

Freie Universität Berlin, WS 2007/08

S Erwerbsbiographien der Zukunft- aktuelle Konzepte und Befunde

Dozentin: Dipl. Ök. Dipl. Psych. Luiza Olos

Ausarbeitung zum Referat
„Portfolio Karrieren“

(Vortrag vom 21.12.07)

Referentinnen:

Diana Böhme

Matrikelnr.: 3853719

InfosanDiana@gmx.de

und

Diana Woltersdorf

Matrikelnr.: 3893096

diwo84@web.de

Gliederung

1. Einleitung: Portfolio und die moderne Arbeitswelt	3
2. Forschungsentwicklung zur Selbstständigkeit	4
3. Definitionen von 'Portfolio- Arbeit'	5
4. Dreischichtige Gestaltung der neuen Arbeitswelt	6
5. Typen von Portfolio-Arbeit	7
6. Erfahren und Erleben von Portfolio-Arbeit	10
6.1. Push/Pull-Faktoren	10
6.2. Erfahrungen in der Übergangsphase	11
6.3. Kontrolle, Autonomie, Motivation	13
7. Kritische Betrachtung	15
8. Diskussion	16
8.1. Entgrenzung	16
8.2. Effizienz	16
8.3. Einschränkungen	17
8.4. Beispiele Berufsgruppen	19
9. Zusammenfassung und Ausblick	20
10. Literatur	21

1. Einleitung: Portfolio und die moderne Arbeitswelt

Die vorliegende Ausarbeitung zum Referat ist im Rahmen des Seminars „Erwerbsbiografien der Zukunft“ am Institut für Erziehungswissenschaften und Psychologie der Freien Universität Berlin im Wintersemester 07/08 entstanden. Thema dieses Seminars sind neue Arbeitsformen und theoretische Modelle dazu. Ein neuer Begriff in der Arbeitswelt ist auch die Portfoliokarriere, die Gegenstand dieser Arbeit ist. Bisher gibt es noch wenig wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema. Verwendet wurden Studien von M. Mallon¹, L. Cohen², J. Fraser und M. Gold³. Weiterhin nehmen wir Bezug auf C. Handy⁴ und sein Konzept über die Gestaltung der neuen Arbeitswelt.

In den letzten 20 Jahren lässt sich ein Trend zur Veränderung von Unternehmensstrukturen erkennen: In vielen Unternehmen hat sich das Lean-Management durchgesetzt. Die Unternehmen verkleinern ihre Basis an fest angestellten Mitarbeitern, sogenannte In-House-Mitarbeiter. Feste Vollzeit-Stellen werden abgebaut. Damit reduziert sich die soziale Verantwortung des Unternehmens auf ein Minimum an Arbeitnehmern. Die Erwerbsarbeit wandelt sich von abhängiger Tätigkeit zunehmend zu selbstständiger Tätigkeit mit höherer Selbstverantwortlichkeit außerhalb des Unternehmens. Selbständige und Scheinselbständige genießen nicht die Rechte von Angestellten wie Gesundheitsversorgung oder Pensionen und sie sind anfälliger für Ausbeutung, da kein Betriebsrat ihre Rechte vertritt.

Heutzutage ändern sich die Anforderungen an Arbeitnehmer schneller. Sie brauchen daher übergreifende Fähigkeiten. Neue Arbeitsformen sind entstanden: Beim Contract Work wird nur ein Vertrag zwischen Auftraggeber und Selbständigen über die Leistung, die Bezahlung und den Termin der Fertigstellung gemacht. Für die Arbeitsbedingungen und sozialen Verantwortlichkeiten ist der Selbständige verantwortlich. Nur jeweils für ein Projekt werden Arbeitnehmer beim Project-Work, der Projektarbeit angestellt, was Unplanbarkeit des Arbeitslebens der nächsten Jahre bedeutet. Unternehmen holen Consulting nach Bedarf statt Experten dauerhaft einzustellen.

Ratgebern zu Portfolio zufolge ist die Portfolio-Arbeit besonders passend für diese neuen Arbeitsverhältnisse. Durch die Ausübung mehrerer Tätigkeiten könnten wie in einem Aktien-Portfolio Risiken ausgeglichen werden. Man arbeitet dann mehr in dem Bereich in dem die Bedingungen gut sind und weniger in solchen mit niedriger Nachfrage oder schlechten Arbeitsbedingungen.

¹ Mallon, M. (1998)

² Cohen, L. & Mallon, M.,(1999)

³ Fraser, J. & Gold, M.(2001)

⁴ Handy, C. (1996)

Die Selbstverwirklichung wird als großer Vorteil von Portfolio-Arbeit angepriesen. Alle Arbeiten, die man in seinem Leben ausgeführt hat, könnten das Portfolio bilden. Erfahrungen und Fähigkeiten aus Ausbildung, Beruf und auch Freizeit könnten eingebracht und auf neue Art miteinander kombiniert werden. Seine Talente zu entwickeln könne helfen, den Job zu behalten, den man gerade hat, eine Beförderung oder einen neuen Job zu bekommen oder unerwartete Chancen zu entwickeln. Portfolio-Arbeit sei unsicherer, aber befriedigender.

2. Forschungsentwicklung zur Selbstständigkeit

Der Portfolio-Worker ist nach den meisten Definitionen selbständig. Daher zunächst ein kurzer Überblick über die Forschungsentwicklung zur Selbstständigkeit⁵:

In den achtziger Jahren interessierte sich die Wissenschaft für die makroökonomische Dimension von Selbstständigkeit, ihre Zunahme, und ihr Potential Arbeitsplätze zu schaffen. Die Klassenlage Selbständiger mit Angestellten wurde untersucht. Definitionen von Selbstständigkeit wurden aufgestellt. Selbstständigkeit wurde unter dem Ansatz der Human-Ressourcen betrachtet. Es wurde die populäre Annahme untersucht, zunehmende Selbstständigkeit sei ein Zeichen eines wachsenden Unternehmergeistes in der Gesellschaft und weniger eine Folge von Arbeitslosigkeit und wirtschaftlicher Rezession. Das Konzept der „flexiblen Firma“ wurde aufgestellt. Pollert⁶ sah in ihrem Periphery/Core-Ansatz Selbstständigkeit als Peripherie.

