

MQ Management und Qualität

37. Jahrgang CHF 13.50

Ausgabe 12/2007

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Edition
avec pages
SAQ en français

Die andere Lust an der Arbeit Kreativarbeiter wollen mehr



**Lieferanten-
kette managen**
Soziale und ökologische
Qualität im Griff **Seite 11**

**Abschied vom
«Do it yourself»?**
IT-Outsourcing
für KMU **Seite 30**

**Der CO₂-
Handel**
Risiken für
Klimainvestoren **Seite 32**

**Nachhaltige
Bestände**
Ungelöste Probleme
der Supply Chain **Seite 34**

MQ Strategisches Prüfmittelmanagement

Die andere Lust an der Arbeit

Kreativarbeiter wollen mehr

Von Ruth Bütikofer Schwalbe

Ein neues gesellschaftliches Bewusstsein – LOHAS, der Lifestyle of Health and Sustainability – ist im Begriff, nicht nur die Konsumgewohnheiten und die Lebensweise zu verändern, sondern auch die Arbeitswelt. An die Unternehmen stellen sich ganz neue Herausforderungen.

Technologie, Globalisierung und ein Arbeitsrhythmus, der immer schneller wird und kaum mehr Routine zulässt, hat den Beschäftigten in den letzten zwanzig Jahren viel Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kompromissbereitschaft abverlangt. Phänomene wie Arbeitslosigkeit, «Präkariat», also schlecht bezahlte und befristete Teilzeitjobs sowie das Entstehen von Working Poor haben gerade bei jungen Menschen eine neue Arbeitsmoral entstehen lassen.

Kreativarbeiter mit neuem Selbstbewusstsein

Und nicht nur sie, auch die meisten Angestellten haben mittlerweile durch Reorganisationen, Übernahmen und Fusionen am eigenen Leib erfahren, dass es im Berufsleben keine Sicherheit gibt und sie schlicht zu den vielfältigen Ressourcen eines Unternehmens gezählt werden, auf die nur nach Bedarf zugegriffen wird.

Ruth Bütikofer Schwalbe, Inhaberin und Geschäftsführerin ENEMU GmbH, EFQM-Assessorin, Döltschihalde 21, CH-8055 Zürich, Tel. +41 (0)44 451 71 11, info@enemu.ch, www.softmarketing.ch

Während die neue Unsicherheit die einen in die Resignation, in den Rückzug der Früh-pensionierung, in Krankheit oder Invalidität treibt, setzt sie bei anderen kreative Energien frei. Sie werden zu Profis im Umgang mit Unsicherheit. Als Gegenleistung fordern sie nicht weniger als die Möglichkeit, sich durch ihre Arbeit beruflich und persönlich selbst verwirklichen zu können. Es sind dies die Wissens- und Kreativarbeiter, also jene, die den Unternehmen die unverzichtba-

ren Innovationen bringen, denn: Kreativität ist die Produktivität in der Wissensökonomie.

Der Hauptantrieb der Kreativarbeiter ist weder ein Spitzenlohn, noch eine steile Karriereleiter, noch Anreize materieller Art, sondern eine möglichst hohe Selbstgestaltung ihres Berufsumfeldes. Das beginnt beim Arbeitsort, der Arbeitszeit und den Arbeitsbedingungen und geht bis zu eigenen Portfolios, neuen Ge-

Selbst gestaltetes Leben als Maxime

schäftsmodellen, ständiger Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung. Sie sehen sich weder als Befehlsempfänger noch als reine Leistungserbringer, sondern

gehen davon aus, dass die eigene kreative Gestaltung ihrer Arbeit nicht nur geduldet, sondern erwartet wird.

