

Die Lebensentwürfe von Beschäftigten, deren betriebliche Lebenswelt und alltägliche Lebensgestaltung im Fokus von Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit

von Falk Eckert, Jürgen Beyer

WAO!Soziologie

2014, Jg. 4, S. D1-25.

ISSN 2196-615X

Ergebnisse des Projekts ‚MINO – Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen‘



Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	3
2	Untersuchungsdesign der qualitativen Analyse	3
3	Ergebnisse und Befunde	7
4	Zusammenfassung	21
5	Literatur	24

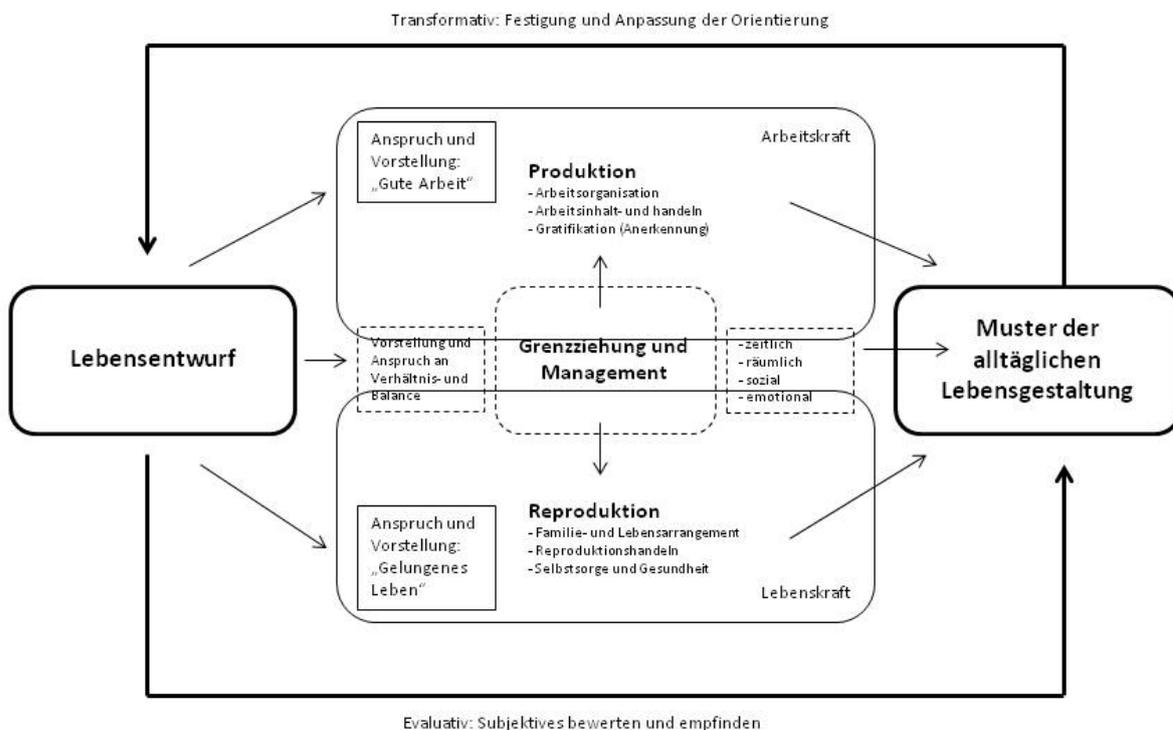
1 VORBEMERKUNG

Im Folgenden werden einige zentrale Ergebnisse der qualitativen Analysen beschrieben, die im Rahmen des Projekts „Matching von Innovationsfähigkeit und nachhaltigen Organisationsmodellen“ (M.I.N.O.) durchgeführt wurden. Im Zentrum der Analyse standen die Lebensentwürfe von Beschäftigten. Der Fokus lag auf Beschäftigten in einem Normalarbeitsverhältnis und auf Betrieben in den Branchen ‚verarbeitendes Gewerbe‘ und ‚Information und Kommunikation‘. Das sektorenvergleichende Untersuchungsdesign basiert auf den in den quantitativen Analysen festgestellten deutlichen Unterschieden zwischen eher traditionellen Formen der Arbeitsorganisation und den neuen sich etablierenden Formen und Leitbildern der Organisation von Arbeit. Zunächst wird das Untersuchungsdesign der qualitativen Untersuchung dargestellt. Anschließend erfolgt ein Bericht über die Befunde der Analyse.

2 UNTERSUCHUNGSDESIGN DER QUALITATIVEN ANALYSE

Konzeptionell ist in diesem Teilprojekt des MINO-Projekts eine arbeitssoziologische Subjektperspektive eingenommen worden, indem Muster der alltäglichen Lebensgestaltung und Alltagsarrangements als dem Ort der Reproduktion unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit rekonstruiert wurden. Zur Bestimmung des Verhältnisses der Sphären von Erwerbsarbeit und Privatleben in zeitlicher, räumlicher und normativer Hinsicht, wurde sich an der aktuellen Work-Life-Balance Debatte orientiert. Dabei folgte die Untersuchung einem erweiterten arbeitssoziologischen Verständnis von Work-Life-Balance. Work-Life-Balance (WLB) meint in diesem Zusammenhang mehr als die schlichte „Vereinbarkeit“ und schließt sowohl Aspekte der „Reproduktion von Lebenskraft“ (Jürgens 2006), wie auch der Sinnhaftigkeit und erfahrenen Bedingungen von Arbeit, konzeptionell ein. In dieser Bestimmung des Verhältnis von Arbeit und Leben als Fragen eines „gelungenen Lebens“ wie auch „guter Arbeit“, wurden die individuellen Vorstellungen und Ansprüche, verankert im Lebensentwurf, als individuell-normative Referenzgrößen in Bezug gesetzt.

ABBILDUNG 2.1: VOM LEBENSENTWURF ZUM MUSTER DER ALLTÄGLICHEN LEBENSFÜHRUNG



Ein zentrales Anliegen dieser Untersuchung war die Beschreibung dessen, wie Lebensentwürfe als „individuell-normative Referenz“ eine biografische und alltägliche Bewertung der konkreten Arbeits- und Lebensumstände ermöglichen. Analytisch kann die Lebenswelt in zwei Sphären differenziert werden: Zum einen in die Sphäre der Erwerbsarbeit, die durch Veräußerung der eigenen Arbeitskraft in betrieblichen Kontexten durch Produktivität bzw. Produktion gekennzeichnet ist. Zum Anderen in die Sphäre des Privatlebens, die sich als Sphäre der Reproduktion von Lebenskraft in mannigfaltiger Weise kennzeichnet und Grundlage der Möglichkeit zur nachhaltigen Bereitstellung der eigenen Arbeitskraft bietet.

Der Umgang mit den Ansprüchen und Forderungen an Arbeit und Privatleben wird im Alltag zuweilen wenig reflektiert. Dennoch handeln Beschäftigte nicht mechanisch, den Erfordernissen entsprechend, sondern sie folgen vielmehr ihren persönlichen Motiven und können ihre eigene Situation vor dem Hintergrund der eigenen Erwartungen bewerten.

Die alltägliche Arbeit ist in der Regel durch eine konkrete Arbeitsorganisation geprägt, die wiederum durch den Betrieb, den Arbeitgeber und die konkreten Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten vorstrukturiert ist. Wie die entsprechenden Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten erfahren und bewertet werden, bestimmt sich jedoch durch die individuellen Ansprüche und Erwartungen an Arbeit. Die individuellen und auch durchaus kollektiv geteilten Vorstellungen von „guter Arbeit“ beinhalten Ansprüche wie ein angemessenes Einkommen, Aufstiegsoptionen, eine kollegiale Atmosphäre, sowie den Wunsch nach Wertschätzung der eigenen Leistung.

Innerhalb der privaten Lebenssphäre wird demgegenüber die Vorstellung eines „guten“ oder „gelingenden“ Lebens von persönlichen Vorstellungen zum Familienmodell, Partnerschaft, Ansprüchen an den Lebensstandard (z.B. Haus, Auto) und persönlicher Entfaltung beeinflusst. Diese Vorstellungen fungieren als innere Referenz, um die eigenen Lebensumstände zu beurteilen. Die Lebenssphäre ist „reproduktiv“ in dem Sinne, als dass die alltäglichen Anforderungen und Aufgaben, wie sie mit den spezifischen Lebensstilen, Lebensmodellen und Lebensphasen (z.B. Hausarbeit und Betreuungsarbeit) einhergehen, zu bewältigen sind.

Letztlich haben die Einzelnen eine Eigenverantwortung für die individuellen Grenzziehungen (zeitlich, räumlich, sozial, emotional) und das angemessene Management der Anforderungen durch eigenes Handeln, um Arbeitsvermögen, Arbeitskraft und Lebenskraft zu reproduzieren. Folglich sind die privaten Lebensarrangements Ergebnis eines alltäglichen und fortwährenden Balancierens der Anforderungen, Aufgaben, Rollen und Ressourcen beider Lebensbereiche und folglich eine aktive Vollzugswirklichkeit („doing“) und Herstellungsleistung, die immer wieder hervorgebracht wird.

