

Newsletter: Uniquability – Vision oder Illusion? - Ein Beitrag zur Entwicklung der Arbeit -

Autor: Dr. E. Hauser

Der Beitrag reflektiert den neuen Begriff der „Uniquability“ im Licht der Entwicklung der Arbeit in unserer Gesellschaft. Es wird eine „Gegenüberstellung“ zum „alten Modell“ der „Employability“ dargestellt. Schlussfolgerungen aus der Gegenüberstellung werden für den Alltag abgeleitet.

Warum diese Fragestellung?

Die Arbeit in unserer Gesellschaft ändert sich inhaltlich und in den Strukturen. In der Gesellschaft Schweiz ist der Anteil der Wissensarbeiter auf ca. 50% angestiegen. Diese strukturelle Änderung kann mit der steigenden Bedeutung der Dienstleistungen in Verbindung gebracht werden.

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist sehr dynamisch; Engagements auf Zeit nehmen zu, die Temporäreinsätze werden bedeutungsvoller (Wachstum im letzten Jahrzehnt von 12%) und ältere Menschen werden vermehrt in Funktionen mit Mentorcharakter eingesetzt.

Die Flexibilität der Arbeitseinsätze, der Arbeitszeiten und des Lernens nimmt zu. Inhaltlich ist zu erwarten, dass mehr Wissensarbeit geleistet wird und dass die Automatisierung bei den Arbeitsprozessen noch mehr Routinetätigkeiten übernimmt.

Das klassische Modell der „Employability“ scheint ein Auslaufmodell zu werden; lebenslange Anstellungen im gleichen oder ähnlichen Umfeld mit tradierten Werten scheinen weniger häufig vorzukommen.

Was charakterisiert die „neue Arbeit“?

Als Hypothesen formuliert:

- nimmt die Kreativarbeit zu; im Kanton Zürich hat die Kreativwirtschaft¹⁾ schon heute einen hohen Stellenwert; Anteil an kreativer Arbeit zwischen 15 – 20%
- wirkt sich die Globalisierung der Märkte auch auf die Arbeitsmärkte aus
- muss den Massenmärkten mit Nischenstrategien entgegnet werden, was die Innovationskraft herausfordert
- nimmt die Mobilität und die Flexibilität zu
- nimmt die Aufgabenkomplexität zu
- wird das „kreative Kapital“ zu einer Schlüsselressource der Firmen
- wird die temporäre Arbeit in Projektstrukturen bedeutungsvoller
- nimmt die Lebensstilintegration zu; d.h. die Balance zwischen Beruf und Privatleben wird wichtiger
- nimmt das Bedürfnis nach Zeitsouveränität zu
- nimmt die Bedeutung der Frau im Arbeitsmarkt zu, selbst dann, wenn wieder mehr gut ausgebildete Schweizerinnen mehr Kinder haben wollen
- nimmt die Bedeutung der Demografie in der Gesellschaft zu; es wird länger gearbeitet
- nimmt die Fähigkeit „sich selber zu führen“ und die Selbstverantwortung zu
- werden die Arbeitsinhalte als Motivationen für eine Tätigkeit wichtiger
- werden immaterielle Statussymbole wichtig

¹⁾ 2. Zürcher Kreativwirtschaftsbericht; im Auftrag der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich, Mai 2008

Wie sieht die Gegenüberstellung „Employability – Uniquability“ aus?

Die folgende Gegenüberstellung ist als Kontinuum zu verstehen; es geht nicht um die positiv-negativ Polarisierung. Auf dem Kontinuum gibt es auf beiden Seiten Stärken. Diese sind – in Abhängigkeit der Ausprägung – mit Grenzen und Schwächen verbunden. Beispiel: eine ausserordentliche vielfältig-kreativ denkende Person trägt die Schwäche in sich nicht ordnungsliebend denken zu können.

Viele Personen sind charakterlich so angelegt, dass sie sowohl vielfältig als auch ordnungsliebend denken können; es ist eine Frage der Ausprägung. Anforderungsprofile für Funktionen müssen genau beschreiben, was in welcher Ausprägung gefordert ist. Diese Art zu denken ist heute unter dem Begriff der „Komplementarität“ gefasst. Die folgende Übersicht ist demnach komplementär zu begreifen:

Employability	Uniquability
<p>Betonung der/s...</p> <ul style="list-style-type: none">• Ordnungsliebenden, einheitlichen Denkens• Ausführung des Bestehenden• Gegenwart• Sicherheit• Robustheit• Unbekümmertheit• Beständigkeit• Selbstständigkeit• Analytischen Denkens• Selbstbetonung• Zufriedenheit• Unvoreingenommenheit• Materiellen Status	<p>Betonung der/s...</p> <ul style="list-style-type: none">• Kreativen Denkens• Innovationskompetenz• Zukunft• Risiken• Einfühlsamkeit• (Selbst)-Verantwortung• Flexibilität• Teamorientierung• Gesamtheitlichen Denkens• Identifikation• Leistungsbetonung• Meinungsfreude• Immateriellen Status

Diese Liste kann beliebig weitergeführt werden. Sie ist idealtypisch zu verstehen. Die „neue Arbeitswelt“ wird eher die Seite der „Uniquability“ betonen. Die Menschen sind von ihrer Charakteristik und Motivation her betrachtet nicht idealtypisch, sondern in ihren Stärken und Schwächen differenziert, eben „unique“.

Welche Schlussfolgerungen sind für das Management zu ziehen?

- Die schwarz-weiss-Denkarten müssen durch die komplementäre Denkweise ersetzt werden
- Die Stärken und Schwächen von Personen sind mit den Herausforderungen von Funktionen in Verbindung zu bringen
- Dafür braucht es andere Auswahlinstrumente, die komplementär aufgebaut sind und akzeptieren, dass Menschen einen „flüssigen Persönlichkeitsanteil“ und einen „kristallinen Persönlichkeitsanteil“ haben
- Entwicklung der Optik, dass in ausgeprägten Stärken / Tugenden die Schwächen versteckt sind
- Akzeptanz, dass jeder Wandel „stabile Zonen“ benötigt
- Freude an der Arbeit entsteht, wenn die Arbeitsbedingungen Freiräume bieten und die Inhalte der Arbeit – im Verbund mit Selbstverantwortung – im Zentrum stehen
- Die zu bewältigende Komplexität funktionierende Teams voraussetzt. Diese Teams nehmen die „kollektive Verantwortung“ wahr und richten sich auf gemeinsame Sinn-Ziele aus
- Karriere- und Laufbahnmodelle zur Verfügung stehen, die die Lebensstil Integration ermöglichen. Dies bedeutet, dass Personen eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit / Privatheit finden können
- Arbeitszeitmodelle stehen zur Verfügung, die die Zeitsouveränitätsansprüche der Menschen berücksichtigen und die Mobilität reduzieren
- Die Kulturtauglichkeit von Personen wird zu einem zentralen Auswahlkriterium
- Die Datenverarbeitung steigert die Effizienz, vermindert die Trödelei und stärkt die Freiräume der arbeitenden Menschen
- Die Menschen können zu Lebensunternehmen werden

E. Hauser