Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe

Band: 71 (1993)

Heft: 8

Rubrik: Verschiedenes = Divers = Notizie varie

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Siehe Rechtliche Hinweise.

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. Voir Informations légales.

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 11.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ein international bekanntes Unternehmen stellt sich Fachjournalisten vor

Daniel SERGY, Bern

Kurz gesagt ist die *«Union internationale de la Presse électronique»* (UIPRE) eine weltweite Vereinigung von Personen, die an Publikationen aus der Elektronik und ihren Randgebieten mitwirken. Sie unterstützt und fördert unter anderem alle Massnahmen, die die Information über den Stand und die Entwicklung auf diesem Gebiet betreffen, und setzt sich ein, um die Kontakte zwischen den Mitgliedern und den einschlägigen Herstellern, dem Fachhandel, den Institutionen und Behörden zu erleichtern.

In diesem Sinne war auch die Einladung der *Kathrein-Werke KG* in Rosenheim gedacht.

Ein Begriff für Satellitenanlagen

Die 1919 zur Herstellung von Blitzschutzapparaten gegründete Firma stieg mit der Einführung des Rundfunks in Deutschland in die Antennentechnik ein und ist heute ein Begriff auf dem internationalen Markt für Satellitenanlagen. Mit Innovationen, Ideen und Patenten, mit intensiven Forschungs- und Entwicklungsarbeiten hat Kathrein den Fortschritt in der Sende- und Empfangstechnik über Jahre hinaus mitgeprägt.

Ein vielseitiges Programm

Die Produktpalette erstreckt sich von der herkömmlichen Dachantenne über Satellitenempfangsanlagen bis hin zur Kopfstation einer Kabelfernsehanlage und deckt damit den ganzen Bereich des Rundfunk- und Fernsehempfangs.

Aber auch was die Sendetechnik betrifft, hat die Firma internationale Massstäbe gesetzt. Sendeantennen von Kathrein werden in Rundfunk- und Fernsehanstalten, bei der Luftfahrt, der Feuerwehr, in Taxi-Zentralen und für Sicherheitsdienste in der ganzen Welt eingesetzt.

Aus dem Angebot seien zwei Beispiele herausgegriffen.

Geräuscharme Mobilfunkantenne

Moderne Automobile lassen Motorenbrummen oder Fahrtwindgeräusche kaum noch hören. Was mit aerodynamischer Arbeit an der Karosserielinie erreicht wird, darf beispielsweise durch nachträglich angebrachte Funkantennen nicht beeinträchtigt werden.

Alle vom Wind umströmten zylindrischen Körper neigen zum «Pfeifen». Um die Energie möglichst gleichmässig in alle horizontalen Richtungen abzustrahlen und optimal zu empfangen, muss die Antenne das Wagendach wesentlich überragen. Sie wird also an exponierter Stelle auf dem Dach montiert oder als Heckantenne ausgeführt. Sie muss auch bei hohen Fahrtgeschwindigkeiten möglichst senkrecht bleiben. Dies bedeutet, dass eine Funkantenne verhältnismässig lang und biegefest sein muss.

Je nach Fahrtwind entstehen Pfeifgeräusche zwischen 300 und 5000 Hz, die im Hauptempfindlichkeitsbereich des menschlichen Gehörs liegen. Sie sind auf die regelmässige Wirbelablösung in der Luft hinter dem umströmten Antennenstab zurückzuführen. Dabei wird auch Körperschall über die Antennenbefestigung und die Karosserie in das Wageninnere übertragen. Um diese Wirbelablösung zu unterbinden, wird auf die Strahleroberfläche eine im Windkanal optimierte Wendelstruktur aufgebracht. Damit wird aus dem tonalen Charakter des Pfeifgeräusches ein breitbandiges, leises Rauschen, das im allgemeinen im Grundgeräusch des Fahrzeuges untergeht. Kathrein hat solche Ausführungen erstmals verwirklicht und liefert sie heute für alle modernen Antennentypen für das Mobiltelefon.

Geräuscharme Euroline-Dachantenne für das Mobiltelefon D-GSM mit einem Gewinn von 3,5 dB

Anlagenplanungsprogramm

Die Firma hat ein Computer-Programm KAPP entwickelt, das sich besonders zur Planung von Rundfunk- und Fernsehanlagen eignet. Es können Breitbandkabel-, terrestrische Antennenanlagen sowie Verteilnetze für kleine und mittlere Gemeinschaftsempfangsanlagen berechnet werden. Früher mussten alle erforderlichen Daten wie Pegel- und Dämpfungswerte, Bestimmen des richtigen Verstärkers, Materialbestellung und Zeichnen der Anlage mühsam von Hand erstellt werden, was auch mit langwierigem Wälzen von Katalogen und Preislisten verbunden war. Heute ist dies nicht mehr nötig. Der Computer erledigt alles in einigen Minuten, und das Programm ist so einfach zu bedienen, dass selbst ungeübte Planer in der Lage sind, kleine Anlagen zu berechnen.

