

Neues Karrieremuster: die Second Career

Klassische Laufbahnmuster werden seltener, dafür starten immer mehr – vor allem ältere – Arbeitnehmende Karrieren der anderen Art. Beruf, Bildung und Freizeit überschneiden sich zunehmend – und das ist erst der Anfang.

Immer häufiger geben Arbeitnehmende zwischen 50 und 65 ihre angestammte Arbeitsstelle oder sogar ihren Beruf auf. Sei es, dass sie aufgrund von Firmenumstrukturierungen frühzeitig in Pension gehen oder eine neue Stelle suchen müssen, sei es, dass sie sich selbständig machen und ein eigenes Unternehmen gründen. Daraus resultiert ein neues Karrieremuster: die *Second Career*. An sich nichts Neues. Schon immer gab es Berufszweige mit einem hohen Bedarf an frischem Blut. Bekanntes Beispiel ist der Spitzensport. Neu hingegen sind die Breitenwirkung des Phänomens und die betroffene Alterskohorte. Ob freiwillig oder nicht, je länger je mehr sehen sich – vorwiegend männliche – Arbeitnehmende zwischen 50 und 65 dazu veranlasst, ihr Leben kurz vor dem Ruhestand einschneidend zu verändern.

Die Gründe dafür sind vielfältig und hängen mit den beiden grossen gesamtgesellschaftlichen Trends zusammen, die nicht nur die Berufsbiographie, sondern den Lebenslauf als Ganzes einschneidend verändern: Flexibilisierung und Individualisierung. Das Phänomen der *Second Career* ist die Speerspitze dieser Veränderungen in unseren Biographien, die angesichts der auf uns zurollenden «Age Wave» von grösster Bedeutung ist.

Die neuen Lebensläufe

«Kind gründen», «Beruf bauen», «Firma zeugen», «Haus lernen»: Die Gestaltung unserer Lebensläufe gerät zunehmend aus den Fugen. Am Ende des Jahrtau-

sends ist die klassische und klassisch geplante Laufbahn am zerbröckeln.

Die herkömmliche Dreiteilung Schule/Berufsbildung – Erwerbsleben – Ruhestand ist dem Zwang zur permanenten Weiterbildung gewichen.

Die Arbeitsbiographie franst an beiden Enden aus, und die Entwicklungen sind höchst widersprüchlich. Während in den Vereinigten Staaten eine Tendenz zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit festzustellen ist, lassen sich die Europäer immer früher pensionieren. Auch am anderen Ende der Arbeitsbiographie, beim Eintritt ins Erwerbsleben, sind wir mit neuen Entwicklungen konfrontiert: Einerseits werden die Ausbildungszeiten immer länger, andererseits gründen immer mehr Jugendliche ihr erstes Unternehmen, während sie noch in der Ausbildung stehen und werden so zu – teilweise noch minderjährigen – Jungunternehmern im wahrsten Sinn des Wortes.

Im letzten Jahrhundert entstanden Tausende von erlernbaren und zertifizierbaren Berufen, mit denen man sich in ein geordnetes Berufsleben einreichte. Berufe gibt es immer noch. Aber heutzutage sind sie weder Garantien für eine verlässliche Eingliederung ins Erwerbsleben, noch gibt es eine Sicherheit, einen gewählten Beruf ein Leben lang ausüben zu können. Wie wir schon vor längerem den festen Arbeitsplatz verabschiedet haben, werden wir auch vom lebenslangen Arbeitsplatz Abschied nehmen müssen, denn dafür gibt es

schlicht keine Garantie mehr – weder in der Privatwirtschaft noch beim Staat. Was ist geschehen, und wie kann man sich darauf einrichten?

Verflüssigung und Deregulierung

Die gesamte Erwerbssphäre befindet sich in einer neuartigen und auch angstmachenden Verflüssigung. Alles ist beweglich geworden, nicht nur die Büromöbel. Ob man diesen Prozess Deregulierung oder Flexibilisierung nennt, seine Anzeichen sind *Fluktuation* und *Volatilität*, das heisst unvorhersehbaren Schwankungen unterliegende Beschäftigung, immer schnelleres Verschwinden von alten und Entstehen neuer Berufe, Auflösung der überkommenen Unterscheidung von Selbständigkeit und Unselbständigkeit.

Auch die Unternehmen sind, wie es im Internet-Jargon heisst, ständig «under construction».

