

*Changetagung Basel: 28.-29. Januar 2016*

# **Resilienz im Wandel durch Hybride Professionals?**

## **Die organisationale Rolle hybrider Professionals im Wandel von Unternehmen**

*Jens O. Meissner*

*Hochschule Luzern – Wirtschaft*

*Competence Center Management & Law*

Meissner, J.O. (2016): Resilienz im Wandel durch Hybride Professionals? Geramanis, O. & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*, uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 265-282.

# Forschungsfrage

- Wie lässt sich ein „neuer“ Mitarbeitertypus abgrenzen?
- Welches Selbstverständnis weist dieser Typus in seiner Arbeitsprofessionalität auf? (Leitmotive)
- In wie weit ist das Profil von „Hybriden Professionals“ einer besseren Wandelkompetenz zuträglich?

# Worum geht es?

- Cohen und Mallon (1999): 'Portfolio work is understood as **packages of work arrangements** for the plying and selling of an individual's skills in a variety of contexts'
- Handy (1995): 'For portfolio workers, **money comes in fits** and starts from **different sources**. There may be a bit of pension, some part-time work, some fees to charge or things to sell. Portfolio people lead **cash flow lives**, not salary lives.'

# Hybrid Professionals...

(Arbeitsdefinition)

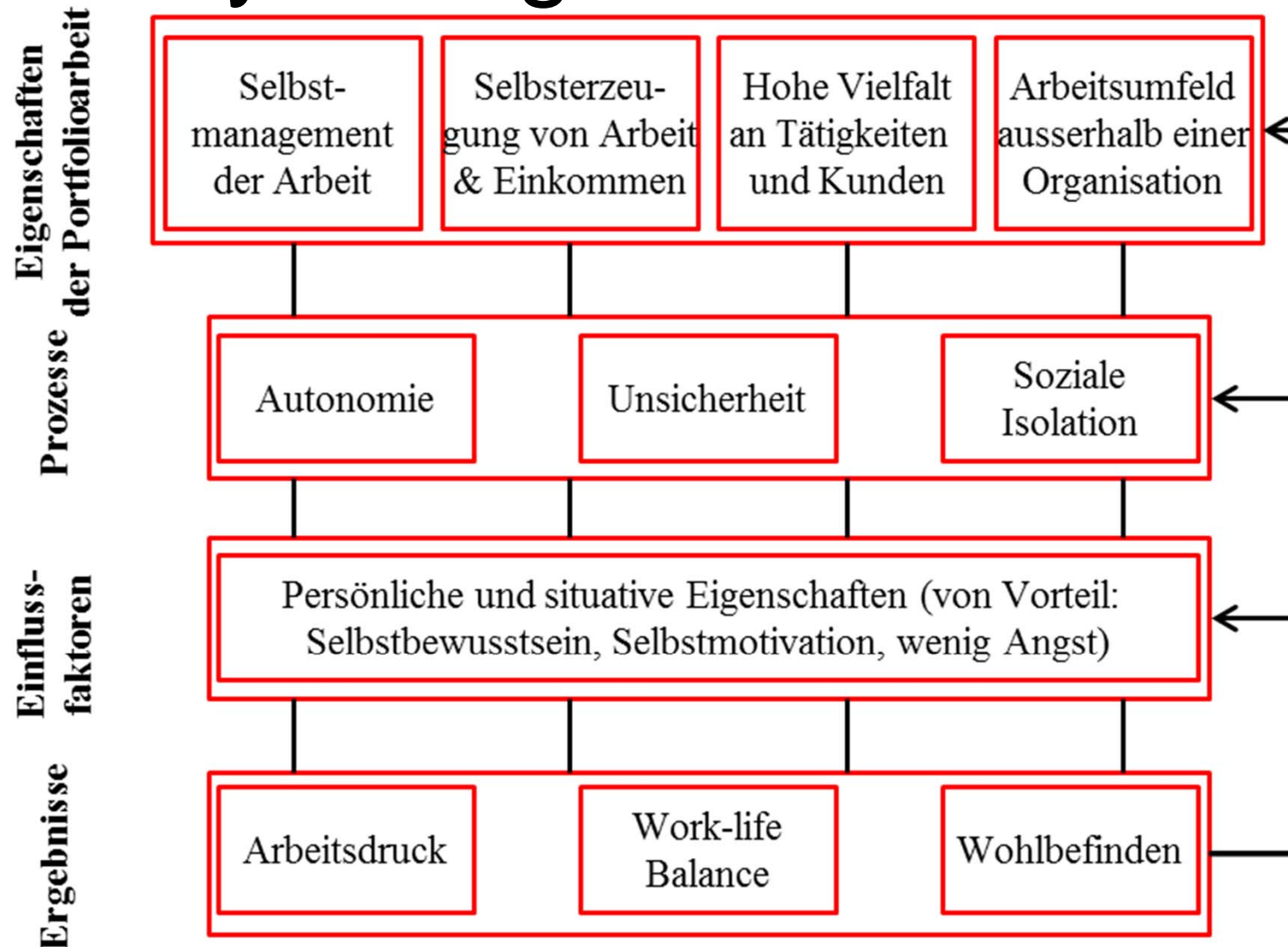
- *...sind in vielen Kontexten aktiv*
- *...erzeugen Synergien zwischen verschiedenen individuellen und institutionellen Arrangements*
- *Bilden “strukturelle Kopplungen” zwischen verschiedenen sozialen Systemen*
  - Wählen Mittelungen aus
  - Machen Unterschiede und erzeugen Information
  - Erzeugen Anschlussfähigkeit / unterschiedliches Verständnis

