

Hans-Peter Fischer

Lernen für die Karriere oder für lebenslange Beschäftigungsfähigkeit?

Eine Lernagenda für Portfolioworker

„Sieger brauchen vor Beginn einer Periode gestörten Gleichgewichtst völlig andere Eigenschaften als nach einer solchen Periode.“

„Ohne sichtbares Scheitern gibt es meistens auch keine Öffnung in den Köpfen. Erst wenn der Mensch an einer bestimmten Sache gescheitert ist, öffnet sich ihm auch ein neues Verständnis, und er versucht, neue Wege zu ergründen.“

Lester C. Thurow

1. Der Erfahrungshintergrund

„Eine Person ist nur so gut wie die letzten zwei bis vier Aufgaben.“

Mit dieser Position versucht der renommierte englische Managementvordenker Charles Handy aufzurütteln. Je nach Gruppe, die sich angesprochen fühlt, löst diese Aussage unterschiedliches aus. Ein Personalverantwortlicher überdenkt seine letzten Auswahlentscheidungen. Eine Führungskraft denkt an die Mitarbeiter eines Projektes, mit dem er für einige Wochen zusätzlich beauftragt wurde. Eine aufstiegsorientierte Nachwuchskraft sagt sich: „Klar, ich bin ja bei den aktuellen Aufgabenstellungen dabei.“ Der ältere Mitarbeiter wägt die Situation ab: „Projekte kommen und gehen, ich konzentriere mich auf meine Linienaufgabe.“

Was löst dies bei mir aus?

Jetzt im 29. Jahr in diesem Unternehmen, davon seit 27 Jahren als leitende Führungskraft in verschiedenen Funktionen des Vorstandsressorts Personal, arbeite ich seit sechs Jahren an und in unterschiedlichen Projekten mit wechselnden Aufgaben. Von all dem prägen laut Charles Handy nur die letzten zwei bis drei Aufgaben meine Professionalität, meinen Wert für das Unternehmen.

Welche Aufgaben sind das bei mir?

- Die jährlichen Lernprojekte (*Action-Learning-Projekte*) für Direktorennachwuchs
- Die Unternehmensentwicklung nach dem European Foundation of Quality Management-Modell (*EFQM-Modell*) einer 300-Millionen-Umsatz-GmbH
- Das Konzept Wissensmanagement in der Beratung von Transformationsprozessen

Was an den Projekten macht mich wertvoll für das Unternehmen?

Die jährlichen Action-Learning-Projekte für den Direktorennachwuchs laufen nun im neunten Jahr. Scheinbar ein bewährtes Konzept für diese Laufbahnebene. Andererseits ist es die vierte Form. Jeder der beiden Vorstandsvorsitzenden, die bisher die Themen stellten, hatte eigene Prioritäten und den Wert der Arbeit sehr unterschiedlich kommentiert.

Umbrüche sind deutlich nach jedem zweiten Jahr erkennbar. Sie spiegeln nicht nur andere Themen wider, die es zu bearbeiten galt, sondern auch Verschiebungen von Einflusszonen im Konzern, verkörpert durch die Teilnehmer. Dies schnell zu erkennen und in den Lösungsansätzen zu berücksichtigen ist eine der wesentlichen Herausforderungen für Teilnehmer und Prozessbegleiter.

Einflusszonen bleiben dabei nicht stabil. Ihre Veränderung wahrzunehmen und in das Blickfeld der Lerngruppen zu rücken trägt zum Erfolg dieser Arbeit bei.

Das Lernfeld heißt: durch „Political Engineering“ dem Neuen einen Weg bahnen.

Eine andere Anforderung bringt das zweite Projekt, die Prozessbegleitung bei der *Selbstbewertung der Unternehmensleistung* nach den neun Kriterien des *European Quality Management Awards*, mit sich. Hier muss im obersten Führungskreis eines Unternehmens eine *Auditierung (Positionsbestimmung)* der eigenen „*Business Excellence*“ vorgenommen werden. Leitsatz dabei ist: „Nur was gemessen wird, bewegt sich.“ Erst eine dreimalige Messung gibt eine Sicherheit über das Tempo und Ausmaß der Veränderung. Es geht gar nicht mehr um die Frage „Besteht

Veränderungsbedarf?“, sondern um die Frage „Entsprechen die Fortschritte zwischen den Messungen den Erfolgserwartungen?“.

Die zweite Selbstbewertung liegt gerade hinter uns: *Selbst- und Fremdbilder im Führungskreis* über den derzeitigen Zustand sollten abgeglichen und bewertet werden. Die Herausforderung bei dieser Arbeit ist, „kognitive Dissonanzen“¹ bei den Beteiligten zu erkennen und für jeden verständlich zu benennen. Das Lernfeld wird so abgesteckt, dass eine Verbindlichkeit, ja ein *Vertrauen (Commitment)* untereinander erreicht und gemeinsam eine *Orientierung (Alignment)* für die Vorhaben verfolgt wird, die angestoßen wurden und Veränderungen bewirken sollen.

