



Prof. Dr. Peter Gross

Noch Mitte der sechziger Jahre nennt Helmuth Schelsky Familie und Beruf die beiden Sicherheiten, die dem modernen Menschen verblieben sind. Beide – also Familie und Beruf – versprechen dauerhafte Bindungen, sei es lebenslang in einer ehelichen Partnerschaft, sei es erwerbslebenslang in der beruflichen Selbständigkeit oder Unselbständigkeit.

Abschied von der monogamen Arbeit – Steigerung des Jobholder value



Während sich die Familienwirklichkeit wie alle anderen Lebenswirklichkeiten nachhaltig gewandelt hat, scheint sich das immer noch in den Köpfen wie in den Herzen dominante Ideal der monogamen Arbeit, trotz fundamentaler Veränderungen auf der Unternehmens- und Organisationsebene, hartnäckig und zum Nachteil des Arbeitnehmers zu halten.

Die monogame Kodierung der Arbeit

Arbeit blieb und bleibt indes in einer doppelten Weise monogam kodiert: als lebenslängliche Bindung an einen erlernten

Beruf einerseits und an eine Vollzeitstelle in einem Unternehmen andererseits. Zwar etablieren sich unter der Hand laufend neue deregulierte Arbeitsverhältnisse. Die neuen Arbeitsverhältnisse und Karrieremuster werden indes weiterhin an der Norm des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses gemessen und wegen ihrer fehlenden arbeitsrechtlichen Absicherung beklagt. Befristete Arbeitsverhältnisse, Arbeit auf Abruf, Hilfs- und Gelegenheitsarbeit, Temporär- und Heimarbeit sowie neuartige selbständige oder quasiselbständige Beschäftigungsformen wie Franchising und Factoring, aber auch hochmoderne Optionen von ortlosen,

gänzlich ohne die überkommenen Gefässe auskommenden Erwerbsmöglichkeiten bieten bekanntlich neue Chancen, Leben und Arbeit zu verzahnen.

Dennoch fungieren die flexibilisierten Arbeitsverhältnisse eher als Risiken denn als Chancen, ja häufig genug als bedauernde Abweichungen von Bestandsvorsetzungen einer intakten Wirtschaftsordnung. Sie scheinen geradezu die Funktion zu haben, die monogame Arbeit als das allein wünschbare und letztlich erstrebenswerte erstrahlen zu lassen. Das ist umso erstaunlicher, als im Zeichen der

fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft auch auf Unternehmensebene und bei der öffentlichen Hand in rascher Folge Vorschläge und Elixiere für einen radikalen Umbau, die Restrukturierung und «Neuerfindung» unternehmerischer Produktionskonzepte und – unter dem Schlagwort der Deregulierung und des «Leaning» – anstrengende Fitnesskuren angemahnt werden. Private und öffentliche Unternehmen sind, so die lauthals wiederholten Schlachtrufe, von Grund auf neu zu definieren und im gesamten Wertschöpfungsprozess zu reorganisieren. Entsprechend werden die Rituale der Erneuerung in immer kürzeren Kadenzen praktiziert, Organisationsstrukturen dynamisiert und die Arbeitsprozesse technisch und organisatorisch gestrafft und beschleunigt.

