

## Persönliche Aspekte der Laufbahnplanung



*Josef W. WOHINZ, Dipl.-Ing., Dr.techn., o.Univ.-Prof., Leiter der Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz. Jahrgang 1943. Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Maschinenbau an der Technischen Universität Graz. Mehrjährige Praxis in Betrieben eines multinationalen Elektrokonzerns; seit 1979 als Universitätsprofessor an der Technischen Universität Graz; Autor des Buches »Laufbahnplanung: Erfolgsgrundlage für Bewerber, Mitarbeiter und Unternehmungen« (Signum Verlag, Wien 1985) Der vorliegende Beitrag stellt einen überarbeiteten Auszug aus dem Buch »Laufbahnplanung: Erfolgsgrundlage für Bewerber, Mitarbeiter und Unternehmungen« (Signum Verlag, Wien 1985) dar.*

**Laufbahnplanung: Magisches Patentrezept oder unsinnige Fleißaufgabe für Karriere-süchtige? Diese Frage in realistisch-praxisbezogener Art zu klären, ist die Zielsetzung des vorliegenden Beitrages. Dazu werden zunächst die Grundlagen sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Laufbahnplanung dargestellt. Aus der Analyse der persönlichen Aspekte hierin wird ein integrales Gesamtkonzept zum Laufbahn-Management herausgearbeitet. Schließlich werden tendenzielle Entwicklungen für die Zukunft in der Arbeitswelt aufgezeigt. Mit ihnen wird die Sinnhaftigkeit von derartigen Überlegungen untermauert.**

### 1. Zur Einleitung: Wozu überhaupt Planung?

Lieber Leser, in welcher Form pflegen Sie Ihre Urlaube zu verbringen bzw. vorzubereiten? Sind es Vorhaben, die eher als »Fahrt ins Blaue« abgewickelt werden, oder haben Sie immer ein ganz genaues Ziel vor Augen? Manche von uns verbringen wunderschöne Tage, ohne irgend eine vorbereitende Planung betrieben zu haben; andere brauchen für einen klaglosen Ablauf unbedingt detaillierte Festlegungen, wie die Einteilung von Reiseabschnitten, die Reservierung von Übernachtungsmöglichkeiten und die Vorsorge für den Schadensfall.

Versuchen wir, aus diesem Bild nun allgemeingültige Schlussfolgerungen abzuleiten. Offensichtlich gibt es durchaus Menschen, die mit einer Einstellung nach dem Motto: »Ich weiß zwar nicht, wohin die Reise geht, aber ich werde meinen Weg schon machen!« erfolgreich durch ihr Leben gehen. Aufgrund ihrer Spontaneität und Individualität werden sie allerdings nur schwer in Gemeinschaften einzubeziehen sein.

Da aber unsere gesamte Arbeitswelt heute dadurch gekennzeichnet erscheint, daß sinnvolle Ergebnisse nur noch im Zusammenwirken mehrerer Menschen erreicht werden können, erscheint auch ein Mindestmaß an Planung unbedingt notwendig. Aus diesem Grund ist auch der Begriff der Planung im täglichen Sprachgebrauch weit verbreitet.

Planung bedeutet Analyse der Ausgangssituation, systematisches Suchen und Festlegen von Zielen sowie das Vorbereiten von Maßnahmen. Das Ergebnis der Planung ist der Plan. Er enthält die ausgewählten Ziele sowie die Darstellung der zur Erreichung notwendigen Maßnahmen.

Im Anschluß an die Planung hat die

Durchführung zu erfolgen, die dann die tatsächlichen Ergebnisse liefert. Diese Durchführung kann unter Vorliegen interner bzw. externer Störgrößen erfolgen, was zu Abweichungen vom Plan führen kann. Diese Abweichungen festzuhalten und allenfalls zu korrigieren, ist Aufgabe der Kontrolle bzw. Steuerung. Sie beinhaltet die bewußte Analyse der Ergebnisse, die Feststellung von Abweichungen gegenüber den ursprünglichen Zielen und ergibt vielfach den Anstoß zu Um- bzw. Neuplanungen. Planung ist zukunftsorientiert, wobei selbstverständlich Erfahrungen aus der Vergangenheit als nützliche Basisinformationen herangezogen werden können. Die Durchführung weist starken Gegenwartsbezug auf, während Kontrolle und Abweichungsanalyse vergangenheitsorientiert sind.

Im Sinne der bisherigen Ausführungen kann Planung allgemein in eine Zielplanung und eine Maßnahmenplanung gegliedert werden. Die Zielplanung versucht eine Beantwortung der Frage: »Was soll erreicht werden?«. Sie legt damit das Zielsystem für den jeweiligen Planungsinhalt fest. Dabei erscheint wichtig, daß realistische, d.h. erreichbare Ziele gesetzt werden und das Gesamtziel in überschaubare Teilziele gegliedert wird. Können nicht alle Teilziele gleichermaßen erfüllt werden (beim Auftreten von Zielkonflikten), müssen Zielprioritäten überlegt werden, um hier einen entsprechenden Lösungsansatz zu schaffen. Die Maßnahmenplanung bemüht sich um die Beantwortung der Frage: »Wie, womit und wann soll das Ziel erreicht werden?«. Durch sie werden also die zur Zielerreichung notwendigen Wege (d.h. Abläufe, Mittel und Termine) herausgearbeitet und festgelegt.

