.

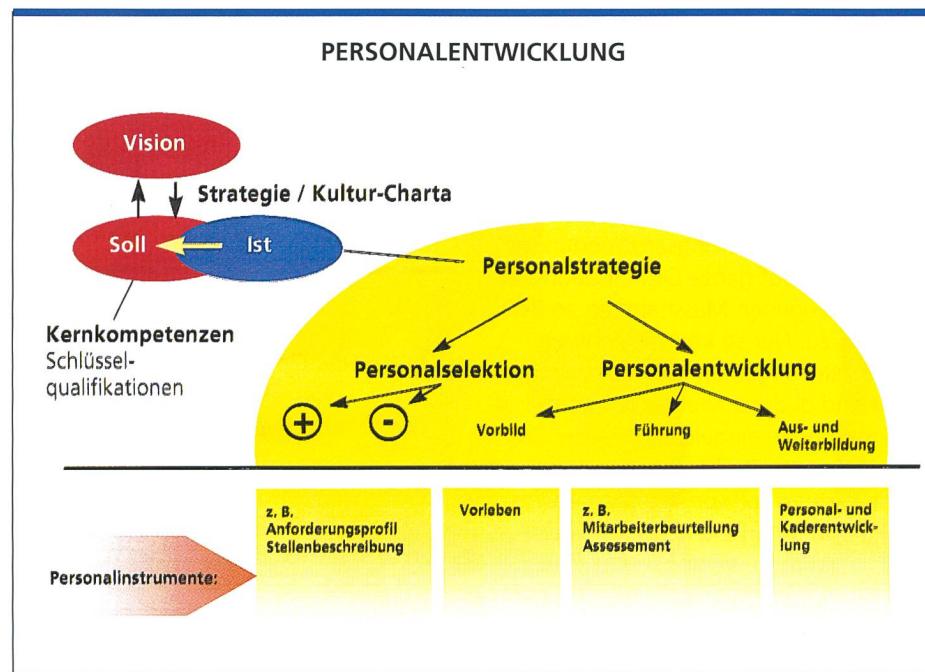
Was bedeutet dies für Swisscom?

Schon in der Grundausbildung geht Swisscom seit einigen Jahren neue Wege. Während früher noch in grosser Anzahl für Monopolberufe wie Teleoperatrice oder Technischer Operateur ausgebildet wurde, richtet sich die heutige Lehrlingsausbildung auf die Bedürfnisse

der zukünftigen Arbeitswelt aus. Swisscom half mit, neue BBT-(Bundesamt für Berufsbildung und Technologie) anerkannte Berufslehrern zur Informatikerin, zum Mediamatiker oder zur Multimediahändlerin zu entwickeln, die den Anforderungen nach einer qualifizierten Ausbildung im zukunftsträchtigen Informations- und Kommunikationsbereich entsprechen. In einem Facts-Berufetest vom Februar dieses Jahres wurde der Mediamatiker bzw. die Mediamatikerin durch eine zehnköpfige Expertenjury auf den ersten Rang der zukunftsorientierten Berufe mit Perspektive gesetzt. Neben rund 500 Elektronikern, kaufmännischen Angestellten und diversen technisch orientierten Spezialisten bildet Swisscom über 200 Lehrlinge in diesen neuen zukunftsorientierten Berufen aus.

Eine fundierte Grundausbildung soll möglichst breit angelegt sein und nebst fachspezifischen und methodischen Inhalten auch Fähigkeiten der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz fördern.

Die Ausbildung darf nach einer Lehre, einer weiterführenden Fachhochschule oder einem universitären Abschluss nicht aufhören, sondern muss am Arbeitsplatz, in Projekten, Workshops oder Bildungs-



Integriertes Personalentwicklungs-Konzept.

veranstaltungen ihre Weiterführung finden. Gezielte Personalentwicklung ist gleichzeitig immer auch Kultur- und Unternehmensentwicklung.

