

Aktionsfeld: Management der Ungewissheit - Perspektiven der Innovationsförderung

## *Berufsbiographien in Abhängigkeit von Institutionen*

*Prof. Dr. Martin Elbe*  HOCHSCHULE FÜR  
GESUNDHEIT  
& SPORT

**Auftragnehmer:**

Prof. Dr. Martin Elbe  
Friedrich-Engels-Str. 196  
D-13158 Berlin  
Tel. +49-(0)177-2546126  
Email: martin.elbe@t-online.de

Berlin/31.05.2009

Diese Studie/Expertise wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" im Projekt "Internationales Monitoring" (IMO) erstellt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.



EUROPÄISCHE UNION

© www.zlw-ima.com 2008



GEFÖRDERT VOM  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

RWTHAACHEN  
UNIVERSITY

## ***Abstract***

In der Expertise wird die Veränderung der handlungsleitenden Institutionen der Arbeitswelt thematisiert und untersucht, inwiefern dies in Wechselwirkung mit den Risiken und Chancen der arbeitenden Menschen im Lebensverlauf tritt. Von besonderem Interesse sind hierbei die Berufsbiographien der Einzelnen, die damit verbundenen Sinnkonstruktionen und die Handlungsoptionen die bei steigendem Ungewissheitsempfinden erwachsen.

## ***Gliederung***

- Beruf – Arbeit – Institution
- Unsicherheitsreduktion
- Beherrschungsstrategien
- Grenzen und Handlungsoptionen

1. Beruf – Arbeit – Institution
2. Unsicherheitsreduktion
3. Beherrschungsstrategien
4. Grenzen und Handlungsoptionen

## Institution

„Eine Institution sei – ganz knapp und allgemein gesagt – eine *Erwartung* über eine Einhaltung bestimmter *Regeln*, die verbindlich Geltung beanspruchen.“  
(S.2)

„Institutionen sind – sei es als Normen, als Rollen oder als soziale Drehbücher – immer mit orientierenden *Modellen* des angemessenen Handelns in typischen Situationen verbunden, die den Akteuren kognitiv präsent und ‚selbstverständlich‘ sind und bei ihnen auch eine emotionale Verankerung haben.“ (S. 11)

Esser (2000)

---

## ***Merkmale beruflicher Individualisierung***

- abnehmende Bindung an einzelne Arbeitgeber
- abnehmende Bedeutung traditioneller Netzwerke
- Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit
- Entgrenzung von Arbeit
- Arbeitskraftunternehmer
- abnehmende Bedeutung des Berufsbegriffs
- Biographisierung der Erwerbstätigkeit
- Institutionalisierung des Lebenslaufs
- Patchworker/Bastelexistenzen

Kohli (1985); Beck (1986); Keupp (1988); Beck/Beck-Gernsheim (1994); Kohli (1994); Hitzler/Hohner (1994); Voß (1998); Voß/Pongratz (1998); Marr/Elbe/Kaduk (2005); Elbe (2007a)

---

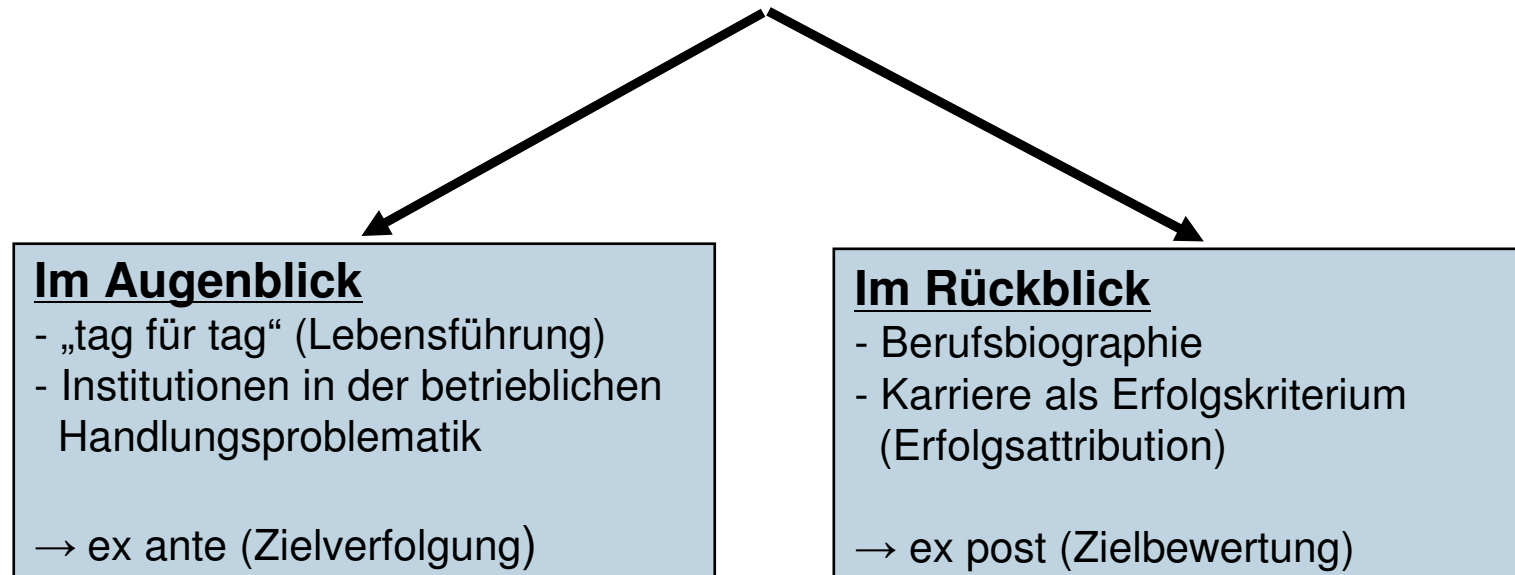
## *Berufsbiographie als Karriere*

Karriere ist eine stimmige Erzählung des zeitlich gebundenen Selbst aus der Perspektive des beruflichen sowie persönlichen Erfolges, wobei Erfolg als subjektive Besserstellung im zeitlichen Verlauf aufgrund selbst-zugeschriebener Handlungskausalität verstanden wird.