Wenn die Zweckmäßigkeit von Planung in Frage gestellt wird, so sind dafür in der Regel die bei der Durchführung auftretenden

Einflußfaktoren maßgebend. »Meistens kommt es anders, als man denkt« ist ein Erfahrungswert, der in zweierlei Richtung konstruktiv interpretiert werden kann. Erstens scheint es notwendig, die Ausgangssituation umfassend zu analysieren, um eine möglichst realistische Grundlage für die Planung zu haben. Und zweitens scheint es zweckmäßig, wenn möglich mehrere Varianten der zukünftigen Entwicklung durchzudenken, um solcherart auf Veränderungen aus der Umwelt vorbereitet zu sein.

In diesem Sinn muß eine zu einem bestimmten Zeitpunkt aufgestellte Planung selbstverständlich laufend auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Die unkritische Fortschreibung eines einmal festgelegten Planes führt bald zu dessen Unbrauchbarkeit. Es empfiehlt sich deshalb, Planung auf verschiedenen Ebenen zu betreiben. Langfristig und strategisch orientierte Rahmenpläne sind durch mittel- bis kurzfristige operationelle Teilpläne zu ergänzen. Damit wird auch die Frage der laufenden Pflege bzw. Überarbeitung einzelner Bereiche durchaus bewältigbar, ohne die gesamte Planung grundsätzlich in Frage stellen zu müssen.

### 2. Was heißt nun Laufbahnplanung?

Übertragen wir nun diese allgemeingültigen Überlegungen zur Planung auf die berufliche Laufbahn. Die damit umschriebene Laufbahnplanung hat also die Planung der beruflichen Entwicklung zum Inhalt. Je nachdem, ob man dies aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters oder aus der Sicht der Unternehmung tut, werden unterschiedliche Aspekte besondere Bedeutung erhalten.

Gerade hier gilt natürlich wiederum die Er-

fahrung, daß es in manchen Fällen auch durchaus ohne jede Planung gehen kann. Mehr Erfolg aber, und dies gilt sowohl für die einzelne Person wie für die Unternehmung, scheint durch ein entsprechendes, geplantes Vorgehen gewährleistet zu sein. Das, was die Sinnhaftigkeit einer Laufbahnplanung immer wieder in Frage stellt, sind in der Regel die bei der Realisierung auftretenden Einflußfaktoren. Die dadurch gesetzten Grenzen der Laufbahnplanung sind eigentlich als Grenzen der Durchführung zu interpretieren. Sie müssen selbstverständlich im Gesamtkonzept Berücksichtigung finden.

Beifall der anderen) gebunden. Erfolg kann somit jeder haben, der nicht blind in diesem Leben herumtappt, sondern zielorientiert Handlungen setzt. Aus diesem Grunde wurde bisher und wird auch im weiteren bewußt der Begriff Karriereplanung vermieden. Denn es gehört zur expliziten Absicht dieser Ausführungen, nicht die Karriere (womöglich um jeden Preis), sondern die sinnerfüllte Laufbahn (als berufliche Entwicklung) in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen. Dabei ist damit ja überhaupt nicht gesagt, daß das eine das andere ausschließt. Es kommt nur auf die Verteilung der Schwergewichte an.

für die einzelne Organisation zur Erreichung der Unternehmungsziele. An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, daß durch die Komponente Zeit ein wesentlicher Einfluß auf die Laufbahnplanung entstehen kann. Die Veränderlichkeit von Zielen (im Lauf einer zeitlichen Entwicklung) ist uns allen aus unserer eigenen Erfahrung geläufig. Das, was einmal als besonders erstrebenswert galt, ist zu einem anderen Zeitpunkt (und unter anderen Umständen) überhaupt nicht oder nur wenig attraktiv. Andererseits können neue Elemente in Zielsystemen auftreten, so daß eine laufende Überprüfung angemessen erscheint. Dies gilt auch für die zu treffenden Maßnahmen, für die das eben Gesagte in gleichem Maße zutrifft.

### 3. Worin liegen die Möglichkeiten und Grenzen?

Wesen und Bedeutung der Planung wurden in den vorangehenden Überlegungen zu charakterisieren versucht. Aus den wesentlichen Merkmalen der Laufbahnplanung lassen sich somit auch deren Möglichkeiten, aber auch deren Grenzen ableiten.

