



Home Office und T-Center St. Marx **Seite 6**

Ein Beitrag von E. Cibulka und
H. Muhlberger

Berufsbild Taskmanager – qualifiziert und rasch verfügbar **Seite 10**

Ein Artikel von Brigitte Recher



Wie der Bockerer zum ersten Dosenbier kam **Seite 20**

Von Wolfgang Pappler

Arbeitsplatz – ein Auslaufmodell?!



Bernd Marin zum Thema „Die Revolution der Flexibilität“, Seite 4

Die Revolution der Flexibilität

Die Zukunft gehört der Flexibilität. Produktionstechniken sind im Wandel begriffen, atypische Beschäftigungsformen setzen sich zunehmend durch. Wesentlich ist hier die Rolle der Führungskräfte, meint Zukunftsforscher Prof. Bernd Marin im Interview mit Evelyn Spreitzer – und unterscheidet in diesem Kontext ganz klar zwischen „echten“ – unternehmerisch denkenden – Führungskräften und solchen „von vorgestern“.



WdF: Herr Prof. Marin – Sie gelten als einer der Visionäre, was die Flexibilisierung der Arbeitsplätze betrifft. Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, von Tele- und Teilzeitarbeit sind hier einige Schlagworte. In welchem Ausmaß sind diese Modelle tatsächlich auch auf Führungskräfte zu übertragen?

Marin: Auf Führungskräfte mehr, sie sollten als Avantgarde ja in den meisten Bereichen vorangehen – sofern sie wirklich Führungskräfte sind bzw. bleiben wollen. Einerseits organisieren Führungskräfte etwa die nötige Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, andererseits praktizieren sie eher unkonventionelle Arbeitsformen wie Telearbeit früher und mehr als andere – es sei denn sie sind von vorgestern und überständig.

WdF: Einer der Begriffe, die Sie geprägt haben, ist die „Flexibilitätsrevolution“. Was verstehen Sie darunter?

Marin: Das hat viele Facetten und lässt sich nicht leicht in wenigen Formeln zusammenfassen. Versuchen wir's dennoch: In Technik und Arbeitswelt bleibt kein Molekül und kein Chip auf dem anderen – herkömmliche Begriffe wie Arbeit, Arbeitsplatz, Job, Beschäftigung, Karriere, Produktivität, Einkommen, Geld, Raum, Zeit, Tempo, Flexibilität, Unternehmung, Investition und Wertschöpfung entgrenzen sich und verändern ihre Bedeutung; wir beginnen kaum erst zu verstehen, wie. Etwa den Wandel zur „digitalen Netzwerk-Gesellschaft“ und zum „High-Flexibility Management“, das die Aufwertung und Flexibilisierung aller Human-Ressourcen einschließlich der Unternehmensführung, umfassende Selbstorganisation und Selbstregulierung mit einschließt.

Die Norm der dauerhaften Vollzeitbeschäftigung ist zur Ausnahme geworden: „Atypische“, also befristete, temporäre, Teilzeitarbeit, Werkvertrag, Leiharbeit, Job-Sharing und andere Arbeitsformen sind typisch, „irreguläre“ Beschäftigungsverhältnisse die Regel geworden. Kommunikation und Produktion entmaterialisieren und enträumlichen sich global und führen zu einer Produktivitäts- und Zeit-Revolution auf der Grundlage neuer Technologien. Datenautobahnen, Satellitennetze, „Teledesic“, das ist das Netz der Netze usw.

bewirken Interaktivität, Welt-Echt-Verzeitlichung, Sofort-Kommunikation und entsprechende „Nervosität“ der Finanzmärkte und -transaktionen.

Zu den umwälzenden Neuerungen in Dienstleistungswirtschaften zählt die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Produktionsmethoden. Dabei ist die Flexibilisierung der Arbeit von der Flexibilisierung oder Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse zu unterscheiden. Flexibilisierung der Arbeitszeiten bedeutet Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, von Maschinenlauf- und Öffnungszeiten, von Arbeitszeit und Entgelt.

Neue Unternehmen sind durch „costumized just-in-time“-Produktion, -Dienstleistungen und -Training, durch virtualisierte Produktionsräume, mobile Mitarbeiter, rollierende Zeiten, teilrotierende Funktionen, Zuliefernetze und eine Arbeitsorganisation im Zeichen der Selbststeuerung der MitarbeiterInnen als Co-Unternehmer charakterisiert.

Auch werden wir in Zukunft rund um die Uhr arbeiten müssen, aber bei gleichem Entgelt sehr viel kürzer, effektiver, kundengerechter, arbeitnehmer- und familienfreundlicher. Daher sind etwa kostspielige Überstunden, die nicht durch Zeitguthaben und Zeitkonten abgebaut werden, ein Ausdruck von Missmanagement, Relikte bürokratisch-starren Wirtschaftens.