Indikatoren sind steigende Quoten von Konkursen und Betriebsschliessungen, aber auch zunehmende Zahlen von Existenzgründungen. Darüber hinaus werden – keineswegs nur von den Global Players – andauernd Allianzen und Fusionen realisiert, werden Geschäftsfelder outsourced, Spin offs und Profit Centers gebildet und Konglomerate gestückelt. Schliesslich wölbt sich über der alten Ökonomie eine neuen Spielregeln folgende «New Economy»: Diese schafft zwar einerseits massenhaft Beschäftigungsmöglichkeiten und Nischen für Selbstunternehmer. Andererseits aber lösen Virtualisierung und Computerisierung die überkommenen Vorstellungen von Beruf und Arbeit vollends auf und produzieren bei Teilen der Erwerbstätigen zusätzlich Angst, nicht mehr mitzukommen. Der Abschied von der



Dr. Peter Gross

Der Autor war von 1979 bis 1989 Professor für Soziologie an der Universität Bamberg und lehrt seither an der Universität St. Gallen (HSG). 1994 erschien in der Edition Suhrkamp sein mittlerweile zum Standard gewordenes Buch «Die Multioptionsgesellschaft»; sein neuestes Werk, «Ich-Jagd», erschien 1999 im gleichen Verlag.

«monogamen» Arbeit, der Abschied also von der Vorstellung eines lebenslang ausgeübten Berufes an einem Lebensarbeitsplatz, spiegelt jene teils begrüßten und gefeierten, teils beklagten und verwünschten gesellschaftlichen Megatrends, von denen andauernd die Rede ist: Individualisierung und Vereinzelung, Auflösung von Traditionen und Werten, Optionenvielfalt.

Die neuen Aussteiger

Dieser Flexibilisierungsprozess führt zu einer *Deregulierung überkommener Vor-*

stellungen von Beruf und Arbeit. Man muss Abschied nehmen von der monogamen Arbeit, also von der Vorstellung, man könne den erlernten Beruf ein Leben lang auf einer und der gleichen Vollzeitstelle ausüben. Ältere Arbeitnehmer bekommen die Konsequenzen von Veränderungen in der Arbeitswelt am schärfsten zu spüren, denn sie sind noch dem überkommenen Bild der Erwerbsfähigkeit verpflichtet. Die Bewältigung des nicht mehr Gebrauchtwerdens ist oft langwierig und schmerzhaft, der erfolgreiche Neustart keineswegs garantiert. Nur zu oft wird das betriebliche Angebot einer Outplacement-Beratung als Affront und nicht als Chance empfunden. Wer wird schon mit 57 und 35jähriger Berufserfahrung freiwillig Lebensunternehmer? Neben dem drohenden Gesichtsverlust haben viele Betroffene auch berechtigte Ängste vor finanziellen Einbussen.

Aber es gibt auch Arbeitnehmende, welche die Veränderungen der globalisierten Arbeitswelt akzeptieren und sich für neue Arbeits- und Lebensformen entscheiden. Es versteht sich von selbst, dass dies meist Leute sind, die sich den Ausstieg aus der bis anhin gängigen Berufsbiographie auch leisten können, sprich Mitglieder des oberen Kaders. In einem gewissen Sinne könnte man hier von einer Demokratisierung des Aussteigerprinzips sprechen. Ihre Motivationen sind vielfältig: sei es aus ethischen Gründen, aus Müdigkeit, weil sie nicht loslassen können oder wollen, weil sie noch einmal etwas Neues wagen oder ihr Hobby (endlich) zum Beruf machen wollen. Aber der Grundtenor ist stets derselbe: Top-Manager, die frühzeitig den Job quittieren, wollen sich nicht länger den Arbeitsbedingungen