Ab den neunziger Jahren kam es zu einer Verschiebung des Forschungsinteresses hin zur Mikroebene. Aufgrund der sich verschlechternden Arbeitsbedingungen gab es ein Interesse seitens der Arbeitnehmer zu erfahren, ob Selbstständigkeit eine Alternative zum Angestelltenverhältnis sei und bessere Arbeitsbedingungen ermögliche. Es kam zu einer Ausdifferenzierung der Forschung zur Selbstständigkeit. Untersucht wurden verschiedene Berufsgruppen und die Bedingungen ihrer Arbeit.

⁵ Fraser, J. & Gold, M. (2001) S. 680

⁶ Pollert, A. (1988). *The Flexible Firm: Fixation or Fact?*, Work, Employment and Society, September
Pollert, A. (1991). *Farewell to Flexibility?*, Oxford, Basil Blackwell

3. Definitionen von Portfolio-Arbeit

Was versteht man unter Portfolio-Arbeit?

Portfolio als Begriff für eine neue Arbeitsform ist durch seine vielfältigen Ausprägungen und Tätigkeitsbereiche schwer zu definieren. Es handelt sich genauer um eine neue Arbeitsweise, die eben durch unterschiedlichste Dimensionen von Arbeitstätigkeit charakterisiert ist. Forschungen zu Portfolio-Karrieren sind (noch) in geringer Anzahl vorhanden und entstammen dem britischen Raum.

Cohen und Mallon definieren Portfolio-Arbeit wie folgt: „Portfolio work is understood as packages of work arrangements for the plying and selling of an individual's skills in a variety of contexts.“ (Cohen, Mallon, 1999, S.36) Demnach kann Portfolio als ein Paket von persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten verstanden werden, die nicht nur variabel eingesetzt werden, sondern dazu noch gut präsentiert werden müssen, um sie anbieten und verkaufen zu können. Für einen Portfolio-Worker ist somit auch die Präsentationsfähigkeit z.B. von Produkten und Dienstleistungen und auch ein repräsentatives Auftreten der eigenen Person mit der Fülle ihrer Fähigkeiten von Bedeutung. Portfolio-Leute verüben mehrere Tätigkeiten, die auch gleichzeitig eingesetzt werden können. Die Literatur zu Portfolio geht überwiegend von in Selbstständigkeit ausgeübten Tätigkeiten aus.

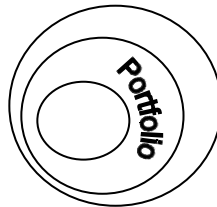
Ähnlich umfasst Charles Handy den Begriff, indem er schreibt, um Portfolio zu arbeiten solle man „...ein Produkt, eine Fertigkeit oder eine Dienstleistung entwickeln, ein Portfolio zusammenstellen, das diese Qualitäten veranschaulicht, und dann losgehen und Kunden dafür finden.“ (Handy, 1996, S.36). Hieran lässt sich verdeutlichen, dass die Nachfrage nach dem spezifischen Angebot aus dem Portfolio an Tätigkeiten entscheidend ist. Rohmert führt z.B. auf, dass unkonventionelles Arbeiten neue Tätigkeitschancen ermöglicht. So können auch Freizeitinteressen wie künstlerische und kreative Hobbies zu einem Arbeitsportfolio gehören, wenn man dafür einen Abnehmer findet. Für den Portfolio-Worker ändert sich der eigene Bezug zur Beschäftigung, da nicht nur einer Tätigkeit nachgegangen wird. Portfolio-Karrieren kennzeichnen sich durch Beschäftigungsverhältnisse befristeter Art, wie Projektarbeit und Arbeitsaufträge von Klienten. Ein Job bedeutet für einen Portfolio-Arbeiter, einen Klienten zu haben: „The portfolio is a collection of different clients. The word „job“ now means a client.“ (Handy, 1994, S.175) Verschiedene Berufe und Beschäftigungen werden nebeneinander ausgeübt, was im Gesamten das persönliche und einzigartige Portfolio ausmacht. Es werden mehrere Berufszweige verfolgt, um eine gewisse Einkommenssicherheit zu verwirklichen, sollte eines der finanziellen Standbeine ausfallen. Idealerweise entspricht die Vielfalt und Gleichzeitigkeit von Tätigkeiten den eigenen Bedürfnissen des Portfolio-Arbeiters, wodurch Arbeit als befriedigend erlebt wird.

4. Dreischichtige Gestaltung der neuen Arbeitswelt

Zur Verdeutlichung welchen Platz die Portfolio-Leute in der neuen Arbeitswelt einnehmen, wird das Modell einer dreischichtigen Gestaltung nach Charles Handy herangezogen.

Mit Blick auf die Wirtschaftskrise Englands in den frühen 80er-Jahren stellt Handy erhebliche Wandlungen in der Arbeitswelt fest. Durch eine Veränderung der Entlohnungsstruktur von Löhnen und Gehältern für die eingesetzte Arbeitszeit hin zu Honoraren für verrichtete Arbeit kommt es nach Handy zu einem „Auspressen“ von Unternehmen, d.h. das Normalarbeitsverhältnis beginnt zu erodieren. Unbefristete, auf Dauer angelegte Arbeitsverhältnisse in Vollzeit werden seltener.

Die neue Ausformung der Erwerbsarbeit stellt Handy als Skizze aus drei konzentrischen Kreisen dar:



Der **Kern** des Unternehmens ist gekennzeichnet durch gut ausgebildete Führungskräfte, die eine lineare Karriereabfolge innerhalb der hierarchischen Unternehmensstruktur durchlaufen haben. An dieser Stelle lassen sich neben Managern und Insidern des Unternehmens auch Festanstellungen in den Bereichen Technik oder Marketing zuordnen. Ebenso Bindeglieder zum Kunden, z.B. Verkäufer, finden sich im Kern. Das Unternehmen kann auf eine derartige Kernbelegschaft nicht verzichten, die (idealerweise) ihr Leben dem Geschäft widmet und das Unternehmen marktfähig machen.

Dem **äußeren Kreis** ordnet Handy vor allem temporäre Arbeitsverhältnisse zu, die durch Auswechselbarkeit der Arbeiter gekennzeichnet sind. An der Außenseite des Unternehmens befinden sich demnach wenig qualifizierte Arbeiter und Sachbearbeiter, welche schnell wieder entlassen werden und sich nur kurzfristig an der Unternehmensstruktur befinden. Handy typisiert die Temporärbelegschaft als „Diener der Leistungsgesellschaft“ und benennt sie als der „jemand“ in der Redewendung „Jemand muss es ja tun⁷“. Für Unternehmen lässt sich hier eine geringe Rentabilität ausmachen, da derartige Arbeitskräfte kaum in der Lage sind, die durch sie verursachten Kosten zu decken⁸.