Personalentwicklung

Innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern orientiert sich an den auf die Unternehmensvision ausgerichteten Strategien und Zielen und ist in den Führungsprozess integriert. Swisscom verfügt über eine Kultur-Charta, die sich ableitet aus Vision und Strategie. Diese Leitsätze beschreiben, wie die Ziele erreicht werden sollen, beispielsweise: «Wir arbeiten erfolgreich im Team». Davon lassen sich Kernkompetenzen, bzw. Schlüsselqualifikationen ableiten. «Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Entscheidungskompetenz oder Flexibilität» zählen bei Swisscom nebst der fachlichen Qualifikation zu den zentralen Kernkompetenzen. Diese Schlüsselqualifikationen bilden neben der fachlichen Entwicklung Grundlage und Anforderungen für eine gezielte Personalselektion und -entwicklung. Diese Kriterien kommen in den aufeinander abgestimmten Führungsinstrumenten wie Mitarbeiterbeurteilung, in Assessments sowie in den Lernzielen, die in der Personal- und Kaderentwicklung angeboten werden, zum Tragen.

Konkret heißt das: In einem jährlichen zwischen Führungskraft, Mitarbeiterin

und Mitarbeiter stattfindenden Mitarbeiter-Beurteilungsgespräch werden auch die Personalentwicklungs-Massnahmen diskutiert, geplant und überprüft. Die daraus abgeleiteten Massnahmen können am Arbeitsplatz, in einem neuen Projekt, einer erweiterten oder veränderten Funktion oder in Weiterbildung umgesetzt werden. Neben individuellen Massnahmen werden die Führungskräfte auch in Workshops im Bereich Teamentwicklung sensibilisiert.

Das Konzept der integrierten Personalentwicklung verdeutlicht auf einen Blick, dass eine entsprechende Personalstrategie nur umgesetzt und gelebt werden kann, wenn im Personalselektionsprozess konsequent die Kernkompetenzen überprüft werden. Durch das tägliche Vorbild und die Wahrnehmung von Führungsverantwortung werden die angestrebten Werte in Form von Schlüsselqualifikationen vorgelebt und in einer gezielten Aus- und Weiterbildung weiter gefördert.

Kein Giesskannenprinzip

Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung darf nicht nach dem Giesskannenprinzip erfolgen, sondern soll auf das Individuum oder ganze Arbeitsteams bedarfsoorientiert zugeschnitten sein. Bildungsmassnahmen sollen möglichst nach der Bedarfsermittlung «just in time» eingeleitet werden. Bildungsausgaben sind als Investitionen zu betrach-

Ausserhalb des Alltags lernen

Swisscom verfügt ab Frühling bzw. ab Sommer über zwei modern ausgestattete Ausbildungszentren in Martigny und Pfäffikon SZ. Diese Zentren, die auch Benutzern ausserhalb der Swisscom offenstehen werden, eignen sich ausgezeichnet für Bildungsveranstaltungen, Meetings und Klausuren, Produktepräsentationen oder spezielle Events, die ausserhalb des Arbeitsalltags stattfinden und eine zusätzliche Informations- und Kommunikationsplattform bieten.

Infos über Centre du Parc, Martigny
Telefon 027 720 18 18
Fax 027 720 18 19

und Seedamm Plaza, Pfäffikon SZ
Telefon 055 417 17 17
Fax 055 417 17 18

ten, die nach Aufwand, Nutzen und Zeitpunkt hin überprüft werden sollen. Gezielte Personalentwicklung hilft mit, Menschen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten, Stärken zum Einsatz zu bringen, Potentiale zu entwickeln und Schwächen abzubauen. Neben individuellen Qualifizierungsanstrengungen nehmen die auf ganze Organisationseinheiten bezogenen Massnahmen an Bedeutung zu. Nur so können konkrete Problemstellungen an der Wurzel angepackt und dadurch weitreichende Kulturveränderungen eingeleitet werden. Die Verantwortung für betriebliche Aus- und Weiterbildung soll von allen Mitarbeitern und Mitarbeitern sowie deren Führungskräften wahrgenommen werden. Sie darf nicht an eine Fachabteilung delegiert sein. Eine moderne Aus- und Weiterbildungsabteilung versteht sich deshalb als Dienstleisterin, die ihre Kunden in Fragen und Problemstellungen der Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Im Unternehmen soll eine Kultur gepflegt werden, in der gegenseitiges Feedback den Lernprozess auch «on the job» unterstützen soll. So wird sich Swisscom zu einer lernenden Organisation entwickeln.

