

Karrierpolitik. Zum biografischen Umgang mit ökonomischer Unsicherheit

Career Politics: Coping with Economic Insecurity

Uwe Vormbusch*

Institut für Sozialforschung, Senckenberganlage 26, 60325 Frankfurt, Germany
E-Mail: vormbusch@em.uni-frankfurt.de

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht Karriere als temporalisierte Form des Umgangs mit ökonomischer Unsicherheit: konzeptionell anhand des Begriffs der Karrierepolitiken, empirisch anhand der Veränderungen arbeitsbiografischer Handlungsmuster und Handlungsorientierungen im Feld hoch qualifizierter Beschäftigung. Er geht von der Überlegung aus, dass sich der flexible Kapitalismus durch die Verknappung stabiler Aufstiegswege und die gleichzeitige Verallgemeinerung von Karrieremotiv und Karrierestrategien auszeichnet. Die These lautet, dass die Arbeit der Karriere für wachsende Beschäftigtengruppen zur wichtigsten Form der Sicherung ihrer materiellen und symbolischen Reproduktion sowie der Herstellung biografischer Kalkulierbarkeit wird. Auf der Grundlage qualitativer Interviews wird zunächst eine Typologie von Karrierepolitiken entwickelt, um im Anschluss hieran das Verhältnis individueller und organisatorischer Handlungsstrategien im Feld der Personalentwicklung zu untersuchen.

Summary: Career is investigated as the temporal form of coping with economic insecurity. This article focuses on two levels of analysis: the theoretical concept of career politics, and the empirical analysis of biographical strategies and orientations for action in the field of highly qualified labor. Current, flexible capitalism is based upon a variety of contradictions; one of them is the shortening of predictable career paths; the other is a simultaneous generalization of individual career motives and career strategies. For a growing fraction of the workforce career politics is becoming ever more important for ensuring material and symbolic reproduction. In this contribution, a typology of career politics is first developed on the basis of qualitative interviews as well as group discussions. Subsequently, the interdependence of individual and organizational strategies of action in the field of human resource management is examined.

Der Begriff der Karriere verweist auf die Möglichkeit, sich durch eigene Handlungen und Entscheidungen eine Zukunft aufzubauen (Corsi 1993: 252). Die Erwerbskarriere dient dabei nicht der materiellen Reproduktion allein. Für das Subjekt erzeugt sie eine spezifische soziale Sichtbarkeit und hat über die damit verbundene Statuszuweisung einen hohen normativen Wert. Für Organisationen ist sie wiederum das „stärkste Führungsinstrument“ im Feld qualifizierter Beschäftigung und ein „Zentralthema jeder Hochqualifizierten-Soziologie“ (Kotthoff/Wagner 2008: 123). Während für traditionale Gesellschaften nicht von Karriere als vielmehr von „Herkunft“ und einer hierdurch bestimmten gesellschaftlichen Position zu sprechen ist (Corsi 1993: 254), ist das heutige Verständnis von

Karriere an die Mobilitätsversprechen der Moderne gebunden – nicht im Sinne einer räumlichen Bewegung, sondern einer Aufstiegsbewegung im sozialen Raum.

Karriere wird in Abgrenzung zur und gewissermaßen unterhalb der steilen These der „Drift“ (Sennett 1998) als temporalisierte Form des Umgangs mit ökonomischer Unsicherheit untersucht. Individuelle sowie gruppenspezifische Gefährdungslagen sind Folge der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit sowie der Erosion von Normalbiografie und Normalarbeitsverhältnis als institutionalisierten Haltepunkten der Biografie. Die kontinuierlichen Reorganisationen und das Damoklesschwert des Stellenabbaus zwingen die Subjekte auf breiter Basis zu einer aktiveren Auseinandersetzung mit ihrer beruflichen Zukunft. Das gilt auch für diejenigen, die gar keine Karriere im herkömmlichen Sinne eines beruflichen und sozialen Aufstiegs anstreben. Konzeptionell ist *Karrierpolitik* insofern nicht an eine individuelle *Karrieredisposition* gebunden. Empirisch ist die Gestaltung der

* Der Aufsatz entstand auf der Grundlage des DFG-Projekts „Human Resource Management und die Subjektivierung von Arbeit“, an dem neben dem Autor Wilhelm Schumm und Peter Kels mitgewirkt haben. Ich danke der DFG für ihre Forschungszuwendungen.

eigenen Arbeitsbiografie im Hinblick auf Rationalitätskriterien und Zeithorizont sehr unterschiedlich (vgl. bereits Giegel u.a. 1988). Der mit dem Begriff der Karrierepolitik bezeichneten *Ausweitung des Zeithorizonts* der Arbeit auf der Subjektebene korrespondieren auf der „Systemebene“ – forciert durch die Sorgen um die Bewältigung des demografischen Wandels – konkrete Ansätze einer „lebenslauforientierten“ Arbeitszeitpolitik (vgl. die Beiträge in Hildebrandt 2007, Brandl et al. 2008), die Abkehr von reaktiver Anpassungsqualifizierung zugunsten eines systematischen „Human Resource Management“ (Felger/Paul-Kohlhoff 2004, Kels/Vormbusch 2005, Oechsler 2006) sowie vielfältige politische Initiativen einer altersgerechten und biografieorientierten Personalpolitik (vgl. den siebten Familienbericht des BMFSFJ, BMBF 2005, Krieger 2007).

1. Karriere als Differenzbegriff und als Leistung eigener Art

Karriere ist systemtheoretisch betrachtet ein *doppelter* Differenzbegriff (vgl. Luhmann 1989: 231ff.). Er macht die Subjekte sowohl synchron anhand der Differenz von Ego und Alter Ego als auch diachron anhand der Differenz von Vergangenheit und Zukunft beobachtbar. Für die normative Würdigung einer Karriere ist die individuelle Eigenbeurteilung entscheidend, das sozial materialisierte Vermögen also, sich durch eigene Leistungen und Handlungen zu unterscheiden. Die Erwerbskarriere ist ohne die unterstellte Gültigkeit des Leistungsprinzips nicht denkbar (vgl. Neckel 2001, Neckel/Dröge 2002), durch das erst die Akkumulation individueller Einfluss-, Macht- und Statusgewinne im Lebenslauf legitimiert werden kann. Giegel (1995: 215) hat darauf hingewiesen, dass das „Sich-Durchsetzen in der Konkurrenz“ ein notwendiges Erfolgskriterium für *Erwerbskarrieren* darstellt. Indem dieses Kriterium auf das herrschende gesellschaftliche Wertesystem verweist, geht es über eine bloß subjektive Bestimmung von „Erfolg“ und „Misserfolg“ hinaus.

Lange Zeit waren Beruf und Karriere eng gekoppelt. Konnte Weber (2005: 104) Beruf noch selbstverständlich in der Perspektive einer biografischen und organisatorischen *Dauerhaftigkeit* definieren als „jene Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person [...], welche für sie Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- oder Erwerbschance ist“, so muss vor dem Hintergrund der Umbrüche der letzten zwei Jahrzehnte der Begriff des Berufs als „die soziale Orga-

nisation der Arbeit“ (Luckmann/Sprondel 1972: 13) gewissermaßen temporalisiert werden. Eine Karriere kann in diesem Sinne zunächst als die zeitliche Struktur der sozialen Organisation von Arbeit oder kurz als die *Temporalstruktur von Arbeit und Beruf* definiert werden. Eine solche Definition zielt nicht primär auf eine formale Darstellung der zeitlichen Abfolge von Tätigkeiten und Berufen, die eine Person im Laufe ihrer Erwerbsbiografie ausübt. Die Begriffe der Karriere und der Karrierepolitiken operationalisieren stattdessen eine *in der Zeit ausgedehnte Arbeit an der Arbeit* selbst. In Übereinstimmung mit der arbeitsbiografischen Forschung heben diese Begriffe in besonderer Weise ab auf die Übergänge zwischen den jeweiligen arbeitsbiografischen Stationen: auf die Transformationen, welche die Arbeitskraft in diesen Übergängen erfährt, auf die Strategien, welche die betroffenen Akteure bewusst oder unbewusst zur Anwendung bringen sowie auf die institutionelle Regulierung dieser Übergänge (vgl. Neumann/Oechsle 1986, Schumm/König 1986, Giegel u.a. 1988, Brose u.a. 1993, Giegel 1995, Wohlrab-Sahr 1995, die Beiträge in Heinz 2000 sowie in Seifert et al. 2007).

Im Fordismus konnte Karriere noch mit einer hierarchischen Aufstiegsbewegung und einem entsprechenden Zugewinn an sozialem Prestige und Einkommen assoziiert werden (Kräkel 1997, Hartmann 2003). Diese prototypische Karriere galt sowohl empirisch als auch der Idee nach nicht für alle Personen: Nur wenigen, überwiegend männlichen Beschäftigten gelang eine Führungskarriere, während die überwiegende Mehrheit vergleichsweise moderate Bewährungsaufstiege durchlief. Karrieren sind in diesem traditionellen Begriffsverständnis die Form, in der die Bewertung einzelner Leistungen ihre Singularität verliert und in eine historisch-biografische Sequenz eingeordnet werden kann, die ihrerseits als *Leistung eigener Art* anzusehen ist: die Fabrikation einer sichtbaren und vor dem Hintergrund normativer als auch funktionaler Kriterien überdurchschnittlichen und damit unwahrscheinlichen Arbeitsbiografie. Durch diese werden nicht nur einzelne Leistungen symbolisch repräsentiert, sondern die Gesamtheit aller erbrachten Leistungen kann eine von Anderen dauerhaft erkennbare Gestalt annehmen. Mit der umfassenden Restrukturierung des Großunternehmens im flexiblen Kapitalismus verliert die Aufstiegskarriere jedoch ihre Orientierung stiftende Funktion für die Kanalisierung erwerbsbiografischer Verläufe (vgl. Kotthoff 1997, Deutschmann 2001, Faust 2002, Schiffinger/Strunk 2003). Betriebliche Karrieren verlaufen nicht mehr primär als Aufwärtsbewegungen, son-

dern auch als horizontale Mobilität (z.B. durch Projektarbeit sowie temporäre Abordnungen) sowie innerhalb alternativer Karrierepfade wie Fach- und Projektlaufbahnen (vgl. Domsch/Siemers 1994, Funken/Fohler 2003). Karriere erscheint im Zeichen von Flexibilisierung und Individualisierung insgesamt „immer weniger als etwas [...], was man durchläuft, und stattdessen als etwas, was man immer wieder neu entwerfen und aufbauen, was man konstruieren und stabilisieren, was man auch abfangen und entwickeln, kurz: was man in einem strengeren Sinne *machen* muss (...)“ (Hitzler/Pfadenhauer 2003: 11f.). Wenn Dauerhaftigkeit, kumulative Akkumulation von Erfolg und sichtbare „Gestalt“ die Definitionskriterien einer Karriere darstellen, dann befinden sich die Individuen im flexiblen Kapitalismus in einer problematischen Situation. Denn es scheint immer weniger möglich, diese kohärente Gestalt von Erwerbskarrieren symbolisch und dauerhaft gegenüber Anderen darzustellen. Damit sind nicht nur die materiellen Grundlagen der von Weber so bezeichneten „kontinuierlichen Versorgungs- oder Erwerbschance“, sondern ebenso wichtige Voraussetzungen einer in der Zeit stabilen Anerkennung und Identität gefährdet.