Im Zuge dieser Restrukturierungen voll-

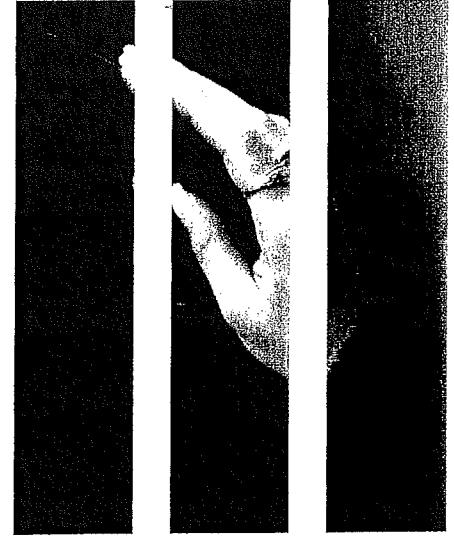
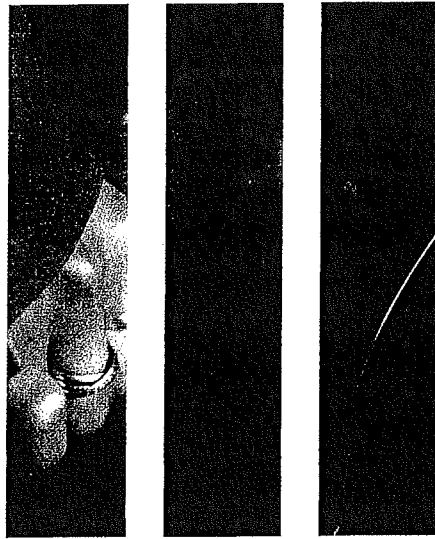
nischer Art, werden notwendig. Die in diesem Zusammenhang als Unternehmen in der Zukunft angesprochene virtuelle Firma ist ein ständig sich mit den Aufgaben und Markterfordernissen bildendes und wieder auflösendes Beziehungsgeflecht von Firmen unterschiedlichsten Typs, wie es Davidow und Malone in ihrem Buch «Das virtuelle Unternehmen» prognostizieren.

1990 haben mehr als die Hälfte der Berufstätigen einen anderen als den erlernten Beruf ausgeübt.

Die Redefinition der Arbeit

Eine entsprechend tiefgreifende Redefinition und Umdeutung der Arbeit, die über die Forderung nach Flexibilisierung und Informatisierung hinausgeht, hat nicht, noch nicht stattgefunden, zum Nachteil des

Zunächst hat sich bezüglich des Berufes und insbesondere bezüglich des Arbeitsplatzes unter der Hand eine, wie man sie in Anlehnung an die Familienforschung nennen könnte, sukzessive Polygamie etabliert. Nicht nur werden die Verweildauern in Betrieben immer kürzer. Wie eine vom Bundesamt für Statistik kürzlich in Auftrag gegebene Studie gezeigt hat, gehören Berufswechsel, und zwar schon vor dem 35. Lebensjahr, zum Alltag. 1990 haben mehr als die Hälfte der Berufstätigen einen anderen als den erlernten Beruf ausgeübt. Die Verflüssigung der Arbeitswelt ergreift indessen alle überkommenen Festigkeiten des Arbeitsplatzes und der Stelle. Auch wenn derzeit vorrangig von den Arbeitszeitoptionen die Rede ist, sind die neuen Formen ortloser Arbeit, die sich zunehmend innerhalb und zwischen Unternehmen etablieren, ebenso wichtig. IBM, Nixdorf, aber auch Produktionsstätten wie



zieht sich über strategische Allianzen und über Outsourcing, über die Externalisierung von Geschäftsbereichen und über Agenturverträge, über New Public Management und Franchising sowie mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologien eine unmerkliche Auflösung organisatorischer Grenzen von Unternehmen. Daraus resultiert komplementär die Notwendigkeit einer Integration überbetrieblicher und unternehmensübergreifender Produktionszusammenhänge. Intensive Kooperationsbeziehungen, zwischenbetriebliche Arbeitsteilungen und virtuelle Netzwerke von Unternehmen, und zwar keineswegs nur datentechnisch

Arbeitnehmers. Die sich in immer kürzeren Abständen folgenden Managementphilosophien zetteln Revolutionen auf den Zinnen an, sparen die wertschöpfende Basis, die Arbeit, aber weitgehend aus. In der Ökonomie versteht man unter «Hysterese» das Zurückbleiben einer Wirkung hinter dem jeweiligen Stand der sie bedingenden Kraft. In diesem Sinne verharrt die Definition von Beruf und Arbeit träge in der alten Gussform. Von einem Paradigmenwechsel der Arbeit, etwa im Sinne eines Reengineering Work oder einer Wertsteigerung des Arbeitsvermögens, sind die Überlegungen zur Zukunft der Arbeit weit entfernt.

die Skoda Werke in Bratislava etablieren Grossbüros ohne feste Arbeitsplätze, ohne eigenen Stuhl und Pult. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden mit einem Rollbüro ausgestattet. Neben der Kostenersparnis (was die Bürofläche betrifft) wird gewährleistet, was als Arbeitserfordernis der Zukunft immer wieder genannt wird: wechselnde Aufgabenerfüllung in wechselnden Teams.