Elbe/Müller (2002)

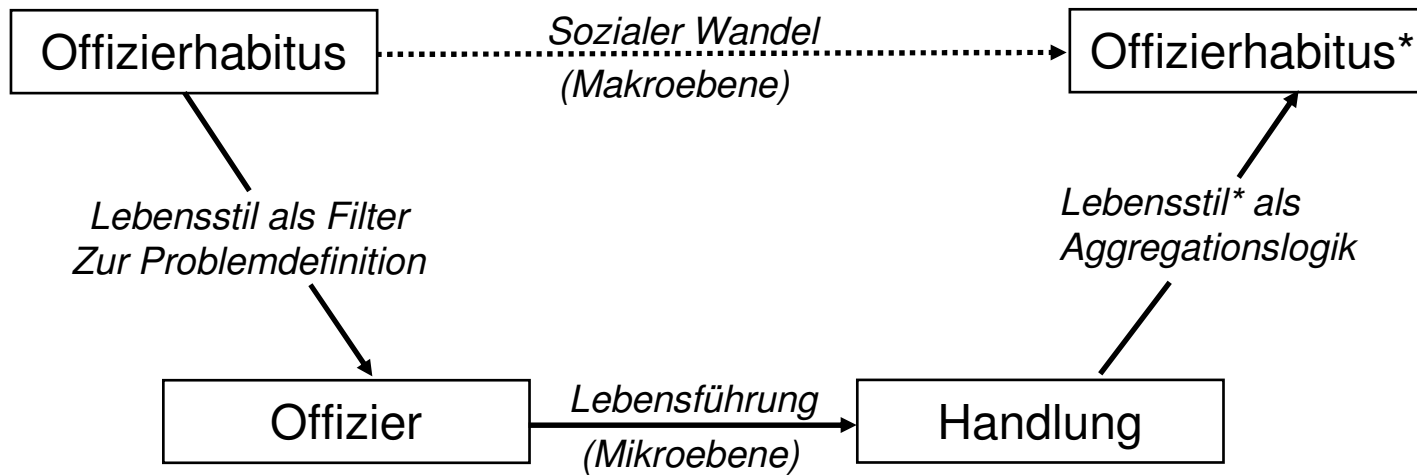
---

## **Sinnkonstruktion/ subjektive Unsicherheitsbewältigung im Arbeitskontext**



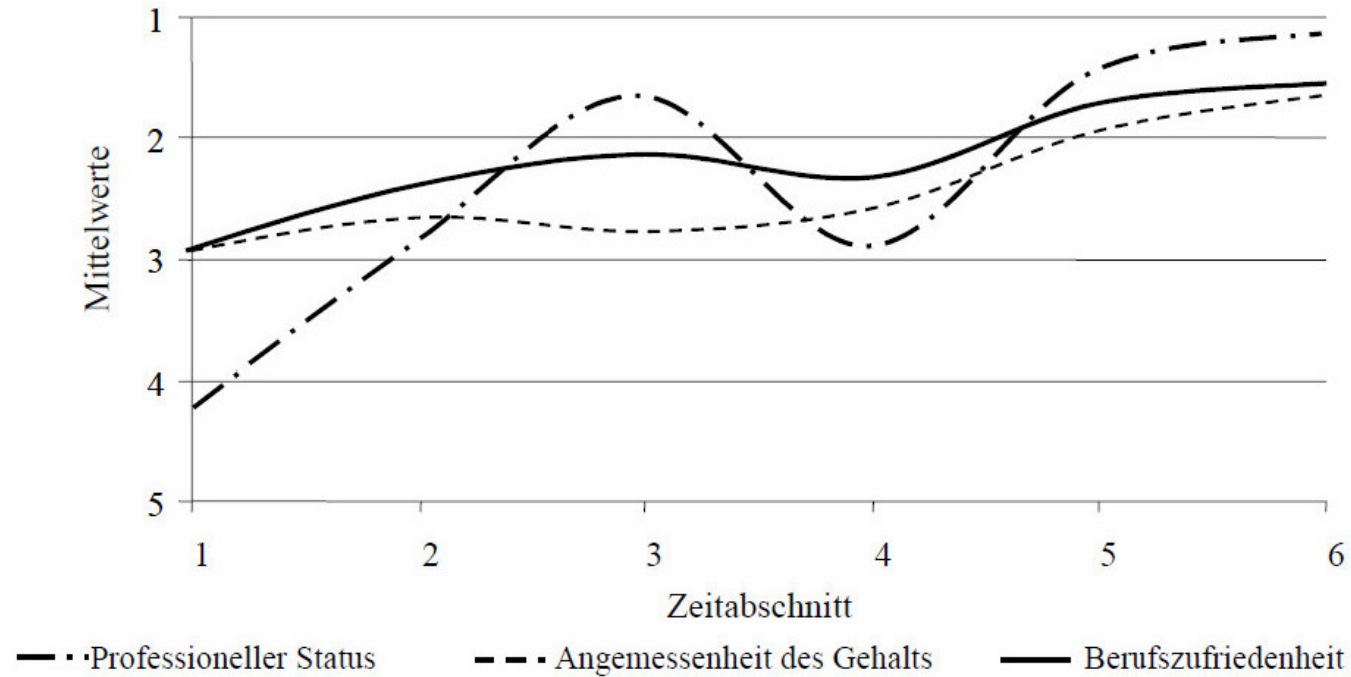
Wehrich/Voß (2002); Elbe/Müller (2002); Elbe (2007a)

