

Die Welt der Arbeit hat sich heute unwiderruflich verändert. Und dies nicht mehr in kontinuierlicher Form, sondern in der Form von Diskontinuitäten, also Brüchen. Auf diese Diskontinuitäten mit kontinuierlichen Mitteln los zu gehen, ist chancenlos, nachgerade peinlich, wie die Hilflosigkeit unseres Umgangs mit dem Problem der dauernden Erosion von Arbeitsplätzen im Bereich der Erwerbsarbeit beweist.

JOBSHIFT – BEDROHUNGEN UND CHANCEN IN DER NEUEN WELT DER ARBEIT



HELMUT F. KARNER

geboren 1947 in Baden; Studium der Technischen Mathematik/Informatik TU Wien sowie Managementprogramme an der Harvard Business School, IMEDE, Lausanne; seit 1971 bei Olivetti und Northern Telecom Inc.; 1985–1988 Generaldirektor Olivetti Austria; seither Managing Director des Olivetti International Education Centre, London; seit 1995 Konsulent der Industriellenvereinigung; seit 1996 Gastprofessor an der Donauuniversität Krems; Mitbegründer und „Spiritus Rector“ des Föhrenberg Kreises.

Der Föhrenberg-Kreis hat sich daher seit etwa 1 1/2 Jahren genauer mit den Phänomenen auseinandergesetzt. Dieser Artikel stellt ein Zwischenergebnis (also „Work in Progress“) dar, wird in seiner Unvollständigkeit immer offen bleiben. Zuerst soll er einen gemeinsamen „Sense of Urgency“ erzielen, um davon ausgehend eine Vision zu schaffen (an der wir gerade arbeiten, und die im nächsten halben Jahr fertiggestellt werden soll). In der Form der Darstellung haben wir sowohl die Bedrohungen der heutigen Arbeit dargestellt als auch die dazugehörigen Chancen aufgelistet: diese bieten ja schon bei entsprechend wohlwollender Interpretation einen Weg nach vorne an.

DIE TEKTONISCHEN PLATTEN

Zur Darstellung haben wir die Metapher der tektonischen Platten gewählt, wie sie vom MIT-Vordenker und Volkswirtschaftler Lester Thurow in seinem Buch „The Future of Capitalism“ gewählt wurde:

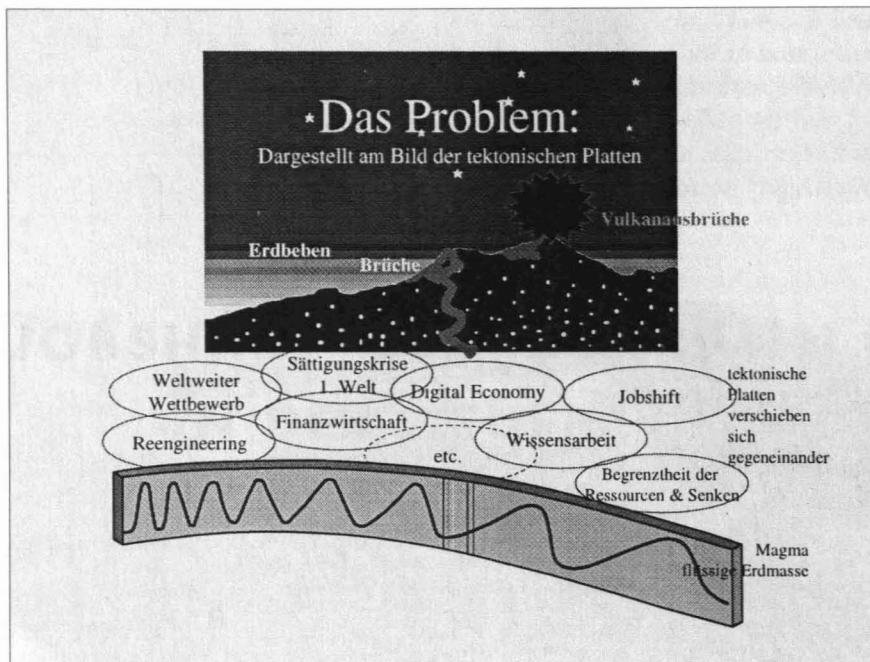
Wie wir schon im Geologieunterricht gelernt haben, sind die Erdbeben, die Vulkanausbrüche, die Brüche nur an der Oberfläche festzustellen als ein Phänomen dessen, was sich darunter wirklich abspielt, nämlich die Verschiebung der tektonischen Platten. Und diese tektonischen Platten liegen wieder auf dem „Magma“, der flüssigen Erdmasse. Und je nachdem, wie sehr dieses Magma brodelt oder ruht,

werden sich auch noch die tektonischen Platten mehr oder weniger gegeneinander verschieben.