WdF: Wir beobachten bei unseren Mitgliedern einen Trend hin zum kleinen Ein-Mann-Büro. Das heißt, Führungskräfte scheiden als angestellte Führungskräfte aus und gehen in die Selbstständigkeit. Sehen Sie auch in dieser Richtung Arbeitsmodelle der Zukunft?

Marin: Ja natürlich, und kleine feine Wissensboutiquen können durchaus große Klasse bieten. Manchmal – wie bei vielen Antiquitätenläden oder manchen Kanzleien – wohl auch nur eine Art cooling-out oder standesge-

mäßes Hobby, das heißt man unterhält ein Bureau gegen Einsamkeit, Abstieg, Verdacht des Müßiggangs im besten Mannesalter, gegen Versuchungen des day trading oder peinliche Fragen von Frau und Freunden – oder gegen ungewohnte Geselligkeit und plötzlich ungeschützte emotionale oder intime Ansprüche von Familienmitgliedern. Und nicht jeder will oder kann als Jazzmusiker, Weinbauer, Privatgelehrter oder Publizist weitermachen. Und als Rentner independently wealthy zu sein ohne öffentlich würdige Aufgabe ist immer noch würdelos – und wohl auch sehr langweilig.

WdF: Welche Modelle sehen Sie für ältere Führungskräfte, die frühzeitig aus ihren Funktionen in Unternehmen entlassen werden?

Marin: Am naheliegendsten ist natürlich die Selbständigkeit. Der Erfolg oder Misserfolg dieser Option zeigt auch, ob es sich bei den Managern tatsächlich um unternehmerische Persönlichkeiten oder doch nur um in die Privatwirtschaft verirrte Bürokraten und Beamte handelt.

WdF: Herr Professor, Sie haben sich einen Namen als Zukunftsforscher gemacht, vieles, von dem Sie reden und schreiben erscheint zwar visionär, aber doch realisierbar. Woran kann die Um-

setzung von solchen Flexibilisierungsmodellen scheitern bzw. woran scheitert sie konkret?

Marin: Ach was, als „visionär“ gilt man ja auch schon, wenn man ein paar der allergrößten Plattheiten nicht mitmacht, oder doch so mitmacht, dass es nicht gleich auffällt. Alle meine Vorschläge sind allein schon deshalb realisierbar, weil sie irgendwo auf der Welt bereits realisiert sind also wirklich die vielbeschworenen „best practices“. Denn wenn etwas irgendwo funktioniert, kann man halt nicht mehr sagen, das kann gar nicht funktionieren. Höchstens noch: bei uns geht das nicht, und dann wird man die Erfolgsvoraussetzungen erfolgreicher Modelle tatsächlich sehr präzise bestimmen müssen, um sie übertragbar zu machen. Aber wenn Sie denken, wie viele Führungskräfte im Personalwesen heute nicht einmal die tatsächlich nachgefragte Teilzeitarbeit in ihren Unternehmen anbieten können geschweige denn individuelle Wahlarbeitszeit oder die basics von business demographics nicht verstehen, dann wundert man sich über die bürokratische Verkrustung vieler großer Betriebe und die unausgeschöpften Wettbewerbsvorteile von Klein- und Mittelbetrieben weniger.

WdF: Gerade Führungskräfte haben oft das Gefühl „unersetzbar“ zu sein.

Dieses Gefühl macht es ihnen zum einen unmöglich nicht persönlich im Unternehmen anwesend zu sein, zum anderen erwarten sie dasselbe auch sehr oft von den Mitarbeitern. Als Folge mögen flexible Modelle auf dem Papier bestehen, umgesetzt werden sie aber nicht. Sehen Sie das auch so?

Marin: Ja natürlich neigen viele Führungskräfte dazu, sich noch wichtiger zu nehmen als sie objektiv ohnedies sind, dann nämlich, wenn sie ihrer Bedeutsamkeit nicht ganz so sicher sind wie sie gerne wären: was täten meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne mich wirklich? Was trage ich zur ihrer Arbeit und erhöhten Wertschöpfung, und zwar aus ihrer Sicht, tatsächlich bei? Würden sie mich freiwillig, bei anonymer Abstimmung zu ihrer Leitung wählen? Habe ich tatsächlich funktionale Autorität – oder doch nur ein bisschen Macht über andere? Ersetzt meine Despotie nur den mangelnden Respekt meiner Mitarbeiterinnen? Wer sich da der Wertschätzung seiner MitarbeiterInnen nicht ganz so sicher ist wird sich unersetzlicher fühlen müssen als andere ihn wahrnehmen. ■

Zum Autor:

Prof. Dr. Bernd Marin ist Executive Director des U.N.-European Centre in Wien