Zum dritten Projekt: Das Konzept Wissensmanagement entstand in seiner ersten Form zur Neuausrichtung unseres Beraterteams. Es waren drei neue Mitglieder aufzunehmen und schnell temporäre Verbindungen mit externen Spezialisten, die für bestimmte Projektphasen hinzugezogen wurden, sicherzustellen. Wie gestaltet man, ohne die Neuen mit einer Fülle von Geschichten zu überschütten, das schnelle Eintauchen in den Kontext des jeweiligen Auftraggebers? Sicherzustellen war bei dieser virtuellen Arbeitsweise, dass Erfahrungen nach Projektende nicht mit den Personen verschwanden, sondern wiederabrufbar gespeichert werden. Die Möglichkeiten einer „Lernenden Organisation“ wie sie von Senge propagiert werden, erfordern gemeinsame Zeit und stabile Arbeitsbeziehungen. Diese gibt es aber bei einer Projektarbeitsweise mit wechselnden Kundenkreisen nicht. Auch unser gemeinsames Arbeiten verteilte sich auf die verschiedenen laufenden Projekte. Nur mühsam war ein gemeinsamer Tag im Büro, an dem wir alle aufeinandertrafen, durchzuhalten. Die Herausforderung in dieser Situation ist, die Verfügbarkeit von Wissen zu organisieren, ohne dauernd auf den jeweiligen Erfahrungsträger zurückgreifen zu müssen.

Erfolgsfaktor dieser Arbeit ist die Definition von projektweisen Wissenszielen und die aufbereitete Speicherung von Projekterfahrungen. Das Lernfeld heißt, implizites Wissen von Erfahrungsträgern explizit zu machen und dieses transferierbar zu speichern. Es gilt personenbezogene Erfahrungen als personenunabhängiges Wissen zu speichern.

Dies ist verkürzt und knapp dargestellt der derzeitige Stand meines Know-hows aus den letzten drei Aufgaben. Doch zeigt diese Blitzlicht-Bilanz auch meine Professionalität und meinen Wert für das Unternehmen? Noch nicht ganz. Dafür ist eine umfassende Positionierung meiner Rolle als Wissensarbeiter in einem industriellen Großunternehmen am Ende der 90er Jahre erforderlich. Diese soll in den folgenden drei Kapiteln ausgefaltet werden.

2. Die Aushöhlung der Arbeit

Die letzten drei von mir wahrgenommenen Aufgaben bestimmen nicht nur den monetären Wert meiner Arbeit, sie enthalten gleichzeitig den Entwicklungsstand meiner professionellen Identität. Entspricht meine Arbeitsidentität auch nur den drei letzten Aufgaben?

Unser aller Identität wird durch die beiden Gestaltungsbereiche des Lebens, Arbeit und Beziehungen, gespeist. Es sind, wie Anthony Giddens sagt, die Gewohnheiten, die das Selbstverständnis des Menschen prägen. Dieses Selbstverständnis ist durch die sich immer stärker herausbildenden Wirtschaftsformen am Ende der 90er Jahre einer immer stärkeren Erosion ausgesetzt. Eine neue Form des kurzfristigen, auf Elastizität angelegten Wirtschaftens ist entstanden. Dieses „Regime“, wie Richard Sennett es nennt, fordert den flexiblen Menschen, der sich ständig neuen Aufgaben stellt und immer bereit ist, Arbeitsstelle, Arbeitsformen und Wohnort zu wechseln. Aber, so fragt Sennett, muss diese Kurzfristigkeit des Wirtschaftens nicht in Konflikt geraten mit dem menschlichen Charakter, der auf Langfristigkeit, Verlässlichkeit und Entwicklung angewiesen ist? Wenn man keine Gewissheiten mehr hat, keine langjährigen Freundschaften und Verbindungen, entsteht das, was Sennett „Drift“ nennt, das ziellose Dahintreiben.

