

Gestern Lebensstelle, morgen Lebensunternehmer

Wie sieht das Arbeiten in Zukunft aus? Gerät die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht, oder entwickeln wir uns alle zu hoch motivierten Lebensunternehmern? Eine Diskussion mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Gudela Grote, Margit Osterloh, Matthias Kunz und Alexander Salvisberg.

TEXT UND MODERATION:
BRIGITTE BLÖCHLINGER

An den Arbeitnehmer, die Arbeitnehmerin von heute werden höchste Anforderungen gestellt. Wie sieht der optimale Arbeitnehmer in zehn Jahren aus?

MATTHIAS KUNZ: Die Anforderungen an die Hard Skills, das heisst an die Ausbildung, werden auch weiterhin kontinuierlich zunehmen. Die lebenslange Weiterbildung wird bestimmt noch zentraler werden – eine recht neue Entwicklung übrigens, erst seit ungefähr zehn Jahren taucht im Stelleninseratemarkt die Forderung nach Weiterbildung in grösserem Ausmass auf. Dann werden Motivation und Identifikation mit der Arbeit und der Betriebskultur vor allem im Dienstleistungsbereich noch wichtiger werden.

ALEXANDER SALVISBERG: Die Anforderungen an die Soft Skills sind aber nicht wirklich gestiegen, die Werte haben sich einfach verschoben: von zuverlässig, seriös, treu, ehrlich zu anpassungsfähig, flexibel, sich selbst motivieren, selbst Ziele setzen können, initiativ und teamfähig. Heute soll-

ten auch Angestellte am besten wie selbständige «Entrepreneurs» funktionieren.

MARGIT OSTERLOH: Der Anteil an Wissensarbeit wird zunehmen. Der Fokus wird sich vom Individuum auf das Team verlagern.

ALEXANDER SALVISBERG

«Man kann sich schon fragen: Wer sind denn heute die Helden der Arbeit? Das sind doch die, die zweihundert Prozent arbeiten und sich kaum zu Hause blicken lassen.»

Nehmen wir als Beispiel die Arbeit von Modedesignern, die eine neue Kreation aushecken: In ihrem kreativen Prozess wird nie auseinander dividiert werden können, wer genau welchen Input zum gemeinsamen Output beigetragen hat. Weil bei Wissensarbeit die individuelle Leistung im Team schwer zugerechnet werden kann, müssen Teammitglieder auch stärker als bei traditioneller Arbeit intrinsisch motiviert sein. Das bedeutet, dass sie weniger durch externe, insbesondere monetäre Anreize motiviert sind. Vielmehr ziehen sie aus der Arbeit selbst Befriedigung, weil sie herausfordernd ist und ihnen Spass macht.

Sie ermöglicht, was Motivationsforscher «Flow Experience» genannt haben, also ein Voll-in-der-Arbeit-Aufgehen. Ein solches überdurchschnittliches Engagement wächst natürlich nicht von

alleine, und man kann es nicht befehlen. Man kann es nur ermöglichen, insbesondere durch Selbstbestimmung und Partizipation in der Arbeit sowie durch faire Behandlung.



Nicht jeder spürt beim Arbeiten die «Flow Experience». Wie wirken sich die hohen Anforderungen auf die Persönlichkeit der einzelnen Individuen aus?

GUDELA GROTE: In einer unserer Untersuchungen haben wir unter anderem Personen befragt, die bewusst keine geradlinige Laufbahn eingeschlagen, sondern zum Teil sichere Stellen aufgegeben haben, um flexiblere Arbeitsformen ausprobieren zu können. Entsprechend gut konnten sie mit Unsicherheiten umgehen – wie es von vielen Arbeitgebern heute ja gefordert wird.

Doch das ist bei weitem nicht die Mehrheit; viele Menschen können und wollen sich nicht auf neue Arbeitsmodelle einlassen, sondern suchen eine sichere Arbeit im traditionellen Sinn; in den neuen Arbeitsformen sehen

Brigitte Blöchliger ist freie Journalistin.

sie keine Chance für sich, sondern eine Überforderung – da sind die Unternehmen gefordert, sie müssen ihre Erwartungen besser vermitteln und geeignete Strukturen schaffen, damit ihre Angestellten mit den neuen Anforderungen wachsen können.

Man gewinnt den Eindruck, dass das Arbeiten für alle anspruchsvoller wird. Oder täuscht das?