Bis zu einer Grösse von 50 bis 60 Steckdosen und zwei hintereinander geschalteten Verstärkern werden alle Berechnungen vom Programm automatisch vorgenommen. Es müssen lediglich die nötigen Angaben wie Anzahl der Stockwerke, Wohnungen und der Anlagentyp in den Computer eingegeben werden. Das Programm bestimmt dann selbständig die erforderlichen Verstärker, Abzweiger, Verteiler usw. sowie die Kabellängen.

Aufgrund der eingegebenen Parameter erstellt das Programm eine komplette Anlagenzeichnung und druckt sie ebenso wie die entsprechende Bauteileliste aus.

Ein fortschrittliches Werk

Anlässlich der Veranstaltung hatten die UIPRE-Mitglieder Gelegenheit, einen Teil

des Werkes zu besichtigen. Sie konnten sich überzeugen, wie sich dank einer vernünftigen, aber stetigen Investitionspolitik die Kathrein KG unter den besten Herstellern in der Branche emporheben und an der Spitze bleiben konnte. Was aber auch zu spüren war, ist die Tatsache, dass der Erfolg nur dank gezielter Forschung, verstandenem Marketing und nicht zuletzt dank einer zeitgemässen Personalpolitik einsetzen kann.

Ma contribution à la bonne image de l'entreprise

L'image de l'entreprise dans laquelle je travaille est non seulement ce que l'on voit, mais aussi ce que l'on entend et ce que l'on pense d'elle. L'entreprise a tout intérêt à cultiver ce reflet auprès du grand public et des partenaires. On peut jouer d'influence par les activités sur le marché, le niveau de qualité et de service ou par la publicité. Toutefois, c'est au contact direct de chacun de ses collaborateurs qu'une entreprise peut voir sa réputation influencée positivement ou négativement.

A l'engagement de chaque employé, le descriptif de sa mission et son cahier des charges devraient comporter l'obligation de représenter l'entreprise, à l'intérieur comme à l'extérieur, d'une façon correcte, discrète et positive. Cette contrainte touche tout particulièrement les vendeurs, dont un des rôles est de développer et d'améliorer l'image de l'entreprise, avec pour but d'augmenter le volume des ventes et de fidéliser la clientèle. La contribution d'un collaborateur aux bonnes relations publiques de son entreprise commence par sa façon de se présenter, par son habillement, par son art et sa manière de conduire un entretien, par son attitude au démarchage, dans la réalisation des commandes et le traitement des réclamations; en un mot, dans la façon de traiter ses clients.

Pour faciliter l'autocontrôle, citons en bref quelques possibilités d'amélioration de l'image de marque d'une entreprise:

Comportement correct à l'extérieur
- par exemple dans le trafic, à l'égard du personnel de service sur les points de vente, dans les restaurants et les hôtels.

Contacts avec les clients
- attitude correcte et décente auprès des clients, par un habillement irréprochable, et argumentation de vente totalement respectueuse du partenaire et de la concurrence.

Relations avec les partenaires d'affaires
- entretien de relations correctes, amicales, avec disponibilité, tout en gardant la distance pour être toujours pris au sérieux et conserver le respect mutuel. Entretien également d'une opinion positive à l'égard de l'employeur.

Situations critiques
- conserver sa maîtrise en situation critique, par exemple lors d'échec de vente ou de réclamation, pour préparer le terrain à des succès futurs.

Offrir des services
- quand nos clients s'achoppent à des problèmes, savoir offrir nos services ou nos coups de pouce, selon le principe commercial stipulant que «servir passe avant se servir».

Formation continue
- ne jamais oublier d'améliorer ses compétences professionnelles et personnelles, son sens de la négociation, sa compréhension de l'évolution du marché, sa connaissance des produits concurrents, etc.

Approche des difficultés
- une difficulté est à moitié résolue si on l'aborde de façon rationnelle et l'esprit ouvert, par exemple, lors de problèmes de livraison, de qualité, ou dans les négociations tendues sur les conditions et les prix.

