

globaler 24-Stunden-Tätigkeit insbesondere in Branchen, wo der Faktor Zeit einen wesentlichen Wettbewerbsparameter darstellt, in Richtung einer auftragsabhängigen Flexibilisierung und einer den Wünschen der Mitarbeiter Rechnung tragenden Gestaltung. Die Dauer der Arbeitszeit verliert als fixierte Größe an Bedeutung und wird zumindest in Teilbereichen durch quantitative und qualitative Leistungs- sowie Terminvorgaben ersetzt.

→ SELBSTORGANISATION

Ziel neuer Unternehmensgestaltung ist vielfach ein Abgehen von durch Regelsysteme bestimmter Fremdorganisation zu erhöhter Selbstorganisation. Die Einzelperson bzw. das Team organisiert den Arbeitsprozess selbständig.

→ ZIEL- UND ERGEBNIS-ORIENTIERTE ENTLOHNUNGSSYSTEME

Die Veränderung der Organisationsgestaltung muss sich auch in flexibleren

Lohnsystemen widerspiegeln. Ziel- und ergebnisorientierte Lohnsysteme werden diesen Veränderungen gerecht. In der Gestaltung der Arbeitsausführung können die einzelnen Mitarbeiter bzw. Teams selbständig agieren, ausschlaggebend für die Leistungsbeurteilung ist das Endresultat. Wesentlich für Lohnsysteme sind deren Anreizwirkung, neben einem Grundlohn müssen Teamleistungs-/Individuelleistungs-/Wissens-/Lernkomponenten Berücksichtigung finden. Daneben sollte für die Förderung der unternehmerischen Einstellung der Mitarbeiter auch eine Beteiligung hinsichtlich des Unternehmenserfolges eingebaut werden.

• Neue Gestaltungsformen in Bezug auf Prozesse

→ PROZESSORIENTIERUNG

Statt einer funktionalen Gliederung der Tätigkeiten ist der neue Ansatz die Prozessorientierung mit dem Ziel einer Verkürzung der Durchlaufzeiten, geringerer Kapitalbindung und effizienterer

Nutzung der Ressourcen (Personal, Sachmittel). Eine funktionale Gliederung der Arbeitsplätze wird den immer komplexer werdenden Arbeitsabläufen nicht mehr gerecht. Mitarbeiter können ihre Aufgaben oft nur mehr erfolgreich erledigen, wenn sie die immer größer werdende Informationsflut bewältigen können. Eine funktionale Organisation schneidet diesen Informationsfluss ständig durch und schafft schwierig zu beherrschende Schnittstellen. Eine Prozessorientierung der Aufgabenbereiche, welche über Abteilungsgrenzen hinausgeht, hilft Unternehmen effizienter zu arbeiten.

→ PROJEKT-PROJEKT-PROGRAMMORIENTIERUNG

Heute werden in Unternehmen neben laufenden Tätigkeiten Vorhaben in Form von Projekten abgewickelt. Diese beziehen sich jedoch nicht nur auf zu tätige Investitionen (sowohl technischer als auch organisatorischer Art), sondern in stärkerem Maße auf die betriebliche Leistungserstellung selbst.

Die Erfüllung der spezifischen Kundenwünsche ermöglicht nicht mehr immer wiederkehrende standardisierte Abläufe, sondern situativ gestaltete Geschäftsprozesse in Projektform. Dies führt weiter dazu, dass die Organisationsform des Unternehmens selbst immer mehr eine projektorientierte wird.

PRODUKT/MARKT	MANAGEMENT und ORGANISATION	PROZESSE	MITARBEITER	UNTERNEHMENS-INFRASTRUKTUR
Produkt-hybridisierung	Business-Units	Prozessorientierung	Veränderte Qualifikationen (lebenslanges Lernen)	Gebäude- und Anlagensharing
Kooperative Produktgestaltung mit Kunden	Partizipation Kooperative Teamarbeit	Projekt Projektprogramm-Management	Flexibler Mitarbeiter-einsatz (Stammbelegschaft/offene Belegschaft)	Globale Vernetzung der Informations- und Kommunikationstechnologien
Externe Kooperationen	Flexible Arbeitszeitregelungen	Kernkompetenzen	Unternehmer im Unternehmen	Neue Finanzierungsformen
Unternehmensnetzwerke	Selbstorganisation	Outsourcing/ Insourcing		
Cluster	Zielergebnisorientierte Entlohnungssysteme			
Virtuelle Unternehmen				

Tabelle: Gestaltungsfaktoren in den einzelnen Gestaltungsfeldern

ganzheitliche Unternehmensgestaltung

Mitarbeiter

### → KERNKOMPETENZ – OUTSOURCING

Der beständig wachsende Kostendruck zwingt Unternehmen zur Konzentration auf Aktivitäten, auf denen ihr Wettbewerbsvorteil beruht. Alle anderen Aktivitäten werden ausgelagert. Outsourcing, die Konzentration auf die Kernkompetenz des Unternehmens, führt zu der Entstehung großer und kleiner Unternehmungen, die auf die Durchführung von Outsourcing-Dienstleistungen spezialisiert sind. Virtuelle Unternehmen und virtuelle Netzwerke entstehen, die zeitlich befristet zusammenarbeiten, durch Informationstechnologien untereinander verbunden sind und durch das Bündeln einzelner Fähigkeiten neue Märkte erschließen.