Zu den Vorteilen der Laufbahnplanung sind anzuführen:

- regt an, sich mit seiner Situation (den Möglichkeiten und den Beschränkungen) zu beschäftigen
- schafft Transparenz und Übersichtlichkeit und bringt damit Ordnung in zunächst unübersichtliche Situationen
- verstärkt die Einsicht für gesamthafte Betrachtungsweisen und unterstützt damit verständnisvolles Verhalten
- führt zu Klarheit hinsichtlich Ziele und Maßnahmen und spornet damit zur Erreichung von Teilzielen an
- bietet vielfach neue Lösungsvarianten durch systematische Lösungssuche an
- liefert schließlich ein abgesichertes Handlungsprogramm als Grundlage für zukünftige Aktivitäten
- verbessert die Fähigkeit, Abweichungen rechtzeitig erkennen zu können und darauf entsprechend zu reagieren.

Gleichzeitig muß man sich aber klar vor Augen führen, daß der Laufbahnplanung natürlich auch Grenzen gesetzt sind:

- erfordert ein systematisches Durchdenken der Ausgangssituation wie der zukünftigen Maßnahmen
- erfordert damit einen gewissen Aufwand, der bei begrenzter Kapazität unter Umständen für konkrete Handlungen abgeht
- kann die Ungewißheit der Zukunft trotz allem nicht ausschalten, sondern nur so gut wie möglich sichtbar machen
- schränkt womöglich die Spontaneität der Persönlichkeit ein und könnte damit zu strategisch-taktischem Verhalten führen

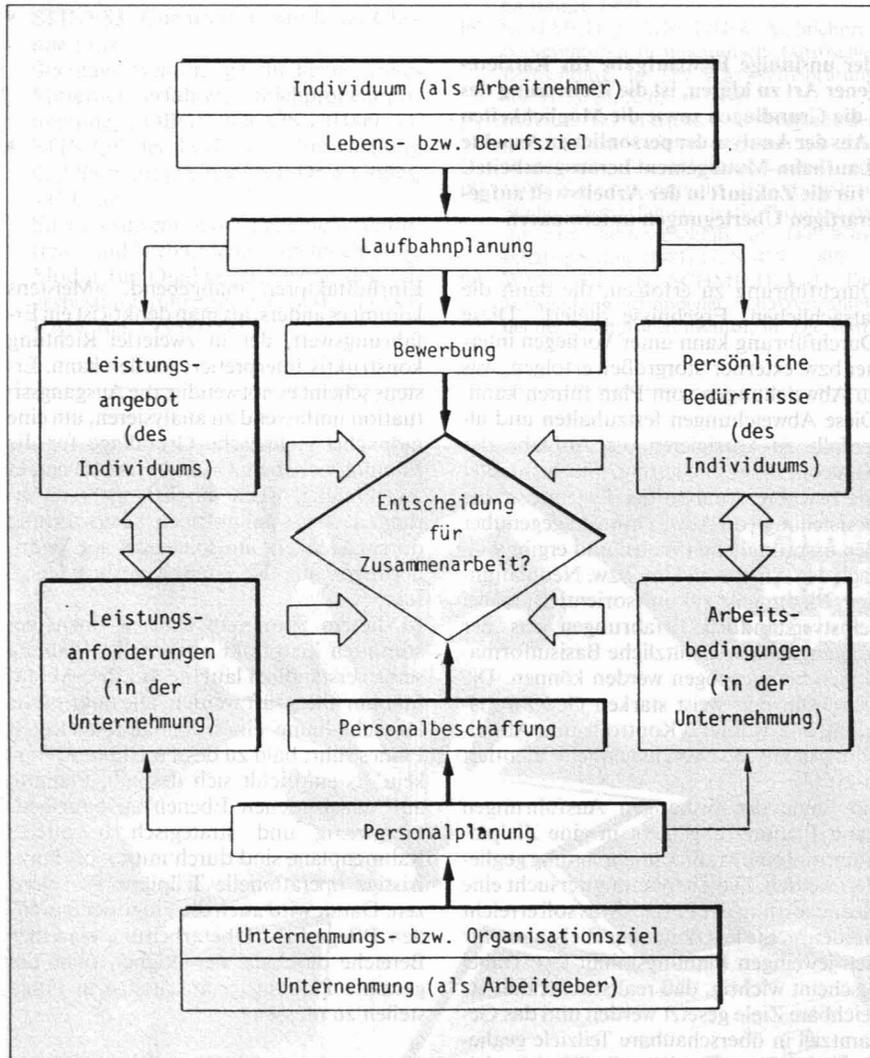


Abb 1: Die Einflußfaktoren auf die Entscheidungssituation zur Zusammenarbeit zwischen Individuum und Unternehmung

Eine in diesem Sinn verstandene Laufbahnplanung sollte damit nicht zu einem einmalig erstellten, einengenden Korsett der beruflichen Entwicklung werden. Sie sollte vielmehr die Grundlage für ein zielorientiertes Handeln bilden und damit zu mehr Erfolg für die einzelne Persönlichkeit wie die jeweilige Unternehmung beitragen. Im Sinne dieser Überlegungen kann mit Walter Böckmann [1] festgestellt werden: Erfolg als »Folge einer Sinnerfüllung« ist an das eigene Handeln (und nicht an den