Die empirische Analyse ist hier dem Verständnis gefolgt, dass die individuellen und kollektiven Verhältnisse zwischen Arbeit und Leben als „Work-Life Patterns“ (Warhurst et al. 2008) zu verstehen und beschreiben sind. Das Konzept der „Work-Life Patterns“ fasst das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben als dynamisch auf: Die Muster strukturieren sich im alltäglichen Herstellungsvollzug durch die Merkmale und Bedingungen der Arbeitsorganisation, strukturellen Konditionen und Lebensentwürfe (Warhurst et al. 2008: 15ff.). In den Formen der Bestimmung und Beschreibung der Muster der alltäglichen Lebensgestaltung hat sich die Untersuchung an dem Analysekonzept von Geffers und Hoff (2010) orientiert und zwischen „Segmentation“ und „Integration“ (in jeweiliger Ausdifferenzierung nach arbeitszentriert und ausbalanciert), „Entgrenzung“ und „Verschmelzung“ unterschieden (vgl. auch Kratzer 2003). In diesem Konzept wird von der Grundannahme ausgegangen, dass unterschiedliche Lebensentwürfe als biografische Orientierungsmuster einen wesentlichen Einfluss auf die Bedeutung und das Interpretieren der individuellen Lebens- und Arbeitsumstände haben und genauso darauf, ob und wie Einzelne mit diesen umgehen. Dies berücksichtigend wird die Idee der individuellen Konzepte und Vorstellungen eines guten und „gelingenden Lebens“ als auch von „guter Arbeit“ als zentral erachtet. Das konzeptionelle Verständnis von Lebensentwürfen in dieser Untersuchung als „individuell-normative“ Referenz- und Orientierungsmuster bezieht sich dabei sowohl auf die biografische Dimension als auch auf die alltägliche Sphäre.

Aus dieser Bezugnahme auf die analytischen Konzepte von Jürgens (2006), Warhurst et al. (2008) und Geffers/Hoff (2010) folgt, dass die Beschäftigten selbst im Mittelpunkt der Analyse zu stehen hatten. Um die jeweilige individuelle Subjektivität der Beschäftigten erfassen zu können, wurde eine qualitative Forschungsstrategie gewählt. Dem Prinzip

der Offenheit folgend wurde auf eine Hypothesenbildung ex ante verzichtet, da sich die qualitative Vorgehensweise vielmehr als Hypothesen generierendes und weniger Hypothesen testendes Verfahren versteht. Das komparative Studiendesign orientierte sich an den Prinzipien der „maximalen strukturellen Variation“ (Kleining 1982) und des „theoretical sampling“ (Strauss 1998; Glaser/Strauss 1979).

Es wurden sowohl narrative Interviews mit Einzelpersonen, als auch Gruppeninterviews durchgeführt. In den Einzelinterviews ging es darum, die vielfältigen Lebensentwürfe von verschiedenen Personen und deren Bezug zu der jeweiligen Arbeits- und Beschäftigungssituation zu erfassen. Durch das Verfahren der Gruppendiskussion konnten darüber hinaus vergleichende Aussagen über verschiedene Beschäftigtengruppen und Betriebsmodelle ermittelt werden. Mit den Gruppengesprächen war es möglich, die alltäglich erfahrenen betrieblichen Lebenswelten und „kollektiven Orientierungsmuster“ (Bohnsack 1997) der Beschäftigten zu rekonstruieren. Der Fokus lag hier auf der Wahrnehmung der Beschäftigten von betrieblichen Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Weiterbildungsangeboten, Anforderungen, Strukturen, Abläufen, Teilhabe- und Mitbestimmungschancen. Wie in den Einzelinterviews wurde in den Gruppengesprächen aber auch die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben thematisiert. Entsprechend der Ergebnisse der quantitativen Analysen des Projektes, in denen eine Vielfalt der organisatorischen Möglichkeiten und mehrere Typen der Innovationsfähigkeit festgestellt wurden, hat sich die qualitative Analyse auf zwei Kontrastfelder konzentriert, die Branchen „Information und Kommunikation“ (IuK) und „Verarbeitendes Gewerbe“ (VG). Die empirische Basis zur Auswahl der Betriebe bildete die MINO-Betriebsbefragung. Der Branchenvergleich fungierte dabei als konzeptioneller und methodischer Kontrast, um spezifische Merkmale und Differenzen zwischen einer „traditionellen Branche“ und einer „jungen Branche“ aufzudecken und zu hinterfragen.

Gerade in der Branche IuK haben sich neue Leitbilder von Organisations- und Beschäftigungsmodellen etabliert und kommen in der Organisation von Arbeit zur Anwendung, wie beispielsweise flache Hierarchien, hohe Flexibilität, Mobilität, Digitalisierung usw. In Betrieben der IuK-Branche ist die Arbeit durch einen relativ hohen Anteil an selbstorganisierter Arbeit mit mehr Autonomie und Eigenkontrolle gekennzeichnet. Während die Branche IuK in spezifischen Segmenten Ähnlichkeiten zur Kreativwirtschaft aufweist und Betriebe mitunter durch alternative und innovative Formen der Arbeitsorganisation gekennzeichnet sind, gilt das verarbeitende Gewerbe als Branche, die teilweise (noch) durch eine „tayloristisch-fordistische“ Arbeitsorganisation geprägt ist. Hier findet man zumeist stärker standardisierte, regulierte und restriktivere Arbeitsabläufe, als in der IuK-Branche. Bei letzterer handelt es sich um eine wissensintensive Branche, während das verarbeitende Gewerbe als weniger wissensintensive Branche eingestuft wird, obgleich die Betriebe aus dieser Branche auch häufig über betriebs- und konzerninterne wissensintensive Bereiche, wie beispielsweise „Forschungs- und Entwicklungsabteilungen“ (FuE) verfügen. Auch wenn in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten der Anteil der gering qualifizierten im industriellen Sektor sank, ist dessen Anteil nach wie vor in Betrieben des verarbeitenden Gewerbes höher als in der Branche der Information und Kommunikation (Kirchner et al. 2012).

Das Untersuchungsinteresse des Branchenvergleichs mit Schwerpunkt auf den Erfahrungen und Ansprüchen der Beschäftigten in den unterschiedlichen Betrieben lag auf den konkreten Arbeitsbedingungen und Formen der Arbeitsorganisation. Es wurde analysiert, wie die unterschiedlichen betrieblichen Organisationsformen und Anforderungen mit den unterschiedlichen Lebensentwürfen, Vorstellungen und Ansprüchen an Arbeit und Privatleben zusammenpassen. Es wurden daher keine Beschäftigten befragt, die zum Zeitpunkt der Befragung mit dem Verlust des Arbeitsplatzes oder der vertragsgemäßen Beendigung des Arbeitsverhältnisses rechnen mussten, da bei diesen Personen keine Ausrichtung des Lebensentwurfs auf die betriebliche Situation zu erwarten war.

Die theoretisch geleitete Fallauswahl bzw. das „theoretische Sampling“ (Strauss/Corbin 1996) ist der Akquise der Befragten vorausgegangen. Die Beschäftigtendaten wurden im Rahmen intensiven Betriebsfallstudien erhoben. In der Akquise der Interviewpersonen wurde des Weiteren darauf geachtet, Beschäftigte aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen (und ggf. unterschiedlichen Qualifikationsniveaus) gleichermaßen zu berücksichtigen, sodass im verarbeitenden Gewerbe sowohl Personen aus dem gewerblichen und dem kaufmännischen Bereich befragt wurden. In Betrieben der Branche Information- und Kommunikation wurde ebenfalls darauf geachtet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus technischen und kaufmännischen Abteilungen bzw. Bereichen berücksichtigt wurden. Da im gesamten MINO-Projekt insbesondere die Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Organisationen im Mittelpunkt stand,

wurden bei der Auswahl der Untersuchungspersonen auch bewusst sowohl Beschäftigten aus innovativen und kreativen Bereichen, als auch – im Kontrast dazu – weniger kreativen Bereichen innerhalb der Betriebe ausgewählt.

Insgesamt wurden 40 Einzelinterviews mit einer Länge von ca. 2 bis 3 Stunden sowie 11 Gruppendiskussionen mit jeweils vier bis sechs Teilnehmern erhoben und ausgewertet (vgl. Abbildung 2.2). Die Untersuchungspersonen waren durchmischt nach Qualifikation, Alter und Geschlecht, um so möglichst Heterogenität und Vielfalt der soziodemografischen und individuellen Eigenschaften aufzunehmen. Genauso wurde auch angestrebt unterschiedliche Lebensphasen, Lebensstile und Lebensumstände einzubeziehen, um damit (mögliche) unterschiedliche Ansprüche, Anforderungen und Ressourcen aufzunehmen. Die diesbezüglichen Gemeinsamkeiten wurden erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Analyse herausgearbeitet (Kelle/Kluge 1999).