⁷ Handy ,C., (1995), S.31

⁸ Vgl. Rohmert, E. (2000)

Handy diagnostiziert für den **mittleren Kreis** des Modells etwas Neues im Hinblick auf Erwerbstätigkeiten: Portfolio-Arbeiter. Mit Bezug auf die dreigeschichtete Gestaltung arbeiten sich Portfolio-Leute von der Außenseite von Unternehmen nach innen. Den Unternehmen wird ein sich veränderndes Arbeitsportfolio aus Dienstleistungen, Fertigkeiten und der Entwicklung eigener Produkte geboten. Die unterschiedlichen Fähigkeiten dieser Arbeitnehmergruppe zeichnen sich u.a. auch dadurch aus, dass sie gleichzeitig angewendet werden können.

Das Beschäftigungsverhältnis lässt sich schwer typisieren. Portfolio-Leute können als Zulieferer, weniger als Mitarbeiter des Unternehmens gesehen werden⁹. Durch ihre besondere Position zum Unternehmen werden Portfolioarbeiter stärker als andere Tätigkeitsgruppen mit Beschäftigungsrisiken und Lohnschwankungen konfrontiert.

Kritisch anzumerken ist, dass in Handys Darstellungen Portfolio-Arbeiter per Definition erfolgreich sind. Es stellt sich die Frage, was außer dem Erfolg und der Höhe der Qualifikation den mittleren Kreis vom äußeren unterscheidet und ob hier versucht wird, nicht-erfolgreiche Portfolio-Arbeiter auszublenden.

Festzuhalten bleibt, dass das Portfolio an Fähigkeiten nicht nur einem Unternehmen geboten wird, wodurch die Bindung zwischen Auftraggeber und Portfolio-Worker zeitlich begrenzt und im Vergleich zur Festanstellung eher schwach ausgeprägt ist.

5. Typen von Portfolio – Arbeit

Um Typen von Portfolio-Arbeit zu kategorisieren wird auf die Studie von Mary Mallon (1998) zurückgegriffen. Befragt wurden Ex-Manager aus dem öffentlichen Sektor, welche hierarchisch geprägte Karriere-Pfade verfolgt haben und nach Verlassen der Organisation der Portfolio-Arbeit nachgehen. Unter biographischen Aspekten wurden 6 Männer und 16 Frauen zwischen 34-50 Jahren in halboffenen, teils strukturierten, qualitativen Interviews u.a. über ihr Arbeitsleben und ihre Karriereentwicklung befragt. Erfahrungen in der Unternehmensstruktur stehen im starken Kontrast zum Portfoliolenben, wodurch sich strukturelle und ideologische Wandlungen verdeutlichen lassen. Bei der Untersuchung zum Übergang von einem Angestelltenverhältnis zur Portfolio-Arbeit ordnet Mallon befragte Portfolio-Arbeiter, die heute überwiegend in Beratungsberufen tätig sind, ihren Aussagen entsprechend in folgende Kategorien ein:

⁹ Vgl. Rohmert, E. (2000)

„refugees“ (Flüchtlinge)

Befragte, die nach Mallon zu den „refugees“ gehören, haben nach langjähriger Tätigkeit in einer höheren Position in einem Unternehmen ihre Anstellung unerwartet verloren. Ihnen fällt es schwer, sich in der neuen Arbeitswelt, die geprägt ist von „boundarylessness“¹⁰, zurechtzufinden. Sie wurden somit zur Selbständigkeit und Portfolioarbeit gezwungen. Personen, die dieser Kategorie angehören, grenzen sich von den anderen dadurch ab, dass sie keine grundsätzlich positive Orientierung an selbstständiger Berufstätigkeit und Portfolioarbeit haben. In diesem Zusammenhang wird Portfolioarbeit weniger als Chance, eher als letzte Möglichkeit gesehen, sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten.

„ex-refugees“ (ehemalige Flüchtlinge)

Zeiten der Arbeitslosigkeit werden als stark belastend und verlustreich empfunden. Allerdings werden Anstellungsverhältnisse nach dem Ausscheiden aus einem Unternehmen nun als negativ bewertet. Durch beginnende Portfolio-Arbeit werden vergangene Erfahrungen im Unternehmen umgedeutet. Retrospektiv kommt es zu einer steigenden Desillusionierung der früheren Tätigkeit. Darüber hinaus wird eine Portfolio- Arbeitsweise außerhalb des Unternehmens für effektiver erachtet.

Von den „refugees“ unterscheiden sich die „ex –refugees“ dadurch, dass die gewonnenen Portfolio- Arbeitserfahrungen dazu beigetragen haben, eher eine Überzeugung ähnlich der „missionaries“ anzunehmen. Eine überzeugende Haltung zu Portfolio-Arbeit stellt sich erst nach gewonnener Erfahrung mit der neuen Arbeitsweise ein.

„missionaries“ (Missonare)

Das Angestelltenverhältnis wurde freiwillig beendet und Selbstständigkeit voller Überzeugung angegangen. Personen dieser Kategorie fühlten sich der Organisation nie zugehörig. Die Entscheidung das Unternehmen zu verlassen und Portfolio zu arbeiten war geplant und gut überlegt. Portfolio wird als große Chance und Zugewinn an Möglichkeiten betrachtet. In Abgrenzung zu den „refugees“ teilen Personen dieser Unterteilung eine missionarische Einstellung zur neuen Arbeitsweise, welche sie freiwillig und motiviert begonnen haben. Insbesondere ein Autonomiegewinn steht im Vordergrund.

„reluctant missionaries“

Die Mehrzahl der Befragten ließ sich nicht klar den vorangegangenen Kategorien zuordnen. Die

¹⁰ siehe Referatsausarbeitung zur Sitzung vom 07.12.07 „Grenzenlose Karrieren (boundaryless carrers)“ von Knorre, Luise und Schneider, Silvio/ ppt:
www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12730/boundaryless_careers.pdf

„zögernden Missionare“ fallen grob in drei Gruppen.

