

## Portfolioarbeit

# Die neue Karriere ist breit statt steil

Sie üben mehr als einen Beruf aus, sie sind unabhängig und flexibel, sie haben Freude am Risiko, und sie pfeifen auf eine steile Karriere: die Portfolio Worker. Lesen Sie in diesem Beitrag, wer sie sind, was sie tun und warum sie es tun.

Elisabeth Rohmert,  
Management-  
beraterin

Für die deregulierte Wirtschaft wird die Flexibilität der Arbeitnehmer zum Politikum. Dienstleistungen werden ausgegliedert, es gibt Arbeit auf Abruf, Temporärarbeit und Telearbeit, viele Menschen machen sich selbstständig. Firmen werden deutlich rentabler, wenn ihre Stammebelegschaft sinkt. Mit diesen Trends wird die traditionelle 100%ige Festanstellung immer mehr zum Dinosaurier unter den Arbeitsformen. Auch der Arbeitsplatz als fixer Ort stirbt im Global Village aus, doch die Erwerbsarbeit setzt sich in neuen Formen fort.

Portfolioarbeit ist das zeitgleiche Ausüben verschiedener Erwerbstätigkeiten, zunächst um Beschäftigungsrisiken und Lohnschwankungen individuell auszugleichen. Was zeichnet Portfolioarbeiter aus? Sind es nur die Lebenskünstler oder die Topqualifizierten, welche den Anforderungen der deregulierten Ökonomie standhalten?

Mehrberuflichkeit ist keine Frage des Bildungsniveaus und findet sich sowohl bei Selbstständigen, Teilzeit- oder Angestellten. Mit Portfolioarbeit setzen Menschen eine breitere Palette ihrer Fähigkei-

ten ein. Sie balancieren ihre Tätigkeiten nach ihren materiellen Bedürfnissen aus und nehmen unregelmässiges Einkommen in Kauf. Eine Vielzahl von Arbeitskontakten steigert ihre Vernetzung und ihr Erfahrungswissen. Portfolioleute sind räumlich mobil und zeitlich sehr flexibel. Sie lieben ihre hohe Eigenverantwortung, haben aber meist geringe Aufstiegschancen, wenig soziale und finanzielle Absicherung, ungleichmässige Arbeitsauslastung und damit letztlich weniger persönliche Lebensstabilität. Trotz dieser Risiken überwiegen für die Betroffenen persönliche Vorteile. Sie sehen vier Hauptmotive für ihren Arbeitsstil:

1. Neue Tätigkeitschancen durch unkonventionelles Arbeiten. Manche Menschen lieben es, immer wieder neue Tätigkeiten

auszuprobieren. Der Wechsel in etwas Neues ist oft mit Portfolioarbeit verbunden: «Die Gestaltung meiner Berufslaufbahn ist ein Mix aus neuen Situationen, die ich suche, meiner Ausdauer und den Leuten, die mir neue Möglichkeiten anbieten. Das persönliche Fazit aus meiner Portfolioarbeit ist, dass mehr möglich ist, als man denkt. Ich habe keine Angst vor einem Jobverlust. Ich habe mich schon immer zu den Tätigkeiten hinbewegt, die mich interessieren. Ungeahntes eröffnet sich meist aus meinen verschiedenartigen Erfahrungen und dem breiten Lebensnetz.» Dies sagt eine gelernte Dekorateurin, Teilzeitsekretärin, Teilzeitbademeisterin und selbstständige Köchin.

2. Persönliche Ganzheit durch verschiedenartige Arbeit. Andere Berufstätige haben das Gefühl, sich in nur einem Beruf nicht voll und ganz entfalten zu können. Dennoch suchen sie persönliche Entwicklung in der Arbeit. Ein teilzeitangestellter Ökonom arbeitet gleichzeitig selbstständig als Astrologe und Psychologe und meint zu seiner Arbeitsform: «Ich suche den Einsatz aller Fähigkeiten, die ich habe. Ich möchte nie mehr eine Tätigkeit zu 100% ausüben. Die Vielseitigkeit fühlt sich nicht so sehr als Arbeit an, denn die Varianz macht es spannend. Meine Tätigkeiten decken völlig unterschiedliche Lebensbereiche ab: Wirtschaft und Gesellschaft einerseits und das persönliche Einzelschicksal andererseits. Ich lerne auf beiden Seiten dazu und werde auf diese Art auch persönliche ganzheitlicher.»

## Portfolio – was bedeutet der Begriff?

Das Portfolio bezeichnete ursprünglich nur ein Wertpapierdepot. Inzwischen wird mittels Portfolioanalysen auch das Leistungspotenzial eines Unternehmens beschrieben. Das Konzept hat sich im Marketing und in der strategischen Planung durchgesetzt und dehnt sich nun auf das Selbstmarketing aus. Durch Diversifizierung helfen Portfolios, Risiken zu minimieren, doch müssen sie aktiv bearbeitet werden.