2. Erwerbskarrieren im flexiblen Kapitalismus

Sennett (1998: 10) kontrastiert das fordistische, gleichermaßen Sicherheit und soziale Einbettung wie biografische Kalkulierbarkeit ermöglichende Erwerbsmodell mit der Beliebigkeit des *Jobs* im Neoliberalismus. Anstelle einer sozialstaatlich abgesicherten, lokal und sozial „eingebetteten“ Arbeit verrichteten die Menschen „Arbeiten wie Klumpen, mal hier, mal da“. Im flexiblen Kapitalismus stellt die biografische Verknüpfung dieser Klumpen im Lebenslauf für die Subjekte ein existenzielles Handlungsproblem dar, welches weder über ein Festhalten an einem der Idee nach lebenslangen Beruf noch über die Ausübung biografisch unverbundener „jobs“ und flankierende Konzepte der „Flexicurity“ (Kronauer/Linne 2005, Seifert/Tangian 2008) lösbar erscheint.

Ein analytischer Zuschnitt, der die Gründe für die Überforderung der Subjekte einseitig in der turbokapitalistischen Tendenz zu Beschleunigung und Kontingenzzsteigerung ausmacht, greift jedoch zu kurz. Rosa (2005: 45) kritisiert, dass diese Form der Zeitdiagnose von der schlichten Prämisse ausgehe, „die systemischen Prozesse der modernen Gesellschaft seien zu schnell geworden für die in ihnen

lebenden Individuen“. Die hier verfolgte Untersuchungsperspektive fragt demgegenüber nach den historisch variablen Passungs- bzw. Widerspruchsverhältnissen zwischen strukturellen Arbeitsanforderungen und normativ begründeten Arbeits- und Lebensansprüchen. Die Ausgangsüberlegung lautet dementsprechend, dass im Fordismus ein der Vorstellung nach dauerhafter Beruf das Scharnier zwischen Strukturanforderungen einerseits, individuellen Erwerbsmotiven und Statuschancen andererseits darstellte, während diese Funktion heute eine institutionell nur noch bruchstückhaft regulierte und individuell immer wieder neu zu gestaltende „Karriere“ einnimmt (was nicht bedeutet, dass der Beruflichkeit keine Bedeutung mehr zuzuschreiben sei).

Der Begriff der Karriere fokussiert damit auf den Zusammenhang struktureller und normativer Umbrüche. Der korrespondierende Begriff der *Karrierepolitiken* soll vor diesem Hintergrund die empirische Unterschiedlichkeit arbeitsbiografischer Gestaltungsmuster in Form einer Typologie erfassen. Trotz der empirischen Zunahme irregulärer (Kratzer 2005) bzw. prekärer (Dörre 2005) Beschäftigungsverhältnisse scheint es dabei wenig Erfolg versprechend, die beiden Extreme der Ausformung des Beschäftigungsverhältnisses, den „Job“ einerseits und die stabile „Aufstiegskarriere“ andererseits, schlicht zu polarisieren. Stattdessen lassen sich Strukturelemente des Jobs auch in den für den neuen Kapitalismus typischen Karrieremustern ausmachen: berufliche Entwicklungspfade verlaufen für wachsende Beschäftigungssegmente nicht länger linear und tendenziell aufwärts gerichtet, sondern können von Unterbrechungen, weniger qualifizierten Seitwärtsbewegungen, freiwilligen Auszeiten für Erziehungs- und Pflegearbeit und unfreiwilliger Arbeitslosigkeit geprägt sein.

3. Zum Konzept der Karrierepolitiken

Das Konzept der Karrierepolitiken verbindet die Veränderungen der organisatorischen Anforderungen mit den Handlungsstrategien und -motiven der Subjekte, ihr Leben vor dem Hintergrund normativer Anforderungen zu gestalten. Es schlägt damit Brücken zwischen arbeitssoziologischen und berufsbiografischen Fragestellungen. Es geht damit um die Untersuchung „biografischer Eigenleistungen von Akteuren in Auseinandersetzung mit verschiedenen sozialen Kontexten“ (Kühn/Witzel 2004: 231). Das Konzept folgt einerseits Ansätzen, wie sie im Umfeld des Münchener SFB entwickelt wurden

(Bolte 2000, Kudera/Voß 2000), setzt aber mit der größeren Gewichtung des betrieblichen Kontextes, insbesondere der Strategien und Strukturen im Feld der Personalentwicklung stärker arbeitssoziologische Akzente.

Das Konzept der Karrierepolitik beschränkt sich weder auf die Gruppe der Führungskräfte noch auf ein an äußerlichen Merkmalen orientiertes Verständnis von Karriere. Es verbindet stattdessen erstens die Dimension objektiv beschreibbarer Tätigkeiten und Entwicklungspfade mit der Dimension individueller Strategien, Ressourcen und Gestaltungsmuster. Es ergänzt zweitens die Analyse der Bewältigung aktueller Anforderungen um auf die Zukunft gerichtete Erwartungen und Strategien, verbindet also eine synchrone und eine diachrone Betrachtungsweise. Es geht um die typisierende Erfassung spezifischer berufsbiografischer Gestaltungsmuster, die sowohl den Zusammenhang äußerer Arbeits- und Entwicklungsanforderungen mit subjektiven Handlungsmotiven als auch den Zusammenhang arbeitsbiografischer Gegenwart und Zukunft umfassen. Karrierepolitik als eine rein rationale und bewusste Interessenverfolgung bzw. primär ökonomisch kalkulierte Selbstformung strategischer Akteure zu beschreiben, wird den im Projekt beobachteten empirischen Phänomenen ebenso wenig gerecht wie eine Sichtweise, welche diese erwerbsbiografischen Strategien und Deutungen als ableitbares Resultat betrieblicher Kontroll- und Sozialisationspraktiken begreift. Die Heuristik der Karrierepolitik zielt stattdessen auf die Typisierung der Praktiken, mittels derer Erwerbspersonen – aufbauend auf dem bisherigen Verlauf ihrer Berufsbiografie und ihrer Arbeitsidentität und eingebunden in spezifische Muster der Arbeitsorganisation und beruflicher Entwicklungspfade – den Zusammenhang von Arbeit und Leben reflektieren, bewerten und unter Mobilisierung personaler und betrieblicher Ressourcen (Kompetenzen, Qualifikationen, soziale Netzwerke etc.) mehr oder weniger konsequent in entsprechende Handlungsstrategien zu übersetzen versuchen.

Die Typisierung individueller berufsbiografischer Gestaltungsmuster bezieht dabei die je konkrete betriebliche Strategie und die Chancenstruktur bzw. Zwänge des betrieblichen Personalmanagements als generative Strukturmomente ein. Es ist dieses komplexe, durch äußere und innere Anforderungen gleichermaßen strukturierte Feld, in dem sich individuelle Karrierepolitiken entlang spezifischer Gestaltungsmuster entfalten und zu bewähren haben.

4. Empirische Ergebnisse

Die folgende Darstellung eines am Frankfurter Institut für Sozialforschung in den Jahren 2004 bis 2007 von Wilhelm Schumm, Peter Kels und dem Autor durchgeführten und von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekts zielt auf die Typisierung individueller Karrierepolitiken im Feld hoch qualifizierter Beschäftigung. Der Hauptteil der Untersuchung basiert auf Befragungen in einem Versicherungs- und in einem transnational operierenden Mischkonzern. In der Explorationsphase wurden zunächst fünfzehn Experteninterviews in zwölf Institutionen bzw. Unternehmen durchgeführt. In den beiden Hauptuntersuchungsfällen wurden anschließend insgesamt 31 Experteninterviews mit Führungskräften, Personalmanagern, bzw. -entwicklern und Betriebsräten durchgeführt sowie 48 problemzentrierte Interviews (Witzel 1982, 1996) und fünf Gruppendiskussionen mit qualifizierten Mitarbeitern. Die Kaufleute, Ingenieure, Techniker, Softwareentwickler und Projektmanager wurden in Abhängigkeit von Betriebszugehörigkeit, Qualifikation, Tätigkeit und Geschlecht ausgesucht. In den Interviews und Gruppendiskussionen wurden die Befragten dazu angeregt, die Rahmenbedingungen der alltäglichen Arbeit sowie der Förder- und Entwicklungsanforderungen der Personalentwicklung mit ihrem beruflichen Selbstbild, ihren Arbeitsmotiven und -aspirationen sowie ihrer Lebensführung zu konfrontieren und ihren individuellen Umgang damit zu reflektieren. Hieraus wurden typische Muster der subjektiven Auseinandersetzung mit den inneren und äußeren Anforderungen bzw. Ansprüchen an die Entwicklung von Person und Berufsweg entwickelt.

In einer ersten Stufe wurden auf der Ebene von Einzelfällen und mittels der Methode des „theoretical sampling“ (Strauss/Corbin 1996) die diesbezüglichen individuellen Sinnstrukturen rekonstruiert. In einer zweiten Stufe wurde der Zusammenhang der Einzelfallanalysen zugunsten der Konstruktion kontrastierender Typen der Karrierepolitik aufgelöst. Vor dem Hintergrund von im Forschungsprozess entwickelten Kategorien wurden ähnliche Fälle zu Gruppen zusammengefasst. Auf diese Weise kann systematisch über die Analyse individueller Sinnstrukturen und Handlungsstrategien hinausgegangen werden. Damit soll nicht behauptet werden, die resultierende Typisierung sei zwanglos auf alle möglichen Beschäftigtengruppen und Beschäftigungsverhältnisse übertragbar – hierzu sind die Bedingungen zu spezifisch. Gleichwohl kann sie als Folie zum Vergleich mit anderen Gruppen und ih-

ren strukturellen Handlungsbedingungen dienen. Die Unterscheidung der resultierenden Typen der Karrierepolitik basiert auf vier Dimensionen, die sich im Laufe des Forschungsprozesses als relevant herausstellten: „Arbeitsmotiv und berufliches Selbstkonzept“, „Karriereaspirationen“, „Umgang mit dem subjektiven Arbeitsvermögen“, und „Modell der Lebensführung“. Zur Kodierung des vielschichtigen Materials wurde das qualitative Auswertungsprogramm ATLAS.ti© eingesetzt. In den Interviews verschränken sich synchrone und diachrone Betrachtungen: synchron im Sinne der Auseinandersetzung mit aktuellen betrieblichen Anforderungen, diachron im Sinne retrospektiver und prospektiver berufsbiografischer Erzählungen.

Fall A: Karrierepolitiken in flexibilisierter und globaler Projektarbeit

Es handelt sich um einen industriellen Mischkonzern, der sich seit Jahren in einem Umbruch von einem bürokratischen Großunternehmen zu einem nach Sparten organisierten und wertorientierten Konzern befindet (Kels 2008). Dieser strukturelle Bruch korrespondiert mit dem neuen Leitbild des „unternehmerischen“ Beschäftigten. Hierbei geht es nicht allein um die „Aktivierung“ des Selbst (Kocyba 1999) im Hinblick auf seine gegenwärtigen Aufgaben, sondern ebenso – diachron betrachtet – im Hinblick auf die aktive Gestaltung der beruflichen Biografie und deren systematische Verzahnung mit antizipierten beruflichen Anforderungen. Das Leitbild des flexibel einsetzbaren, sich selbstständig modellierenden, lösungsorientierten und unternehmerisch agierenden Beschäftigten ist dabei das Korrelat einer dezentralen und verflüssigten Organisation, welche in zunehmendem Maße durch Projekte konstituiert wird und in der das Bild eines klar umrissenen, durch kontinuierliche Arbeits- und Sozialbeziehungen sowie einen stabilen zeitlichen und räumlichen Rahmen definierten Arbeitsplatzes nicht mehr trägt. Eine basale Anforderung an die Mitarbeiter besteht demzufolge in der Fähigkeit, sich in einer fluktuierenden Stellenlandschaft immer wieder neu zu orientieren und durch eine kontinuierliche Arbeit an den beruflichen Kompetenzen ihre „employability“ zu sichern.

