

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 5./6. JANUAR 2002. AUFLAGE 478'914. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

### Konstantes Job-Hopping

## Das Ende monogamer Arbeit

Die Erwerbsarbeit ist eingetaucht in das Säurebad der Moderne und verändert sich irreversibel. Künftig werden Erwerbstätige ihre Stelle im Durchschnitt ein Dutzendmal freiwillig oder unfreiwillig wechseln.

von Prof. Dr. Peter Gross (\*)

Was ist unter «monogamer Arbeit» zu verstehen? Das Industriezeitalter hat, als Gegengewicht zu den heftigen, mit Verstädterung und Landflucht einhergehenden Turbulenzen, zwei Institutionen hervorgebracht, die Festigkeit verlangt und versprochen haben: die monogame Ehe mit der einander versprochenen bis zum Tode dauernden Partnerschaft einerseits; die Vorstellung eines monogamen Berufes, den man fürs Leben erlernt und erwerbslebenslang auf einer Vollzeitstelle im gleichen Unternehmen ausübt, andererseits.

Während sich die Vorstellung einer lebenslänglichen Partnerschaft auflöst, wird die monogame Arbeit beharrlich idealisiert und weiterhin ungern aufgegeben. Noch ist die Monogamie im Berufs- und Erwerbsleben

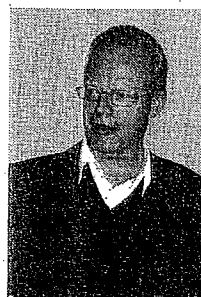
auch und leider massgebliche Vorgabe für viele Karrieren. Fast alle unserer Bundesparlamentarier sind ihr Leben lang auf dem gleichen Stuhl, im gleichen Büro, im gleichen Beruf gesessen. Ungeachtet dieser eigentlich beunruhigenden Tatsache, hat für den Grossteil der Berufstätigen eine neue Zeit begonnen.

#### Der flexible Mensch

Von den dreissigjährigen Erwerbstätigen haben, einer Studie des Bundesamtes für Statistik zufolge, schon fast die Hälfte ihren erlernten Beruf gewechselt. Pendeln, häufiger Wechsel des Wohnortes und Job-Hopping sind Normalität. Der Abschied von der monogamen Arbeit zeigt sich besonders drastisch an der überkommenen Vorstellung eines festen Arbeitsplatzes. Nach allem, was wir wissen, wird der künftige Erwerbstätige im Schnitt etwa ein Dutzendmal freiwillig oder unfreiwillig seinen Arbeitsplatz bzw. seine Stelle wechseln müssen oder wollen. Vielleicht ist es übertrieben zu fordern, die Arbeit neu zu erfinden. Aber neu definiert muss sie werden. Dem amerikanischen Soziologen Richard Sennett zufolge bricht

ein häufiger Stellenwechsel dem Job-Hopper das Rückgrat. Es kann sich seiner Ansicht nach kein Vertrauen entwickeln, weder der Erwerbstätigen zu ihrer Firma und Arbeit noch zu Kolleginnen und Kollegen. Seine These: die soziale Inklusion fällt der Flexibilität zum Opfer. Sennett meint einfach, dass sich bei häufigem Wechsel kein Vertrauen und damit keine Rituale entwickeln können.

Gewiss lässt sich auch die Gegenthese formulieren. Etwa, dass bei zu langem Aneinandergekettetein, sei es in der Ehe oder sei es im Berufs- und Erwerbsleben, jede Innovationskraft und jede Neugierde zugunsten von Routinen verloren gehen könnte. Flexibilität und Festigkeit sind deshalb zu verzahnen. Flexibilität ist in der deutschen Sprache keineswegs ein Schimpfwort. Im Gegenteil. In der modernen Arbeitswelt ist ein gewisses Mass an Flexibilität vonnöten. Nicht nur,



Peter Gross.

was die Bereitschaft zum Neuen, zum Erlernen neuer Tätigkeiten, und wenn es sein muss neuer beruflicher Fertigkeiten, und damit die Bereitschaft zum Stellenwechsel und zur Freude an der Übernahme neuer Aufgaben betrifft. Die Flexibilisierung der Arbeit folgt der Deregulierung des Erwerbslebens und treibt diese auch weiter voran. Sie wird auch von den Unternehmen insofern ernst genommen, als diese, wollen sie modern sein, den Erwerbstätigen flexible Arbeitszeiten, was die Dauer und was die Lage betrifft, anbieten.