Wurzeln liegen in den USA

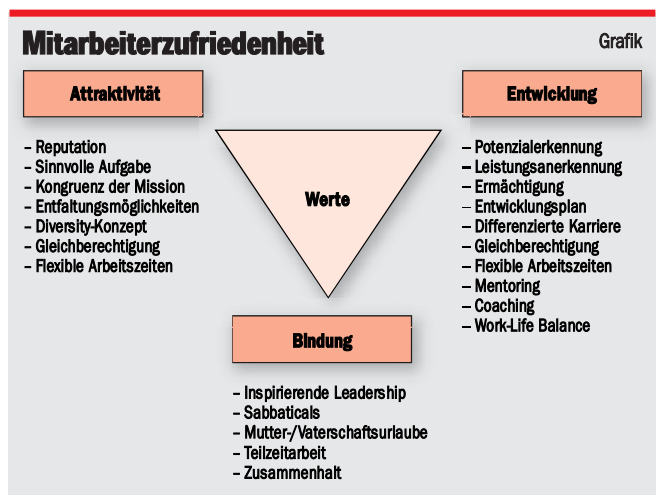
Der Aufstieg der Kreativarbeiter wird von drei Hauptfaktoren begünstigt. An erster Stelle steht die veränderte Bedeutung von Innovation im hyperkonkurrenten und globalen Wirtschaftsprozess. Diese besteht immer weniger in einer quantitativen Steigerung, denn in einer qualitativen Verbesserung von Marketing- und operativen Methoden, Produkten und Dienstleistungen oder Geschäftsfeldern und -modellen. Der zweite Faktor ist die gewaltige Expansion des Medien- und Entertainment-Komplexes, der den Menschen immer mehr zum öffentlichen Akteur macht und ein Rückzug in den diskreten Raum der Anonymität verhindert. Der dritte Faktor ist die bereits erwähnte Auflösung fester und kontinuierlicher Arbeitsverhältnisse.

Das Phänomen der Kreativarbeiter ist erstmals im Jahr 2000 im Buch «Creative Cultural» vom amerikanischen Soziologen Paul Ray und der Psychologin Sherry Ruth Anderson beschrieben worden. Als in den Schlussfolgerungen einer Studie des US-Marktforschungsinstituts Conscious Media die Bezeichnung «Lifestyle of Health and Sustainability» auftauchte, wurden die Parallelen zwischen dem informierten und hybriden Konsumenten und dem kreativ arbeitenden Lebenskünstler offensichtlich.

Nachhaltige Lebensqualität

Der Kürzel LOHAS wurde dank Frank Lampe, dem Herausgeber des LOHAS-Journals, schnell bekannt und schwappte mit der üblichen Verzögerung auf Europa und Asien über.

LOHAS kann als Gegenentwurf zum hedonistischen Life-





Archibild

Frauen suchen nach kompromisslosen Antworten

style angesehen werden, der mit seiner an materiellen Genüssen orientierten, egoistischen Lebenseinstellung in den letzten 50 Jahren die westliche Gesellschaft prägte. Experten sehen LOHAS nicht als blossen Trend, sondern als das Aufkommen eines neuen Bewusstseins. LOHAS könnte gar einen Bruch zum heute noch vorherrschenden Eigennutzen darstellen, eine Kehrtwende hin zum Allgemeinutzen.

Diesem Bewusstsein liegt die Einsicht der Interdependenz von Mensch, Tier und Natur zugrunde, und dass nachhaltige Lebensqualität eine intakte Umwelt für alle bedingt. LOHAS-Anhänger haben ein «Zusammenhangsbewusstsein» entwickelt und verstehen nicht nur die Natur, son-

dern auch Unternehmen als dynamische Systeme und sich selber als Teil davon. Sie haben jedoch den naiven Glauben verloren, dass Politik oder Wirtschaft «es» schon richten werden, sondern übernehmen im Konsumverhalten und Berufsleben persönlich Verantwortung mit dem Ziel, eine Verbesserung der bestehenden sozialen und ökologischen Zustände herbeizuführen. Ihnen haben wir das Aufkommen von Corporate Social Responsibility, ökologischer Nachhaltigkeit, von Triple Bottom Line (Finanz-, Sozial- und Naturkapital als unternehmerische Erfolgskriterien) und Unternehmensethik zu verdanken.

