

Gudela Grote • Sabine Raeder

Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilisierung

NFPNR 43

Nationales Forschungsprogramm **Bildung und Beschäftigung**
Programme national de recherche **Formation et emploi**
National Research Programme **Education and occupation**

Synthesis

14

Impressum

Bern / Aarau, 2004

Herausgeber

Leitungsgruppe des NFP 43 in Zusammenarbeit mit dem
Forum Bildung und Beschäftigung und der
Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF)

Editeurs

Direction du programme PNR 43 en collaboration avec le
Forum Formation et emploi et le
Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation (CSRE)

© Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

ISBN 3-908117-82-8

Redaktion / Rédaction: Walter Bauhofer, Franz Horváth

Übersetzung / Traduction: Almag-Institut, Zürich

Layout / Mise en page: liberA, Basel

Satz / Composition: SKBF / CSRE

Druck / Imprimerie: Albdruk, Aarau

Sekretariat und Bestellungen / Secrétariat et commandes

Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

Dr. Christian Mottas

Wildhainweg 20

CH-3001 Bern

cmottas@snf.ch

Download via Internet

<http://www.nfp43.unibe.ch>

Forum Bildung und Beschäftigung / Forum Formation et emploi

Prof. Dr. Karl Weber / Franz Horváth

Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16

CH-3012 Bern

franz.horvath@kwb.unibe.ch

SKBF / CSRE

Entfelderstrasse 61

CH-5000 Aarau

Gudela Grote • Sabine Raeder

Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilisierung

NFPNR **43**

Nationales Forschungsprogramm **Bildung und Beschäftigung**
Programme national de recherche **Formation et emploi**
National Research Programme **Education and occupation**

Synthesis

14

Inhalt

	Zusammenfassung	7
	Résumé	9
1	Flexibilität in der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen	11
2	Zielsetzung und Methode des Projekts	12
3	Identitätstypen	16
4	Unternehmenstypen nach Grad der Arbeitsflexibilisierung	23
5	Zusammenhänge zwischen Identitätstypen, Flexibilisierung und psychologischem Vertrag	27
6	Empfehlungen für Massnahmen	28
7	Weiterführende Forschung	32
	Literaturempfehlungen	34
	Veröffentlichungen aus dem Projekt	35
	Kontakt	35

Zusammenfassung

Die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen der Gegenwart erfordern eine wachsende Flexibilität der Arbeitenden und lebenslanges Lernen. Die vorliegende Untersuchung fragt zum einen nach der Bedeutung der beruflichen und allgemeiner der persönlichen Identität für die Bereitschaft zu beruflicher Flexibilität. Zum andern sondiert sie, mit welchen Massnahmen die Unternehmen negative Auswirkungen von Arbeitsflexibilisierung verhindern und positive stützen können. Die Arbeitspsychologinnen Gudela Grote und Sabine Raeder haben unter anderem biographische Interviews durchgeführt – mit Personen, die den Beruf schon einmal gewechselt haben, und solchen, die bei ihrem ursprünglichen Beruf geblieben sind. Weiter befragten sie die Mitarbeitenden von 14 Unternehmen, die sich in Grösse und Branchenzugehörigkeit, aber auch in Art und Ausmass der Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse unterscheiden.

Die Analyse der Interviews und der Mitarbeitendenbefragungen erbrachte vier Identitätstypen:

- den kontinuierlichen,
- den berufszentrierten,
- den kritisch-flexiblen und
- den selbstbestimmten Typ.

Der kritisch-flexible und der selbstbestimmte Typ konstruieren ihre Identität eher flexibel und diskontinuierlich. Der kontinuierliche und der berufszentrierte Typ betonen Stabilität und Kontinuität. In den beiden letzteren Typen sind eher die beruflich Erfolgreichen vertreten, die sich auf der klassischen Aufstiegslaufbahn befinden. Der berufszentrierte Typ zeichnet sich durch eine negative Haltung gegenüber Flexibilitätsanforderungen aus. Dasselbe gilt für die Kritisch-Flexiblen, zu denen die meisten Berufswechsler gehören. Sie erleben einen weniger tragfähigen psychologischen Vertrag zwischen Beschäftigten und Unternehmen, da die Angebote des Unternehmens nicht mit ihren Erwartungen übereinstimmen. Der selbstbestimmte Typ hingegen bewertet die Flexibilität und den psychologischen Vertrag als positiv. Es zeigt sich somit, dass selbst gesuchte berufliche Flexibilität

nicht ohne weiteres hilft, mit Flexibilitätsanforderungen im Unternehmen umzugehen.

Anhand des Ausmasses an Flexibilität im Beschäftigungsverhältnis wurden ferner drei Typen von Unternehmen gebildet und hinsichtlich der Tragfähigkeit des psychologischen Vertrags, definiert als Ausmass der Diskrepanzen in den gegenseitigen Angeboten und Erwartungen, untersucht. Insbesondere bei stark flexibilisierten Unternehmen ist diese Tragfähigkeit als gefährdet zu betrachten. Mitarbeitende erwarten weit mehr Sicherheit und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, als ihnen geboten werden, und sie bieten umgekehrt weniger Flexibilität, als das Unternehmen von ihnen erwartet.

Abschliessend werden Massnahmen für einen besseren Umgang mit Arbeitsflexibilisierung vorgeschlagen. Ziel der Massnahmen ist eine möglichst gerechte Verteilung der Beschäftigungsrisiken auf die Beschäftigten und die Unternehmen. Die systematische Unterstützung von Arbeitsmarktfähigkeit und die Entwicklung von Laufbahnmodellen, in denen beruflicher Wechsel nicht als Handicap für die Weiterentwicklung und den beruflichen Aufstieg gilt, sind wichtige Instrumente hierzu; sie werden derzeit allerdings noch ungenügend genutzt.

Résumé

Les développements économiques, sociaux et technologiques de l'époque demandent une flexibilité plus grande des travailleurs et un apprentissage à vie. L'étude présente s'interroge d'une part sur la signification de l'identité professionnelle et plus généralement sur celle de l'identité personnelle en ce qui concerne la disposition à une flexibilité professionnelle. Elle examine d'autre part avec quelles mesures les entreprises peuvent empêcher les conséquences négatives de la flexibilité du travail et soutenir celles qui sont positives. Les psychologues du travail Gudela Grote et Sabine Raeder ont entre autres procédé à des interviews biographiques – auprès de personnes qui ont déjà connu une fois une reconversion professionnelle et auprès d'autres qui sont restées sur leur métier initial. Elles ont en plus interrogé les travailleurs de 14 entreprises qui se différencient de par leur taille et leur appartenance à une certaine branche, mais également de par la nature et l'envergure de la flexibilité des rapports de travail.

L'analyse des interviews et de l'enquête effectuée auprès des travailleurs a donné pour résultat quatre types d'identité:

- le type continu,
- le type axé sur le travail,
- le type critique-flexible,
- le type autodéterminé.

Le type critique-flexible et le type autodéterminé construisent leur identité de manière plutôt flexible et discontinue. Le type continu et le type axé sur le travail mettent l'accent sur la stabilité et la continuité. Dans ces deux derniers types sont plutôt représentés les individus qui réussissent sur le plan professionnel et qui sont en train de faire une carrière de promotion classique. Le type axé sur le travail se distingue par une attitude négative par rapport aux exigences de flexibilité. Il en va de même pour les critiques-flexibles – dont fait partie la majorité de ceux qui ont opté pour une reconversion. Ils expérimentent un contrat psychologique moins solide entre les employés et l'entreprise, dans la mesure où les offres de cette dernière ne concordent pas avec leurs attentes. Par contre, le type autodéterminé évalue de manière positive la flexibilité et le contrat psychologi-

que. Il s'avère ainsi que la flexibilité professionnelle auto-recherchée ne permet pas d'emblée de traiter les exigences de flexibilité au sein même de l'entreprise.