Ergänzend dazu muß festgehalten werden, daß Erfolge natürlich auch ohne ausdrückliche Laufbahnplanung möglich sind und jedem einzelnen zutiefst gewünscht werden. Und natürlich sind auch Mißerfolge mit Laufbahnplanung nicht gänzlich auszuschließen. Eine nach vernünftigen Gesichtspunkten erstellte Laufbahnplanung erhöht aber zweifellos die Erfolgchancen, und zwar:

- für die einzelne Persönlichkeit zur Erreichung der individuellen Ziele

- darf kein Selbstzweck bleiben, sondern nur als Grundlage für zielorientiertes Handeln aufgefaßt werden
- verleitet vielleicht dazu, den aufgestellten Plan bereits als realisiertes Ergebnis zu betrachten und es dabei bewenden zu lassen
- kann durchaus zeitliche Verzögerungen bringen, so daß die »Gunst des Augenblicks« nicht richtig genutzt werden kann.

Es erscheint deshalb eine vielfach ambivalente, d.h. durchaus kritische Haltung gegenüber der Laufbahnplanung nicht nur verständlich, sondern auch zweckmäßig. Es geht auch hier keineswegs darum, Planung um jeden Preis propagieren zu wollen. Vielmehr soll jenes Mittelmaß an Planung erreicht werden, das einerseits im Aufwand vertretbar und andererseits im Zielerreichen erfolgswahrscheinlicher erscheint. Selbstverständlich gilt auch hier die Notwendigkeit von Anpassungen der Planung an geänderte Umstände. Ein vernünftig entwickeltes Planungsbewußtsein (hier im speziellen wie ganz allgemein) sollte die Grundlage dafür bilden, das so oft erstrebenswerte Mittelmaß auch hier zu finden.

#### 4. Die persönlichen Aspekte der Laufbahnplanung

Die weitere Klärung erfordert, den Zusammenhang zwischen dem persönlichen Lebensablauf einerseits und der beruflichen Laufbahn andererseits noch näher auszu-leuchten. Üblicherweise wird dazu das gesamte Leben in drei wesentliche Hauptabschnitte gegliedert:

- Der Abschnitt der Erziehung und Ausbildung
- Der Abschnitt des beruflichen Einsatzes
- Der Abschnitt des Ruhestandes bzw. des Lebensabends

Während der erste Hauptabschnitt der Berufsvorbereitung dient, ist der zweite Hauptabschnitt durch den eigentlichen beruflichen Einsatz (im Sinne von Erwerbstätigkeit) geprägt; der dritte Hauptabschnitt ist durch die auf diesen beruflichen Einsatz nachfolgende Periode des Ruhestandes gekennzeichnet. Insofern handelt es sich um eine durchaus logische Abfolge von Schwerpunkten an Aktivitäten und Interessen. Allerdings ist diese Betrachtungsweise heute in zunehmendem Maße kritisch zu überprüfen.

Zum ersten liegt es darin begründet, daß eine zunehmende Vergrößerung der beiden Randabschnitte einen immer intensiver werdenden Mittelabschnitt herbeiführt. Die Ausbildungszeiten gehen aufgrund des allgemein gestiegenen Bildungsanspruches tendenziell in die Höhe; zu dem dadurch verursachten späteren Eintritt ins Berufsleben kommt heute ein tendenziell früheres Ausscheiden aus diesem Berufsleben. Unwillkürlich wird damit aber die Intensität des beruflichen Einsatzes verstärkt.

Zum zweiten liegt es daran, daß die isolierte Betrachtungsweise dieser drei Hauptabschnitte des Lebens zunehmend in Frage zu stellen ist bzw. durch aktuelle Entwicklungen bereits überholt wird. Lebenslanges Lernen als Erfordernis der beruflichen Weiterbildung zeigt am deutlichsten, daß die Verbindung zumindest der beiden ersten Hauptabschnitte unumgänglich notwendig wird. Darüber hinaus wird aber auch immer wichtiger, sich frühzeitig mit der bewußten Gestaltung des dritten Hauptabschnittes auseinanderzusetzen, um ansonsten eintretende krisenhafte Situationen (den »Pensionsschock«) von vornherein zu vermeiden. All diese Überlegungen unterstreichen in ihrer Zusammenfassung die Notwendigkeit, abgeleitet von den bisherigen allgemeingültig gehaltenen Aussagen, den persönlichen Aspekten der Laufbahnplanung entsprechendes Gewicht beizumessen.