## Beispiel: Lebensführung



Müller/Elbe/Sievy (2007)

## Beispiel: Karriere



Elbe (2004)

## *Individualisierung und Institutionalisierung*

1. Zeitoffiziere beginnen ihre Erwerbsbiographie in hoch institutionalisiertem Umfeld,
2. hierbei ist sogar die Individualisierung institutionalisiert,
3. auftretende Probleme werden finanziell kompensiert,
4. ihre Erwerbsbiographie erscheint den ehemaligen Zeitoffizieren als stimmige Karriere.

Marr (2002); Elbe (2007a)

---

## ***Karrierebegriff***

1. Die „erwerbsbiographische“ Karrieredefinition hat sich bewährt.
2. Als zentrale Variable erscheint nicht die absolute Höhe des Gehalts, sondern die empfundene Angemessenheit.
3. „Weiche“ Karrierefaktoren können die „harten“ kompensieren.
4. Für den Zivilberuf scheint die Häufigkeit des Unternehmenswechsels als wichtiger Indikator.
5. Karrieredynamik entwickelt sich in den ersten 4 – 6 zivilen Berufsjahren.

Marr (2002); Elbe (2007a)

---

1. Beruf – Arbeit – Institution
2. Unsicherheitsreduktion
3. Beherrschungsstrategien
4. Grenzen und Handlungsoptionen

„A crisis doesn't begin and end with the event. The lifecycle of a crisis often starts before the incident and continues long after. Whether it's the death of a loved one, a surgical procedure, a divorce, a layoff, floods, 9/11 or warfare, victims go through stages and phases of recovery. These are not rigid parameters, but rather characteristics that may be experienced in the process.“

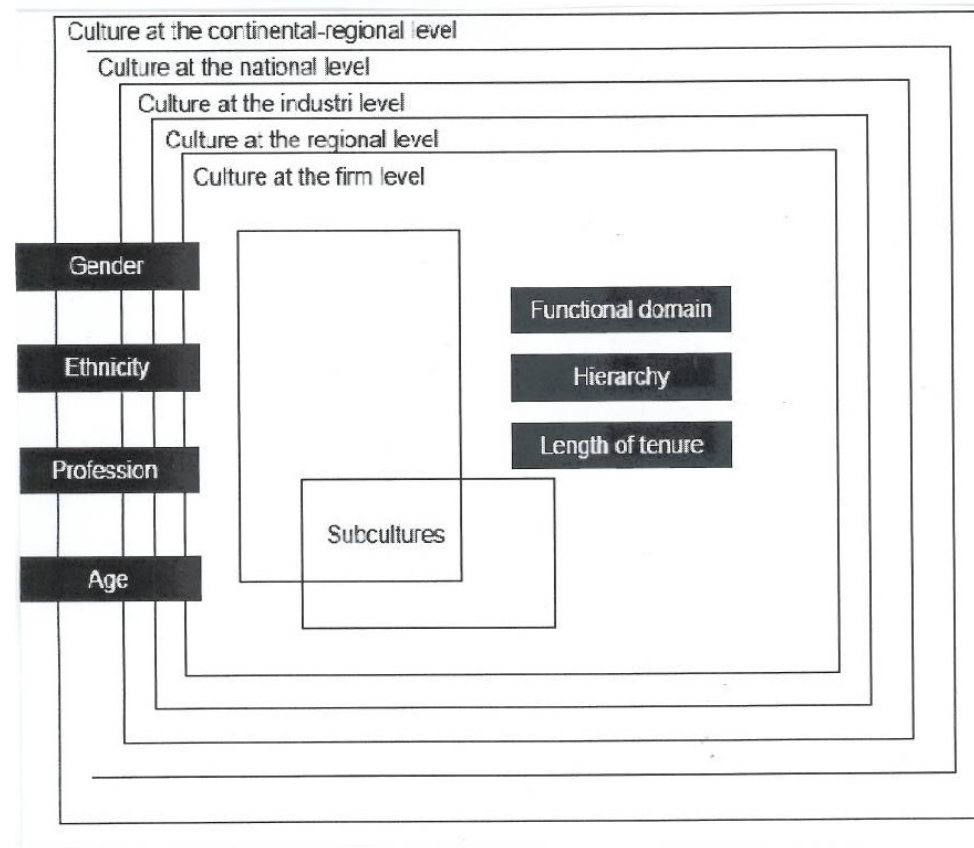
## *Responding to Globalization*

- Increased foreign assignments and working with people from different cultures
- Coping with anti-capitalism backlash
- Overseeing movement of jobs to countries with low-cost labor
- Managing People during the war of terror

Robbins/Judge 2007

---

## Cultural Complexity in Organizations



in Anlehnung an Sackmann 1991

## *Veränderung der Mitarbeiterstruktur*

- Steigende Fluktuation
  - Mangel an Nachwuchskräften
  - Steigender Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund
  - Qualifikationslücke
  - Alternde Belegschaften
  - zunehmender Fokus auf (Geschlechter-) Gerechtigkeit
  - Höherer Anteil von Frauen und Männern in Kinderbetreuung
- *Welche Institutionen sind handlungsleitend?*