Der untersuchte Geschäftsbereich ist ein unternehmensinterner Dienstleister, der Ingenieure, Techniker, kaufmännische Projektmitarbeiter sowie Softwareentwickler für die Inbetriebsetzung und Instandhaltung großtechnischer Anlagen an andere Konzernbereiche vermittelt. Die fest angestellten

Mitarbeiter haben keinen räumlich, zeitlich und sozial fest umrissenen Arbeitsplatz, sondern sind Teil eines Ressourcenpools, von dem aus sie entweder infolge von Vermittlungsaktivitäten der lokalen Personalvorgesetzten (sog. „Ressourcenmanager“) oder durch die Nutzung eigener informeller Kontakte an andere Unternehmensbereiche verliehen werden (sog. „Bodyleasing“). Basisanforderungen des Betriebs an die Mitarbeiter sind die Bereitschaft zu weltweiter Mobilität, die kontinuierliche Weiterentwicklung des fachlichen Wissens sowie die Fähigkeit, sich in unvertrauten kulturellen und sozialen Zusammenhängen schnell zurechtzufinden. Bei überwiegend standortgebundenen Tätigkeiten (dies gilt insbesondere für die befragten Softwareentwickler, Systemtester, Terminmanager und mit Einschränkungen selbst für einige Projektleiter) existieren insgesamt hohe, hinsichtlich der privaten Lebensführung jedoch noch kalkulierbare Arbeitszeiten. Bei den Inbetriebsetzern im Auslandseinsatz hingegen finden sich in der Regel weitgehend entgrenzte Arbeitszeiten sowie hoch problematische Bedingungen der familiären bzw. privaten Lebensführung:

„Die Situation ist, halt auch für Neue, die müssen lernen, in dem Moment, wo mein Chef mir sagt, da ist dein Ticket, das ist die Anlage, das und das sollst du tun, dass Sie sich erst einmal von zuhause verabschieden und sagen: ‚Ich steig‘ in den Flieger und wann ich zurück bin, weiß ich nicht.‘ Und das ist ein Problem!“ (Inbetriebsetzer)

Im Folgenden wird auf der Grundlage der Interviews und Gruppendiskussionen und entlang einer Typologie der Karrierepolitik skizziert, wie sich die Beschäftigten mit den veränderten organisatorischen Anforderungen an Flexibilität, Initiative und Selbstentwicklung biografisch auseinandersetzen. Es können drei Grundtypen der Karrierepolitik unterschieden werden.

1. Charakteristisch für den Typus „situativ-adaptive Karrierepolitik“ ist die beständige Anpassung von Person und individueller Lebensführung an wechselnde Aufgabengebiete, Einsatzregionen und soziale Kooperationsbeziehungen. Die infolge des globalen Projekteinsatzes kaum mögliche Aufrechterhaltung sozialer Bindungen außerhalb der Erwerbsarbeit wird von diesen Personen zwar nicht zustimmend akzeptiert, doch arbeitsalltäglich und -biografisch in Kauf genommen. Die ständig wechselnden Projekte führen zu einem Karriere- und Lebensentwurf „in der Schwebe“. Hinsichtlich der subjektiven Rationalität der situativ-adaptiven Gestaltung von Erwerbsbiografie und Lebensführung sind zwei Aspekte entscheidend: erstens ein um Arbeit zentriertes Identitätskonzept; im Zentrum indi-

Typen der Karrierepolitik Fall A

	Arbeitsmotive und berufliches Selbstkonzept	Karriereaspiration	Umgang mit dem subjektiven Arbeitsvermögen: Strategien und Ressourcen	Modell der Lebensführung
Situativ-adaptive Karrierepolitik	Anerkennung fachlich methodischer Kompetenzen Selbstwirksamkeit und Autonomieansprüche (Selbstorganisation, Probleme lösen) Ausgeprägte und stabile Identifikation mit Tätigkeit	Ausbau des Status als Experte/Problemlöser	Ausweitung berufsfachlicher und methodischer Kompetenzen Verzicht auf mittel- bis langfristige Karriereplanung Nutzung informeller Kontakte und Netzwerke zur Gestaltung von Projektübergängen Erhaltung individueller Beschäftigungsfähigkeit	Reduktion lebensweltlicher Ansprüche Einrichten im Leben in der „Schwebe“ Lose Sozialbindungen außerhalb der Arbeit
Reaktive Krisenbewältigung	Anerkennung fachlich methodischer Kompetenzen Selbstwirksamkeit und Autonomieansprüche (Selbstorganisation, Probleme lösen) Ausgeprägte und stabile Identifikation mit Tätigkeit	Relativierung der zentralen Bedeutung von Arbeit und Karriere für die Identitätsbildung Zuwachs an Kontinuität und Beständigkeit beruflicher Sozialbeziehungen	Offensives Bargaining mit Vorgesetzten Umorientierung auf Tätigkeiten mit reduzierten Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen	Erfahrungen der Erosion sozialer Bindung Reintegration lebensweltlicher Bedürfnisse und Anforderungen („Reparaturbetrieb“, Begrenzung von Entgrenzung)
Strategische Karrierepolitik	Gestaltungsoffenes, sich wandelndes berufliches Selbstkonzept	Mittel- bis langfristiger Planungshorizont	Entwicklung eines breiten, generalistischen Kompetenzprofils	Methodische + „langsichtige“ Lebensplanung
„strategisch-reflexiv“	Ausweitung von Verantwortung und Status	Wechsel des Karrierepfads	Nutzung interner PE und Karriereplanung	Entgrenzung als biografische Übergangsphase
„strategisch-ichbezogen“	Intrapreneurship Ichfixierung	Starke Erfolgs- und Aufstiegsorientierung	Ökonomisch-instrumenteller Umgang mit dem eigenen Arbeitsvermögen	Schwach ausgeprägte Sozialbeziehungen

vidueller Lebensführung und Identitätsbildung steht die Suche nach Autonomiespielräumen und Erfolgserlebnissen im Rahmen anspruchsvoller technischer und organisatorischer Aufgabenstellungen, die unter hohem Zeit- und Kostendruck bewältigt werden müssen. Zweitens sind die für diesen Typus kennzeichnenden flexiblen Orientierungs- und Gestaltungsmuster Ausdruck einer weit reichenden

Selbstzurechnung von Verantwortung für den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und des individuellen „Marktwertes“ im Unternehmen und korrespondieren damit mit dem im Rahmen des Personalmanagements dominanten Leitbild des „Unternehmers seiner Selbst“. Insbesondere bei „altgedienten“ Mitarbeitern äußert sich dies in einem ausgesprochenen hohen Selbstbewusstsein

und der Betonung ihrer durch Erfahrung und Reputation abgestützten Autonomie, bei anderen wird „Beschäftigungsfähigkeit“ eher im Sinne der Anpassung an als unvermeidlich empfundene Zwänge interpretiert:

„Also ich denk' mal, wenn heutzutage noch jemand in der Art und Weise meint, dass er sein Arbeitsleben oder Arbeitswelt gestalten muss, dann ist der schneller draußen als er glaubt. Weil es gibt, denk' ich mal, immer wieder Leute, die das dann sagen: Okay, es ist halt heutzutage so, man muss mobil und auch flexibel sein von seiner Arbeitszeit oder von seiner Arbeitsgestaltung her.“ (Instandhalter)

2. Bei dem zweiten Typus der „*Krisenbewältigung*“ orientieren sich die individuellen Vorstellungen beruflicher Entwicklung zunächst analog zum ersten Typus an der betrieblichen Fachlaufbahn. Im Rahmen der Projektarbeit eignen sich diese Personen über Jahre hinweg betriebs- und technologiespezifische Kompetenzen an und bauen damit interne Reputation als Experten und Problemlöser auf. Beide Typen eint zunächst der Versuch, ihren Lebensentwurf variabel entlang der Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen der Arbeit auszurichten. Allerdings schlagen bei diesem zweiten Typus das wachsende Bewusstsein der Unvereinbarkeit von Arbeit und Leben sowie physische wie psychische Erschöpfungszustände in eine Krise um. In der Folge wird die bislang nahezu unbegrenzte Leistungsbereitschaft in Frage gestellt. Die massive Gefährdung sozialer Bindungen veranlasst diese Beschäftigten schließlich dazu, die Dominanz der Arbeit über den privaten Lebenszusammenhang zu überdenken und entsprechende Grenzziehungen anzustreben (vgl. ähnlich den berufsbiografischen Gestaltungstypus der „Begrenzung der Entgrenzung“; Kühn/Witzel 2004: 249). Durch die Nutzung informeller Kontakte wird versucht, entweder Anschlussprojekte mit geringerer Mobilität zu finden oder aber das Tätigkeitsfeld ganz zu verlassen.

„Man merkt, die Zeit läuft davon, man wird immer älter, man kann nicht mehr so viel Sachen machen. Und ja, man versucht auch wieder, auch irgendwo 'n bisschen was aufzuholen, was man die ganzen Jahre irgendwo versäumt hat. [...] Tochter hat kaum Deutsch gesprochen, deswegen hab ich gesagt, jetzt ist Schluss, die muss wenigstens mal ihre Muttersprache auch lernen. Und was heißt Muttersprache? Sie wächst zweisprachig auf, weil meine Frau ist auch Chinesin halt, ne, 'ne Taiwanerin. Aber die hat halt ... erste Sprache war Chinesisch und ich konnt mich kaum mit ihr in Deutsch unterhalten im Endeffekt, ne. Deswegen hab ich gesagt, jetzt ... Ich hab auch keine Lust, monatelang mich irgendwo in der Fremde rumzudrücken. Meine Familie war auch nicht zu sehen. Dann hätte ich mir überhaupt gar keine Familie zulegen brauchen. Ja, und das waren eigentlich so die Hauptgründe, warum ich ge-

sagt habe, jetzt mache ich hier was am Standort, ne.“ (Inbetriebsetzer)

3. Das innerhalb der Fallstudie für die Mehrzahl der Mitarbeiter typische dritte biografische Gestaltungsmuster der „strategischen Karrierepolitik“ unterscheidet sich deutlich von den zuvor beschriebenen Typen. Hier wird der Verlauf der beruflichen Karriere entlang antizipierter Lebensphasen sowie identitätsrelevanter beruflicher und privater Pläne aktiv zu gestalten versucht. Anstelle einer festen Identifikation mit der beruflichen Aufgabe werden die ersten Berufsjahre als biografische Übergangsphase konzipiert, innerhalb derer ein betriebsintern oder -extern gut verwertbares Arbeitsvermögen aufgebaut werden soll. Zu entsprechend großen Zugeständnissen im Privatleben sind diese Personen während dieser Übergangsphase bereit. Gleichwohl streben sie mittelfristig mehr Planbarkeit und Stabilität der Arbeits- und Lebenssituation bzw. eine bessere Vereinbarkeit beider Sphären an. Dies geht allerdings keinesfalls mit einer Einschränkung persönlicher Karriereaspirationen einher, sondern folgt dem Kalkül, ehrgeizige berufliche Zielvorstellungen mit dem präferierten Lebensstil und -entwurf verbinden zu können. Innerhalb dieses Typus lassen sich zwei Subtypen unterscheiden: erstens eine kleinere Gruppe von Personen mit einer starken Aufstiegsorientierung und einem individualistisch-arbeitszentriertem Modell der Lebensführung; zweitens die weitaus größere Gruppe von Personen, welche die Option innerbetrieblichen Aufstiegs oder Laufbahnwechsels mit dem gleichzeitigen Anspruch einer Integration von Arbeit und Privatleben verbinden. Sowohl die Erwerbsbiografie als auch das außerberufliche Leben werden mehr oder weniger bewusst als Phasenmodell konzipiert. Nahezu alle Befragten betonen, dass es wichtig sei, rechtzeitig den „Absprung“ in einen Karriereweg zu schaffen, der sowohl eine berufliche Weiterentwicklung als auch eine befriedigende individuelle Lebensführung ermögliche. Diese „strategisch-reflexive“ Karrierepolitik verschiebt die Begrenzung von Entgrenzungen in die erwerbsbiografische Zukunft und beruht damit gewissermaßen auf einer Temporalstruktur von Be- und Entgrenzungen:

„Ich möchte nicht Ewigkeiten auf Baustellen Vollzeit tätig sein. Ich möchte das so lange machen, bis ich den Absprung schaffe, wo ich sage, okay, ich habe genug Erfahrung, ich denke jetzt nächster Schritt. Und ob das jetzt ein Bauleiter ist, draußen auf der Baustelle oder ein technischer Projektleiter im Hintergrund, äh, das habe ich mir jetzt noch nicht überlegt, das äh, deswegen. Es ging aber darum, dass ich nicht ewig raus fahren will, durchaus für Kurzeinsätze oder für irgendwelche Dinge fahre ich gerne überall hin. Aber eben nicht mehr vollzeitmäßig das ganze

Jahr, zwecks Familienplanung und sonstigen Dingen macht man das sicher nicht ewig.“ (Elektroingenieur)

Hiervon unterscheidet sich die kleine Gruppe von Personen mit sehr stark ausgeprägter Erfolgs- und Aufstiegsorientierung dadurch, dass soziale Bindungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeit schwach ausgeprägt sind. Im Zentrum personaler Entwicklung und der Identitätskonstruktion steht die permanente Suche nach Herausforderungen innerhalb der Arbeit, mittels derer schnelle Karrieresprünge realisiert werden sollen. Gehobene Aufgaben im technischen und kaufmännischen Projektmanagement bieten aus Sicht dieses „strategisch-ichbezogenen“ Gestaltungsmusters ein geeignetes Umfeld, um sich entsprechend des Selbstverständnisses als „Intrapreneur“ selbstorganisiert und eigenverantwortlich bewegen zu können:

„Ich bin Unternehmer, es wird ja immer gesagt, Projektmanager sind Unternehmer im Unternehmen, also ich bin es, weitestgehend sehe ich mich so. [...] Also projektbezogenes Arbeiten, wenn's fertig ist, dann kommt man wieder woanders hin. Das heißt ich seh' viel und lern' viel innerhalb von kurzer Zeit. [...] Na ja mit Netzwerken ist (lacht) bin ich schlecht versehen. Weil ich war meistens draußen, letztes Jahr war ich fast isoliert gewesen. [...] Was ich vorhin angedeutet habe, ich hab' also nach 5½ Jahren habe ich die siebte Tätigkeit bei X ausgeführt. Jetzt bin ich ein halbes Jahr dabei – 6 Jahre, siebte Tätigkeit; da perfektioniert man zwar nicht unbedingt was, aber man bekommt Einblick in viele Bereiche, Tätigkeitsbereiche, man eignet sich, zumindest ansatzweise dann doch eine ganze Menge Fähigkeiten an, die man vielleicht teilweise beherrscht, die man dann entsprechend ausbaut.“ (Kaufmännischer Projektleiter)

Im Unterschied zu den anderen beiden Typen der Karrierepolitik, für die eine erwerbsbiografisch weitgehend stabile Arbeitsmotivation und eine an berufsfachlichen Kompetenzen ausgerichtete Arbeitsidentität charakteristisch ist, dominiert bei beiden Subtypen strategischer Karrierepolitik eine gestaltungsoffene Motivstruktur: die Personen konstruieren eine für vielfältige Karriereoptionen offene Arbeitsidentität und entwickeln ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen mit dem Kalkül, sich beruflich nicht festzulegen und im Falle begrenzter Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten auch in andere Tätigkeitsfelder mit hohem Status wechseln zu können.

Fall B: Karrierepolitiken im Zeichen der Erosion fordistischer Arrangements

Es handelt sich um eine im Lebensversicherungsgeschäft tätige Tochtergesellschaft einer in Deutschland ansässigen Versicherungsgruppe. Die Mutter

dieser Gesellschaft galt lange Zeit als eines der Zentren der „Deutschland AG“, trennt sich jedoch seit einigen Jahren im Rahmen einer finanzmarkt-orientierten Strategie von vielen ihrer Beteiligungen. Diese Strategie wirkt sich in Gestalt eines massiven Personalabbaus und einer Rezentralisierung strategischer Kompetenzen auf die Beschäftigten der Tochtergesellschaft aus.

Die Untersuchung konzentrierte sich auf drei Tätigkeitsfelder, und zwar auf das Rechnungswesen, die interne Datenverarbeitung und die Betreuung der Konzern- und Firmenkunden. Im Vergleich zu dem industriellen Mischkonzern sind hier bei einem ähnlich hohen Qualifikationsniveau und Professionalisierungsgrad von Arbeit organisatorisch ganz andere Bedingungen anzutreffen. Das Lebensversicherungsgeschäft zeichnet sich durch teilweise extrem lange Produktlebenszyklen von bis zu fünfzig Jahren und eine korrespondierende konservative Arbeitskultur aus. Sind Arbeit und Lebensführung im Untersuchungsfall A durch die globale Projektarbeit bestimmt, so hier durch Langfristigkeit und Beständigkeit, die Vorstellung eines eher gemächlichen Aufstiegs und eine starke regionale Verwurzelung der Beschäftigten. Fallübergreifend Übereinstimmung besteht allerdings in der hohen Bedeutung und Wertschätzung von Fachlichkeit für die Arbeit. Diese insgesamt traditionelle, zugleich elitäre als auch konservative Unternehmenskultur wird im Zuge eines radikalen Konzernumbaus seit kurzer Zeit vom Vorstand des Unternehmens einseitig „gekündigt“. Die in diesem Rahmen kommunizierte Aufforderung an die Beschäftigten, sich „unternehmerisch“ zu verhalten, vor allem aber die Schärfe und der auf die Zustimmung der Führungskräfte und Mitarbeiter weitgehend verzichtende Stil der massiven Abbau- und Reorganisationsmaßnahmen kontrastieren in eklatanter Weise mit der über Jahrzehnte gewachsenen Firmenkultur. Diese betonte traditionelle Werte wie Verlässlichkeit, familiäre und respektvolle soziale Umgangsweisen, aus denen die Organisationsmitglieder ein hohes Maß an Identifikation und sozialer Zugehörigkeit gewinnen konnten. Insgesamt muss von einem sich zuspitzenden Widerspruch zwischen der Erosion fordistischer Arrangements und der fortbestehenden Orientierung der Beschäftigten an fordistischen Loyalitäts-, Fürsorge- und Aufstiegsversprechen gesprochen werden. Vor diesem Hintergrund können drei Typen der Karrierepolitik unterschieden werden.

1. Der Typus „*Soziale Verwurzelung*“ rekrutiert sich aus Mitarbeitern mit überwiegend kaufmännischer Berufsausbildung, die zumeist in kundenbera-

Typen der Karrierepolitik Fall B

	Arbeitsmotive und berufliches Selbstkonzept	Karriereaspiration	Umgang mit dem Arbeitsvermögen: Strategien und Ressourcen	Modell der Lebensführung
„Soziale Verwurzelung“	Instrumentelle Orientierungen (sicherer Arbeitsplatz, gute Sozialleistungen)	Wohlbefinden am Arbeitsplatz	Sehr moderate Leistungs- und Entwicklungsorientierungen	Orientierung am Normalarbeitstag
	Zugehörigkeit zu einer Betriebsgemeinschaft/harmonischem Team	Gelegentliche Abwechslung oder Tätigkeitsanreicherung keine Karriereambition	Überwiegend informelle und arbeitsplatzbezogene Lernprozesse	Hoher Wert von Freizeit/Privatleben
	Kundeninteraktion		Praktischer Nutzen von Weiterbildung für Arbeit dominiert	Stabile Verankerung in regionalen und sozialen Bezügen
„Entwicklung von Fachlichkeit“	Autonomie, fachliche Verantwortung, Neugierde	Ausweitung von fachlicher Autonomie und Kompetenzen (Spezialisierung und/oder Verbreiterung)	Primär arbeitsprozess- und fachorientierte Weiterbildungsbereitschaft/-teilnahme	Zentraler Stellenwert der Erwerbsarbeit
	Arbeitsinhaltliche Orientierung			
	Hohe Ansprüche an Professionalität und Qualität	Distanz zur Führungskarriere, Affinität zur Fach-/Expertenkarriere	Durch Fachlichkeit und Leistung überzeugen, nicht durch Mikropolitik	Flexibler und hoher, aber nicht entgrenzter Arbeitseinsatz
	Interaktion und soziale Zugehörigkeit		Kritik an fehlender Entwicklungsperspektive bzw. Förderung durch PE	
„Individuelle Bewährung“	Bewährung durch berufl. Herausforderungen, Leistungsorientierung und Selbstwirksamkeit eigenen Handelns			
„Innere Bewährung“	Bewährung vor eigenen Maßstäben, Selbstentwicklung als offenes Projekt	Weiterentwicklung entlang biografisch veränderlicher Orientierungen/Relevanzsetzungen	Sich offen halten, auf Optionen warten, breite Kompetenzentwicklung durch aktive Weiterbildung	In Abhängigkeit von biografischer Phase/Lebenshintergrund variierende Flexibilitätsbereitschaft
„Äußere Bewährung“	Aufstieg, Status, Prestige, Zielorientierung	Führungskarriere (zielorientiert entlang betrieblicher Hierarchie)	Aktiv-strategische Karriereplanung, organisationsinterne Aushandlung von Karriereschritten	Arbeitszentrierte Lebensführung, hohe Flexibilitäts- und Mobilitätsbereitschaft

tenden und vertriebsunterstützenden Sachbearbeitungstätigkeiten eingesetzt werden. Zentrale Elemente des beruflichen Selbstkonzeptes sind verhältnismäßig instrumentalistische Orientierungen („Arbeiten, um zu leben und nicht umgekehrt“, sicherer Arbeitsplatz), eine an der Interaktion mit dem Kunden orientierte Motivation sowie eine

hohe Gewichtung menschlich-harmonischer Umgangsweisen in der Arbeit. Während die Sozialleistungen und die hohe Arbeitsplatzsicherheit eines traditionsreichen Großunternehmens sowie moderate Arbeitszeiten die materielle Basis der individuellen Arbeitsmotivation bilden, speist sich der hohe Wert der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz

aus dem Bedürfnis nach der Zugehörigkeit zu einer durch Verlässlichkeit und positive Umgangsformen geprägten Unternehmenskultur. Aufgrund kaum ausgeprägter Karriereambitionen ist der Umgang mit dem eigenen Arbeitsvermögen eher reaktiver Natur und konzentriert sich auf die Teilnahme an betrieblich notwendigen Schulungen. Die individuelle Lebensführung orientiert sich im Wesentlichen am „Normalarbeitstag“ und weist eine deutliche Freizeit- bzw. Familienorientierung sowie eine feste Verankerung in regionalen Bezügen und sozialen Netzwerken auf:

„Wann geh ich aus dem Haus? Um sieben. Und gucke eigentlich, dass ich um fünf, halb sechs, äh, wieder da bin, das ist auch mit ein Grund, warum ich mir jetzt nicht vorstellen könnte, äh, jetzt Abteilungsposition oder weiter oben also anzunehmen, weil mir der Arbeitsaufwand dann auch viel zu viel wird, äh da ist mir die Familie wichtiger als der Beruf.“ (Experte Internes Controlling)