3



Martina Hubacher studierte an der Universität Zürich Psychologie und Soziologie. Sie verfügt über eine reiche Erfahrung auf dem Gebiete der Personal- und Organisationsentwicklung und war zuletzt als Leiterin eines Reengineering-Projektes in einem Medienunternehmen tätig.

Summary

Those who learn faster will win

For many years Swisscom has taken a new approach to basic training. Whereas in the past single-purpose skills such as telephone operator or technical operator were imparted, today's apprenticeship training is geared to the requirements of the future working world. Swisscom participated in the development of new BBT (Swiss Federal Office for Vocational Training and Technology) accredited apprenticeships in the field of software engineering, media engineering or multimedia sales representative that correspond to the requirements of qualified vocation training in the future-oriented information processing and communications sector. In a Facts vocational test conducted in February this year, a jury comprising ten experts put the profession of media engineer in first place among the professions with a bright future. In addition to 500 electronics specialists, commercial employees and various technically oriented specialists, Swisscom trains over 200 apprentices in these future-oriented professions.

FORSCHUNG + ENTWICKLUNG

Der Anfang vom Ende für Gallium-Arsenid?

GaAs hat sich – allen Beschwörungsformeln zum Trotz – ausserhalb der Optoelektronik und der Hochfrequenztechnik nie zu einem wirklich bedeutsamen Halbleitermaterial entwickeln können. Und selbst in diesen beiden Domänen hat es nicht an Konkurrenz gefehlt: Silizium zeigt im Labor seit einiger Zeit optoelektronische Effekte und mit Si-Bauelementen ist man deutlich in den Gigahertzbereich eingedrungen. Jetzt droht zusätzliche Gefahr für GaAs vom SiGe: Silizium-Germanium ist nicht nur leichter und homogener herzustellen, es hat auch geringere Rauschzahlen und eine bessere thermische Leitfähigkeit. Noch wichtiger ist aber, dass es billiger als GaAs ist. Und damit wird die Bedeutung von GaAs weiter sinken. Den Durchbruch wird SiGe aber wohl deshalb

finden, weil man relativ gut HF-Schaltungen und Logikschaltungen auf einem Chip integrieren kann, was in den USA insbesondere von IBM während der vergangenen zwei Jahre vorangetrieben worden ist. Damit werden Ein-Chip-Radios, Interfaces für schnelle Netzwerke und ähnliche Ein-Chip-Anwendungen in den nächsten zwei Jahren auf den Markt kommen. Auch in Japan und Europa steht man mit SiGe in den Startlöchern.

Intel-Chef Andy Grove vom Time Magazin zum «Mann des Jahres» gewählt

«Die Persönlichkeit, die wohl am meisten für das erstaunliche Wachstum der Mikrochip-Industrie verantwortlich ist» – mit dieser Citation wurde Dr. Andrew S. Grove von der Wochenzeitschrift «Time» zum «Mann des Jahres 1997» benannt. Er stand (wie man aus der Redaktion hört) in Konkurrenz u.a. zu Alan Greenspan (dem Chef der amerikanischen Bundesbank Federal Reserve), zu Ian Wil-

mut (der als erster ein Schaf geklont hat) – und zu Prinzessin Diana. Entschieden hat man sich für ihn, weil das Thema «Wirtschaft» im letzten Jahr alles andere in den Schatten gestellt hat und Intel mit seiner Technologie einen ganz entscheidenden Anteil an dem Aufschwung gehabt hat.

Sidney Darlington verstorben

Legionen von Elektronikingenieuren haben sie benutzt: Die Darlington-Schaltung, die zwei (oder auch mehr) Transistoren miteinander koppelt, wobei der Emitter des ersten Transistors mit der Basis des zweiten Transistors verbunden ist. Erfunden wurde diese Schaltung, die sehr häufig in Verstärkern eingesetzt wird, von Dr. Sidney Darlington, der nun im Alter von 91 Jahren in Exeter, New Hampshire, starb. Darlington arbeitete bei den Bell Labs von 1929 bis zu seiner Pensionierung 1971 und war anschliessend Professor an der Universität von Durham, N.H.