Collaboration
- la collaboration profite à tous les niveaux: égard réciproque à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, comportement correct face à la concurrence pour désamorcer la guerre commerciale.

Ethique professionnelle
- renoncer à «faire un chiffre d'affaires à n'importe quel prix», tenir ses engagements, même si à priori cela peut paraître impossible; face aux défauts de la concurrence ou de sa propre production, savoir tout simplement se taire, en s'abstenant de critiquer ou de mentir.

Ecoute des suggestions de la clientèle
- savoir discuter de temps à autre à bâtons rompus avec ses clients, sur les possibilités de réduction des coûts, de simplification ou d'amélioration.

Ce sont souvent les petites choses, même les pécadilles, qui influencent l'image de l'entreprise de manière positive ou négative. Cette image résulte d'une quantité de petits éléments, des idées et des impressions que ressent la foule qui nous connaît. L'image acquise est en général le fruit d'efforts de très longue durée. Il suffit malheureusement de peu pour la ternir, alors qu'il faut beaucoup pour redorer un blason mis à mal.

Si les vendeurs, en tant que fers de lance de l'entreprise, ont une responsabilité primordiale de relations publiques au contact de la clientèle, c'est l'affaire de chacun, à chaque niveau, d'apporter sa contribution. L'image est un tout qui doit apparaître harmonieux, dans lequel le chef d'entreprise doit savoir reconnaître les effets discordants, afin de les corriger. *pd IFCAM*

Freude an der Arbeit – Motivationstrick oder Weg zur Selbstverwirklichung?

Wolfgang MÜLLER-GOLCHERT, Hennef

In einer Gesellschaft, in der die Freizeit einen hohen Stellenwert geniesst, stellt sich zugleich die Frage nach dem Wert der «Nicht-Freizeit» – also der Arbeit. Ist Arbeit demnach «unfreie» Zeit? Fragt man nach der Einstellung zur Arbeit, ist jedoch ein hoher Prozentsatz der Berufstätigen der Auffassung, dass Arbeit auch Freude bereiten kann. Ganz offensichtlich wurde in der öffentlichen Diskussion demnach ein übertriebener Gegensatz zwischen Arbeitszeit und Freizeit aufgebaut.

Einen Teil der Schuld haben jene ideologisch fixierten Gruppen, die – in Verfolgung eigener Interessen – im Bewusstsein der «Massen» die Arbeit in eine destruktive psychische Gegenposition zur arbeitsfreien Zeit gebracht haben. Ja, ein Fernziel arbeitsfeindlicher Ideologie war sogar die Abschaffung der «Arbeit» schlechthin. Wer diese «Segnung» für die Gesellschaft studieren möchte, kann das, so makaber es klingen mag, an den Langzeit-Arbeitslosen studieren: Auflösung der Persönlichkeitsstruktur, Verlust der Kommunikationsfähigkeit, körperlicher Abbau, psychosomatische Erkrankung, Verlust an Lebenssinn usw. Weiter sei auf die Folgen einer unzureichend vorbereiteten Pensionierung – bis hin zum «Pensionstod» – verwiesen. Wer sich an der Realität orientiert und die Folgen ausbleibender Arbeit bzw. Anstrengung untersucht, der kommt zum Ergebnis, dass die rhetorische Gegensatzbildung Arbeitszeit kontra Freizeit suggeriert und im Grunde zynisch, weil menschenverachtend ist. Eine Folge dieser verwerflichen Suggestion ist, dass die arbeitsfreie Zeit für viele Menschen nicht den erhofften Nutzen bringt; denn auch hier ist Erfüllung und Lebenssinn nicht anstrengungslos, schon gar nicht durch passiven Konsum, dauer-

haft zu erlangen. Das Credo «Glück ohne Anstrengung» wirkt im Hirn 24 Stunden am Tag.

Schonhaltung oder Anstrengung?

Bezogen auf die Arbeit bedeutet Anstrengung, sich zu besonderer Leistung steigern: Geist, Seele, Sinne und Körper werden zwecks Erreichung der gesteckten Ziele in konzentrierter Form eingesetzt. Sich anstrengen ist unlösbar mit erhöhtem Energie-, Zeit- und Geisteinsatz verbunden. Darin kommt der Prozesscharakter jeglicher Anstrengung im Hinblick auf die Zielerreichung (oder Zielannäherung) zum Ausdruck. Um dem Prozess der Zielannäherung zu genügen, wird der Organismus bei der Arbeit gefordert und nicht geschont. Jeder weiss, dass die Art des Zieles entscheidet, ob eine Anstrengung mühselig ist oder nicht. Hier kommt die innere Einstellung bzw. die Motivation ins Spiel, die bei der Zielauswahl – beruflich wie privat – den Ausschlag gibt.