„Jump or be pushed“

Portfolioteute treten das neue Tätigkeitsfeld freiwillig an oder werden gedrängt.

Die Entscheidung zur Portfolio- Arbeit ist auf persönlichen Motiven begründet, als Reaktion auf eine veränderte Berufs- bzw. Lebenssituation. Beispielweise werden Unvereinbarkeit mit Familienplänen oder Differenzen zwischen eigenen Wertenvorstellungen und Werten des Unternehmens als Entscheidungsgrund aufgeführt. Ebenso können Konflikte mit neuen Vorgesetzten oder andere Verdienstmöglichkeiten außerhalb des Unternehmens einen Richtungswechsel zur Portfolio-Arbeit einleiten.

„Leaving – or fleeing – the organisation“

Das Unternehmen verlassen oder davor fliehen?

Vor Beendigung des Angestelltenverhältnisses wurde ein konventioneller Karrierepfad verfolgt. Vielfältige persönliche Gründe führten zu einem starken Wunsch das Unternehmen zu verlassen, auch wenn dies konträr zu den eingeschlagenen Karriereverläufen war. Der Wunsch nach Unabhängigkeit und Zeitsouveränität beeinflusst die Entscheidung zu einem großen Teil. Diese Untergruppe hat Gemeinsamkeiten mit den „refugees“ mit der Ausnahme, dass der Ausstieg aus dem Unternehmen nicht zwingend, sondern aus eigenem Ermessen stattfand.

„Leaving to go portfolio“

Portfolio wird in Angriff genommen.

Vorkommnisse im Unternehmen wie Neustrukturierungen waren ausschlaggebend für das Verlassen der Organisation. Da die Begründung innerhalb des Unternehmens zu finden ist, lässt sich diese Gruppe von den „missionaries“ abgrenzen. Der Ausstieg aus dem Unternehmen wurde vorbereitet und im Vorfeld ein Arbeitsportfolio zusammengestellt. Portfolio wird als positive und umsetzbare Arbeitsmöglichkeit verstanden.

6. Erfahren und Erleben von Portfolio-Arbeit

6.1. Push- und Pull- Faktoren

Bisher wurde der Frage nachgegangen, wie heutige Portfolio-Arbeitende den Ausstieg aus dem Unternehmen erfahren und bewertet haben. Zusammenfassend lassen sich verschiedene Push- und Pull-Faktoren ausmachen, die den Entscheidungsprozess einer Person zur Portfolio-Arbeit beeinflussen können. Dabei ist festzuhalten, dass Entscheidungen subjektiv und situationsgebunden getroffen werden.

Unter **Push- Faktoren** werden diejenigen Aspekte einer Arbeits- oder Lebenssituation verstanden, die eine Person in Richtung Portfolio-Arbeit gedrängt haben. Auch eine freiwillige Entscheidung ein Unternehmen zu verlassen kann als zwingend empfunden werden.

Zu den Push-Faktoren gehören aktuelle Arbeitsmarktbedingungen. Mit der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsbeziehungen gehen geringere Chancen auf eine Anstellung im gewünschten Arbeitsfeld einher, sodass Portfolio-Arbeit als gute oder sogar einzige Möglichkeit gesehen wird sich auf dem Arbeitsmarkt zu behaupten. In Bezug auf Unternehmen verliert der „psychologische Vertrag“ an Bedeutung. Die typischen hierarchisch geprägten Strukturen innerhalb eines Unternehmens können sich als wenig kompatibel mit dem Privatleben erweisen. Strukturveränderungen im Unternehmen, z.B. neue Vorgesetzte oder Mitarbeiter, können zur Unzufriedenheit führen ebenso wie eine berufliche Stagnation.

Als **Pull-Faktoren** werden Aspekte von Portfolio-Arbeit umfasst, die im Allgemeinen als Vorteil gegenüber einer Festanstellung in einem Unternehmen empfunden werden. Es handelt sich um Entscheidungsgründe, die den persönlichen Beschluss zur Portfolio-Arbeitsweise bekräftigen können.

Im Vordergrund bei der Portfolio-Arbeit steht insbesondere der Wunsch nach Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Zum Autonomiegewinn zählt die Möglichkeit von freier Zeiteinteilung und Arbeiten von Zuhause. Die Vereinbarkeit mit Privatem, die Work-Life-Balace, hat eine starke Bedeutung für die Entscheidung Portfolio zu arbeiten, da im Idealfall Teile aus dem Freizeitbereich wie handwerkliche oder musische Fähigkeiten zum individuellen Arbeits-Portfolio gehören können. Dem Wunsch nach Abwechslung (oft in starkem Kontrast zur Tätigkeit im Unternehmen) kann nachgegangen werden.

Zudem wird ein Freiheitsgewinn in zweifacher Weise betont. Zum einen die Freiheit, *um* etwas zu tun, also Interessen und Neigungen nachzugehen oder mehr Privates mit dem Beruflichen zu verbinden. Zum anderen geht es um die Freiheit *von* etwas, typischerweise die Freiheit von

Vorsetzen, dem Gefühl der Fremdbestimmung, von vorgegeben Zeitstrukturen.

Zusammenfassend handelt es sich bei den Push- und Pull-Faktoren um organisatorische und persönliche Faktoren, die sich wechselseitig beeinflussen. Somit kann Portfolio-Arbeit als einzige Chance oder beste Möglichkeit gesehen werden. Portfolio-Leute treten das neuartige Arbeitsfeld freiwillig an, werden unter Umständen auch dazu genötigt. Mallons Untersuchung zeigt allerdings auf, dass Push-Faktoren eine stärkere Wirkung besitzen als Pull-Faktoren; „More push than pull“¹¹.

6.2. Erfahrungen in der Übergangsphase

Wie gezeigt wurde, wirken verschiedene Push- und Pull-Faktoren auf den Veränderungsprozess der Arbeitstätigkeit von einer Anstellung im Unternehmen zur Portfolio-Arbeit. Die dazwischen liegende Übergangsphase soll an dieser Stelle beleuchtet werden. Cohen und Mallon thematisieren Übergangserfahrungen anhand von zwei qualitativen Studien und gehen der Frage nach, warum die Anstellung im Unternehmen beendet und wie der Wechsel der Arbeitstätigkeiten erfahren wurde. Die erste Studie (1994-95) basiert auf Interviews mit 24 Frauen, die in mittleren und hohen Positionen in verschiedenen Unternehmensbereichen angestellt waren. Zum Zeitpunkt der Befragung übten sie Beratungsberufe in Bereichen wie Grafikdesign, Marketing, PR, Rechtswesen oder EDV aus. Die andere Studie (1995-97) befasst sich mit den Übergangserfahrungen von 8 Männern und 17 Frauen aus mittleren bis hohen Management-Positionen im staatlichen Gesundheitsdienst, wobei die Mehrheit nach Beendigung der Anstellung zu Beratungstätigkeiten wechselte.