#### Ein Drittel haben Teilpensum

Die Erwerbslandschaft spiegelt diese Entwicklung nicht nur, was den Stellen- und Berufswechsel betrifft. Derzeit haben in der Schweiz schon fast ein Drittel der Erwerbstätigen ein Teilzeitpensum. Jede zweite Frau arbeitet teilzeitlich. Darüberhinaus gewähren viele Unternehmen ihren Erwerbstätigen nicht nur die freie Wahl zwischen festem und flexiblem Arbeitsplatz, sondern gestatten und fordern Outwork und Telework. Und zwar nicht nur um Kosten zu sparen, sondern als Zugeständnis an Arbeitskräfte, die durch die Entwicklung vom festen Arbeitsplatz über das Rollbüro zum computerisierten Taschenbüro in die Lage versetzt sind, dort zu arbeiten, wo sie Lust haben oder wo die Probleme anfallen. Insbesondere die digitale Ökonomie ermöglicht eine bunte, flockige, enträumlichte Arbeit. Sie fordert aber den Akteuren auch neue persönliche Anstren-

gungen ab, sich weiterzubilden, ihr Erwerbsleben durch neue Tätigkeitsfelder zu erweitern.

#### Ich-AG mit Portfolio-Work

Die neue Arbeitswelt und ihre Dynamik erfordern indes nicht nur ein Umdenken der Erwerbstätigen. Gewiss, mehr denn je müssen sie sich selber unternehmen und Selbstunternehmer oder, wie von Tom Peters gefordert, Ich-AG in einer pluralen Tätigkeitsgesellschaft werden. Wie im Marketing die letzte Zielgruppe der Einzelne ist, ist in der Wirtschaftswelt der Einzelne die letzte Produktionseinheit. Das Kapital sitzt zwischen den Ohren und ist eineinhalb Kilo schwer. Gewiss kann der Erwerbstätige lernen, seine berufliche Karriere als ein Portfolio von Geschäftsfeldern zu sehen, die simultan ausgebaut oder in Sukzession nacheinander realisiert werden können. Die Zeit linearer Aufsteigerkarrieren ist vorbei. Allerdings muss in einer dynamischen Wirtschaft, wo alles «under construction» ist und jeder Tag neue Überraschungen birgt, das Portfoliodenken geübt werden. Die Akkumulation von Tätigkeiten und Fertigkeiten und deren flexible Realisierung folgt der gleichen Logik wie der Wunsch nach Risiko-

(Fortsetzung auf Seite 3)

#### Seite 3

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schluss von der Kanzel».

SIEMENS

www.siemens.ch/jobs

Expo 02  
Ausstellungs-Partner

Sicher ans Ziel

Gesucht: Produktmanager/in für Bahnübergänge für unsere Abteilung Stellwerke & Zugbeeinflussung im Geschäftsbereich Transportation Systems in Wallisellen

Die Sicherheit in Bahnen lenken. Und dafür sorgen, dass den Zügen nichts in die Quere kommt. Mit Bahn-

Services inklusive. Ihre Kunden, die Schweizerischen Bahngesellschaften, betreuen Sie kompetent und verstehen die Geschäftsprozesse. Projekte leiten, Verantwortung übernehmen, die Marktposition ausbauen – Sie mögen es umfassend. Und implementieren techn. Innovationen. Für Sie sind grosse Herausforderungen.

ling practice kennen Sie schon? oder bald. Und Ihre Kommunikation wirkt: im Team wie bei internationalen Kunden. Ihr Englisch? Klar, no problem.

Interessiert?  
Siemens Schweiz AG  
Human Resources, Markus Büchi  
Industriestrasse 42, 8304 Wallisellen  
Direktwahl: 01 / 832 35 35

(Fortsetzung von Seite 1)

verteilung in der Geldanlage, wo das Risiko, auf ein Pferd zu setzen, durch Diversifikation des Einsatzes vermieden werden will. Eine entsprechende Neuerfindung von Arbeit hat bislang nicht stattgefunden. Wie ein Zombie wird die alte Vorstellung von Beruf und Arbeit immer wieder zum Leben erweckt. Die Steigerung des Jobholder Values ist aber nicht nur Sache der Arbeitnehmer. Die Unternehmen selber müssen Hilfestellung leisten. Wenn alles «under construction» ist, und auch die unternehmerischen Ziele und Mittel wechseln, wenn die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit verschwimmen, wenn viele Mitarbeiter ortlos und ohne feste Zeitdiktate mal hier, mal dort tätig sind, ist das einer nach wie vor erwünschten Corporate Identity und der Mitarbeiterintegration nicht eben dienlich. Insofern hat auch die moderne Unternehmung, mit Blick auch auf die sich in der Bevölkerungsentwicklung schon abzeichnenden Personalprobleme, ihre Bindungskraft zur Stärkung ihrer Corporate Identity zu erhöhen. Jede Tätigkeit, auch jede unternehmerische, benötigt einen Rahmen. Der Auftritt nach aussen einerseits (das Corporate Design) und die Selbstdarstellung nach innen (Corporate Identity) andererseits bedürfen wacher Aufmerksamkeit.