Liebe zur Arbeit?

Ein verliebter Mann wird geradezu unglaubliche Anstrengungen auf sich nehmen, um seiner Auserwählten die Illusion, sie sei ein einmaliges Ereignis (und er selbst nicht minder), zu vermitteln. Im Urlaub vollbringen immer mehr Menschen geradezu athletische Leistungen, die nicht selten viel Risikobereitschaft erfordern. Während sie im Berufsleben eher mutlos und energiearm sind, blühen sie nunmehr förmlich auf. Woran liegt das? Sehr wahrscheinlich entdecken sie in der Freizeit ihr eigentliches individuelles Verhältnis zur Anstrengung. Bricht hier, fernab aller beruflichen Verhaltenskontrollen und Fremdsuggestionen, ein neuer psychischer Raum auf, in dem sie vormundfrei ihr wahres Selbst entdecken und ausleben können? Vieles weist darauf hin, dass das so ist. Und so mancher Chef würde erstaunt und begeistert sein, könnte er die Freizeit-Spitzenleistungen mancher Mitarbeiter live erleben . . . Dabei sollte er sich aber auch fragen, ob er immer die nötigen Freiräume zur Selbstentfaltung der Mitarbeiter zulässt und nicht nur nach erfolgreicher Fehlerjagd mit den Mitarbeitern kommuniziert. Die Erfahrung lehrt, dass die Motivation ganz entscheidend für die Bereitschaft zur Anstrengung bzw. Leistung ist.

Wozu anstrengen?

Aufgrund der fortschreitenden Mechanisierung und Automatisierung entfallen im Berufs- und Privatleben immer mehr Anstrengungen. Häufiger denn je muss bei der Arbeit der Kopf benützt werden. Das kommt auch in den steigenden Forderungen nach höherer beruflicher Qualifikation zum Ausdruck. Das Erlernen von Fachwissen ist aber auch mit Anstrengungen verbunden; es ist für viele Menschen so anstrengend, dass sie eine mehr körperlich orientierte Arbeit der geistigen Arbeit vorziehen. Darin kommt aber auch zum Vorschein, dass der Mensch eben kein genormtes bzw. normierbares Wesen ist. Vielmehr gibt es ein riesiges Spektrum an individuellen Fähigkeiten und Wünschen, die in einer an der Wirklichkeit orientierten Gesellschaft notwendig zur Entfaltung kommen sollten.

Innere Einstellung

Aus der Sozialpsychologie ist bekannt, dass einmal im kollektiven Bewusstsein verankerte (richtige oder falsche) Grundeinstellungen ausserordentlich langlebig sind. Das gilt selbstverständlich auch und gerade für die überkommene Grundeinstellung zur Arbeit. Wir stossen hier, wie schon angedeutet, auf ein gespaltenes Bewusstsein: Vielfach wird der «Froncharakter» der Arbeit betont, nicht so sehr jedoch, dass Arbeit dem Menschen erst zu seiner Eigentlichkeit verhilft! Menschengerechte Arbeit ist das eigentlich «Menschenbildende», etwas zutiefst Humanes also. Davon scheint das Unterbewusstsein der meisten Menschen nach wie vor eine ganze Menge zu wissen. Ja, wir können sagen, dass in diesem Wissen um die eigentliche Bedeutung der Arbeit für den Menschen Weisheit liegt. In seinem Innersten weiss der gesunde Mensch, dass das Wirkenwollen und das Wirkenkönnen, also die Einbringung des individuellen Geistes und der individuellen Energie in den Arbeitsprozess, dem Leben erst Sinn gibt. Über Jahrmillionen hat sich die menschliche Kultur durch den kombinierten Einsatz von Hirn und Hand fortentwickelt.