SALVISBERG: Autonomie, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, positiver Umgang mit Unsicherheiten – das sind ja alles Parameter, die nicht nur in der Arbeit zunehmend von Bedeutung sind. In allen Bereichen unseres Lebens haben wir ja mittlerweile keine andere Wahl als zu wählen, müssen wir uns als unsere eigenen «Lebensunternehmer» bewähren.

KUNZ: Was sich jedoch ändert, ist das Tempo, mit dem einmal gesetzte Werte zerstört und durch neue ersetzt werden. Das versetzt viele in Stress.

GROTE: «Anspruchsvolle» Arbeit braucht aber nicht automatisch negativ konnotiert zu sein. Als Arbeitspsychologin kann man es auch so sehen: Werden höhere Ansprüche an mich gestellt, steckt auch mehr Chance für die eigene Kompetenzentwicklung darin.

OSTERLOH: Es ist auch eine Entlas-

tung von stumpfsinniger, harter physischer Arbeit zu beobachten, gleichzeitig werden an die geistige Arbeit höhere Ansprüche gestellt – im Grossen und Ganzen sehe ich die Entwicklung positiv.

Bis Frühling 2000 herrschte auch in der Schweiz dank dem IT-Boom eine geradezu amerikanisch anmutende Aufbruchsstimmung, viele gründeten eine eigene Firma und wurden CEO, selbst

GUDELA GROTE

«Hohe Ansprüche an die Arbeit müssen nicht negativ sein. Sie sind auch eine Chance, eigene Kompetenzen zu entwickeln.»

wenn sie keine entsprechende Erfahrung mitbrachten. Wie viel von diesem Optimismus wird sich in die mittlerweile doch eher düster wirkende Zukunft hinüberretten lassen?

GROTE: Heute werden gar nicht markant weniger Start-up-Fir-

men gegründet als während des IT-Booms. Es gibt nach wie vor viele Leute, die ihre Pläne erfolgreich weiterverfolgen – mit realistischen Vorstellungen allerdings. Es ist also nicht so, dass bis vor zwei Jahren die totale Euphorie herrschte und jetzt Katerstimmung.

OSTERLOH: Man muss unterscheiden, von welchem Optimismus man spricht: jenem, viel Gewinn zu machen, oder in vernünftigem Rahmen selbständig zu arbeiten. Vielleicht besinnen sich die Leute heute wieder mehr auf die Arbeitsinhalte und nicht so sehr auf das schnelle, ganz grosse Geld.

Historisch betrachtet, nimmt die Menge von Arbeit ab; die Arbeitszeit schrumpft, die Bedeutung der Freizeit steigt. Schaut man sich jedoch gewisse Berufszweige an, sieht man sich einem Heer von Überstundenmachern gegenüber. Wie schätzen Sie diese widersprüchlichen Trends ein: Nimmt die Bedeutung der Arbeit zu oder ab?

KUNZ: In den Achtzigerjahren kam – unter anderem vertreten von André Gorz – die Meinung auf, die industrialisierte Gesellschaft rationalisiere sich zu Tode. Heute wissen wir, dass das ein Mythos ist. Die Arbeitsgesellschaft wird mit Sicherheit nicht aussterben. Speziell bei interessanten Jobs lei-

Gesprächsteilnehmer

GUDELA GROTE ist Direktorin des Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich.

FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE: Auswirkungen der Arbeitsflexibilisierung auf die Persönlichkeitsentwicklung, Wechselwirkung von Organisation und Technologie, Sicherheitsmanagement.

MATTHIAS KUNZ ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Institut der Universität Zürich und Geschichtslehrer.

FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE: Arbeitsmarkt und Zeitgeschichte.

MARGIT OSTERLOH ist Direktorin des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich.

FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE: Organisationsforschung, Motivations- und Wissensmanagement, Technologie- und Innovationsmanagement, Frauen in Unternehmen.

ALEXANDER SALVISBERG ist Assistent am Soziologischen Institut der Universität Zürich.

FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE: Arbeitsmarkt und sozialer Wandel, Schlüsselqualifikationen in Stelleninseraten.

ten die Leute ihr Selbstverständnis noch immer von ihrer Arbeit ab, auch wenn andere Faktoren wie die Freizeit wichtig sind.

Dann ist der Anteil erwerbstätiger, qualifizierter Frauen in den letzten zehn Jahren beachtlich gestiegen. Dieser Trend wird sich nicht so schnell umkehren, die Frauen machen das auch nicht rein aus finanziellen Gründen, sondern weil ihnen die Erwerbsarbeit einfach wichtig ist.

