

Eigenverantwortung anstelle von Arbeitsplatzsicherheit

Werte wie Fürsorge und Arbeitsplatzsicherheit haben definitiv ausgedient. Die Devise lautet vermehrte Eigenverantwortung und Flexibilität. Dies schreibt Dr. Martina Hubacher in der Studie «Die Werte in der Arbeitswelt von morgen».

Der fauch wollte von der Psychologin wissen, was sich denn für die Arbeitnehmenden bis 2030 verändern wird.

TEXT JIE GONG ROTH FOTOS MARTIN WEISS

Frau Hubacher, arbeiten Sie gerne?

Ja, sehr. Ich fühle mich privilegiert, weil ich eine spannende und interessante Berufsarbeit habe. Es gibt natürlich Tätigkeiten, die ich am liebsten delegieren würde, Hausarbeit beispielsweise (lachend). Zudem engagiere ich mich auch politisch in meiner Wohngemeinde.



DR. MARTINA HUBACHER

Dr. Martina Hubacher (1960) ist Co-Leiterin der Studie «Die Werte in der Arbeitswelt von morgen». Die promovierte Psychologin war über zehn Jahre in Führungsfunktionen bei Grossunternehmen tätig. Seit 2000 arbeitet sie als Geschäftsführerin der adt zurich gmbh. mhubacher@adtzurich.ch

Was meinen Sie, sind Sie in 20 Jahren immer noch berufstätig?

Die Studie «Die Werte in der Arbeitswelt von morgen» ist auf 2030 angelegt, da bin ich dann 70-jährig. Ja, zu diesem Zeitpunkt werde ich hoffentlich noch berufstätig sein, sofern ich das gesundheitlich auch kann. Möglicherweise wurde das Rentenalter bis dahin sogar erhöht. Vielleicht gehe ich dann vermehrt einer unbezahlten Arbeit nach, einer sinngebenden Arbeit, die Spass macht, einer Arbeit, bei der ich mich weiterentwickeln kann. Wenn Menschen etwas tun, das ihnen Freude bereitet und auch Nutzen für andere generiert, dann ist das für mich Arbeit. Sie sehen, ich verwende einen sehr weit gefassten Arbeitsbegriff.

Können Sie uns konkret sagen, welche Tätigkeiten Sie in Ihrem Berufsalltag besonders gern tun?

Die Durchführung von Assessments, also der diagnostische Teil innerhalb der Personalentwicklung, ist eine unserer Kernkompetenzen, und das tue ich besonders gern. Bei einem Assessment geht es um die Beurteilung und Auswahl von Führungskräften und Nachwuchskräften für Unternehmungen. Diese unterstützen wir bei der Kaderselektion, indem wir mögliche Kandidatinnen und Kandidaten während eines ganzen Tages bei verschiedenen Übungen und Interviews beobachten und beurteilen. Die von uns organisierten Settings – also Rollenspiele, Diskussionen und psychologische Testverfahren – sind möglichst realitätsnah angelegt. Anschliessend ordnen wir unsere Beobachtungen und Bewertungen in einem Bericht für unsere Auftraggeber. Das Verfassen dieser Berichte ist eine Abwechslung zum Kontakt mit Menschen und gleichermaßen anspruchsvoll. Die politische Arbeit verläuft nach demselben Muster, nur da stehe ich als Sozialvorständin und Gemeinderätin auf der ausführenden Seite. Ich habe unter anderem mit Sozialhilfeempfängerinnen und -empfängern zu tun, einer anderen Kundschaft; dabei wird mir immer wieder bewusst, welche grossen sozialen Unterschiede es in der Schweiz gibt.

Sie beschäftigen sich mit dem Wandel in der Arbeitswelt. Aus Ihrer Sicht: Was hat sich denn geändert in den letzten 20 Jahren?

Mir fällt vor allem auf, dass man früher noch an lineare Karrieren geglaubt hat. Diese stellte man sich wie folgt vor: Leute mit einer



«Niemand kann in die Zukunft schauen. Die vier Szenarien stellen plausible Denkräume dar.»

kaufmännischen Grundausbildung stiegen bis zum Bankdirektor auf. In der damaligen SBG, der jetzigen UBS, war das so noch möglich. Als Basis solcher langjährigen Karrieren galt nebst der Kompetenz die Firmentreue und beidseitige Loyalität von Unternehmer- und Arbeitnehmerseite her.

