

# 4. FORUM ZUKUNFT 4. FORUM ZUKUNFT DER ARBEIT

## 4. Forum Zukunft der Arbeit: Jugend und Arbeit

**Dr. Thomas Lang-von Wins**, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität der Bundeswehr München - Impulsreferent beim **4. Forum Zukunft der Arbeit** zum Thema **„Jugend und Arbeit“** am 19. November 2009 von 10-12 Uhr im Festsaal der Vienna Business School I, initiiert von Competence Call Center in Kooperation mit management club.

**„Das Schulsystem muss die Kompetenzentwicklung fordern und fördern – und darf ihr nicht im Weg stehen.“**

### 1. Die Situation

Die Zukunft der Arbeit ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schwer vorhersehbar – zu viele Entwicklungen nehmen Einfluss auf die Arbeitsgesellschaft, wie wir sie noch vor zehn Jahren gekannt haben. Weltweit sind sich Wissenschaftler unterschiedlicher Fachdisziplinen aber darüber einig, dass es zu einem weitreichenden Umbau der Arbeitsgesellschaft kommen wird. Rothe und Tinter (2007, S.19) gehen in ihrem für das der Bundesagentur für Arbeit angegliederte Institut Arbeitsmarkt- und Berufsforschung entstandenen Report „Jugend auf dem Arbeitsmarkt“ davon aus, dass bei der Auswahl von Bewerbern zunehmend „soft skills“ wichtig werden: *„Neben den bisherigen Zeugnissen dürften Basisqualifikationen und Softskills wie Pünktlichkeit, höfliche Umgangsformen und sicheres Auftreten in der Bewerbungssituation entscheidend sein, um unter einer Vielzahl von Bewerbern ausgewählt zu werden.“* Sie gehen weiter davon aus, dass die Berufsausbildung und die anschließende Beschäftigung immer mehr voneinander entkoppelt werden. *„An die Berufsausbildung schließen sich deshalb oftmals Such- und Orientierungsphasen an...“* (S.20).

Was bedeutet das für die Jugendlichen, die den Wunsch haben, sich ein eigenes Leben aufzubauen? Zunächst eine durch zunehmende Unsicherheit gekennzeichnete berufliche Laufbahn – einer Erhebung der OECD (OECD Employment Outlook 2006) zufolge ist die Quote der erwerbslosen Jugendlichen

innerhalb des Zeitraums von 1994 bis 2005 in Deutschland um sieben Prozent und in Österreich um sechs Prozent gestiegen, während sie in den meisten anderen europäischen Ländern im selben Zeitraum rückläufig war. Es scheint also für unsere Länder im Besonderen zu gelten, was auch für die anderen europäischen Länder gilt: dass sich die Bedingungen der beruflichen Arbeit für Jugendliche verschärfen. Doch was bedeutet das konkret? Es bedeutet, dass die Zahl der Qualifizierungsstationen und Übergänge zunimmt, die die Jugendlichen beim Eintritt in den Beruf bewältigen müssen; es bedeutet, dass die Jugendlichen einen „langen Atem“ für die Suche nach einem Einstieg in den Arbeitsmarkt haben müssen. Einige von ihnen werden aus einer rein statistischen Perspektive dabei auf der Strecke bleiben und in eine Phase der Erwerbslosigkeit eintreten, die in manchen Fällen nicht mehr enden wird. Die Laufbahnen – und nicht nur die Übergänge vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem – haben sich verändert. Sie werden immer mehr zu einer Aneinanderreihung unterschiedlicher Stationen, sowohl in Hinblick auf die ausgeübten Berufe als auch in Hinblick auf die Form der Arbeit. Die gegenwärtigen Laufbahnen lassen bereits vielfach erkennen, was Prognosen für die künftigen Jahre als das „Normalmodell“ erwarten lassen: Erwerbsarbeit, Erwerbslosigkeit und Selbstständigkeit wechseln sich ab und damit ist immer auch die Notwendigkeit einer Umorientierung gegeben. Dies erhöht die Schwierigkeit für die Teilhabe am Erwerbsleben; gleichzeitig steigt die Gefahr, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt dauerhaft aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Das kann und darf sich keine Gesellschaft leisten.

