

Die sich verändernde Arbeitswelt und mögliche Alternativen.

<p><b>Die Finanzindustrie verändert unsere Arbeitswelt</b></p>	
<p>Der Aufstieg der Finanzindustrie wurde möglich durch den Zusammenbruch des Bretton Woods System 1973 und durch die Deregulierung der Finanzdienstleistungen. Mit der Globalisierung wurde es möglich, dass das Kapital Verdienstmöglichkeiten dort sucht, wo es etwas zu holen gibt. Droht die Quelle wieder zu versiegen, wandert es woanders hin.</p>	
<p><b>Faszination der Aktienkurse</b></p>	
<p>Man buhlt um die Aufmerksamkeit der Investoren und so verlagern die grösseren Firmen ihre Aufmerksamkeit auf die Bewegung der Aktienkurse. Die Quartalsergebnisse geben die Beurteilungsgrundlage ab, so dass sich die Firmen auf diese Tatsache einstellen.</p>	<p>Dies setzt Firmen regelmässig unter Druck. Sie machen sich entweder selbst zu Melkkühe der Finanzindustrie und passen sich diesen Interessen strukturell an ODER sie orientieren sich an einem anderen Wertesystem.</p>
<p><b>Strukturveränderung</b></p>	<p><b>Firmenkultur</b></p>
<p>Der Rhythmus der Quartalsergebnisse beschleunigt den Abbau der Stammebelegschaft zu Gunsten der geleasten Mitarbeitern.  Für die temporären Arbeitsplatzvermittler und Headhunters treten neue Zeiten ins Haus.  Die Teilnahme an genau definierten Projekten braucht keine festen Arbeitsplätze. Projekte lassen sich leichter planen. Der Zeitaufwand wird berechnet und Arbeitseinsätze werden kalkulierbar. Die Profile der einzukaufenden Spezialisten oder potentiellen Mitarbeitenden konturieren sich mit der Aufgaben-Umschreibung.</p>	<p>Wie wird die Firmenkultur gestaltet? Wo liegen die Prioritäten? An welchen Werten orientiert man sich?  Soll die Firma in Wettbewerb für Aufträge sich für alle möglichen Situationen wappnen, oder stattet sie sich mit einer unique selling position (USP) aus?  Orientierung: Feste Arbeitsplätze. Gestaltung der arbeitenden Organisation auf Grund der Kompetenzen und Kompetenzbildung.</p>
<p><b>Arbeitskraft Unternehmer</b></p>	
<p>Die grösste Chancen auf dem Markt hat der Anbieter mit einem Portfolio universell einsetzbare Kompetenzen und ein breites Fachwissen. Das bedingt ein lebenslanges Lernen und Erfahrung festigt den kompetenten Umgang mit ihm ebenso wie Methodenkompetenz.  Kernkompetenzen: Selbstkompetenzen: Eigeninitiative, Kreativität und Flexibilität; Leistungsbereitschaft, Motivation und Ausdauer, Belastbarkeit, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit. Interkulturelle Kompetenzen: Anpassungsfähigkeit an anderen Werten und Einstellungen.  Wechselnde Arbeitsplätze verlangen Mobilität und das notwendige Reisen verändert das Verhältnis zur Ortsgebundenheit.  Universelle Erreichbarkeit wird zum Lebensfaktor.  Der Arbeitskraft-Unternehmer ist vielmehr auf sich selbst und seine eigene Initiative angewiesen. Entweder betreibt er seine Akquisition selbst oder er beauftragt einen Agenten damit.</p>	<p>Der Zeitaufwand für die Akquisition fällt weg und die Energie, die für den Konkurrenzkampf aufgewendet werden muss, kann für die Teambildung verwendet werden.  Ausgleich der Schwächen untereinander, gegenseitiges Tragen und unterstützen. Synergie der Stärken  Know How ist Kapital des Unternehmens und wird erweitert in der lernenden Organisation  Kultur des offenen Dialogs. Beteiligte werden einbezogen. „Unser Unternehmen“  Ortsgebundenheit Konzentration auf die 'Leibbildung' der Organisation, die auf die Zusammenarbeit der an ihr beteiligten Menschen beruht.</p>