Unbefriedigte Minderleister

Wer kennt sie nicht, die «Minimax-Arbeiter» (kleine Anstrengung – maximaler Lohn), welche die Anstrengung bei der Arbeit für Selbst- oder Fremdausbeutung halten. Ihnen ist nicht bewusst, dass sie sich mit dieser fixierten Einstellung die Arbeit als Quelle der Befriedigung und Sinngebung dauerhaft verstopfen. Schaut man genauer hin, dann haben sich zumeist Spuren der Dauerfrustration mehr oder weniger tief im Bereich der Mundwinkel eingegraben. Sollte es in ihrem Innern besser aussehen und stoffwechselmässig harmonisch zugehen? Wohl kaum. Die Ursache ist offensichtlich: Es fehlt ihnen an Einsicht in die wirkliche Bedeutung der Arbeit und der Anstrengung. Zumeist suchen diese Zeitgenossen ihr Heil in der Freizeit – oder sollte man präziser sagen: in wechselnden Freizeitmoden? Wer mit seiner Rationalität das ablehnt, was im Grunde die eigentliche Chance zur Selbstverwirklichung in der Gesellschaft eröffnet, kann immer nur sein individuelles Glück verfehlen. Eines ist doch merkwürdig: Trotz immer geringer werdender Wochenarbeitszeit, zunehmender Mechanisierung der Arbeit, zunehmenden Urlaubs und weltweit anerkannten Massenwohlstandes sowie besserer Ernährungsmöglichkeiten werden die Menschen der westlichen Industriegesellschaften immer kränker. Liegt dieser Tatsache nicht ein «geistiger Webfehler» zugrunde?

Anstrengung statt Selbstverwöhnung

Wie im Sport, so ist auch im Berufsleben Leistung ein Unterscheidungsmerkmal. Der Schnellere, Leistungsfähigere, Tüchtigere erzielt einen Vorsprung. Das gilt für Individuen, Betriebe und ganze Volkswirtschaften. Die Natur reagiert auf eine zu geringe Leistung mit verschiedenen Symptomen. Zunächst gibt es Verzerrungen im seelischen Gleichgewicht, später manifestiert sich die Soll-Ist-Differenz in körperlichen Krankheiten. Es sollte uns nachdenklich stimmen, dass über 60 Prozent aller Krankheiten ihren Anfang im seelischen Bereich nehmen. Ein Gefühl des Unausgefülltseins, des Unbefriedigtseins, der Sinnlosigkeit und des leeren Kreislaufs (Hamsterrollen-Syndrom) greift in der Gesellschaft um sich. Die Frage nach dem Sinn der Arbeit nimmt in dem Masse zu, wie einem die Arbeit, die letztendlich ein Beitrag zum Gedeihen der Gesellschaft und der Natur sein soll, keine Freude mehr bereitet. Freude bleibt immer dann aus, wenn das Gesollte oder Gewollte nicht geliebt, sondern abgelehnt wird. Mit abnehmender Leistungsbereitschaft und Motivation sinkt der Energiepegel des Individuums. Das Selbstwertgefühl nimmt ab, da es an den der Gesellschaft gebotenen Nutzen und die daraus zurückfliessende Anerkennung (Lob, Gehalt, Gruppenzugehörigkeit, soziale Anerkennung) gekoppelt ist. Aus genetischer Sicht hängt das mit dem Regelkreis zusammen, der zur Erhaltung der Art bzw. der sozialen Gruppe dient. Und jeder Betrieb ist ein soziotechnisches Gebilde, das diesen uralten Regelkreisen unterworfen ist.

Freude an der Arbeit?

Es ist bedrückend, mit welcher Unlust und negativen Grundeinstellung zur Anstrengung (am Arbeitsplatz!) jetzt viele junge Menschen in das Berufsleben eintreten. Weshalb soll es nicht möglich sein, den Umweg über seelische Schäden und körperliche Erkrankungen zu meiden und von vornherein eine durch Freude bestimmte Einstellung zur Arbeit zu finden? Ist es nicht so, dass über dieses Thema und die unter der Oberfläche schlummernden Zusammenhänge viel zu wenig gesprochen wird? Stimmt es etwa nicht, dass oft erst der Arbeitslose – nicht selten zu spät für ihn – erkennt, welchen hohen Nutzen er, neben dem Lohn, aus seiner beruflichen Arbeit zog? Brechen nicht viele Menschen ohne Arbeit psychisch zusammen? Es ist doch aufschlussreich, dass kaum ein Arbeitsloser Freude an seiner vielen «Freizeit» hat. Eröffnen nicht gerade Drogen – auch die sozial eher tolerierten – Fluchtwege aus der ungeliebten Wirklichkeit? Fragen über Fragen, die dringend geklärt werden

müssen, soll die wahre Bedeutung der Arbeit wieder den ihr angemessenen Platz im Bewusstsein der berufstätigen Menschen einnehmen. Liebe zur Arbeit wäre, da Arbeit in Wirklichkeit das aktivste Stück Leben ist, das man sich vorstellen kann, auch – Liebe zum Leben, Freude am Leben. Und hier spielt zugleich die Frage nach dem Sinn mit hinein, die viele Psychologen für die zentrale Frage des ausgehenden Jahrtausends halten.

