

Der Mensch am Arbeitsplatz

Von der Einzigartigkeit des einzelnen und der Notwendigkeit wagemutiger Personalpolitik

Eines der aktuellen Schlagworte auf den Wirtschaftsseiten der Zeitungen, meist gleich im Anschluß an die ins Unendliche wachsenden Bilanzsummenzahlen zu lesen, heißt Senkung der Lohnnebenkosten. Die Löhne und Gehälter seien zu hoch. Wohlgermerkt, diejenigen am unteren Ende der Gehältertafel. Darauf fällt mir eine Lösung ein: am einfachsten wäre natürlich die 100prozentige Lohnnebenkostensenkung; zu erreichen mit der Entlassung aller aus der Arbeitswelt und dem Einlaß in die Freizeitgesellschaft. Bloß, was machen dann die Chefs? Doch, Spaß beiseite.

Da wäre noch eine andere Lösung: die seriöse, innovationsfreundliche und sicherlich auch schwierige Investition in den Menschen, die Frau und den Mann, am Arbeitsplatz. Sowohl die Beschäftigten als auch die UnternehmerInnen haben ein Interesse an einer guten Verwaltung der Humanressourcen.

Jeder aus seinem Blickwinkel.

Der eine, weil produktive MitarbeiterInnen dazu beitragen, den finanziellen Profit des Unternehmens zu erhöhen; der andere, um dem Menschen Lust auf seine Arbeit zu ermöglichen, jenem Ort gesellschaftlichen Seins, wo sich für den Einzelnen als Individuum und als Teil sozialer Gruppen so vieles abspielt (Identitätsbeschaffung, Anteilnahme an gesellschaftlichen Prozessen, Handeln in verschiedenen Kontexten und mit verschiedenen Menschen,...)

Arbeit, Beschäftigung - ein komplexes Feld. Mögliche wirtschaftliche Investitionen nur aus dem Blickwinkel von Gehälterniveau und Lohnnebenkosten zu sehen ist allzu vereinfachend.

Es gibt viele Ansätze. Hier einige davon.

LIDIA macht Witze

Vor einigen Monaten startete die Vereinigung LIDIA, ein Verbund von Frauenorganisationen und Privatfrauen, die sich vorrangig mit der Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben auseinandersetzen, eine humoristisch geprägte Postkartenaktion. In den letzten Jahren beinhalteten die in den Tageszeitungen erscheinenden Stellenangebote

eine große Anzahl von geschlechtsbezogenen Anzeigen. Stellenangebote nach Geschlecht zu formulieren ist jedoch seit 1981 per Gesetz verboten. Hier der Wortlaut des Gesetzes, so wie er auch auf der Rückseite der erwähnten Postkarten zu finden ist:

art. 3 «Il est notamment interdit aux employeurs ainsi qu'à tous ceux qui diffusent ou publient des offres d'emploi ou des annonces relatives à l'emploi de faire référence au sexe du travailleur ou d'utiliser dans ces offres ou annonces des éléments qui, même sans référence explicite indiquent ou sous-entendent le sexe du travailleur. Dans les annonces ou publications par lesquelles les offres d'emploi sont diffusées, le terme générique du travailleur recherché doit être suivi par les lettres (M) ou (F) ou leur équivalent dans la langue utilisée.»

Auf der Vorderseite der Postkarte befindet sich eine Karikatur von Patricia Thielen, die folgende Szene wiedergibt: auf die Anzeige "Directrice cherche homme de charge, bonne présentation souhaitée" bewirbt sich ein Mann vor drei über den Büromöbelrand hinausgaffenden Direktorinnen. Die Direktorinnen scheinen nicht so sehr an den beruflichen Kompetenzen des Bewerbers interessiert zu sein als an dessen äußerer Erscheinung.

