

Der Portfolio-Worker kommt

Wirtschaftswissenschaftler Peter Lorenz über den Wandel in der Arbeitswelt: Statt Jobsicherheit Employability, statt einer Vollzeitstelle mehrere Teilzeit-Tätigkeiten als Portfolio-Worker in verschiedenen Unternehmen. Die Arbeitgeber wiederum fördern die Beschäftigungs- und Marktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden.

Wohl niemand glaubt mehr, seine Stelle bis zur Pensionierung auf sicher zu haben. Zurzeit sind 143 672 Männer und Frauen in der Schweiz ohne Arbeit, und über ein Ende der Rezession wird höchstens spekuliert. Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? Wenn selbst eine gute Ausbildung alleine nicht mehr ausreicht, wer hat dann überhaupt noch eine Chance? Peter Lorenz, lic. oec. HSG, Berater und Projektmanager am Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen (IGW-HSG), über einen neuen Begriff in der globalen Arbeitswelt: Employability.

Herr Lorenz, was versteht man unter Employability?

Lorenz: Der Begriff ist aus dem englischen Adjektiv «employable» entstanden, was in diesem Zusammenhang so viel heisst wie arbeitsfähig, anstellbar. Employability wird mit Arbeitsmarkt- oder Beschäftigungsfähigkeit übersetzt. Anders formuliert: Es geht darum, dass sich Arbeitnehmerinnen und -nehmer zunehmend selbst darum kümmern müssen, in der heutigen Arbeitswelt jobfähig zu bleiben. Der Begriff ist Mitte der 90er-Jahre in der Arbeitswissenschaft im Zusammenhang mit dem Boom in der Informations-/Kommunikationstechnologie im angloamerikanischen Raum entstanden.

Sie sprechen von «jobfähig bleiben» – eine gute Ausbildung alleine genügt demnach nicht mehr?

Lorenz: Nein, auf keinen Fall. Die Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt hängt heute von gänzlich anderen Bedingungen ab – im

Gegensatz zu vor zehn, zwanzig Jahren, als man den einmal gelernten Beruf in derselben Firma bis zur Pensionierung ausüben konnte. Der Wert der eigenen Arbeitskraft darf nicht mehr statisch, sondern muss als Prozess betrachtet werden. Die digitalisierte Wirtschaft vernetzt sich, es sind neue Formen der Zusammenarbeit entstanden. Um an der Globalisierung teilnehmen zu können, sind viele Unternehmen gezwungen, ihre Arbeitsplätze zu verlagern, um mit der internationalen Konkurrenz mithalten.

Welche Auswirkungen hat dieser Wandel auf unsere Arbeitsplätze?

Lorenz: Im herkömmlichen Beschäftigungsverständnis spezialisierte sich ein Unternehmen auf ausgewählte Geschäftsfelder, was wiederum Mitarbeitende mit Fachwissen verlangte. Ein garantierter Arbeitsplatz zahlte sich für beide Seiten aus: für die Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber in Loyalität verbunden waren, und für die Firma, deren Investitionen in diese geschätzte Spezialisierung als lohnenswert erschienen. Heutzutage verändern sich die Märkte und Branchen so schnell, dass das vorhandene Spezialwissen in immer kürzeren Zeitabständen an Bedeutung verliert. Die Folgen sind bekannt: Fusionen, Restrukturierungen, Massenentlassungen. Den Vertrag «Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität» gibt es nicht mehr.

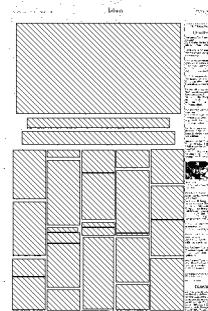
Was braucht es, um am Ball zu bleiben?

Lorenz: Mitarbeitende mit einer klassischen Berufsausbildung haben es immer schwerer. Damit ein Unternehmen flexibel auf die

Anforderungen des Marktes reagieren kann, benötigt es Männer und Frauen, die gleichzeitig mehrere verschiedene Aufgaben und Funktionen übernehmen können. Das hat zur Folge, dass Hierarchien im herkömmlichen Sinn abgeschafft und statt der Einzelarbeit eines Spezialisten nun Teams gebildet werden, die abteilungsübergreifende Projekte bearbeiten. Nebst einer guten Grundausbildung sind daher zusätzliche Fähigkeiten nötig, um verschiedenartig einsetzbar zu sein. Der persönliche Arbeitsplatz wird abgeschafft.

Statt dem angestammten Beruf gibt es also verschiedene Tätigkeitsgebiete?