Wer die Arbeit nicht liebt, weil er nie die Chance erhielt, die wahre Bedeutung der Arbeit – jenseits jeglicher Ökonomie – bewusst zu erfassen, lebt mit einem grossen Sinndefizit. Der Dauerimpuls dieses Defizits kann verheerende Folgen haben – für die Einzelperson und für die Gesellschaft. Wer die empfohlene Liebe zur Arbeit für einen billigen Motivationstrick hält, bringt sich um zahlreiche Chancen der Verwirklichung seines Selbst. Denn Selbstverwirklichung kann niemals anstrengungslos und bindungslos zur Wirklichkeit werden. Ohne Energieeinsatz, also Arbeit, ist Verwirklichung nicht möglich. Auch nicht am Selbst. Wahrscheinlicher ist, dass das Selbst zerfällt. Alle Kompensationsversuche mittels Freizeitaktivitäten können diesen Prozess nicht umkehren, das sich aufbauende Sinnvakuum nicht füllen. Nur nach erfüllter Arbeit kann freie Zeit sinnvoll genossen werden. *SIU*

Der Zeitpionier

aus SIB-Extrakt

Zeitpioniere sind Menschen, die sich vom geregelten Normalitätsmuster der vollen, starren und standardisierten Arbeitszeit haben lösen können und bei denen sich diese Veränderung in der gesamten Lebensführung niederschlägt. Der Zeitpionier verkürzt zunächst seine Arbeitszeit und legt sie in selbstgewählte Blöcke. Das ist nicht einfach, weil die Arbeitgeber zwar Arbeitszeitflexibilisierung befürworten, sie aber in erster Linie nach betrieblichen Vorgaben wünschen. Die Gewerkschaften sind gegen individuell flexibilisierte Arbeitszeiten, denn sie befürchten eine mögliche Beeinträchtigung erworbener Arbeitnehmerrechte.

Durch empirische Untersuchung wurde festgestellt, dass individuelle flexibilisierte Arbeitszeiten Veränderungen im Zeitbewusstsein hervorbringen und schliesslich neue Lebensformen ausbilden. Gleitzeit und konventionelle Teilzeitarbeit bleiben dabei ausser Betracht. Entscheidendes Kriterium ist die grosse Wahlmöglichkeit bezüglich der reduzierten Arbeitszeit.

Zeitpioniere gibt es in einem breiten Spektrum von Berufen und in jeder Alterskategorie. Männer ebenso wie Frauen können Zeitpioniere sein. Sie empfinden es als Privileg, weniger lange Zeit, dafür aber wirklich flexibel zu arbeiten. Arbeit soll ihnen nicht mehr die alles bestimmende Komponente der Lebenszeit sein. Sie nehmen dabei bewusst Nachteile in Kauf: Die Arbeitsleistung ist in vielen Fällen verdichtet, wodurch der Druck am Arbeitsplatz erhöht wird. Konflikte mit Vorgesetzten sind nicht selten, da diese Kompetenz- und Kontrollverluste fürchten. Der Zeitpionier kann seine Leistungsfähigkeit nicht angemessen dokumentieren, muss auf Karriere und Statussymbole verzichten.

Das Engagement der echten Zeitpioniere in der Arbeit ist durchwegs hoch. Konkrete Aufgaben und Inhalte bedeuten ihnen Herausforderung, während sie blosse Anwesenheitsarbeit ablehnen. Mit der Distanz zum Erwerbsarbeitsbereich bilden sich neue Prioritäten aus.

Bei den Kollegen können Neidgefühle und sogar Aggressionen auftreten, weil die Zeitpioniere einerseits die gewohnten betrieblichen Zeitabläufe unterlaufen, anderseits aber sehr engagiert und motiviert arbeiten. Zeitpioniere distanzieren sich vom gesellschaftlich vorherrschenden Geld-Zeit-Diktat und verlagern die Geld- auf eine Zeitpräferenz. Veränderte Bewertungsmuster und eine kognitive Neuarrangierung im Konsumverhalten sowie eine Anpassung des Haushaltplanes sind allerdings nötig, um die Schwierigkeit, unter Umständen mit weniger Geld auszukommen, zu bewältigen.