Vor 15 Jahren passierte dann der jähe Wechsel, als zum ersten Mal in der Wirtschaft massiv Stellen abgebaut werden mussten. Der frühere Personalchef von ABB (ehemals BBC) kreierte damals den Spruch «Wir wollen eure Arbeit und sonst nichts», und die Wirtschaftszeitung «Cash» brachte dieses Zitat als Headline heraus. Diese Aussage kam einer Kündigung der Loyalität seitens der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmern gleich. Früher versprach der Arbeitgeber Fürsorge, langfristige Karriere, Betriebszugehörigkeit und Sicherheit, der Mitarbeiter im Gegenzug natürliche Treue. Wenn Sie sich jedoch heute in der Arbeitsumwelt umschaun, dann verlangen Arbeitgeber Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Eigenverantwortung, Mobilität. Also heute in Zürich, morgen in Singapur oder in London. Über diese Werte haben sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin emanzipiert. Diese schauen heute genau hin, was ihnen ein Arbeitgeber als Gegenleistung anbietet, und entscheiden, ob das für sie stimmt. Spannende Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten und Herausforderungen stehen ganz oben auf der Wunschliste. Und bei Befragungen von Studenten und Studentinnen wurde festgestellt, dass diese vermehrt auf

Vereinbarkeit von Familie und Beruf achten. Früher noch völlig undenkbar, sind heute Teilzeitstellen in vielen Funktionen sehr gefragt.

Arbeitswerte sind eng mit den Wertvorstellungen der Menschen verbunden. Hat sich denn die Arbeitswelt aufgrund dieses Wertewandels verändert?

Ja, der Wertewandel wird immer durch wirtschaftliche, ökologische und politische Gegebenheiten ausgelöst. Werte-Landschaften sind nicht stabil. Werte entwickeln sich und werden anders gewichtet. Das können Sie an Erziehungsfragen sehen, die nicht mehr mit denjenigen vor 20 Jahren vergleichbar sind. Gerade was die Ausgangszeiten angeht, ist Kommunikation zwischen Eltern und Kind enorm wichtig geworden. Der Ausgang fängt heute um 23 Uhr an. Früher musste man als Jugendlicher um 23 Uhr oder spätestens um Mitternacht zuhause sein.

Heute ist Teilzeit nicht mehr nur ein Trend, sondern Realität geworden. Was ist der Grund?

Heute haben wir gut ausgebildete Frauen, die auch mit Kindern weiterhin berufstätig sein wollen. Die Männer haben sich ebenfalls emanzipiert und wollen ihre Kinder nicht nur schlafend daheim antreffen, sondern auch miterziehen und sich einbringen. Der emanzipatorische Wandel ist sicher das eine, das andere ist

die Lust, zu reisen und sich weiterzuentwickeln. Sich beruflich weiterzubilden absorbiert eben auch Zeit, und vielfach sagen jüngere Leute, ich möchte mich nicht 100 Prozent für einen Arbeitgeber verpflichten. Ich glaube, dass wir aufgrund der sich verändernden Einstellung gegenüber Familie, Beruf und Arbeit in Hinsicht auf andere Bereiche wie Freizeit und Weiterbildungen bewusster geworden sind. Und das ist auch gut so.

Welche weiteren Veränderungen der Arbeitswelten sehen Sie in Zukunft?

In der Schweiz haben sich die drei Wirtschaftssektoren in den vergangenen Jahren gewaltig verändert. Das Land wird sich auch weiterhin in Richtung Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft entwickeln. Die beiden anderen Sektoren Landwirtschaft und Industrie werden eher schrumpfen. Ein weiterer Megatrend ist im demografischen Wandel auszumachen. Die Menschen werden immer älter, sodass wir immer weniger Erwerbstätige haben. Dies wiederum wirkt sich ungünstig auf die Sozialversicherung aus, da diese nicht mehr im gleichen Mass wie heute finanziert werden kann. Dann

«Es ist denkbar, dass nicht alles monetär abgegolten wird, sondern sich der Tauschhandel künftig wieder stark entwickelt.»

sind die Leute heute auch besser ausgebildet, zudem nimmt der Verkehr durch die erhöhte Mobilität laufend zu. Das wiederum bringt zusätzliche Probleme mit sich: Die Züge werden immer voller, vielleicht so voll, dass sie nicht mehr betrieben werden können. Diese Entwicklung beeinflusst dann wiederum die Siedlungsplanungen. Man baut verdichtet, und die Arbeitsplätze befinden sich wieder dort, wo man lebt. Infolgedessen sinkt die Mobilität wieder.