1. Beruf – Arbeit – Institution
2. Unsicherheitsreduktion
3. Beherrschungsstrategien
4. Grenzen und Handlungsoptionen

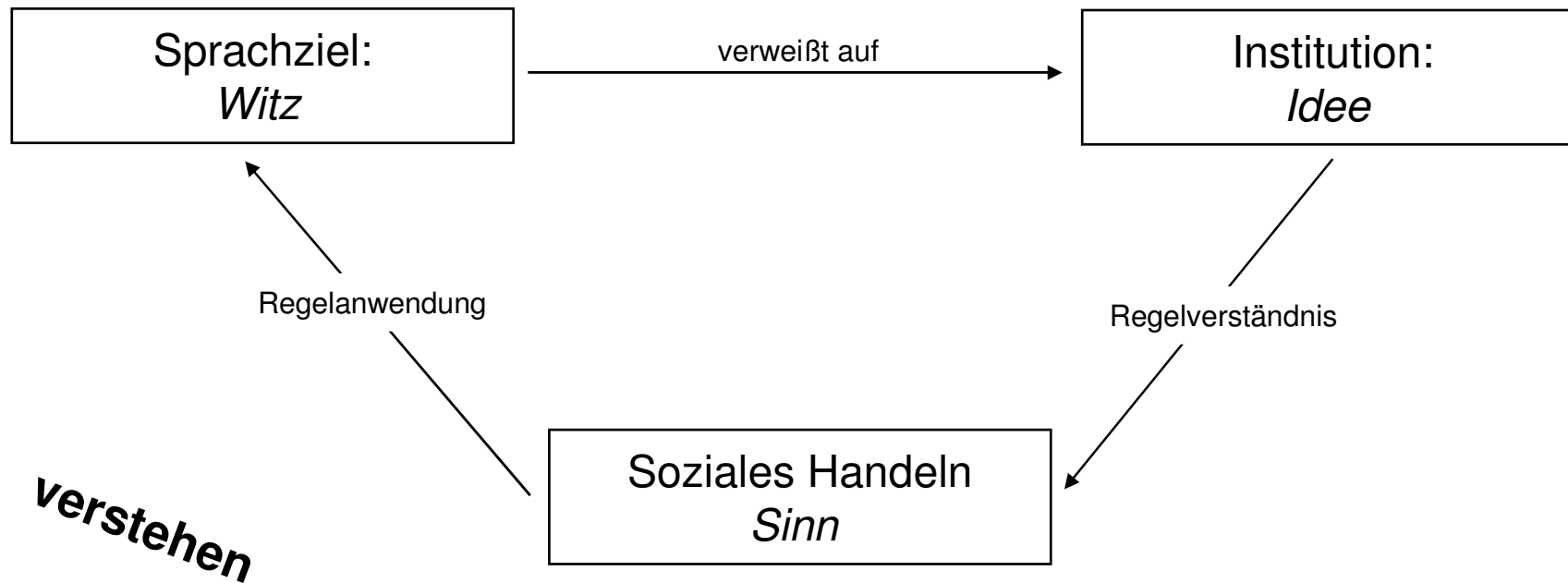
## Beispiel LeFo: Leitbild der X AG

- Kundenorientierung
- Gesellschaftsorientierung
- Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Innovationsorientierung

postulierte Institutionen

## Handeln, Sprachspiel und Institution

erklären



verstehen

Elbe (2007b)

## *Sprachspiel*

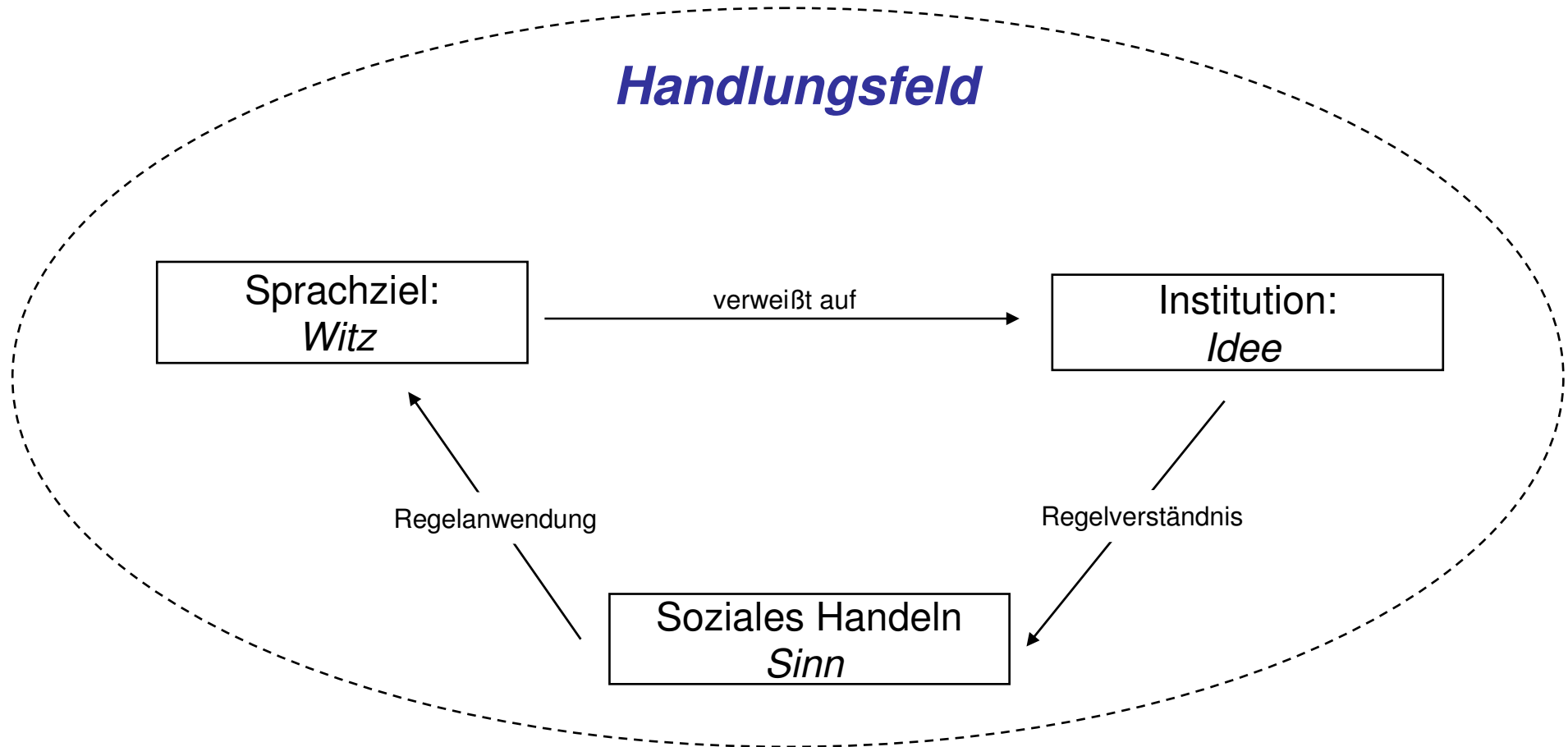
„23. [...] Das Wort »Sprachspiel« soll hier hervorheben, daß das Sprechen der Sprache ein Teil ist einer Tätigkeit, oder einer Lebensform.“ (S. 250)