Nun, die Vulkanausbrüche und Erdbeben in der Welt der Arbeit sind heute täglich in jeder Zeitung nachzulesen, im Fernsehen zu beobachten, in unserer betrieblichen Realität zu spüren. Pathetische Deklarationen der Politiker und Interessenvertreter werden abgelöst von Beschwichtigungsversuchen, Wirtschaftsforschungsinstitute extrapolieren aus ihren Daten der Vergangenheit ohne betriebswirtschaftliches Know-How und liegen so meilenweit daneben. Und in der Hilflosigkeit sind die Schuldigen schnell zur Hand: Die Globalisierung, Shareholder Value als (bewußt?) mißverständene Interpretation kurzfristiger Ergebnisoptimierung und des Auspressens der Humanressourcen in den Unternehmen, auch xenophobische Ansätze bleiben nicht unversucht. Klitzekleine Ansätze wie die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der Gewerbeordnung werden als große Erfolge gepriesen, sind aber (bei aller Wichtigkeit) Beitrag zu unserer österreichischen (nur österreichischen?) Realitätsverweigerung.

In der Betriebswirtschaft nennt man das „Corporate Alzheimer“, den Verlust institutionellen Gedächtnisses, ohne es zu merken.

Und gleichzeitig sehen wir zu, wie Österreich, einst die Nummer 7 in der weltweiten Wettbewerbsfähigkeitsskala des World Econo-



mic Forum in Genf (das wirklich ganzheitlich und rund mißt) auf den 27. Platz unter 52 Nationen fällt, während andere (Neuseeland, USA, Holland, Irland, Dänemark, Finnland, ja sogar Schweden) uns vormachen, wie der Umschwung zu erzielen ist.

Was sind nun – mit dem Anspruch auf Unvollständigkeit – diese tektonischen Platten, die die Welt der Arbeit so nachhaltig verändert haben?

1. WELTWEITER WETTBEWERB

BEDROHUNG:

- *Die Souveränitätsbeschränkung des Nationalstaates.* Der Nationalstaat nimmt an Bedeutung ab. Gleichzeitig nimmt die Wichtigkeit der Rolle von Staatenverbänden (EU, NAFTA, ASEAN etc.) und von Regionen zu. Regionen sind näher am „Markt“, und sie können sich auch viel präziser positionieren. Die wichtigsten Innovationen, das Neuentdecken des öffentlichen Sektors findet heute selten auf Ebene des Nationalstaates statt, schon viel mehr im Bereich der Länder und Kommunen. Eigentlich klar, wo es dort doch mehr „Marktnähe“ gibt, schnelleres Feedback, engere Beziehung zum „Kunden“.

- *Eigentlich ist die Wertschöpfung von internationalen Konzernen bereits höher als die der Nationalstaaten.* Einem Bericht der „Financial Times“ zufolge macht die Wertschöpfung von multinationalen Konzernen im internationalen Wirtschaftsgefüge bereits 53% aus, ist also höher als die Wertschöpfung unter Einfluß der Nationalstaaten.

- *Abwanderung billiger Arbeit. Kostenvorteile der Konkurrenz.* Es ist nicht nur die „Billigkeit“ der Arbeit im zum Teil angrenzenden Ausland allein, die droht, es ist vor allem die geringe zusätzliche, höherwertige Wertschöpfung unserer Arbeitsplätze, die bedroht ist.

- *Sozialdumping und Umweltdumping, mangelnder Schutz geistigen Eigentums.* Leider befinden wir uns auch im Wettbewerb mit Systemen, die nicht gerade fair mit unseren Werten umgehen.

- *Unterkritische Masse.* Wirtschaften heute wird dann erfolgreich sein, wenn Geschwindigkeit, Flexibilität, Navigabilität („Mass Customization“, Nischenpolitik,...) gepaart sind mit kritischer Masse, und oft bedingen beide einander. „Put the small company's soul into the large company's body.“

- *Die internationale Finanzwirtschaft ist aus den Fugen geraten.* Das einzige, was an der Globalisie-

rung heute wirklich „funktioniert“, und das in einem bedrohlichen Ausmaß, ist die internationale Finanzwirtschaft.

CHANCEN:

- *Der Staat kann sich auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren.* Auf diese Formulierung sind wir besonders stolz. Der Staat soll Wirtschaften ermöglichen, nicht behindern!

- *Die Realwirtschaft ist eigentlich noch gar nicht richtig globalisiert.* Der Außenhandel der Europäischen Union macht heute weniger als 10% aus.

- *Besserer Zugang zu internationalen Märkten, die ungesättigt sind. Mehr Nischen.* Freuen wir uns über die Chancen der Globalisierung, wir können viel schneller und ungehemmter auch auf anderen Märkten tätig werden.

