

## Flexible Arbeit – fragmentierte Identitäten?

[Transkription des mündlich gehaltenen Vortrags]

### Vortrag von Renata Fuchs

Im Rahmen der Tagung

„Für eine handvoll Dollar... Neue Selbständigkeit als Karriereversprechen“

im Landhaus St. Pölten, am 17. 09. 2004

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich freue mich, dass ich in diesem Rahmen Gelegenheit habe, Ihnen einige meine Überlegungen und Fragen zum Themenkomplex Arbeit und Identität zu unterbreiten. Als Psychotherapeutin und Geschäftsführerin einer sozialen Einrichtung, deren zentrales Thema Arbeit bzw. Arbeitslosigkeit ist, beschäftige ich mich seit mehreren Jahren mit dem ‚Fall der Arbeit‘. Und zwar sowohl aus der Perspektive der Beraterin, die Personen bei der Arbeitsuche, beim Jobwechsel oder bei Problemen am Arbeitsplatz unterstützt, als auch der Managerin, die für Personalfragen innerhalb der Einrichtung zuständig ist.

Im Kontext der Arbeitswelt ist Flexibilität derzeit eines der beliebtesten und am meisten strapazierten Wörter. Es steht an der Spitze der Wunschliste von PolitikerInnen, Interessensvertretungen, Unternehmen und ArbeitnehmerInnen. Allerdings aus sehr unterschiedlichen Gründen: während die Unternehmen effizienter auf schwankende Nachfragen des Marktes reagieren wollen, möchten ArbeitnehmerInnen Lebens- und Familienplanung mit Berufstätigkeit in Einklang bringen, bzw. ihren Berufsalltag verändern können.

Der Titel des Vortrags: **flexible Arbeit – fragmentierte Identitäten?** entstand aufgrund der Überlegung, dass die spezifischen Anforderungen, die an ‚Patchworkerinnen‘ in bezug auf Flexibilität gestellt werden,

- den Ansprüchen mindestens zweier DienstgeberInnen zu entsprechen bzw. sich zumindest damit auseinandersetzen zu müssen
- sich innerhalb unterschiedlicher Organisationsstrukturen und -kulturen zu bewegen
- sich auf unterschiedliche Arbeitsplätze (inhaltlich und räumlich) einzustellen
- sich im Grenzbereich von drinnen und draußen zu verorten und verortet zu werden (Problem der Identifizierung)
- ständig unter Termindruck zu stehen

Auswirkungen auf ihre berufliche Identität haben müssten.

Der Ausdruck ‚**Fragmentierte Identitäten**‘ sollte in diesem Zusammenhang provokativ wirken und darauf hinweisen, dass Instabilität auf der psychischen Ebene zu Fragmentierung – d.h. einem Gefühl von Zerstückelung und Zerrissenheit führen kann. Die oben genannten Anforderungen stellen ja kommunikative und psychische Herausforderungen dar, die sich sehr belastend auswirken können. In Konfliktsituationen oder unter großem Druck kann es unter den angesprochenen Arbeitsbedingungen zu Stressreaktionen wie Dissoziationen, psychotischen ‚Flashes‘, Panikattacken oder psychosomatischen Beschwerden kommen. Die Grenze zwischen dem Zustand, der ‚normal‘ genannt wird und psychischer Erkrankung ist weder starr noch eindeutig, wie viel Menschen noch immer glauben, sondern abhängig von Lebens- und Arbeitsbedingungen, wie neuere Forschungen zu den Phänomenen Stress und ‚burn-out‘ eindeutig nachweisen.

Ich möchte aber heute nicht auf das Risiko von psychischer Erkrankung als Folgeerscheinung von Flexibilisierung eingehen.

Mich hat eher interessiert,

- wie flexibles Arbeiten bzw. Patchworking die berufliche Identität und das Selbstverständnis von ArbeitnehmerInnen beeinflusst.
- und welche Auswirkungen die unterschiedlichen Vorstellungen von ‚flexiblem Arbeiten‘ auf das Verhältnis zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen hat.