„564. [...] Das Spiel, möchte man sagen, hat nicht nur Regeln, sondern auch einen Witz.“ (S.450)

„655. Nicht um die Erklärung eines Sprachspiels durch unsere Erlebnisse handelt sich's, sondern um die Feststellung eines Sprachspiels.“ (S. 476)

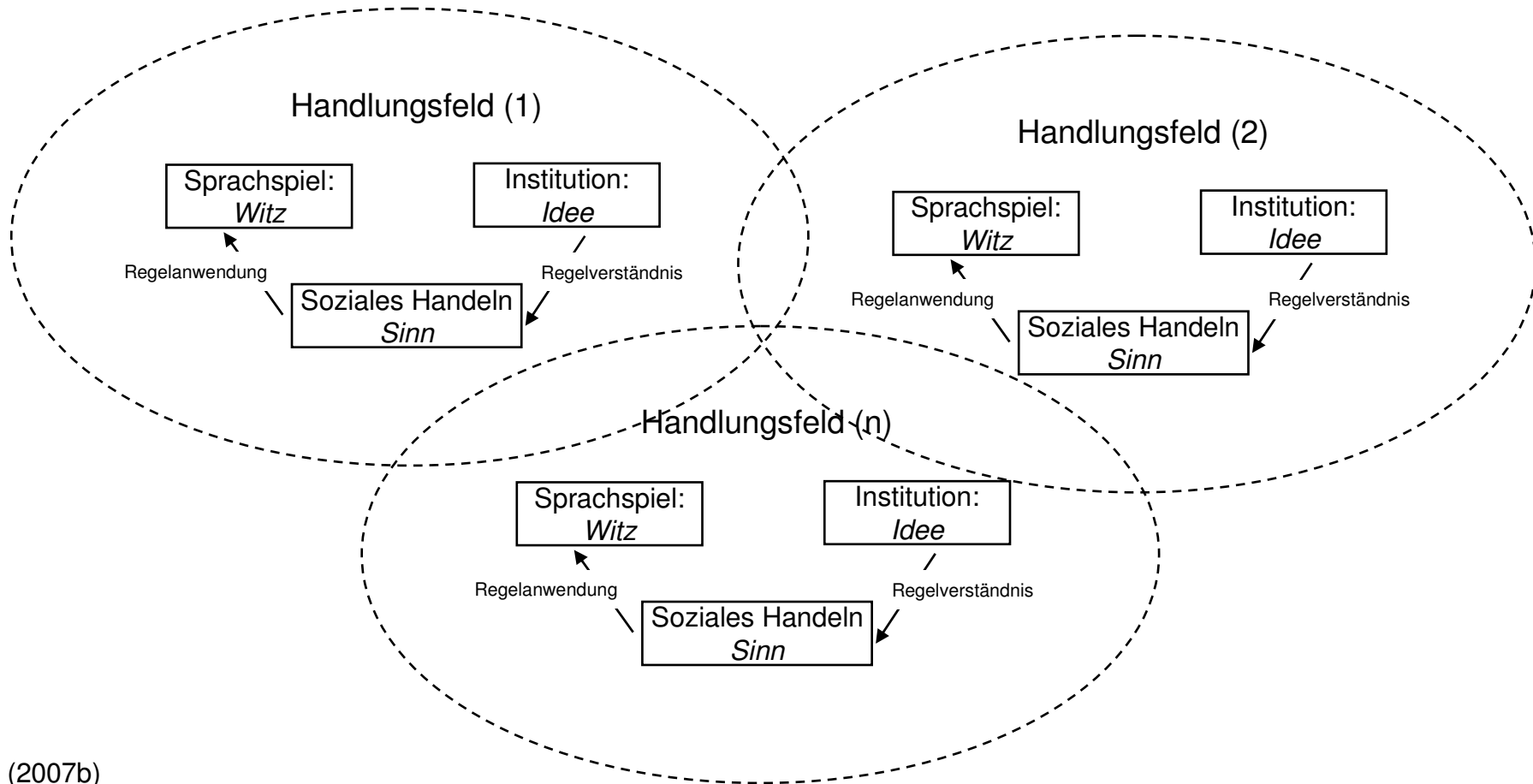
---

Wittgenstein (1997): PU



Elbe (2007b)