- *Möglichkeit des Exportes von Gütern/Know-how mit höherer Wertschöpfung. Schaffen von hochwertigen Supportjobs zu Hause.* Gerade die – noch zu wenigen – Wirtschaftszweige im High-Tech-Bereich, in der Wissens- und Informationsgesellschaft können davon profitieren, weil sie viel mehr Raum für ihre Wettbewerbsfähigkeit haben.

- *Kostendegression durch größere Mengen.* „Mass Customization“ beinhaltet halt auch das Wort „Mass“, wo Fixkosten auf größere variable Kosten aufgeteilt werden können.

- *Internationale/globale Kooperationen werden möglich.* Wirtschaftlicher Erfolg ist nur durch „Partnering“ zu erzielen.

- *Know-how Mobilität.* Wirtschaft und Arbeitsplätze werden in Zukunft dort stattfinden, wo das Know-how ist. 65% der weltweiten Bio- und Gentechnologie residiert in Kalifornien, weil es dort 60% aller Doktoren in diesem Bereich gibt.

2. REENGINEERING

Business Process Reengineering ist der neue Ansatz, die Arbeitsformen und -organisationen radikal

umzustellen, neu zu erfinden. Wenn Sie also Ihr Unternehmen quasi neu erfinden, um der Prozeßorientierung zur maximalen Wertschöpfung für den Kunden gerecht zu werden, dann werden Sie bis 40% der bisherigen Tätigkeiten nicht mehr brauchen, um dieselbe Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen.

Wäre ich zynisch, würde ich sagen, daß damit „virtuelle“ – unnötige Tätigkeiten in den Prozessen verschwinden. Die Möglichkeit, Arbeit in neuen Organisationsformen viel effizienter zu gestalten, stellt bei weitem die größte Bedrohung von Arbeitsplätzen in der nahen Zukunft dar, und wird in ihren Auswirkungen von den meist volkswirtschaftlich orientierten Prognostikern, die halt nichts davon verstehen, gröblichst mißachtet.

BEDROHUNG:

- *Neue Formen der Arbeitsorganisation können bis zu 50% der Produktivität erhöhen (= Jobs reduzieren!).* Leider wird Reengineering zu 90% zur Kostenreduktion genutzt, also die Arbeitslosen dem so „hocheffizienten“ System des Arbeitsmarktservice überantwortet.

- *Durch virtuelle Unternehmen verschwinden Unternehmensgrenzen (= Firmenzugehörigkeiten).* Was passiert dabei mit den „angestammten Rechten“, wie Vordienstzeiten, Anciennität? Abfertigungsansprüche reduzieren Mobilität, sind oft kontraproduktiv beim Erhalten oder Schaffen neuer Arbeit. Lebenslange Beschäftigung im selben Unternehmen gibt es nicht mehr, wenn heute ein „Worker“ nicht gleichzeitig sieben Jobs hat, ist er rückschrittlich.

- *Die bisherigen arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen stimmen nicht mehr.* Würden wir alle unsere Unternehmen auf die neuen Arbeitsformen der horizontalen, prozeßbezogenen Organisationen in virtuellen Unternehmen umstellen, so müßten wir 3,5 Millionen Österreicher Änderungskündigen.

CHANCEN:

- *Effektivere und effizientere Unternehmen sind auch wettbewerbsfähiger.* Nützen wir die Chancen zur Wettbewerbsfähigkeit, die sich durch das Reengineering ergeben.

- *Der Kunde bezahlt nur mehr für echte Wertschöpfung, und wird es uns danken durch langfristige Beziehungen.* Zukünftige Kunden-Lieferantenbeziehungen werden überhaupt verstärkt Werte-Beziehungen sein, weil sich die Lieferanten in ihren Produkten immer weniger werden unterscheiden können.

- *Man kann ja statt Kostenreduktion als „Driver“ auch Geschwindigkeit, Qualität und Kundendienst erhöhen, d. h. wettbewerbsfähiger nicht nur durch Jobreduktion werden.* Wird die Effizienzerhöhung nur zur Kostenreduktion angewandt, so wird sie zum Jobkiller. Europas (und hiemit auch Österreichs) Chance im globalen Wettbewerb kann nur darin bestehen, daß wir unseren Kunden die Werte Produktführerschaft und Kundennähe/Kundenintimität anbieten und uns damit auf den Märkten profilieren.

3. DIE SÄTTIGUNGSKRISE DER 1. WELT

BEDROHUNG:

- *Die klassische Massenproduktion ist am Ende.* Sie ist abgelöst durch „Mass Customization“. Aber auch die Nachfrage der Konsumenten nach Massengütern geht zurück.