Wie ich es im Abstract, das Sie in ihrer hübschen roten Mappe finden, dargelegt habe, habe ich das Thema in 3 Kapitel gegliedert:

- Veränderung von Identitätskonstruktionen u.a. durch neue Kommunikationsmedien und –technologien
- Instrumentalisierung der Gefühle innerhalb der neuen Formen der Arbeitsorganisation
- Auswirkungen unterschiedlicher Formen von Flexibilisierung und Flexibilität
  - auf die berufliche Identität
  - auf den ‚psychologischen‘ Arbeitsvertrag zwischen ArbeitgeberInnen & ArbeitnehmerInnen.

## 1. Identität:

### Veränderung von Identitätskonstruktionen u.a. durch neue Kommunikationsmedien und –technologien

„Der moderne Mensch wird von einer permanenten Identitätskrise heimgesucht, ein Zustand, der zu einer erheblichen Nervosität beiträgt.“ (Peter Berger et al.)

Laut Kenneth Gergen, einem amerikanischen Psychologen und Verfasser des Buches ‚Das übersättigte Selbst - Identitätsprobleme im heutigen Leben<sup>1</sup>‘, hat das Vokabular des menschlichen Defizits im 20. Jahrhundert eine enorme Expansion erlebt. Wir haben zahlreiche Möglichkeiten, um in uns und anderen Fehler zu finden, die selbst unseren Großvätern/Großmüttern noch nicht zur Verfügung standen: repressiv; addiktiv; burned-out; bulimisch; Midlife-Crisis, geringe Frustrationstoleranz; voyeuristisch; paranoid; selbstentfremdet; gestresst; deprimiert; etc.

Dabei könnten wir seiner Meinung nach eine neue Ära der Selbstkonzeption betreten. Die Gründe dafür sind:

#### ‚Das Geschätzte gerät aus dem Gleichgewicht‘

Durch die technischen Möglichkeiten der Kommunikation und Mobilität – besonders aber durch den Zugang zum Internet, entfallen 2 der Hauptfaktoren, die Beziehungen traditionell erschweren: Zeit und Raum. Doch genau diese Freiheit führt ironischerweise zu einer Form der Versklavung. Die meisten Beziehungen bringen eine Reihe von Verpflichtungen mit sich – zu Kommunikation, gemeinsamen Aktivitäten, Vorbereitungen, um dem anderen zu gefallen...

„Tatsächlich ist das Potential für neue Verbindungen und neue Möglichkeiten heute praktisch unbeschränkt. Das tägliche Leben ist zu einem Meer von Forderungen geworden, das uns überflutet und es ist kein Land in Sicht.“ (S134)

#### ‚Die Expansion der Unzulänglichkeit‘

„Die Angst vor Uninformiertheit wird von der immer größer werdenden Kluft zwischen dem, was wir verstehen, und dem, was wir glauben verstehen zu müssen, erzeugt.“ (Richard Wurman)

Es ist nicht die Expansion des Selbst durch Beziehungen allein, die den Einzelnen in ein fortwährendes Gefühl des „Sollens“ hetzt, dem er niemals ausreichend entsprechen kann. Es ist auch das Eindringen von Selbstzweifel in das Alltagsbewusstsein, wenn ein subtiles Gefühl der Unzulänglichkeit, das unsere Aktivitäten mit einem beklemmenden Empfinden von drohender Leere dämpft. „Jeder Moment ist erfüllt von Schuld, die aus dem, was möglich gewesen wäre, nun aber ausgeschlossen ist, geboren wurde.“ (S138)

---

<sup>1</sup> Kenneth J. Gergen ‚Das übersättigte Selbst‘; Carl-Auer-Verlag; Heidelberg 1996

### **„Rationalität auf dem Rückzug“**

Es wird zunehmend schwieriger, sich vor einer Entscheidung aller Möglichkeiten zu vergewissern, sie sorgfältig abzuwägen. Somit wird jede Entscheidung zum Sprung ins Ungewisse. Wir nähern uns einem Zustand, in dem die Vorstellung einer rationalen Wahl zunehmend bedeutungslos wird.