Ausgangspunkt aller Überlegungen bildet wohl die möglichst deutliche Klärung des individuellen Lebenszieles. Dazu sind zwei Analysen vorzusehen:

- Die Analyse der eigenen Persönlichkeit in Hinblick auf die zukünftige berufliche Entwicklung (intrapersonale Situationsanalyse)
- Die Analyse der Umwelt in Hinblick auf die zukünftigen Berufsmöglichkeiten (extrapersonale Situationsanalyse)

Aus der zuerst genannten Analyse sollte eine fundierte Kenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen hervorgehen, aus der zweitgenannten Analyse sollte sich eine möglichst umfassende Kenntnis über positive wie negative Entwicklungen in der Umwelt (d.h. am Arbeitsmarkt insgesamt, in bestimmten Branchen, bestimmten Regionen bzw. bestimmten Unternehmungen) ableiten lassen. Mit diesen beiden Bestandsaufnahmen erscheinen erst jene Grundlagen gegeben, auf denen aufbauend Lebensplanung bzw. Laufbahnplanung entwickelt werden kann. Eine schwerpunktmäßige Gliederung in die drei vorhin genannten Hauptabschnitte, nämlich Planung der Ausbildung, des beruflichen Einsatzes und des Ruhestandes, kann durchaus zweckmäßig sein, wenn deren innere Verknüpfung von Anbeginn an mitüberlegt wird. Die logische Konsequenz einer solchen Vorgehensweise sollte dann ein wirklich sinnerfülltes Leben sein, wobei dem beruflichen Einsatz und der Vorbereitungs- bzw. Nachbereitungsphase dazu der gebührende Platz eingeräumt wird.

Diese zunächst eher allgemein gehaltene Umwelt- bzw. Persönlichkeitsanalyse erhält natürlich dann besondere Bedeutung, wenn es um die Klarstellung in einer bestimmten beruflichen Entscheidungssituation geht. In Anlehnung an Joerg E. Staufenbiel [4] kann jede derartige Entscheidungssituation durch das Zusammenreffen von Unternehmungszielen bzw. Individualzielen charakterisiert werden. Verbunden damit sind die Leistungsanforderun-

gen und Bedingungen aus der jeweiligen Unternehmung bzw. das Leistungsangebot und die Bedürfnisse des einzelnen Individuums. Eine Entscheidung zur Zusammenarbeit wird nun um so tragfähiger sein, je besser die beiden Verhandlungspartner über ihre jeweilige Lage Bescheid wissen bzw. Bescheid geben können. Dazu ist es aber notwendig, daß der Bewerber Klarheit über seine eigenen Ziele, Leistungsgrundlagen und Bedürfnisse hat und diese in seiner Bewerbung berücksichtigt. Gleichermaßen ist es aber notwendig, daß die Unternehmung ihre Personalplanung insofern durchgeführt hat, daß die Ziele, Anforderungen und Bedingungen für die Personalbeschaffung abgeklärt sind. Nur wenn gegenseitige Klarheit erreicht werden kann, scheinen jene Grundlagen geschaffen, die für eine (für beide Seiten befriedigende) Zusammenarbeit unerlässlich sind (Abbildung 1).

#### 5. Das integrale Gesamtkonzept zum Laufbahn-Management

Fassen wir den Inhalt der bisherigen Ausführungen zusammen, so erscheinen die wichtigsten Teilaspekte der Planung einer beruflichen Laufbahn aufgezeigt. Ein wesentlicher, vielleicht sogar der bedeutungsvollste Punkt, ist bisher aber noch offen geblieben. Er besteht darin, daß Planung letztlich kein Selbstzweck bleiben sollte. Sie soll vielmehr die zweckmäßige Grundlage für die Durchführung der konkreten Maßnahmen im Sinne der Zielerreichung bilden.

Deshalb wird im folgenden der alles entscheidende Schritt von der Planung zur Durchführung behandelt. Es geht also darum, die durch die Planung erhaltenen Überlegungen durch die Tat Realität werden zu lassen. »Viele Ideen zu haben, ist gut; eine Idee zu realisieren, ist besser!« soll zum Ausdruck bringen, daß nicht der Plan allein, sondern nur die Verbindung mit den gesetzten Maßnahmen über Erfolg oder Mißerfolg entscheidend sein werden. Bei der Bedeutung aller Planungen muß hier unmißverständlich festgehalten werden, daß die darauf folgenden Entscheidungen, Veranlassungen und Handlungen dadurch nicht ersetzt werden können. Diesem Zweck dient die Einbindung der Laufbahnplanung in ein integrales Gesamtkonzept zum Laufbahn-Management. Dieses besteht neben der Planung aus den Teilfunktionen Durchführung und Kontrolle, die in ihrer Abfolge in einem Regelkreis verbunden sind (Abbildung 2).

Da diese Darstellungsform der Struktur nach dem allgemeinen Management-Regelkreis entspricht, wird dafür der Begriff »Laufbahn-Planung« zum Begriff »Laufbahn-Management« erweitert. Dies geschieht, indem neben der Planung eben der Durchführung und Kontrolle entsprechendes Gewicht beigemessen wird.

