

Arbeiten in der Multioptionsgesellschaft

Ein ständiger Wettkampf

Eric Lippmann, Experte für Leadership am IAP, über Karrieren in der Multioptionsgesellschaft, McJobs, Bulimie-Lernen und die Rolle der Hochschulen.

INTERVIEW: PATRICIA FALLER

Herr Lippmann, was kennzeichnet die heutige Arbeitswelt?

Eric Lippmann: Noch nie war die Vielfalt an Laufbahn- und Karriere-möglichkeiten eines einzelnen Menschen so gross, wie in der heutigen Multioptionsgesellschaft.

Das klingt nach Schlaraffenland für Arbeitnehmende: hohe Löhnen, attraktive Benefits, Wohlfühloasen als Arbeitsplatz...

... solange Mitarbeitende für ein Unternehmen nützlich sind – ja. Dann richten sich die Firmen nach den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten. Aber auch nicht ganz uneigennützig, sondern weil sich gezeigt hat, dass dann die Leistungen steigen und weil sie fürchten, dass die begehrten Fachkräfte sonst im «War for Talent» zur Konkurrenz abwandern. Das ist die eine Seite der Medaille.

Und die Kehrseite?

Die globalisierte Multioptionsgesellschaft ist geprägt durch ein hohes Mass an Unsicherheiten. Arbeitsplätze werden wegrationalisiert und in Billiglohnländer verlagert. Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen fehlt es an Verbindlichkeit und Loyalität. In Grossbritannien etwa muss ein Hochschulabsolvent in seinem Leben damit rechnen, nicht weniger als zwölfmal den Arbeitgeber zu wechseln.

Wie sieht das in der Schweiz aus?

Hier dürfte es ähnlich sein. Unternehmen garantieren keine Beschäftigung bis zur Pensionierung. Sie versprechen Employability. Sie wollen

dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden arbeitsmarktfähig bleiben. Eine Ausprägung der unverbindlichen Beschäftigungsverhältnisse stimmt mich dabei besonders nachdenklich – das sogenannte Crowdsourcing.

Was ist verwerflich daran?

Der Trendforscher Janszky beschreibt in seinen Ausführungen «Jobnomaden» am Beispiel IBM, wie flexible Projektmitarbeitende, in Zukunft 30 bis 40 Prozent der Leistungskräfte in einem Unternehmen ausmachen werden. Festangestellte und Externe werden als «Crowd» betrachtet. Aufgaben oder Projekte werden nicht mehr automatisch intern vergeben, sondern in einem «Call» an die Crowd übertragen. Deren Mitglieder erstellen Offerten, aus denen IBM auswählt. Meiner Ansicht nach führen solche McJobs zur Prekarisierung, also zur Verarmung von Hochqualifizierten. Sie brauchen mehrere Jobs, um leben zu können.

Angesichts von Rationalisierung und Jobverlagerung steigt in hochentwickelten Ländern der Druck, sich zu qualifizieren.

Schule und berufliche Bildung dienen aber kaum noch der Vorbereitung auf eine Karriere in einem bestimmten Beruf, sondern als erstes Fitmachen für den lebenslangen Wettkampf. Wir sollen beitragen zu immer höherer Produktivität und laufen dabei Gefahr, uns selbst wegzurationalisieren.

Wie lange kann man diese Verschlingung fortführen?

Dazu folgende Geschichte: Der Mulla Nasrudin kaufte einen Esel. Die Fut-

termenge, die dieser benötigte, erschien ihm aber zu gross. Er wollte den Esel an weniger Futter gewöhnen, darum verringerte er täglich die Ration. Als der Esel schliesslich so gut wie gar kein Futter mehr bekam, fiel er tot um. «Schade», sagte der Mulla, «ich hätte nur noch ein wenig Zeit gebraucht, um ihn dran zu gewöhnen, von gar nichts zu leben.»

Welche Kernkompetenzen braucht es, um im Wettkampf zu überleben?