In der modernen Gesellschaft muss das Individuum zunehmend Rollen spielen, um gesellschaftliches Ansehen zu erreichen. Der Glaube an das grundlegende Selbst wird durch diesen Prozess ausgehöhlt und es lässt sich ein zweites Stadium erkennen: das der gemischten Persönlichkeit. Darin erfährt das Individuum eine Art Befreiung vom Grundsätzlichen und lernt, aus den vielen Formen des Selbstaudrucks, die nun erlaubt sind, Freude und Befriedigung zu gewinnen. Kenneth Gergen meint, wenn schließlich das Selbst als ernstzunehmende Wirklichkeit zu Grabe getragen wird und in vielfachem Kontext konstruiert und rekonstruiert wird, betreten wir das letzte Stadium des Beziehungs-Selbst. Der Sinn für individuelle Autonomie weicht einer Wirklichkeit, in der man in gegenseitige Abhängigkeit integriert ist und in der die Beziehung das Selbst konstruiert:

„In dieser Ära wird das Selbst neu definiert; es wird nicht als Wesen an sich betrachtet, sondern in seinen Beziehungen zu anderen.“ (S 241)

Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommt auch Carol Hagemann-White<sup>2</sup>, allerdings unter Berücksichtigung der Geschlechterdifferenz. In einem Aufsatz mit dem Titel „Identität – Beruf – Geschlecht“, schreibt sie, dass innerhalb der feministischen Theorie das Konzept des ‚Selbst-in-Beziehung‘ entstanden ist, das davon ausgeht, dass sich Identität in Beziehungen und nicht in Abgrenzung dazu entwickelt.

„Mädchen und Frauen scheinen – sehr viel bewusster als Gleichartige männlichen Geschlechts – die zentrale Bedeutung kontinuierlicher Beziehung und Bezogenheit auf andere Menschen für ein lebensfähiges Selbst zu empfinden. Denn zur Entfaltung des Selbst gehören nicht allein Anerkennung im zwischenmenschlichen Bereich, sondern auch die Erfahrung eigener Kompetenzen und eigener Fähigkeit, etwas zu bewirken, was Sinn hat oder Sinn schafft und dies ist kurz unter dem Stichwort ‚Arbeit‘ zu fassen, wenn klar ist, dass dies nicht nur Erwerbsarbeit ist.“

Arbeit hat für Frauen eine andere Bedeutung, auch für ihre Identitätskonstruktion, als für Männer.

---

<sup>2</sup> Carol Hagemann-White „Identität – Beruf – Geschlecht“ in Mechthild Oechsle/Birgit Geissler (Hrsg.) „Die ungleiche Gleichheit - Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis“; Geschlecht und Gesellschaft Band 14; Leske + Budrich; Opladen 1998

„Während die 3 Elemente: Status, Einkommen, Aufstiegchancen für Männer die wichtigsten Bewertungskriterien für Berufsarbeit darstellen, orientieren sich Frauen eher am Arbeitsinhalt mit seinen sozialen, sinnbezogenen und individuellen Aspekten.“

## 2. Gefühle:

### **Die Instrumentalisierung der Gefühle innerhalb der neuen Formen der Arbeitsorganisation**

Viele Unternehmen sind mittlerweile in der Situation, neue Formen der Arbeitsorganisation einzuführen. Die MitarbeiterInnen werden zunehmend weniger hierarchisch gesteuert, sondern übernehmen Verantwortung für ihren Arbeitsbereich – unabhängig davon, ob sie angestellt, oder als freie Mitarbeiterin tätig sind. Das wäre prinzipiell begrüßenswert, aber es bedeutet oft auch, dass sie unternehmerische Verantwortung in einem Ausmaß übernehmen/müssen, der ihren Entscheidungsspielraum bei weitem übersteigt. Sie haben ja meistens wenig bis keinen Einblick bzw. Einfluss auf strategische Ausrichtungen und der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens kann kaum der (mangelnden) Leistung einer Person angelastet werden. Auf der emotionalen Ebene passiert aber genau das:

- „Ich habe noch mehr Überstunden gemacht und konnte trotzdem nicht zufrieden nach Hause gehen. Irgendetwas Wichtiges bleibt immer liegen.
- Ich wache nachts auf und klebe mir schweißgebadet kleine gelbe Haftzettel auf die Stirn, immer noch getreu meinem Glauben an Zeitmanagement...
- Ich bin gestresst, aber fühle mich gut, weil ich etwas geschafft habe, nach einem 13stündigen Arbeitstag..., wenn es Spaß macht, dann gibt es keinen Stress, dann spielt die Zeit keine Rolle.
- Mal sehen, wann ich die Zeit für Urlaub finde, es passt gerade nicht wegen der Arbeit.“

Diese Sätze stammen von Angestellten der IBM Düsseldorf. Ich habe sie einem Artikel von Angela Schmidt mit dem Titel: „Mich regiert die blanke Angst: Die Realität extremer Gefühle in neuen Formen der Arbeitsorganisation“ entnommen. Ich denke, sie spiegeln wieder, was viele von uns sehr gut kennen. Dabei sind Patchworkerinnen besonders gefährdet, weil sie als Teilzeitkräfte oder freie Dienstnehmerinnen weniger Zugang zu firmeninternen Informationen haben und deshalb befürchten müssen, bei einer ‚Redimensionierung‘ des Unternehmens als Erste ‚freigesetzt‘ zu werden.

Wenn eine Frau sich als ‚Selbstmanagerin‘ bemüht, die Ressource ICH möglichst effizient einzusetzen, mobilisiert sie dabei ihre Emotionen. Die Gefühle, die am häufigsten beschrieben werden, sind: Angst, schlechtes Gewissen und ein Hochgefühl, eine Art Größenwahn, ähnlich dem ‚High‘ der Workaholics.

- **Angst:** es ist die Angst den Marktwert zu verlieren, ersetzbar zu werden; keine Aufträge zu bekommen; die Angst zu lange zu brauchen, ‚unpragmatisch‘ vorzugehen und gleichzeitig davor, nicht sorgfältig genug zu arbeiten. Hinter vielen Ängsten lauert die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder vor zu wenigen Aufträgen: wenn ich Fehler mache oder nicht gut genug bin, hat das objektive Konsequenzen. Manche machen dann die paradoxe Erfahrung, dass gerade endloses Arbeiten gegen diese Angst hilft. Viele selbständig Tätige übernehmen z.b. mehr Aufträge, als sie bewältigen können, aus Angst, dass sie, wenn sie absagen, keine Aufträge mehr bekommen.
- **Schlechtes Gewissen:** ein schlechtes Gewissen bekomme ich immer dann, wenn ich das Gefühl habe, berechtigten Ansprüchen aus eigenem Verschulden nicht zu genügen: ich tue nicht genug, ich tue es nicht gut genug, ich tue das Falsche. Wenn ich das Projekt termingerecht, aber mit Fehlern abschließe oder wenn ich es fehlerfrei, aber verspätet abliefere. Wenn ich einen Auftrag nicht requiriere, weil mein Angebot zu schlecht war. Oder wenn ich erst gar kein Angebot erstelle. Ich komme dem nicht aus.
- **High:** Es ist vergleichbar mit dem high einer Joggerin, die über ihre Grenzen hinausläuft und sich großartig fühlt. Wer das high spürt, arbeitet leidenschaftlich bis zur Erschöpfung. Man wird überall gebraucht, ist ungeheuer wichtig. Wer es noch nie erlebt hat, zweifelt an der psychischen Gesundheit der Betroffenen. Es ist wie ein Rausch.

Alle drei beschriebenen Gefühle bewirken, dass Menschen über ihre psychischen und physischen Grenzen hinausgehen. Sie setzen sich selbst stärker unter Druck, als jede/r Vorgesetzte es könnte. In manchen Branchen wird dieser Druck besonders positiv bewertet und in der Konkurrenz untereinander eingesetzt.