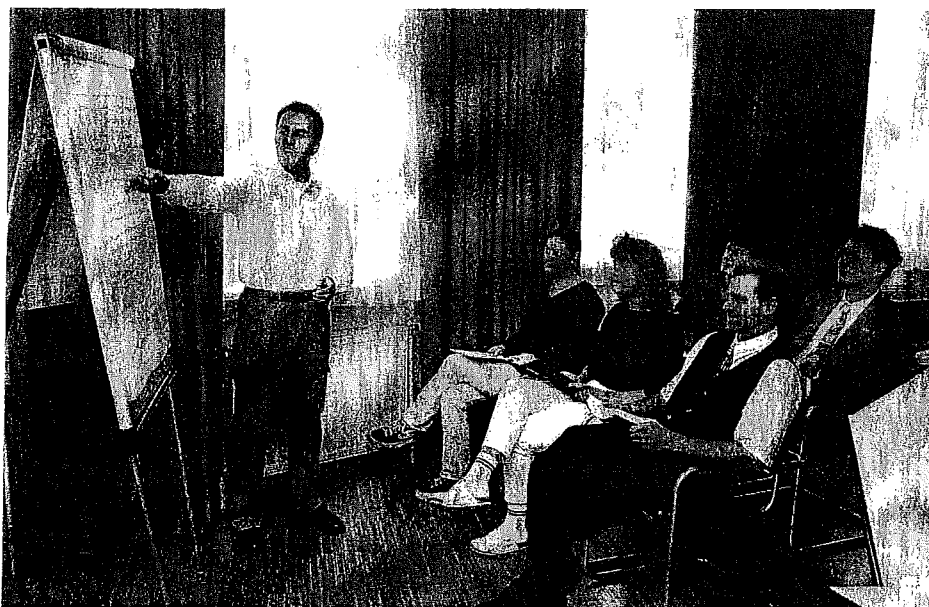
Basil Rogger

Der Autor studierte Philosophie, Psychologie und Pädagogik an den Universitäten Zürich und Bern. 1991 bis 2000 arbeitete er in verschiedenen Projekten des schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung. Seit 1998 arbeitet er als Researcher am GDI in Rüschlikon/Zürich (Bereiche Konsum, Kultur und Gesellschaft).

in den Führungsetagen aussetzen. Ihr finanzielles Polster erlaubt ihnen, den Ausstieg notfalls aus eigener Tasche zu bezahlen, und so beginnen sie, bewusst Alternativen zu den erhöhten Leistungsanforderungen, dichteren Kontrollen, überlangen Arbeitszeiten usw. zu suchen.

Die Absage von gestandenen Managern an ständig zunehmende Berufsanforderungen ist auch die Konsequenz des inzwischen wieder abebbenden Jugendlichkeitskultes und der Senioren-diskriminierung. Immer mehr Firmen

Bild: E.J. Wodicka



Die herkömmliche Dreiteilung Schule/Berufsbildung – Erwerbsleben – Ruhestand ist dem Zwang zur permanenten Weiterbildung gewichen.

bekommen die negativen Folgen der all- zu exzessiv eingesetzten Altersguillotine schmerzhaft zu spüren:

Das Wissen, die Erfahrung und das Beziehungsnetz ihrer langjährigen Mitarbeiter beginnen ihnen zu fehlen. VEPs (very experienced persons) sind wieder gefragt, und in den Personalabteilungen macht sich die Erkenntnis breit, dass dem wertvollen Humankapital über 55 wieder mit etwas mehr Fingerspitzengefühl begegnet werden muss.

Vom Arbeitnehmer zum Arbeitsunternehmer

Wie können sich die Erwerbstätigen, wo und wie und in welcher Position sie immer tätig sind, gegen ihre eigene ungewisse Erwerbszukunft absichern und zukunftsfähig machen? Eröffnet die gegenwärtige Erwerbssphäre mit ihren neuen Operationsräumen auch neue Chancen? Gegen dieses Risiko, dass nicht eintrifft, was bei der Berufs-

wahl oder der Wahl des Arbeitsplatzes angenommen wurde, kann man sich versichern. Man hält Alternativen in Reserve, man entwickelt Revisionspotential, man hält verschiedene Trümpfe in der Hand. Die Ungewissheit über das, was kommt, eröffnet aber auch Chancen. Die sogenannte New Economy, insbesondere die Internetfirmen, eröffnen neue und ungeahnte Möglichkeiten, und die Globalisierung erschliesst neue Operationsräume. Es ist, als ob man plötzlich auf dem Meer und nicht mehr in der Badewanne surfen könnte. Aber je weiter und offener der Ozean, desto kräftiger sind die Wellen. Vor denen kann man sich nicht nur in acht nehmen, sondern man kann sie auch ausnützen. Ganz in diesem Sinne muss sich nicht nur der Unternehmer, sondern auch der Arbeitnehmer heute und morgen verhalten. Er muss zum Arbeitsunternehmer werden. Er muss sich gegen die Risiken der modernen, beweglichen

und schwer einschätzbaren Erwerbswirtschaft absichern und gleichzeitig versuchen, die neuen Spielräume, die sie bietet, zu nutzen. Wie?