ABBILDUNG 2.2: UNTERSUCHUNGSGRUPPEN IN BETRIEBEN UND BRANCHEN – ZUSAMMENSETZUNG DER ERHOBENEN FÄLLE

Erhebungsgruppe	Erhebungsort: Branche	Anzahl und Form
Qualifizierte Facharbeiterinnen und Facharbeiter	VG (Maschinenbau, Automobilindustrie, Nahrung und Genuss)	Einzelinterviews: 10 Gruppendiskussionen: 5
Ingenieurinnen und Ingenieure	VG (Maschinenbau, Automobilindustrie, Nahrung und Genuss)	Einzelinterviews: 5 Gruppendiskussionen: 2
Kaufmännische Angestellte mittlere Qualifikation	VG (Maschinenbau, Automobilindustrie, Nahrung und Genuss)	Einzelinterviews: 6 Gruppendiskussion: 1
Kaufmännische Angestellte hohe Qualifikation	VG (Maschinenbau, Automobilindustrie) Information und Kommunikation (IuK)	Einzelinterviews: 6 Gruppendiskussionen: 2
Fachinformatikerinnen und Fachinformatiker	Information und Kommunikation (IuK)	Einzelinterviews: 8 Gruppendiskussion: 1
Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter	Information und Kommunikation (IuK)	Einzelinterviews: 4
Gesamt VG		34 Interviews
Gesamt IuK		17 Interviews

Die Erhebung der Einzelinterviews mit Beschäftigten erfolgte auf Grundlage der Prinzipien des Verfahrens der autobiografisch-narrativen Interviews (Schütze 1983). Ziel war es, lebensgeschichtliche Erfahrungen als Prozessstrukturen bzw. biografische Selbstsozialisation (Heinz 2000) und Selbstpräsentation genauso zu rekonstruieren, wie die antizipierte Zukunft. Das offene autobiografisch-narrative Interview wurde dabei zusätzlich durch ein leitfadengestütztes Gespräch ergänzt, um zu spezifischen thematischen Feldern wie der gegenwärtigen Arbeitstätigkeit (Arbeitsplatz, Aufgaben, Wertschätzung usw.), sowie dem Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben vergleichbare Erzählungen zu gewinnen. In der Rekonstruktion der biografischen Erzählungen wurde sich an den Verfahren der biografischen Fallrekonstruktion nach Fritz Schütze (1983) und Gabriele Rosenthal (2005) orientiert. Die Rekonstruktion des ergänzenden leitfadengestützten Interviewteils erfolgte mittels der offenen Kodierung von thematisch relevanten und falltypischen Passagen. Für die weitere Rekonstruktion waren die formulierende und reflektierende Interpretation der dokumentarischen Methode anleitend (Bohnsack 2007; Nohl 2009). Zugleich wurden hier insbesondere die Methodologie der formulierenden und reflektierenden Text- bzw. Interviewinterpretation angewandt, wobei die Typenbildung sich letztlich stark am vorgeschlagenen Verfahren von Udo Kelle und Susanne Kluge (1999) orientierte.

In der dokumentarischen Interpretation werden Vergleichs- und Gegenhorizonte aus den Erzählungen und Berichten herausgearbeitet und die Fälle mittels dieser Horizonte untereinander bzw. aufeinander bezogen. In dem Herausarbeiten der Bedeutungsschichten- und Dimensionen in den untersuchten Transkriptionen wurden sowohl der „immanente Sinngehalt“, als subjektiv gemeinter und intendierter Sinn und Motiv des Erzählenden, als auch der „Objektsinn“, also die allgemein Bedeutung der Handlungen und Textinhalte beachtet (Bohnsack 2007). Gerade diese

geschilderten Erfahrungen als „immanente Sinngehalte“ lassen sich als „Dokument einer Orientierung“ rekonstruieren (Bohnsack 2007; Nohl 2009: 8), das auf die „Herstellungsweise“, den „modus operandi“ der sozialen Praxis verweist.

Mittels des Vergleichs der Merkmalsausprägungen bezüglich der unterschiedlichen offen kodierten Kategorien und Interpretationen ergeben sich Vergleichsdimensionen, auf deren Grundlage eine Gruppierung nach Ähnlichkeiten und Unähnlichkeiten vorgenommen wurde. In einem letzten Schritt wurden die konstruierten Typen jeweils anhand ihrer Merkmalskombinationen charakterisiert (vgl. Kelle/Kluge, 1999: 77ff.). Mithilfe des Vergleichs der Merkmalskombinationen wurde zudem herausgefunden, wie sich die entsprechenden Orientierungen und Handlungsbeschreibungen, gerahmt durch die individuellen Deutungsmuster, zueinander verhalten.

Im folgenden Textabschnitt sollen nun einige wichtige Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden. Zunächst erfolgt eine Darstellung der Dimensionen einer Typologie der Lebensentwürfe, die aus den Interviews ermittelt wurde. Anschließend wird auf die betrieblichen Lebenswelten und den Zusammenhang zwischen der erfahrenen Arbeitsbedingungen und den verschiedenen Lebensentwürfen eingegangen.

3 ERGEBNISSE UND BEFUNDE

Die individuellen Wünsche, Ansprüche und Erwartungen bezüglich der Lebenssphären Erwerbsarbeit und Privatleben basieren auf individuellen Lebensentwürfen. In den Interviews fanden sich verschiedene Vorstellungen, die sich zu einer Typologie der Lebensentwürfe gruppieren ließen. Letztlich wurden sechs verschiedene Typen identifiziert, die sich systematisch in ihrer Orientierung voneinander unterscheiden:

TYP I: BEWAHRUNG

Der Typus „Bewahrung“, der insbesondere den Lebensentwurf von Facharbeitern und Facharbeiterinnen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen beschreibt, kennzeichnen Werte der Stabilität, Sicherheit und des Erhalts. In seinem Streben nach der Bewahrung seiner Lebensumstände repräsentiert er eher „strukturkonservative“ Ansichten bezüglich der Vorstellungen zu Privatleben und Erwerbsarbeit. In der Dimension der Familien- und privaten Lebensorientierung ist die traditionelle Vorstellung des Mannes als Alleinernährer dominant, der selbstständig für das finanzielle und materielle Wohlergehen der Familie sorgen möchte bzw. zu sorgen hat. Die Arbeit der Frau wird als möglicher Zuverdienst gesehen und in dieser Funktion auch geschätzt. Für Männer wie für Frauen steht der Anspruch an ein erfülltes Privat- und Familienleben über den beruflichen Ansprüchen oder auch Karriereambitionen. Der über den Lebensverlauf erlangte Lebensstandard wird primär durch eigene Arbeit erlangt. Die Bildung von finanziellen Rücklagen hat das Ziel den „Status Quo“ des Lebensstandards auch in Zukunft zu erhalten. Mögliche Risiken und Unsicherheiten durch (selbst veranlassten) Berufswechsel werden gemieden, um den Anspruch auf ein erfülltes Privat- und Familienleben nicht zu gefährden:

Man hat sich ja auch ein bisschen was aufgebaut, zum Beispiel hab ich mir ein Haus aufgebaut, das hab ich selber aufgebaut, beziehungsweise selber gebaut und ähm, da hängt natürlich auch ein bisschen was dran und wenn man jetzt sagt: "Oh ich muss mich da eventuell von trennen.", kann ich's dann auch nicht ändern im Endeffekt, aber mein Antrieb ist es eben das Ganze zu erhalten. (Interview: „Peter Anders“, Name zwecks Anonymisierung geändert)

Während die Einkommens- und Beschäftigungssicherheit betont wird, kommt Karriereambitionen, der beruflichen Kompetenzentwicklung und der Auseinandersetzung mit Arbeitsinhalten eine eher untergeordnete Rolle zu. Es wird vielmehr eine „instrumentelle Arbeitsorientierung“ verfolgt.

Von besonderer Bedeutung ist das eigenständige Erreichen und Bewahren eines gewissen Lebensstandards, der sich in einem Haus, Auto und gebildeter Rücklagen ausdrückt. Die geringe Arbeitszentrierung resp. „instrumentelle Arbeitsorientierung“ dieses Lebensentwurfs dokumentiert sich umso stärker in dem Anspruch auf eine klare Trennung zwischen Privat- und Familienleben von der Erwerbsarbeit. Kurzum, es gibt eine geringe Bereitschaft dafür, private Abstriche zu machen – aus der Sorge heraus, dass das Familienleben darunter leiden könnte.

Der Typus Bewahrung verfolgt in einer zeitlichen Dimension eine klare Langfristorientierung, die insbesondere auf Planungssicherheit für Familie und Lebensstandard rekurriert. Der Anspruch auf Stabilität drückt sich einmal in dem Verlangen nach sozialer Einbettung und „Halt“ aus, die im Familienleben gesucht wird.