Das sichtbarste Zeichen dieses Wandels könnte das Motto „*Nichts Langfristiges*“ sein. In der Arbeitswelt ist die traditionelle Laufbahn, die Schritt für Schritt die Korridore von ein oder zwei Institutionen durchläuft, im Niedergang begriffen. Dasselbe gilt für das Genügen einer einzigen Ausbildung für das ganze Berufsleben. Heute muss ein junger Amerikaner mit einem mindestens zweijährigen Studium damit rechnen, in vierzig Arbeitsjahren mindestens elfmal die Stelle zu wechseln und dabei seine Kenntnisbasis wenigstens dreimal grundlegend zu erneuern und zu erweitern. Ein leitender Angestellter betont: „Bei AT&T müssen wir das Konzept einer fluktuierenden Belegschaft voranbringen, obwohl die meisten Arbeitskräfte innerhalb unserer Gebäude sitzen. Stellen werden durch Projekte und Arbeitsfelder ersetzt.“

¹ Ich höre nur das, was ich zur Bestätigung meines Standpunktes hören will. Der Rest der Aussage wird überhört.

Die Unternehmen haben auch viele Aufgaben, die sie früher selbst erledigten, an kleine Firmen und Einzelpersonen mit kurzfristigen Verträgen übertragen. Der am schnellsten expandierende Bereich des amerikanischen Arbeitsmarktes besteht aus Menschen, die für Zeitarbeitsagenturen arbeiten.

Einer Erosion unterliegen Verpflichtung und Loyalität. „Nichts Langfristiges“, das prägende Zeitmerkmal, ist ein verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Verpflichtung. Moderne Netzwerke von Teams zeichnen sich durch „die Stärke schwacher Bindungen“ aus. Diese schwachen Bindungen sind ein Kennzeichen der Teamarbeit, bei der sich Teams mit wechselnder Zusammensetzung von Aufgabe zu Aufgabe bewegen. Im Gegensatz dazu hängen starke Bindungen von langem Zusammenhalt ab.

Angesichts der *zunehmenden Dominanz kurzfristiger, schwacher Bindungen* rät John Kotter von der Harvard Business School jungen Menschen, eher außerhalb als innerhalb von Organisationen zu arbeiten. Er empfiehlt das Consulting von außen, statt sich in einer langfristigen Anstellung zu verfangen. „In einer Wirtschaft, in der Geschäftskonzepte, Produktdesign, Vorsprung vor der Konkurrenz, Kapitalausstattung und alle Arten von Wissen eine immer kürzere Lebenserwartung haben, ist Loyalität zu einer Institution eine Falle.“ Distanz und oberflächliche Kooperationsbereitschaft sind ein besserer Panzer im Kampf mit den gegenwärtig herrschenden Bedingungen als ein Verhalten, das auf Loyalität und Dienstbereitschaft beruht.

Es ist die Zeitdimension des neuen Kapitalismus, mehr als die High-Tech-Daten oder der globale Markt, die das Gefühlsleben der Menschen außerhalb des Arbeitsplatzes am tiefsten berührt. Auf die Familie übertragen bedeuten diese Werte der flexiblen Gesellschaft: Bleib in Bewegung! Geh keine Bindung ein! Bring keine Opfer! Dieser Konflikt zwischen Familie und Arbeit führt zu einigen Fragen über die Erfahrung Erwachsener selbst.

- Wie lassen sich langfristige Ziele in einer auf Kurzfristigkeit angelegten Gesellschaft anstreben?
- Wie sind dauerhafte soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten?
- Wie kann ein Mensch in einer Gesellschaft, die aus Episoden und Fragmenten besteht, seine Identität und Lebensgeschichte zu einer Erzählung bündeln?

Die Bedingungen der neuen Wirtschaftsordnung befördern vielmehr eine Erfahrung, die in der Zeit, von Ort zu Ort und von Tätigkeit zu Tätigkeit driftet. Veränderung bedeutet Drift. Das Besondere an der heutigen Ungewissheit ist die Tatsache, dass sie nicht in Verbindung mit einer drohenden historischen Katastrophe steht, sondern vielmehr mit den alltäglichen Praktiken eines vitalen Kapitalismus verwoben ist. Instabilität ist normal, Schumpeters Unternehmer erscheint als der ideale Jedermann. Vielleicht ist die Zerstörung des Charakters eine unvermeidliche Folge. „Nicht Langfristiges desorientiert auf lange Sicht jedes Handeln, löst die Bindung von Vertrauen und Verpflichtung und untergräbt die wichtigsten Elemente der Selbstachtung.“ Soweit Richard Sennett.

Bei der Auseinandersetzung mit diesem Szenario erinnerte ich mich an das Bild vom gekochten Frosch.

Noël Tichy verwandte dieses Bild Anfang der 90er bei uns, um das oberste Management unseres Unternehmens von der *Notwendigkeit des anstehenden Transformationsprozesses* zu überzeugen. Er schilderte folgenden Vergleich: Wenn ein Frosch in ein Glas mit heißem Wasser gelangt, springt er sofort heraus. Sitzt der Frosch im Wasser, das sich ganz langsam stetig erwärmt, bewegt er sich nicht und stirbt den Hitzetod. Vielen geht es mit den frühen Signalen der anstehenden Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld genauso.