Diese Themen haben wir vor 10, 15 Jahren auch diskutiert. Von mobilen Arbeitsplätzen und «Home Office» hiess es früher immer, das sei schwierig, da man die Leute nicht kontrollieren könne. Jetzt weiss die Arbeitgeberseite dieses Arbeitsmodell zu schätzen. Wo lässt es sich denn effizienter arbeiten: zuhause in Ruhe oder in einem Grossraumbüro mit wechselnden Arbeitsplätzen? Wenn ich konzentriert Arbeit innerhalb der Wissensgesellschaft leisten möchte, dann mache ich das vermehrt zuhause, was mit den Hilfsmitteln von heute kein Problem darstellt. Man ist daneben durchwegs erreichbar, soweit schon, dass viele Leute bereits wieder Mühe haben, sich abzugrenzen.

EGO, CLASH, BALANCE UND BIO CONTROL

Wie werden die Werte in der Arbeitswelt in zwanzig Jahren aussehen? Dieser Frage wird in der von Dr. Martina Hubacher geleiteten Vertiefungsstudie «Die Werte in der Arbeitswelt von morgen» nachgegangen. Die Autorin geht von den Grundszenarien Ego, Clash, Balance und Bio Control aus. In diesen Szenarien werden die Werte der künftigen Arbeitswelt unterschiedlich beeinflusst: Zwei Szenarien gehen von einem günstigen Wachstum aus (Ego, Balance), zwei von ökonomischer Stagnation (Clash, Bio Control), zwei von einem EU-Beitritt (Clash, Balance) und zwei von einem Alleingang (Ego, Bio Control). Auch die Einwanderung variiert: Von sehr hoch (Ego), hoch (Balance), mittel (Clash) bis sehr tief (Bio Control). In Ego und Balance haben wir eine hoch qualifizierte, in Bio Control fast keine Einwanderung.

Was bedeuten nun all die Veränderungen in der Arbeitswelt für die Arbeitnehmenden?

Sie bringen einerseits Verbesserungen mit sich, aber natürlich auch Gefahren. Als besser empfinde ich die Unabhängigkeit vom Ort, was Leben und Arbeiten näher zusammenbringt. Gleichzeitig besteht aber eben auch die Gefahr, dass man sich schlecht abgrenzen kann und meint, man müsse 24 Stunden erreichbar sein.

Welche neuen Arbeitsmodelle gibt es denn neben Teilzeit und Homeoffice noch in der Zukunft?

Da wäre die Lebensarbeitszeit zu nennen, die auch Teil des Balance-Szenarios ist. Dieses Modell umfasst das gesamte Leben, wobei die Arbeitszeit durch Familienphase oder Weiterbildungen unterbrochen werden kann. Ausserdem ist die Rede von Zeitgutschriften: Durch freiwillige Arbeit erarbeitet man sich Kredite in Form von Zeit, die man dann später wieder gegen eine Leistung von jemand anderem eintauschen kann. Grundsätzlich ist es denkbar, dass nicht alles monetär abgegolten wird, sondern sich der Tauschhandel wieder stark entwickelt. Es gibt ja schon Tauschbörsen, an denen ich beispielsweise meine Berufskompetenzen einbringe und dafür die Dienste von jemandem in Anspruch nehmen kann, der zum Beispiel meine Steuererklärung ausfüllen kann. Das sind Modelle, die Zukunft haben werden und die anders, ausserhalb von traditionellen Strukturen, funktionieren werden. Die Menschen werden sich vermehrt selber organisieren. Sowieso ist es das Selbstorganisationsprinzip, das in Phasen zum Tragen kommt, in denen es nicht so rund läuft.

Zu den vier Szenarien, die Sie in der Studie entwickelt haben: In welchem Szenario befinden wir uns denn heute?

Die vier Szenarien stellen plausible, künstlich hergestellte Denkräume – sozusagen Schlussfolgerungen – dar. In der Realität werden sich diese Szenarien aber nicht eins zu eins abspielen. Wenn wir den Zeitpunkt von 2004 nehmen, da wurde die Studie erstmals durchgeführt, und mit 2011 vergleichen, lassen sich heute einige Merkmale aus dem Ego- und Clash-Szenario aufzeigen. Und das starke Eingreifen des Staates kennzeichnet das Balance- und das Bio Control-Szenario.

Wenn Sie in die Zukunft schauen: welches Szenario würden Sie sich wünschen?