Erfahrungen, die in einer Phase der Umstellung und Veränderung gewonnen werden, führen zu einer kontrastreichen Wahrnehmung der unterschiedlichen Tätigkeiten. Die Verrichtung der Arbeit im Unternehmen ist geprägt durch Hierarchien, vorgegebene schwer zu überwindende Strukturen, aber auch durch Sicherheiten vielfältiger Art. Portfolio-Arbeit erfordert dagegen ein hohes Maß an Selbstmanagement und Risikobereitschaft (oder auch *Risikofreude*).

Übergreifend lässt sich feststellen, dass vergangene Erfahrungen im Unternehmen als Vorbereitung für die Anforderungen der Portfolio-Arbeitsweise interpretiert werden. Fähigkeiten, die z.B. zu Berufsbeginn im Unternehmen von Bedeutung waren, können mit fortschreitendem ‚Erklimmen der Karriereleiter‘ verloren gehen, wenn sie in einer höheren Position nicht mehr notwendig sind. Die Beschäftigung im Unternehmen ist an die Anforderungen der spezifischen Anstellung gebunden und umgrenzt dadurch das Tätigkeitsfeld, was auch als Einschränkung

¹¹ Mallon, M.(1998), S373

wahrgenommen werden kann.

Erfahrungen in der Übergangsphase zur Portfolio-Arbeit zeichnen sich folglich dadurch aus, dass verloren geglaubte Fertigkeiten wiederentdeckt, sogar weiterentwickelt werden. Portfolio-Karrieren führen zu einer stärkeren Identifikation mit der eigenen Arbeit; alle Fähigkeiten und Fertigkeiten können das persönliche (Arbeits-) Portfolio charakterisieren. Portfolio-Worker sind nur sich selbst Rechenschaft schuldig. Die Grenzen („boundaries“), die vorher überwiegend von Seiten des Unternehmens vorgegeben wurden, werden im Verlauf neu konstruiert. Dies findet strukturell, sowie ideologisch statt. Der Autonomiegewinn geht mit einem Zuwachs an Zeitsouveränität einher, so dass Arbeitszeiten (mit Ausnahme eventueller Abgabefristen) selbst vom Portfolio-Arbeitenden festgelegt werden (müssen).

Wie bei der Darstellung von Typen von Portfolio-Arbeit deutlich wurde, kann es zu einem Umdeutungsprozess kommen, indem die zurückliegende Arbeit im Unternehmen im Vergleich zur Portfolio-Arbeit als negativ bewertet wird. Dennoch werden Sicherheiten vermisst, welche die Anstellung im Unternehmen geboten hat. Dazu gehören nicht nur Einkommenssicherheit oder etwa die Krankenversicherung; bedeutsam sind ebenso die Auftragsicherheit und der Zugriff auf Ressourcen des Unternehmens. Auch wenn Portfolio-Arbeit eine bessere Integration von Berufs- und Freizeitinteressen ermöglicht, entfallen z.B. garantierte Urlaubstage. Auch das Verständnis von Karriere kann sich in der Übergangsphase ändern. Portfolio-Arbeiter stehen dem Urteil gegenüber, das Verlassen des Unternehmens sei ein Rückschritt auf der Karriereleiter. Der Nachweis über das eigene Können fällt schwerer, da Portfolio-Arbeiter kaum mit einer einzigen Berufsbezeichnung zu fassen sind. Erfolg bei Portfolio-Arbeit ist nicht nur an das Einkommen gebunden, sondern hängt stark mit dem Gelingen einer Work-Life-Balance zusammen.

Portfolio zu arbeiten ist von Unsicherheiten geprägt, welche nicht unbedingt als negativ erlebt werden. Eine positive Unsicherheit bringt die Neugierde und Spannung auf neue Tätigkeiten und Aufträge mit sich. In der Übergangsphase, sowie für den wirtschaftlichen Erfolg von Portfolio-Arbeit, ist die Selbsterzeugung von Arbeit und Einkommen von Bedeutung, wodurch berufliche und auch private Netzwerke an Relevanz gewinnen. Ein Umfeld aus Kollegen und Vorgesetzten, wie es für Unternehmen typisch ist, entfällt. In diesem Zusammenhang können Portfolio-Worker mit sozialer Isolation konfrontiert werden.

Insgesamt muss in der Übergangsphase, aber auch bei etablierter Portfolio-Arbeit, die Balance zwischen Autonomie und Unsicherheit hergestellt und fortgeführt werden. Ein Portfolio-Worker rückt in die Nähe eines Arbeitskraftunternehmers. Er muss mit neuen Risiken umgehen, sich selbst organisieren, kontrollieren und sein eigenes Arbeitsvermögen immer wieder neu herstellen. Es gilt, die tägliche Lebensführung zu verbetrieblichen und alle individuell verwertbaren Potenziale zu nutzen. Sicherheiten werden aufgegeben und gehen verloren; Freiheit wird maximiert.

6.3. Kontrolle, Autonomie, Motivation bei Übersetzern:

Um Faktoren für Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen von Portfolio-Arbeitern und für ihre Autonomie darzustellen, wird eine Studie von Fraser und Gold über Übersetzer in Großbritannien von 1999¹² herangezogen.

Circa 1200 freie Übersetzer, die im Institute of Translation and Interpreting (ITI) organisiert waren, wurden gebeten, an einer postalischen Befragung teilzunehmen. 253 verwertbare Fragebögen wurden eingeschickt. In Großbritannien gab es zum Zeitpunkt der Befragung etwa 6.400 Übersetzer, die schlecht für eine Studie zu erreichen sind, wenn sie nicht in einer Institution wie dem ITI organisiert sind. Die ausgewerteten Fragebögen können demnach nicht im statistischen Sinn repräsentativ sein. Es handelt sich um eine qualitative Studie, die Zusammenhänge zwischen Arbeitsmarktbedingungen und Arbeitsbedingungen wie Kontrolle und Autonomie sowie der Motivation der befragten Übersetzer aufzeigt. Prozentangaben sind daher nicht auf die Grundgesamtheit aller Übersetzer, die Portfolio arbeiten, verallgemeinerbar.