Heute, im Rückblick auf die Neuordnung der 90er Jahre in unserem Unternehmen, wird deutlich, dass wir die Auswirkungen der Unternehmenstransformation auf den einzelnen wenig beachtet und bearbeitet haben. Die mentale Ausrichtung der Führungskräfte auf die strategische Neupositionierung und die daraus resultierenden organisatorischen Umstellungen füllten die verfügbare Zeit.

Dabei standen die Akteure der Veränderung, die Agenten des Wandels als Manager und Prozessbegleiter im Mittelpunkt der Professionalisierung. Die Wirkungen der Veränderung auf die große Zahl der Gerade-noch-Davongekommenen und der Verlierer wurden nur vereinzelt thematisiert und aufgearbeitet. Die individuelle Dynamik jeder Transformation wurde überlagert.

Eine Bearbeitung erfolgte, wenn überhaupt, mehr unter dem Aspekt des Abschiednehmens von einer vertrauten Kultur, dem Zwang, sich zu distanzieren, um Platz zu schaffen, das Neue

aufzunehmen. Kurzzeitig betrachtet war dies notwendig. Die Langzeitwirkungen dieses Geschehens auf den einzelnen werden erst jetzt deutlicher und müssen noch breitere Akzeptanz finden, um aktiv bewältigt zu werden.

Deutlich zeichnet sich bereits der Identitätswandel ab. Die neuen Arbeitsformen, die sich herauskristallisieren, bringen dies mit sich. Ihnen gilt das nächste Kapitel.

3. Die neue Arbeitswelt

Die Berichte an den *Club of Rome* haben schon immer Zukunftsfragen der Menschheit angepackt, wie „Die Grenzen des Wachstums“ oder „Faktor Vier“. Das *Beschäftigungsdilemma* und die grassierende *Arbeitslosigkeit* sind Thema des neuen Berichts von Giarini/Liedtke „Wie wir arbeiten werden“.

Kein anderes Thema beschäftigt die Menschen der Industrienationen nach dem Ende des Kalten Krieges mehr als die Sorge um den Arbeitsplatz. Was nur eine Minderheit als Chance begreift, bedroht die meisten Beschäftigten und ist für immer mehr Menschen bittere Realität: Die Globalisierung der Märkte und der Übergang von der Industrie- zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft werden in Zukunft den Arbeitsmarkt drastisch wandeln und viele traditionelle Berufe überflüssig machen. Das Jobkarussell dreht sich rasant: Die industriell geprägte Welt der Arbeiter und Angestellten löst sich auf, und Leih-, Tele- und Teilzeitarbeit werden in Zukunft immer selbstverständlicher.

Nur ein schrumpfender Teil der bezahlten Arbeit, gegenwärtig 20% in den weitentwickelten industrialisierten Ländern, steht noch in Zusammenhang mit Güterherstellung im engeren Sinne. Die Dienstleistungen beherrschen alle Produktionssektoren der Wirtschaft, die zunehmend abhängig sind von Forschung und Entwicklung, Qualitätskontrolle, Wartung, Finanzierung, Versicherung, Werbung und Distribution, Kundendienst, Recycling usw., um die bestmöglichen Resultate zu erzielen. Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung ist nicht mehr streng von den Produktionskosten abhängig, sondern von der erwarteten Leistung über eine gewisse Zeitspanne. Die Mentalität des „Verkaufens und Vergessens“ aus der Ära der Massenproduktion ist verschwunden. Dieser Prozess hat zu einer Steigerung des Umfangs unbezahlter Arbeit geführt, da die Produzenten von Gütern und Dienstleistungen versuchen, dem Konsumenten einen Teil der Arbeit zu übertragen. Beispiele dafür sind Selbstbedienungsrestaurants, die den Bestell- und Abräumvorgang dem einzelnen Kunden und nicht mehr dem Kellner übertragen, oder die Ersetzung von Bankangestellten durch Bankautomaten, die bei den Kunden höhere Bedienungskompetenz voraussetzen.

Der Bericht von Giarini/Liedtke fordert deshalb für die Gesellschaft ein *Mehrschichtenmodell produktiver Tätigkeiten*. Da die klassische Vollbeschäftigung nach Ansicht der meisten Forscher im Informationszeitalter ein unerreichbares Ziel sein wird, muss die Arbeit alter Art ergänzt werden. Wer kein regelmäßiges Erwerbseinkommen hat, kann dennoch produktiv sein. Ohne die vielfältigen Tätigkeiten in Haushalten, Vereinen und Wohlfahrtsverbänden könnte die Volkswirtschaft nicht funktionieren. Die Arbeit im Betrieb wird künftig für die meisten nur noch eine von mehreren Tätigkeiten im Laufe des Lebens sein. Erwerbsarbeit, Eigenarbeit wie z.B. Heimwerken, Weiterbildung und soziales Engagement, auch als Bürgerarbeit bezeichnet, werden Hand in Hand gehen oder einander ablösen.