#### Stabile Kontexte

Wo lassen sich entsprechende Festigkeiten in einer das Mobile, Flexible und Ortlose präferierenden Arbeitswelt ausmachen? Die Unterstützung von Netzwerken zwischen den Mitarbeitern und die Installierung von Pools, die es modernen Erwerbstätigen gestatten,

#### Das Referat zum Thema

Unter dem Titel «Abschied von der monogamen Arbeit» referiert Prof. Peter Gross auf Einladung der IG Wirtschaft Zug am 29. Januar 2002 um 17.30 Uhr in Zug. Information und Anmeldung: IG Wirtschaft Zug, Tel. 041/726 00 54, info@ig-wirtschaft-zug.ch

eine «Intercompany Identity» für Portfolio-work (Teilzeittätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen) zu definieren, ist eines. Die Schaffung stabiler Umwelten und Kontexte das andere. Nicht nur die Baukultur moderner Städte liegt im Argen. Auch die räumlichen Bedingungen neuer pluraler Arbeitsformen werden vernachlässigt.

#### Moderne Arbeitswelten

Das Unternehmensklima bildet sich nicht im luftleeren Raum. Die Zukunft von Arbeitskontexten muss sich an der vitalen Stadt orientieren, mit einer Vielfalt von Optionen, Begegnungsräumen, Treffs, Liegeräumen, Cafeterias, Fitnessräumen, aber auch mit Seminar- und Konferenzorten. Moderne Arbeitswelten sollen ermöglichen, was die moderne Welt ermöglicht: zufällige, unstrukturierte Treffs mit Zentren, wo man auftanken und Anregungen holen kann. Keine unlustige Akkumulation von Schreibtischen also, sondern multifunktionale Orte. Aber auch Zellen mit der Möglichkeit absoluter und ungestörter Ruhe.

#### Als die Möbel laufen lernten

In den letzten zehn Jahren ist eine ungemessene Bewegung in die Arbeitswelt gekommen. Die Mobilität der Erwerbstätigen ist in jeder Beziehung gestiegen. Sämtliche Möbel haben laufen gelernt. Die rasante Veränderung der Arbeitswelt, der Abschied vom festen Arbeitsplatz, der fluide Charakter der Arbeit in Netzwerken müssen Schwerpunkte erhalten, an denen sich festmachen lässt. Stabile Umwelten für mobile Mitarbeiter, eine Herausforderung nicht nur für die Unternehmen, sondern für Architekten, Designer, für die ganze Baubranche. Die Bewirtschaftung von Immobilien ist eine Sache. Die Immobilie gleichzeitig mobil und stabil zu halten, ist die zeitgemässe Herausforderung.

(\*) Peter Gross ist seit 1989 Professor für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG) und Verfasser des in der 8. Auflage erschienenen Buches «Die Multioptionsgesellschaft».

## Bookmarks

### Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

#### Das Ende monogamer Arbeit

[www.selbstmanagement.de](http://www.selbstmanagement.de)  
Produkte zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Lebensfreude.

[www.vdf.ethz.ch/info/2271.html](http://www.vdf.ethz.ch/info/2271.html)

Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen.

[www.tempobrain.com](http://www.tempobrain.com)  
Zugriff auf Nachwuchskräfte der Schweizer Wirtschaft für Mitarbeiter in Fach- und Führungspositionen.

#### Die Grundwerte vorleben

[www.socio.ch](http://www.socio.ch)  
Das Forschungsprojekt «Wandel der Arbeitswelt» zeigt Analysen und Trends der Arbeitsgesellschaft in schweizerischen Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetrieben.

[www.changex.de](http://www.changex.de)  
Online-Magazin changeX mit interessanten Artikeln zum Thema Arbeit und Leben.

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)  
Unabhängiges Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern mit nationaler und internationaler Ausrichtung.