En s'appuyant sur l'envergure de la flexibilité des rapports de travail, trois types d'entreprises ont en outre été constitués et étudiés quant à la capacité portante du contrat psychologique, défini en tant que dimension des divergences dans les offres et attentes réciproques. En particulier, cette capacité portante est à considérer comme étant compromise chez les entreprises fortement flexibilisées. Les travailleurs s'attendent à bien plus de sécurité et de possibilités pédagogiques et de développement que celles qui leur sont proposées et inversement, ils offrent moins de flexibilité que celle que l'entreprise est en droit d'attendre d'eux.

Pour terminer, il est proposé des mesures pour de meilleurs rapports avec la flexibilisation des relations d'emploi. L'objectif de ces mesures est une répartition si possible équitable des risques d'emploi sur les employés et les entreprises. Le soutien systématique de l'employabilité et le développement d'exemples d'avancement, pour lesquels une reconversion ne constitue pas un handicap pour l'évolution et la promotion professionnelle, sont des instruments importants pour cela; ils sont cependant en ce moment encore insuffisamment utilisés.

Flexibilität in der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen

Der immer schnellere wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Wandel verlangt von den Unternehmen wachsende Flexibilität. Sie müssen schnell auf Nachfrageänderungen reagieren. Es gilt ständig neue Konkurrenz und Kooperationsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Nur mit flexiblen Produktpaletten und Produktionsbedingungen lassen sich die nachgefragten Produkte in der richtigen Menge am richtigen Ort zu marktgängigen Preisen anbieten. Ebenso müssen die Beschäftigten flexibler werden: Dann und dort arbeiten, wo die Arbeitsleistung gebraucht wird, die Fähigkeiten und Kompetenzen dem Bedarf anpassen, ja gar den Beruf wechseln und generell mehr Unsicherheit im Arbeitsverhältnis akzeptieren. Damit einher geht eine wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust, vor allem wenn die eigene Flexibilität nicht der vom Unternehmen geforderten entspricht. Der Begriff Arbeitsmarktfähigkeit wird in diesem Zusammenhang immer häufiger verwendet; gemeint ist damit das Vermögen, die eigenen Kompetenzen ständig den Anforderungen des Arbeitsmarkts anzupassen, um bei einem Verlust des jetzigen Arbeitsplatzes gewappnet zu sein.

In dieser Situation stellen sich zwei grundlegende Fragen.

- Wie verändert sich unser Verhältnis zur Arbeit, bleibt sie Kernbestandteil unserer persönlichen Identität, auch wenn sich unsere Arbeitstätigkeiten und vielleicht sogar unsere Berufe immer häufiger ändern?
- Wie verändert sich das Verhältnis zu unseren Arbeitgebern, wenn die Sicherheit des Arbeitsplatzes auch bei bester Arbeitsleistung nicht mehr gegeben ist?

Was den ersten Fragenbereich angeht, so beklagt eine pessimistische Sicht, die Menschen seien durch diese neuen Unsicherheiten überfordert. Sie könnten sich nicht mehr orientieren und verlören ihre Identität, wenn die Identifikation mit dem Beruf als stabilisierende Kraft im Lebenslauf wegfalle. Gemäss einer optimistischeren Sicht hingegen entstehen mit den neuen Unsicherheiten auch neue Möglichkeiten, Lebensentwürfe zu verändern und immer wieder Neues zu ler-

nen, woraus unter Umständen eine flexiblere persönliche Identität erwachsen könne.

Auch auf die zweite Frage gibt es optimistische und pessimistische Antworten. Dabei ist zentral, als wie fördernd beziehungsweise (über)fordernd Unternehmen in diesen Prozessen der Neuorientierung wahrgenommen werden. Um die Beziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zu verstehen und die gegenseitigen Forderungen und Angebote abzugleichen, betrachten wir den sogenannten psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Dieser psychologische Vertrag enthält die beiderseitigen Erwartungen und Angebote, die über die im juristischen Arbeitsvertrag getroffenen Vereinbarungen hinausgehen. In diesen Bereich gehören unternehmensseitig etwa die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder das Angebot an Weiterbildung, wenn der Mitarbeiter die Erwartungen hinsichtlich flexibler Einsetzbarkeit erfüllt. Umgekehrt wird eine Mitarbeiterin ihrem Unternehmen beispielsweise auch bei intensiven Abwerbungsversuchen treu bleiben, wenn sie ihre Arbeit ihren Erwartungen entsprechend als interessant und herausfordernd erachtet.

Ob eher der pessimistische oder der optimistische Blick auf die Flexibilisierung der Arbeit gerechtfertigt ist, beziehungsweise wie wir positive Effekte fördern und negative vermeiden können – das aufzuzeigen war das Anliegen dieser Untersuchung, deren Fragestellungen, Methoden und Ergebnisse nun beschrieben werden.

2.

Zielsetzung und Methode des Projekts

In der vorliegenden Studie wurden drei Fragestellungen untersucht:

- (1) Wie hängt die berufliche Flexibilität mit der beruflichen und allgemeiner der persönlichen Identität zusammen?
- (2) Können Menschen, die schon ein- oder mehrmals ihren Beruf gewechselt haben, besser mit der Arbeitsflexibilisierung umgehen als Menschen mit kontinuierlichen Berufsverläufen?

- (3) Welche Massnahmen können die Unternehmen treffen, um negative Auswirkungen von Arbeitsflexibilisierung zu verhindern und positive zu fördern?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden ausführliche biographische Interviews mit 59 Personen geführt, von denen 30 schon ihren Beruf gewechselt hatten, während 29 eine kontinuierliche Berufslaufbahn aufwiesen (Stichprobe 1). Zusätzlich wurden in 14 unterschiedlich stark flexibilisierten Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen mit Vorgesetzten aus operativen Abteilungen und aus der Personalabteilung Interviews zur Arbeitsflexibilisierung, zum psychologischen Vertrag und zum Personalmanagement geführt sowie jeweils eine repräsentative Anzahl von Mitarbeitenden (insgesamt 582) mit einem Fragebogen befragt (Stichprobe 2). Ein wichtiges Element in den Unternehmenserhebungen war neben beruflicher Identität und Arbeitsflexibilisierung der psychologische Vertrag, der die bei Mitarbeitenden und Unternehmensvertretern bestehenden gegenseitigen Erwartungen und Angebote im Rahmen des Arbeitsverhältnisses beschreibt. Es wurde angenommen, dass angesichts zunehmender Flexibilisierung des formalen, juristischen Arbeitsverhältnisses diese mehr oder minder unausgesprochenen gegenseitigen Erwartungen wichtiger werden und sich die Tragfähigkeit der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen im Ausmass der Übereinstimmung dieser Erwartungen zeigt.

Die Interviews mit den 59 Individuen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, dies mit Hilfe eines Identitätsmodells, das verschiedene Dimensionen von Identität unterscheidet:

- Biographische Kontinuität: Gibt es einen roten Faden im Lebenslauf?
- Konsistenz zwischen verschiedenen Lebensbereichen: Stimmen die Vorstellungen über die eigene Person in verschiedenen Bereichen des persönlichen Lebens, insbesondere Beruf und Familie, miteinander überein?
- Kontrollüberzeugungen: Werden als Ursachen für Lebensereignisse eher das eigene Tun oder eher Faktoren gesehen, die sich dem eigenen Einfluss entziehen?
- Selbstwert: Wie positiv oder negativ ist jemand seiner eigenen Person gegenüber eingestellt?