Das Berufliche ist klar. Über den Beruf bekommt man auch Anerkennung für die Sachen, die man macht, aber das berufliche war bei mir persönlich, ja, auch so eine soziale Komponente na eig- hauptsächlich Geld verdienen. Hauptsächlich Geld verdienen, und dann eben auch wiederum für die Kinder, weil ich denke, dass es auch für die Kinder besser ist, wenn die Eltern berufstätig sind, weil man hat dann auch einen ganz anderen Blick, als wenn man nur zu Hause ist. Man hat andere ja, andere Blickwinkel, andere Weiten, man kann den Kindern mehr geben und [...] fürs Familienleben war das die schönste Zeit, weil ich da Teilzeitarbeit hatte. Da ging das da habe ich mal vormittags, mal nachmittags gearbeitet, mal Sonnabend, da hatte ich dafür in der Woche frei, das ging wunderbar. Da waren die Kinder schon Schuljahr zwischen sechste und elfte Klasse, so in der Zeit. Und das war schon das war schon eine schöne Zeit. (Interview „Christine Tobinski“)

Zugleich wird der Anspruch auf Langfristorientierung und Kontinuität auch im Berufsleben über die Gebundenheit an einen Arbeitgeber und Betrieb, wie auch im Privatleben durch Gebundenheit in Ehe und Familie verfolgt. Gegenentwurf ist der Berufspendler, der gar nicht richtig Zuhause oder an einem Ort ist, sondern sich immer zwischen den Stühlen befindet. Eine solche Unruhe wird von Grund auf abgelehnt und als wenig lebenswert bewertet. Daher lässt sich der Modus der Lebensgestaltung, der sich in den Erzählungen stark am „Normallebenslauf“ (Kohli 1985, Levy 1977) orientiert, auch als das Verfolgen von traditionellen Normen und Werten verstehen. In diesem Lebensentwurf wird die angestrebte Kontinuität und Stabilität durch soziale Einbettung gewährleistet. In diesem Anspruch auf Kontinuität wird sich stark an traditionellen Werten und Normen orientiert.

Meine Motivation. Also mein Vater war ununterbrochen in 43 Jahren, der war nicht einmal ernsthaft krank. Das ist schon bewundernswert. [...] Diese Konstanz [...] das habe ich von meinem Vater, glaub ich, geerbt. Also nicht irgendwie mit, mit Abwanderungsgedanken oder ich könnte noch mal wechseln. [...] ich hab hier gelernt [...] ich lass mir nichts zuschulden kommen. Denn geh ich hier in Rente. Also was will man denn mehr? Nicht, und wie gesagt, und mit der Altersversorgung, da sind sämtliche Weichen gestellt. (Interview „Horst Brandel“)

Horst Brandel wurde in den frühen 1960er Jahren als zweites Kind eines gelernten Starkstromelektrikers und einer Einzelhandelskauffrau in einer Kleinstadt geboren, wo er seine Kindheit und Jugend verbrachte und die Schule bis zum Abschluss besuchte. Sein Vater arbeitete 43 Jahre bei einem großen Energieunternehmen. Seine Mutter arbeitet ca. 25 Jahre in einem großen Warenhaus im Einzelhandel. Von seinem Vater übernahm Brandel vor allem den Wert der „Konstanz“, was sich bei ihm darin ausdrückt, dass er niemals einen „Abwanderungsgedanken“ hatte. Vielmehr ist er stets bestrebt sich in der Arbeit nichts zu Schulden kommen zu lassen.

Entgegen dem Wunsch seiner Eltern, eine Anstellung bei einem sicheren Arbeitgeber zu erreichen, schlug Brandel ein konkretes Angebot zur Ausbildung bei einer Bundesbehörde aus. Da ihn schon früh Autos faszinierten, nahm Brandel eine Ausbildung bei einem großen Automobilhersteller auf, wo er nach seiner Ausbildung sofort die Gelegenheit bekam, in der Produktion zu arbeiten. Die nutzte er gerne, da er ein gutes und sicheres Einkommen anstrebte. In diesem Betrieb arbeitet Brandel seit nunmehr 35 Jahren, in denen er viele Produktionsverlagerungen aus auswärtigen Werken in sein Werk miterlebt hat. Zu Beginn der 1990er Jahre begann er auf Anraten von Vorgesetzten und „Gönnern“ eine Ausbildung zum Industriemeister. Allerdings brach er die Meisterschule ca. ein halbes Jahr später ab, da ihn die Scheidung von seiner damaligen Frau und Mutter einer gemeinsamen Tochter aus der Bahn geworfen hatte. Brandel verfolgt generell nicht das Ziel beruflich auszustiegen, sondern verlangt vielmehr einen angemessenen Lohn und Wertschätzung für seine Arbeit. Auch ohne den Industriemeister ist es ihm gelungen an einem modernen Arbeitsplatz beschäftigt und durch Herstellerschulungen weiterqualifiziert zu werden. In dieser Arbeitsposition fühlt er sich „hoch“ bezahlt und genießt neben der interessanten Tätigkeit die Sicherheit seiner Beschäftigung, ohne zu viel Verantwortung zu tragen.

Was sein Privatleben betrifft, so heiratete Brandel ein zweites Mal. Seine Frau ist kaufmännische Angestellte in einem Klinikum. Die beiden bekommen eine Tochter, sodass Brandel nun zwei Kinder hat. Während eine Tochter als Krankenschwester arbeitet, berichtet Brandel stolz, dass die zweite nicht arbeiten müsse, weil der Schwiegersohn „sehr gutes Geld“ verdiene. Brandel selbst pflegt einen sehr sparsamen Lebensstil, führt bspw. ein Sparkonto, auf das er die jährlichen Beteiligungen anspart und sich alljährlich, wenn der Auszug kommt, darauf freut, diese mit seinem 60. Lebensjahr ausbezahlt zu bekommen. Seit die Kinder selbstständig sind und ihre eigenen Ehen und Kinder haben, widmen sich Brandel und seine Frau wieder stärker ihrem Hobby, dem Reisen mit dem Wohnmobil quer durch Deutschland und Europa. Dieser Leidenschaft widmet er jedes Jahr ca. 6 Wochen. Schon immer hatte er das Empfinden, dass sich sein Familienleben und seine Hobbies mit seiner

Erwerbsarbeit sehr gut vereinbaren lassen. Für seine persönliche Zukunft wünscht Brandel sich die Enkelkinder heranwachsen zu sehen, so lang es geht zu arbeiten, weiter mit dem Wohnmobil zu reisen und eines Tages die Rente zu genießen. Neben der Angst vor ernsthaften Erkrankungen befürchtet er insbesondere, dass seine verdiente Rente gekürzt wird, obwohl er nebenher auch privat vorgesorgt hat.

TYP II: STABILITÄT DURCH AUFSTIEG

Der zweite Idealtypus „Stabilität durch Aufstieg“ beschreibt insbesondere die biografischen Orientierungen von Ingenieuren und kaufmännischen Angestellten. Diesen kennzeichnen ein Streben nach beruflichem Aufstieg und eine deutliche Tätigkeitsorientierung bei gleichzeitiger Verfolgung von Stabilität. Im Grunde ähnelt dieser Typus dem der „Bewahrung“, unterscheidet sich jedoch insbesondere durch eine stärkere Leistungsorientierung, die sich in den zentralen Werten der Tüchtigkeit, Zuverlässigkeit und durch eigene Anstrengung bewältigten beruflichen Aufstieg charakterisiert. Trotz einer dominant traditionellen Familienvorstellungen werden gleichberechtigte Lebensmodelle angestrebt, die eine Zweiverdiener-Ehe möglich machen, wenn auch nicht bedingen. Obgleich einer Karriere- und Aufstiegsorientierung mit hoher Beruflichkeit und Bindung an Beruf und Unternehmen angestrebt werden, ist der Anspruch an ein erfülltes Privat- und Familienleben zentral. Meist basierend auf einer hohen Qualifikation (Studium) sind auch die Arbeitsinhalte der beruflichen Tätigkeit von Bedeutung.

Verfolgt wird eine teilweise eingeschränkte Unterordnung von Arbeitserfordernissen unter die privaten Ansprüche, wie z.B. dem Familienleben und den Hobbys. Darin dokumentiert sich ein Anspruch an eine „Work-Life Balance“ in Form eines moderaten Verfolgens beruflicher Ziele, bei gleichzeitiger Familienorientierung. Diese moderate Abstimmung des Privatlebens mit den Anforderungen aus dem Erwerbsleben kann als „Integration“ verstanden werden. Ziel ist der Schutz des Privatlebens und der eigenen Gesundheit. Erwartet wird Stabilität in Form von Einkommens- und Beschäftigungssicherheit. Unter dem Motiv der Stabilität wird zugleich eine Vereinbarung von beruflicher (Aufstiegs-) Entwicklung mit der starken Familienorientierung angestrebt. Abstriche im Privat- und Familienleben werden am ehesten für einen beruflichen Aufstieg in Kauf genommen. In der zeitlichen Dimension herrscht eine Langfristorientierung vor und Planungssicherheit wird positiv bewertet. Es wird sowohl ein gewisser Familien- und Lebensstandard angestrebt, als auch eine kontinuierliche Karriereentwicklung, die nur mäßig/marginal das Privatleben beeinträchtigen darf und soll.