### • Neue Gestaltungsformen in Bezug auf Mitarbeiter

#### → VERÄNDERTE QUALIFIKATION (LEBENSLANGES LERNEN)

Infolge einer erhöhten Teamorientierung, eines kooperativen Teamarbeitens sowie einer größeren Dispositionsfreiheit, bezogen auf die Zeit, den Ort und die Art und Weise der tatsächlichen Arbeitsausführung, werden neue Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter gestellt. Neben der Fachkompetenz werden zunehmend Sozial- und Methodenkompetenz zu erfolgsentscheidenden Faktoren.

Durch eine vermehrte Projekt- und Gruppenarbeit ist der flexible Einsatz von Personal erforderlich, bei dem Mitarbeiter unterschiedliche Funktionen übernehmen sollen. Eine Grundvoraussetzung für den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern ist die Investition in die Weiterbildung und die Verpflichtung der Mitarbeiter zu lebenslangem Lernen.

### → FLEXIBLER MITARBEITEREINSATZ (STAMMBELEGESCHAFT, OFFENE BELEGESCHAFT)

Damit die Unternehmung im Sinne einer höheren Flexibilität auf Auftragschwankungen reagieren kann, ist es für Unternehmen zielführend, die Größe der fix angestellten Stamm- bzw. Kernbelegschaft minimal zu halten und bei Bedarf auf die sogenannte offene Belegschaft, worunter Mitarbeiter mit flexibleren Arbeitsverträgen bzw. freien Dienstverträgen verstanden werden, zurückzugreifen.

### → UNTERNEHMER IM UNTERNEHMEN

Die Reduktion der Mitarbeiterbelegschaft auf ein Kernteam geht damit einher, dass die restlichen Tätigkeiten des Unternehmens von selbständig agierenden ehemaligen Mitarbeitern in Kooperation durchgeführt werden. Diese Mitarbeiter sind „self-employed“ und handeln als Unternehmer im Unternehmen.

### • Vorgehen bei der Gestaltung

Neben der inhaltlichen Komponente ist die Wahl des entsprechenden Vorgehens bestimmend für den Erfolg von Gestaltungsmaßnahmen. Bei neuen Gestaltungsvorhaben hat sich ein dynamisches Vorgehen im Sinne eines iterativ-rekursiven Prozesses bewährt, bei dem die einzelnen Schritte mehrfach durchlaufen werden und die Resultate nur als vorläufig betrachtet werden, für laufende Veränderungen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Neu-/Umgestaltungen von Unternehmen erfordern den Einbezug der Betroffenen und Interessengruppen (Lieferanten, Kunden), wobei je nach Gestaltungsphase (Strategieentwicklung/Umsetzung) und Systemumfang der Gestaltung ein unterschiedlicher Grad der Partizipation notwendig und möglich ist.

### Referenzliste

- Byham, W. C.: Grooming Next-Mille HR Magazine 1999, S.46–50  
 Hinterberger, F.; Liedtke, C.; Vogel A.: Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit durch öko-effiziente Dienstleistungen in Bullinger H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Wiesbaden 1999  
 Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review 1990, Vol. 2, S.73–93  
 Wojda, F.; Buresch, M.: Gestaltungsansatz zur ganzheitlichen Unternehmensführung in Seghezzi, H.D. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung, Stuttgart 1997

### Anmerkung

Die weiblichen Leser ersuchen wir um Verständnis, dass Begriffe wie Mitarbeiter gleichberechtigt für weibliche und männliche Mitarbeiter verwendet werden. ☺

# Neue Medien – neue Regeln!

## Podiumsdiskussion

Den Abschluss der Vortragsreihe im Rahmen des 13. Wirtschaftsingenieurkongresses bildete eine Podiumsdiskussion zum Thema „Neue Medien – neue Regeln!“

Einleitende Worte kamen von Dr. Martin Sonnenschein, Diplom-Wirtschaftsingenieur im Fach Informatik/Operations Research. Seit 2000 ist Sonnenschein als Vizepräsident von A.T. Kearney im Bereich E-Business und New Venturing in Central Europe tätig. Sonnenschein gab zu bedenken, dass die digitalen Märkte erst am Anfang ihres Evolutionszyklus stehen. Durch E-Business verändert sich das komplette Geschäftsmodell. Wir haben es mit intelligenten Märkten, Organisationen und Produkten zu tun, die gleichzeitig auch die wichtigsten Elemente des E-Business sind. E-Strategy erfordert, will sie erfolgreich sein, neue Geschäftsprozesse und den Umgang mit neuen Marktteilnehmern. Die Zukunft liege bei einer intelligenten Kombination von New und Old Economy, wobei es nicht für jedes Internetmodell entscheidend sei, dass bereits im ersten Jahr eine enorme Umsatzsteigerung stattfindet.