Die ersten drei Merkmale haben wir benutzt, um Identitätstypen zu bilden, die anhand der Mitarbeitendenbefragungen überprüft wurden. In der Folge untersuchten wir, wie diese verschiedenen Typen die Arbeitsflexibilisierung im eigenen Unternehmen und den psychologische Vertrag mit dem Arbeitgeber beurteilen.

Zusätzlich wurden entsprechend dem Ausmass an Arbeitsflexibilisierung drei Unternehmenstypen gebildet und in Bezug auf den psychologischen Vertrag verglichen. Für die Zuordnung zu den Graden an Arbeitsflexibilität wurden folgende Arten der Flexibilität unterschieden:

- Flexibilität in der Anzahl der Beschäftigten, etwa Outsourcing oder befristete Beschäftigung;
- aufgabenbezogene Flexibilität, etwa Polyvalenz;
- zeitliche Flexibilität, etwa Gleitzeitmodelle oder Jahresarbeitszeit;
- räumliche Flexibilität, etwa mobile Arbeit oder Telearbeit;
- finanzielle Flexibilität, etwa leistungsabhängige Lohnkomponenten;
- Reorganisation: Veränderung der Organisationsstruktur zur Erhöhung der Flexibilität;
- Flexibilität in Personalabbau und -aufbau.

Starke Arbeitsflexibilisierung wurde definiert als Vorhandensein drastischerer Formen der Flexibilität (etwa Flexibilität in der Beschäftigtenzahl), die mit grösseren organisatorischen Veränderungen (etwa Aufkauf oder Zusammenschluss von Unternehmen) in Zusammenhang stehen und Unsicherheit der Beschäftigung nach sich ziehen. Mittlere Arbeitsflexibilisierung (etwa Arbeitszeitflexibilisierung oder Telearbeit) betrifft das Beschäftigungsverhältnis selbst kaum, bietet aber Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ein grosses Flexibilitätspotential. Geringe Arbeitsflexibilisierung findet vor dem Hintergrund sicherer Beschäftigung statt und weicht nur geringfügig von einer nicht-flexiblen Beschäftigung ab (etwa Gleitzeitmodelle, Projektarbeit).

Für die Bewertung des psychologischen Vertrags wurde nach Angeboten und Erwartungen von Seiten der Mitarbeitenden und des Unternehmens in den folgenden sechs Bereichen gefragt:

- Sicherheit (etwa durch Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit);
- Lernchancen (etwa interessante Arbeitsinhalte und Eigenverantwortung);
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Aufstiegsmöglichkeiten und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit);
- Leistungsorientierung (etwa durch Eigenverantwortung und Loyalität);
- mitarbeiterseitige Flexibilität (etwa Mobilität und Akzeptanz gegenüber Unsicherheit);
- Kompetenzspektrum (z. B. Spezialisierung, Arbeitsmarktfähigkeit).

Um die Tragfähigkeit des Vertrags zu beurteilen, haben wir die Differenz zwischen Angebot und Erwartung berechnet. Mit anderen Worten: Je mehr unerfüllte Erwartungen es gibt, desto weniger tragfähig ist der Vertrag.

Die folgenden Kapitel stellen die Identitätstypen und die Unternehmenstypen vor und bewerten sie im Hinblick auf die Fragestellungen des Projekts. Anschliessend leiten wir aus diesen Ergebnissen Handlungsempfehlungen ab.

3.

Identitätstypen

Es wurden vier Typen gebildet, die in der folgenden Tabelle 1 im Überblick vorgestellt und anschliessend näher beschrieben werden.

Tab. 1: Identitätstypen

Identitätstypen	koninuierlich	berufszentriert	kritisch-flexibel	selbstbestimmt
biographische Kontinuität	hoch	hoch bis mittel	mittel	mittel bis gering
Konsistenz zwischen Lebensbereichen	hoch	mittel bis gering	hoch bis mittel	hoch
Kontroll-überzeugung	interaktionistisch	interaktionistisch	interaktionistisch	internal
Selbstwert	(sehr) positiv	positiv	sehr positiv bis mittel	(sehr) positiv
berufliche Flexibilität	kein Berufswechsel	gemischt	Berufswechsel	gemischt
Hierarchiestufe im Unternehmen	Führungskräfte	Führungskräfte	Mitarbeitende	Mitarbeitende
Arbeitsflexibilisierung des Unternehmens	gering flexibilisiert	mittel flexibilisiert	mittel bis hoch flexibilisiert	hoch flexibilisiert
Bewertung der Situation im eigenen Unternehmen	positiv	negativ	sehr negativ	neutral

Der kontinuierliche Typ

Der kontinuierliche Typ betont den roten Faden in seiner Biographie. Die meisten Befragten dieses Typs arbeiten noch heute in ihrem erlernten Erstberuf und lei-

ten *biographische Kontinuität* aus der Weiterentwicklung in ihrem Beruf ab. Jene, die den Beruf gewechselt haben, konstruieren biographische Kontinuität durch abstraktere Erklärungen. Eine Interviewpartnerin beispielsweise findet über ihre wechselhafte Biographie hinweg vieles, was sich gleich geblieben ist. Dazu gehören ihr «Sitzleder» und ihre Disziplin, die Tatsache, dass sie «immer einen guten Job gemacht hat» und ihren Beruf immer dann gewechselt hat, wenn er ihr langweilig wurde. Sie entwickelt dadurch die Basis einer subjektiv erlebten Kontinuität, die sich auf Anhub in der Vielzahl ihrer Berufsausbildungen und Arbeitstätigkeiten (Gesangsstudium, Journalistin, Geschäftsführerin, Personalberaterin) in der Aussensicht nicht finden lässt.

Die *hohe Konsistenz zwischen ihren Lebensbereichen* begründen die Personen des kontinuierlichen Typs damit, dass sie aktiv versuchen, verschiedene Lebensbereiche zu integrieren. Eine Interviewpartnerin versteht ihre berufliche Biographie als einen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung: «Ich glaube, für mich ist das die Schule des Lebens gewesen. (...) Ich finde, eine Person ist nicht einfach gegeben. An der muss man immer arbeiten. Und was dabei herauskommt, das wird durchs Leben hindurch konstruiert.» Ein alleinerziehender Vater berichtet zum Stellenwert von Beruf und Familie: «Ja, wichtig ist einfach einmal, dass man überhaupt einen Beruf hat. Und der meine ist noch ein relativ guter. (...) Aber sonst gibt es auch wichtigere Sachen. Für mich zum Beispiel ist meine Tochter das Wichtigste.»

Kontinuierliche Typen nehmen an, dass ihre Biographie sowohl von ihnen selbst wie auch von der Situation beeinflusst sind. Personale und Situationsfaktoren interagieren also, man spricht deshalb von *interaktionistischer Kontrollüberzeugung*. Als Beispiel: Ein Ingenieur berichtet, wie er bei einer für ihn günstigen Arbeitsmarktsituation mit dem Vorgesetzten über ein Aufbaustudium verhandelte und dieses schliesslich finanziert wurde.

Die Personen des kontinuierlichen Typs haben ein *positives bis sehr positives Selbstwertgefühl*.