Also hört sich wirklich ein bisschen banal an. Aber, dass ich glücklich bin, jeden Tag. [...] Also ich=ich habe das starke Ziel, das ich nicht mit 70 mich umdrehe und zurückgucke: War aber alles höchstens ne Vier, ne. Also, das nehme ich mir jeden Tag vor. Ähm man hat Zwänge - ganz klar. Mhm (3) D.h. wenn ich jeden Tag einkaufen gehen möchte, mit Kindern und so kann ich schlecht - ich sag mal, ein Cabrio fahren, weil ich ja denn schlecht die Wasserkästen und die Kinder mitbekomme. [...] Aber ansonsten glaube ich, ist das ein ganz schön schmerzvoller Weg, wenn man nach oben möchte. Und ähm der Preis ist ziemlich hoch. Da sind sich einige darüber nicht bewusst. Wenn man jetzt mal so dieses Thema mit Arbeit und mit Karriere abhakt. Das Finanzielle glaube ich, ist bis zu einem gewissen Level halt ähm hier in der Firma mmh relativ=tiv gut=gut geordnet. Dass man sagt, für die Schmerzen, die man hat, wird man dann auch bezahlt. [...] Das merkt man halt schon jeden Tag, dass man, wenn man aufsteht, dass man eben einer Arbeit nachgehen kann und wo man ein bisschen sich entfalten kann. So ein bisschen machen kann, wie man das möchte, bis zu einem gewissen Rahmen. [...] Also ich versuche mir ja immer so Beispiele aufzubauen im Leben. Und ich sage, dass ist wie so, wie so ein großer Dauerlauf, den man macht. Man muss da 65 Jahre um den Platz laufen - um den Sportplatz. [...] Ich muss auch noch mit 50 gut aussehen! [...] Und mit 60!" Ne. D.h. das hilft mir ja gar nicht, wenn ich jetzt zwischen 30 und 40 total Vollgas gebe. [...] (Interview „Klaus Roth“)

Das Bedürfnis nach Kontinuität betrifft insbesondere den Beruf. Betriebs- und Arbeitgeberwechsel werden im Vergleich zum Typ „Bewahrung“ eher in Kauf genommen, wenn sich die Möglichkeiten einer Vereinbarung von moderatem Aufstieg, mit Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit und der Gewährleistung eines erfüllten Privat- und

Familienlebens dadurch verbessern lassen. Der Modus der Lebensgestaltung des Typus „Stabilität durch Aufstieg“ orientiert sich an einem „Normallebenslauf“, der berufliche Aufstiege mit einschließt.

Jörg Dresser, Anfang der 1970er Jahre geboren, Teamleiter einer Entwicklungsabteilung, wurde in einer mittelgroßen Stadt in Süddeutschland als drittes von vier Kindern geboren. Seine Mutter, eine Ärztin, starb frühzeitig an Krebs. Sein Vater war Diplomingenieur, wie zuvor schon sein Großvater und Urgroßvater, die jeweils als Ingenieure im Maschinenbau arbeiteten. Nach seinem Abitur absolvierte Dresser seinen Wehrdienst und begann sein Maschinenbaustudium. Während seines Studiums bekamen er und seine jetzige Frau ihre einzige Tochter. Früh formulierte er den Anspruch seine „Familie alleine“ zu ernähren. Nach Abschluss seines Studiums in 9 Semestern Regelstudienzeit, bekam er in einem Betrieb eines weltweiten tätigen Konzerns, für den er als Werksstudent auch seine Diplomarbeit schrieb, eine Arbeitsstelle angeboten, die er antrat. In den folgenden Jahren wechselt er innerhalb des Konzerns mehrmals die Projekte, Arbeitsstellen und Orte. Er wird vom reinen Projektmanager, zum Assistenten des Projektleiters und dann zum Teamleiter der Entwicklungsabteilung befördert.

Seine Tochter, die gerade ihr Abitur macht, strebt ein duales Studium des Bauingenieurwesens an. Seine Frau arbeitete zeitweise als Bürokauffrau in diversen gemeinnützigen Organisationen. Inzwischen ist sie Hausfrau und kümmert sich um das eigene Haus. Seit dem Diplom-Studienabschluss ist Jörg Dressers beruflicher Werdegang vollständig durch das Unternehmen geprägt. Nach seinem Berufseinstieg arbeitete er sechs Jahre als Ingenieur und bekam zunehmend mehr Verantwortung, wobei er selber den Anspruch formulierte, beruflich aufzusteigen und eine Tätigkeit nicht bis zur Rente zu verfolgen. Er nutzte jede Gelegenheit in bessere Positionen aufzusteigen. Durch den Wechsel von Tätigkeiten innerhalb des Konzerns war er stets viel unterwegs. Seine jetzige Stelle als Teamleiter von ca. 15 Mitarbeitern bekam er durch eine interne Ausschreibung. In die Entscheidung bezüglich der Übernahme dieser Stelle bezog er seine Frau und Tochter mit ein, da der Stellenwechsel mit einem kompletten Umzug der Familie verbunden war. Nach dem Verkauf des alten Hauses und dem Kauf eines neuen, zog er mit der kompletten Familie um. Trotz zahlreicher Standort- und Positionswechsel innerhalb des Konzernverbunds war ihm das Familienleben immer wichtig und er versuchte seine Entscheidungen stets an der familiären Situation auszurichten. Materialistische Interessen verneint er, dafür betont er seinen Ehrgeiz, die Geradlinigkeit und Selbstdisziplin. Mit seinem beruflichen Aufstieg, der aktuellen Berufsposition und seinem Gehalt ist er zufrieden. Er peilt mittelfristig aber auch die Übernahme der Stelle eines Abteilungsleiters an. Seine Frau, die Familie und die Hobbys sind ihm allerdings letztlich wichtiger als der berufliche Aufstieg, sodass er auch ohne einen weiteren Aufstieg weiterhin sehr zufrieden wäre. Was im Rentenalter kommen wird, kann er nicht beurteilen. Jedoch beabsichtigt er so lange wie möglich in seinem Beruf weiter arbeiten zu können.

TYP III: SELBSTBESTIMMUNG

Der dritte Idealtyp „Selbstbestimmung“ kennzeichnet eine Form der Karriere und Aufstiegsorientierung, die eine stärkere Erwerbsorientierung, als die beiden eher traditionellen Typen aufweist. Während hier zugleich eher traditionelle Werte der Stabilität und Minimierung von Unsicherheit in der biografischen Orientierung verfolgt werden, sind zugleich aber auch andere Werte, wie das Streben nach beruflicher und privater Selbstverwirklichung (oder generell von Unabhängigkeit und Selbstbestimmung) präsent. In der Rückbeziehung des Typus auf die untersuchten Fälle und Beschäftigten wurde deutlich, dass dieses Orientierungsmuster insbesondere in den Erzählungen von Frauen auftaucht. Selbstbestimmung meint in diesem Zusammenhang primär wirtschaftliche und finanzielle Unabhängigkeit.

Bezüglich der Dimension der privaten Orientierung wird deutlich, dass gleichberechtigte Partnerschaften angestrebt werden. Eine reine Hausfrauen- und Mutterrolle ohne berufliche Erwerbstätigkeit wird abgelehnt. Dies korrespondiert auch mit der Orientierung an nicht zwingend ehelichen Partnerschafts-, Lebens- und Familienmodellen. Aufgrund einer klaren beruflichen Orientierung werden gegebenenfalls Ansprüche auf Elternschaft untergeordnet oder hinausgeschoben. Bei starken Karriereambitionen und dem Streben nach Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden dennoch auch Ansprüche hinsichtlich eines erfüllten Privatlebens mit Lebensqualität gestellt. Bezüglich der arbeitsinhalten Orientierung und Ansprüche ist festzuhalten, dass die Kompetenzentwicklung nicht zwangsläufig auf einen Arbeitgeber oder Arbeitsbereich fokussiert ist, sondern als Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten über den Arbeitsplatz und den aktuellen Arbeitgeber in das berufliche Feld hinausreicht. Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit wird dennoch auch positiv beurteilt.