Zeitpioniere setzen gesellschaftliche Entwicklungstendenzen in Gang, die Wege aus einer Krise der Arbeitsgesellschaft aufzeigen. Diesem Lebensstil kommt trotz bislang geringer Verbreitung eine Vorreiterrolle zu. *SIU*

Sympathie und Antipathie – die Macht der Muster im Gehirn

Wolfgang MÜLLER-GOLCHERT, Hennef

Wer hat das noch nicht erlebt: Da kommt ein wildfremder Mensch auf uns zu, und wir hoffen, dass er nicht die Absicht hat, uns in ein Gespräch zu verwickeln. Prompt ist natürlich das Gegenteil der Fall. Wir bedienen uns dann zumeist einer Strategie, nach der wir in einer Weise Auskunft geben, die dem Fremden die Lust an weiteren Fragen rasch vergehen lässt. Während es im Privatleben ins Belieben eines jeden gestellt ist, so zu verfahren, ist die Angelegenheit im Berufsleben weitaus verzwickter. Da die Kommunikation hier in den Dienst der Existenzsicherung des Betriebes gestellt wird, wirken sich Antipathie und Sympathie auch ökonomisch aus. Dies gilt für die Kommunikation sowohl im Betrieb als auch mit externen Kontaktpersonen, vor allem Kunden. In jedem Fall ist das Irren zwar menschlich, kann jedoch zu weitreichenden Folgen führen. Und oft wird man sich vorwerfen, dass man durch sein vorschnelles Vorurteil auch menschlich versagt hat.

Was passiert beim Kennenlernen?

Beim allerersten Anblick eines Menschen, noch bevor die ersten objektiv wahrnehmbaren Daten im Gehirn verarbeitet werden konnten, fällt oft die Entscheidung in Richtung Sympathie oder Antipathie. Woran liegt das? Es ist allgemein bekannt, dass jeder Mensch zugleich ein «Augentier» ist. Das bedeutet, dass wir zuerst die Gestalt des Gegenübers sozusagen als *Muster* wahrnehmen. Diesen ersten Mustereindruck «verrechnet» unser Gehirn und teilt dem Bewusststein, sozusagen als «Gefühls-Output», eine bestimmte Stimmung mit. Ähnlich geht man übrigens in der Robotertechnologie vor, wenn Robotern das Sehen «beigebracht» wird. Auch hier begnügt man sich mit einer groben Auflösung (Schwarzweisskontrast), um die Geschwindigkeit der Bildverarbeitung zu steigern. Bei diesem ersten Kennenlernen muss das Gehirn eine Art Hochrechnung durchführen, wobei es sich an älteren Speichereinheiten orientiert. Das bedeutet, dass immer dann, wenn der Fremde mit einer Person, die uns unangenehm ihn Erinnerung ist, Ähnlichkeiten aufweist (Aussehen, Stimme, Bewegung, Blick), er im Grunde Pech hat. Dann schaltet nämlich das Unbewusste unsere «Gefühlsampel» auf Rot. Natürlich funktioniert das auch umgekehrt. Wenn der Fremde uns stark an einen guten Freund erinnert, kommt man sich wahrscheinlich schnell näher – privat oder geschäftlich. Das kann dann hinterher zu den schrecklichen Reinfällen führen, bei denen ein grosser Vertrauensvorschuss den Fortgang der Dinge schmierte.

Optimist oder Pessimist

Pessimisten könnten nun zu der Auffassung gelangen, dass es grundsätzlich besser sei, zunächst einmal misstrauisch zu sein. Dazu sagen uns die Kommunikationsforscher, dass diese «Vorwahl» der Verhaltensweise mögliche positive Kontakte von vornherein abwählt. Der Partner spürt unsere emotionale Sperre auf der Ebene der Körpersprache sofort, und sein Unterbewusstsein sucht nach entsprechenden «Vorbildern» im negativ besetzten Personengedächtnis.

Ist der Optimist besser dran? Wenn er gleich zu Beginn offen und freundlich auf den Fremden zugeht – könnte der ihn nicht sofort als vertrauensseliges Opfer erkennen, das man schnell «über den Tisch» ziehen kann? Wir sehen, dass die erste Phase des Kennenlernens – besonders im beruflichen Bereich, wo Erfolg und Misserfolg zu Buche schlagen – ein Dilemma darstellt. Wie kann nun dieses Dilemma vernünftig überwunden werden? Am besten durch Wissen über das, was sich im Gehirn abspielt.