# Von der traditionellen zur “grenzenlosen” Karriere

	<b>Traditionell</b>	<b>Grenzenlos</b>
<b>Arbeitsbeziehung</b>	Stellensicherheit für Loyalität	Employability bei Leistung und Flexibilität
<b>Boundaries</b>	Eine oder zwei Firmen	Mehrere Firmen
<b>Skills</b>	Firmenspezifisch	Übertragbar
<b>Erfolg wird gemessen durch...</b>	Gehalt, Beförderung, Status	Psychologisch sinnvolle Arbeit
<b>Verantwortlich für Karriereentwicklung</b>	Organisation	Individuum
<b>Training</b>	Formale Programme	On-the-job
<b>Meilensteine</b>	Alters-bezogen	Lernbezogen

From traditional career to boundaryless career (Sullivan, 1999), source: A Newcomer's Career between Community and Identity, M. Traetta & S. Annese In: Boundaryless Careers and Occupational Well-Being, M. Cortini, 2011

# Portfolioarbeit: Psychologisches Modell



(Clinton, 2006)

# Engagement-Designs Hybrider Professionals

Abhängigkeit des Engagements

klar abgrenzbar

vernetzt

Gleichzeitigkeit des Engagements  
mehrere  
eins

Portfolioarbeiter «working poor»	Hybride Professionals
Traditionelles Erwerbsmodell	Klassische Wissensarbeit

(J. O. Meissner, 2016)