Da die Arbeit einen zentralen Stellenwert im Lebensentwurf hat, wird der Arbeitsplatz durchaus als ein „zweites Zuhause“ empfunden und bewertet, was auf eine spezifische Form der Vergemeinschaftung über die Erwerbsarbeit hinweist. Bei der Arbeit werden die Aspekte des Wohlfühlens und der Entwicklungsmöglichkeiten als wichtig eingestuft. Dennoch verfolgt auch der Orientierungstypus „Selbstbestimmung“ bezüglich des Musters der alltäglichen Lebensgestaltung das Ideal der Unterordnung von Arbeitsanforderungen unter die privaten Ansprüche und dem Wun-

sch nach Freizeit. Der eher hedonistisch ausgerichtete Freizeitanspruch, bei dem die eigene Lebensqualität im Vordergrund steht, zeigt sich darin, dass Dienstleistungen zur Entlastung von Hausarbeit und Betreuungsaufgaben gerne in Anspruch genommen werden. Bei der Work-Life Balance steht die mentale und physische Erholung und die Regeneration von der Arbeit im Vordergrund.

Also ich bin jetzt nicht so der Typ, der immer sagte: "Ich muss jetzt heiraten und hier ein Häuschen und..." Das war nie so mein=mein Lebensmodell, sag ich mal so, ne. Also ich fand=fand, also jetzt gerade mit meinem letzten Lebensgefährten, auch immer wichtig: Jeder hatte so seinen Bereich, seine Wohnung und man war halt, öhm man war innig verbunden, aber es war halt immer trotzdem war man selbstständig genug, man hat genug Freiheiten gehabt. Und das ist mir immer wichtig gewesen [...] Na, ich denke, ich bin so vom Naturell, sehr freiheitsliebend, also sehr unabhängig, ne. [...] Und dann hab ich gedacht, ne, das kann's jetzt nicht gewesen sein. Ich mach son Training, dann will ich auch Führungskraft werden." (Interview: „Melanie Stüwe“)

Im Hinblick auf die persönliche Zukunft wird eine mittelfristige Orientierung verfolgt. Unter einer fortwährenden Bemühung um eine kontinuierliche Karriereentwicklung werden mitunter private Ansprüche aufgeschoben, langfristige Ziele bleiben eher unspezifisch. Die Biografien und Lebensläufe sind teilweise durch betriebliche Wechsel und auch weitergehende Brüche in der Erwerbsbiografie gekennzeichnet. Allgemein gibt es eine Offenheit für Flexibilität (Arbeitsbereiche und Arbeitgeber) und Mobilität (Wechsel von Arbeitsstandorten) und eine generell hohe Veränderungsbereitschaft. Die Betonung der Selbstbestimmung führt zu einer relativ häufigen Suche nach Alternativen. Es kommt aber auch vor, dass eine durch hohe Flexibilität und Diskontinuität geprägte Berufsbiografie durch Kontinuität im Privatleben „ausbalanciert“ wird.

Melanie Stüwe, wurde Ende der 1960er Jahre in einer mittelgroßen Stadt im Ruhrgebiet geboren, wo sie auch als Einzelkind aufwuchs und zur Schule ging. Das Elternhaus beschreibt sie als gut situiert. Ihr Vater ist Arzt, arbeitete erst in einem Krankenhaus und später niedergelassen in eigener Arztpraxis. Ihre Mutter arbeitete als Stewardess und später in der Arztpraxis ihres Mannes. In ihrer Jugend arbeitet Stüwe auch in der Praxis ihres Vaters mit und verdient dort ihr Taschengeld, immerhin bis zu 1000 DM. Selber berichtet sie, dass sie auf diese Weise früh (finanzielle) Unabhängigkeit erfuhr und mit dem Thema der Eigenständigkeit in Berührung kam. Nach ihrem Abitur entscheidet sie sich das Elternhaus zu verlassen und bewusst weit weg in einer anderen Stadt zu studieren. In diesem Erststudium sieht sie aber keine berufliche Perspektive für die Zukunft. Daher wechselt sie nach zwei Semestern zur Betriebswirtschaftslehre. Nach ihrem Abschluss und einem kurzen Aufbaustudium im Bereich Maschinenbau und einem begonnen jedoch abgebrochenen Versuch der Doktorarbeit, stieg sie direkt in das Berufsleben ein.

Seit 1995 arbeitet sie im selben Unternehmen und hier die ersten Jahre im Rechnungswesen und Controlling. Bereits nach drei Jahren wird sie mittels eines Nachwuchsprogramms für potenzielle Führungskräfte und diversen Phasen des Coachings und Evaluationen die ihr „Führungspotenzial“ bescheinigen, Teamleiterin. Ihr damaliger Vorgesetzter will sie dennoch nicht weiter fördern und so bewirbt sie sich innerhalb des Unternehmens erfolgreich auf eine Stelle als Teamleiterin in einem anderen Bereich, woraufhin sie die Abteilung wechselt. Ab 1998 arbeitet Stüwe als Teamleiterin von 11 Mitarbeitern, doch nach einiger Zeit im Bereich Accounting und Controlling stört sie der fehlende Bezug zum Produkt, weswegen sie sich innerhalb des Konzerns auf eine andere Stelle bewirbt, genommen wird und dorthin wechselt. Nach drei Jahren bekommt sie die Gelegenheit in einem Werk des Konzerns in den USA zu arbeiten. Dort bekommt sie auch ihren Sohn und kehrt unmittelbar nach der Geburt zurück nach Deutschland, um im Controlling als Teamleiterin zu arbeiten.

Nach Jahren häufigen Abteilungs-, Arbeitsplatz- und Wohnortwechsels wird Stüwe sesshafter und verfolgt nun den Anspruch den „status quo“ der Lebenssituation zu erhalten. Sie hat sich eine Wohnung gekauft und plant eine mittelfristige Zukunft mit ihrem Sohn. Auch in der Arbeit strebt sie nunmehr nur eine mäßige Veränderung ihrer Position an, die insbesondere inhaltlich geleitet ist, da sie den technischen Aspekt ihrer vorhergehenden Tätigkeit vermisst. Sie strebt aber einstweilen keine Position als Abteilungsleiterin an, da dies ihr Privatleben zu stark beeinträchtigen würde.

Melanie Stüwe verfolgt kein traditionelles Familien- oder Partnerschaftsmodell. So war ihr Kinderwunsch nicht an eine Partnerschaft gebunden und sie traf mit dem Vater ihres Sohnes die Vereinbarung, dass sie die Verantwortung für das Kind übernehmen würde, wenn die Beziehung zu Ende gehen sollte. Nach der Trennung ist sie gegenwärtig alleinerziehend, jedoch mit der Situation sehr zufrieden. Da erst mit ca. 40 Jahren ihr Kind bekommen hat, hatte sie schon wesentliche Karrierestufen absolviert und bereit es nicht, ihren Kinderwunsch so lange aufgeschoben zu haben. Zum Zeitpunkt des Interviews arbeitet Melanie Stüwe nur noch 30 Stunden pro Woche, um die Freizeit mit ihrem Sohn zu verbringen.

Ihren Beruf und Familie bzw. Kind vereinbart sie durch flexible Arbeitszeiten, diverse Betreuungsmöglichkeiten (Tagesmutter, Kindergarten) und dadurch, dass sie auf einen starken sozialen Rückhalt wie ihre Eltern zurückgreift. Da sie selber ungern ihre Freizeit für Hausarbeit und Ähnliches investiert, hat sie eine Haushälterin und genießt die Freizeit mit ihrem Sohn, der sie gut von der Arbeit ablenkt und ihr überhaupt erst eine Balance ermöglicht.

TYP IV: SELBSTENTFALTUNG

Der vierte Idealtypus der Lebensentwürfe ist der Typ der „Selbstentfaltung“. Dieses biografische Orientierungsmuster ist insbesondere durch die Ansprüche an eine moderate berufliche wie private Selbstverwirklichung bei einer starken

Tätigkeitsorientierung (ohne konkrete berufliche Bindung) und sehr pragmatischen biografischen und alltäglichen Lebensgestaltung charakterisiert. Im Privaten werden unter dem Primat einer gleichberechtigten Partnerschaft egalitäre Geschlechterrollen, Partnerschaften und Lebensmodelle bevorzugt.

Entgegen den ersten drei Typen wird hier dem Arbeitsinhalt und dem Arbeitsumfeld deutlich mehr Bedeutung als der Einkommenshöhe beigemessen. Dennoch wird ein Anspruch auf ein leistungsadäquates Einkommen erhoben, wenn auch berufliche Verwirklichung und Herausforderungen und Abwechslung in der Arbeit bedeutsamer sind als das Gehalt. Dies drückt sich auch in der individuellen Kompetenzentwicklung aus, die meist ungebunden von einem Beruf und Arbeitsbereich als „Allrounder“ oder „Generalist“ beschreibbar ist. Die Karriereambition- und Aufstiegsorientierung geht daher über den eigenen Arbeits- und Tätigkeitsbereich, wie auch den Arbeitgeber, hinaus.