## Handlungsproblematik



Elbe (2007b)

## ***z.B. Geld***

Y: (...) Und das war eigentlich mein Studium, das ich haben wollte, ein, äh, Grafik- und Design Studium. Dann hab ich mir gedacht, da verdiene ich kein Geld. (lacht) Deswegen hab ich so ne Klaue gekriegt. Nee, und, äh, das Core Team, das definiert Eigentlich, welche Themen sind im Automotive Bereich momentan die Themen, die Sie beschäftigt, nämlich z.B. Kostenreduzierung. Wo können wir da ansetzen. (2019-2023)

→ ***tatsächlich handlungsleitende Institutionen:***

- ***Geld***
- ***Arbeit***
- ***Organisation***
- ***Führung***
- ***Kommunikation***
- ***Kooperation***

Elbe (2007b)

## *postulierte und handlungsleitende Institutionen*

Kundenorientierung → Kooperation, Organisation

Gesellschaftsorientierung → Geld, Arbeit

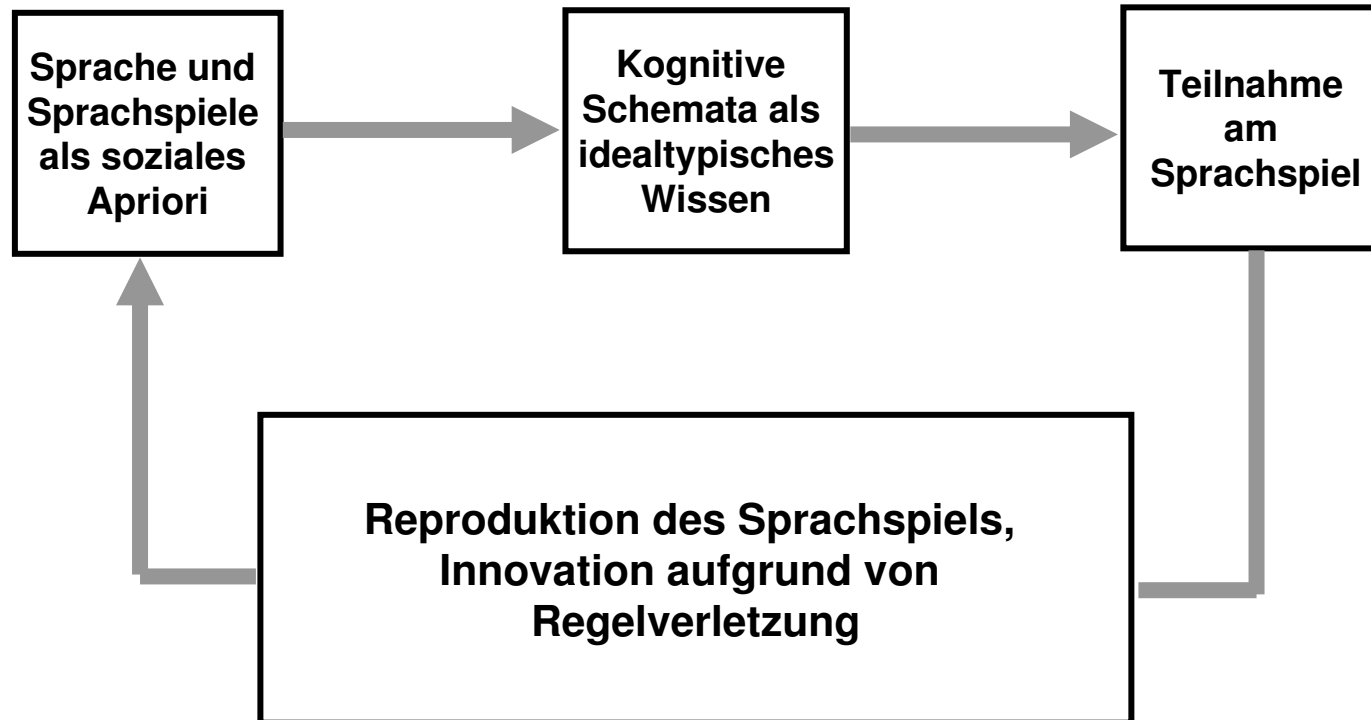
Leistungsorientierung → Arbeit, Führung (Anreizsystem)

Mitarbeiterorientierung → Führung, Kommunikation

Innovationsorientierung → Organisation

⇒ zu große Diskrepanz: keine sinnhafte Bezogenheit

## Wissen und die Innovation von Sprachspielen



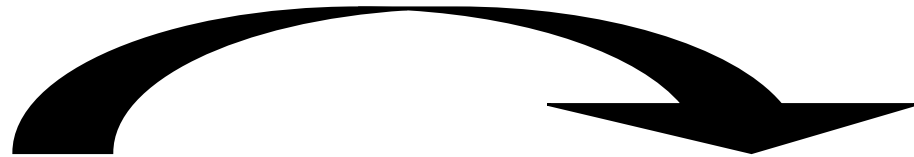
Elbe (2002b)