# Forschungsbedarf

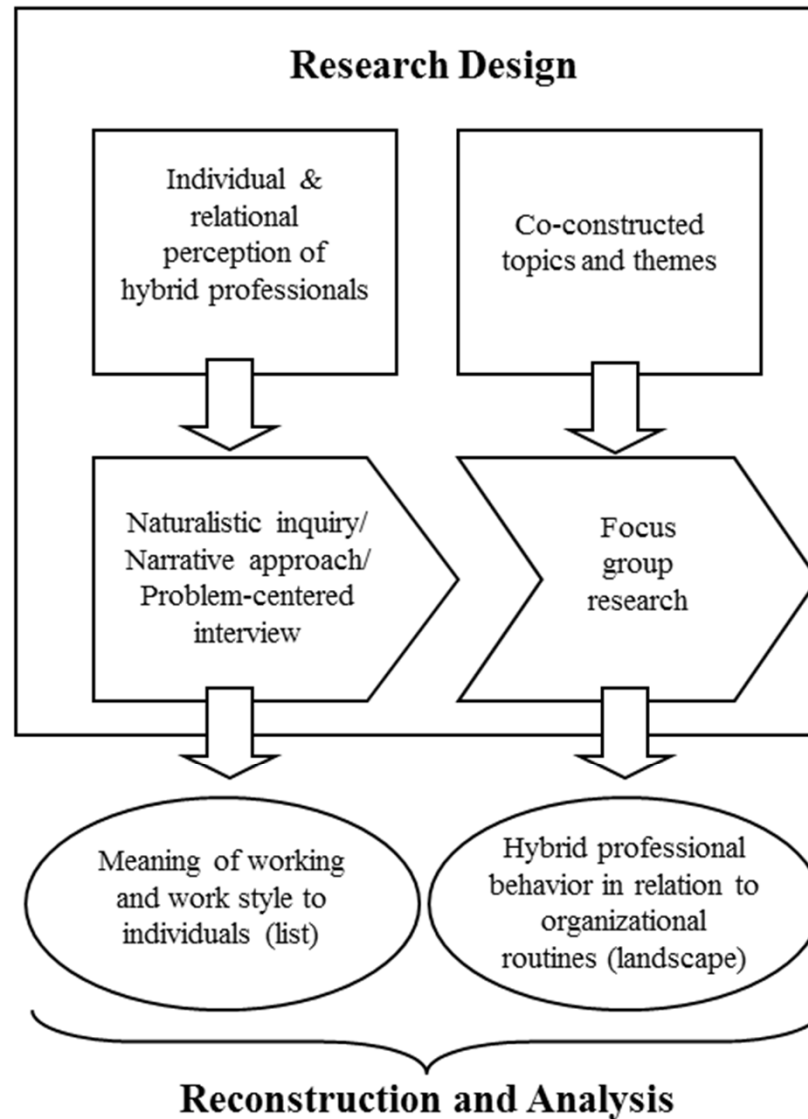
- Aktuell: viele exakte & präzise Studien vorhanden
- Viele, aber überdetaillierte, fragmentierte Informationen (Tabelle mit rund 25 Seiten)
- qualitative Studien sind tendenziell Individuums-zentriert
- Forschung ist erwachsen (eigene Streams & Sprache), scheint aber untererforscht hinsichtlich des semantischen Verstehens
  
- **Eine soziologische Perspektive?** Informiert durch eine **fortgeschrittene Organisationstheorie?**
- Fehlende Konzepte für Hybride Professionals und deren **Mitgliedschaft** zu verschiedenen Organisationen



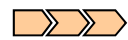
# Empirie

- Interviewserie mit 18 Hybriden Professionals und Portfolioarbeitern
  - Offen strukturiert (problem-zentriert)
  - Frage z.B. nach “Heimat”
- Drei Fokusgruppen a 7 Personen über ihre Arbeitsroutinen im Kontext einer höheren Bildungsinstitution
  - Problem-zentrierter Ansatz
  - Fragen nach Arbeitsstil & -Routinen
- Aufgenommen, dokumentiert, ausgewertet, validiert in kleiner Forschergruppe