Lorenz: An die Stelle von strikt eingegrenzten Berufstätigkeiten treten so genannt multiple Jobs. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter verfügt über ein Portfolio an Tätigkeiten und macht, was er am besten kann und am liebsten tut. Von den Arbeitskräften wird erwartet, dass sie gleichzeitig mehrere und verschiedene Funktionen innehaben. Vollzeit-Arbeitsplätze sind auf dem Rückzug, es gibt auch keinen traditionellen Zyklus im Arbeitsleben



mehr wie Ausbildungsphase – Erwerbszeit – Pensionierung. Die Berufslaufbahn verläuft mit Brüchen, Pausen, man muss sich ständig neu orientieren und verweilt nur kürzere Zeit in einem Unternehmen. Die Grenzen zwischen Beruf, Familie und Freizeit verwischen: Da gibt es Nebenbeschäftigung, Zeitanstellung, selbständigen Erwerb, aber auch erwerbsfreie Zeiten, in denen man sich der Familie widmen kann. Auch der Ausstieg aus dem Erwerbsleben kann individuell gewählt werden. Ein Arbeitnehmer wird im eigentlichen Sinne zum Lebens-Unternehmer.

Diese neue Arbeitsformen sind mit Vor- und Nachteilen verbunden...

Lorenz: Die positiven Folgen sind eine grössere Chancenvielfalt und Freiheit, eine geringere Bindung zum Arbeitgeber, ein flexibleres Ein- und Aussteigen als bisher. Die negativen: keine Arbeitsplatzsicherheit, keine lebenslange Stellung, statt Routine Abwechslung, was aber auch von Vorteil sein kann.

Was kann der Einzelne tun, um den veränderten Anforderungen zu genügen?

Lorenz: Indem er sich bewusst wird, dass die eigene Qualifikation zur Lebensaufgabe wird. Er muss sich stetig weiterbilden, seine Kompetenzen und Fähigkeiten laufend erweitern. Arbeitswissenschaftler sprechen von den so genannten Advanced General Skills: Das sind einerseits funktionsübergreifende Qualifikationen wie Erfahrungswissen – sich in der Arbeitswelt orientieren können, autodidaktische Fähigkeiten, Lösungsfähigkeit –, Allgemeinwissen – Zusammenhänge kennen, Sprachen, EDV-Kenntnisse, breite Allgemeinbildung – sowie als Drittes die Arbeitsstufen. Denn Pünktlichkeit, Integration, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit und Loyalität sind nach

wie vor gefragt.

Wer im Projektteam arbeitet, benötigt weitere Kompetenzen...

Lorenz: Schlüsselqualifikationen wie Selbstkompetenz, Sozial- und Methodenkompetenz werden an Bedeutung zunehmen. Ausser Team und Kommunikationsfähigkeit ist auch die Selbstvermarktung äusserst wichtig – man muss sich ja um verschiedene Auftraggeber kümmern –, selbständiges Denken und Handeln sind wichtig, Initiative, Durchsetzungsvermögen und Kenntnisse über Methoden, Verfahren, Projektmanagement und dergleichen.

Es macht den Anschein, dass nur die Arbeitnehmer in die Pflicht genommen werden. Was ist die Aufgabe der Unternehmen?

Lorenz: Damit sich die Arbeitgeber ans dynamische Umfeld anpassen können, müssen sie von der Förderung rein firmenspezifischer Fähigkeiten wegkommen – einerseits, damit sie attraktiv für Portfolio-Worker sind, andererseits, um die Position ihres Betriebs im Markt zu stärken. Aus diesem Grunde müssen die Unternehmen dafür besorgt sein, ihre Mitarbeitenden bei der Weiterbildung – vor allem in Bezug auf die Schlüsselqualifikationen – zu unterstützen, und flexible Arbeitsbedingungen bieten: Ich denke da an Temporärstellen, Jahreszeitarbeiter, breite Einsatzmöglichkeiten, Job-Rotation usw. *Für unqualifiziertere Arbeitskräfte wird es demnach keinen Platz mehr geben?*

Lorenz: Eher weniger, wenn auch ein Unternehmen nicht nur Portfolio-Worker einstellen kann. Eine erfolgreiche Anpassung an sich rasch ändernde Bedingungen setzt voraus, dass ein Unternehmen aus einer Kern- und einer Randbelegschaft besteht. Die Erstere sichert die langfristige Stabilität und die Lebens- und

Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. In dieser Gruppe sind auch unqualifiziertere Arbeitnehmer angestellt, doch auch sie müssen sich weiterbilden. Die Randbelegschaft besteht aus den Portfolio-Workern, dank deren Fähigkeiten der Arbeitgeber rasch auf die sich ändernden Marktbedürfnisse reagieren kann. Mit ihren befristeten Arbeitsverträgen oder Teilzeitarbeitsstellen erhält sich die Firma die notwendige Flexibilität.