Die eingangs beschriebene Verhaltensweise der Einsortierung nach dem groben Freund-Feind-Raster ist genetisch in jedem von uns fest verdrahtet. Ebenso wie die Mitgift der Aggression, sind derartige archaische Verhaltensmuster stets abrufbereit. Sie können quasi auf Knopfdruck (Reisreaktionsschema) aktiviert werden. Beim Kennenlernen befindet sich das Gehirn in einer Art Informationsnotstand. Wenn wir das bewusst berücksichtigen, können wir vorschnellen Urteilen entgegenwirken, indem wir die Phase des Kennenlernens etwas ausdehnen, also langsamer zur Sache kommen. Dabei geht es allenfalls um ein paar Minuten «Anwärmezeit». Wahrscheinlich ist das in 50 % aller Fälle eine lohnende Investition.

Bewusste Überwindung der Vorprogrammierung

Wir berücksichtigen, dass unsere Sympathie oder Antipathie von heute zunächst einmal Personen gilt, die wir früher kennenlernten. Ausserdem wissen wir um die genetisch bedingte Verknüpfung von äusserer Gestalt und Gefühl in den tieferen Schichten unseres Gehirns. Forscher sagen uns, dass weit über 90 % unserer Alltagshandlungen durch früher eingeprägte Reaktionsmuster (Schablonen) vorprogrammiert sind. Die Verhaltensforscher sprechen auch von *Engrammen,* die als Speicherplätze für ständig wiederkehrende Verhaltensmuster anzusehen sind. Die Evolution des Homo sapiens hat die Organisation des Gehirns sich so entwickeln lassen, um eine maximale Entlastung und Überlebenschance sicherzustellen.

Nicht zufällig arbeitet die professionelle Konsumgüterwerbung mit Sympathieträgern, besonders gestalteter Verpackung und jeder Menge Gefühl. Hier soll (zumeist per Vorurteil) an bereits gespeicherte alte Muster angeknüpft werden (Wiedererinnerung). In unserer wirklichen Welt, zu der wir erst durch das bewusste Denken wirklich gelangen, können durch das Vordenken Vorurteile und reflexartige Denkstrategien überwunden und negative Folgen besser abgeschätzt werden. Das Potential an Irrationalität in uns wird dennoch für den Fortbestand kleiner Dummheiten sorgen.

SIU

Repérer à temps les problèmes

Il est important de savoir repérer à temps les collaborateurs qui ont des difficultés. Leur supérieur doit évaluer honnêtement dans quelle mesure il porte, lui-même, une part de responsabilité. Plusieurs entreprises souffrent du fait que leurs décideurs n'agissent pas avec assez de rapidité, de fermeté et de précision. Il n'est pas facile de reconnaître si le collaborateur a un problème ou s'il est lui-même le problème. Il est encore plus délicat d'identifier si le cadre est à la source des difficultés ou s'il n'est pas en train de les augmenter. Pour réagir de façon rationnelle, passons en revue les causes les plus fréquentes:

- Les paroles et les actes du supérieur ne coïncident pas: les collaborateurs s'énervent et leur travail devient médiocre.
- Les objectifs et directives ne sont pas clairs: les performances chutent, car personne ne peut développer tout son potentiel dans l'hésitation.
- Favoritisme et comportement faisant des différences: les victimes se vengent par de l'agressivité et des calomnies contre le cadre concerné.
- Directives imprécises ou formation insuffisante: on prend de très mauvaises habitudes au travail et les résultats sont médiocres.
- Délégation hâtive de responsabilités exagérées: le collaborateur est désécurisé, irrité et généralement frustré, ce qui mène à des échecs et des conflits.
- Le cadre livre à ses collaborateurs tous ses propres soucis, problèmes ou angoisses: il répand un climat d'insécurité et risque de perdre le respect lié à sa fonction. Il doit assumer, tout en informant objectivement.
- Les attentes personnelles du collaborateur diffèrent fondamentalement des objectifs de l'entreprise: la motivation et la productivité chutent, des conflits peuvent naître.
- Esprit paresseux: la paresse n'est pas tolérable, ni chez un chef, ni chez son subordonné. L'entreprise doit avoir les moyens de contrôler la performance.
- Intolérance aux erreurs: réprimer toutes les erreurs, c'est manquer l'occasion d'en tirer les enseignements et d'admettre que le chef peut, lui aussi, se tromper. C'est aussi provoquer un esprit minimaliste, en vue d'éviter tout risque.
- La bonne personne à la bonne place: c'est une des exigences principales du manager, car presque personne ne prend l'initiative de compenser lui-même ses lacunes ou son manque de formation.
- Mauvaise motivation: malgré d'excellentes circonstances de travail, les performances restent souvent très médiocres, car le ou les chefs ne sont pas capables de donner l'impulsion indispensable au bon endroit et au bon moment, pour stimuler les performances.

IFCAM