- *Die ökologischen Grenzen des Wachstums zeigen Produktionsgrenzen auf.* Das Wort „Nachhaltigkeit“ hat Wunder gewirkt. 1987 bei seiner Einführung („Sustainable Development“) noch unverstanden, hat es inzwischen den Siegeszug der Vernunft angetreten.

- *„Faktor Vier“: bei halbiertem Naturverbrauch ist eine Verdoppelung des Wohlstandes möglich, z. B. bei nachhaltiger Nutzung von Verbrauchsgütern und anderen Pro-*

duktions- und Eigentumstechniken könnten diese viel länger halten. Wir müssen eine Effizienzrevolution in Gang bringen, die dazu führt, daß wir die Naturgüter mindestens viermal besser nutzen als bisher. Das ist der „Faktor Vier“. Er macht es möglich, daß wir trotz halbiertem Naturnutzen den verteilbaren Wohlstand verdoppeln können.

CHANCEN:

- *Verknappung fördert neue Ideen.* Neue Durchbrüche im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Denken sind fast immer nur aufgrund einer wahrgenommenen Verknappung aufgetreten.

- *Neue Lebensstile sind gefragt und werden möglich (Opaschowski).* Zukunfts- und Trendforscher sagen uns, daß die Generation unserer Kinder auch schon ganz andere Ansprüche an ihren Lebensstil haben, der durchaus bescheidener und nicht so „geil“ auf materiellen Wohlstand sein kann.

- *Technologische Innovation ist gefordert und bringt Fortschritt.* Zu welcher Innovation ist unsere Umwelttechnologie fähig geworden, seit uns klar ist, daß gute Luft z. B. ein knappes und gemeinschaftliches Gut ist.

- *Neue Austeritätsbedürfnisse verändern das Konsumverhalten.*

4. DIE FINANZWIRTSCHAFT

BEDROHUNG:

- *Die Realwirtschaft macht nur noch 2–3% der Finanzwirtschaft aus.* Im Jahr 1995 machte die „World Financial Economy“ (also die Summe aller Finanztransaktionen weltweit) 400 Billionen US Dollar aus, die „Real Economy“ (also die Summe aller Güter und Dienstleistungen weltweit) hingegen 27 Billionen. Der Differenzbetrag heißt: Spekulation. Und dieses Verhältnis verschiebt sich laufend zuungunsten der Realwirtschaft.

- *Neue Finanztransaktionen (Derivative,...) sind nicht kontrolliert und kontrollierbar.* Kaum kamen die amerikanischen Banken bspw.

unter Druck wegen der Nicht-Bilanzierungsfähigkeit der lateinamerikanischen Schulden Ende der 80er Jahre, erfanden sie die „Junk-Bonds“.

- *Die Finanzwirtschaft wächst über 20mal schneller als die Realwirtschaft.* Eigentlich war das Geld immer zur Deckung der Realwirtschaft gemeint. Nun, dies hat sich verändert: Bei einem realen Wachstum der Weltwirtschaft von 3,8% im letzten Jahr ist die Finanzwirtschaft um 75% gewachsen. So kann es nicht weitergehen. Das Auseinanderklaffen führt zur Entschuldung, zum Crash.

- *Die Transmission der Sparguthaben zur Realwirtschaft funktioniert nicht.* Wir Österreicher sind ein besonders braves Volk der Sparrer. Unsere Sparguthaben machen heute 3.500 Milliarden Schilling aus.

- *Kapitalisierung der Wirtschaft: Verlagerung zu Kapitaleinkommen → Druck auf Löhne.* Die hohen Zinsen der Finanzwirtschaft müssen verdient werden. Womit? Durch die Realwirtschaft. Also durch den Druck auf die Löhne und Preise.

- *Internationalität der Anleger: → Konvergenz der Renditen nach oben.* Die Finanzwirtschaft ist heute wirklich als einzige global.

- *Crash.* Klaffen die Finanzvermögen und die Realvermögen zu sehr auseinander, so findet logischerweise eine Entschuldung statt. So wie 1811, 1873, 1929. Und das nennt man dann Weltwirtschaftskrise, also Crash. Kondratieff hat diese Zyklen schon schlüssig analysiert.

CHANCEN:

- *Neue Formen der Eigenkapitalbildung durch EASDAQ-ähnliche Börsenkonstruktionen (ohne Bankenbeteiligung!) und „Kleine AGs“.* So wie in New York die „kleine“ Börse, die NASDAQ, eigentlich die viel spannendere ist, so müssen wir kleine Börsen in Europa forcieren.

- *Die Sparguthaben für das Schaffen von Arbeit verwenden.* In Ame-

rika hat im April 1996 zum ersten Mal das Aktienvermögen der amerikanischen Haushalte ihr Immobilienvermögen überschritten, dort funktioniert die Transmission also.