Sie beurteilen die *Situation in ihren Unternehmen positiver* als die anderen Typen, insbesondere hinsichtlich der geforderten Flexibilität in den Aufgaben, der leistungsbezogenen Entlohnung, der Massnahmen in der Personalentwicklung und

der erfolgten Reorganisationen. In Bezug auf vom Unternehmen gebotene Sicherheit, Lernchancen und Aufstiegsmöglichkeiten erleben sie die geringste Diskrepanz zwischen ihren eigenen Erwartungen und den Angeboten des Unternehmens. Ausserdem stimmt ihre eigene Flexibilität nach ihrem Urteil mit der vom Arbeitgeber geforderten überein.

Der kontinuierliche Typ umfasst in Stichprobe 1 16 Personen, von denen 3 den Beruf gewechselt haben, und in Stichprobe 2 324 Personen, von denen 88 den Beruf gewechselt haben. 127 der 324 befragten Mitarbeitenden des kontinuierlichen Typs üben eine Führungsfunktion aus. Die Befragten stammen zu gleichen Teilen aus Unternehmen mit niedriger, mittlerer und hoher Flexibilität, was insgesamt einen vergleichsweise geringen Flexibilisierungsgrad ergibt.

Der berufsorientierte Typ

Die Interviewpartner des berufsorientierten Typs, die noch in ihrem Ursprungsberuf beschäftigt sind, leiten die *ausgeprägte Kontinuität* unmittelbar aus der eigenen Weiterentwicklung in ihrem Beruf ab. Die Berufswechsel dieses Typs weisen eine etwas geringere Kontinuität auf. Ihre Berufsbiographien schwanken zwischen Kontinuität und Diskontinuität. Beispielsweise berichtet ein Krankenpfleger und Informatiker von seiner stetig zunehmenden Verantwortung in internationalen Projekten: «Dann ist das weiter gegangen, immer mehr Verantwortung, und dann, ja und jetzt in der letzten, jetzt mache ich global Projektmanagement und bin jede zweite Woche in New York oder in Kalifornien.» Er hält aber gleichzeitig fest, seine Berufs- und Stellenwechsel seien in Momenten der Orientierungslosigkeit geschehen: «Das ist eigentlich dann immer wieder so gewesen, ich habe nicht recht gewusst, was tun.»

Bei Personen des berufsorientierten Typs herrscht ein *Ungleichgewicht zwischen den verschiedenen Lebensbereichen*. Sie geben an, dass ihnen Familie und Freizeit wichtig sind; gleichzeitig dominiert aber der Beruf andere Lebensbereiche. Ein Grafiker führt aus: «Prioritär ist für mich die Familie gewesen und schon immer gewesen. (...) Ganz klar ist, dass die letzten zwei Jahre die Familie ganz klar zu kurz gekommen ist. Darum muss man auch sofort etwas ändern. Da besteht ein gewisser Nachholbedarf.»

Die *interaktionistische Kontrollüberzeugung* der Personen des berufsorientierten Typs zeigt sich darin, dass sie Ereignisse von eigenen Zielsetzungen beeinflusst sehen und Situationsbedingungen akzeptieren. Ein Künstler und ehemaliger Polizist beschreibt seine Führungsarbeit: «Es gibt einen Spruch, der kommt nur für mich, für meinen alten Kribochefvorgänger, der hat immer gesagt, man muss mit den Traktoren «bauern», die man hat. Das habe ich auch gelernt bei der Polizei, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das Bestmögliche zu machen.»

Die Personen des berufsorientierten Typs haben ein *positives Selbstwertgefühl*.

Das Urteil über die *Situation im eigenen Unternehmen* ist beim berufsorientierten Typ *gemischt*. Er beurteilt im Vergleich mit den anderen Typen die geforderte Flexibilität, die leistungsbezogene Entlohnung und die Massnahmen zur Personalentwicklung eher negativ. Reorganisationen, die sie mitgemacht haben, bewerten die Personen dieses Typs aber am positivsten. Was das Unternehmen hinsichtlich Sicherheit, Lernchancen und Aufstiegsmöglichkeiten anbietet, entspricht jedoch nicht ihren Erwartungen.

Zum berufsorientierten Typ zählen 19 Personen von Stichprobe 1, davon 9 Berufswechsler, und 87 Personen von Stichprobe 2, davon 23 Berufswechsler. 37 dieser 87 schriftlich befragten Mitarbeitenden bekleiden eine Führungsposition. Die Befragten dieses Typs stammen am häufigsten aus Unternehmen mit einem mittleren Flexibilitätsgrad.

Der kritisch-flexible Typ

Die Personen des kritisch-flexiblen Typs halten sowohl *Kontinuität wie Veränderung* für wichtig. Ein Berufswechsler erklärt beispielsweise, dass er in früheren Berufen erworbene Fähigkeiten in seine jetzige Arbeitstätigkeit einbezieht, und konstruiert damit eine fortlaufende Entwicklung über drei Berufe hinweg: «Mit jedem Schritt, den ich gemacht habe, habe ich etwas beigetragen zu dem, was ich heute bin, was ich heute mache.» Aber er äussert auch, dass sich seine Werthaltung von einer ökonomischen zu einer sozialen Orientierung verschoben hat.

Die Personen des kritisch-flexiblen Typs begründen die *ausgeprägte Konsistenz zwischen ihren Lebensbereichen* mit dem aktiven Bemühen, die verschiedenen Lebensbereiche aufeinander abzustimmen. Ausserdem betonen sie, auch das Leben jenseits der Arbeit sei ihnen wichtig. Eine Sozialpädagogin sagt: «Mein Berufsleben hat eigentlich drei Beine im Moment, oder seit längerem. Das eine ist sicher die Arbeit als Sozialarbeiterin und nachher die Arbeit als Yogalehrerin und dann die Arbeit als Mutter, Hausfrau und das alles. Ja, das ist eigentlich meine Lebensaktivität, und die drei gehören für mich zusammen.»

Im Sinne einer *interaktionistischen Kontrollüberzeugung* sehen Personen dieses Typs ihre beruflichen Entscheidungen von Situations- und von Personfaktoren beeinflusst. Eine Ergotherapeutin drückt dies so aus: «Ich habe die Leitung dann einmal übernommen, weil einfach niemand da gewesen ist und weil ich gefunden habe, da kann man noch ein bisschen Erfahrungen sammeln.»

Hinsichtlich des Selbstwertgefühls zeigt sich beim kritisch-flexiblen Typ eine Diskrepanz zwischen interviewten und schriftlich befragten Personen. Während die interviewten Personen den Anschein *eines ausgeprägt positiven Selbstwertgefühls* erwecken, kommt bei den schriftlich befragten Personen ein eher *negatives Selbstwertgefühl* zum Ausdruck. Offenbar versucht man im Interview stärker, der eigenen Situation eine positive Seite abzugewinnen, während im Fragebogen – ehrlicher? – die Selbstzweifel mehr zum Ausdruck kommen.

Im Vergleich zu den anderen Typen bewerten die Kritisch-Flexiblen die *Situation in ihrem Unternehmen am negativsten*, besonders hinsichtlich der geforderten Flexibilität in den Aufgaben, der leistungsbezogenen Entlohnung, der Massnahmen in der Personalentwicklung und der erfolgten Reorganisationen. Die im Unternehmen gebotene Sicherheit und die Aufstiegsmöglichkeiten entsprechen ihren Erwartungen nicht. Das Unternehmen erwartet von ihnen mehr Flexibilität, als sie zu bieten gewillt sind.

Der kritisch-flexible Typ umfasst 17 Personen in Stichprobe 1, davon 13 Berufswechsler, und 114 Personen in Stichprobe 2, davon 51 Berufswechsler. 79 der 114 schriftlich Befragten üben keine Führungsfunktion aus. Am häufigsten stammen die Kritisch-Flexiblen aus mittel oder hoch flexibilisierten Unternehmen.