Sie müssen flexibel, mobil und kreativ sein und über Selbstorganisa-

«In Grossbritannien muss ein Hochschulabsolvent damit rechnen, nicht weniger als zwölfmal den Arbeitgeber zu wechseln.»

tions- und Gestaltungskompetenzen verfügen. Wichtig ist auch, dass sie über Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen, sowie Unsicherheiten und Widersprüche aushalten können. Nicht zuletzt müssen Sie in der Lage sein, in der Vielzahl der Optionen eine Entscheidung treffen zu können.

Zur Person

Professor Eric Lippmann (XX), ist Psychologe, Soziologe und Publizist und leitet das Zentrum «Leadership, Coaching und Change Management» am Institut für Angewandte Psychologie IAP am ZHAW Departement Angewandte Psychologie.



«Man muss flexibel sein
und Farbe bekennen –
wie ein Chamäleon.»

Wenn es kaum lineare Berufskarrieren gibt – welche Rolle spielen Fachhochschulen wie die ZHAW in dieser neuen Unübersichtlichkeit?

Als Fachhochschule richten wir unsere Bildungsangebote stark am Bedarf der Praxis aus und beziehen Experten aus der Arbeitswelt bereits bei der Konzipierung ein. Durch unsere anwendungsorientierte Forschung helfen wir mit, Komplexitäten der heutigen Arbeitswelt zu verstehen und mit ihnen umzugehen.

Wie konkret?

In meiner Disziplin, der Psychologie, untersuchen wir zum Beispiel, was gute oder schlechte Führung ausmacht. Oder wir forschen im therapeutischen Kontext, wodurch sich schnell neue Erkenntnisse für die Praxis in der Psychotherapie ableiten lassen.

Fachhochschulen bieten also eine ideale Wettkampfvorbereitung?

In gewisser Weise ja. Aus meiner Sicht dauert die Grundausbildung aber noch sehr lange. Erst recht nach der Bologna-Reform durch die Annäherung der Fachhochschulbildung an die der Universitäten. Einer unserer Studienabsolventen sprach einmal von «Bulimie-Lernen»: man schlingt

Sinn versus Sicherheit

In seinem neuen Buch «Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen» geht der Psychologe Eric Lippmann der Frage nach, ob es in einer Gesellschaft mit immer komplexer werdenden Lebenswelten noch möglich ist, eine gewisse Einheit seiner eigenen Personen zu erfahren. Anhand von fünf Säulen, darunter die Arbeit «Ich arbeite also bin ich», beschreibt er wie die Fragmentierung des Selbst die Kernbereiche des Lebens durchzieht. Er zeigt Widersprüche auf, denen sich Personen im heutigen Arbeitsmarkt ausgesetzt sehen. Mit der Metapher des Chamäleons leitet er Überlebensstrategien im «Dschungel der modernen Arbeitswelt» ab. Lippmann nennt verschiedene Ausprägungen heutiger Arbeitnehmender:

Der Arbeitskraftunternehmer

Er vermarktet seine eigene Arbeitskraft in der Ich-AG und ist doch angestellt. Seine Wertepreferenz verschiebt sich weg von Sicherheit und Stabilität hin zu Arbeitsinhalt und Sinn. Er verpflichtet sich, eine bestimmte Leistung zu erbringen, wobei es ihm überlassen bleibt, wie

er die gesetzten Ziele erreicht. Er übernimmt immer mehr Planungsaufgaben. Eine höhere Selbstbestimmung bei der Arbeitsgestaltung ermöglicht flexiblere Arrangements mit anderen Lebensinteressen (Work-Life-Balance).

Der modulare Mensch

Wie beim bekannten schwedischen Möbelhaus können dessen Kompetenzen je nach Bedarf beliebig angebaut oder ausgetauscht werden. Er hat keinen stabilen, fertigen Charakter und kann sich in einer Netzwerkgesellschaft optimal anpassen. Auch hier vermischen sich Arbeits- und andere Lebenswelten.