Von besonderem Interesse für eine Arbeitswirklichkeit offensiv aufnehmende Neuerfindung von Arbeit sind Erwerbstätige, die ein Portfolio von Tätigkeiten in

unterschiedlichen Unternehmen akkumulieren, für unterschiedliche Firmen teilszeitig tätig sind. Portfoliowork könnte die Zukunft der Arbeit bedeuten. Sowohl die Akkumulation von Gelegenheits- und Aushilfsjobs im Segment der Hilfsarbeiten als auch die Erweiterung einer Vollzeit-erwerbstätigkeit durch die Hineinnahme und Ausübung von zusätzlichen (auch selbständigen) Erwerbsmöglichkeiten, etwa im Topmanagement und bei den Spitzenbeamten, folgt der gleichen Logik wie der Wunsch nach Risikoverteilung in der Geldanlage oder überhaupt der Lebenspraxis, wo das Risiko auf ein Pferd zu setzen durch die kluge Diversifizierung des Einsatzes vermieden werden will. Gerade Unternehmen versuchen, ihren Wert durch ein klug diversifiziertes Portfolio von Geschäftsfeldern, das sich situativ aktivieren und umlagern lässt, zu steigern. Arbeitnehmer, die die rasanten

Aufgabenspektrums, wie auch das Job enrichment, die Anreicherung der Aufgaben um dispositive Inhalte, lassen sich in diesem Sinne deuten. Die fachliche Qualifikation, so die Begründung, gewinnt an Breite: die gewonnene Einsatzflexibilität ermöglicht es den Mitarbeitern, verschiedene Ar-

Gleichwohl ist die Idee einer Steigerung des Jobholder value durch ein Portfolio von Geschäftsmöglichkeiten so neu auch wieder nicht.

beitsplätze zu besetzen. Aber diese Massnahmen erhöhen die Reaktionsfähigkeit des einzelnen Unternehmens auf zyklisch wiederkehrende Arbeitsausfälle und Belastungsspitzen und nicht die Reaktionsfähigkeit des Arbeitnehmers auf Nachfrage-rückgänge oder- überhänge.

Gründerboom auch ein Resultat der Rezession ist, sind die Freelancer und neuen Selbständigen, die Outgesourceten und Einpersonetriebe, die Startups und Dot-coms häufig nicht zu beneiden. Gleichwohl ist die Idee einer Steigerung des Jobholder value durch ein Portfolio von Geschäftsmöglichkeiten so neu auch wieder nicht. Nicht nur im obersten Segment der Arbeitspyramide, bei Politikern, Beamten oder im Topmanagement ist Portfoliowork selbstverständlich. Sondern auch im untersten, bei den sogenannten McJobbern, die Hilfsarbeiten und Hilfstätigkeiten sammeln.

Die Frage ist, wie diese Entwicklung für die Unternehmen ins Berechenbare, für die Gesellschaft ins ordnungspolitisch Verträgliche und für die künftigen Portfolioworker ins Lernbare und Antizipierbare gebracht werden kann. Empirische Befunde dazu feh-



Wandlungsvorgänge und die daraus resultierenden beschäftigungspolitischen Unsicherheiten durch ein Portfolio von Erwerbstätigkeiten abzumildern versuchen, machen dasselbe. Sie mindern die Arbeitsplatzunsicherheit und steigern gleichzeitig ihr Arbeitsvermögen, den Jobholder value.