OSTERLOH: Dann bleibt noch zu bedenken, dass in gleichem Ausmass, wie die Arbeitszeit zurückgeht, die Schattenwirtschaft zunimmt. Das heisst: Die Leute arbeiten nicht nicht mehr, sondern sie arbeiten anders, sie bauen zum Beispiel ihr eigenes Häuschen oder helfen sich gegenseitig dabei, gärtnern oder machen sonst was Produktives.

GROTE: Es hat sich aber auch gezeigt, dass viele Leute mit noch mehr Freizeit nicht viel anzufangen wissen. Das gilt allerdings nicht für berufstätige Frauen mit Familie: Die wären froh, mehr Zeit zu haben.

SALVISBERG: Besonders für die Männer hat sich die Situation verändert. Bis in die Sechzigerjahre war für sie die bezahlte Erwerbsarbeit das Zentrum ihres Lebens, aus dem sich alles andere – Familie, sozialer Status, Freizeitgestaltung, Lebensstil – ableitete. Diese Funktion als Mittelpunkt eines – männlichen – Lebens hat die Arbeit verloren. Dafür hat sie anderes gewonnen: Arbeit wurde zu dem Ort, wo man zusätzliche Ansprüche wie Selbstverwirklichung und Freiheit realisieren konnte – früher musste man diese Bedürfnisse, wenn überhaupt, in der Freizeit befriedigen.

Frauen sind heute in der Arbeitswelt stärker präsent und erreichen vermehrt Positionen im mittleren Kader. In die Chefetagen schaffen sie es jedoch nach wie vor nur äusserst selten. Wird sich das in absehbarer Zeit ändern?

OSTERLOH: Ich bin da pessimistisch. Die Frauen holen zwar auf, sie haben mittlerweile sogar eine bessere formale Ausbildung als die Männer, doch die gläserne Decke, die sie am Aufstieg nach ganz oben hindert, ist leider immer noch ziemlich bruchfest. Die Gründe dafür sind ökonomisch schwer zu erklären. Erfolgreiche Frauen im mittleren Management müssen besonders leistungsbereit sein, um überhaupt dorthin zu

MARGIT OSTERLOH

«Die Flow Experience, das heisst das Voll-in-der-Arbeit-Aufgehen, wird in Zukunft noch stärker in den Vordergrund treten – bei gleichzeitig hohem Commitment zur Unternehmensphilosophie.»

gelangen. Sie haben häufig eine deutlich überdurchschnittlich gute Ausbildung und verzichten weit häufiger als ihre männlichen Kollegen auf Kinder und Familienleben. Sie sollten also mindestens ebenso gute Chancen wie diese haben, in die Top-Etagen zu kommen.

GROTE: Vielfach scheitert es ja an ganz praktischen Dingen wie Kinderbetreuung. Viele Frauen sind nicht mehr bereit, wegen der Karriere auf Kinder zu verzichten. Doch erst wenn sich die Wertorientierung auch bei den Männern verändert und die Familienarbeit partnerschaftlich zwischen Männern und Frauen aufgeteilt wird, kann sich die Situation für die Frauen grundlegend verbessern.

Was beobachtet man diesbezüglich in der Soziologie? Zeichnet sich eine Trendwende ab, dass

Männer weniger prestigeorientiert arbeiten und sich stärker an der Hausarbeit beteiligen?

KUNZ: Das sind kulturelle Prozesse, die brauchen Zeit. Kurzfristig betrachtet tut sich wenig, in einem längeren Beobachtungszeitraum erkennt man jedoch grosse Veränderungen. Langfristig bin ich deshalb optimistisch, dass sich gleichberechtigtere Verhältnisse einstellen werden.



SALVISBERG: Aber man kann sich schon fragen: Wer sind denn heute die «Helden der Arbeit»? Das sind doch die, die zweihundert Prozent arbeiten und sich kaum zu Hause blicken lassen. Gerade in den letzten Jahren ist die Familienarbeit von Männern wieder eher entwertet worden.

GROTE: Da bin ich mir nicht sicher. Das Problem der Work-Life-Balance ist momentan in aller Munde, in jedem Executive-Management-Kurs wird dem relativ viel Raum gegeben. Vielleicht entsteht aus der damit aufgeworfenen Frage, was mache ich eigentlich mit meinem Leben, eine neue Bewusstheit. Viele der Männer sind aber nur gerade für achtzig Prozent Teilzeit zu haben, sicher nicht für sechzig oder gar fünfzig.