3. Synergien für die tägliche berufliche Problemlösung. Auch besonders ergebnisorientierte Personen empfinden es gewinnbringend, an verschiedenen Orten arbeiten zu können. Ein gelernter Elektriker, Kunsthistoriker und Jurist hat zwei Teilzeitjobs im Bereich von PR und Kommunikation inne und sagt: «Meine vielschichtigen Erfahrungen machen mir eine Denkweise möglich, die ich 'cross over thinking' nenne. Das eröffnet mir Lösungsmöglichkeiten, auf die ich nicht gekommen wäre, wenn ich mich nur auf einem Berufskanal bewegen würde. Am schönsten empfinde ich die Arbeit, wenn meine verschiedenen Tätigkeiten ineinander greifen. Dann habe ich den Eindruck, dass eins und eins wirklich drei ergeben kann.»

Den Lebensunterhalt kann man auch verdienen, wenn man verschiedene Berufe nebeneinander ausübt. Wer dies tut, kann mehr Spass an der Arbeit gewinnen, muss aber auch mehr Risiken auf sich nehmen.

Fotos: H.R. Bramaz

4. Ein hohes Mass an Selbstbestimmung und Freude am Risiko. Nicht zuletzt wird von allen Portfolioleuten die unternehmerische Selbstverantwortung als Vorteil ihrer Arbeitsform herausgestrichen. Ein gelernter Konditor arbeitete als Wirtschaftsjournalist und ist heute Unternehmensberater sowie Geschäftsführer eines Orchesters: «Da ich viele Qualifikationen on-the-job erworben habe, kam ich vielleicht auch nicht so stark in Versuchung, mich einseitig zu vertiefen. Falls sich ein Projekt finanziell nicht rechnet, stelle ich es trotz Arbeitsaufwand oder Interesse wieder ein, denn ich habe eine Familie zu versorgen. Deshalb spielt der Sicherheitsgedanke für mich durchaus eine Rolle. Dieses unternehmerische Selbstverständnis zwang mich anfangs dazu, meine verschiedenen Tätigkeitsfelder zu entwickeln.»

Portfolioleute leben einen Tätigkeitsmix, der ihren eigenen Bedürfnissen weitgehend entspricht. Sie bestehen in gewisser Weise auf ihrem Recht auf Befriedigung in der Arbeit. Freude am Tun wird nicht als Selbst-

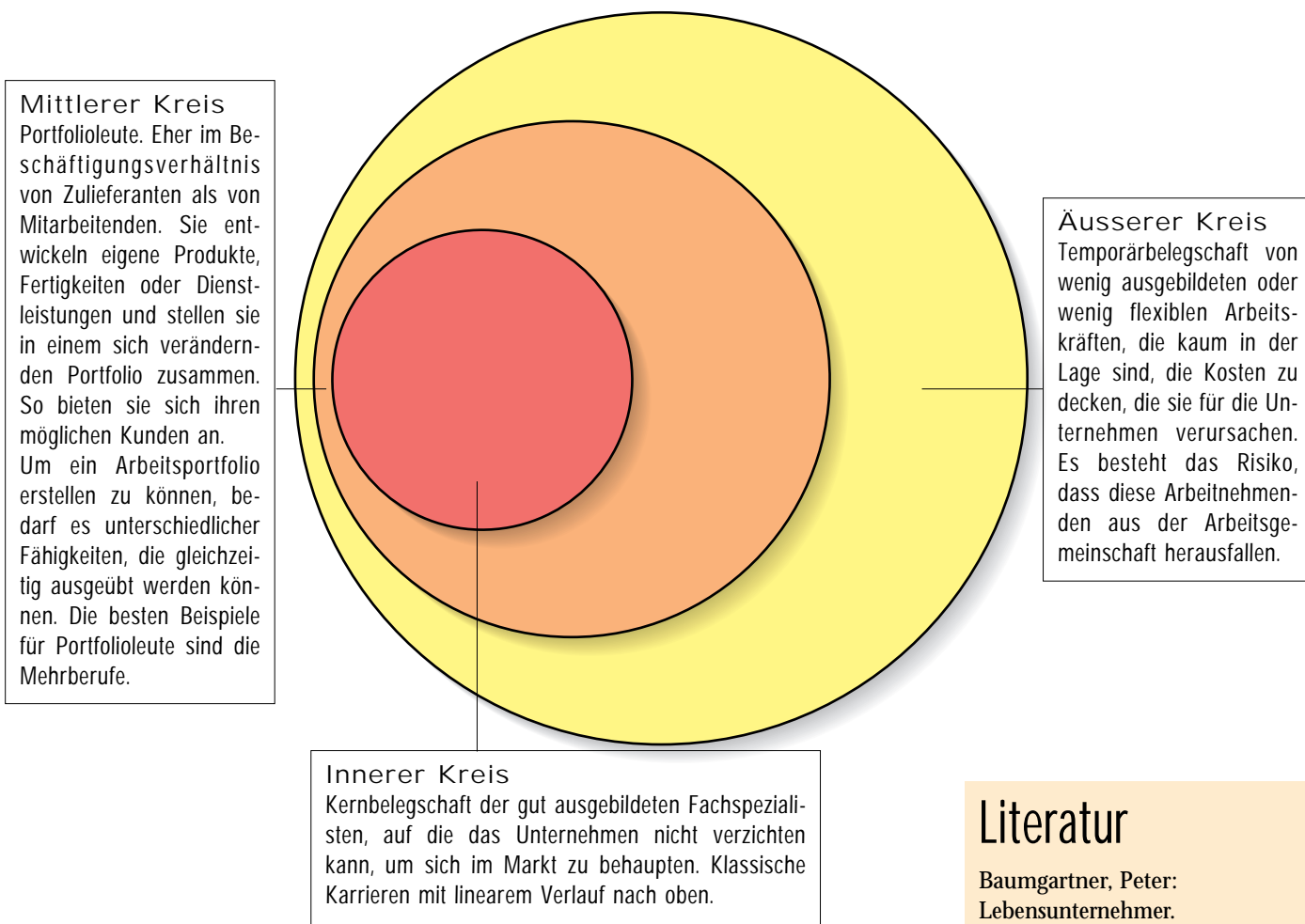
zweck auf ein Hobby verlagert, sondern durch kreative Umgestaltung der Arbeitssituation zurückerobert. Oft wird dann aus dem ehemaligen Hobby eine weitere Erwerbstätigkeit. Denn was ist schöner, als für das bezahlt zu werden, was einem so richtig Spass macht?