<p><b>Veränderung der inneren Ausrichtung</b></p> <p>Indem man sich an Projektbeteiligungen orientiert, bildet sich eine neue Kultur neben dem Arbeitsplatz des vorübergehenden Einsatzes. Man muss seine eigene Zukunft im Auge haben und so werden die Business Netzwerke wichtig. Know-How behält man für sich als USP und man nutzt Erfahrungen für den persönlichen Vorteil.</p> <p>Die Orientierung auf seine eigne Karriere fokussiert das Verantwortungsbewusstsein, die Motivation für das unternehmerische Handeln primär auf das 'eigene' Unternehmen. Der vorübergehende Arbeitgeber wird sekundär.</p> <p>Die Beziehungen und Arbeitsumfang werden per Vertrag geregelt. Der juristische Beistand wird unabdingbar.</p> <p>Die Zusammenarbeit im Projekt und damit ihre Qualität wird oft durch den Zeitdruck und durch das Arbeitsverhältnis der 'Anheuerung' korrumpiert. Das verführt zur Erledigung (statt Engagement für die Sache) und zum verschönten 'Glanz' des Ergebnisses, denn die Referenz ist für die Karriere wichtig.</p> <p>Man hütet sich davor Dinge zu machen, die seinem Ruf schädigen könnten. Man vermeidet alles, was ein negatives Licht auf einen selbst werfen könnte.</p> <p>Diese innere Ausrichtung kann zu Stereotypisierung führen, was sich mit der Zeit rufschädigend auswirken würde.</p> <p>Dass die innere Ausrichtung eine soziale Isolation bewirkt, akzeptiert man als zur Arbeitswelt gehörig. Man bewegt sich in Netzwerken statt in menschlichen Beziehungen.</p>	<p>Man ist Teil der Organisation und kann sich daher auf die Sache konzentrieren.</p> <p>Es ist Aufgabe der Leitung die Projektarbeit und die Tätigkeit der Projektteams in die Ganzheit einzubetten.</p> <p>'Enabling' ist das Motto. Die Geschäftsleitung trägt Sorge dafür, dass die Werkzeuge zur Verfügung stehen, das dort wo es nötig ist Fähigkeiten geschult werden 'Empowerment'.</p> <p>Die Mitarbeitenden profitieren von ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen, ebenso das Unternehmen von ihrem Einsatz.</p> <p>Teamgeist wird durch die Kultur der Zusammenarbeit ersetzt.</p> <p>Der Prozess rückt in den Fokus der Aufmerksamkeit.</p>
<p><b>Karrieristen</b></p> <p>Karrieristen investieren in ihr Vorwärtskommen: um auf Grund von Anpreisungen von Headhunters, (Agenten, die ihre Klienten gewinnbringend verkaufen), angeheuert zu werden, durch Pflege ihres Markenzeichens (ZB. MBA Havard oder andere Elite Unis) und durch Zugehörigkeit zu bestimmten Netzwerken bzw. zu Fellowships.</p> <p>Ziel ist begehrter Star zu werden, denn das erhöht seinen 'Wert'. Man zwingt sich zur Performance, muss für glänzende Referenzen sorgen und gut vernetzt sein.</p>	
<p><b>Veränderungen bei den Managern</b></p> <p>Man muss die erwünschten Quartalsergebnisse pünktlich liefern. Der Termindruck bringt fieberhafte Strukturwandel mit sich. Stress ist unvermeidbar.</p> <p>Wegen des Drucks sucht man die scheinbar kürzesten Wege und rigide Anweisungen im Top Down Manier, bieten sich an.</p> <p>Aus scheinbarem Zeitmangel bleibt der offene Dialog wie die Kommunikation oft auf der Strecke.</p>	<p><b>Führung als Dienstleistung</b></p> <p>Die Quartalsergebnisse stehen in Zusammenhang mit der Performance Evaluation. Man kämpft für die Anerkennung, dass Prozesse, die zu einem qualitativ guten Ergebnis führen sollten, Phasen durchlaufen und deshalb nicht zu jedem Zeitpunkt messbar sind, sondern erst am Ende einer Phase.</p> <p>Kern einer lernenden Organisation ist die Optimierung des Phasenablaufs im Dialog mit den Durchführenden. Das sorgt für Durchlässigkeit</p>