LOHAS-Anhänger haben vom hedonistischen Lifestyle

zwar Werte wie Produktivität, Qualität, Kreativität, Ästhetik, Lebensfreude, Genuss und die Work-Life Balance übernommen, verbinden diese aber mit neuen Werten wie Nachhaltigkeit, Selfness, Selbständigkeit, Sinnhaftigkeit und dem positiven Umgang mit schwierigen Lebenssituationen (Resilienz). Luxus besteht nicht mehr in Statussymbolen, sondern in einem selbst gestalteten Leben, das Berufliches und Privates mehr und mehr verbindet und mehr Zeit für eigene Interessen und Bedürfnisse bietet. Da sie sich bewusst sind, dass diese selbstbestimmte Lebensart Unsicherheiten mit sich bringt, erachten sie neben ihrer guten Ausbildung und Kreativität eine robuste Gesundheit als eine der zentralen Voraussetzungen. Und für sie heisst Gesundheit vor allem Prävention und Selbstverantwortung.

Arbeit soll Sinn machen

In den letzten hundert Jahren hat sich die Anzahl der Wissensarbeiter in Management, Organisation, F&E und Wissenstransfer mehr als verdreifacht. Der Anteil der Service-Arbeiter in der Datenverarbeitung, der Kommunikation, in Büro-Jobs in Handel und Basisdienstleistungen ist von 6 auf 50 Prozent gestiegen, während jener der Arbeiter in Rohstoffgewinnung, Produktion und Landwirtschaft von 83 auf 15 Prozent gesunken ist.

Eine Umfrage des Frankfurter Zukunftsinstituts im Auftrag von Nokia und in Zusammenarbeit mit der TNS Emnid definierte für Deutschland neue Typologien von Arbeitenden. Hierarchie gewohnte Arbeitnehmer, für die Arbeit Mühsal, Fron und Entsagung ist, sind am Aussterben (4 Prozent). Auch «Leisuristen», für welche Arbeit lediglich Mittel zum Zweck einer möglichst bunten Freizeit ist, fallen mit 8 Prozent

nicht gross ins Gewicht. Die grösste Gruppe stellen mit 24 Prozent zwar immer noch die eher passiven «Stelleninhaber» – mit ihrem Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz – doch dazwischen befinden sich:

Community-Brains (20 Prozent), für welche Arbeiten gleichzeitig Anforderung, Herausforderung und Freude ist. Sie schätzen den aktiven Kontakt mit anderen Menschen, seien es Kunden oder KollegInnen, bevorzugen gemeinsame Prozesse und Gemeinschaft am Arbeitsplatz – und reagieren negativ auf Machtausübung.

Venturists (18 Prozent), gut ausgebildete und kompetente Spezialisten, die oft auf eigene Rechnung arbeiten. Als neugierige und unabhängige Qualitätsfanatiker sind sie eindeutig der kreativen Klasse zuzuordnen.

Balancer (9 Prozent), für die ein stimmiges Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben im Vordergrund steht. Arbeit ist zwar integraler Bestandteil im Leben dieser Familienmenschen, doch auch ein Vehikel für ein glückliches Leben mit beziehungsorientierten Werten.

(Self-)Achiever (8 Prozent), für welche Arbeit zentraler Bestandteil ihrer Identität und für die Selbstbestätigung ihres Ego zuständig ist. Ambitioniert wie sie

Horizontale Karriere wird zum Ziel

sind, zielen sie auf erfolgreiche Projekte, die ihnen gesellschaftliches Ansehen und berufliches Vorankommen bringt.

Arbeit wird zunehmend als Prozess verstanden und die horizontale Karriere wird nicht als Schmach gesehen, sondern als Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten oder sich Auszeiten zu nehmen für andere Erfahrungen wie Fami-

lienarbeit, soziale und freiwillige Engagements, Weiterbildungen und Kreativpausen. Wichtiger als ein Aufsteigen in der Hierarchie oder das Ausüben von Macht werden die menschlichen Erfahrungen bei der Arbeit eingestuft.