1. Beruf – Arbeit – Institution
2. Unsicherheitsreduktion
3. Beherrschungsstrategien
4. Grenzen und Handlungsoptionen

## Mikro- und Makroperspektive

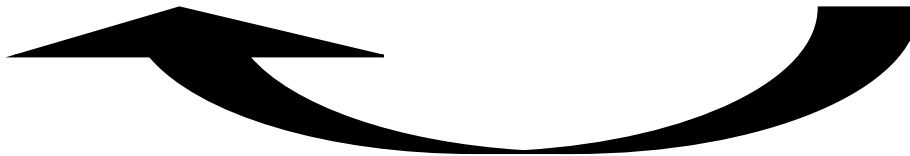
### Mikroperspektive

- Individualisierung
- Orientierung an Handlungsproblematik
- Biographie als Institution
- Steigenden Risiken und Chancen
- Resilienz und Salutogenese

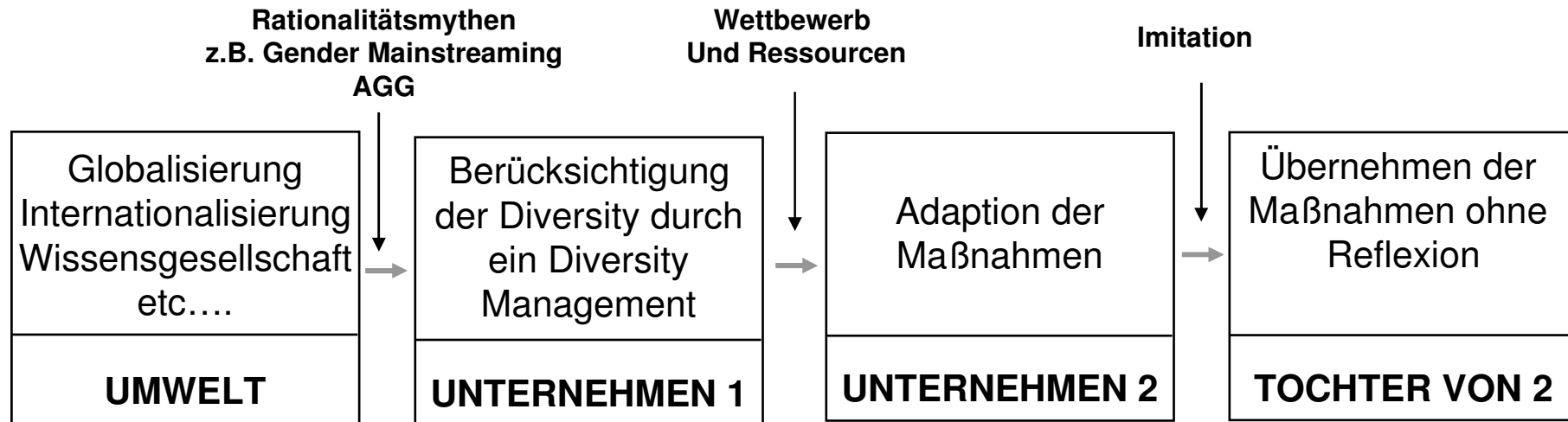


### Makroperspektive

- Institutionenwandel
- Globalisierung
- Virtualisierung
- Dienstleistung
- Theorie und Praxis des „entfesselten Kapitalismus“



## Makroperspektive: Isomorphismusprozesse z.B. des Diversity Managements



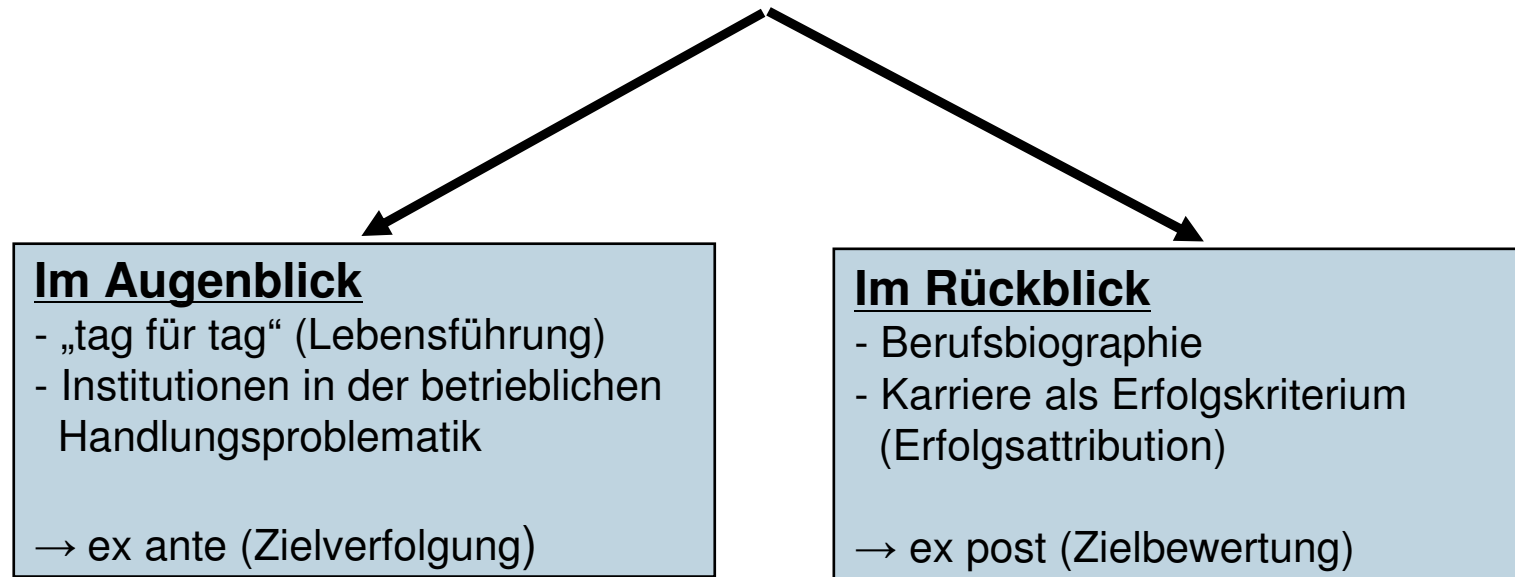
Empirischer Beleg: Süß/Kleiner 2005; Unternehmensbefragung mit N=160