Auf dem Land ähm mit einem Haus, zwei Kindern und einem Hund und ähm da, das war es sozusagen. Also das äh kam für mich nicht in Frage, sondern ich wollte schon Stadt, ich wollte mein eigenes Geld verdienen, unabhängig sein und ganz klar eben auch arbeiten und=und Karrierepfad einschlagen. (Interview „Sarah Leunert“)

In dem arbeitszentrierten biografischen Orientierungsmuster wird in dem Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung Bereitschaft gezeigt, das Privat- und Familienleben unterzuordnen, wie auch auf eine aktive Elternschaft zu verzichten oder diese aufzuschieben. Generell wird im Alltag eine lose Trennung von Arbeits- und Privatsphäre verfolgt, was als Bemühung um Integration und der Bereitschaft zur Verschmelzung und Entgrenzung der Berufs- und Privatsphäre verstanden werden kann. Das Privatleben wird als Sphäre der mentalen und physischen Erholung und Reproduktion genutzt, um z.B. Ausgleichs- und Fitnesssport zu betreiben.

In der zeitlichen Perspektive liegt der Fokus auf kurzfristigen Planungshorizonten, wobei charakteristisch ist, dass Pläne wie Entscheidungen bezüglich der beruflichen und privaten Zukunftsgestaltung sehr pragmatisch getroffen werden, immer unter der Perspektive einer Arbeitszentrierung. Um berufliche Ziele zu erreichen werden auch biografische Brüche, Diskontinuität und auch eine zeitweilige Desintegration (bspw. durch mehrfachen Wohnortwechsel) akzeptiert. Das hohe Maß und Bereitschaft zur Flexibilität und Wandelbarkeit von Berufs- und Arbeitstätigkeit, aber auch der Lebenspartner, erfordern ein permanentes Anpassen an die Gegebenheiten der beruflichen Entwicklung, die mit der persönlichen gleichgesetzt wird. Dabei werden sowohl ein „Normallebenslauf“, als auch Arbeitszeit- und Angestelltenmodelle des „9-to-5 Jobs“ abgelehnt. In der fortwährenden Anpassung der Möglichkeiten und Ansprüche zur beruflichen Verwirklichung wird der Modus der biografischen Kontinuitätsgenerierung als pragmatisch und reflexiv bezeichnet. Die Flexibilität, Unbeständigkeit und Wandelbarkeit von Erwerbsarbeit und Lebenssituation macht eine kontinuierliche Reflektion der aktuellen Situation unumgänglich, wobei der Aspekt der persönlichen Entfaltung bei den Zukunftsentscheidungen im Vordergrund steht.

Also ich werde nie, sagen wir so diesen ganz klassischen 9-to-5-Job auf ewig machen. Und ich würde hoffen, dass ich es schaffe, auch mit Familie das auch anders Hinzukriegen. [...] Es ist halt einfach unsere Zeit. Man hat ja nicht mehr diesen Beruf, den hat man einmal, und dann hat man den Rest seines Lebens. Sondern es ist für mich ein permanentes Anpassen an die Gegebenheiten. Und egal, ob das Partnerschaft, Familie, andere Dinge sind, Krankheit vielleicht mal oder [seufzt] was weiß ich, was da noch so kommen könnte. [...] Ja, ich glaube, ich werde mich nie so richtig [lachend] festlegen, sondern immer schauen, was gibts für Möglichkeiten, wo könnte ich mich noch hin entwickeln? Wo kann ich weiter? Ich glaube, das ist für mich das Wichtigste, dass ich das Gefühl hab, dass ich mich weiterentwickle und neue Sachen lerne und irgendwie weiterkomme, also persönlich auch. (Interview: „Angelika Heidemann“)

Doch auch wenn dieser Lebensentwurf dem in der Literatur diskutierten Leitbild des „Arbeitskraftunternehmers“ ähnelt (Voß/Pongratz 1998), unterscheidet er sich doch in den Aspekten der fehlenden selbstständigen Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit und der geringeren rational-kalkulativen Ausrichtung der Lebensführung. Der Lebensentwurf ist vielmehr auf das pragmatische Ausnutzen von Gelegenheiten zur Selbstentfaltung ausgerichtet.

Sarah Leunert ist Anfang der 1970er Jahre geboren. Ihr Vater, der als Musiker viel auf Reisen war, inspirierte Sarah letztlich zu ihrem Interesse am Journalismus. Ihre Mutter als „klassische Hausfrau“, sorgte sich um die Familie oder reiste mit. Sarah ist ein Nachzüglerkind mit einer 16 Jahre älteren Schwester. Abgesehen von den vielen Reisen des Vaters beschreibt sie ihre Kindheit und Jugend als normal und geborgen. Nach ihrem Realschulabschluss machte Sarah ihr Abitur am Gymnasium. Sie bezeichnet sich als wenig ambitionierte Schülerin. Nach dem Abitur sieht sie sich im Bereich Journalismus um.

Nach diversen Praktika im Fernsehen und Radio, sowie dem Abwägen verschiedener Studienfächer entscheidet sie sich für ein Studium der Fächer Geschichte und Politik und zieht mit ihrem Freund in einer Großstadt in eine Studenten-WG. Insgesamt studiert sie ca. 14 Semester und arbeitet nebenbei in diversen Studentenjobs. Während ihrer Studienzeit sterben beide Eltern, was ihr vor Augen führt, dass sie ihr Leben nunmehr „alleine auf die Reihe kriegen muss“. Nach dem Studieneende beginnt sie sich auf Arbeitsstellen im Rundfunkbereich zu bewerben. Obwohl sie aus finanziellen Gründen ein Angebot eines Volontariats bei einem öffentlich-rechtlichen Sender ablehnt, fängt sie wenig später als Volontärin in der Online-Redaktion einer privaten Internetagentur an, da andere Bewerbungen bei verschiedenen PR-Agenturen erfolglos blieben.

In der Internetagentur, in der sie nach dem Volontariat eine Stelle angeboten bekommt, ist sie neben der Tätigkeit in der Online-Redaktion auch für Testkonzeptionen zuständig. Durch eine schrittweise Ausweitung des Arbeitsbereichs lernt sie zunehmend andere Arbeits- und Aufgabengebiete kennen. Als sie das Angebot bekommt, eine Stelle als Projektmanagerin zu beginnen, nimmt sie nach kurzer Abwägung an.

Im Jahr 2001 platzt die Blase der New Economy und Sarah Leunert verliert ihre Arbeit. Kurzzeitig ist sie schockiert und weiß nicht, was sie machen soll. Gleichzeitig trennt sie sich von ihrem damaligen Freund und geht eine neue Beziehung mit einem ehemaligen Arbeitskollegen ein, mit dem sie auch zusammenzieht. Nach einer stressigen Bewerbungszeit gelingt es ihr, einen Job in einer Werbeagentur zu bekommen, den sie nach ungefähr drei Jahren kündigt. Nach wenigen Monaten der Arbeitssuche wird sie über eine Zeitarbeitsfirma an einen großen internationalen Onlinedienstleister vermittelt und beginnt einen „gut bezahlten“ Job als persönliche Assistentin im Projektmanagement. In ihrem neuen Job wird sie aktiv gefördert und erhält eine Festanstellung. Infolge einer wirtschaftlichen Fusion des Unternehmens kommt Sarah Leunert in eine neue Abteilung bei einem großen Telekommunikationsunternehmen, wo sie sich aber infolge der starren Strukturen und einem wenig inspirierenden Aufgabengebiet nicht mehr wohl fühlt und sich erneut nach einem neuen Job umschaute.

Nach kurzer Suche erhält sie von einem Headhunter ein Angebot für eine Stelle als Leiterin des Projektmanagements im Bereich Computerspiele, die sie annimmt. Dabei handelt es sich um ein „Start-up“, innerhalb eines internationalen Medienkonzerns. Nach zweieinhalb Jahren wird das Unternehmen verkauft und in ein anderes Unternehmenskonglomerat überführt. Sarah Leunert erhält einen Aufhebungsvertrag, der eine sechsmonatige Gehaltsfortzahlung vorsieht. Nach einer ca. fünfmonatigen Pause beginnt sie sich wieder auf Stellen im Projektmanagement zu bewerben und bekommt eine Stelle in einem großen Browsergames-Unternehmen, in dem sie noch heute arbeitet. Dort ist sie als Projektleiterin für die Weiterentwicklung eines der „Top“ Produkte des Unternehmens zuständig.

In Hinblick auf ihre berufliche Zukunft zeigt sie sich zufrieden und zuversichtlich. Sie ist gegenwärtig Senior-Projekt-Manager und möchte diese Arbeit auch weiterhin ausüben. Einen Unternehmenswechsel kann sie sich aber auch sehr gut vorstellen, allein um etwas Abwechslung zu haben. Einen weiteren beruflichen Aufstieg strebt sie an. Privat lebt sie verheiratet mit ihrem Ehemann zusammen und akzeptiert, dass es mit Anfang 40 für die Verwirklichung eines eher latenten Kinderwunsches zu spät ist.