Es gibt viele Anzeichen dafür, dass die Industriegesellschaft, die das heutige Verständnis von der Rolle der Arbeit im Verlauf des Lebens geprägt hat, als maßgebliche Struktur menschlichen Zusammenlebens durch die Wissensgesellschaft abgelöst wird. Wissen nimmt damit die zentrale Rolle bei ökonomischen, technischen, ökologischen, sozialen und nicht zuletzt kulturellen Weiterentwicklung ein. Dieser epochale Prozess wird bisher zu wenig in seinen Folgen für die Arbeit und die berufliche Laufbahn beachtet. Es ist unabdingbar für jeden einzelnen, sich mit der Frage auseinanderzusetzen: Wie manage ich mein berufliches Wissen?

Die Wirtschaft bewegt sich immer schneller. Selbst große Unternehmen werden von Märkten gezwungen, flexiblere Organisationen einzuführen, in denen sich quasi über Nacht Projektteams bilden können, die neue Ideen so zügig umsetzen, dass immer mehr Leistungen, die unterstützender Art sind, an Kleinanbieter nach außen vergeben werden. Viele junge Unternehmensbereiche oder ausgegliederte Unternehmensteile versuchen deshalb, die Stammebelegschaft auf einem Minimum zu halten oder zu reduzieren, und bauen auf die abrufbaren Dienste selbstständiger Spezialisten. Ein deutlich verringerter Anteil eigener Wertschöpfung im gesamten Herstellungsprozess eines Produktes oder einer Dienstleistung ist das durchweg verfolgte Ziel bei der Neuausrichtung von Unternehmen. Den Schwankungen der Märkte kann dadurch besser begegnet werden.

Die unmittelbare Wirkung erlebt der einzelne aber ganz anders. *Karriereplanung wird zunehmend zu einer Illusion*. Der klassische Weg vom Trainee bis zum verantwortlichen Produkt- oder Spartenleiter stammt aus einer relativ stabilen Industriegesellschaft. Heute ist mehr damit zu rechnen,

dass die zu Beginn einer Laufbahn Erfahrung vermittelnden Produkte überhaupt nicht mehr existieren, wenn der aufstrebende Kandidat soweit ist.

Die Arbeitswelt wird unsicher, auch für die hochqualifizierten Wissensarbeiter. Und nichts spricht dafür, dass nach der Downsizing- und Reengineering-Welle der 90er Jahre sich diese Entwicklung verlangsamt oder verändert. In diesem Umfeld wird „Karriere“ zu einem frustrierenden Konzept. Wer sich auf eine bestimmte berufliche Laufbahn festlegt, ist sehr verwundbar. Immer wieder müssen auch die Talentierte mit dem rechnen, was bisher als Karriereknick bezeichnet wurde. So werden sie beispielsweise in einer Arbeitsform als „neue Selbstständige“ ein Projekt beenden und nicht sofort ein neues finden. Als Führungskraft kann es ihnen passieren, dass sie auf einmal ihre Mitarbeiter verlieren. Als Angestellte werden sie mit schwankenden Gehältern rechnen müssen. Beruflich umzusatteln wird normal. Kurze Phasen der Arbeitslosigkeit werden dann ebenfalls von der Ausnahme zur Regel.

Das ist das Ende der Karriere, jedenfalls im bisherigen Sinn. Gestern hat sich der Erfolg am Arbeitsmarkt vor allem in einer bestimmten Abfolge von Aufgabenstellungen gezeigt, morgen wird es eher an einem breiten Portfolio von Fähigkeiten hängen, mit dem sich Erwerbstätige den veränderlichen Märkten anpassen können. Dieses für sich persönlich zusammenzustellen und weiterzuentwickeln ist selbstverantwortetes Know-how-Management.

Beim Film was es schon immer so. Der Produzent heuert ein Team von Schauspielern, Technikern und Bühnenarbeitern an, nach wenigen Monaten gehen alle wieder ihrer Wege. Derartige Verhältnisse werden zur Gewohnheit des Arbeitsalltags. „Das Normalarbeitsverhältnis verliert an Gewicht“, konstatiert das Berliner Institut für Zukunftsstudien im März 1998. „Normal, das ist die abhängige, unbefristete Beschäftigung mit Schutz gegen Krankheitsfolgen, Arbeitslosigkeit und Alter, sowie Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden, tagsüber von montags bis freitags.“

Diesen traditionellen Status genießen jedoch nur noch zwei Drittel aller Beschäftigten, hat die Zukunftskommission der Bundesländer Bayern und Sachsen herausgefunden. Für 2010 prognostizierte Meinhard Miegel, Chef des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft, einen weiteren Rückgang auf nur noch 50 Prozent.