- *Das Aktienkapital ist auch bei einem Crasheszenario „weniger“ betroffen.* Wenn es in der Vergangenheit zu einem Crash kam, dann waren die Geldvermögen fast zur Gänze vernichtet, die Immobilienvermögen auch noch stark, aber nicht mehr so arg, und bei allen Börsencrash haben sich die Aktienvermögen wieder am schnellsten „erfangen“, was auch klar ist, da sie am schnellsten wieder Wertschöpfung durch Arbeit erzielen.

- *„Navigierbarere“ Unternehmen in Krisenzeiten.* Mangelndes Cash, zu hohe Verschuldung sind die wirklichen „Totengräber“, viel öfter als Verluste.

- *Crash führt zu Neuverteilung (Volatilität als Chance).* Sollte es schon auf Grund der Unverbesserlichkeit der wenigen Spieler in der Weltfinanzwirtschaft und/oder der Unfähigkeit der öffentlichen Institutionen, dieses Risiko in den Griff zu bekommen, schon zum Crash kommen müssen, dann hat auch dies eine positive Seite der Medaille, nämlich daß es dann zu einer Neuverteilung kommen wird, mit der vielleicht wieder der Gerechtigkeit und der Tüchtigkeit zum Recht verholfen werden kann.

- *Erhöhte Transparenz.* Die zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der politisch Verantwortlichen auf die außer Rand und Band geratene Finanzwirtschaft hat schon und wird zu einer weiteren Transparenz im Berichtswesen und in der Kontrolle führen.

- *Abfederung des Verlustes von liquider Arbeit der „Erbengeneration“.* Noch nie in der Geschichte kann eine Nachfolgeneration so viel erben wie die Generation unserer Kinder.

5. DIGITAL ECONOMY

So nennt man die Wirkung, die das Zusammenfließen von Informationstechnologie, Telekommuni-

nikation und neuen Medien mit neuen Inhalten bewirkt.

BEDROHUNG:

- *Durch „Disintermediation“ fallen viele Funktionen von Agenten, Brokern, Zwischenträgern weg (Versicherungsagenten, Bankdienstleistungen, Autoverkäufer, Reisebüros,...).*

- *Virtuelle Unternehmen lösen Firmenzugehörigkeiten ab.* Das virtuelle Unternehmen ist der zeitlich begrenzte Zusammenschluß von Geschäftseinheiten im eigenen Unternehmen und auch außerhalb (Lieferanten, Vertriebskanäle, der Kunde selbst, „Partnering“), um gemeinsam, komplementär, einander ergänzend ein Projekt/Produkt/Dienstleistung für den Kunden zu erzielen. Diese „extended enterprise“ bedeutet, daß es in der Zukunft das angestammte Unternehmen, in dem wir groß werden, in dem wir Urlaubs-, Abfertigungsansprüche ansparen, immer weniger gibt.

- *Auslagerung bisher hochwertiger Dienstleistungen ins Ausland (SW nach Indien,...).* Vor zehn Jahren noch zog sogar ich (in meiner Naivität) durch die österreichischen Lande und sprach von der Notwendigkeit, High Tech Jobs in einer der wichtigsten Zukunftsbranchen, der Softwareindustrie zu schaffen. Nachhaltigkeit und so.

Inzwischen gab es zwei Brüche: Der erste ist, daß sich die Softwaretechnologie stark hin zu Standardprogrammen entwickelt hat. Der zweite heißt Internet: Ich kann die Programmspezifikationen heute in der ganzen Welt versenden, und die besten Anbieter schicken mir dann das fertige Programm über das Internet zurück.

- *Kontrolle der Steuern, Zölle, Ausgabe von Electronic Money durch den Staat wird unmöglich.* In Zeiten der Globalisierung spielt der Nationalstaat eine untergeordnete Rolle. In Zeiten des Electronic Cash kann keine Nationalbank die Hoheit über die Ausgabe von Geld beanspruchen, wer zahlt Mehr-

wertsteuer bei Cyber-Transaktionen, wo ist die Einfuhrumsatzsteuer bei über Internet importierten Software- und Brainware-Produkten?

CHANCEN:

- Neue Formen von Dienstleistungen schaffen neue Arbeit und Wertschöpfung (Info Brokers,...).
- Höhere Lebens- und Arbeitsqualität (Flexibilität) durch Home-working. Statt im Stau auf der Südosttangente zu stecken.
- Neuer Konsum im „Cyberspace“. Die Märkte werden wirklich international zugänglich.
- Höhere Kundenflexibilität für „Cyber“-Konsumenten. Einkaufen rund um die Uhr.
- Neue Exportmärkte entstehen im Cyberspace. Höhere Wertschöpfung.
- Virtuelle Unternehmen sind konkurrenzfähiger.
- „Mass Customization“ wird möglich.
- Freier Wissenszugang. Schnelles Lernen.
- Unabhängigkeit von Zeit und Raum.

