

Neue Wege zur Steigerung der Mitarbeiterpotentiale

In Richtung «Neudeutung der Arbeit, die die überbetrieblichen Kooperationsnotwendigkeiten und die arbeitnehmerseitigen Interessen und Bedürfnisse (Umstrukturierungen im Bereich der Produktion, individualisierte Lebensgestaltung) in sich aufnimmt und umsetzt, um die Unsicherheiten des Arbeitslebens zu mildern und zur Steigerung des Arbeitsvermögens beizutragen» weisen die nachfolgend von Prof. Dr. Peter Gross der HSG St.Gallen erläuterten «neuen Wege».

Im Zeichen der fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft werden auf Unternehmensebene in rascher Folge Vorschläge für einen radikalen Umbau, die Restrukturierung und «Neuerfindung» der Unternehmung produziert, und – unter dem Schlagwort der Deregulierung – anstrengende Fitnesskuren für die europäischen Volkswirtschaften angemahnt. Private und öffentliche Unternehmen sind von Grund auf neu zu definieren und im gesamten Wertschöpfungsprozess zu reorganisieren. Arbeitnehmer und Führungskräfte, eingeschlossen die Personalverantwortlichen, zittern vor solchen Kuren. Denn sie haben bislang den Preis dafür bezahlt.

Neudefinition der Arbeit und des Arbeitsvermögens fehlt

Die Restrukturierungsprogramme reichen nicht in die Tiefe. Sie sparen den Mitarbeiter aus. Die neueste Managementphilosophie, das Business Process Reengineering, ist beispielhaft für eine Übung, die oben auf den Zinnen der Konzerne angezettelt wird, den Beruf und die Arbeit aber nicht als eigendynamische Grössen, sondern lediglich als abhängige Variablen in Rechnung stellt. Ganz im Unterschied zu den in rascher Folge sich ablösenden Rezepten auf der Unternehmensebene, fehlt eine radikale Neudefinition der Arbeit und des Arbeitsvermögens. Die Gedanken über die Zukunft der Arbeit halten an der doppelt monogamen Vorstellung über Beruf und Erwerbstätigkeit fest und fragen sich, wie diese wiederherzustellen sei.

Neue Beschäftigungsformen florieren

Wir leben in einer anderen Welt als in der wir denken. Überkommene Berufsstrukturen zerfallen. Qualifikationen veralten galoppierend. Gleichzeitig verflüssigt sich die Welt der Wirtschaft.

Neue deregulierte, sich aus den überkommenen arbeitsrechtlichen Koordinaten davonschießende Beschäftigungsverhältnisse, schießen wie Pilze aus dem Boden: befristete Arbeitsverhältnisse, Temporärarbeit, neue selbständige und quasi-selbständige Beschäftigungsformen wie Franchising.

Die «virtuelle Firma» als Unternehmen der Zukunft

Im Zuge der Restrukturierungen setzt sich, über strategische Allianzen, über Outsourcing, über Agenturverträge und Franchising, eine Auflösung organisatorischer Grenzen von Unternehmen durch. Diese führt komplementär zu einer Vernetzung überbetrieblicher und unternehmensübergreifender Produktionszusammenhänge, zu intensiven Kooperationsbeziehungen, zu zwischenbetrieblichen Arbeitsteilungen und zu entsprechenden Netzwerken von Unternehmen, und zwar keineswegs nur datentechnischer Art. Die in diesem Zusammenhang als Unternehmen der Zukunft angesprochene virtuelle Firma, ist ein ständig sich mit den Aufgaben und Markterfordernissen neu bildendes und wieder auflösendes Beziehungsgeflecht von Firmen unterschiedlichsten Typs, wie es Davidow und Malone in ihrem aufsehenerregenden Buch «Das virtuelle Unternehmen» prognostizieren.

Eine Steigerung des Arbeitsvermögens der Mitarbeiter hat beides in sich aufzunehmen:

Den Zerfall der überkommenen Berufs- und Qualifikationserfordernisse und die Verflüssigung der Arbeitswelt. Der Weg für eine nachhaltige Steigerung des Mitarbeiterpotentials ist damit vorgezeichnet: So, wie die Unternehmen versuchen, ihren Wert durch ein klug diversifiziertes Portfolio von Geschäftsfeldern, die sich si-

tuativ, den Umständen entsprechend steigern lassen oder wie die strategische Planung ein ausgewogenes Produktportfolio erarbeitet, um nicht auf Gedeih und Verderb von einem Produkt abhängig zu sein. So hat der Arbeitnehmer der Zukunft die rasanten Wandlungsvorgänge auf Unternehmensebene und die daraus resultierenden beschäftigungspolitischen Unsicherheiten durch ein Portfolio von beruflichen Möglichkeiten und Erwerbstätigkeiten abzumildern und sein Arbeitsvermögen durch ein Portfolio von Kompetenzen zu steuern.

Arbeitsplatzsicherheit durch poolförmige Strukturen

Der Weg zum Portfolio-Arbeiter ist frei mit neuen Unsicherheiten gepflastert. Poolförmige Strukturen und Netzwerke von Unternehmen, in der Portfolioarbeiter eingebunden wären, könnten eine wesentlich höhere Arbeitsplatzsicherheit gewährleisten, als eine einzelne Unternehmung. Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation wären zwischenbetrieblich durchzuführen. Aus Personalentlassungen würden Personalverschiebungen, die Personalverantwortlichen würden Arbeitsoptionen im «Pool» vorhalten. Optionen, die der «unternehmerische» Arbeitnehmer seinerseits flexibel, situativ und auf seine lebenszyklische Position bezogen, aktivieren könnte.



Prof. Dr.
Peter Gross,
Soziologisches
Seminar,
Hochschule
St.Gallen