2. Auch beim Typus „*Entwicklung von Fachlichkeit*“ sind das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit zu einer auf Fairness und Vertrauen beruhenden Unternehmenskultur sowie die kommunikativen Erfahrungen mit Kunden und Arbeitskollegen relevante Arbeitsmotive. Entscheidend für diesen Typus aber sind die berufsfachlichen Ansprüche, die sich auf die Autonomie und Verantwortlichkeit der Tätigkeit, die Arbeitsinhalte und die Professionalität des Arbeitshandelns beziehen. Vor dem Hintergrund einer meist akademischen Ausgangsqualifikation drückt sich dies in einer hohen Weiterbildungsaktivität aus. Die Karriereaspirationen richten sich vor allem auf die Ausweitung fachlicher Autonomie und Expertise und gehen mit einer zum Teil expliziten Distanzierung von der klassischen Managementlaufbahn einher. Da im Gegensatz zur Führungskarriere keine eindeutigen Kriterien und Laufbahnen für betriebliche Experten existieren, konzentrieren sich die individuellen Strategien auf die Weiterentwicklung des Fachwissens. Damit einher geht die normativ begründete Erwartung, eher durch Fachkompetenz, hohe Leistungsorientierung und die ausgeprägte Bereitschaft eines flexiblen Arbeitseinsatzes überzeugen zu wollen als durch mikropolitische Aushandlungen und Netzwerke. Dem hohen Stellenwert der Arbeit für Person und Lebensführung stehen hier deutlich begrenzte Möglichkeiten des internen Aufstiegs und der statusgebundenen Anerkennung gegenüber:

„Also ich habe nie so aktiv geplant. Vielleicht liegt das auch ein Stück daran, dass ich ... mehr intrinsische Motivation und einfach Interesse an Menschen hab'. Karriere war nicht der ..., nee, das waren immer die Aufgaben, die ich spannend fand.“ (Programmiererin)

„Also ich brauch niemand, der wo sagt, gut getan oder toll getan. Das ist nicht mein ... ich tu's nicht, um hier äh Lob und Anerkennung zu bekommen, sondern weil ich's einfach als meinen Job empfinde.“ (Gruppenleiter Rechnungswesen)

3. Der dritte Typus „*Individuelle Bewährung*“ umfasst ausnahmslos Personen mit akademischer Bildung und einer ausgeprägten Leistungs- und Flexibilitätsbereitschaft. Ihr ausgeprägter Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung hebt sie von Typus 1, die Modalitäten dieser Weiterentwicklungsaspirationen von Typus 2 ab. Im Zentrum der Arbeitsmotivation steht die Suche nach beruflichen Herausforderungen, deren Bewältigung starke Selbstwirksamkeitserlebnisse vermittelt:

„Also ich bin da irgendwie sehr rührig, was allgemein halt, ähm, ja, ich sage mal, alles was mit Gewinn irgendwo zu tun hat oder ja, mit Cash, also ich sag mal, da bin ich halt irgendwie ... ich finde es halt klasse, wenn, wenn die Maschine rollt irgendwo und wenn ich das sehen kann, dass ich das beeinflussen kann.“ (Sachbearbeiter Kundenbetreuung)

Dabei lassen sich zwei Untertypen unterscheiden: „*Innere Bewährung*“ bezeichnet einen Karrieremodus, in welchem die Entwicklung und Bewährung der Person als Teil eines nicht abschließbaren und in seiner Richtung offenen biografischen Projektes aufgefasst wird. Die Karriereaspirationen beziehen sich auf die persönliche und berufliche Weiterentwicklung entlang biografisch *veränderlicher* Orientierungsmuster. Korrespondierend hierzu findet sich ein flexibles Arrangement zwischen Arbeit und Leben entlang biografisch wandelbarer Orientierungen und Lebenssituationen. Auf eine langfristige Planung der eigenen Karriere wird ähnlich wie bei den „strategischen Karrierepolitikern“ des ersten Falls zugunsten eines Sich-Offen-Haltens für Optionen und Chancen verzichtet:

„Auf der einen Seite such ich dann die berufliche Herausforderung, ähm, auf der anderen Seite aber auch die, ich sage jetzt mal, die eigentliche Selbstverwirklichung, die bei mir vielleicht, also in nem großen Unternehmen (wie hier) halt immer ein bisschen schwer (fällt). ... Ja, das eine, das macht man halt, so mehr das Pflichtprogramm, aber das mach ich auch gern, und wenn sich da die Möglichkeiten aufzeigen, bin ich auch eigentlich für alles offen.“ (Sachbearbeiter Kundenbetreuung)

„*Äußere Bewährung*“ hingegen benennt einen Karrieremodus, der sich eindeutig an einem innerbetrieblichen Aufstieg und damit verbunden dem Zugewinn an Status und Einkommen entlang der betrieblichen Hierarchie ausrichtet. Personen innerhalb dieses Untertypus treiben in aktiver und strategischer Weise ihre eigene Karriereplanung (z. B. durch gezielte Absprachen mit Personalbera-

tern und Vorgesetzten und langfristige, klar formulierte Karriereziele) und orientieren sich in der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen eng an den betrieblichen Laufbahnkriterien und Förderangeboten. Vor dem Hintergrund der hohen Aufstiegsambition wird der private Lebenshintergrund den betrieblichen Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen bzw. den Chancenstrukturen untergeordnet. Hierzu eine kurze Interviewsequenz:

Befragter: „Ich wollte dezidiert Projektleitung plus Referatsleitung.“

Interviewer: „Was ist das Wichtigste, um überhaupt eine Chance auf so eine Stelle zu haben?“

Befragter: „Zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtige Person kennen, einen Mentor haben.“

Interviewer: „Kann man das systematisch angehen?“

Befragter: „Frage ich mich seit zehn Jahren.“

5. Karrierepolitik und Personalentwicklung: zum Verhältnis individueller und organisatorischer Strategie

Karrierepolitiken entfalten sich in einem je spezifischen Möglichkeitsraum. Die beiden Unternehmen sind insofern Kontrastfälle, als sie den Beschäftigten sehr unterschiedliche karrierepolitische Bedingungen und Möglichkeiten bieten. In dem Versicherungsunternehmen ist Fachlichkeit das mit Abstand bedeutsamste Kriterium für den innerbetrieblichen Aufstieg und die Besetzung der wenigen Führungspositionen. Dies steht in einem folgenreichen Widerspruch zu dem Fehlen einer organisatorischen Fachkarriere, so dass als einziger Weg zu mehr Verantwortung, Gehalt und Status die Führungskarriere bleibt. Diese problematische Konstellation wird durch den Wegfall weiterer Führungspositionen in der Restrukturierung und durch die spezifische Rekrutierungspolitik noch verschärft. In der Vergangenheit konnte das Unternehmen aufgrund seiner Marktstellung vergleichsweise leicht die besten Absolventen der weiterführenden und der Hochschulen anwerben, darüber hinaus ist die Fluktuationsrate sehr niedrig. Dieser Erfolg wird nun zu einem Problem, denn viele der qualifizierten Mitarbeiter streben angesichts hoher subjektiver Erwartungen eine nach Status und Gehalt sichtbare Laufbahn an – ein Gut, welches das Unternehmen immer weniger anzubieten vermag.

Die Personalentwicklung konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf die Förderung und Selektion potenzieller Führungskräfte. Voraussetzung zur Übernahme von Führungspositionen ist die Absolvierung eines Assessment-Centers, auf das die Mit-

arbeiter durch eine Reihe von Führungstrainings vorbereitet werden. Bereits diejenigen Gruppenleiter auf der untersten Führungsebene, die im Schnitt acht bis zehn Mitarbeiter mit strukturell gleichartigen, weitgehend standardisierten Aufgaben führen, müssen diese spezifische „Bewährungsprobe“ absolvieren. Im Schnitt vergehen ein bis drei Jahre, bis ein Mitarbeiter dieses Assessment-Center absolvieren darf, und weitere 10 bis 15 Jahre, um gegebenenfalls den nächsten Schritt zur Leitung einer Abteilung zu unternehmen. Unter den gegenwärtigen Bedingungen entsteht ein immer höherer Anteil an Personen mit blockierten Entwicklungswegen. Der Mangel an alternativen Karrieremöglichkeiten führt dazu, dass ambitionierte Fachkräfte sich trotz fehlender Eignung bzw. Neigung zu einer Führungskarriere entschließen. Auf der anderen Seite bekommen fachlich lediglich gute Mitarbeiter mit hoher Führungskompetenz tendenziell keine Chance, eine Führungskarriere einzuschlagen. Eine ausgewiesene Fachkarriere existiert lediglich im Bereich „interne Datenverarbeitung (IT)“, ohne dass die Mitarbeiter über die Details der Laufbahnorganisation in ausreichender Weise informiert erscheinen. Vor dem Hintergrund eines massiven Stellenabbaus, verstopfter Aufstiegswege und unfreiwilliger Versetzungen auch über den jeweiligen Standort hinaus entbrennt ein in seiner Härte für dieses Unternehmen bislang unvorstellbarer Kampf um Positionen, in dem die als zugleich zurückhaltend und distinktiv beschriebene Unternehmenskultur auf der Strecke bleibt. Die Personalentwicklung und das mittlere Management sehen sich einem förderpolitischen Scherbenhaufen gegenüber und verfügen nicht über die Gestaltungsinstrumente, um in der auch für sie neuen Situation eines radikalen Umbaus den Experten, Führungskräften und Potenzialträgern Entwicklungsperspektiven bieten zu können. In der Folge wandern viele Leistungsträger zu Konkurrenten ab.

Die Situation in dem industriellen Mischkonzern unterscheidet sich hiervon in beinahe allen Punkten. Angesichts der Verflüssigung der Organisation durch Projektgeschäfte, Zu- und Verkäufe von Unternehmensteilen und beständige Reorganisation wurde bereits Mitte der 1990er Jahre ein Paradigmenwechsel in der Organisation der Personalentwicklung eingeleitet. Die zukünftigen Kompetenzanforderungen und „job-landscapes“ werden als „moving target“ beschrieben, auf das kein einzelner Akteur im Unternehmen mehr einen bestimmenden Einfluss ausüben könne:

„Wenn ich jetzt heute plane, ich würde Sie in drei, vier Jahren irgendwo hinsetzen, da weiß ich heute nicht mal

mehr, ob's die Funktion noch gibt in drei Jahren.“ (Personalentwickler Zentrale)

Als Lösung für dieses aus der Dezentralisierung und Verflüssigung der Organisation resultierende Allokationsproblem wird ein zentral-dezentrales System der Personalentwicklung und -bewirtschaftung eingeführt. In seinem Zentrum steht ein so genannter Human Resource Market, d.h. ein interner und auf zukünftige Einsatzmöglichkeiten von leistungsorientierten Beschäftigten orientierter Marktplatz. Auf diesem wird mittels verschiedener Instrumente wie Zielvereinbarungen, Entwicklungsgesprächen, Kompetenzrastern, systematischen Evaluationsgesprächen auf Bereichsebene etc. das von den Beschäftigten repräsentierte „Humankapital“ bewertet und gefördert, d.h. auf neue Positionen innerhalb des Konzerns entwickelt. Die Grundlage der Leistungs- und Potenzialbewertungen stellt ein Kompetenzraster dar, welches sich aus den vier Dimensionen „unternehmerisches Handeln“, „Problemlösungskompetenz“, „sozialkommunikative Fähigkeiten“ sowie „Führungskompetenz“ zusammensetzt. In jährlichen Mitarbeiter- und Fördergesprächen werden die Beschäftigten im Hinblick auf vergangene Leistungen („results“) und persönliche Fähigkeiten („capabilities“) in Form von Punkten beurteilt. Insbesondere die Beurteilung der Fähigkeiten und ihrer Veränderung in der Zeit sollen Aussagen über die Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten der individuellen Beschäftigten erlauben: Sie werden als Indikator für die zukünftige Leistungsfähigkeit des jeweiligen Beschäftigten herangezogen. Die Leistungsbeurteilung in Gestalt von Potenzialanalysen konzentriert sich damit auch und gerade auf die Antizipation zukünftiger Leis-