Auch in Führungsjobs bieten Portfolioerfahrungen heute Vorteile. Für Spitzenpositionen sucht man häufiger Personen, die über breite und verschiedenartige Erfahrungen verfügen. Dies garantiert einen besseren Umgang mit Komplexität, und deshalb wird in vielen Managementkursen ein «out of the box»-Denken trainiert, das für die meisten mehrberuflich Tätigen schon lange selbstverständlich ist.

Damit kein Missverständnis aufkommt: Fachspezialisten wird es im hoch technisierten Global Village immer brauchen. Portfolioleute nicht immer, aber immer öfter.

Elisabeth Rohmert ist Soziologin und Arbeitspsychologin. Sie arbeitet selbstständig als Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Veränderungsmanagement in Unternehmen (cm-p Change Management Partner, Zürich).

Dreischichtige Gestaltung der neuen Arbeitswelt nach Charles Handy



# Portfolio Work – was ist das?

Die Idee des Portfolioarbeitens wurde erstmals von Management-Guru Charles Handy skizziert. Anhand der englischen Wirtschaftskrise der frühen 80er-Jahre diagnostizierte er eine neue Organisation von Erwerbsarbeit (vgl. Abbildung). Portfolio Worker sind für Handy die wachsende Zahl derjenigen, welche sich heute an der Aussenseite von Unternehmen finden und nach innen arbeiten.

In England, den USA, Kanada und Australien hat Portfolio Work seit Anfang der 90er-Jahre praktische

Bedeutung. Durch den steigenden Trend zu SOHOs (small offices/home offices) wachsen dort Netzwerke von Portfolio Workern und Leuten, die virtuelle Unternehmen gründen wollen oder müssen. Der HSG-Soziologe Prof. Peter Gross machte den Begriff in der Schweiz bekannt. Weil Portfolioarbeit ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Selbstmanagement fordert, rückt sie in die Nähe der «Lebensunternehmerinnen», die der Schweizer Publizist Christian Lutz beschreibt. ■

## Literatur

Baumgartner, Peter:  
 Lebensunternehmer.  
 Ein Lernpfad für Sinn-Sucher und Orientierungsläufer auf dem Arbeitsmarkt.  
 Bülach: Schmid & Barmettler, 1997

Comfort, Max:  
 Portfolio People. How to Create a Workstyle as Individual as You are.  
 London: Random House, 1997

Gross, Peter:  
 Steigerung des Jobholder-Value.  
 In: Zeitschrift Bilanz. Manager Bilanz IV, 1997

Handy, Charles:  
 Die künftige Arbeitskultur. In: Ohne Gewähr. Abschied von der Sicherheit. – Mit dem Risiko leben lernen.  
 München: Goldmann, 1999

Lutz, Christian:  
 Arbeitswelt 2020: Gesellschaft der Lebensunternehmer.  
 Zeitschrift DU. Thema Arbeit, Mai 1997