Von den befragten Übersetzern sind 61 Prozent Frauen und 39 Prozent Männer. Das entspricht dem Durchschnitt des ITI. Ihr Alter ist ab 35 Jahren ziemlich gleich verteilt, darunter gibt es wenige befragte. 30 Prozent von ihnen sind zwischen fünf und 10 Jahren in der Selbständigkeit, 40 Prozent zwischen zehn und neunzehn Jahren und acht Prozent arbeiten seit über dreißig Jahren selbständig.

Fraser und Gold vergleichen die Arbeits- und Arbeitsmarktbedingungen der Übersetzer mit denen von freien Autoren aus anderen Studien.

Autonomie und Kontrolle in der Portfolio-Arbeit hängt bei den von Fraser und Gold untersuchten Übersetzern ab von dem Angebots-/Nachfrage-Verhältnis, der Kundenanzahl und der Spezialisierung der Übersetzer bzw. der Einzigartigkeit der von ihnen angebotenen Leistung.

Bei einer Nachfrage an Übersetzungen, die über das Angebot hinausgeht, können es sich Übersetzer leisten Kunden abzuweisen, die ihnen zu schlechte Arbeitsbedingungen oder eine zu geringe Bezahlung bieten, denn der nächste Kunde kommt bestimmt bald. Übersetzer haben eine hohe Qualifikation und oftmals noch postgraduelle Abschlüsse. Übersetzung ist damit ein Feld mit weniger Konkurrenz als Tätigkeiten, die im Prinzip jeder nach geringer Einarbeitung ausführen kann, wie etwa Reinigung.

¹² Fraser, J. & Gold, M. (2001)

Selbständige Übersetzer haben oftmals eine Vielzahl an Auftraggebern mit kleinen Aufträgen statt einen oder zwei großen Aufträgen, wie das bei freien Autoren oft der Fall ist. Daher können sie eher einen einzelnen Klienten fallen lassen. Freie Autoren sind dagegen abhängiger von ihren Auftraggebern. Fraser und Gold haben herausgefunden, dass je mehr Klienten ein Übersetzer hat je größer seine Autonomie ist. Das gilt bis zu einer Anzahl von 10 Klienten. Bei einer größeren Anzahl etwa bei 20 Klienten fühlten sich die Übersetzer gestresst und wie auf Abruf. Insgesamt machen jedoch auch Übersetzer gelegentlich unattraktive Arbeiten um gute Kunden zu halten.

Motivation selbständig als Übersetzer zu arbeiten

Die Motivation selbständig zu arbeiten bezieht sich hauptsächlich auf den Autonomiegewinn. An zweiter Stelle steht die Arbeit von zu Hause aus. Für die Hälfte der Übersetzer war die Selbständigkeit eine bewusste Karriereentscheidung.



Motivation Portfolio zu arbeiten

45 Prozent der befragten Übersetzer machen noch andere Übersetzungsarbeiten wie Dolmetschen, Lektorat und Unterricht. 31 Prozent der Frauen dieser Gruppe machen diese anderen Arbeiten um die Isolation zu Überwinden, die die Arbeitsweise der Übersetzung allein am Schreibtisch mit sich bringt. Der Anteil der Männer, die angeben, Portfolio zu arbeiten, um die Isolation zu überwinden liegt etwas niedriger, bei 27 Prozent. Die anderen Übersetzer dieser Gruppe suchten mehr Abwechslung mit diesen anderen Arbeiten.

7. Kritische Betrachtung:

In mancher der verwendeten Literatur und vor allem in den Portfolio-Ratgebern fanden wir einen Port-Folio-Hype vor, der Risiken, schlechte soziale Sicherung und das auf sich allein gestellt Sein unseres Erachtens nur sparsam behandelte.

In anderen Quellen fanden wir, dass Portfolio-Arbeit oft schlecht bezahlt ist und oft Putzen oder Kellnern bedeutet. Es besteht Konkurrenz um jeden einzelnen Auftrag und nicht nur wie bei abhängig Beschäftigten um einen Arbeitsplatz alle paar Monate oder Jahre.

Vermutlich ist der Portfolio-Hype dem neoliberalen Zeitgeist geschuldet, sowie dem Optimismus durch American Dream und Prominenten-Karrieren, bei denen die Selbständigkeit erfolgreich ist. Die Erfolglosigkeit der Massen bleibt dagegen unsichtbar. Typisch für Portfolio-Arbeit ist der Migrant, der stets bereit ist dorthin zu gehen wo die Arbeit ist, ohne Verbindung zu einem Ort oder einer sozialen Gruppe.

Weiterhin steht auf der einen Seite ein großer Networking-Aufwand um Aufträge heranzuziehen, der das Arbeitspensum über die eigentlich angebotene Leistung hinaus aufbläht. Auf der anderen Seite steht die relative Isolation durch das Arbeiten allein ohne Kollegen oder Team. In der Diskussion unseres Referats wurde hierzu das Arbeiten in Kollektiven von Selbständigen angesprochen.

8. Diskussion

Folgende Aspekte von Portfolio-Arbeit wurden im Anschluss zum Referat im Plenum diskutiert. Anregungen und weiterführende Beispiele werden herangezogen und ggf. noch ergänzt.

8.1. Entgrenzung

These: „Kreative Arbeiten oder attraktive Weiterbildungsmodulare werden vom "Mitarbeiter" gar nicht mehr als Arbeit, sondern eher wie Hobby und Freizeit empfunden.“

Durch Portfolio-Arbeit kann eine bessere Integration von Beruf, Freizeitaktivitäten und Privatleben gelingen. Die These erweckt allerdings den Eindruck, dass Marktrationalität unwichtig sei. Jedoch sind auch Portfolio-Arbeiter auf die Nachfrage ihrer angebotenen Leistungen und ihrer Weiterbildungen angewiesen. Zudem ist es fraglich, ob Portfolio-Arbeit immer kreativ und spaßig ist. Es ist nicht zu vernachlässigen, dass auch für eine gewisse Einkommenssicherheit gesorgt werden muss, so dass auch als belastend empfundene Tätigkeiten und weniger interessante Weiterbildungen übernommen werden.