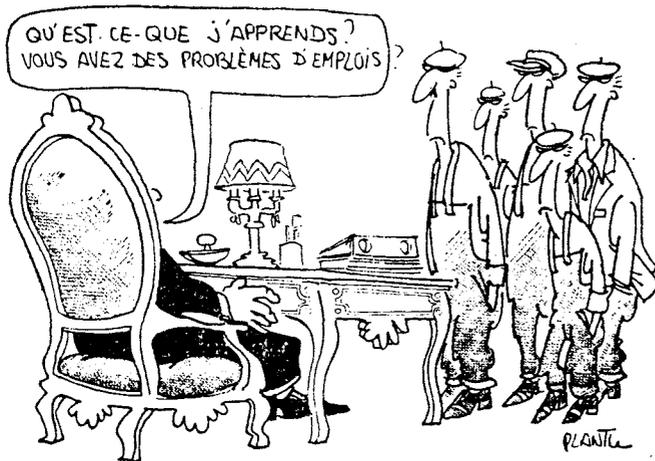
Die Postkartenaktion von LIDIA zeigt ihre Früchte. Die Anzahl der illegalen Anzeigen hat merklich abgenommen. Eine erfreuliche Tatsache. Die Initiatorinnen sind sich jedoch bewußt, daß ihre Aktion hauptsächlich symbolischen Charakter hat. Die Einstellungspolitik der ArbeitgeberInnen und Unternehmen wird hiervon nicht beeinflußt werden. Dafür braucht es mehr, beispielsweise die Thematisierung von Frauen- und Männerarbeit in allen relevanten gesellschaftlichen Entscheidungsgremien. Die Reaktionen der einzelnen Unternehmen auf die Postkartenaktion sind allerdings äußerst aufschlußreich. Ob in freundlichem Ton und mit einem Augenzwinkern oder ob mit Unverständnis und Entrüstung, sie geben Aufschluß über die vorherrschende Mentalität gegenüber der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie über betriebsintern betriebene oder unterlassene Gleichstellungspolitik.

Motivation entsteht vor allem dadurch, daß MitarbeiterInnen die Erfahrung machen, daß ihre Meinung erstens gefragt ist und zweitens tatsächlich ernst genommen wird.

Mit Menschen zusammenarbeiten - eine der natürlichsten und schwierigsten Sache der Welt. Organisationstheorien und Sozialpsychologie sowie der gesunde Menschenverstand besagen, daß diejenigen Arbeitssysteme am effektivsten sind, in denen ein Konsens über die gemeinsame Sache, das gemeinsame Ziel besteht sowie gegenseitige Akzeptanz der MitarbeiterInnen herrscht.

Deming macht Ernst

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges präsentierte W. Edwards Deming, ein amerikanischer Statistiker, japanischen Industriellen und Unternehmern seine Thesen: Kunden seien bereit, auch höhere Preise für ein Produkt zu zahlen, wenn sie überzeugt sind, ein Qualitätsprodukt zu kaufen. Demgemäß sei es erstes Ziel der Arbeit, das Produkt oder die Dienstleistung zu verbessern. Qualitätsverbesserung bedinge mittelfristig niedrigere Kosten, weil weniger Nachbearbeitungskosten, erhöhte Produktivität und somit den Erhalt bzw. Ausbau der Arbeitsplätze. Der Schlüssel zur Produktivitätssteigerung sind die Menschen, die die Produkte herstellen oder die Dienstleistung anbieten.



Plantu in: Le Monde

Genau hier liegt der Hase im Pfeffer. Demings Ansichten, heute in vielen Diskussionen und Schriften anders oder ähnlich formuliert wiederzufinden, basieren auf folgender Überlegung: einen Betrieb leiten heißt nicht nur technische und wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen, sondern auch Veränderungen vorherzusehen, flexibel darauf reagieren zu können, und vor allem über die Kenntnis und Fähigkeit zu verfügen, Menschen, Frauen und Männer motivieren zu können.

Motivierte MitarbeiterInnen bringen mehr Leistung und somit dem Betrieb mehr Chancen zur Profitmaximierung. Motivation entsteht vor allem dadurch, daß MitarbeiterInnen die Erfahrung machen, daß ihre Meinung erstens gefragt ist und zweitens tatsächlich ernst genommen wird. Hinter schönen Worten der Betriebsleitung muß die wirkliche Bereitschaft zur Einbeziehung der Erfahrungen und Meinungen der MitarbeiterInnen stehen. Alles andere wird als potemkinsches Dorf schnell erkannt und fällt in sich zu-

sammen. Diese Art von Betriebsführung verlangt viel, sowohl von den einzelnen MitarbeiterInnen als auch von den ManagerInnen. Verantwortung kann nicht länger in die Hierarchie abgeschoben werden. Betriebe, die sich diese Art von Philosophie leisten, müssen schon bei der Einstellungspolitik den BewerberInnen klar machen, daß aktive Mitarbeit ansteht. Nicht jedermans Sache! "Dienst nach Vorschrift"-Mentalität ist nicht gefragt. Doch andererseits hat hier auch der Gott-Managertyp ausgedient. Aufrichtiges Interesse an der Meinung der MitarbeiterInnen - entweder es ist da oder nicht. Dabei handelt es sich zum Teil um persönliche Einstellungen gegenüber Mitmenschen, die falls sie nicht vorhanden sind, vielleicht noch auf diesem oder jenem Seminar eingeübt werden können.