Kathrin Röggla<sup>3</sup> beschreibt in ihrem Bestseller-Roman „Wir schlafen nicht“ genau solche Situationen: u.a. einen jungen Unternehmensberater, der trainiert, um mit 5h Schlaf pro Nacht auszukommen. Aber auch wenn das jetzt übertrieben klingen mag, wir leben in einer Kultur in der selbstverständlich und auf allen Ebenen (von der Hilfsarbeiterin bis zur Professionistin) ein sehr hohes Maß an Arbeitsleistung verlangt und auch geleistet wird. Die drohende Sanktion, keine Arbeit, Projekte oder Aufträge mehr zu bekommen bzw. sie zu verlieren, wirkt als dabei als verlässlicher Motor.

---

<sup>3</sup> Kathrin Röggla „wir schlafen nicht“; S. Fischer Verlag; Frankfurt am Main 2004

### 3. ‚psychologischer‘ Arbeitsvertrag & berufliche Identität:

Auswirkungen unterschiedlicher Formen von Flexibilisierung und Flexibilität

- auf die berufliche Identität
- auf den ‚psychologischen‘ Arbeitsvertrag zwischen ArbeitgeberInnen & ArbeitnehmerInnen

Mit dem Trend zur Flexibilität verändern sich die Beziehungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden ebenso, wie individuelle Laufbahnmuster. Zunehmend wird gefordert, dass sich Arbeitnehmende flexibel auf die veränderte wirtschaftliche Situation einstellen, indem sie notwendige Kompetenzen erwerben, auf die Sicherheit langfristiger Beschäftigung verzichten und wenn notwendig sogar ihren Beruf wechseln. Ihr Beschäftigungsrisiko müssen sie zunehmend selbst tragen: dieses verschiebt sich vom Staat bzw. der Wirtschaft zum Individuum, das die Eigenverantwortung für die Ausübung seiner Arbeitstätigkeit sowie für seine berufliche Entwicklung übernimmt. Dazu gehören sowohl Personen, die sich durch die Umstände dazu gezwungen sehen, als auch Personen, die mehr Flexibilität wünschen und ihre Beschäftigung dementsprechend gestalten wollen.

Gudela Grote und Sabine Raeder von Züricher Institut für Arbeitspsychologie haben in einer empirischen Studie 2 Fragestellungen untersucht:

- welche Angebote und Erwartungen bringen Unternehmen und Arbeitnehmende in aktuelle psychologische Kontrakte ein?
- Wie entwickelt sich Identität unter der Bedingung, dass flexiblere Arbeitsverhältnisse gewünscht werden?

Psychologische Kontrakte verstehen sie als Beschreibung der wechselseitigen Beziehung zwischen den VertragspartnerInnen: ArbeitgeberIn & ArbeitnehmerIn.

Sie schreiben: „ Der psychologische Vertrag

- ...ergänzt und überlagert formale juristische Arbeitsverträge.
- ...formuliert wechselseitige, nicht notwendigerweise übereinstimmende, Erwartungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden.
- ...kann sich auf mündliche Vereinbarungen beziehen und/oder aus dem Verhalten der VertragspartnerInnen und anderen Organisationsmitgliedern abgeleitet werden.“

Im **traditionellen Kontrakt** werden oder sollte ich besser sagen: wurden mit einer Anstellung unausgesprochen Arbeitsplatzsicherheit; lebenslange Beschäftigung; gegenseitige Loyalität/Identifikation; interner Aufstieg und Spezialisierung erwartet.

Im **neuen Kontrakt** stehen die Eigenverantwortung für die Beschäftigung und für die Entwicklung/Arbeitsmarktfähigkeit, die Ziel- und Leistungsorientierung, Bereitschaft zu Flexibilität und die Angebote zu interner Entwicklung und Erweiterung der Fähigkeiten im Vordergrund.