<p>Führungskräfte suchen Entlastung und es ist verführerisch die Verantwortung zu verteilen oder ab-zugeben. Man behält die Macht indem man sich auf Vorgaben zurückzieht, die erfüllt werden müssen.</p>	<p>und verhindert hektische Strukturveränderungen, denn die Möglichkeiten zu Optimierungsschritten ergeben sich aus dem Arbeitsprozess.</p> <p>Der Umgang mit Problemen und Konflikten wird dialogisch gelöst, denn darin liegt die Lernwirkung und den Gewinn für die Gesamtheit. Eine Sanktionskultur isoliert und untergräbt.</p> <p>Dies braucht ein starkes Engagement und Liebe zu seiner Tätigkeit. Die Zielrichtung ist evolutionär. Das Gefüge beruht auf die Pflege der Beziehungen, sowohl zu den Mitarbeitenden, wie zu den Investoren, Kunden und Lieferanten.</p>
<p><b>Entlastung</b></p>	
<p>Da die wichtigsten Geschäfte oft privatim gemacht werden, muss man sich den Lebensstil aneignen, die einen in die entsprechenden Kreise einführen.</p> <p>z.B. bestimmte Restaurants werden besucht. Sie bieten ein Ambiente bei dem man für sich sein und austauschen kann. Es entsteht ein abgehobenes Inseldasein der geschäftlichen Geselligkeit.</p> <p>Zugehörigkeit zu exklusiven Kreisen verspricht Dauer im Gegensatz zu der alltäglichen Kurzlebigkeit. Das Vernetzt-Sein wird zum Business Asset. Solche Kreise sind unabhängig von der jeweiligen Arbeitsstelle.</p>	<p>Privatleben</p>
<p><b>Spannungen im Arbeitsmarkt</b></p>	
<p>Zunehmende Kluft zwischen „die da oben“ und den Mitarbeitern bzw. Stammebelegschaft.</p> <p>Junge die hineindrängen, Viele die um einen Job buhlen, Alte, die sich nicht verdrängen lassen wollen.</p> <p>Der Kampf um das Überleben bedingt fortwährende Veränderungen. Firmenzusammenlegungen wecken Ängste um Abbau der Arbeitsplätze. Die Finanzmärkte befinden sich im Sturm und das wirkt sich aus, auf das Verhalten der Unternehmer. Die Belegschaft ist diesem Geschehen ausgeliefert.</p>	<p>Es gibt keine Patentlösungen, wohl aber das Bemühen um Stabilität und Ruhe trotz des tobenden Sturms. Nur aus der Besonnenheit kann man weitsichtig handeln.</p> <p>Eine kommunikative und dialogische Kultur kommt dem Bedürfnis des modernen Menschen einbezogen zu werden entgegen und trägt mehr zur Vertrauensbildung bei als Geheimtreffen und Verkündigungen von Ergebnissen.</p>
<p><b>Innerbetriebliche Spannungen</b></p>	
<p>Wenig Bindung der Führungskräfte zu ihren zu den Unterebenen.</p> <p>Führungskräfte stehen oft unter enormem Druck. Druck wird erzeugt durch alle, die etwas von einem wollen. Investoren, Shareholders, Behörden und vor allem unzufriedene Mitarbeiter.</p> <p>Die Veränderungen in der Arbeitswelt, die Drohung durch Veränderungen das Gewohnte aus den Angeln zu heben und die allgegenwärtige Gefahr des Arbeitsplatzverlustes, schürt Ängste. Das Arbeitsklima leidet und wirkt sich auf die Qualität der Leistung aus.</p>	<p>Eindeutigkeit der Verantwortlichkeiten und in den Kompetenzen ebenso wie klare, durchschaubare Lohnstrukturen bilden Vertrauen.</p> <p>Gewisse Anforderungen lassen sich nicht vermeiden, wohl aber die Art wie man sie begegnet.</p>