6. WISSENSARBEIT

Das Wissen ist zum neuen Produktionsfaktor geworden. 70% aller Beschäftigten sind „Knowledge Workers“. Die Halbwertszeit unseres Wissens beträgt 3,5 Jahre. Und das Wissen verdoppelt sich alle 4 Jahre.

BEDROHUNG:

- Die manuelle Arbeit geht weiter zurück. Maschinen, betätigt von Wissenswerkern, übernehmen die Aufgaben manueller Arbeit.
- Die Produktivität der Wissens- und Servicearbeit (Büros, Finanzdienstleistungen, öffentliche Verwaltung,...) hat noch ungeheure Reserven.
- Wissensarbeit entsteht dort, wo das Know-how ist. Der Wirtschaftsstandort ist durch ungenügende Humanressourcen bedroht.

• Unser Bildungssystem ist (fast) am Ende, Stärken (wie das duale System) verklingen.

• Die Low Skilled Labour ist noch weiter bedroht.

• Polarisierung zwischen jenen, die Arbeit haben, und jenen, denen der Zugang verwehrt bleibt.

• Unsere bisherige Jobpyramide ist im Begriff, obsolet zu werden.

Im internationalen Vergleich haben wir schon heute zu wenige hochwertige Qualifikationen (für Managementjobs, Spezialistentätigkeiten), und von diesen werden wir in der Zukunft immer mehr brauchen. In neuen Arbeitsformen (der Prozeßorganisation, der invertierten Pyramiden, in denen jeder Mitarbeiter agiert, als sei er sein eigener Unternehmer) sagt man: „Everybody is a Manager“.

- An den Maschinen der Zukunft wird der Diplomingenieur von heute stehen, weil nur er diese programmieren können.
- Unsere Gesellschaft braucht mehr Dienstleistungen.
- Wir müssen diese Dienstleistungsarbeit würdig gestalten, sozial absichern. Dann wird sie vielen Menschen und ihren Kunden Freude bereiten!

• Wir geben unser Geld für Aus- und Weiterbildung falsch aus. Neunzig Prozent unserer öffentlichen Mittel gehen heute in Primär-, Sekundär- und Tertiärausbildung. Den Erkenntnissen des lebenslangen Lernens zufolge sollten es vier-

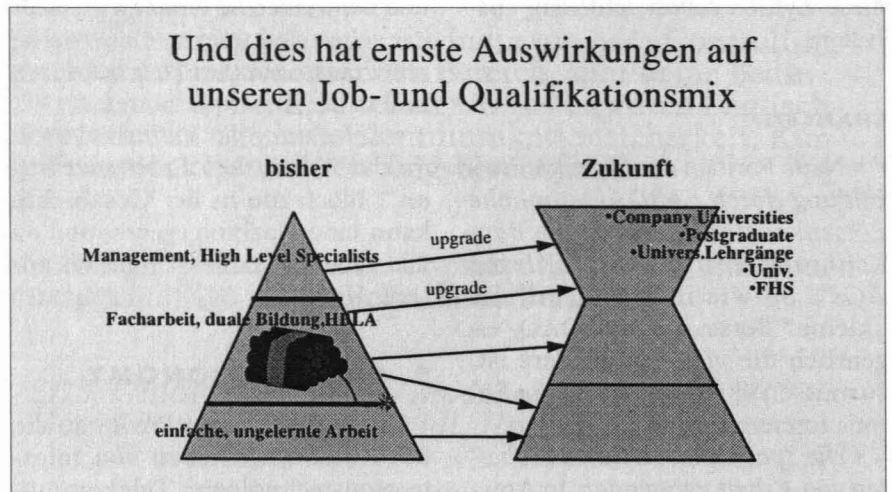
zig Prozent sein. Und die restlichen sechzig Prozent sollten in Weiterbildung gesteckt werden.