Der Sprecher der Geschäftsführung der „VA TECH AI Informatics – Gruppe“, Dr. Friedrich Nistelberger, sieht Österreich als absolutes Old Technology-Land. Auch die Angst vor einer zu großen Veränderung sei in Österreich immanent. Gerade deshalb dürfe nicht übersehen werden, dass das Internet eine Kulturrevolution darstellt. Österreich braucht eine Veränderung, bringt aber schlechte Voraussetzungen dafür mit. „Wenn wir keine Schubkraft bekommen“, ist Nistelberger überzeugt, „werden wir unseren Lebensstandard nicht halten können.“

Eine neue Perspektive wird durch Gerfried Stocker, Medienkünstler, Musiker und Ingenieur der Nachrichtentechnik,

seit 1995 künstlerischer Leiter der Ars Electronica und Geschäftsführer des Ars Electronica Centers (AEC) in Linz, in die Diskussion eingebracht: „Ein zentraler Punkt ist, dass wir es hier mit einer neuen Kultur zu tun haben. Wenn wir auch nur annähernd in die Situation kommen wollen, die Potentiale dieser neuen Technologie zu nutzen, müssen wir neue Kooperationsmodelle andeuten.“

Stocker sieht das Internet nicht nur aus dem Blickwinkel der Profitmaximierung, sondern auch als neuen sozialen Lebensraum. Internet ist für ihn ein Element unserer Kulturrevolution, eine neue Gesellschaftsform, in der zu leben wir lernen müssen.

Auch das Internet benötigt Spielregeln und gesetzliche Regelungen. Wir selbst brauchen ein neues Denken in diesem System.

Eine Antwort auf Stockers Ansätze versucht Dr. Torsten Kreindl, Absolvent des Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens Technische Chemie an der Universität Linz, Vorsitzender der Geschäftsführung der COPAN Inc. Seattle / München, zu geben. Er bezeichnet den Ruf nach Reglementierung als „typisch für Europa“ und warnt gleichzeitig davor, vom E-Business mehr Idealismus zu erwarten als von der traditionellen Ökonomie: „Die Welt wird nicht besser durch das Internet!“. Es geht nach wie vor um Profitmaximierung. Allerdings gibt es durchaus Technologien, die die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern können, wie zum Beispiel im Bereich der Telemedizin oder des Verkehrswesens.

Wie diese Diskussion eindeutig zeigte, ist das Internet ein neues Medium mit gewaltigem Potential. Auf der einen Seite neue Märkte, neue Produkte und Kunden, auf der anderen Seite ein neuer sozialer und kultureller Lebensraum.

Über all dem sollte jedoch nicht vergessen werden, dass das Medium Internet vorgegebene Gesellschaftsstrukturen nicht automatisch verändert. Wer Zugang zum Internet hat, wer es wirklich für sich nutzen kann und somit Zugang zu einer Vielzahl von Informationen erhält, richtet sich nach wie vor primär nach dem sozialen Umfeld und der Kaufkraft des einzelnen. Informationen sind – auch im Internet – nicht kostenlos, eine Tatsache, die bei der Begeisterung für diese neue Kommunikationsform oft übersehen wird. Datentransfer via Internet muss genauso bezahlt werden wie jeder andere Zugang zu Informationen.

Mit dem Bereitstellen von Informationen allein ist es aber noch nicht getan. Ohne entsprechende Ausbildung und Vorkenntnisse sind Daten aus dem Internet oder auch von anderen Medien für den Menschen nicht nutzbar.

Erst wenn die Voraussetzungen, unter denen das Internet wirklich genutzt werden kann, für alle gleich sind, kann das Internet zu dem demokratischen Medium werden, als das es – fälschlicherweise – jetzt schon bezeichnet wird.

Elisabeth Greif

## Interview mit Gerfried Stocker

**Wie schaut es mit Internet und Menschlichkeit aus? Internet-Ethik, Management-Ethik – gibt's das überhaupt?**

Ich glaube, es gibt wesentlich mehr Menschlichkeit im Internet, als es viele dieser E-commerce-Gurus, die im Moment überall die große neue Ökonomie predigen, glauben oder sehen wollen.