Der Slasher

Personen, die mindestens zwei Karrieren gleichzeitig verfolgen. Dies hat den Vorteil, je nach Marktsituation mehr auf das eine oder andere Bein setzen zu können und im optimalen Fall sogar von Synergien zwischen den Berufsfeldern zu profitieren.

➤ **Erich Lippmann, «Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen», 2013**

beim heutigen Studium möglichst viel Wissen in sich hinein, um es bei den Prüfungen wieder auszuspuken und dann zu vergessen.

Bildungsangebote kosten tausende Franken. Wer kann sich lebenslanges Lernen leisten?

Dies ist eine wichtige gesellschaftspolitische Frage: Wie kann man Weiterbildung so organisieren, dass sie fair verteilt ist, auch zwischen Akademikern und Nicht-Akademikern.

Was müsste man anders machen?

Ideal wäre, die Grundausbildung zu verkürzen, so dass die Absolventen schneller in die Praxis wechseln können. Im Laufe des Erwerbslebens sollten sie dann von Zeit zu Zeit an die Hochschule zurückkehren können, um gezielter das zu lernen, was sie in ihrem Berufsalltag brauchen

oder um sich neue Methoden und aktuelles Wissen anzueignen, um so immer am Puls der Zeit zu bleiben. Wir legen an der ZHAW auch sehr viel Wert auf Persönlichkeitsbildung.

Ist Persönlichkeit gefragt in einer flexiblen Gesellschaft?

Glaukt man modernen Management-Ratgebern dann gewinnen diejenigen, die ihre Persönlichkeit so weit relativieren, dass sie flexibel dem Arbeitsmarkt angepasst sind – sie stimmen einen Abgesang auf das Ideal der ausgereiften Persönlichkeit an. Die Epoche pluralistischer Guerilla-Konkurrenz erfordere den «kreativen Opportunisten».

Mag ja sein, dass es Opportunisten weit nach oben schaffen auf der Karriereleiter. Aber bringen sie auch die Gesellschaft weiter?

Ich denke, es braucht eine gute Mischung aus Anpassungsfähigkeit und eigenständigem Charakter. Um diese zu erreichen, braucht es Orte, an denen jemand reflektieren kann: Was macht mich aus? Wo ist mein Platz? Wo will ich hin? Es braucht einen Ort, wo man sich mit anderen Menschen austauschen kann. Hochschulen, können solche Orte sein. Die Kunst ist, flexibel zu sein, ohne sich zu verbiegen. Man darf sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden geben. Dazu Bedarf es aber einer starken Persönlichkeit und geeigneter Problemlösungstechniken. Diese wollen wir vermitteln.

Wie kann man im Wettbewerb bestehen und Identität entwickeln?

Dazu fällt mir die Metapher des Chamäleons ein: Flexibel sein und Farbe bekennen! ■

ANZEIGE

Mehr Power, weniger Verbrauch und obendrein erschwinglich

Das Bundle-Angebot für die HP Z420 Workstation.

Profitieren Sie von beschleunigter Performance und das zu einem unschlagbaren Preis. Beim Kauf einer HP Z420 Workstation im Bundle mit einem leistungsstarken Intel® Xeon® Prozessor der Serie E5-1600 und der NVIDIA Quadro K2000 Grafikkarte sparen Sie CHF 400.–!

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.ws-bundle.ch/klein



Klein Computer System AG
Zentralstrasse 38 | 8604 Volketswil
Tel. 044 802 72 72
www.klein.ch



Ref.: B2 - WM510EA

Jetzt nur **CHF 2'399.–**
statt CHF 2'799.– inkl. MwSt. / inkl. vRG



Angebot gültig vom 1.6. bis 31.7.2013. Die Preisangaben sind ohne Monitor.

©2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Intel, das Intel Logo, Xeon, und Xeon Inside sind Marken der Intel Corporation in den USA und anderen Ländern.