Der selbstbestimmte Typ

Die *biographische Kontinuität* des selbstbestimmten Typs ist *mittel*. Die Berufswechsler dieses Typs berichten sowohl von Veränderung als auch von Kontinuität. Ein Physiotherapeut und Ingenieur beschreibt, wie sich seine Art der Entscheidungsfindung verändert hat: «Also klar, ich habe schon Gründe aufgezählt und die waren damals auch mit dabei, aber so die klare Entscheidung, ich mache etwas, weil... das fällt mir auf, das habe ich eigentlich nicht so ausgeübt (...). Ausser jetzt beim Maschinenbau, dort habe ich wirklich gesagt, ja, ich erwarte das – und das und das muss sein, fertig. (...) Es hat aber natürlich auch mit Erfahrung zu tun. Je mehr man gemacht hat, desto eher kann man entscheiden oder sagen, was man will.» Die Befragten mit einer kontinuierlichen Karriere berichten von Veränderungen in ihrem Privat- oder Arbeitsleben, die sie als wesentlich einschätzen. Ein Ingenieur erzählt, dass während der Ausbildungszeit das Laisserfaire und der Lebensgenuss viel Platz hatten. Heute ist dies der Verantwortung in Beruf und Familie gewichen.

Selbstbestimmte versuchen aktiv, *verschiedene Lebensbereiche zu integrieren*, und betonen die Wichtigkeit des Lebens jenseits der Arbeit. Ein Ingenieur verwirklicht einen alten Traum, indem er in der Freizeit als Fluglehrer arbeitet. Er berichtet: «Also, Lebensbereiche sind der Job, dann die Familie und das Fliegen. (...) Ich bin praktisch nur noch als Instruktor tätig. Weil um noch selber zu fliegen habe ich keine Zeit mehr. Das mache ich am Wochenende oder am Feierabend.»

Die Selbstbestimmten nehmen als einzige an, sie könnten aktiv und unabhängig über biographische Ereignisse entscheiden. Sie haben also eine weitgehend *internale Kontrollüberzeugung*. Diesen situationalen Faktoren schreiben sie nur untergeordnete Bedeutung zu. Ein Ingenieur beschreibt seine Ausbildung, seine Funktionen in drei unterschiedlichen Unternehmenseinheiten und die Weiterbildung zum Executive MBA als aktiv gewählt: «Schon in dieser (Ausbildungs-)Zeit habe ich evaluiert für den Executive MBA (...). Als ich gerade fertig gewesen bin mit dem Executive MBA, da habe ich auch diese Kenntnisse wieder anwenden wollen (...). Die Stellen Produktion, Marketing, Konstruktion, das ist eigentlich bewusst gewählt gewesen, weil ich eigentlich in den drei wichtigsten ... also aus meiner Sicht damals, in den drei wichtigsten Bereichen einer Unternehmung einmal tätig sein wollte.»

Die Personen des selbstbestimmten Typs haben ein *positives bis sehr positives Selbstwertgefühl*.

Die *Bewertung der im eigenen Unternehmen erlebten Situation* fällt bei Personen des selbstbestimmten Typs eher *neutral* aus. Im Vergleich zu den anderen Typen bewerten sie nur die leistungsbezogene Entlohnung als besonders positiv. Ausserdem bietet ihnen das Unternehmen nach ihrer Wahrnehmung mehr Sicherheit, als sie von ihm erwarten.

Der selbstbestimmte Typ besteht aus 7 Personen in Stichprobe 1, von denen 3 den Beruf gewechselt haben, und aus 71 Personen in Stichprobe 2, von denen 27 den Beruf gewechselt haben. 9 der 71 schriftlich befragten Mitarbeitenden des selbstbestimmten Typs üben eine Führungsfunktion aus. Die Befragten stammen am häufigsten aus stark flexibilisierten Unternehmen.

Zwischeninterpretation zu den vier Typen (Fragestellungen 1 und 2)

Die vier Typen zeigen, dass sich tragfähige Identitäten auch unter Bedingungen starker biographischer Diskontinuität entwickeln, wobei einigen Personen wichtig ist, einen roten Faden in ihrem Leben zu betonen, während andere die Brüche in ihrem Leben als solche stehen lassen. Besonders wichtig in Bezug auf den Umgang mit zunehmender Flexibilität in Unternehmen ist folgendes: Die beruflich besonders flexiblen unter den kritisch-flexiblen Personen berichten von eher negativen Erfahrungen mit Flexibilitätsanforderungen in ihren Unternehmen. Andererseits scheinen die Personen mit eher kontinuierlichen Berufsbiographien von den Flexibilitätsanforderungen und -möglichkeiten in ihren Unternehmen am meisten profitieren zu können.

4.

Unternehmenstypen nach Grad der Arbeitsflexibilisierung

Wir haben die untersuchten Unternehmen entsprechend ihrer Flexibilität in drei Gruppen eingeteilt und hinsichtlich des psychologischen Vertrags untersucht.

Unternehmen mit hoher Flexibilität

Vier Unternehmen sind stark flexibilisiert, so dass die Beschäftigungsverhältnisse aufgrund von starkem Personalabbau und/oder Auslagerung bestimmter Funktionen («Outsourcing») nicht mehr sicher sind. Zusätzlich kennen diese Unternehmen zeitliche Flexibilität im Einsatz der Mitarbeitenden (Gleitzeit, Jahresarbeitszeit), aufgabenbezogene Flexibilität durch Aufgabenerweiterung, interne Stellenwechsel und Projektarbeit sowie finanzielle Flexibilität durch leistungsbezogenen Lohn. Stellenweise besteht auch räumliche Flexibilität in Form von Arbeit an verschiedenen Standorten und Telearbeit.

Psychologischer Vertrag

Aus Sicht der Unternehmensleitungen bieten drei der erwähnten vier Unternehmen ihren Beschäftigten keine Arbeitsplatzsicherheit. In zweien davon ist allerdings relativ hohe Stabilität der Beschäftigung gegeben, Identifikation und Loyalität sind in abgeschwächter Form vorhanden und die berufliche Entwicklung im Unternehmen ist möglich. Zwei Unternehmen unterstützen alle Mitarbeitenden beim Erwerb von Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind, um die fehlende Arbeitsplatzsicherheit zu kompensieren. In den anderen beiden Unternehmen profitieren nur die leistungsorientierten beziehungsweise sehr eigeninitiative Mitarbeitende von solchen Fördermassnahmen.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt, dass in drei dieser vier Unternehmen die Mitarbeitenden weiterhin Loyalität, Arbeitsplatzsicherheit und eine betriebsinterne Entwicklungsperspektive erwarten, nicht jedoch die Förderung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Die unternehmensseitig vollzogene Änderung des psycholo-

gischen Vertrags wird demnach von den Mitarbeitenden nicht mitgetragen. Offenbar ist der psychologische Vertrag in diesen Unternehmen wenig tragfähig und ein Teil der Mitarbeitenden bleibt nur aus Mangel an Alternativen im Unternehmen. Im vierten Unternehmen erwarten die Mitarbeitenden gar keine Arbeitsplatzsicherheit, sie erkennen aber auch kein unternehmensseitiges Angebot der Unterstützung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Insofern schätzen die Mitarbeitenden zwar ihren Arbeitgeber realistisch ein; eine tragfähige Beziehung kann aber auch hier nicht entstehen, da Erwartungen hinsichtlich der Förderung der eigenen Kompetenzentwicklung nicht erfüllt werden.