<p>Gestresste Vorgesetzte vermitteln das Gefühl des Desinteresses.</p> <p>Die Empfänger haben das Gefühl alleingelassen zu werden. Die so Isolierten, leben umso stärker den Drang beachtet zu werden, um motiviert zu sein usw. Wechselwirkung: Weil nicht beachtet, empfinden diese die Führungskräfte oft als inkompetent.</p> <p>Vertrauensverlust, Demotivation usw. eine abwärts sich bewegende Spirale.</p>	
<p><b>Gesundheitsschädigungen</b></p>	<p><b>Raus aus dem Hamsterrad</b></p>
<p>Der erhöhte Zeit- und Termindruck, die Zunahme an Intensität und Komplexität, die Schnittstellenprobleme, die Informationsmangel/flut, die Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, die rasch wechselnden Arbeitsaufgaben, die Notwendigkeit der fortwährenden Weiterbildung und dass man dank der modernen Informationstechnologien überall erreichbar ist, dass sich Arbeitszeiten zu Lasten von Freizeit verschieben, dass man u.U. zur Mobilität gezwungen wird wegen des offenen Arbeitsmarkts und der Interkultureller Diversität .....</p> <p>kann eine Herausforderung sein und trägt die Gefahr des Herzinfarktes mit sich,</p> <p>kann in Stress umkippen und zum Dauerstress führen, zur Aushöhlung, zum Burnout oder Depression</p> <p>kann sich aber auch in einem plötzlichen, leisen oder vehementen Zusammenbruch entladen.</p>	<p>Warum bleibt die Frage nach dem Wohlbefinden auf der Strecke? Weil das nun mal dazugehört?</p> <p>Warum verweigern wir uns einer transparenten Informationspolitik? Weil Wissen Macht bedeutet?</p> <p>Warum wehren wir uns gegen Kooperation? Weil es unseren Eigeninteressen abträglich ist?</p> <p>Was zwingt uns zu einem dissonanten Work-Life Balnce? Weil uns Geldverdienen wichtiger ist als die, die einem menschlich am Nächsten sind?</p>
<p><b>Was belastet?</b></p>	<p><b>Was baut auf</b></p>
<p>Notwendigkeit sich zusammenzunehmen, Zustimmung zu spielen, wo eigentlich keine besteht, höhlt seelisch aus.</p> <p>Diskrepanz zwischen Arbeitsaufwand und ausbleibendes Lob, Anerkennung, Wertschätzung verbraucht einem emotional.</p> <p>Was zeichnet den Burnout-Kandidaten aus? Hohe Leistungsbereitschaft, Ehrgeiz Neigung zu Perfektionismus Verzicht auf ausgleichende Tätigkeiten Mangel an Selbstwertgefühl. Überforderung durch dauernde Veränderungen bröckelnde Beziehungen, Verlust an Wissen, sinkende Effizienz und Produktivität.</p>	<p>Abfederung der Stressfaktoren durch die Kultur der Zusammenarbeit, gegenseitigem Tragen und Unterstützen ebenso wie die effektive Arbeitsplatzgestaltung.</p> <p>Die Dialogische Kultur sollte die Schauspielerei überflüssig machen, Frustrationen und Aggressionen abbauen</p> <p>Die Wertschätzung ist das entscheidende Element der Zusammenarbeit. Man anerkennt die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen, indem man sie bewusst einbezieht. Richtige Einschätzung auch der Schwächen kann durch andere ergänzt werden. Dies fördert Dankbarkeit und Zusammenhalt.</p>
<p>z.B. Kosten für die Schweizer Volkswirtschaft in 2006 ca 4,2 mrd CHF.</p>	

Neueste Literatur: u.a.

Richard Sennett. Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. Yale university press

2012. Besprechung in NZZ Folio November 2011.

Burnout Thematik: NZZ 9.11. 2011 Mensch und Arbeit.

Es gibt sehr vielen Quellen aus dem ich für diese Zusammenstellung geschöpft habe. Sie ist nicht vollständig und kann es nicht sein, denn es geht um die Bezeichnung von Trends in einer laufend sich verändernden Umgebung.

Erstellt 9.11.2011. verändert: 10.11.

Ronald Templeton. Phronesis Consulting. Schlossweg 93. 4143 Dornach. Schweiz

[info@phronesis.ch](mailto:info@phronesis.ch)