Die Begriffe, mit denen in diesem Zusammenhang argumentiert wird, sind Projektarbeit, Portfoliowork, firmenübergreifende Job-Rotation, Wissensmanagement, Telework, Selbstkompetenz. Auf den einfachsten Nenner gebracht, handelt es sich bei allen neuen Vorstellungen von Arbeit in der Zukunft um Überlegungen, die ein aktives Arbeitsmarktsubjekt einem defensiven und abgesicherten Arbeitsmarktobjekt vorziehen. Nichts anderes meint der Ausdruck Arbeitsunternehmer. Nicht nur Unternehmer, sondern auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen versuchen, in Geschäftsfeldern oder Nutzenpotentialen zu denken, und zwar entlang der Erwerbsbiographie oder, was Freude an Abwechslung und Neuem voraussetzt, als gleichzeitige Ausübung unterschiedlicher Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz oder als Ausübung gleicher oder ähnlicher Tätigkeiten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen bei unterschiedlichen Kunden, seien es Unternehmen oder Konsumenten.

So neu ist die Idee nicht. Bauern haben häufig einen Zweitberuf. Professoren üben ein Wirtschaftsmandat aus und sind noch unternehmerisch tätig. Bis zu einem gewissen Grad lassen sich die überkommenen freien Berufe auch als Portfolioworker bezeichnen. Etwa der freie Journalist, der entweder verschiedene Printmedien bedient oder die gleichen Reportagen Print- und elektronischen Medien anbietet. Oder der Anwalt, der gleichzeitig eine Professur innehat und daneben als Weinbauer einen Betrieb führt, dessen Produktion über

Warum immer mehr Menschen über 50 eine neue Karriere starten.

Tagung für Personalfachleute und Interessierte.

Donnerstag, 7. September 2000,
Gottlieb Duttweiler Institut
Rüschlikon/Zürich.

Detaillierte Informationen unter:
www.gdi.ch
basil.rogger@gdi.ch
Tel. 01/724 62 03

den Eigengebrauch hinausgeht. Dass mit dieser Entwicklung die Grenzen zwischen Selbständigkeit und Unselbständigkeit unscharf werden, versteht sich. Die sogenannten Werkstudenten sind ebenfalls Portfolioworker, insofern sie Studium und Erwerbstätigkeit produktiv zu verzahnen suchen. Mit diesem Konzept wird das «Klumpenrisiko» einer Vollzeitanstellung vermieden. Durch Mehrberuflichkeit und kluge Diversifizierung wird auch das Risiko des Niedergangs einer ganzen Branche vermieden.

Fundament und Firmament

Das Phänomen der Second Career (oder auch einer dritten, vierten Karriere) erscheint derzeit besonders relevant und zeitgemäss.

Second Career wird sich weiter verbreiten und demokratisieren. Zwei Karrieren werden möglicherweise bald nicht mehr genügen, um einen Lebensunterhalt zu bestreiten. Die Trennung von Arbeit, Bildung und Freizeit wird schliesslich in noch weiter gehendem Masse aufgehoben werden.

Eine entsprechende Redefinition von Beruf und Arbeit in der modernen Ge-

sellschaft wird erst zögerlich gewagt, obwohl die faktische Entwicklung rasch in diese Richtung fortschreitet. Es wäre wichtig, nicht nur über eine Statistik der Nebenerwerbstätigkeiten zu verfügen, sondern die Erst-, Zweit-, Dritt-, Viert-Tätigkeiten zu erheben, seien es jene, die simultan, seien es jene, die sukzessive ausgeübt werden. Ausserdem würde es der verbissenen Diskussion über die Schwarzarbeit in der Old Economy nicht nur gut tun, wenn man sich deren Kontrollierbarkeit in der New Economy vorstellt, sondern auch wenn man die «Economie Souterraine» einmal unter dem Aspekt des Erwerbs neuer Qualifikationen und des Ausprobierens neuer Geschäftsfelder betrachtete. Selbverständlich verlangt eine Integration von Erwerbstätigkeiten im Arbeitsunternehmen der Zukunft, insbesondere bei Teleworkern, auch ein Überdenken der Verzahnung mit Haushalt, Familie und Freizeit.