„Der Marsch in die Wissensgesellschaft, die Globalisierung und kürzere Produktlebenszyklen bewirken eine größere Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen. Der Trend zu maßgeschneiderten Lösungen fördert andere Beschäftigungsformen wie Selbstständigkeit, Teilzeit, befristete Arbeit, Leiharbeit, aber auch die illegale Beschäftigung.“

Wie passen diese Megatrends in das Muster der eigenen Erfahrungen?

Zu meiner Arbeit als Begleiter von Transformationsprozessen gehört bei jedem unserer Projekte auch Benchmarking als Form des Know-how-Abgleichs dazu. Benchmarking bedeutet, die Fragen zu klären: Wer hat sich mit unserem Thema schon auseinandergesetzt, und welche Lösungen hat er dafür entwickelt?

Wir suchten sehr Unterschiedliches. Dabei kamen wiederholt Nebeneffekte der Unternehmenstransformation für den einzelnen zur Sprache. Es gab Gewinner und Verlierer unter den Beteiligten und Betroffenen. Entlassungen und Umsetzungen von Führungskräften und Mitarbeitern in größerem Umfang werden in der Regel bei Transformationsprozessen akzeptiert. In einigen Fällen gab es Konzepte, die in neue Richtungen wiesen.

Fall 1: ABB Schweiz – Seniorenberatung für ältere Führungskräfte

Bei der Neubildung der ABB Anfang der 90er Jahre kam es auch zur Auflösung der stark besetzten Zentralfunktionen. Sie wurden, soweit marktfähig, als DienstleistungsGmbH ausgegliedert. Das ganze Unternehmen löste sich in ca. 5000 selbstständige Geschäftseinheiten auf. Für die Schweizer Geschäftsführer dieser GmbHs bestand die Kulturregel, sich mit 59,5 Jahren zu erklären, wie man seinen Ruhestand mit 60 regeln will. Für diejenigen, die aus persönlichen Gründen weiterarbeiten wollten, war dies in ihrer Geschäftsführerrolle nicht möglich. Sie mussten in eine eigens dafür gegründete Gesellschaft, die „Seniorenberatung ABB“ wechseln. Frei zur Wahl standen: Schreibtisch zu Hause oder im Unternehmen, Vollarbeitsplatz oder eine vereinbarte Zeit an Beratertagen. Der Einsatzort war global dort, wo das beauftragte Projekt lief.

Fall 2: Deutsche Lufthansa – Dienstleistungen werden verselbstständigt

Mitte der 90er Jahre führte die Deregulierung des Luftverkehrs zu erheblichem unternehmerischen Handlungsbedarf. Gleichzeitig verfolgte der neue Vorstandsvorsitzende die Privatisierung des Staatsunternehmens. Die nicht zum Kerngeschäft Passage und Fracht gehörenden Dienstleistungsfunktionen wurden als unternehmerisch selbstständige Einheiten ausgegliedert. Neben einer Konzentration auf das Kerngeschäft entstand für die betroffenen Mitarbeiter der ausgegliederten

Bereiche eine mentale Neuausrichtung durch die Fokussierung auf den jeweiligen Unternehmenszweck.

Fall 3: Mercedes-Benz – Ausscheidungsvereinbarungen, Vorruhestand

Anfang der 90er Jahre führten Marktschwankungen und eine wenig an den sich stark wandelnden Kundenwünschen orientierte Produktpolitik zu einem erheblichen Beschäftigungsüberhang. Es erfolgte eine über mehrere Jahre sich erstreckende Redimensionierung um ca. 40 000 Mitarbeiter. Die Herausnahme von zwei insgesamt sieben Führungsebenen führte zu einem deutlich verringerten Bedarf und einem Überhang bei den Führungskräften. Die 1993 eingeführte Ordnung der Hierarchie in Produktleistungs-, Dienstleistungs- und Marktleistungszentren brachte neue Anforderungen an die verbliebenen Führungskräfte.

Fall 4: Deutsche Bank – Bankpower Joint-Venture

Die Globalisierung des Bankgeschäfts brachte eine Neuausrichtung aller Bankgeschäfte. Die steigende Nutzung des „Direkt-Banking“ führt zu einer sich stetig vergrößernden Zahl überflüssig werdender Bankfunktionen. Der neue Personalvorstand ging deshalb 1998 neue Wege. Zusammen mit der Teilzeitarbeitsfirma Manpower gründete er das Joint-Venture „Bankpower“. Durch Zukauf des Know-hows der Teilzeitfirma sollen in den nächsten drei Jahren ca. 8000 Angestellte auf neue Beschäftigungen außerhalb der Bank vorbereitet werden.