Ich wünsche mir eine Mischung aus Ego- und Balance-Szenario. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das Ausgewogene und Harmonische gefällt mir gut. Gleichzeitig finde ich aber auch Wettbewerbsorientiertheit für die Entwicklung wichtig. Im Gegensatz dazu ist das Balance-Szenario, das vor allem auf Nachhaltigkeit setzt, etwas langweilig und verspricht weniger Innovation. Denn Innovation findet häufiger dort statt, wo etwas harzt oder kritisch ist. Die Entwicklung eines solchen Szenarios wird von kulturellen Faktoren beeinflusst. Wir befinden uns in einem von Wohlstand gesättigten Umfeld, in dem die Leute zusehends unter Druck geraten. China als Gegenbeispiel weist eine ganz andere

Dynamik auf. Allgemein ist in den asiatischen Ländern eine sehr hohe Leistungskultur zu finden, gezeichnet von starkem Willen und hoher Disziplin.

Sind diese zwei Szenarien realistisch für die Zukunft in der Schweiz?

Niemand kann in die Zukunft schauen. Die Szenarien sind nicht gedacht, um die Zukunft voraus zu sagen, sondern sie sollen helfen, die Situationen früher zu erkennen und dann entsprechend politisch zu agieren. Ich freue mich immer wieder über unser

«Der Wandel macht den Menschen Angst. Er ist zu schnell, zu flexibel. Das Volk kann diese Entwicklung ausbremsen.»

demokratisches System. Aushandlungsprozesse verlangsamen zwar das Tempo, aber das Volk reagiert auf Tendenzen, mit denen es unzufrieden ist unmittelbar. Nehmen Sie die Frühjahrsabstimmung im Kanton Zürich: die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten – die den Weg in Richtung 24-Stunden-Gesellschaft weist – und die Steuerprivilegierung der Reichen wurden abgelehnt, die Kulturland-Initiative hingegen angenommen. Viele Aspekte des gesellschaftlichen Wandels machen den Menschen Angst, und dagegen sagen sie: das ist mir zu schnell, zu flexibel, zu gross. Die Stimme des Volkes kann ungesunde Entwicklungen ausbremsen.

Wie können sich denn die Arbeitnehmer konkret auf die Arbeitswelt der Zukunft vorbereiten?

Was heute schon wichtig ist und immer zentraler wird, ist die Investition in eine fundierte Aus- und Weiterbildung. Das betrifft vor allem junge Menschen und beinhaltet auch qualifiziertes Handwerk. Ein Wunsch wäre zudem, dass sich Arbeitgeberin wie Arbeitnehmer in personalpolitischen und innerbetrieblichen Diskussionen mit der Zukunft auseinandersetzen, Einfluss nehmen und in einen Dialog treten.

Von Bedeutung ist auch, zu sagen, was man will und was nicht. Wenn einem die Familie wichtig ist, muss man auch Zeit in die Familie investieren und sie nicht nur als Hobby im Lebenslauf oder als Ausgleich nennen. Die Familie ist eine Aufgabe, eine Arbeit.

Vielfach höre ich den Satz: ich bin offen für alles. Dagegen sage ich: wer offen ist für alles, ist nicht ganz dicht. Auf dem Arbeitsmarkt sucht man nicht diejenigen, die offen für alles sind – ich habe jedenfalls noch nie solche Inserate gesehen. Stattdessen sollte man sich überlegen: Was will ich? Was sind meine Kernkompetenzen? Was mache ich gern und was kann ich gut? Wo bin ich anschlussfähig? Welche Unternehmenskultur suche ich, und wo passe ich hin? Sich diese Fragen zu beantworten, das würde ich jedem empfehlen!

Jie Gong Roth ist Sprachwissenschaftlerin und hat einen MBA.



WERTEWANDEL IN DER SCHWEIZ 2030. VIER SZENARIEN

Die 2011 neu aufgelegte Studie «Wertewandel in der Schweiz 2030. Vier Szenarien» setzte sich bereits 2004 mit der Zukunft des Wertewandels auseinander.

Das **Ego-Szenario** steht für eine karriereorientierte Wettbewerbsgesellschaft, in der Selbstverwirklichung, Unverbindlichkeit und Individualismus den Werte-Kanon bestimmen. Die nachhaltige Gesellschaft im **Balance-Szenario** ist geprägt durch Entwicklung, Loyalität und Partizipation. Als Schreckensszenarien werden die anderen beiden beschrieben. In der Parallelgesellschaft des **Clash-Szenarios** finden sich Werte wie Identifikation, Konformitätsdruck und Solidarität in der Subkultur. Das **Bio Control-Szenario** beschreibt eine Angstgesellschaft, in der Tradition, Disziplin und Kontrolle wichtig sind.

Die Studie kann zusammen mit der 2011 durchgeführten Vertiefungsstudie «Die Werte in der Arbeitswelt von morgen» unter future@swissfuture.ch für 50 Franken bezogen werden.