## **2. Was können die Folgen sein?**

Die psychosozialen Folgen von Erwerbslosigkeit sind gut dokumentiert. Sie reichen von einer zunehmenden Antriebslosigkeit bis zu schweren Depressionen, von einer Einengung sozialer Kontakte bis hin zu einem dauerhaften Nischendasein. Man geht davon aus, dass die Erfahrung der Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine starke identitätsbedrohende Komponente hat. Auch bereits die Rahmenbedingungen der veränderten Laufbahnen stellen ein Risiko für das Aufrechterhalten der eigenen Identität dar. Eine "grenzenlose Anpassung" ist nicht wünschenswert und wäre nach allem was wir wissen aus psychologischer Sicht extrem schädlich. Wenn ich im Folgenden den Terminus „Beschäftigungsfähigkeit“ benutze, ist damit eben nicht gemeint, dass die erwerbsfähigen Personen sich ständig in Richtung auf die gerade in der Wirtschaft benötigten Qualifikationen

weiterentwickeln müssen. Diese Sicht wäre einseitig und würde die Verantwortung den Betroffenen aufbürden ohne zu fragen, wie man ihnen dabei helfen kann, Eigenverantwortung zu lernen und zu übernehmen. Ich verstehe unter Beschäftigungsfähigkeit vor allem die Fähigkeit, die eigene Laufbahn aktiv gestalten zu können – und das wird unter diesen Bedingungen zunehmend zur Herausforderung für die Jugend werden. Doch wo lernen die Jugendlichen, das private und berufliche Leben in die eigenen Hände zu nehmen? Die Institution Schule bietet nur sehr eingeschränkt eine Vorbereitung auf die berufliche Zeit, und dieser Trend verstärkt sich angesichts des Wandels der Arbeitsgesellschaft noch weiter. Unsere Bildungsinstitutionen bereiten nicht auf Übergänge vor, sie sind zu Zertifizierungsinstituten verkommen, die sich damit zufrieden geben, die formalen Rahmenbedingungen für die Übergänge zu prüfen. Wir müssen aber Rahmenbedingungen schaffen, durch die wir es den Jugendlichen erleichtern und ermöglichen, die Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen.

### **3. Wie wir lernen**

Grundsätzlich gilt: wir können nicht nicht lernen. Diese Abwandlung des berühmten Kommunikationsaxioms von Paul Watzlawick wird durch die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung gestützt: alles, was wir tun, findet seinen Niederschlag im Gehirn. Wir lernen durch Anpassung an unsere Umwelt und durch ihre Gestaltung. Und doch lernen wir alle in derselben Situation zum Teil völlig Unterschiedliches. Denn wir lernen auf der Grundlage früherer Erfahrungen und früherer Deutungsmuster, die wir uns im Lauf unseres Lebens angeeignet haben. Ich möchte die Rolle von Erfahrungen als Filter für weitere Lernerlebnisse kurz an einem Beispiel aus der Geschichte der Psychologie illustrieren. Im Jahr 1968 schrieb ein später zu Ruhm gekommener Psychologiestudent in Amerika seine Diplomarbeit. In den Kellern seiner Universität hatte er es mit einer Versuchsanordnung zu tun, die mir persönlich zutiefst unsympathisch ist, wenngleich sie für eine sehr grundlegende Entdeckung innerhalb der Psychologie verantwortlich ist. In einen Metallkäfig wurden Hunde eingesperrt und dieser Käfig wurde dann unter Strom gesetzt, was bedeutete, dass die Hunde einen schmerzhaften Schlag erhielten, dem sie nicht ausweichen konnten. Ein großer Teil der Hunde lernte, dass dieser Schmerz unausweichlich war - wie sehr sie auch in ihrem Käfig herum sprangen, sie konnten ihm nicht ausweichen. Sie hörten nach einer Reihe von Versuchsdurchgängen damit auf, jaulend im Käfig herum zu springen und erduldeten den Schmerz. Interessant dabei

ist, dass der kleinere Teil der Hunde nach wie vor versuchte, dem schmerzhaften Schlag auszuweichen – obwohl es keine objektive Möglichkeit gab, die dieses Verhalten angemessen erscheinen ließe. Nun wurde der Versuch abgewandelt. Ein Teil des metallischen Käfigbodens wurde mit einem nicht leitenden Material abgedeckt und der Strom wurde zu einem Zeitpunkt wieder eingeschaltet, als sich die Hunde auf dem metallischen Boden des Käfigs befanden. Und was geschah? Diejenigen Hunde, die gelernt hatten, die eigene Einflusslosigkeit zu akzeptieren, blieben weiterhin passiv dort stehen, wo sie der elektrische Schlag traf. Diejenigen, die herum sprangen, entdeckten die „rettende Insel“, auf der sie geschützt waren. Sie hatten in einer „ausweglosen“ Situation durch die sich bietende Gelegenheit einen Ausweg kennen gelernt.

Diese etwas vereinfachende Darstellung des Versuches, der Martin Seligman dazu anregte, seine Theorie der gelernten Hilflosigkeit zu formulieren, soll eines zeigen: Wir erlernen aufgrund bestimmter Erfahrungen Deutungsmuster, die dazu beitragen, dass wir uns in bestimmten Situationen passiv oder aktiv verhalten, je nachdem, wie wir unsere Einflussmöglichkeiten beurteilen. Wir können dies in einen Fall entsprechend der Einschätzung tun, dass wir keine Möglichkeit haben, eine Situation zu beeinflussen, oder wir können uns entsprechend der Einschätzung verhalten, dass es eine Möglichkeit gibt und wir versuchen müssen, sie zu finden. Der Unterschied zwischen beiden Deutungsmustern ist dramatisch: im einen Fall akzeptieren wir eine Situation mit all ihren Nachteilen für uns, im anderen Fall suchen wir nach einer besseren Lösung. Nun könnten Sie sagen: Recht und gut, aber was hat das alles mit dem Thema „Jugend und Arbeit zu tun?“. Sie haben natürlich recht, aber trotzdem: der Zusammenhang ist eindeutig.