Insgesamt zeigt sich (siehe Tabelle 2), dass die Mitarbeitenden in diesen Unternehmen weit mehr Sicherheit und mehr Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten erwarten, als das Unternehmen in ihren Augen bietet, und dass umgekehrt die Mitarbeitenden weniger Flexibilität bieten, als ihr Unternehmen aus ihrer Sicht erwartet. Das hohe Mass an Arbeitsflexibilität in den Unternehmen wird demnach von den Mitarbeitenden nicht mitgetragen, woraus eine labile bis schlechte Bindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen resultiert.

Unternehmen mit mittlerer Flexibilität

Sechs Unternehmen bieten gesicherte Beschäftigungsverhältnisse, fordern aber im Gegenzug eine hohe zeitliche Flexibilität und/oder hohe Flexibilität in den Aufgaben. In zwei Unternehmen gibt es zusätzlich ausgeprägte finanzielle Flexibilität durch einen hohen leistungsbezogenen Lohnanteil.

Psychologischer Vertrag

Aus Sicht der Unternehmensvertreter werden in diesen Unternehmen neben einer vergleichsweise hohen Sicherheit auch Loyalität, interne Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte geboten. Dies deckt sich weitestgehend mit den Erwartungen der Mitarbeitenden; einzig das Bedürfnis, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, und den Wunsch nach mehr Identifikationsmöglichkeiten betonen sie stärker.

Insgesamt werden aber auch in diesen Unternehmen den Mitarbeitenden weniger Sicherheit sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten, als sie erwarten (siehe Tabelle 2). Ausserdem nehmen auch hier die Mitarbeitenden wahr, dass von ihnen mehr Flexibilität erwartet wird, als sie zu bieten bereit sind. Gleichzeitig erwarten die Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden weniger Kompetenzen, als sie bieten. Die Unterschiede sind etwas weniger drastisch als in den hoch flexiblen Unternehmen; die Tragfähigkeit des psychologischen Vertrags erscheint jedoch auch hier als gefährdet.

Unternehmen mit geringer Flexibilität

Vier Unternehmen haben Flexibilisierungsmassnahmen eingesetzt, die keine ausserordentlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden stellen. Relativ hohe Flexibilität verlangen sie nur von den qualifizierten Mitarbeitenden, die z. B. über Projektarbeit oder interne Stellenwechsel wechselnde Aufgaben übernehmen müssen. Die Arbeitszeit kann flexibel gestaltet werden (z. B. Gleitzeit); auch existieren moderat leistungsbezogene Entlohnungssysteme.

Psychologischer Vertrag

Die meisten Unternehmen bieten aus ihrer Sicht eine Entwicklungsperspektive durch Kompetenzentwicklung sowie relativ hohe Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität, und teilweise auch interne Aufstiegsmöglichkeiten. Dies deckt sich weitestgehend mit den Erwartungen der Mitarbeitenden, denen vor allem interessante Arbeitsinhalte, Eigenverantwortung und Loyalität wichtig sind.

Insgesamt zeigt sich aber selbst in diesen Unternehmen (siehe Tabelle 2), dass die Mitarbeitenden mehr Sicherheit und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten erwarten, als ihnen aus ihrer Sicht das Unternehmen bietet. Umgekehrt bieten sie wiederum mehr Flexibilität an, als – wiederum aus ihrer Sicht – der Arbeitgeber von ihnen erwartet.

Tab. 2: Psychologischer Vertrag in unterschiedlich stark flexibilisierten Unternehmen

Inhalte des psychologischen Vertrages	Flexibilisierung des Unternehmens		
	hoch	mittel	niedrig
Lernchancen	Angebot U << Erwartung MA		
Sicherheit	Angebot U <<< Erwartung MA	Angebot U << Erwartung MA	Angebot U < Erwartung MA
berufliche Entwicklungsmöglichkeiten	Angebot U << Erwartung MA	Angebot U <<< Erwartung MA	Angebot U < Erwartung MA
Flexibilität der Mitarbeitenden	Angebot MA << Erwartung U	Angebot MA < Erwartung U	Angebot MA > Erwartung U
Kompetenzspektrum	Angebot = Erwartung	Angebot MA > Erwartung U	Angebot = Erwartung
Leistungsorientierung	Angebot = Erwartung		

U = Unternehmen, MA = Mitarbeitende, <, <<, <<< (viel) kleiner als, > grösser als, = gleich

Zwischeninterpretation zu den Unternehmenstypen (Fragestellung 3)

Ausser im Fall der niedrig flexibilisierten Unternehmen ist aufgrund der grossen Diskrepanzen zwischen Angeboten und Erwartungen anzunehmen, dass der psychologische Vertrag gefährdet oder bereits nicht mehr tragfähig ist. Neben den hohen Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Sicherheit und ihrer geringen Bereitschaft zu Flexibilität fällt auf, dass in allen Unternehmenstypen die Mitarbeitenden mehr Lernchancen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten wünschen, als ihnen das Unternehmen ihrer Meinung nach bietet. Möglicherweise

würde die Bereitschaft steigen, auf einen neuen psychologischen Vertrag einzugehen, der weniger Sicherheit gewährt und mehr Flexibilität verlangt, wenn für die Mitarbeitenden ein tatsächliches Angebot des Unternehmens zur Steigerung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit durch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten erkennbar wäre.

5.

Zusammenhänge zwischen Identitätstypen, Flexibilisierung und psychologischem Vertrag

Abschliessend wurde überprüft, wie sich Personen- und Unternehmensmerkmale, konkret der Identitätstyp der Mitarbeitenden und der Flexibilisierungsgrad des Unternehmens, auf die Wahrnehmung des psychologischen Vertrags und die globale Bewertung der Flexibilisierungsmassnahmen im eigenen Unternehmen auswirken.

Dabei zeigte sich, dass sowohl der Identitätstyp, dem eine Person angehört, als auch der Typ des Unternehmens, in dem sie arbeitet, für die Einschätzung des psychologischen Vertrags und der Flexibilisierungsmassnahmen relevant sind. Die Merkmale des psychologischen Vertrags, deren Einschätzung sich am besten erklären lassen, sind die von den Mitarbeitenden geforderte Flexibilität und die vom Unternehmen gebotene Sicherheit. Interessanterweise scheint für die Einschätzung der von den Mitarbeitenden geforderten Flexibilität vor allem der Unternehmenstyp, also das Ausmass der Flexibilisierung im Unternehmen, ausschlaggebend zu sein und nicht der Identitätstyp. Mit zunehmender Flexibilisierung driften Angebot und Erwartung hinsichtlich mitarbeiterseitiger Flexibilität immer mehr auseinander; bei wenig flexiblen Unternehmen scheint gar ein höheres Angebot seitens der Mitarbeitenden zu bestehen, als aus ihrer Sicht erwartet wird. Für die Einschätzung der gebotenen Sicherheit sind Unternehmenstyp und Identitätstyp relevant. Während die Personen des berufszentrierten und des kritisch-flexiblen Typs die gebotene Sicherheit als völlig unzureichend erleben, sind die Einschätzungen der Personen des kontinuierlichen und des selbstbestimmten Typs eher positiv. Über die Unternehmenstypen hinweg wird die Diskrepanz zwi-

schen gebotener und erwarteter Sicherheit mit zunehmender Flexibilisierung grösser.

6.