Was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

Die neuen Wissens- und Kreativarbeiter verstehen sich nicht als Elite, obschon sie dem eigenen Leben und der Arbeitsrealität gegenüber sehr anspruchsvoll sind. Ihr Engagement gilt der Mission und Vision des Arbeitgebers, mit dem zusammen sie etwas erreichen wollen, das sie alleine nicht schaffen könnten. «Missionen» dagegen wie die Besten zu sein,

Arbeitgeber müssen sich was einfallen lassen

den höchsten Profit einzufahren oder Aktionäre und das Management zu mästen, sind unattraktiv und können immer weniger motivieren. Je mehr LOHAS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre persönlichen Werte in der Arbeit leben können und je mehr Arbeitgeber mit ähnlichen Werten konform gehen, desto grösser sind ihr

Engagement und ihre kreative Leistung. Die Unternehmenskultur als Träger der Unternehmenswerte wird so zum entscheidenden Kriterium für die Attraktion und die Entfaltung der Kreativarbeiter und damit zur Herstellung von Innovation.

Unter den 4000 Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften zwischen 25 und 49 Jahren, die Towers Perrin 2005 im Rahmen einer Europa-Studie in Deutschland befragt hat, was Arbeitgeber attraktiv mache, lauteten die Antworten nach ihrer Wichtigkeit:

1. Herausfordernde Arbeit
2. Hohes Mass an Selbständigkeit
3. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
4. Positive finanzielle Situation des Unternehmens
5. Aufstiegsmöglichkeiten
6. Work-Life Balance
7. Abwechslungsreiche Arbeit
8. Vergütung mit individueller Leistung verknüpft
9. Reputation des Unternehmens
10. Leistung/Qualität der Kollegen

Arbeit wird mit ständigem Lernen durch neue Situationen und neue Aufgabenstellungen verbunden und als eine Bereicherung empfunden, die «neue Horizonte eröffnet». Drei Viertel geben an, jeder neue Arbeitstag bringe für sie eine neue, spannende He-

LOHAS-Werte

Netzwerk-Fitness: über die Landesgrenzen hinweg

Resilienz: immer wieder von grosser Arbeitsbelastung zurückfedern in den Normalzustand

Fehlertauglichkeit: auf die Nase fallen und weitermachen

Treibsandtauglichkeit: auf losem Grund laufen, trotz Merger und Reorganisation. Lust auf Leistung im Umfeld von Unsicherheiten.

erausforderung und gleich viele sehen in der Arbeit eine Notwendigkeit, die sie sich so angenehm wie möglich gestalten wollen.

Die zentralen Produktivkräfte sind Kreativität und Selbständigkeit. Die Arbeitseinstellung wird durch das persönliche und ganzheitliche Wohlfühlen definiert und nicht mehr durch das Sicherheitsbedürfnis und Statusziele.

LOHAS und die Frauen

An dieser Entwicklung hat das Empowerment der Frauen einen wichtigen Teil geleistet. Frauen haben weiche Faktoren wie ganzheitliches Denken und neue Bedürfnisse wie die Work-Life Balance in die Arbeitswelt eingebracht. Sie stellen den Hauptanteil der «Community-Brains». Und je weniger die Wirtschaft auf gut ausgebildete und engagierte Frauen verzichten kann, desto

mehr muss sie sich deren Bedürfnissen anpassen. Frauen wollen immer weniger vor Entscheidungen vom Typ «Entweder Familie oder Karriere» gestellt werden, sondern Arbeit und Familien vereinen können. Frauen suchen sich ihre Arbeitgeber nach solchen Kriterien aus.

Fazit

Das LOHAS-Bewusstsein wird zwar vor allem von Frauen getrieben, ist aber ansonsten unabhängig von Alter oder gesellschaftlicher Schicht. Es ist keine neue Ideologie oder Modeströmung, sondern die stille und kompromisslose Antwort auf eine Entwicklung, die von Wirtschaft und Politik initiiert wurde, aber vom gesunden Menschenverstand, der nach Lebensqualität trachtet, immer weniger goutiert wird.

LOHAS definiert Arbeit um. Waren im industriellen Zeitalter Sicherheit, Gehalt, Karriere und Macht die Motivatoren einer industriellen Elite, so bewegt sich der Wissensarbeiter der Zukunft in seinen Erwartungen entlang der Maslowschen Pyramide nach oben. Die Anerkennung der Leistung, ein Arbeitsklima der Gemeinschaftlichkeit, die Selbstverwirklichung mit den erforderlichen Spielräumen ... das sind die neuen Herausforderungen an die Arbeitgeber. ■