#### **4. Kompetenzorientierte Schulbildung**

Ich habe den Zusammenhang bei meiner Arbeit mit der kompetenzorientierten Beratung sehr eindrücklich kennen gelernt, die wir mit Bertram Wolf am Zukunftszentrum Tirol entwickelt haben. Wir hatten mit Menschen zu tun, die sich in einer beruflichen Umorientierungsphase befanden, und kein Zutrauen hatten, die damit zusammen hängenden Aufgaben aus eigener Kraft zu bewältigen. Drei Coachingtermine, in denen sie systematisch ihre Kompetenzen aufarbeiteten, haben in den meisten Fällen genügt, um die passiv-abwartende Haltung in eine aktive Haltung zu wandeln. Und auch die Kompetenzwerkstatt – eine auf Jugendliche

ausgerichtete stärkenorientierte Methode – hat gezeigt, dass die systematische Beschäftigung mit den eigenen Interessen, Werten und Stärken von den Jugendlichen geschätzt und als hilfreich empfunden wird. Doch eigentlich sind das nur die berühmten Tropfen auf den heißen Stein. Um die heute in den Arbeitsmarkt gehenden Jugendlichen beschäftigungsfähig zu machen, darf man nicht erst beim Übergang ansetzen. Beschäftigungsfähigkeit ist eine Facette von Eigenverantwortung und die braucht Zeit und die richtigen Bedingungen, um sich entwickeln zu können. Ich möchte zum Abschluss noch kurz skizzieren, wie dies aussehen könnte: Stellen wir uns eine „kompetenzorientierte Schulbildung“ vor, die auf den Aufbau von Kompetenzen ausgerichtet ist und die damit die wissensorientierte Schulbildung ergänzt. Ziel dieser Schulbildung wäre es, die Jugendlichen dazu anzuleiten, sich selbst in ihren Stärken und Werten zu reflektieren und damit die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die eigene Zukunft und die Zukunft unserer Gesellschaft aktiv mitgestalten zu können. Voraussetzungen dafür sind

- *Fehlertoleranz und Fehlerfreundlichkeit* und die Einsicht, dass Fehler nicht grundsätzlich schlecht sind, sondern zunächst einmal eine Möglichkeit darstellen, die Dinge von einer neuen Perspektive aus zu sehen
- *Kreativität* und die Möglichkeit, über die vielfach definierten Zusammenhänge hinaus zu denken
- *Kinder und Jugendliche stark zu machen*: das Wissen um die eigenen Stärken ist vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Situation hilfreicher, als das Bewusstsein der eigenen Schwächen
- *Räume für Zukunftspläne schaffen*: das Gespräch über die eigenen Pläne klärt den Blick
- *Proaktivität lernen*: Beispiele und Modelle kennen lernen, die proaktiv handeln; lernen, was unzufrieden macht und wie man das ändern kann
- *Lernpotential aufbauen*, Fragen stellen lernen und nicht bereits die Antworten auf nie gestellte Fragen lernen müssen.

Wenn wir es schaffen, die Strukturen und Ansätze der Ausbildungsinstitutionen in diesem Sinne zu überdenken, steigen die Chancen dramatisch an, dass die Jugendlichen lernen, ihr Leben selbst zu gestalten. Wenn wir bei dem bisherigen

Weg bleiben, werden wir selbst die Auswirkungen kaum spüren; doch die jungen Menschen werden ohne eigenes Zutun bereits wichtige Chancen verpasst haben, um ihren Platz zu finden.

### **Biografische Kurzangaben: Dr. Thomas Lang von-Wins**

Studium der Psychologie an den Universitäten Regensburg und München (Diplom 1992),

Promotion an der Universität München (Thema: Stellenwahl und berufliche Entwicklung von Fach- und Führungsnachwuchskräften, 1996),

Mitarbeit am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München (Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, 1992-2004),

Habilitation an der Ludwig-Maximilians-Universität München

(2002, Titel der Habilitationsschrift: Die Psychologie des Unternehmertums),

seit 2006 Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität der Bundeswehr München,

Geschäftsführender Vorstand des Zentralinstituts studium plus (seit 2007),

Gesellschafter und Gründer der PerformPartner, Gesellschaft für

kompetenzorientierte Beratung ([www.performpartner.de](http://www.performpartner.de)) (seit 1996).