OSTERLOH: Es gibt mehrere Untersuchungen, die herausgefunden haben, dass viele Männer sich

nicht trauen, eine Teilzeitanstellung zu fordern – weil sie das Image der «freizeitorientierten Schonhaltung» fürchten. Wohingegen bei Frauen gesellschaftlich akzeptiert oder sogar begrüsst wird, wenn sie nicht voll arbeiten. – Die Frage ist, ob die Rechnung langfristig aufgeht. Frauen haben heute eine vergleichbar hohe formale Ausbildung wie Männer. Die Investition in ihre Ausbildung sollte auch eine vergleichbar hohe

– mit dem finanziellen Rückhalt der ETH durch die Teilzeitanstellung – nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten unserer Forschung Ausschau halten konnten. Wir mussten jedoch feststellen, dass die Forschungslandschaft der Schweiz für dieses Modell noch nicht bereit ist.

Im Wissenschaftsbetrieb gilt: Wer nicht mit vollem Einsatz und zweihundertprozentigem Einsatz



Bilder: Christoph Schumacher

MATTHIAS KUNZ

«Heute wissen wir, dass die Vorstellung, die industrialisierte Gesellschaft rationalisiere sich zu Tode, ein Mythos ist.»

Rendite abwerfen. Tut sie das nicht, bedeutet dies eine erhebliche volkswirtschaftliche Verschwendung.

An der Universität Zürich kann man auf Professorenebene einen klaren Trend weg von Teilzeitanstellungen beobachten. Obwohl Teilzeit ansonsten im Trend liegt, besonders bei Frauen.

GROTE: Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Hochschulen sind ja in der privilegierten Situation, dass sie maximale Sicherheit – in Form von «Lebensstellen» – bei maximaler Forschungsfreiheit haben. Das wird sich jedoch zunehmend ändern. Diese bevorstehende Änderung war mit ein Grund, weshalb ich und mein Kollege Theo Wehner uns die Professorenstelle in der Arbeitspsychologie teilen wollten: Damit wir

arbeitet, kann im internationalen Vergleich nicht mithalten. Von Work-Life-Balance keine Spur.

GROTE: Gerade als Arbeitspsychologin kann man sich schon fragen, inwieweit man die Erkenntnisse, die man in seiner wissenschaftlichen Arbeit gewinnt, nicht auf sich selbst anwenden sollte. Auch wenn die intrinsische Motivation bei Wissenschaftlern sicher ausgesprochen hoch ist, hat Forschen immer auch ein Stück weit mit Selbstausschöpfung zu tun.

OSTERLOH: Mit dem Begriff der Selbstausschöpfung habe ich Schwierigkeiten. Der Vorteil an Hochschulen ist doch, dass wir im Vergleich zu anderen Berufen eine grosse Autonomie haben. Man kann seine Arbeit inhaltlich wie auch zeitlich viel mehr selbst bestimmen. Ich habe zum Beispiel den ganzen August hindurch das

gemacht, weshalb ich Hochschul-lehrerin geworden bin: gelesen und geschrieben, teilweise vierzehn Stunden am Tag. Und ich kann Ihnen versichern: So erholt wie nach diesen vier Wochen war ich schon lange nicht mehr. Das war keine Selbstausschöpfung, das war purer Spass.

SALVISBERG: Wer sich allerdings auch noch der Familie widmen will, muss sich vermutlich eher gegen eine Hochschulkarriere entscheiden.

Wie wird die Universitätsausbildung in Zukunft auszusehen haben, damit sie den neuen Arbeitsformen genügt?

OSTERLOH: Der Arbeitsmarkt möchte gerne vermehrt fixfertig ausgebildete Absolventen. Damit ist er meiner Meinung nach aber schlecht bedient. Der grosse Vorteil der Hochschulen ist nämlich der, dass man dort lernt, indem man forscht. Diese Fähigkeit des Forschen-Lernens ist genau das, was in der Wissensgesellschaft gebraucht wird. Also sollten die Unternehmen diese Formen der Sekundärqualifikationen höher schätzen, als sie es im Augenblick tun.

GROTE: In unserer Untersuchung zu den Berufswechslern konnten wir das ebenfalls beobachten. Die grösste Flexibilität fanden wir bei Berufstätigen mit Hochschulabschluss in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Genau so, wie es sich die Wirtschaft in Zukunft verstärkt wünscht. Das müsste für die Hochschulen eigentlich bedeuten, dass sie die Leute auch weiterhin in erster Linie darin ausbilden, dass sie das Lernen lernen. Aber dieses Bewusstsein ist momentan sicher noch nicht da. Man ist noch immer auf die spezialisierte Ausbildung fixiert.