In einer Zeit, wo die strenge Rollentrennung von Mann und Frau aufgegeben wird, und gebrochene Karrieren normal werden, wird das Leben zu einem Unternehmen, das aktiver Planung und intelligenter Strategien bedarf. Damit das gelingt, ist es notwendig, ein ordnungspolitisch festes Fundament unter Beteiligung der Unternehmen zu zimmern. Denkbar wäre etwa die Bildung von Unternehmenspools, in denen das Arbeitsunternehmertum durch zwischenbetriebliche Jobrotation gefördert würde. Aufzubauen wäre eine Art Intercompany Identity von Unternehmenspools, innerhalb derer Arbeitsunternehmer eine andere Sicherheit geniessen würden als gegenüber einer einzelnen Firma. Jedenfalls: Die moderne Gesellschaft verlangt mehr als je eine aktive Gestal-

tung der Zukunft. Diese kann nur gelingen, wenn sich alle gesellschaftlichen Kräfte, die arbeitsunternehmerisch Erwerbstätigen, die Unternehmen und das Management, die Arbeitgeber, die Arbeitnehmerverbände und die Politik «unternehmerisch» daran beteiligen – nicht nur, aber vor allem auch in bezug auf die Second Career.

Peter Gross/Basil Rogger

Literatur

Peter Gross: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main 1994 (7. Aufl. 1999).

ders.: Abschied von der monogamen Arbeit. In: GDI-Impuls 3/95.

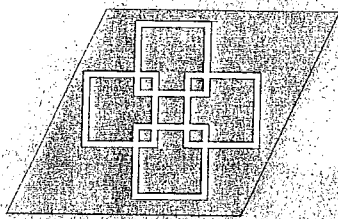
ders.: Jobholder-Value und Portfolio-Work. Die Neuerfindung der Arbeit. In: Geiser, Thomas, Hans Schmid, Emil Walter-Busch (Hg.): Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts. Bern: Haupt 1998.

Charles Handy: Ohne Gewähr. Abschied von der Sicherheit – mit dem Risiko leben lernen. München 1999.

Martin Heller: Senioren an die Arbeit! In: NZZ Folio, Januar 2000, S. 51-56.

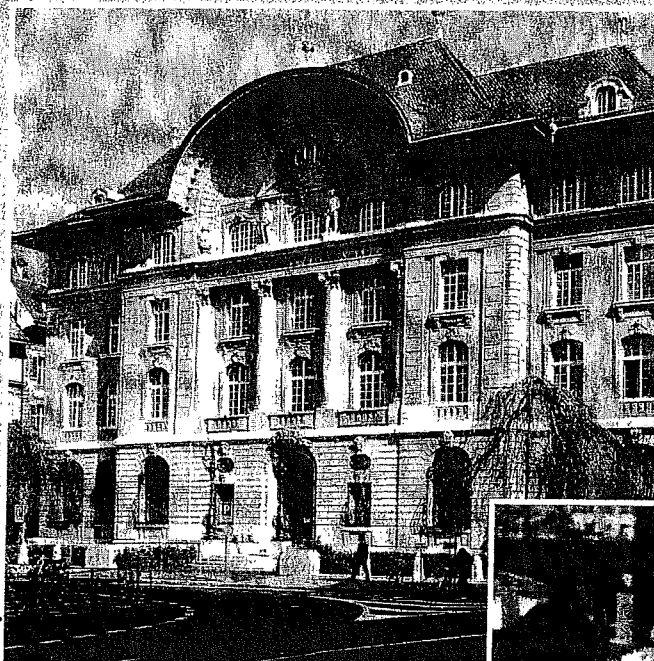
Christian Lutz: Leben und arbeiten in der Zukunft. München 1995.

Peter Wippermann: Flexisten – Helden der Zukunft. Der Arbeitsmarkt fordert neue Lebensentwürfe. In: GDI-Impuls 1999, Heft 2.