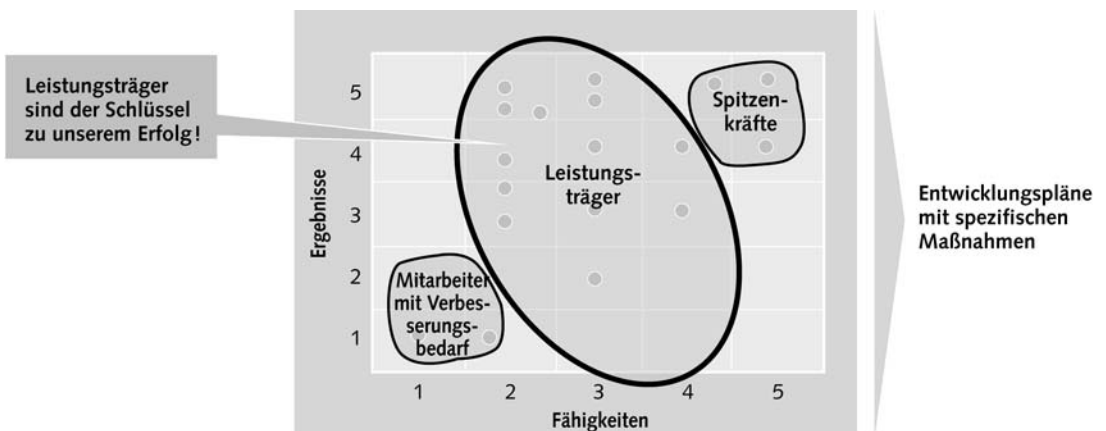
tungen. Die einzelnen Beschäftigten werden auf der Grundlage ihrer Leistungspunkte in den beiden Dimensionen „Ergebnisse“ und „Potenzial“ in das folgende Personalportfolio (s. Abb. 1) eingetragen.

Dieses Portfolio ermöglicht auf der Grundlage von Punktwerten die vergleichende Bewertung der Merkmalsträger durch den Vergleich von Zeichenausprägungen – entweder anhand eines Vergleichs mit anderen Merkmalsträgern, d.h. als *Konkurrenz*, oder anhand eines *diachronen Vergleichs* mit sich selbst, z.B. durch die Etablierung von Zeitreihen. Die Position in der Matrix repräsentiert dabei den gegenwärtigen „Marktwert“ des Mitarbeiters (O-Ton Unternehmen) im Human Resource Market. Die beurteilungs- und entwicklungsrelevanten Daten sind dabei in einem integrierten Informationsraum (Boes 1996) verfügbar:

„Wir haben-, also für mich war die größte Neuerung in XXX [dem neuen Entwicklungsinstrument; U.V.], dass wir bestimmte Instrumente, die wir vorher hatten, zu einem Ganzen zusammengefügt haben. Also wir hatten vorher zum Beispiel eine eigene Gehaltslesung, eine eigene Weiterbildungslesung, eine eigene Potenzialstrukturuntersuchung, also wir haben den gleichen Menschen drei-, vier- oder fünfmal angefasst immer zu 'nem anderen Aspekt ... Und also ich sag' mal, in XXX haben wir das eigentlich aus meiner Sicht zusammengeführt.“ (Leiterin Personalentwicklung Zentrale)

Ein Ziel der Präsentation in Form einer Matrix ist die gewissermaßen intuitive visuelle Identifikation von Hochleistern. Für diejenigen Mitarbeiter, die sich in der rechten oberen Ecke der Grafik befinden,

„... muss ich eigentlich etwas überlegen, wo kann ich die am besten nutzen, wie kann ich sie entwickeln, dass sie



Quelle: Unternehmensbroschüre

Abb. 1

demnächst *hier* sind.“ (Ressourcenmanager; zeigt bei „hier“ auf die Gruppe der „Leistungsträger“)

„Also die Spitzenkräfte muss ich eigentlich dahin entwickeln, dass sie irgendwann mal Leistungsträger sind. Dann sind sie in der richtigen Position.“ (ebd.)

Das strategische Ziel der Personalentwicklung und des Managements besteht nicht darin, alle Mitarbeiter zu „Spitzenkräften“ bzw. „Top-Performern“ zu entwickeln. Eine Konzentration der Mitarbeiter in der Kategorie der „Spitzenkräfte“ würde im Gegenteil eine systematische Unterforderung der Gesamtheit des im Unternehmen verfügbaren Arbeitsvermögens anzeigen. Die Identifikation als Spitzenkraft bedeutet nicht nur, eine hinsichtlich der relevanten Arbeitsanforderungen „erste Kraft“ vor sich zu haben, sondern vor allem, dass hier ein bislang *ungenutztes* Arbeitspotenzial schlummert und zu heben ist. Denn:

„Sie können mehr. Super Ergebnisse, super Fähigkeiten und nun sage ich, na ja, wenn sie jetzt einen neuen Gruppenleiter suchen, dann suche ich mir den hier (zeigt auf die „Spitzenkräfte“) ... Wenn er dann bewertet wird, nicht mehr mit seinen ehemaligen Kollegen, sondern mit den Gruppenleitern ist er erst mal hier irgendwo (zeigt auf die „Mitarbeiter mit Verbesserungsbedarf“). So, und dann entwickelt er sich vielleicht wieder hier hin, und dann ist er vielleicht Abteilungsleiter. Und so geht das immer hin und her.“ (Ressourcenmanager)

Die Matrix veranschaulicht auch, dass es hier um die *systematische Verknüpfung von Leistungsvergangenheit* („Ergebnisse“) und möglichen *Leistungszukünften* („Fähigkeiten“ bzw. Potenzial) geht. Denn die Personalbeurteilung wird durch die Aufstellung von individuellen Entwicklungsplänen mit der antizipierten Entwicklung des Geschäftsbereichs und den daraus ableitbaren Kompetenzanforderungen verknüpft. In allen Geschäftsbereichen des Unternehmens wird eine „Entwicklungslandkarte“ auf der Grundlage von Tätigkeitsprofilen und „Job-Families“ aufgestellt. Es handelt sich um eine „systematische Antizipation künftiger Zustände“ (Bender 1997: 222 zum „funktionalen Leistungsbegriff“), aus der in einem „retrospektiven“ Verfahren wiederum Anforderungen für die gegenwärtige Kompetenzentwicklung abgeleitet werden – für einzelne Mitarbeiter ebenso wie für den Ressourcenpool bzw. „Humankapitalstock“ des Geschäftsbereichs als Ganzem.

Man „... muss sich überlegen, wie kommt der Mitarbeiter dort hin, wie sehen die nächsten Schritte aus. Auch diese werden definiert. Was muss er zur Zielerreichung, welchen Weg muss er noch beschreiten, welche Funktionen, welche Erfahrungen muss er noch sammeln, auch in welchem Zeitraum, um dieses definierte Entwicklungsziel erreichen zu können.“ (Operativer Personalentwickler)

Das erinnert nicht von ungefähr an Time-to-Market-Analysen für neue Produkte und Technologien: Das „Humankapital“ wird im Rahmen dieses Modells als eine Kapitalform wie alle anderen auch betrachtet. Investitionen in betriebliche Bildung, Motivation und Gehalt sind demgemäß Investitionen in ein differenziertes Portfolio von Mitarbeitern (vgl. Odiorne 1984). Wie in der Investitionstheorie besteht die Schwierigkeit darin, den Wert des jeweiligen „assets“ angemessen zu bestimmen. Hierzu sind Kriterien notwendig, und die beiden grundsätzlichen Kriterien im Feld der Humanressourcen sind die *aktuelle Leistung* und das *Potenzial* der Mitarbeiter.

Vergleichen wir das Personalmanagement der beiden Unternehmen, so unterscheiden sie sich zumindest auf der Ebene der Programmatik und des Diskurses über Unternehmertum, „hard working people“ etc. kaum voneinander. Während sich das traditionsreiche Versicherungsunternehmen jedoch durch die Kluft zwischen der für seine Arbeitskultur neuen Rhetorik des „Unternehmerischen“ einerseits und den strukturellen, weil ausgesprochen stark auf Zuverlässigkeit und langfristige Berechenbarkeit angelegten Anforderungen des Geschäfts andererseits auszeichnet, ist der industrielle Mischkonzern geprägt durch eine hochgradige Systematisierung des Personalmanagements und durch dessen Verknüpfung mit der strategischen Unternehmensentwicklung. Die Personalentwicklung wirkt hier wie ein organisatorischer Filter, welcher „unternehmerische“ Beschäftigte prämiert, die strategisch, im Rahmen der Vorgaben betrieblicher „job landscapes“, sowie der Chancenstruktur des Human Resource Market die Entwicklung ihrer Kompetenzen und ihres Berufsprofils vorantreiben.

Die skizzierten Typen weisen einige Übereinstimmungen mit vorliegenden Typisierungen berufsbiografischer Gestaltungsmuster auf. So hat z.B. der Typus der „strategischen Karrierepolitik“ im Fall A aufgrund seiner ausgeprägten Orientierung an Autonomie und Selbstentwicklung strukturelle Ähnlichkeiten mit dem in der Untersuchung von Industriearbeitern skizzierten Typus 6 „Sich selbst steuern“ (Giegel et al. 1988: 340). Methodisch ist es m.E. jedoch wenig befriedigend, Vergleiche zwischen *Typologien* auf der Ebene von *Typen* zu organisieren. Bei genauerem Hinsehen ergeben sich dann doch zu große Unterschiede. Stattdessen möchte ich – und selbst das kann in diesem Rahmen nur kursorisch erfolgen – vorschlagen, die Interpretation ausgewählter Typen im Rahmen übergreifender und sozialstrukturell bedeutsamer Muster der sozialen Integration zu rekonstruieren.

Auf dieser Vergleichsebene kristallisiert sich ein relevanter Unterschied zwischen der von Giegel et al. sowie von Brose et al. vorgeschlagenen Deutung einerseits und der hier skizzierten Interpretation andererseits heraus. Z. B. beruht die Stabilisierung eines bis dato krisenhaft verlaufenen Lebenszusammenhangs im Falle des Typus der „selektiven Reduktion“ bei Brose et al. (1993: 147ff.) auf einer radikalen „Ausblendung und Reduktion von sozialen Beziehungen und Engagements“ (ebd.: 149). Die Gefährdung der eigenen Lebenspraxis wird dadurch bewältigt, dass vom Subjekt in den verschiedenen Lebensbereichen selektive und voneinander getrennte Formen der Teilhabe etabliert werden. Das hierhinter stehende theoretische Deutungsmuster wird in der Skizze des Falles von Herrn M. durch Giegel noch deutlicher: Giegel (1995: 223ff.) deutet dessen Karrierestrategie analog zur Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme in der Moderne. Denn nicht nur diese werden durch ihre selbstreferentielle Schließung immer unabhängiger von den „Zumutungen einer lebensweltlichen Moral“; auch Herr M. gewinnt karrierepolitischen Spielraum, gerade indem er sich von allen lebensweltlichen Bindungen befreit. Mit dieser Bindungsvermeidung blendet er zwar relevante biografische Entwicklungsmöglichkeiten aus, gleichzeitig bedeutet sie die Voraussetzung zu einer beträchtlichen Effizienzsteigerung im Handlungssystem des Berufs. Herr M.'s „Vereinseitigung der biografischen Orientierung steht in einem strukturellen Passungsverhältnis zu der funktionalen Differenzierung in der Gesellschaft“ (Giegel 1995: 227). Die zielstrebige Verfolgung einer Karriere beruht damit auf demselben Differenzierungsmechanismus wie die Steigerung der Leistungsfähigkeit funktionaler Subsysteme. Und es müsste hinzugefügt werden: Sie führt zu strukturanalogen Pathologien.