CHANCEN:

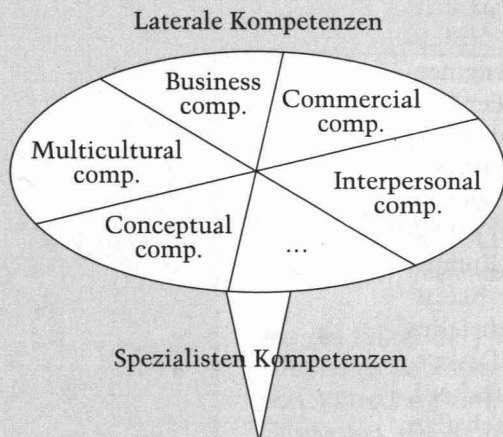
- Im internationalen Gefüge (z. B. gegenüber SO-Asien) sind wir noch immer gut, haben also neue Expansionschancen.
- Die Transformation unserer Facharbeiter in neue, höherwertige Formen und Arbeitsprofile kann gelingen.
- Wissensarbeit ist würdige Arbeit und hat höhere Wertschöpfung.
- Es gibt aber auch neue Nachfrage nach niedrigeren Arbeiten, diese kann Arbeit schaffen (allerdings bei anderen Einkommen).
- Wissensarbeit entsteht dort, wo das Know-how ist. Völlig neue Wettbewerbssituationen entstehen.
- Der Knowledge-Unternehmer ist als Einzelunternehmer frei in Eigenverantwortlichkeit.
- Neue Unternehmensstrukturen werden möglich.
- Ausgleichen alter Standortnachteile (z. B. als Binnenland).
- Die Brüche haben viele unserer Kompetenzen obsolet gemacht. Die Halbwertszeit unseres Wissens beträgt 3 1/2 Jahre. „Learning new skills is easy, unlearning old habits is tough!“.

7. JOBSHIFT

William Bridges hat dieses spannende Buch „Jobshift. How to pro-



Wir brauchen neue Kompetenzen



• Die Frage ist nicht:
• „Spezialisten oder Generalisten?“

• Die Antwort ist:
• „Spezialisten und Generalisten!“

sper in a workplace without jobs?“ geschrieben. Dort erklärt er uns überzeugend, daß es den Job, den Arbeitsplatz, schon seit einiger Zeit nicht mehr gibt

BEDROHUNG:

• „Der Job ist tot. Und das seit Jahren. Es gab ihn nur wegen (seit) der Massenproduktion und der großen Organisation. Da es diese nicht mehr gibt, gibt es den Job auch nicht mehr“.

• Unser Unternehmens- und Beschäftigungssystem ist auf Jobs aufgebaut. Und damit dramatisch bedroht.

• Mangelnde Eigeninitiative führt zu Jobverlust.

• Unser arbeits-, sozialrechtliches System stranguliert uns.

CHANCEN:

• Neue Organisationsformen (Self Managed Teams, Prozeßorganisation,...) sind eigentlich viel natürlicher und befriedigender.

• „Employability“ ist gefragt und schafft neue Chancen.

• Eigentlich sind wir nicht schlecht bei Prozeßinnovationen (nur verdorben durch die Resistenz zum Wandel) und werden damit international punkten können.

• Flexible Arbeitsformen schaffen mehr selbstbestimmte Zeitaufonomie.

8. DIE BEGRENZTHEIT DER NATÜRLICHEN RESOURCEN UND SENKEN

BEDROHUNG:

• Zu niedrige Ressourcen-Preise
• Ressourcen-Ausbeutung
• Bodenzerstörung
• Umweltverschmutzung
• Längere Nutzungsdauer führt zu weniger Konsum

• Die Arbeit als falsches Steuerobjekt statt Ressourcen und Senken

• In der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung werden die Versicherungsrisiken immer höher (z. B. Münchner Rückversicherung muß Prämien und Rückstellungen drastisch erhöhen)

CHANCEN:

• Verknappung schafft Innovation (Technologie)

• Umweltreparatur und -vorsorge schaffen neue Arbeit

• Ökoaudit und andere Zertifikate schaffen Arbeit

• Die Kreislaufwirtschaft braucht neue Technologien

• Neue Entsorgungsmärkte entstehen

• Nachhaltige Nutzung ist sinnvoller

• In der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung werden die Versicherungsrisiken reduziert (Klimakatastrophen,...)

9. UND ANDERE TEKTONISCHE PLATTEN? SELBSTGEMACHTE?

Wir nützen das natürliche Potential in unseren Unternehmen nicht!

BEDROHUNG:

• Laut neuesten deutschen Statistiken sind 73% der Mitarbeiter in den Unternehmen in die innere Emigration geflüchtet!

• Nicht alle Managementstile fördern die Entwicklung der Mitarbeiter.

• Die tayloristische Organisation behindert die Entfaltung zur Mündigkeit und Selbstverantwortung.

CHANCEN:

• Arbeitszufriedenheit erhöht die Leistung und die Wertschöpfung für den Kunden.

• Ermächtigung ermöglicht Initiative und somit das Erfinden neuer Produkte, Dienstleistungen für den Kunden, hiermit Arbeit.