Der Portfoliogedanke ist im innerbetrieblichen Personalmanagement zwar implizit bekannt. Die Job rotation, in der Mitarbeiter nach einem definierten Durchlaufplan wechselnde Aufgaben in ihren Funktionsbereichen wahrnehmen, das Job enlargement, die horizontale Erweiterung des

Job rotation und Job enlargement erweitern das Aufgabenspektrum für Mitarbeiter innerhalb ein- und derselben Firma und schaffen nicht ein Portfolio von Tätigkeiten in unterschiedlichen Firmen, Unternehmen, Erwerbsbereichen. Es versichert mithin das Unternehmen und nicht den Arbeitnehmer.

Portfolio von Geschäftsfeldern

Arbeitnehmer haben es weder einfach in der Hand, zu Arbeitsunternehmen zu werden, noch erfolgt eine entsprechende Mutation immer aus Risikofreude und Unternehmerlust. Wie der sogenannte

len. Die erwerbsstatistischen Daten über Nebentätigkeiten sind dürftig. Und die Folgen? Erhöht sich die Gefahr eines gespaltenen Arbeitsmarktes in einen harten Kern von Arbeitsmöglichkeiten und Erwerbstätigen akkumulierenden Virtuosen einerseits und eine fluide Masse von randständigen Teilzeiterwerbstätigen, neuen Selbständigen und Freiberuflern, die ohne feste Anstellung im Rücken täglich um ihre Existenz kämpfen, andererseits? Wie das Beispiel der USA zeigt, hat gerade der neue Selbstständige nicht nur gegenüber dem vorher innegehabten Status eines Arbeitnehmers einen Einkommensverzicht hinzunehmen, sondern

eine an der hohen Rate von Betriebsschließungen und Existenzneugründungen ablesbare unsichere Existenz. Portfoliowork muss gelebt und gelernt werden. Die erwerbstätigen Frauen sind, indem sie immer schon ein Portfolio von Erwerbs-, Haus- und häufig noch Erziehungsarbeit kombinieren mussten, Pioniere. Die Berufslehre stellt auf Berufsfelderlehre um. Die Jugendlichen müssen wie Schachspieler nicht einen Platz zu besetzen lernen, sondern Spielstrategien.

Der Zerfall der überkommenen erwerbswirtschaftlichen Normalarbeitsverhältnisse und die Auflösung einer monogamen beruflichen Identität verlangt schliesslich einen – wie man, Kenneth Gergen folgend, sagen könnte – multiplen Charakter des Arbeitnehmers. Die erforderliche Anpassungsfähigkeit scheint der Kristallisation eines in sich ruhenden Arbeits-Ichs zwar eher abträglich zu sein. Aber nicht

rung der Arbeitsmärkte beiträgt, ist schwer zu sagen. Poolartige Strukturen, Netzwerke, virtuelle Unternehmen könnten indessen eine wesentlich höhere Arbeitsplatzsicherheit gewährleisten als die einzige Unternehmung. Aus Personalentlassungen würden Personalverschiebungen, die Personalver-

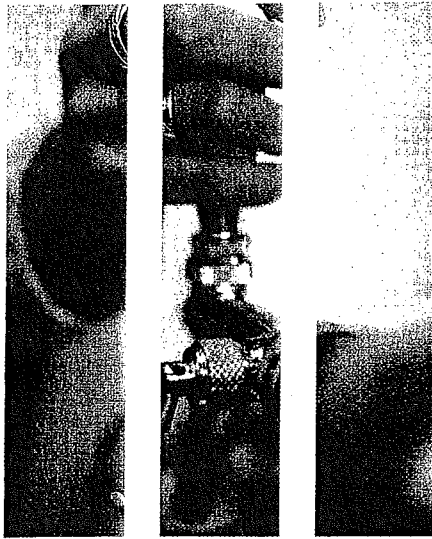
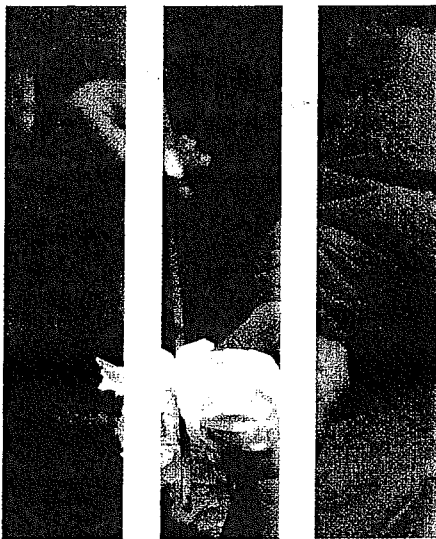
Die Jugendlichen müssen wie Schachspieler nicht einen Platz zu besetzen lernen, sondern Spielstrategien.