Akzeptiert man dies zunächst als eine zutreffende Interpretation spezifisch moderner Ausformungen von „Karrierepolitiken“ gegen Ende der 1980er Jahre, dann wirft diese in ihrer charakteristischen Differenz zu der hier entwickelten Typologie ein Schlaglicht auf moralisch-praktische Lernprozesse (Habermas 1976) bestimmter Gruppen von Beschäftigten, die sich auf der Ebene der Lebensführung, und das heißt für unseren Zusammenhang: der „Karrierepolitiken“ manifestieren. Denn viele der im vorliegenden Beitrag skizzierten und damit gut zwanzig Jahre später situierten Strategien sind im Gegensatz hierzu zu *Kämpfe um die Reintegration eines durch funktionale Systemanforderungen zerrissenen Lebenszusammenhangs* zu interpretieren: entweder reaktiv wie im Falle der „Krisenbe-

wältiger“ oder proaktiv wie im Falle der „strategischen Karrierepolitik“. Im weiteren Verlauf seiner Argumentation kontrastiert Giegel den skizzierten Typus einer gewissermaßen „selektiven Steigerung“ mit dem alternativen Typus einer „reflexiven biographischen Steuerung“ (eine solche Kontrastierung wäre im Übrigen ebenso für den Typus der „selektiven Reduktion“ bei Brose et al. 1993 gültig). Die reflexive biografische Steuerung suche „gleichsam die Defizite auf, die in der bisherigen biographischen Entwicklung aufgetreten sind, die nicht-realisierten, verpaßten Möglichkeiten der Ausbildung der Person“ (Giegel 1995: 228).

Für unsere Untersuchung gilt: Es sind gerade die von betrieblichen Strategien der Steigerung der Leistungsfähigkeit durch die zeitliche, räumliche und soziale Separierung von Arbeits- und Lebenswelt in besonderer Weise betroffenen Beschäftigten, welche im Laufe ihrer Biografie nicht umhin können, sich einer solchen kritischen Reflexion ihrer Biografie zu stellen. Zu welchem biografischen Zeitpunkt sie dies tun, fällt allerdings empirisch ebenso unterschiedlich aus wie die Reflexion selbst.

6. Biografische Souveränität im flexiblen Kapitalismus

Angesichts der Verflüssigung und Projektförmigkeit der Arbeit sowie einer fortschreitenden Individualisierung wird die Arbeit an einem in der Zeit sichtbaren Karrierehorizont für die Individuen zu einem, wenn nicht dem hervorragenden Modus der Versicherung von Identität und Zugehörigkeit. Karrierepolitik kann somit als ein mehr oder weniger reflexiver Modus der Situierung und der Versicherung in einer ökonomisch und sozial verflüssigten, und gerade deshalb auf temporalisierte Formen der Planung und Steuerung angewiesenen Welt bezeichnet werden. Im Unterschied zum traditionellen Verständnis von Beruf nimmt das Konzept der Karrierepolitik vor allem diese diachrone Perspektive einer Arbeit im Horizont einer wechselhaften Erwerbsbiografie in den Blick. Die skizzierten Formen der Karrierepolitik folgen dabei nicht den funktionalen Anforderungen des ökonomischen Systems allein, sondern sind das Ergebnis aktiver Anstrengungen und Strukturierungsleistungen der Subjekte in einer Situation, die sich durch eine zugespitzte ökonomische Konkurrenz ebenso auszeichnet wie durch ein erweitertes Spektrum sozialer Wahlmöglichkeiten im Lebensverlauf. Die Empirie verdeutlicht den fortwährenden Konflikt, den die Beschäftigten mit sich sowie zwischen ihren individuellen

Handlungsmotiven und den betrieblichen Anforderungen auszutragen haben. Die Typen verweisen auf gruppenspezifische und biografisch variable Lösungsmuster dieser Konflikte. Sie verdeutlichen, dass auch jene Typen („strategische Karrierepolitik“ bzw. „individuelle Bewährung“), die im Hinblick auf Arbeitsmotive und berufliches Selbstkonzept eine hohe Übereinstimmung mit dem Typus des Arbeitskraftunternehmers aufweisen, am Ende doch ganz unterschiedliche biografische Bewältigungsmuster und Gestaltungsversuche für die Lösung von Zielkonflikten umzusetzen versuchen.

Eine Besonderheit des hier vorgeschlagenen Konzepts liegt in der Untersuchung individueller Karrierepolitiken im Spannungsfeld des organisatorischen Human Resource Managements einerseits und individueller Selbstanforderungen andererseits. In beiden Untersuchungsfällen offenbaren sich selbst für die höchstqualifizierten Beschäftigten eklatante Differenzen zwischen den Förderungsbedingungen auf der einen, erwerbsbiografischen Wünschen und phasenspezifischen Handlungsstrategien auf der anderen Seite. Diese Differenzen können nicht einseitig auf den Durchgriff des Marktes bzw. auf eine Beschleunigung des organisatorischen und institutionellen Wandels zurückgeführt werden. Stattdessen sind sie das Ergebnis dessen, was Diewald et al. (2005: 234) als „die Zunahme von Kontingenzen auf beiden Seiten der Beschäftigungsbeziehung“ (der Subjekte und der Organisationen) beschreiben. Beide Untersuchungsfälle verdeutlichen, dass sich ein nachfordristisches, institutionell stabiles Verhältnis dieser beiden Seiten bislang weder in synchroner noch in diachroner Betrachtung herausgebildet hat. Fall B muss im Sinne einer Kapitulation langfristiger Personalentwicklung und -bindung vor den Imperativen eines radikalen marktorientierten Konzernumbaus interpretiert werden, während in Fall A in Gestalt des „Human Resource Market“ Ansätze einer *marktbasierten* Integration individueller und organisatorischer *Arbeitszukünfte* sichtbar werden.

Vor dem Hintergrund der Flexibilisierung von Arbeit und der De-Institutionalisierung des Lebenslaufs stellt sich für das Personalmanagement ein erweitertes Transformationsproblem von Arbeit, insofern es in diachroner Perspektive nicht mehr nur um die Transformation eines gegebenen Arbeitsvermögens in Arbeit geht, sondern um das zukunftsgerichtete Management eines Feldes, in dem individuelle und organisatorische Entwürfe von Zukunft in Form von Karriereaspirationen und „Job Landscapes“ aufeinander bezogen werden. In dieser strategischen Zukunftsorientierung spiegeln sich die gegenwärtigen Auseinandersetzungen um eine

Neudefinition der Wertbasis des Wissenskapitalismus, insofern die hierfür entscheidenden *immateriellen* Wertgrößen, und das bedeutet insbesondere auch das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten, zum Gegenstand weit in der Zeit ausgreifender Strategien werden (Vormbusch 2007). Unternehmen A setzt dabei zur Etablierung einer *Langsicht im Zeichen der Flexibilisierung* auf marktförmige Allokationsmechanismen.

Elias (1997: 350) versteht bekanntlich unter Langsicht die historisch zunehmende Notwendigkeit einer „Abstimmung des individuellen Verhaltens auf eine größere, räumliche und zeitliche Ferne über immer weitere Schichten der Gesellschaft“. Im Anschluss hieran unterscheiden Dröge/Somm (2005) eine „institutionalisierte Langsicht arbeitgesellschaftlicher Prägung“, welche ihre Basis in der Normalbiografie und den Institutionen des Sozialstaats hat, von einer „individualisierten Langsicht“, die sie beispielhaft anhand hoch qualifizierter Arbeitsloser und von Selbständigen herausarbeiten. Den Referenzpunkt der Langsicht bildet im ersten Fall ein standardisiertes Muster biografischer Stationen und beruflicher Etappen (vgl. Kohli 2003 zum institutionalisierten Lebenslauf). Im zweiten Fall ist es die Person selbst, welche den „inneren Zusammenhang der eigenen Erwerbsbiographie zu stiften hat“ (Dröge/Somm 2005). Der in diesem polaren Modell postulierte Umschlag von „institutionell garantierter Sicherheit“ zur „Individualisierung“ blendet jedoch die gerade in Zeiten der De-Institutionalisierung zunehmende Bedeutung der Organisationsebene aus. Organisationen verfügen über je eigene Instrumente zur Herstellung von Langsicht. Fall B steht hierbei für den weitgehenden Zusammenbruch bürokratisch und meritokratisch geregelter Aufstiegswege und der hiermit verbundenen spezifischen Sekurität. Dagegen treten im Fall A an die Stelle der kollektiven Garantien des fordistischen Sozialstaats zugleich markt- und organisationsorientierte Strategien, Erwerbsbiografien berechen- und gestaltbar zu machen. Langsicht bedeutet hier, aus den Kontingenzen des Marktes, der auf Dauer gestellten Reorganisation des Unternehmens und der unter Umständen ebenso volatilen individuellen Berufsbiografie eine gemeinsame „Flugbahn“, ein arbeitsbiografisches Trajekt im Kontext von in der Zeit veränderlichen Anforderungen zu entwerfen und zu stabilisieren. Entsprechende Anstrengungen werden allerdings nur für das Management solcher „Ressourcen“ unternommen, die im „Resource Based View“ (vgl. Moldaschl 2005) als selten, schwer kopierbar und damit wettbewerbskritisch gelten.

Der Abbau von Sozialstaatsgarantien und die Flexibilisierung der Unternehmen tragen gleichermaßen zur Auflösung jener spezifischen Formen biografischer Sicherheit bei, die in weiten Teilen für den Typus des verberuflichten Arbeitnehmers galten (Pongratz/Voß 2003). Gleichzeitig werden systematische betriebliche Förderung und Kompetenzentwicklung als wichtige Voraussetzungen biografischer Souveränität im flexiblen Kapitalismus nur wenigen Beschäftigten zuteil. Mittlerweise existiert zwar eine rege Diskussion um „Lebenslaufpolitik im Betrieb“ (vgl. Hildebrandt 2007, Brandl et al. 2008), die im Kern auf eine lebensphasenorientierte Abstimmung von Arbeits- und Lebenszeit zielt. In diesem Zusammenhang fehlen sowohl auf der politischen als auch der betrieblichen Ebene im engeren Sinne *personalpolitische* Innovationen und Programme, welche der Idee nach den gesamten Erwerbsverlauf in den Blick nehmen. Vereinzelt Vorschläge wie die „lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“ (Graf 2006, vgl. Klammer 2008) konzentrieren sich aus einer betrieblichen Perspektive zu sehr auf die Optimierung der Wertbeiträge von Beschäftigten über ihre biografische „Nutzungsdauer“ hinweg. Das erwerbsbiografische Handeln der Subjekte bildet aus dieser Perspektive eine wenig interessante *black box*. Aus karrierepolitischer Sicht ist ein solcher Ansatz deshalb zum Scheitern verurteilt. Voraussetzung „nachhaltiger“ bzw. „demografieorientierter“ Strategien des Personalmanagements (Suckale 2007, Staudinger 2007) ist die Berücksichtigung der erwerbsbiografischen Interessen, Handlungsorientierungen und Strategiemuster der Beschäftigten.