Empfehlungen für Massnahmen

Nachfolgend werden Empfehlungen vorgestellt, die sich an Individuen, Unternehmen und Bildungsinstitutionen richten. Übergeordnetes Anliegen der Empfehlungen ist es, die Diskussion darüber anzuregen, wie eine gerechte Verteilung der Beschäftigungsrisiken auf die verschiedenen Akteure erreicht werden kann. Dabei wurde auch das Unternehmen als Akteur fokussiert. Das Risiko soll nicht nur bei den Beschäftigten liegen. Wir schlagen vor, die Risiken den Ressourcen der verschiedenen Akteurguppen entsprechend zu verteilen.

Beschäftigte

Die Empfehlungen für Beschäftigte beziehen sich auf die Beziehung zum Betrieb und die Planung der eigenen beruflichen Entwicklung. Beschäftigte sollten gegenüber ihren Vorgesetzten und Kollegen Inhalte des psychologischen Vertrages ansprechen und wo immer möglich mit den Vorgesetzten darüber verhandeln. Darüber hinaus sollten sich Beschäftigte eigenverantwortlich ihrer beruflichen Zukunft und ihrem Kompetenzerwerb zuwenden. Sie sind gefordert, Informationen über die Entwicklung des eigenen Berufsfeldes zu sammeln, die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren und daraus Szenarien und Alternativen für die persönliche berufliche Zukunft zu entwickeln. Weiter möchten wir sie dazu ermuntern, den eigenen Lernprozess zu strukturieren und selbstverantwortlich neues Wissen zu erwerben – je näher dieses an einer möglichen neuen Tätigkeit orientiert ist, desto besser. Im Unternehmen und gegenüber Vorgesetzten sollten sie Unterstützung für die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung aktiv einfordern. Dabei sind aber realistische Ansprüche zu stellen. Aussagen von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen deuten darauf hin, dass mehr Unterstützung erhält, wer explizit Forderungen stellt. Allgemein empfehlen wir eher, neue

Fähigkeiten und neues Wissen rund um den bestehenden Kern aufzubauen, als mit dem jetzigen Beruf radikal zu brechen.

Unternehmen

Die Empfehlungen zielen darauf ab, eine von Angeboten und Erwartungen her schlüssige und zum Unternehmen passende Form des psychologischen Vertrags zu unterstützen. Die Vorschläge orientieren sich an der Situation der untersuchten Unternehmen, lassen sich aber auf vergleichbare Unternehmen übertragen.

(1) Wesentlich ist, die diskrepanz unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeitenden und der Führung hinsichtlich des psychologischen Vertrags zu identifizieren und zu diskutieren. Alle Unternehmen sollten langfristig darauf aus sein, den Vertrag fair zu gestalten. Angebote und Erwartungen wie Loyalität, Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit, Entwicklungsperspektiven und abnehmende Arbeitsplatzsicherheit sollten offen diskutiert werden, damit Transparenz und Verhandlungsspielräume entstehen.

Beispiel 1.1: In einem kleinen Beratungsunternehmen äusserten die Mitarbeitenden die Ansicht, die Angebote des Unternehmens hinsichtlich interessanter Arbeitsinhalte, Loyalität und Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit wichen von den eigenen Erwartungen ab. Es wurde empfohlen, individuelle Interessen bei der Einsatz- und Projektplanung zu berücksichtigen. Ausserdem sollte die Unternehmensleitung eine widerspruchsfreie Haltung zur Loyalität einnehmen, d. h. das seitens der Führung erwartete Ausmass an Loyalität sollte der den Mitarbeitenden gebotenen Loyalität entsprechen. Und schliesslich müsste stärker thematisiert und kommuniziert werden, was Projektarbeit und Lernen on the job zum individuellen Lernen und damit zur Unterstützung der Arbeitsmarktfähigkeit beitragen.

Beispiel 1.2: In einem Grossunternehmen stehen die Mitarbeitenden der traditionellen Vertragsform immer noch näher, als es das Unternehmen gerne hätte. Auf Unternehmensseite ist die Umsetzung eines neuen Vertrages unvollendet; die Losung der Arbeitsmarktfähigkeit hat die Arbeitsplatzsicherheit noch nicht komplett ersetzt. Im Interesse einer aktiven Gestaltung des psychologischen Ver-

trages ist es jedoch wünschenswert, dass die drastische Veränderung hin zu einer neuen Vertragsform sowohl vom Unternehmen wie auch von den Mitarbeitenden getragen wird. Wir haben dem Unternehmen daher empfohlen, als Ausgleich für die fehlende Arbeitsplatzsicherheit neu allen Mitarbeitenden spezifische Massnahmen zur Unterstützung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit zu bieten. Es genügt nicht, den Wegfall von Arbeitsplatzsicherheit zu kommunizieren, sondern es muss auch dafür gesorgt werden, dass den Mitarbeitenden Optionen für ihre eigene berufliche Entwicklung im Unternehmen oder ausserhalb offen stehen.

(2) Kommunikation und Information sollten besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt werden. Insbesondere sollte über Veränderungen frühzeitig und transparent informiert werden. So lassen sich Änderungen im formalen Beschäftigungsverhältnis wie im psychologischen Vertrag frühzeitig erkennen und von Unternehmens- und Mitarbeiterseite offen ansprechen und bearbeiten.

Beispiel 2.1: Ein Grossunternehmen machte ausführliche Informationen direkt via Internet zugänglich, was die Mitarbeitenden als Überschwemmung empfanden. Hier haben wir darauf gedrängt, gezielter zu informieren. Die Mitarbeitenden können dann die notwendigen Informationen sichten und verarbeiten, wodurch der Nutzen der Information für den einzelnen steigt.

Beispiel 2.2: Einem Grossunternehmen haben wir empfohlen, früher und vollständiger über Reorganisation und Personalabbau zu informieren. Längere Zeit nur vage über anstehende Veränderungen zu kommunizieren, macht die Mitarbeitenden orientierungslos, da sich daraus keine Prognose für die eigene Zukunft ableiten lässt. Eine solche Politik verunsichert und wirkt als «Abbaustrategie», da Mitarbeitende, denen andere Möglichkeiten offen stehen, das Unternehmen so schnell wie möglich verlassen. Um Kündigungen und Demotivation zu vermeiden, muss die Führung also frühzeitig und konkret informieren.

(3) Die häufig bereits bestehende aufgabenbezogene Flexibilität sollte noch erhöht werden. So kann man Mitarbeitende flexibel einsetzen und ihnen Lernmöglichkeiten eröffnen. Allgemein wären Planungs- und Kontrollaufgaben stärker in die Arbeitstätigkeit zu integrieren und damit der Grad der Spezialisierung zu verringern.

Beispiel 3.1: In einem kleinen Unternehmen mit Projektorganisation haben wir vorgeschlagen, bei der Auswahl der Leute für die einzelnen Projekte bewusster vorzugehen. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich der Form ihrer Flexibilität (welche Projekte, Branchen, Fachbereiche?) sowie deren Ausmass sollten nach Möglichkeit berücksichtigt werden.

Beispiel 3.2: Grösseren Unternehmen haben wir empfohlen, die aufgabenbezogene Flexibilität durch interne Stellenwechsel zu unterstützen. Die teilweise hohe Arbeitsteilung sollte abgebaut werden, um den Mitarbeitern den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen zu erlauben.

(4) Die Personal- und Kompetenzentwicklung in der Form von Weiterbildung off the job reicht meist schon aus. Wir empfehlen deshalb vor allem, die aufgabenbezogene Flexibilität zu steigern (siehe Punkt 3), da dies zu einer nachhaltigeren Kompetenzentwicklung und einem kontinuierlicheren Lernen führt.