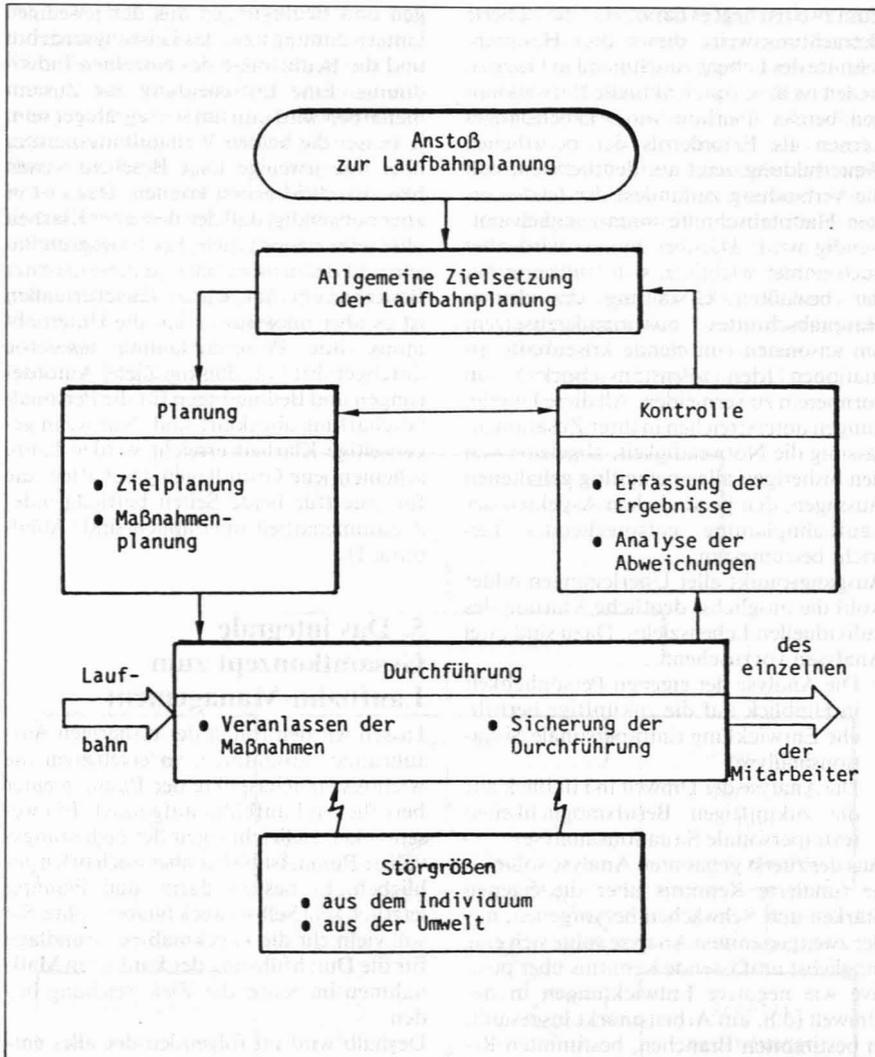


Abb. 2: Das integrale Gesamtkonzept zum Laufbahn-Management

Dies heißt, daß nach der

- Analyse der Ausgangssituation
- Ausarbeitung von Zielformulierungen
- Festlegung von Zielprioritäten
- Überlegung denkbarer Abläufe
- Abklärung notwendiger Voraussetzungen
- Festlegung konkreter Maßnahmen

nun noch die folgenden Schritte vorzusehen und durchzusetzen sind:

- Veranlassung der Maßnahmen
- Sicherung der Durchführung
- Erfassung der Ergebnisse
- Analyse der Abweichungen

Mit diesem integralen Vorgehenskonzept wird zweierlei erreicht werden können: Zum einen werden die Pläne tatsächlich in die Realität umgesetzt werden; zum anderen werden dabei immer wieder auftretende Hemmnisse, Störfaktoren aus der Persönlichkeit wie aus der Umwelt sowie deren Einfluß auf das Endergebnis erkannt und analysiert werden können. Aus der Gegenüberstellung von tatsächlich erreichten Ist-Ergebnissen und vorher festgelegten, geplanten Ergebnissen können kurzfristige Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden oder Anstöße für weiterreichende Um-