antwortlichen würden Arbeitsoptionen im Pool vorhalten. Optionen, die der Arbeitnehmer seinerseits flexibel, situativ und auf eine lebenszyklische Position bezogen aktivieren könnte. Selbstverständlich hat das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht jenes Minimum zu regeln, das unternehmerisches Handeln von Arbeitnehmern fördert. Die künftige Arbeitsgesellschaft wird indes,

zusammengeschlossen. Doch dieser Leib hat noch keine Seele.»

Auch im Arbeitsleben werden wir immer mehr zusammengeschlossen. Eine Seele und einen Sinn zu suchen, wie ihn die protestantische Ethik dem Arbeitsleben noch geben konnte, vielleicht ist das vergebliche Liebesmüh. Aber eine Neudeutung der Arbeit, die überbetrieblichen Kooperationsnotwendigkeiten und die arbeitnehmerseitigen Bedürfnisse, also die augenfälligen

Umstrukturierungen im Bereich der Produktion und die Wünsche nach einer individualisierten Lebensgestaltung in sich aufnimmt und umsetzt, würde die immer mehr spürbaren Unsicherheiten eines monogamen Arbeitslebens mildern und eine zum tiefgreifenden Wandel auf Unternehmensebene passende kulturelle Umdeutung im Sinne einer Koevolution von Unternehmen und Arbeitnehmern vorantreiben. ■



nur Schauspieler (deren Platz die Bühnen der Welt sind und deren Repertoire Hamlet und Butch Cassidy, Penelope und Sissi umfasst), sondern viele Berufe arbeiten so und finden ihre Arbeit anspruchsvoll. Eine derartige Redefinition von Arbeit und Beruf würde ermöglichen, was in anderen Bereichen längst Wirklichkeit geworden ist: eine dispoible Lebensführung. Diese ist schliesslich auch sonst vonnöten.

Portfoliowork ermöglicht Individualität

Inwiefern eine derartige Verflüssigung der Erwerbstätigkeit mit einer virtuellen Elite von Portfolioworkern zur Stabilisie-

gerade auf der Höhe luxurierender Multiptiongesellschaften, zu einer neuen Wertschätzung des kulturellen und sozialen Kapitals kommen und sich die Rahmenbedingungen zurechtlegen müssen, in denen ein glückliches sinnerfülltes Leben möglich ist. Portfoliowork ermöglicht die individuelle Disposition von Lebens- und Arbeitszeiten und bereichert und befördert ein «eigenes» Leben. Antoine de Saint-Exupéry hat in seinem «Brief an einen Amerikaner» die Worte geschrieben: «Der materielle Fortschritt der Neuzeit hat die Menschen durch eine Art Nervensystem verbunden? Wir sind wie die Zellen desselben Leibes

Dieser Beitrag ist eine überarbeitete Fassung eines in «Manager Bilanz» 10 (1997) erschienen Beitrages.

Prof. Dr. Peter Gross

Studium der Soziologie, Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre in Zürich und Bern; Assistenz und Dozenturen an den Universitäten Konstanz und Freiburg i.Br.; Kantonsrat 1972-1979 im Kt. Thurgau; 1979 Habilitation und PD der Universität Konstanz; 1980-1989 Professor für Soziologie und Sozialstruktur im internationalen Vergleich an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg; seit 1989 Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG). Letzte Buchveröffentlichungen: Die Multiptionsgesellschaft. Frankfurt am Main 1994, Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert. Frankfurt am Main 1999 (Suhrkamp).