[www.alpha-online.ch](http://www.alpha-online.ch)

# Schuss von der Kanzel

## Wirtschaften aus der Perspektive der Betroffenen

von Prof. Helmut Kaiser (\*)

Das Ziel der Lebensdienlichkeit als Grundlage allen Wirtschaftens bringt die Lebenssituation und Lebenslage der Menschen ins Blickfeld. Diese lebensweltliche Perspektive als eine Perspektive der Betroffenheit führt zu wahrhaftigen Einsichten: In der Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland «Gemeinwohl und Eigennutz» (1991) wird die Marktwirtschaft auf der einen Seite als Erfolgsmodell gewürdigt. Gleichzeitig wird folgende Aussage in Bezug auf den berechtigten Anspruch aller auf die Reichtümer der Erde gemacht: «Freilich wächst zugleich die Einsicht, dass die Erde, ökologisch betrachtet, eine Ausdehnung der Lebensverhältnisse in den Industrieländern auf die ganze Welt nicht zu tragen vermag: Im globalen Massstab sind weder der Energie- und Ressourcenverbrauch noch der Schadstoffausstoss in den Industrieländern schöpfungsverträglich. Um so dringlicher stellt sich angesichts der Ungleichheit der gegenwärtigen Lebensverhältnisse die Frage der sozialen Gerechtigkeit.» Das meint: Eine Universalisierung der aktuellen Gestalt der Marktwirtschaft darf nicht sein, weil durch eine Ausdehnung der industriellen Lebensverhältnisse ein ökologischer Kollaps eintreten würde. Konkret: Falls allein China mit seiner Bevölkerung von über einer Milliarde den Lebensstandard der westlichen Industrieländer erreichen wollte, wäre dies die ökologische Katastrophe. Zugleich wird in Beziehung auf diese Tatsache festgehalten, dass aus der Perspektive der Menschen zum Beispiel in der Dritten Welt enorme lebensfeindliche und lebenszerstörende Ungleichheiten in den Lebensverhältnissen bestehen. Wirtschaftliches Handeln und wirtschaftliche Systeme sind konsequent aus der Perspektive der Betroffenen zu betrachten:

Betroffene sind Menschen mit ihren Familien, die Millionen Arbeitslose oder die zunehmende Zahl an working poors bei uns, also Menschen, die wohl Arbeit haben, deren Einkommen jedoch völlig unzureichend für ein «normales» Leben ist. Mögen Konzerne immer neue Gewinnrekorde vermelden, ihre Angestellten zittern vor der nächsten Fusion und der nächsten Rationalisierung.

Betroffene sind die Menschen in den Ländern der Dritten Welt, welche den Markt als lebensfeindlich und lebenszerstörend erfahren, denen z.B. Aids-Medikamente vorenthalten werden, die an Hunger und Krankheit, das heisst an Ungerechtigkeit sterben. Mögen die Finanzmärkte immer schneller Billionen um den Erdball zirkulieren lassen, mehr als eine Milliarde Menschen lebt weiter von weniger als einem Dollar am Tag.

Mögen Handelsabkommen einen immer globaleren Warenaustausch ermöglichen, die Zusammenarbeit mit dem Ziel der Verhinderung einer Klimakatastrophe bleibt in für das Klima irrelevanten Ansätzen stecken.

Die Optik der Betroffenen ist die spezielle Sichtweise einer Wirtschaftsethik, die den Menschen im Kontext der Natur in den Mittelpunkt stellt. Es geht um den Einzelnen, es geht um Bedürfnisse und nicht um einen abstrakten Bedarf, es geht um reale Freiheit und nicht bloss um Tauschfreiheit; es geht um Gerechtigkeit statt blosser Pareto-Effizienz, um Recht statt um Macht, es geht um Lebensfülle und nicht bloss um die quantitative Steigerung materieller Lebensmöglichkeiten. Eben – um die Perspektive der Betroffenen!

(\*) Helmut Kaiser hat einen Lehrauftrag für Sozial- und Wirtschaftsethik an der Universität Zürich (helmut.kaiser@spiez.ch). In dieser Rubrik schreiben Wirtschaftsethiker aus Wissenschaft und Praxis zu frei gewählten Themen.

## Finanzdienstleistung/Banken/Versicherungen

# KISTLER

measure. analyze. innovate.

Weltweit ist die Lösung von Mess- und Überwachungsaufgaben unsere Herausforderung. Für den stetig wachsenden Heimmarkt suchen wir den

Meine Bank