bzw. Neuplanungen entstehen. Damit schließt sich dann dieser Ablauf zum Regelkreis. Diese Darstellungsform erscheint deshalb besonders vorteilhaft, weil damit auch die Notwendigkeit des ständigen Durchlaufens dieses Regelkreises zum Ausdruck gebracht wird. Planung wird (gerade als Laufbahnplanung) nie endgültig abgeschlossen sein. Denn aus den Erfahrungswerten der mittelbaren bzw. unmittelbaren Vergangenheit ergeben sich laufend aktuelle Hinweise für die Gestaltung zukünftiger Situationen. Bei der Laufbahnplanung als Teil der individuellen Lebensplanung wird es in erster Linie darauf ankommen, wie weit jemand bereit ist, seine selbst aufgestellten Zielformulierungen und Pläne auch tatsächlich einzuhalten. Wichtig erscheint dabei nur, daß bei der Zielplanung die Beeinflussbarkeit durch eigenes Handeln klar berücksichtigt wird. Oder umgekehrt formuliert: Es ist immer gefährlich, sich bei der Planung der eigenen Laufbahn auf Ziele festzulegen, deren Erreichen sehr stark von der Mitwirkung anderer Personen abhängig ist. Die Gefahr, daß durch ein Zuviel an Pla-

nung die Durchführung stark in den Hintergrund gedrängt oder überhaupt vernachlässigt wird, ist gerade bei der beruflichen Laufbahn nicht von der Hand zu weisen. Allerdings wird diese Situation erfahrungsgemäß weniger häufig anzutreffen sein als jene, wo ohne deutliche Zielsetzung und darauf aufbauende Planung einfach Aktivitäten gesetzt werden. »Ich weiß nicht, wo ich hinfahre, aber dafür bin ich schneller dort!« ist eine sehr treffende Formulierung dieses Zustandes. Beides, sowohl die aufwendige Beschäftigung mit der Planung als Flucht vor dem Durchsetzen von Maßnahmen als auch die planlose Aktivität anstelle zielorientierten Handelns sind gerade für den Bereich der beruflichen Entwicklung nicht empfehlenswert. Hier ein vernünftiges Mittelmaß zu finden und gleichzeitig zu akzeptieren, daß auch bei bester Planung die Zukunft für uns Unvorhersehbares beinhalten wird, erscheint wichtig. Letztlich wird gerade dasjenige Verhalten auch in schwierigen, undurchsichtigen Situationen das erfolgreichere sein, das über entsprechende Orientierungshilfen (in Form von Zielformulierungen und entsprechenden Rahmenstrukturen) verfügt und danach konkrete Handlungen setzt. Der Lohn dafür wird nicht nur im äußeren Erfolg, sondern vor allem in der inneren Sicherheit und Zufriedenheit zu finden sein.

## 6. Zusammenfassender Ausblick

Max Pietsch [2] hat 1952 in seinem Buch »Von Wert und Würde der menschlichen Arbeit« zur Persönlichkeitsfrage des arbeitenden Menschen wie zur Frage der Gesamtexistenz Stellung genommen, die in ihrem Weitblick auch heute noch tief beeindruckt. Er hat darin nicht nur die Situation von Mensch und Maschine im technischen Zeitalter beschrieben, sondern sich auch mit den Bemühungen um Arbeitsfreude und Arbeitsfrieden, aber auch mit der Selbsteinschätzung des Arbeiters auseinandergesetzt. Viele seiner Aussagen haben heute noch Bedeutung. Versuchen wir nun, einen ähnlichen Zeithorizont von etwa 30 bis 40 Jahren zu überblicken, so mutet uns dies eher problematisch an. Gerade in diese Zeitspanne wird aber für viele von uns jener Lebensabschnitt einzuordnen sein, der durch den beruflichen Einsatz besonders geprägt sein wird. Und wie können die zukünftigen Entwicklungslinien des Arbeitslebens skizziert werden? Diese werden nicht losgelöst von der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung zu sehen sein. Für den von uns hier zu betrachtenden Abschnitt kann zunächst angenommen werden, daß der technische Fortschritt weitere Produktivitätssteigerungen in den betrieblichen Arbeitsprozessen bringen wird. Unter der Voraussetzung, daß das allgemeine Wirtschaftswachstum aber nicht mehr im selben Ausmaß zunehmen wird, sind aus

Produktivitätserhöhung einerseits und beschränktem Wirtschaftswachstum andererseits notwendigerweise Freisetzung von Mitarbeitern zu erwarten. Maßgebliche Fachleute auf diesem Gebiet (wie z.B. Eberhard Ulich [5] bzw. Adam Schaff in seinem Bericht an den Club of Rome [3]) weisen auf die damit vorliegenden gesellschaftlichen Probleme hin. Soll es auf lange Frist nicht zu einer Differenzierung unserer Gesellschaft in die Klasse der Arbeitsbesitzer und in die Klasse der Arbeitslosen kommen, müssen entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Dies kann kaum anders geschehen, als durch Umverteilung der vorhandenen Arbeit. Die Konsequenz daraus werden wohl Reduktionen der Wochen-, insbesondere aber der Lebensarbeitszeit sein, Entwicklungen, die in ihren Ansätzen heute bereits zur Realität werden bzw. geworden sind. Allerdings liegen in diesem Umstand nicht nur Bedrohungen, sondern auch Chancen für den einzelnen wie die gesamte Gesellschaft. Dabei erscheinen drei Ansatzpunkte von Bedeutung, die dabei zu berücksichtigen sein werden:

- Die bisherige Vorstellung von einem Lebensplan mit der strikten Dreiteilung des Lebens in Ausbildung, beruflichen Einsatz und Ruhestand wird nicht weiter aufrecht zu erhalten sein. Vielmehr wird es notwendig bzw. möglich werden, deutlicher als bisher berufliche Arbeit mit Phasen des Lernens und der Fortbildung zu vermischen. Lebenslanges Lernen wird damit nicht nur zu einem modischen Schlagwort, sondern zur zukünftigen Realität. Damit werden die Menschen aber noch mehr als bisher die Chance haben, ihren individuellen Lebenssinn zu finden. Für die Gesellschaft als Ganzes besteht damit die Möglichkeit, den vielseitig gebildeten Menschen anzustreben und erreichbar zu machen.

Dieser sollte auch in der Lage sein, seine Beschäftigung, wenn es die Situation erfordert, leichter, als es heute der Fall ist, zu wechseln.

- Mit dieser Entwicklung einhergehend, sollte ein Überdenken der Bedeutung der menschlichen Arbeit an sich stattfinden. Vor allem wird es hier darum gehen, neue Formen der Betätigung außerhalb der Lohnarbeit (d.h. für die größer werdende arbeitsfreie Zeit) zu finden. Hier scheint es eine Vielzahl von Aufgaben zu geben, die bislang nicht oder nur ungenügend von staatlichen Stellen wahrgenommen wurden. Diese könnten in Zukunft von den Bewohnern (einer Gemeinde, eines Bezirkes, einer Region) selbst übernommen werden und damit neue Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung schaffen. Denn mit der Übernahme solcher Aufgaben müssen zweifellos zusätzliche Qualifikationen erbracht werden, die notwendigerweise erfordern, daß das Konzept des lebenslangen Lernens auch hierfür zum Tragen kommt.
- Mit der Weiterentwicklung der Technik scheint aber noch eine dritte Entwicklungsrichtung verbunden zu sein. Durch den Einsatz neuer Technologien lassen sich neue Formen der Dezentralisation schaffen, die neue Möglichkeiten der Heimarbeit bringen werden. Damit wird die heute in vielen Fällen existierende Trennung zwischen Arbeits- und Privatlebensraum nicht im bisherigen Ausmaß bestehen bleiben. Wie diese Rückkehr zum privaten Arbeitsplatz, der damit verbundene Wegfall der Erfahrung von beruflicher Gemeinschaft und kollegialer Unterstützung endgültig zu beurteilen sein wird, steht noch offen. Vielleicht liegt ein möglicher Mittelweg in der Einrichtung kleiner, überschaubarer organisatorischer Einheiten, die den einheit-

lichen Lebensraum wiederherstellen, ohne neue Nachteile zu erzeugen.

Selbstverständlich können über diese Entwicklungen heute nur tendenzielle Vermutungen abgegeben werden, und es kann noch kaum die Intensität abgeschätzt werden, in der diese hier skizzierten Entwicklungsrichtungen in der nächsten Zukunft tatsächlich in Erscheinung treten werden. Eines aber kann mit Sicherheit gesagt werden: Die vor uns liegenden Jahre werden keinen Zeitraum der Kontinuität, sondern eher der Unsicherheit darstellen. Und weiters kann wohl nicht daran gezweifelt werden, daß diese hier aufgezeigten Entwicklungstendenzen auch für jeden einzelnen von uns eine zumindest relative Bedeutung erlangen werden. Eine rechtzeitige Beschäftigung damit scheint wohl die beste Grundlage zur Problembewältigung, womit die Wichtigkeit der bisherigen Überlegungen unterstrichen wird.

**Literatur:**

- [1] BÖCKMANN, Walter: Das Sinnsystem — Psychotherapie des Erfolgsstrebens und der Mißerfolgsangst, Düsseldorf-Wien 1981.
- [2] PIETSCH, Max: Von Wert und Würde menschlicher Arbeit, Frankfurt a. Main 1952.
- [3] SCHAFF, Adam: Beschäftigung kontra Arbeit, in: FRIEDRICHS, G. und SCHAFF, A. (Hrsg.): Auf Gedeih und Verderb. Bericht an den Club of Rome, Wien 1982.
- [4] STAUFENBIEL, Joerg E.: Berufsplanung für den Management-Nachwuchs, 5. Aufl., Köln 1980.
- [5] ULICH, Eberhard: Realität statt Utopie: Neue Möglichkeiten für Mensch und Gesellschaft?, in: Die Industrieroboter (Chancen, Perspektiven und Konsequenzen für Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft), Band 1, Linz 1982.

... mehr als  
 nur Buchstaben!



TYPO

GRAPHIC

FOTOSATZ GES.M.B.H.

8010 GRAZ - MÜNZGRABENSTRASSE 53

☎ 0316 70 23 28