Student Business Review

www.sbr.ch

Wirtschaftsmagazin der studentischen
Unternehmensberatung ESPRIT / Uni St.Gallen

Die Zukunft der Arbeit

Dr. Dieter Hundt
Tarifautonomie im 21. Jahrhundert –
Anachronismus oder Zukunftsmodell?

Prof. Dr. Peter Gross
Abschied von der monogamen Arbeit –
Steigerung des Jobholder value

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik
Darf man Fehler machen?

Klaus Zwickel
Arbeit und Gewerkschaften vor grossen
Herausforderungen

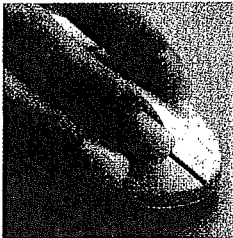
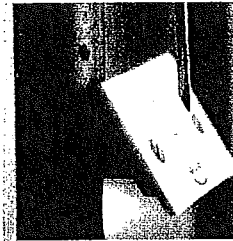
Alexander Samwer und Lars-Philipp Böhme
Old vs New oder Old and New?

Nationalrat Peter Weigelt
Die Zukunft gehört vernetzten Strukturen

Matthias Horx
Ich und Co: Von der Angestelltenwelt zur
Kreativen Klasse

ESPRIT

St.Gallen



Editorial 5

Dr. Dieter Hundt
**Tarifautonomie im 21. Jahrhundert –
Anachronismus oder Zukunftsmodell?** 6

Prof. Dr. Peter Gross
**Abschied von der monogamen Arbeit –
Steigerung des Jobholder value** 12

Prof. Dr. oec, habil. Fredmund Malik
Darf man Fehler machen? 16

Klaus Zwickel
**Arbeit und Gewerkschaften vor grossen
Herausforderungen** 20

Alexander Samwer
Old vs New oder Old and New? 22

Nationalrat Peter Weigelt
Die Zukunft gehört vernetzten Strukturen 24

Matthias Horx
**Ich und Co:
Von der Angestelltenwelt zur Kreativen Klasse** 30

Impressum

Herausgeber:
ESPRIT St. Gallen – Beratung durch Studenten
z.Hd. Student Business Review
Gatterstr. 1a
CH-9010 St. Gallen
Tel.: 0041-71-220 1401
Fax: 0041-71-220 1404
esprit@unisg.ch
Homepage ESPRIT: www.espritsg.ch
Homepage SBR: www.sbr.ch

In Zusammenarbeit mit:
Frehner Consulting AG
Rudolf A. Frehner
Unternehmensberatung für PR
Rorschacherstrasse 150
CH-9006 St. Gallen
www.frehner-consulting.com
info@frehner-consulting.com

Vorstand ESPRIT St. Gallen:
Ricarda Demarmels (Präsidentin)
Stefan Lesniak (Vorstand IT)
Marc Vetter (Vorstand Finanzen)
Alexander Kudlich (Vorstand HSG)

Redaktion Esprit:
Nicolas Schoeller (Leitung)
Alexander Kudlich
Elad Ben-Am (Mitarbeit)

Koordination Frehner Consulting AG:
Dr. Stephan Ziegler (Chefredaktor)
Daniela Winkler (Redaktion)

Fotos:
Boris Adolf, Reuters

Multimedia zur Verfügung gestellt von:
XTND AG, Sony Overseas AG (Schweiz)

Marketing und Verlag:
Frehner Consulting GmbH Deutschland
Line-Eid-Strasse 11
D-78467 Konstanz
Tel.: 0049-7531-94 229-0
Fax: 0049-7531-94 229-29

Geschäftsleitung:
Edgar Weissbacher

Gestaltung:
Hollenstein und Partner, CH-9242 Oberuzwil

Lithos und Druck:
AVD Goldach, Sulzstr. 10, CH-9403 Goldach

Ein Produkt der Esprit.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schrift-
licher Genehmigung der Frehner Consulting.

Februar 2001