Beispiel 4.1: Besonders kleinen Unternehmen wurde vorgeschlagen, das Instrument der Laufbahnplanung einzuführen beziehungsweise stärker zu formalisieren. Dieser Planungsprozess soll den Mitarbeitenden Perspektiven aufzeigen; es gilt ein Kompetenzportfolio zu erstellen und Massnahmen und Entwicklungswege auszuarbeiten. Eine gemeinsame Vereinbarung beispielsweise im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs kann Verbindlichkeit schaffen.

Beispiel 4.2: Grossen Unternehmen haben wir geraten, das vielerorts bereits bestehende Instrument der Laufbahnplanung bewusster zu nutzen. Einem Unternehmen, in dem sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden im Prozess des technologischen Wandels grundsätzlich verändern, haben wir nahe gelegt, den Erwerb zukunftsfähiger Kompetenzen allen – und nicht nur den als besonders wichtig betrachteten – Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Weiter sollte der interne Arbeitsmarkt gestärkt werden. Dafür muss die Personalabteilung festlegen, wie bei internen Rekrutierungen zu verfahren ist.

(5) Was die zeitliche Flexibilität angeht, sind die Interessen der Mitarbeitenden möglichst umfassend zu berücksichtigen, damit ihnen die erhöhte Flexibilität neue Möglichkeiten der Arbeits- und Lebensgestaltung eröffnen kann.

Beispiel 5.1: In einem kleinen Unternehmen bewerteten die Mitarbeitenden die zeitliche Flexibilität sehr positiv, da ihre individuellen Wünsche systematisch in den Arbeitsplan aufgenommen wurden.

Bildungsinstitutionen

Bildungsinstitutionen sollten die Flexibilisierung in der Arbeitswelt unterstützen. Was in der Aus- und Weiterbildung vermittelt wird, sollte auf andere Felder übertragbar sein. Dafür müssen die Lehrenden aufzeigen, auf welche Aufgaben, Arbeitsgebiete und Lebensbereiche eine spezifische Kompetenz auch noch anwendbar ist. Dies kann dadurch geschehen, dass Prinzipien und Methoden vermittelt werden. Ausserdem ist die Anschlussfähigkeit erworbener Kompetenzen sicherzustellen, so dass sich neu Erlerntes mit bereits bestehendem Wissen verknüpfen lässt. Formal sollte die Struktur von Ausbildungen den Anforderungen einer flexibilisierten Arbeitswelt genügen, wie beispielsweise bei der bereits begonnenen Modularisierung in der Berufsausbildung. Zertifizierte Zweit- oder Zusatzausbildungen wären mit dem Ziel anzubieten, dass auch im Erwachsenenalter erworbenes Wissen zu einer formal nachweisbaren Qualifikation führt.

7.

Weiterführende Forschung

Die beiden wesentlichen Ergebnisse unserer Untersuchung sind,

- dass beruflich besonders flexible Personen zwar eine für sie tragfähige Identität entwickeln können, ihnen aber daraus anscheinend keine Vorteile, sondern sogar eher Nachteile im Umgang mit unternehmensseitigen Flexibilitätsanforderungen erwachsen, und
- dass in Unternehmen mit ausgeprägter Flexibilität die Tragfähigkeit der Beziehung zwischen Beschäftigten und Unternehmen gefährdet zu sein scheint, dies aufgrund der grossen Diskrepanzen zwischen gegenseitigen Erwartungen und Angeboten im Hinblick auf den psychologischen Vertrag.

In einem gerade begonnenen Projekt werden zum einen diese Ergebnisse vertieft, indem der Prozess der Identitätsentwicklung und auch jener der Entwicklung der Beziehung zwischen Beschäftigten und Unternehmen differenzierter untersucht werden sollen. Zum andern sollen noch extremere Formen beruflicher Flexibilität, so etwa die parallele Ausübung mehrerer Berufe bei mehreren Arbeitgebern, sowie die Auswirkungen von Flexibilitätsanforderungen für Menschen mit geringen persönlichen Ressourcen (niedriger Ausbildungsstand, tiefer sozioökonomischer Status) analysiert werden, um anhand dieser besonders gravierenden Situationen die Folgen von Arbeitsflexibilisierung noch besser beurteilen zu können und entsprechende Massnahmen abzuleiten.

Literaturempfehlungen

- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). Editorial: The psychological contract in retrospect and prospect (*Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 637–647)
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives (*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69–86)
- Grote, G. & Ulich, E. (1993). Die Untersuchung von Wechselwirkungen zwischen Person und Arbeit: Arbeitspsychologische Grundlagenforschung oder angewandte Persönlichkeitspsychologie? In: W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung. Bern: Huber
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? (*Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 649–664)
- Hausser, K. (1995). Identitätspsychologie. Berlin: Springer
- Herriot, P.; Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract (*British Journal of Management*, 8, 151–162)
- Hoff, E.-H. (1994). Arbeit und Sozialisation. In: K. A. Schneewind (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie I Pädagogische Psychologie, Bd. 1 Psychologie der Erziehung und Sozialisation (S. 525–552). Göttingen: Hogrefe
- Keupp, H. (1997). Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung. In: H. Keupp, R. Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung. Frankfurt: Suhrkamp
- Lombriser, R. & Uepping, H. (Hrsg.) (2001). Employability statt Jobsicherheit. Neuwied: Luchterhand
- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century? In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology 2000 (S. 1–61). Chichester: Wiley
- Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee (*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 7–22)
- Sheldon, G. (1995). Berufliche Flexibilität im Spiegel der Zeit. Bern: Bundesamt für Statistik
- Voss, G. G.; Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? (*Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131–158)

Veröffentlichungen aus dem Projekt

- Grote, G. & Raeder, S. (2002). Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen: Annäherung aus arbeitspsychologischer Sicht. In: Caritas Schweiz (Hrsg.), Sozialalmanach 2002. Der flexibilisierte Mensch. Luzern: Caritas
- Grote, G. & Raeder, S. (2003). Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung: Schlussbericht zum Projekt 3043-57298 im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms NFP 43 «Bildung und Beschäftigung». Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich
(<http://e-collection.ethbib.ethz.ch/show?type=bericht&nr=310>).
- Grote, G. & Raeder, S. (2004). Die Situation älterer Arbeitnehmender (*Education permanente. Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung*, 38, 48–51)
- Raeder, S. & Grote, G. (2003). Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit (*Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, 76 (11), 9–12)
- Raeder, S. & Grote, G. (2003). Kompetenzentwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit (*Grundlagen der Weiterbildung Zeitschrift (GdWZ)*, 14(5), 237–240)
- Raeder, S. & Grote, G. (in Druck). Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. In: G. Schreyögg, P. Conrad & J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung, Bd. 14: Gerechtigkeit und Management. Wiesbaden: Gabler
- Raeder, S. & Grote, G. (in Druck). Flexible und kontinuierlich betonte Identitätstypen in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen. In: H. J. Pongratz & G. G. Voss (Hrsg.): Empirische Befunde zum Typus des Arbeitskraftunternehmers. Berlin: Edition Sigma

Kontakt

Prof. Dr. Gudela Grote
Institut für Arbeitspsychologie
ETH Zürich
Nelkenstrasse 11
8092 Zürich

Tel. 01 632 70 86

grote@ifap.bepi.ethz.ch
<http://www.ifap.bepi.ethz.ch>

Dr. Sabine Raeder
Institut für Arbeitspsychologie
ETH Zürich
Nelkenstrasse 11
8092 Zürich

Tel. 01 632 61 48

raeder@ifap.bepi.ethz.ch
<http://www.ifap.bepi.ethz.ch>