In Zusammenhang mit Employability befürchten Kritiker eine Entsolidarisierung zwischen den Mitarbeitenden. Haben nur «Ellböglern» eine Chance?

Lorenz: Abgesehen davon, dass es solche Leute schon immer gegeben hat, bin ich der Auffassung, dass sich das «Ellböglern» eher auf den Arbeitsmarkt beschränken wird. Allenfalls werden sich die Mitarbeitenden künftig eher mit ihren Kompetenzen bemerkbar machen als durch Mobbing oder mit unfairen Machenschaften.

Interview: Sybil Jacoby

www.igw.unisg.ch
Literatur: R. Lombriser/H. Uepping: Employability statt Jobsicherheit, Luchterhand-Verlag, 2001 (78.–)

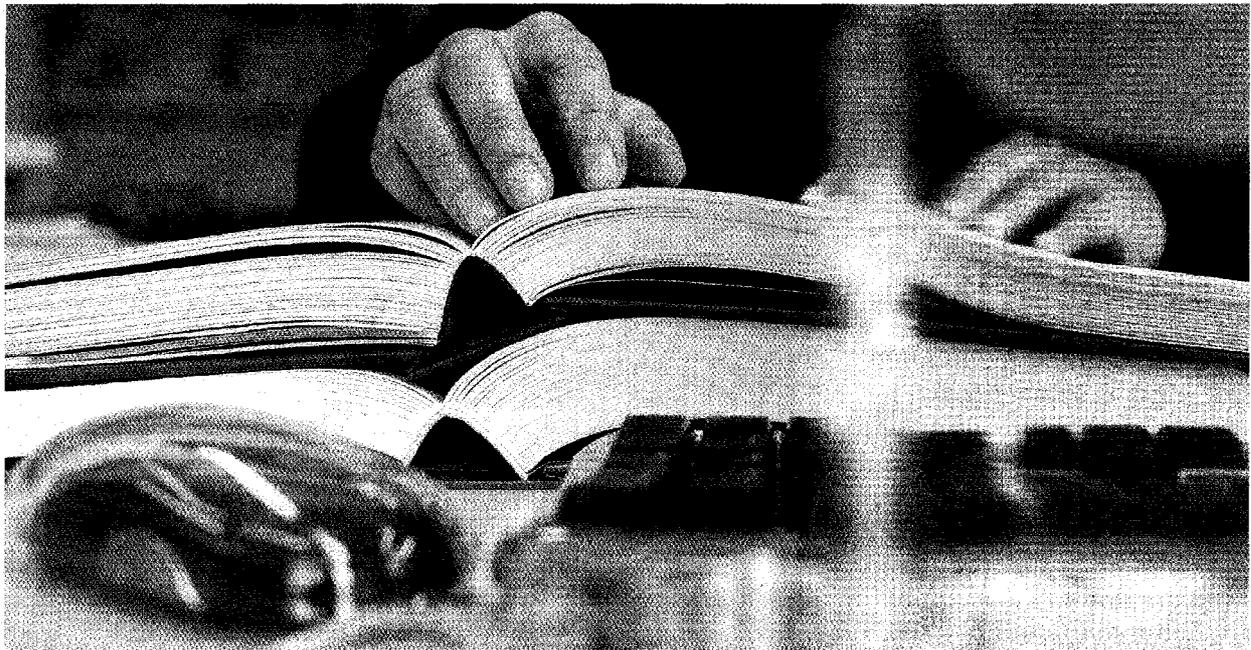
PERSON



Peter Lorenz

bezeichnet sich selbst als Portfolio-Worker. Einerseits ist er als Projektmanager am Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft der Universität St. Gallen (IGW-HSG) tätig. Seine Schwerpunkte sind Beratung und Schulung/Weiterbildung. Zudem hat er einen Auftrag als Dozent an der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziales in St. Gallen. Seit 2001 ist er verantwortlicher Leiter des Fachstudiums Dienstleistungsmanagement an der FHS.

Lieferschein Nr.: 1893549 Medien Nr.: 1204 Medienausgabe Nr.: 805444 Objekt Nr.: 9670388 Subobjekt Nr.: 3 Lektoren Nr.: 377009 Treffer Nr.: 14001812



In der globalen Arbeitswelt ist lebenslanges Lernen eine unabdingbare Voraussetzung, um weiterhin qualifiziert zu sein.

Bild: Archiv/Ursula Häni