# Forschungsdesign



# Themenlandschaft



Arbeitsorganisation



Führungsherausforderung



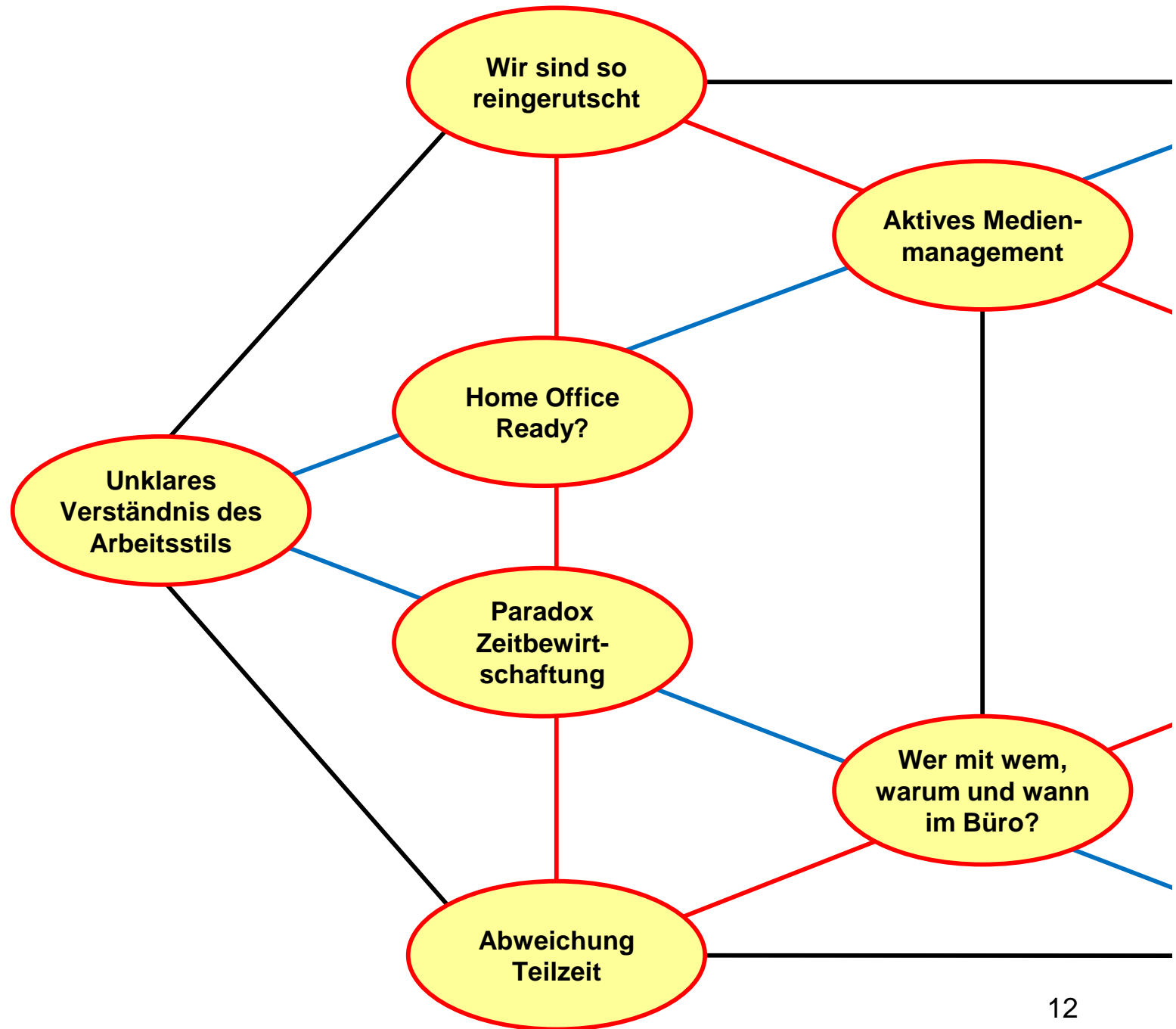
Kulturthema

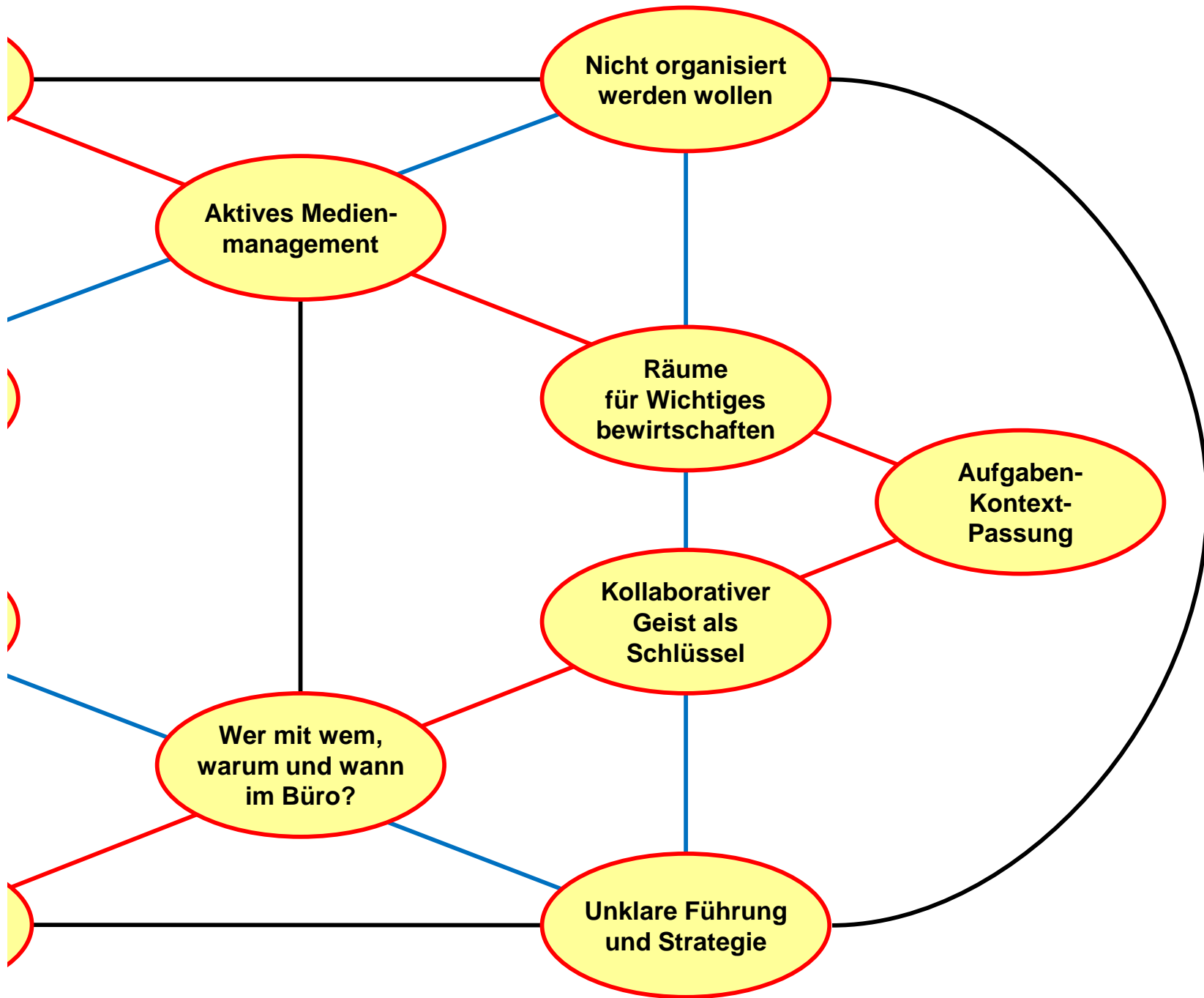


Konfliktfeld



Thema Kollaboration





# Hybrid Professionals: Leitmotive

1. Lustvolle Produktivität
2. Positive Wahrnehmung nicht-linearer Lebensläufe
3. Hochprofessioneller Generalismus
4. „Ich bin meine Vision und Position“
5. Arbeiten auf „Upfront“-Themen
6. Gelungene Projekterfahrungen mit Eigenwert
7. „No job is finished until the paperwork is done“

# Rolle von HyPros für Wandel?

Hybride Professionals ...

- dienen der **Implementierung** von innovativen und anspruchsvollen Lösungen
- sind **Systemadressen** für Wandelkommunikation
- sind **Quellen des Wandels** können als Projektionsfläche für Prototypen dienen
- **Frühwarnindikatoren** für unethisches Verhalten / Non-compliance

# Was sollen Organisationen tun?

- **Kreativen Nischen** (hide-aways) bewahren
- wertschätzende und vertrauensvolle **Gefässe der Zusammenarbeit** fördern
- **Mehrseitige Arbeitsverträge berücksichtigen:**  
Transaktional + transformational + X
- **Einzigartige Projekte** mit eigenen AKVs  
(subsidiär)
- **Optionen für eine Rückkehr** (offene Zukunft)  
bieten

**Generell: Eine fordernde, aber vielversprechende  
Konstellation!**



# Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit

*Jens O. Meissner*

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Competence Center Management & Law

[jens.meissner@hslu.ch](mailto:jens.meissner@hslu.ch)

# Backup

*«Hybride Professionals stiften der Institution einen mindestens zweifachen Nutzen: Erstens verwenden sie ihr Talent zur pionierhaften Bearbeitung herausfordernder und neuartiger Aufgabenstellungen, andererseits stellt das Arbeiten mit hybriden Professionals auf der Metaebene eine Beobachtung zweiter Ordnung der Organisation dar, welche ihr ermöglicht, relevante Wandelaspekte überhaupt erst einmal zu erkennen und entsprechende Impulse und Initiativen zu setzen.»*