Zwei Firmen machen Nägel mit Köpfen

Anfang Mai fand in Brüssel ein Aktionstag vom belgischen Gleichstellungsministerium statt. Thema: "Gérer la différence dans l'entreprise". Besonders interessant waren die Erfahrungsberichte zweier leitender Angestellter der Firmen Hewlett-Packard und Rank Xerox. Der Verkaufsabteilungsleiter Johan Vanoverbeke von Hewlett Packard ließ eingangs seines Referats keine Illusionen über die wirtschaftlichen Beweggründe der Personalpolitik des Unternehmens entstehen. Die Philosophie des Betriebes summiert sich folgendermaßen: Um den Erfordernissen eines differenzierten und globalisierten Marktes zu begegnen, braucht es der bestmöglichen MitarbeiterInnen. Teamwork, Kreativität, Innovation, darauf sollen die MitarbeiterInnen Lust bekommen. Sie sollen ihren Arbeitsplatz erleben als «the best place to work». Für europäische Ohren und Augen sehr amerikanisch! Laut Vanoverbeke zeigt die «Strategie des Managements der Unterschiede» ihre Früchte. Gemäß dieser Strategie soll jeder/jede aufgrund seiner Fähigkeiten und Möglichkeiten seinen/ihren Platz im Betrieb finden.

Schlüsselemente zur Verwirklichung dieses hoch gesteckten Zieles sind:

- die Einstellung der Manager gegenüber den Mitarbeitern verändern
- die Einstellung der Manager gegenüber den Frauen verändern
- die Einstellung der Frauen gegenüber sich selbst verändern
- Möglichkeiten schaffen, um ein besseres Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben herzustellen.

Vervoort wies daraufhin, daß ein großer Teil des Managements in Grenoble teilzeitarbeitet, und dies nach individuell angepaßten Teilzeitschemen (6 Monate Ganzzeit - 6 Monate Teilzeit, Halbtagsarbeit, Jobsharing, usw.usf). Und allen Unkenrufen zum Trotz: die Firma schreibt schwarze Zahlen !

Vanoverbeke berichtete auch, daß das Angebot von Telearbeit von den Frauen abgelehnt wurde, weil diese eben nicht in der Isolation zuhause arbeiten wollen, sondern durch ihre Arbeit am sozialen Leben teilnehmen wollen.

Marc van den Bossche von Rank Xerox befaßte sich in seinem Referat mit dem Thema «Unterschiede positiv bewerten und sichtbar machen». Dies an einem Beispiel. Die Betriebsleitung stellte fest, daß sehr wenige Frauen sich für leitende Positionen bewarben und sie wollte dies verändern. Mehrere Elemente führten zum erwünschten Ziel:

- die aktive und eindeutige Unterstützung der Betriebsleitung von Frauen im leitenden Management
- Einbeziehen der MitarbeiterInnen in die verschiedenen Aktionsschritte
- Auswahl einer Werbeagentur, die die Anzeigen zielgruppengerecht gestaltet, d.h. sich ganz klar auch an Frauen richtet
- Einsetzen eines «Equality Improvement Teams» zur Begleitung und Unterstützung der Gleichstellungspolitik.

Innovation kontra status quo

Hier in Luxemburg könnte die längst angekündigte Verwaltungsreform eine Vorreiterrolle spielen beim Testen von neuen Arbeits- und Arbeitszeitmodellen. Was den öffentlichen Dienst anbelangt, wohlge-merkt. Dazu bedarf es der bedingungslosen und aktiven Unterstützung durch die Verwaltungschefs. Die MitarbeiterInnen der betroffenen Verwaltung müssen ihrerseits das Experiment tragen. In einer ersten Phase wäre es vorstellbar, das Modell zeitlich zu begrenzen. Die gewünschten Veränderungen (Arbeitsabläufe, Öffnungszeiten, Arbeitsstunden,...) müßten zwischen Team und Verwaltungsleitung klar und deutlich formuliert sein, damit eine spätere Evaluation Sinn macht. Derzeit riskiert der erste Enthusiasmus innovationsfreudiger Frauen und Männer allerdings von Bremsern abgewürgt zu werden. Die Bremsen sollten die Rechnung nicht ohne den Arbeitsminister machen - die Sonntagsarbeit bei Good-Year ist ein Präzedenzfall.

Ginette Jones