Die Ergebnisse der 12 Fallstudien ließen sich entlang der Entwicklungslinie von einer traditionellen zu einer neuen Version des Kontraktes anordnen. Obwohl der traditionelle psychologische Vertrag nicht mehr dominiert, konnte noch keine durchgängige drastische Veränderung des Vertrages zu einer neuen Form festgestellt werden. Aber die Vermutung, dass die neuen Verträge die traditionellen, auf Arbeitsplatzsicherheit bauenden Formen ablösen, wurde überprüft und bestätigt. In den meisten Unternehmen stand eine kontinuierliche, bewusste Gestaltung des psychologischen Kontraktes noch aus. In einigen Fällen wurden die Angebote und Erwartungen des Unternehmens jedoch klar kommuniziert.

- Wie entwickelt sich Identität unter der Bedingung, dass flexiblere Arbeitsverhältnisse gewünscht werden

Anhand von Interviews mit BerufswechslerInnen konnte folgender Trend festgestellt werden:

- ... weg von betrieblicher Identifikation/Kontinuität
- ... hin zu beruflicher Identifikation
  
- ...weg von einer eindimensionalen Karriere
- ...hin zu mehrdimensionaler Kompetenzentwicklung
  
- ...weg von betrieblicher Absicherung
- ...hin zu privater Absicherung/bzw. Absicherungsverzicht

Insgesamt dominiert die Erwerbsarbeit andere Lebensbereiche und nur wenigen Befragten gelingt es, diese in den gesamten Lebenszusammenhang einzubetten. Die meisten Befragten nehmen ihre Möglichkeiten als eingeschränkt wahr, diese vorauszusehen oder zu beeinflussen Sie gestalten ihren Lebenslauf jedoch dadurch, dass sie attraktive Gelegenheiten, die sich ihnen bieten ergreifen. Diese interaktionistische Kontrollüberzeugung ermöglicht, flexibel eigene Wünsche zu verfolgen und auf Optionen einzugehen.



Die Studien bestätigen die theoretischen Überlegungen von Kenneth Gergen. Leider sind in den Befragungen von Angela Schmid bzw. in den Studien von Gudela Grote & Sabine Raeder geschlechtsspezifische Unterschiede nicht berücksichtigt worden: erstaunlicherweise wurde Geschlecht überhaupt nicht als Kategorie herangezogen.

Ich gehe davon aus, dass sich Gefühlsreaktionen, psychologische Kontrakte, sowie die Auswirkung von Flexibilität auf die berufliche Identität geschlechtsspezifisch signifikant unterscheiden und es wäre sehr interessant, in dieser Richtung weiterzuarbeiten.

In der neueren Literatur wird das Thema Identität und die Idee der Fragmentierung/Spaltung gerade von Schriftstellerinnen immer wieder aufgegriffen. Kathrin Röggla habe ich schon zitiert, auch Marlene Streeruwitz<sup>4</sup> wäre hier zu erwähnen und zum Abschluss ein Zitat von Eva Meyer<sup>5</sup>:

„Von jetzt an werde ich mehrere sein. Ich werde nie mehr von mir sagen, ich sei dies oder ich sei das. Von jetzt an bin ich nicht mehr die Verlängerung eines gegebenen Zustands. Ich bringe die Wahl zwischen zwei sich ausschließenden Möglichkeiten zum Ausdruck, zwischen dem Zustand selbst und der ihn übersteigenden Möglichkeit.“

Ich glaube nicht, dass Eva Meyer Kenneth Gergen gelesen hat, aber in diesem Sinne möchte ich Sie am Nachmittag herzlich zu „Lola rennt“ einladen. Lola hat ja im gleichnamigen Film bewiesen, dass Flexibilität und Beharrungsvermögen eigenwillig eingesetzt auch in scheinbar aussichtslosen Situationen zum Erfolg führen können.

---

<sup>4</sup> Marlene Streeruwitz „Jessica, 30“; Fischer Verlag; Frankfurt/M 2004

<sup>5</sup> Eva Meyer „Von jetzt an werde ich mehrere sein“; Stroemfeld Verlag; Frankfurt/M + Basel 2003