Die skizzierten Fälle zeigen erstens, in welcher Weise die Reintegration eines durch funktionale Systemanforderungen zerrissenen Lebenszusammenhangs zu einer zentralen biografischen Gestaltungsdimension wird. Sie zeigen zweitens, in welcher Weise krisenhafte Elemente von Erwerbskarrieren über das Segment atypischer und prekärer Beschäftigung hinaus im Feld hoch qualifizierter Arbeit wirksam werden. Sie verdeutlichen, dass Prekarisierung nicht nur in Form der Umwandlung sicherer in unsichere Beschäftigungsverhältnisse stattfindet. Sie äußert sich stattdessen auch als Verlust biografischer Souveränität innerhalb der professionellen Trägerschichten des flexiblen Kapitalismus. Das zeigt sich anhand von Kleinselbständigen in der Medienwirtschaft als Kombination ökonomischer Unsicherheit mit hoher sozialer Integration (vgl. Manske/Merkel 2009). Komplementär hierzu zeigt es sich im Feld globaler Projektarbeit als Kombination hoher ökonomischer

Sekurität mit sozialer Desintegration. Der Preis, den die hoch qualifizierten Angestellten für Autonomie und Anerkennung in der Arbeit entrichten, ist nicht das materielle Armutsrisiko, sondern die biografische Erosion sozialer Bindungen. Der Vergleich mit den Kleinselbständigen in den „creative industries“ weist zum einen darauf hin, dass der Verlust biografischer Souveränität auf unterschiedlichen Kombinationen ökonomischer und sozialer Desintegrationsrisiken beruhen kann. Zum anderen verdeutlicht er, dass biografische Unsicherheit kein sozialstrukturelles Randphänomen darstellt, sondern in der Mitte der Leistungsgesellschaft angekommen ist.

Literatur

- Bender, G., 1997: Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2005: Demografischer Wandel – (k)ein Problem. Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit. Bonn und Berlin: BMBF.
- Boes, A., 1996: Formierung und Emanzipation. Zur Dialektik der Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. S. 159–178 in: R. Schmiede (Hrsg.), Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: edition sigma.
- Boltanski, L. / Chiapello, È., 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bohle, K.M., 2000: Typen alltäglicher Lebensführung. S. 133–146 in: W. Kudera / G.G. Voß (Hrsg.), Lebensführung und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Brandl, S. / Hildebrandt, E. / Wontschak, Ph. (Hrsg.), 2008: Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Düsseldorf: edition 212 der Hans-Böckler-Stiftung.
- Brose, H.-G. / Wohlrab-Sahar, M. / Corsten, M., 1993: Soziale Zeit und Biographie. Über die Gestaltung von Alltagszeit und Lebenszeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Corsi, G., 1993: Die dunkle Seite der Karriere. S. 252–265 in: D. Baecker (Hrsg.), Probleme der Form. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Deuschmann, Ch., 2001: Führungskräfte der Wirtschaft. Entzauberung einer Elite. S. 69–82 in: J. Abel / H.J. Sperling (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering: Hampp.
- Diewald, M. / Brose, H.-G. / Goedicke, A., 2005: Flexicurity im Lebenslauf. S. 223–247 in: M. Kronauer / G. Linne (Hrsg.), Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: edition sigma.
- Dörre, K., 2005: Prekarität – eine arbeitspolitische Herausforderung. WSI-Mitteilungen 5: 250–258.
- Domsch, M.E. / Siemers, S., 1994: Fachlaufbahnen. Heidelberg: Physika.

- Dröge, K. / Somm, I., 2005: Spurlose Leistung. Langsicht im flexiblen Kapitalismus. *BIOS* 18: 215–235.
- Elias, N., 1997: Über den Prozeß der Zivilisation. Zwei Bände. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Faust, M., 2002: Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. *SOFI-Mitteilungen* 30, Juni: 69–90.
- Felger, S. / Paul-Kohlhoff, A., 2004: Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. Band 102. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Fischer-Rosenthal, W. / Alheit, P. (Hrsg.), 1995: Biographien in Deutschland. Soziologische Rekonstruktionen gelebter Gesellschaftsgeschichte. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Funken, Ch. / Fohler, S., 2003: Unternehmerische Informationspolitik als Karrierestrategie. Alternierende Karrierechancen im Vertrieb. S. 313–326 in: R. Hitzler / M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Karrierpolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*, Opladen: Leske + Budrich.
- Giegel, H.-J. / Frank, G. / Billerbeck, U., 1988: Industriearbeit und Selbstbehauptung. Opladen: Leske + Budrich.
- Giegel, H.-J., 1995: Strukturmerkmale einer Erfolgskarriere. S. 213–231 in: W. Fischer-Rosenthal / P. Alheit (Hrsg.), *Biographien in Deutschland. Soziologische Rekonstruktionen gelebter Gesellschaftsgeschichte*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Graf, A., 2006: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Maßnahmen. S. 263–279 in: N. Thom / R.J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Habermas, J., 1976: Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hartmann, M., 2000: Aus gutem Stall. Das Elitenbewusstsein der deutschen Spitzenmanager. *Kursbuch* 139: 97–109.
- Hartmann, M., 2003: Individuelle Karrierepolitik oder herkunftsabhängiger Aufstieg? Spitzenkarrieren in Deutschland. S. 159–171 in: R. Hitzler / M. Pfadenhauer (Hrsg.), *Karrierpolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen: Leske + Budrich.
- Heinz, W.R., (Hrsg.), 2000: Übergänge. Individualisierung, Flexibilisierung und Institutionalisierung des Lebensverlaufs. 3. Beiheft der Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. Jahrgang?
- Hildebrandt, E., (Hrsg.), 2007: Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: edition sigma.
- Hitzler, R. / Pfadenhauer, M., 2003: Politiken der Karriere, oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht. S. 9–23 in: Dies. (Hrsg.), *Karrierpolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kels, P., 2008: Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. Wiesbaden: VS.
- Kels, P. / U. Vormbusch, 2005: Human Resource Management als Feld der Subjektivierung von Arbeit. S. 35–57 in: Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.), *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: edition sigma.
- Klammer, U., 2008: Business Cycle and Life Cycle – Conflicting or Complementary? Towards a Life Course Policy Integrating Different Interests and Actors. S. 43–68 in: S. Brandl / E. Hildebrandt / Ph. Wotschack (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kocyba, H., 1999: Das aktivierte Subjekt. Mit post-tayloristischen Formen der Arbeit ändert sich auch die moderne Berufsidee. *Frankfurter Rundschau* 225 vom 28.09.1999: 17.
- Kohli, M., 2003: Der institutionalisierte Lebenslauf: ein Blick zurück und nach vorn. S. 525–545 in: J. Allmendinger (Hrsg.), *Entstaatlichung und soziale Sicherheit*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kotthoff, H., 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, H. / Wagner, A., 2008: Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin: edition sigma.
- Kräkel, M., 1997: Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. München/Mering: Hampp.
- Kratzer, N., 2005: Vermarktlichung und Individualisierung – Zur Produktion von Ungleichheit in der reflexiven Modernisierung. *Soziale Welt* 56: 247–266.
- Krieger, H., 2007: Lebenslaufpolitik als Element eines europäischen Sozialmodells. Eine neue Organisation von Zeit und Einkommen im Arbeits- und Nichtarbeitsbereich. S. 43–65 in: E. Hildebrandt (Hrsg.), *Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten*. Berlin: edition sigma.
- Kronauer, W. / Linne, G. (Hrsg.), 2005: Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: edition sigma.
- Kühn, T. / Witzel, A., 2004: Die ArbeitskraftunternehmerThese aus berufsbiografischer Perspektive. S. 229–253 in: H. J. Pongratz / G. G. Voß (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Forschung*. Berlin: edition sigma.
- Kudera, W. / Voß, G.G. (Hrsg.), 2000: Lebensführung und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.
- Luckmann, T. / Sprondel, W.M., 1972: Einleitung in: dies. (Hrsg.): *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Luhmann, N., 1989: *Gesellschaftsstruktur und Semantik*, Teil 3. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Manske, A. / Merkel, J., 2009: Präkäre Freiheit – Die Arbeit von Kreativen. *WSI-Mitteilungen* 6: 295–301.
- Moldaschl, M., 2005: Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrierte potentialorientierte Perspektive. S. 19–46 in: M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*. München/Mering: Hampp.
- Neckel, S., 2001: „Leistung“ und „Erfolg“. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft. S. 245–265 in: E.

- Barlösius / H.-P. Müller / S. Sigmund (Hrsg.), Gesellschaftsbilder im Umbruch. Soziologische Perspektiven in Deutschland. Opladen: Leske + Budrich.
- Neckel, S. / Dröge, K., 2002: Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft. S. 93–116 in: A. Honneth (Hrsg.), Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Neckel, S. / Dröge, K. / Somm, I., 2005: Das umkämpfte Leistungsprinzip – Deutungskonflikte um die Legitimation sozialer Ungleichheit. WSI-Mitteilungen 7: 368–374.
- Neumann, E. / Oechsle, M., 1986: Bruch und Kontinuität in einer Berufsbiographie. S. 220–235 in: H.-G. Brose (Hrsg.), Berufsbiographien im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Odiorne, G.S., 1984: Strategic Management of Human Resources. San Francisco u. a.: Jossey-Bass.
- Oechsler, W., 2006: Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Auflage. München/Wien: Oldenbourg.
- Pongratz, H.J. / Voß G.G., 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Rosa, H., 2005: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schiffinger, M. / Strunk, G., 2003: Zur Messung von Karrieretaktiken und ihrer Zusammenhänge mit Karriereerfolg und Karriereaspirationen. S. 295–312 in: R. Hitzler / M. Pfadenhauer (Hrsg.), Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen: Leske + Budrich.
- Schumm, W. / König, G., 1986: Typische Berufsbiographien junger Facharbeiter und Angestellter. S. 146–168 in: H.-G. Brose (Hrsg.), Berufsbiographien im Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Seifert, H. / Tangian, A., 2008: Flexicurity – Gibt es ein Gleichgewicht zwischen Arbeitsmarktflexibilität und sozialer Sicherheit? WSI-Mitteilungen 61, 11/12: 627–635.
- Seifert; M. / Götz, I. / Huber, B. (Hrsg.), 2007: Flexible Biografien? Horizonte und Brüche im Arbeitsleben der Gegenwart. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Sennett, R., 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Staudinger, U.M., 2007: Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. S. 35–48 in: W. Ballwieser / C. Börsig (Hrsg.), Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Strauss, A. / Corbin, J., 1996: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Suckale, M., 2007: Demographischer Wandel aus personalpolitischer Sicht bei der Deutschen Bahn AG. S. 219–227 in: W. Ballwieser / C. Börsig (Hrsg.), Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vormbusch, U., 2007: Kalkulation des Sozialen. Steuerung und Kontrolle im neuen Kapitalismus. Habilitationsschrift. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Vormbusch, U., 2008: Von der Buchhaltung der Dinge zur Kalkulation des Immateriellen. Zahlenbasierte Steuerung im Wissenskapitalismus. WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 1: 87–101.
- Weber, M., 2005: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Verlag Zweitausendeins.
- Witzel, A., 1982: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Witzel, A., 1996: Auswertung problemzentrierter Interviews. Grundlagen und Erfahrungen. S. 49–76 in: R. Strobl / A. Böttger (Hrsg.), Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos.
- Wohlrab-Sahr, M., 1995: Erfolgreiche Biographie – Biographie als Leistung. S. 232–249 in: W. Fischer-Rosenthal / P. Alheit (Hrsg.), Biographien in Deutschland. Soziologische Rekonstruktionen gelebter Gesellschaftsgeschichte. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Autorenvorstellung

Uwe Vormbusch, geb. 1963 in Gütersloh. Studium der Sozialwissenschaften und der Soziologie in Bochum und Frankfurt am Main. Promotion in Frankfurt am Main, Habilitation in Jena. Von 1995 bis heute wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Frankfurter Johann-Wolfgang-Goethe Universität am Institut für Sozialforschung.

Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts-, Arbeits- und Industriesoziologie. Soziologie der Kalkulation.

Wichtigste Publikationen: Die Kalkulation der Gesellschaft, in: H. Vollmer / A. Mennicken (Hrsg.), Zahlenwerk. Kalkulation, Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden 2007; Accounting. Die Macht der Zahlen im gegenwärtigen Kapitalismus. Berliner Journal für Soziologie 14, 2004: 33–50; zuletzt in dieser Zeitschrift: Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik. Statusneutrale Kooperation als Medium der Rationalisierung, Zfs 28, 1999: 263–280.