Die Integration von Beruf und Freizeit kann in eine Entgrenzung umschlagen. Wann hört die Arbeit auf? Probleme werden „mit ins Bett genommen“. Nicht für das Portfolio oder für das Networking genutzte Freizeit ist mitunter mit einem schlechten Gewissen verbunden. Soziale Kontakte werden unter Umständen nach Nutzen beurteilt und Freundschaften, die nicht ökonomisch verwertbar sind, werden vernachlässigt. Es besteht die Gefahr, dass bei wirtschaftlichem Misserfolg kein soziales Netz, das einen auffängt, mehr besteht.

8.2. Effizienz

Was ist effizienter – Portfolio-Arbeit oder Anstellung?

Handy: „Viel zu lange sind Organisationen voller Leute gewesen, die sich Arbeit ausdachten, damit sie etwas zu tun hatten, Büros belegten, die die meiste Zeit leer standen, und die 128 Stunden Verlustzeit jede Woche produzierten.“ [Handy, 1995, S.30](#)

Unternehmen haben Reibungsverluste, Sachverhalte werden nicht immer zusammenhängend betrachtet. Es gibt Abteilungskonkurrenz und Informationsverluste.

Andererseits haben Portfolio-Arbeiter einen hohen Aufwand an Akquise, Weiterbildung und Selbstorganisation und müssen eine große Disziplin aufbringen. Der Aufbau der eigenen Existenz erfordert oft Jahre mit großem Arbeitspensum.

Und was ist effizienter für die Volkswirtschaft?

These: „Dort, wo das beste und neueste Wissen und Know-How ist, wird die größte Wertschöpfung erreicht. Das ermöglicht, die höchsten Saläre zu bezahlen und garantiert so einer Volkswirtschaft den höchsten Lebensstandard.“

Es stellt sich die Frage, ob es nicht im Gegenteil ineffizienter ist, wenn viele Menschen in viele Ausbildungen investieren und miteinander konkurrieren, als wenn jeder seinen Platz hat und nur in Weiterbildungen investiert, die er für diese Stelle benötigt.

Eine weitere Folge für die Volkswirtschaft sind die Auswirkungen auf die langfristige Investitionsbereitschaft von Selbständigen und Portfolio-Arbeitern, wie etwa einen Kredit aufzunehmen, um ein Haus zu kaufen, eine Familie zu gründen. Vorhandenes Kapital wird für auftragsschwache Zeiten zurückgelegt und damit gebunden.

Portfolio-Arbeiten in Kollektiven und Genossenschaften

Eine Möglichkeit zu Risikominimierung und Komplexitätsreduktion ist die Vernetzung in einem Arbeitskollektiv oder einer solchen Genossenschaft. In solchen Arbeitszusammenhängen kann man sich gegenseitig Aufträge vermitteln, sich beraten und unterstützen, sich gegen schlechte Arbeitsbedingungen und nicht zahlende Kunden wehren, sich die Akquise teilen und andere Synergien nutzen. Eine gewisse Komplexität und Autonomie bleiben für en einzelnen bestehen. Ein Beispiel für einen solchen Arbeitszusammenhang ist die „Weiberwirtschaft“¹³ in Berlin.

8.3. Einschränkungen

Frage: Können Portfolio-Worker auch eine Anstellung haben oder sind sie in allen Bereichen selbstständig tätig?

Definiert werden Portfolio-Karrieren überwiegend (insbesondere nach Charles Handy) als Tätigkeitsmix verschiedener Berufe in Selbstständigkeit. Zieht man Anstellungen z.B. in Teilzeit mit ein, lässt sich das Bild eines Cappuccinoworkers¹⁴ konstruieren. Cappuccinoworker stellen eine besondere Form der Portfolio-Worker dar. Dabei bildet das Anstellungsverhältnis den „schwarzen Kaffee“; die Teilzeitarbeit kann als ‚bitter‘ empfunden werden, bildet aber die Grundlage und sichert das Existenzminimum. Weitere selbstständige Tätigkeiten und Projekte stellen innerhalb der Cappuccino-Assoziation die „Sahne“ bzw. das „Kakaopulver“ dar, sie machen Spaß und bieten

¹³ www.weiberwirtschaft.de, aufgerufen am 24. Januar 2008

¹⁴ Zum Begriff des „Cappuccinoworkers“:

<http://www.rz-laufbahn.ch/Downloads/Portfolioworker%20%20Cappuccinoworkerin.pdf>, aufgerufen am 20.12.07

gewünschte berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Hierbei spielt die Erwerbshöhe eine untergeordnete Rolle.

Können nur Hochqualifizierte "Portfolio" arbeiten?

Die Arbeitsbedingungen für hoch qualifizierte Portfolio-Arbeiter können sehr viel besser sein als die eines niedrig qualifizierten, wenn durch die Spezialisierung die Nachfrage im Verhältnis zum Angebot groß ist. Höhere Einkommen helfen, Rücklagen und Sicherheiten zu bilden und so der Prekarität zu entgehen.

Alter eines Portfolio-Arbeiters

Die Portfolio-Arbeit wird im Zusammenhang mit dem Lebensalter der Portfolioteute diskutiert. Arbeitserfahrungen im Unternehmen werden als eine Art Ausbildung und Vorbereitung für das Portfolio-Leben gesehen. Berufliche Netzwerke müssen erst erschlossen werden, bevor sie für die Portfolio-Arbeit genutzt werden können. Zudem gilt es, zunächst ein Arbeitsportfolio zusammenzustellen, wobei bisherige Arbeitserfahrungen eine wichtige Basis bilden. Ebenso bei der Eigendarstellung über das Können eines Portfolio-Workers sind Bildungs- und Berufserfahrungen als Referenz notwendig. In den verwendeten Studien weisen die befragten Portfolio-Worker ein Lebensalter von Mitte 40 auf. Die Ausbildung eines Arbeitsportfolios wird durch Ausbildungszeiten und Jahre der Arbeitserfahrung begünstigt oder wird sogar durch diese bedingt. Es erscheint in den Studien von Mallon schwierig, im direkten Anschluss der ersten abgeschlossenen Berufsausbildung eine Portfolio-Karriere anzustreben, weil Voraussetzungen für das Erstellen des Arbeits-Portfolios noch nicht erreicht wurden. Praktika während der Ausbildungszeit als Vorbereitung sind fraglich, stellen aber durchaus einen Zugewinn an Arbeitserfahrung dar.

