



**Prof. Dr. Eric Lippmann**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Die Chamäleon-Metapher: Coaching des flexiblen Menschen**

Die Multioptionsgesellschaft bietet dem einzelnen Menschen auf der einen Seite eine Vielzahl von Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten auf der einen Seite, ein hohes Mass an Unsicherheiten auf der andern. Die soziale Position kann durch Leistung erarbeitet und verbessert werden. Gleichzeitig nehmen die Bindungen in der Arbeitswelt ab. Dahrendorf spricht von einem Vakuum an verbindlichen Beziehungen. Diese Abnahme zeigt sich unter anderem dadurch, dass in der schnelllebigen Welt Flexibilität wichtiger ist als loyales Verhalten an Ort. Einer von drei Beschäftigten in den USA hat mit seiner gegenwärtigen Tätigkeit weniger als ein Jahr in der Firma verbracht, in der er zurzeit arbeitet. Und in Grossbritannien muss ein Hochschulabsolvent heute drauf gefasst sein, im Laufe seines Lebens nicht weniger als zwölfmal den Arbeitgeber zu wechseln. Es gibt kaum mehr lineare Berufskarrieren. Heute gelten in der Arbeitswelt als Kernkompetenzen nicht mehr in erster Linie Ordnung und Pünktlichkeit, sondern Flexibilität und Mobilität. Gleichzeitig werden durch Rationalisierungsmassnahmen und Auslagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer Stellen abgebaut. Es bleiben in den hochentwickelten Ländern vor allem Jobs für hoch qualifizierte Leute. Somit steigt der Druck, sich ständig weiterzubilden und zu qualifizieren. Die formalen Ausbildungen sind aber noch keine Garantie für den Zugang zur Arbeitswelt, sondern nur noch „Schlüssel zu den Vorzimmern, in denen die Schlüssel zu den Türen des Beschäftigungssystems verteilt werden“ (Beck 1999). Schule und berufliche Bildung dienen kaum noch der Vorbereitung auf eine Karriere in einem bestimmten Beruf, sondern als erstes Fitmachen für den lebenslangen Wettkampf. Damit ergibt sich die widersprüchliche Situation dass es zwar wichtig ist, dass man lernt, aber immer unwichtiger, was man lernt.

In dem Themenlab werden weitere Widersprüche und Paradoxien beschrieben, denen Personen im Arbeitsmarkt ausgesetzt sind und die fürs Coaching relevant sein können, etwa:

- ICH-AG, eigene USP (Unique Selling Proposition) entwickeln, einzigartig sein. Wenn aber alle artig mitmachen, so ist Einzigartigkeit nicht mehr „unique“, alle sind somit „kreative Opportunisten“;
- Das Zusammenspiel von Prekarisierungs- und Subjektivierungsprozessen (also einerseits einfache „McJobs“ einerseits und andererseits den Anspruch, den „ganzen Menschen“ in der Arbeit zu berücksichtigen) verschärft die Tendenz zu Unsicherheiten, was die Arbeit betrifft. Wenn eine lineare und existenzsichernde Beschäftigung zu einem knappen Gut wird und zugleich die Bedeutung der Arbeit für die Identität des einzelnen wächst, so steigt der Druck, beschäftigt oder zumindest beschäftigungsfähig zu sein;
- Paradoxien zeigen sich auch im Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“, dem verberuflichten Arbeitnehmer, der die eigene Arbeitskraft in der „Ich-AG“ vermarktet.
- Weiter Konzepte enthalten auch Paradoxien, etwa die Jobnomaden, Slashers (Personen, die zwei Karrieren gleichzeitig verfolgen) oder die selbständigen Sohos (Small Offices, Home-offices), die häufig in sogenannte „Crowdsourcing-Strategien“ eingebunden werden als „Liquid Resources“.
- Wie soll der Arbeitskraftunternehmer mit dem Paradox umgehen, dass er Beiträge zur immer höheren Produktivität leisten soll und dabei Gefahr läuft, sich selber wegzurationalisieren? Denn wenn es immer noch schlanker geht, dann heisst dies ja, vorher war es nicht gut genug, das Alte wird abgewertet. Und wo ist die Grenze der „Lean Production“ erreicht? Dazu folgende Geschichte von Shah: Der Mulla Nasrudin kaufte einen Esel. Jemand sagte ihm, er müsse ihm täglich so und soviel Futter geben. Das erschien ihm aber zu viel. Er wollte, so entschied er, den Esel an weniger Futter gewöhnen. Darum verringerte er täglich die Futtermenge. Als der Esel schliesslich so gut wie gar kein Futter mehr bekam, fiel er um und



war tot. „Schade“, sagte der Mulla, „ich hätte nur noch ein wenig Zeit gebraucht, um ihn daran zu gewöhnen, von gar nichts zu leben“.

- Wir sollten flexibel mit dem Widerspruch umgehen können, einerseits als Angestellte oder Selbständige mit andern in Konkurrenz zu stehen, aber gleichzeitig arbeitsgruppenintern oder in Netzwerken zu kooperieren.

In Firmen sollte der modulare Mensch anerkennen, dass alle in einem Boot sitzen, aber auch akzeptieren, dass der Fortschritt allenfalls ihre Entlassung erforderlich macht.

Wir sind zwar gefordert, lebenslang zu lernen, dennoch besteht permanent die Gefahr, dass Vieles von dem, was wir als Hänchen oder Hans gelernt haben, später nicht mehr gebrauchen können. Durch die neuen „grenzenlosen“ Karrieremodelle stehen wir vor der paradoxen Aufgabe, unsere Planung selber in die Hand zu nehmen in einer Zeit, wo keine Orientierungslinien, sichere Erfolgsrezepte oder Planungshilfen bereit liegen. Ob sich eine Orientierung an einer klassischen Normalbiographie oder an einem andern Karriereskript schlussendlich gelohnt hat, können wir erst im Nachhinein beurteilen. Diese Unsicherheit mag wiederum den Wunsch nach einem klassischen, linearen Modell aufkommen lassen, auch wenn dieses von den meisten Organisationen gar nicht mehr angeboten werden kann.

Um mit solchen Paradoxien umzugehen, braucht das Individuum einige Ressourcen, die im Coaching gestärkt werden können, wie etwa:

- die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten und in der Vielzahl der Optionen eine Entscheidung treffen zu können;
- eine minimale materielle Absicherung, um doch auch Wagnisse eingehen zu können als „Arbeitskraftunternehmer/in“;
- kreative Selbstorganisations- und Gestaltungskompetenz;
- Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit usw.

Die Frage stellt sich bei allen gesellschaftlichen Entwicklungen, wo die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sind, um den Einzelnen zu unterstützen. Dies soll dann Gegenstand der Diskussion im Themenlab sein.

Quelle: Lippmann, E. (2013): Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

### Angaben zur Person

Prof. Dr. Eric Lippmann, Leiter Zentrum Leadership, Coaching & Change Management am IAP Institut für Angewandte Psychologie (zhaw) Zürich. Studienleiter zweier Masterstudiengänge im Gebiet Coaching, Supervision, Organisationsberatung zusammen mit Gisela Ullmann-Jungfer. Autor diverser Bücher, u.a. zu Coaching, Intervention.

E-Mail: [lipp@zhaw.ch](mailto:lipp@zhaw.ch)