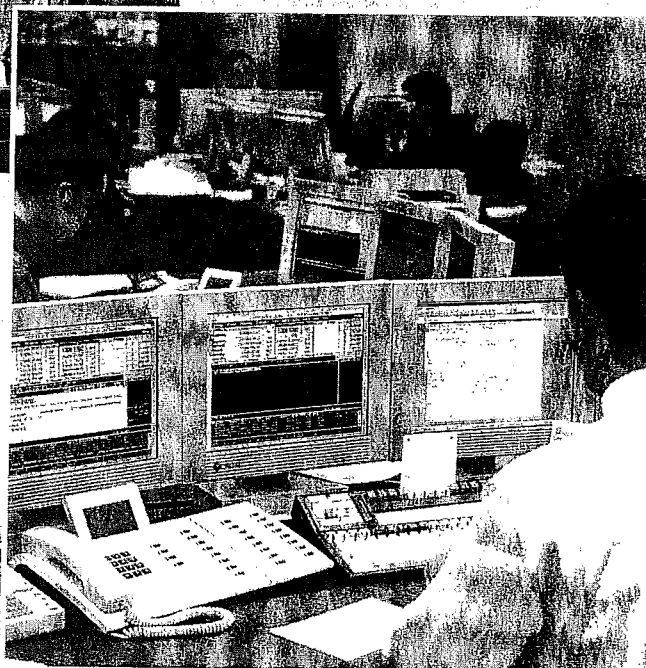


SCHWEIZER ARBEITGEBER EMPLOYEUR SUISSE IMPRENDITORE SVIZZERO

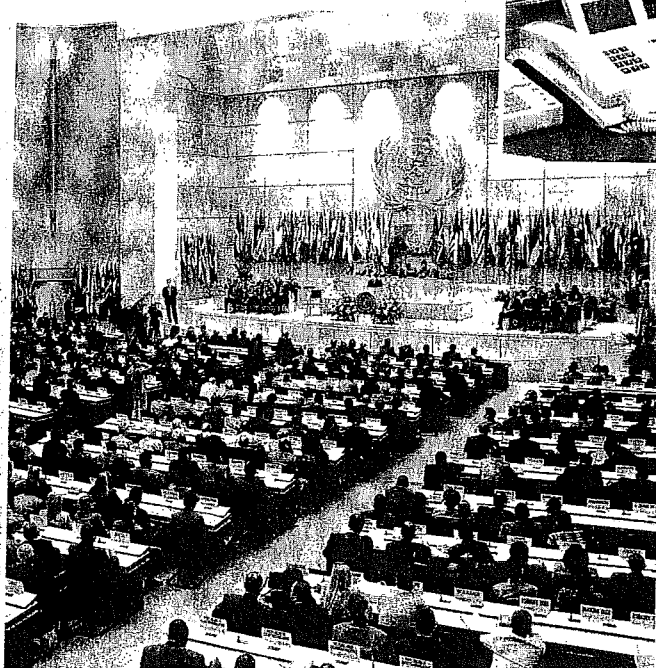
Nr. 18
31. August 2000



Finanzplatz Schweiz
Die Banken ...



... und ihre
Risikofinanzierung



OIT
La 88^e Conférence
internationale
du Travail (I)

Gastkommentar	799	Prof. Dr. Bruno Gehrig Transparenz – Optimierung, nicht Maximierung
Das Thema		Finanzplatz Schweiz
	800	□ Paul Hasenfratz, Zürcher Kantonalbank Venture Capital für KMU
	805	□ Otto Ineichen, OTTO'S AG Spaltet das Kapital unsere Wirtschaft und Gesellschaft?
Schweizerischer Arbeitgeberverband	807	Volksinitiative «für eine Regelung der Zuwanderung» 18%-Initiative – ein Foul gegen die Wirtschaft
Jungunternehmer	808	«NewValue» für Anleger und Schweizer Jungunternehmen
Karriereplanung	810	Flexibilisierung und Individualisierung Neues Karrieremuster: die Second Career
Neue Medien	814	3. Ittinger Mediengespräch Eine Schweizer Charta für das E-Zeitalter
Arbeitsrecht	817	Arbeitsrechtliche Umschau Konkurrenzverbot nach Vertragsauflösung
Service	822	□ Index □ Impressum (3. Umschlagseite)

Sommaire

Opinions	823	Bruno Gehrig La transparence optimale est préférable à la transparence maximale
Point de mire	824	Alexandre Plassard La 88^e Conférence internationale du Travail (I)
Union patronale	828	Votation fédérale du 24 septembre 2000 Initiative des 18 %: un coup bas contre l'économie
Banques	829	Paul Hasenfratz (ZKB) Capital-risque pour les PME
Droit du travail	834	Urs Meyer «Plus de tricherie par le biais des heures supplémentaires»
Sécurité sociale	836	Blaise Matthey 4^e révision de l'AI: un projet qui suscite de sérieuses réserves de la part des employeurs
Energie	838	Florent Roduit Non aux taxations supplémentaires de l'énergie

Titelbilder:
SNB
E.J. Wodicka
BIT