• Fühlt sich der Mitarbeiter mitverantwortlich für das Schaffen der Wertschöpfung für den Kunden, so schafft das nachhaltigere Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

DAS MAGMA

Die tektonischen Platten ruhen auf dem Magma, der flüssigen Erdmasse. Wir sehen drei Magmas, die heute besonders brodeln:

Magma 1: Synchronität/Harmonie zwischen Ideologie und Technologie. Die altägyptischen Bauern wollten Landwirtschaft betreiben, doch der Pflug war noch nicht erfunden. Die „Ideologie“ war da, die Technologie nicht. Heute (in Zeiten des Postkapitalismus) herrscht noch immer der Kapitalismus als einzige Ideologie vor, doch die Arbeit hat sich zur Dienstleistungs-, Wissens- und Informationsarbeit verschoben. Und somit hat das Magma allen Grund zum Brodeln. Erst wenn wir den „**Intellektuellen**

Kapitalismus“ beherrschen werden, wo wir das „Intellektuelle Kapital“, also das Wissen, die Kompetenzen in den Unternehmen und Gesellschaften ernst nehmen, messen, fördern, wird sich das Magma beruhigen können.

Magma 2: Die Unfinanzierbarkeit des Wohlfahrtsstaates.

- Wir haben unsere Mobilität zum Gegensteuern großteils aufgegeben.
- Wir haben fast keine „Bus Fare“ mehr übrig zum Aufbruch in die neuen Zeiten. Wir könnten eigentlich genau wissen, wo es langgeht. Großherzige Investitionen in neue Infrastrukturen (Digital Economy), umweltschonende Verkehrsverbindungen, Forschung & Entwicklung, Präsenz im Ausland und vor allem Bildung, Bildung, Bildung. Nur dazu fehlen jetzt schon die nötigsten Mittel, das (notwendige) Sparpaket läßt keinen Spielraum zu. Wie in einem strangulierten Unternehmen fressen die Fixkosten einen Großteil weg.
- Und haben wir die richtige Mentalität? Für eine „Kultur der Grenze, für eine Kultur des Teilens“, den Wandel als Wert zu akzeptieren.

Magma 3: Die Verkrustung der politischen Strukturen.

- Wir messen unseren volkswirtschaftlichen Erfolg falsch. Ein zufälligeres Maß für volkswirtschaftliche Prosperität als das Bruttosozialprodukt gibt es eigentlich nicht.
- Die „wohlerworbenen Rechte“ behindern unsere Flexibilität.
- Neues Denken und neue Ansätze scheinen kaum möglich.
- Das Spiel mit der Angst statt das Vertrauen in eine neue Zukunft lähmt.

WAS IST ZU TUN?

Auch wenn wir im kleinen richtig gegensteuern, wenn wir die angedeuteten Chancen mittelmäßig wahrnehmen, so steht uns doch ein

Drama bevor: Extrapoliert – unter Fortschreibung der jetzigen Umstände – wird die Erwerbsarbeit um bis zu 30% (so sagen einige gar nicht allzu schwarze Prognosen) zurückgehen. Die Effekte des Reengineering, der Digital Economy, der Risikolastenübernahme durch den Faktor Arbeit, die Infrastrukturschwächen, die mangelnde globale Wettbewerbsfähigkeit einer strukturschwachen und in ihren Kompetenzen gar nicht so sehr beeindruckenden Volkswirtschaft (alles Faktoren, die kaum in die Diskussion um Arbeitsplätze eingehen), werden uns noch stark zu schaffen machen.

Oder:

- Wir schaffen Strukturen, die die Kreativität, das Tüftlertum und den Leistungswillen unserer Bevölkerung zulassen, auf den Boden bringen.
- Wir helfen den Lernwilligen, sich die richtigen Kompetenzen anzueignen, nicht der professionellen Sklerose anheimzufallen.
- Wir haben den Mut, die zurückgehende Erwerbsarbeit durch komplementäre Konzepte ganz neu zu überdenken: Warum nicht bei zurückgehender Arbeit diese neu teilen, weniger arbeiten, und dies ohne irgendwelchen Lohnausgleich (außer bei den wirklich Bedürftigen)? Aber dazu müßten wir das Verhältnis zwischen geschütztem und exponiertem Sektor völlig neu definieren.
- Wir haben den Mut, das Gespräch über ein Grundeinkommen zu einer besseren Verteilung zwischen Erwerbsarbeit, Eigenarbeit und „Voluntary Non-Profit“-Arbeit ernst zu führen. Sozialarbeit, Umweltarbeit, Arbeit im Dienstleistungsbereich gibt es ja genug.

Sollten Sie Interesse an der Broschüre unter dem Titel „Jobshift“ des Föhrenberg-Kreises haben, so ist diese beim IWIP, Frau Oberhauser, Reisnerstraße 40, A-1030 Wien zu beziehen. Tel.: (01) 718 31 77, Fax: (01) 718 31 77-60, e-mail: iiae.trendcon@iwip.voei.ada.at.