Abhängigkeit

Portfolio-Arbeit kann mit großen Abhängigkeiten von Auftraggebern und Netzwerken verbunden sein. Nachfrageschwankungen werden zum individuellen Risiko für den Portfolio-Arbeiter.

Zeitsouveränität

Die freie Zeiteinteilung ist ein großer Motivationsfaktor für die Selbständigkeit bzw. für Portfolio-Arbeit. Sie ist auch prinzipiell möglich, allerdings kann es dazu kommen, dass das Arbeitspensum sehr viel größer wird als bei einer Festanstellung und dass es sich schwerer kalkulieren lässt. Es muss Zeit investiert werden in die Selbstorganisation, in Netzwerkpflege und Akquise. Abgabetermine können dazu zwingen eine bestimmte Zeit lang sehr viel zu arbeiten. Kooperative

Projekte erfordern mitunter Absprachen und Zusammenarbeit. Dadurch kann es dazu kommen, dass die Freizeit, die man sich noch frei einteilen kann, recht klein wird und die Entscheidungsfreiheit wann man welche Arbeit macht, eingeschränkt wird.

8.4. Beispiele Berufsgruppen

Beispiel freie Autoren für Zeitungen/ Magazine

Da für Zeitungen und Magazine verstärkt freie Autoren beschäftigt werden, ist es möglich, Lohnkosten zu senken. Die Beschäftigung von freien Autoren wirkt sich positiv auf die Qualität eines Artikels aus, weil man für jedes Gebiet Spezialisten schreiben lassen kann. Andererseits müsse auch so der Fokus auf gut verkäufliche Themen gelegt werden. Gut und langfristig recherchierte Artikel seien dadurch seltener geworden. Die Arbeitskraft wird frei auf dem Arbeitsmarkt angeboten. Es dauert sehr lange bis jemand von einer solchen Tätigkeit leben kann. Die Autoren stehen in unverhältnismäßiger Konkurrenz zueinander. Der Aufwand Artikel abzuliefern steht in keinem ‚gerechten‘ Verhältnis zur Entlohnung.

Beispiel Systemadministrator in mittleren Unternehmen

Die Arbeitsweise geht mit einer bestimmten Lebensweise einher. Die Person verfügt über auffällig wenig Freizeit und ist aufgrund finanzieller Unsicherheit nicht in der Lage langfristige Ausgaben zu planen.

Portfolio-Arbeit für Psychologen

Ist Portfolio für Psychologen gut geeignet? Im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie finden sich zahlreiche Psychologen, die in Beratungsberufen etabliert sind, z.B. selbstständig als Unternehmensberater, Psychotherapeuten, als Coach oder Supervisoren arbeiten.

9. Zusammenfassung und Ausblick

Wandlungen der Erwerbstätigkeit führen in der Konsequenz zu einer Veränderung der Erwerbsbiographien. Charles Handy spricht von einer neuen Arbeitswelt mit neuer Arbeitskultur. Portfolio-Karrieren bezeichnen eine der neuen Erwerbsformen, welche bisher noch wenig erforscht ist. Es gilt durch die Verfolgung mehrerer beruflicher, ggf. auch sehr unterschiedlicher Tätigkeiten ein individuelles Arbeitsportfolio zu erstellen, welches von Nachfrage und Ressourcen unterschiedlicher Art beeinflusst ist. Soziale und berufliche Netzwerke gewinnen für die Regeneration von Aufträgen und anderen Erwerbschancen an Bedeutung. Mit Bezug zum Konzept der dreischichtigen Gestaltung der neuen Arbeitswelt zeigt sich, dass Portfolio-Arbeiter von der Außenseite eines Unternehmens nach innen arbeiten und somit eher als Zulieferer gesehen werden. Bei der Kategorisierung verschiedener Typen von Portfolio-Arbeit nach Mallon fällt auf, dass ein Verlassen des Unternehmens weder ausschließlich negativ oder positiv bewertet wird; zurückliegende Erfahrungen können in der Retrospektive sogar umgedeutet werden. Das Verhältnis von Portfolio-Workern zu Unternehmen bleibt auch nach Beendigung des Angestelltenverhältnisses ambivalent. Der Weg zur Portfolio-Arbeitsweise wird von verschiedenen Push- und Pull- Faktoren organisatorischer und persönlicher Art beeinflusst. Im Vordergrund steht der Autonomie- und Freiheitsgewinn, allerdings können z.B. Arbeitsbedingungen zur Portfolio-Arbeit in Selbstständigkeit nötigen. Erfahrungen in der Übergangsphase sind durch strukturelle und ideologische Grenzverschiebungen, sowie durch Risiken gekennzeichnet, z.B. Einkommens- und Auftragsunsicherheiten.

Portfolio-Arbeiter als Pioniere neuer Arbeitsformen?

Risiken und Anforderungen verschiedenster Art gestalten das Portfolio-Leben nicht einfach. Durch die Veränderungen der Erwerbsarbeit innerhalb der neuen Arbeitskultur wird sich Portfolio-Arbeit ausweiten und es wird zu einem Anstieg von Portfolio-Karrieren kommen. Dies steht im Zusammenhang mit einer sich wandelnden Vorstellung von Karriere. Einige werden den Weg der Portfolio- Lebens- und Arbeitsweise freiwillig antreten, andere werden dazu genötigt sein.

9. Literatur

Cohen, L. & Mallon, M.,(1999). The Transition from Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of 'Boundarylessness' ,Work Employment Society;13:329-352 in:
<http://wes.sagepub.com/cgi/reprint/13/2/329>

Fraser,J. & Gold, M.(2001). 'Portfolio Workers':Autonomy and Control amongst Freelance Translators, Work Employment Society 15(4),679-697
<http://wes.sagepub.com/cgi/reprint/15/4/679>

Handy, Charles B. (1996). Ohne Gewähr : Abschied von der Sicherheit - mit dem Risiko leben lernen, Wiesbaden, Gabler

Mallon, M. (1998). The portfolio career: pushed of pulled to it? Personnel Review, Vol. 27 No. 5, 361-377

Rohmert, E. (2000). Die neue Karriere ist breit statt steil. VSAM-Revue 6/2000.
www.rohmert.com/literatur/portfolio_worker_rohmert.pdf, aufgerufen am 24. Januar 2008