AGG = Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

## ***Konsequenzen für das Management***

- Steigende Bedeutung der Nachwuchsgewinnung (z.B. Employer Branding)
- Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (z.B. kulturbewusstes Management)
- Notwendigkeit der Nachqualifizierung Geringqualifizierter  
(z.B. vom Angelernten → Anlagenführer → Industriemeister)
- Altersgerechte Arbeits- und Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. moderierter Erfahrungsaustausch)
- Konsequente Berücksichtigung von Gleichstellungsfragen (z.B. Gender Mainstreaming)
- Integration von Arbeit und Beruf; Begrenzung der Entgrenzung (z.B. Work-Life-Balance)

## *Mikroperspektive: Sinnkonstruktion/ subjektive Unsicherheitsbewältigung im Arbeitskontext*



Weirich/Voß (2002); Elbe/Müller (2002); Elbe (2007a)

## *Handlungsproblematik und organisationaler Wandel*

1. Was wird von mir erwartet?
2. Was bedeutet die jeweilige Reorganisationsmaßnahme, was ist ihr Sinn?
3. Was ist meine Funktion?
4. Wie kann man dies umsetzen?
5. Wie kann sichergestellt werden, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter richtig informieren kann?

„A crisis doesn't begin and end with the event. The lifecycle of a crisis often starts before the incident and continues long after. Whether it's the death of a loved one, a surgical procedure, a divorce, a layoff, floods, 9/11 or warfare, victims go through stages and phases of recovery. These are not rigid parameters, but rather characteristics that may be experienced in the process.“

⇒ ***Resilienz und Salutogenese als Bewältigungsstrategien  
zunehmender Unsicherheiten und institutionellen Wandels***

## Literaturverzeichnis I

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1994; Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a. M.
- Elbe, M. (2007a): Offizier und Gesellschaft – Zur Entwicklung des Offizierhabitus aufgrund von Bildungsprozessen. In: if – Zeitschrift für innere Führung 1/2007, S. 17 - 20.
- Elbe, M. (2007b): Verstehen und Beraten betrieblicher Handlungsproblematik. In: Ludwig, J./Moldaschl, M./Schmauder, M./Schmierl, K. (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München, Mering: Hampp: S. 275 - 284.
- Elbe, M. (2004): Der Offizier – Ethos, Habitus, Berufsverständnis. In: Gareis, S./Klein, P. (Hrsg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 418 - 431.
- Elbe, M./Müller, M. (2002): Der Mythos Karriere: Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung. In: Marr, R. (Hrsg.): Kaderschmiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager. Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Aufl. Neubiberg: gfw, S. 43 - 58.
- Elbe, M. (2002): Wissen und Methode. Grundlagen der verstehenden Organisationswissenschaft. Opladen.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen. Frankfurt/Main etc.
- Hitzler, R./Honer, A. (1994): Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In: Beck/Beck-Gernsheim, a.a.O., S. 307-315
- Keupp, Heiner (1988): Auf dem Weg zur Patchwork-Identität? In: Verhaltenstherapie und Psychosoziale Praxis. 4/1988.
- Kohli, M. (1994): Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Beck/Beck-Gernsheim, a.a.O., S. 219-244

## Literaturverzeichnis II

- Kohli, M. (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37, S. 1 – 29.
- Lewis, G. (2008): Ensuring Organizational Resilience and Employee Well-Being Through Crisis Communication. Varoli.
- Marr, R. (2002; Hrsg.): Kaderschmiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager. Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Aufl. Neubiberg.
- Marr, R./Elbe, M./Kaduk, S. (2005): Arbeitszeitflexibilisierung – Grundlegendes Problem oder Erfolgsmodell moderner Arbeitsbeziehungen? In: Kaluza, B./Blecker, Th. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 409 - 423.
- Müller, F./Elbe, M./Sievi, Y. (2006): „Ich habe mir einfach einen kleinen Dienstplan für das Studium gemacht“ – Zur alltäglichen Lebensführung studierender Offiziere. In: Hagen, U. v. (Hrsg.): Armee in der Demokratie. Zum Verhältnis von zivilen und militärischen Prinzipien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 189 - 217.
- Robbins, S./Judge, T. (2007): Organizational Behavior. 13. Aufl. Sage.
- Sackmann, S. (1991): Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind. Newbury Park etc.
- Voß, G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine Subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, S. 473 – 487.
- Voß, G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, S. 131 - 158.
- Watrinet, C. (2007): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Dissertation Universität Karlsruhe.
- Wehrich, M./Voß G. (2002; Hrsg.): tag für tag. Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung? Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung 2. München etc.
- Wittgenstein, L. (1997): Philosophische Untersuchungen. In: ders.: Werkausgabe Bd. 1 Tractatus logicophilosophicus [u.a.]. 11. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 225 - 580.