Fall 5: Breuninger-Stiftung, Existenzgründerinitiative EXZET

Die Breuninger-Stiftung Stuttgart startete mit staatlichen Fördermitteln Mitte der 90er das EXZET, eine Selbsthilfeinitiative für Existenzgründer und solche, die es werden wollen. Personen, die eine tragende Geschäftsidee haben, werden in der schwierigen Vorbereitungsphase durch ein Mentoren- und Patenkonzept unterstützt.

Bei einer so erdrückenden Fülle von Argumenten und Fällen stellt sich die Frage: Was kann ich als einzelner dagegen tun? Das Forschungsprojekt „Dienstleistung 2000 plus“ im Auftrag des Bundesforschungsministers gab die Antwort: „So gut wie keine Tätigkeit in der Arbeitsgesellschaft der Zukunft ist nicht Dienstleistung. Dienstleistungen und damit Arbeit der Zukunft müssen sich immer mehr Menschen selbst ‚erfinden‘.“

In einer Dienstleistungsgesellschaft, so heißt es, gelte es, drei Eckpfeiler an Basisqualifikationen verstärkt zu fördern: Servicedenken, Medienkompetenz und multikulturelle Kompetenz. „Der einzelne muss zur kontinuierlichen Planung seines Weiterbildungsprozesses befähigt werden. Selbstständigkeit muss zu einem Standardfach an den Schulen und Hochschulen werden. In der Arbeitswelt der Zukunft sind Eigeninitiative, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein Schlüsselqualifikationen, ebenso Mobilität. Diese Anforderungen erklären sich aus dem im Bereich der Dienstleistungen typischerweise häufiger auftretenden Wechseln zwischen Arbeitnehmer- und Selbstständigenstatus.“

4. Der Weg des Portfolioworkers als Lebensunternehmer

Charles Handy hat in seinen verschiedenen Arbeiten einen zukunftssträchtigen Lösungsansatz aufgezeigt, den Portfolioworker.

„Portfolios, die Vorstellung, dass die Arbeit einer Person eine Sammlung von Projekten, Klienten oder Produkten ist, deren Zusammensetzung sich verändert, werden zunehmend zu einer Karriereoption, da immer mehr Menschen aus eigener Wahl oder gezwungenermaßen außerhalb der Organisation arbeiten.“

Er bietet eine Betrachtung der Arbeitswelt an, die sich in drei konzentrische Kreise aufteilt:

Im mittleren Kreis finden wir etwas Neues. Dies sind die Leute, die sich aus eigener Wahl oder durch die Umstände genötigt an der Außenseite der Unternehmen wiederfinden und nach innen hineinarbeiten. Es sind die Freelancer und neue Selbstständigen, die Outgesourceten und Einpersonenbetriebe. Sie alle verfolgen auf ihre Weise die Idee einer Steigerung des Jobholder-Value durch ein Portfolio von Geschäftsmöglichkeiten. *Portfoliowork muss gelernt und gelebt werden.* Die erwerbstätigen Frauen sind Pioniere darin, sie mussten immer schon ein Portfolio Erwerbs-, Haus- und häufig noch Erziehungsarbeit kombinieren. Der Arbeitsunternehmer der Zukunft steigert sein Arbeitsvermögen durch ein klug diversifiziertes Portfolio von Erwerbsmöglichkeiten. Er entwickelt eine Anlagestrategie für die Tätigkeiten oder Berufe, die er sukzessiv oder simultan ausüben kann.

William Bridges gibt in „*Ich & Co.*“ eine Anleitung für Lebensunternehmer. Er sagt: Mit drei Schlüsselstrategien erneuern Sie Ihr Arbeitsleben:

- Lernen Sie, jede Arbeitssituation als einen Markt zu betrachten (Wissenslandkarte der Bedürfnisse). Alles hat einen Markt. Veränderungen schaffen neue Bedürfnisse, die erkannt werden müssen.
- Werden Sie sich Ihrer Ressourcen bewusst. Erstellen Sie sich eine Landkarte Ihrer Wünsche, Fähigkeiten, Ihres Temperamentes und ihrer persönlichen Aktiva.
- Bilanzieren Sie Ihre Ressourcen. Setzen Sie sich mit dem Gedanken auseinander: Sie wollen etwas völlig Neues machen, aber das einzige, worauf Sie sich verstehen, ist das, was Sie bisher getan haben.
- Bauen Sie um die Ergebnisse Ihrer Ressourcenbilanz ein Geschäft auf. Betreiben Sie sich selbst wie ein Unternehmen. Gründen Sie „Ich & Co.“. Als Lebensunternehmer optimieren Sie dann kontinuierlich Ihr Leistungsportfolio. Visualisieren Sie alles in einer Landkarte der notwendigen Wissensinhalte und Wissensträger. Setzen Sie sich mit dem psychologischen Druck auseinander, den ein Leben in dieser Arbeitswelt mit sich bringt. So erwerben Sie selbstverantwortete lebenslange Beschäftigungsfähigkeit.
- Setzen Sie für Ihr bisheriges Arbeitsleben einen Endzeitpunkt. Erlauben Sie sich eine neutrale Zone, in der Sie für sich den Übergang klären und organisieren. Setzen Sie sich dabei mit dem Markt, den Sie für sich sehen, auseinander. Bilanzieren Sie Ihre Ressourcen und starten dann mit „Ich & Co.“.
- Sie haben jetzt die Chance, Ihre Zeit Ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten und diese Zeit an verschiedenen Punkten Ihres Lebens auf unterschiedliche Weise zu nutzen. Unsere Großeltern lebten noch mit einer monogamen Kodierung der Arbeit als einer lebenslänglichen Bindung an einen erlernten Beruf einerseits und an eine Vollzeitstelle in einem Unternehmen andererseits. Wir haben die Chance, dies zu ändern.

Wir wären verrückt, wenn wir sie vertun würden, weil wir sie nicht erkannt haben oder denken, dass sich von selbst ergeben wird. Machen Sie Ihre Know-how-Bilanz, erklären Sie sich zum Portfolioworker, und starten Sie Ihren Businessplan für „Ich & Co.“ - jetzt.

Literatur:

- BECK, Ulrich (Hrsg.): Kinder der Freiheit, Frankfurt a.M. 1997
CHAMPY, James: Nohira Nihin Speed! Schneller als die Konkurrenz, Düsseldorf 1997
DENKSTEIN, Dagmar: Die Arbeit der Zukunft selbst erfinden. Süddeutsche Zeitung 16.4.1998
GIARINI, Orio/LIEDTKE, Patrick M.: Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome, Hamburg 1998
GIBSON Rowan: Rethinking the Future. So sehen Vordenker die Zukunft von Unternehmen, Landsberg 1997
GOSS, Tracy: Das Re-Invention-Zukunftsprogramm für außergewöhnliche Karrieren und mutige Entscheidungen, Düsseldorf/Regensburg 1997
GROSS, Peter: Steigerung des Jobholder Value, Managerbilanz IV, 10/1997: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt a.M. 1994
HANDY, Charles: Ohne Gewähr – Abschied von der Sicherheit. Mit dem Risiko leben, Wiesbaden 1996
HEITGER, Barbara/SCHMITZ, Christof/ZUCKER, Betty (Hrsg.): Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister. Wiesbaden 1994
HEUSER, Uwe Jean/MARTENS, Erika: Zwischen Zwang und Spaß. Die Zeit 26.2.1998
HEUSER, Uwe Jean: Karriere am Ende. Die Zeit 26.2.1998
HOCHSCHILD, Arlie Dussel: Der Arbeitsplatz wird zum Zuhause, das Zuhause zum Arbeitsplatz, Harvard Business Manager 3/1998
KÖHLER, Anne-Barbara/RISCH, Susanne/SOMMER, Christiane: Karriere in Banken – Rette sich wer kann, Manager Magazin 5/1997
KOTTER, John P.: Die neuen Spielregeln für die Karrieren. Erfolg an der Zeit nach den Großkonzernen, Wien 1995
LUTZ, Christian: Leben und Arbeiten in der Zukunft, München 1998
METZ, Doris: Existenzgründer wie Tagelöhner gehalten, Süddeutsche Zeitung 27.2.1998
MORRISON, Jan: Die zweite Kurve. Wie man die Geschwindigkeit von Veränderungen erkennt und nutzt, Stuttgart 1997
MÜLLER-STEWENS, Günter: Die Virtualisierung der Organisation, Stuttgart/Zürich 1997
RIFKIN, Jeremy: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt a.M. 1996
SAKAIYA, Taichi: Chika Kokumei. Die Gesellschaft der Zukunft, Düsseldorf 1994
SATTELBERGER, Thomas: Mentale Grenzen in fluiden Organisationen, Gabler Magazin 2/98
SENNETT, Richard: Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 1998
THURLOW, Lester C.: Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf 1996
TICHY, Noël/SHERMAN, Stafford: Control Your Destiny or Someone Else Will, New York 1993
WILLKE, Helmut: Wissensarbeit, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 6/1997