TYP V: PIONIER

Der Idealtyp des „Pionier“ beschreibt ein hochgradig arbeitszentriertes biografisches Orientierungsmuster, dass in einem passionierten bis exzessiven Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung seine Form findet. Im Privaten werden traditionelle Geschlechterrollen und Arbeitsteilung abgelehnt und egalitäre Partnerschaften und Lebensmodelle bevorzugt. Während sich zugleich um eine Vereinbarung von Karriereambitionen, gleichberechtigter Partnerschaft (insbesondere bezogen auf die Möglichkeiten der beruflichen Selbstverwirklichung) und der Möglichkeit auf aktive Elternschaft bemüht wird, scheinen der Anspruch auf ein erfülltes Privatleben und Unabhängigkeit nicht minder wichtig. Die starke Arbeitszentrierung führt dazu, dass die Erwerbsarbeit und die berufliche Selbstverwirklichung der zentrale Lebensinhalt sind. Aufgrund hoher arbeitsinhaltlicher Ansprüche, der Einforderung von Autonomie und Eigenverantwortlichkeit kommen nur „aufregende“, kreative und innovative Arbeitstätigkeiten in Frage. Die Motivation „Neues zu schaffen“ ist ein zentraler Antrieb.

Aber, äh, es ist schwer, es ist ne Sucht, es ist ein Zustand [...] Warum, warum man das macht. Und Spaß auch, weils mir Spaß macht, ist ganz wichtig. (.) Ich bin nicht getrieben durch Geld, nicht getrieben durch Karriere- Also, die Karriere, die Funktion oder Titel war mir ziemlich egal. Äh, es ist einfach ein innerliches Thema. Das mich Themen interessieren und begeistern. [...] Ich hab das Haus hier auch gemietet.

Ich hab kein Eigentum. Also, ich lebe auch in vollen Zügen. [...] Ich mach ne vernünftige Sparquote, aber ohne diese Dinge wo ich weiß, ich muß eh.: Arbeiten bis ich Tod bin. [...] Für mich ist Arbeit kein Lebensabschnitt. Für mich ist Arbeit einfach ein Teil des Lebens (Interview: „Theodor Sturm“)

Das Pionierhafte, das sich im Narrativ der „Aufbauarbeit“ Bahn bricht, wirkt sich auch auf die Gestaltung der eigenen Biografie und des eigenen Lebens aus. Leitbilder und Lebenspläne werden generell abgelehnt. Dies lässt sich biografisch als ein Driften zwischen Gelegenheiten und Möglichkeiten beschreiben. In dem Streben nach beruflicher Selbstverwirklichung ist eine generelle Kompetenzentwicklung ebenso wichtig, wie die Chance immer wieder neue Herausforderungen zu bestehen. Im Vordergrund steht das Ziel, besonders innovative und kreative Arbeitstätigkeiten ausüben zu können.

Das Selbstbild ist geprägt durch den Wunsch „unangepasst“ zu sein. Rollenbilder werden abgelehnt, am ehesten wird ein „abenteuerliches Leben“ für gut befunden. Der arbeitszentrierte Lebensstil findet einen weiteren Ausdruck in der Verschmelzung von Arbeits- und Privatsphäre. Ohne einen Anspruch auf eine aktive Trennung zwischen beiden Lebensbereichen zu erheben, dokumentiert sich die uneingeschränkte Bereitschaft zur Entgrenzung und Amalgamation von Arbeit und Leben. In der bewussten Entscheidung für einen arbeitszentrierten Lebensstil wird die Dominanz der Arbeit nicht als negativ, sondern vielmehr als Erfüllung erfahren.

Hab mich beworben, [...] bei 'ner Consultingfirma [...] Ich wollt halt immer Unternehmensberater werden. [...] Und nach 'ner Woche hab ich wieder gekündigt gehabt. Weil es einfach ein Scheiß- halt Arschlöcher waren. [...] Das war ne spannende Woche. Also echt wo ich so: "Jungs, ich geh wieder. Tschüßi, ich geh in die Schweiz" Und lass 100.000 Mark liegen. Das war-, das bin ich. Ich werd nicht durch Geld getrieben. Also Geld ist gut, aber Geld motiviert mich nicht. [...] Wenn ich ein Thema habe, geb ich halt Gas und [...] Also, ich würde nie::mals mich für'n Job quälen lassen. Ich Quäl mich selber-. (Interview: „Theodor Sturm“)

In zeitlicher Hinsicht ist der Typus „Pionier“ kurzfristig orientiert. Eine langfristige Lebensplanung wird streng abgelehnt und als nicht zweckmäßig beurteilt. „Dinge auf einen zukommen zu lassen“ gilt vielmehr als Maxime des Lebens. Eine gewisse biografische Kontinuität ergibt sich aus der stets verfolgten Arbeits- und Tätigkeitsorientierung, die unabhängig von konkreten Berufs- und Arbeitsfeldern oder Arbeitgebern verfolgt wird. Dies entspricht dem Streben nach immer neuen Aufgaben, Themen und Herausforderungen als Entdeckung von neuen Möglichkeiten und gerade nicht der Realisierung von Plänen oder der Erfüllung von Leitbildern. Die konsequente Ablehnung von Lebensplänen entspricht der Einstellung die Dinge „fließen“ zu lassen und Möglichkeiten wahrzunehmen und zu nutzen, sofern sie dem eigenen Anspruch entsprechen.

Ich hab, hab keinen Lebensplan gehabt. Nie! [...] Ich hab im jetzt gelebt und hab und hab auch mal Pläne auf mich zukommen lassen. Ich hab nie geplant so will ich's- So wie heute die ganzen Studenten spinnen. [...] Sag ich: Forget it! Hab ich nicht! Kein Lebensplan, einfach fließen lassen- Null! [...] Das das Ganze [...] von meiner Biografie [...] wenn ich meinen goldenen Faden sehe. Ist der goldene Faden [...] diese Aufbauarbeit und eben aus 'ner Idee 'n Produkt und und und 'n Dings zu- Die Umsetzung zu bauen, daß ist eigentlich so meine. [...] Für mich gehts nicht, wie ich irgendwelche Ansprüche am Leben hab. Ich ess halt gern, will halt schön wohnen [...] da will ich keine Rückschritt, keine, äh, Rückschritte, Rückschritte machen. (Interview: „Theodor Sturm“)

Theodor Sturm wurde Ende der 1960er Jahre geboren. Er verbringt seine Kindheit und Jugend in einer ländlichen Gegend. Sein Vater, ein KFZ-Mechaniker stirbt früh. Theodor Sturm lebt fortan mit der Mutter und seinen vier älteren Geschwistern zusammen. Die Mutter betreibt nach dem Tod ihres Mannes eine Tankstelle. Seine Kindheit erlebt und beschreibt Sturm als sehr glücklich, wenn auch nicht unbedingt leicht. Zur Schule ging er gerne, auch wenn er stärker „inhaltlich orientiert“ nur mittelmäßige Leistungen nach Hause brachte.

Bereits in seiner Schulzeit engagiert er sich als Schülersprecher und entwickelt ein ökologisches Bewusstsein und den Drang bzw. die Haltung etwas zur Veränderung der Gesellschaft beitragen zu wollen. Nach dem Abitur macht er seinen 20-monatigen Zivildienst im Grünflächenamt der Stadt und lebt sein politisches Engagement aus. Nach einem kurzen abgebrochenen BWL-Studium wechselt Sturm zum Maschinenbau. Insgesamt erlebt er eine glückliche Studienzeit und engagiert sich in der Umweltbewegung. Thematisch konzentriert sich Sturm zunehmend auf den Bereich des Umweltmanagements, wobei er zum Thema

Verkehrslogistik arbeitet und hierüber letztlich auch seine Diplomarbeit schreibt.

Nach seinem Abschluss wird ihm eine Promotionsstelle angeboten, die er ablehnt. Bevor er einen Beruf aufnimmt, geht er auf eine halbjährige Reise durch Neuseeland und Indonesien. Von seiner Reise zurückgekehrt, versucht er aufwendig seinen (damaligen) Traumjob als Unternehmensberater zu erreichen, da er es liebt „unternehmerisch zu agieren“. Mit etwas Mühe bekommt er eine Stelle als Unternehmensberater in einer Consultingfirma. Aus persönlichen Gründen und insbesondere, weil er mit einem der Vorgesetzten nicht zurechtkommt, kündigt er nach einer Woche.

Aufgrund eines Zeitungsartikels bewirbt Sturm sich eigeninitiativ bei einem Mobilitätsprojekt in der Schweiz, wo er – in der Anfangsphase zunächst als Praktikant, dann als Angestellter – im Marketing und an der Entwicklung von Parkraumkonzepten mitarbeitet. Nach einer Unternehmensübernahme ist er gezwungen den Standort zu wechseln, verlässt aber nach zwei Jahren das Unternehmen, da der „Start-up Charakter“ verloren ging und sich das Projekt veränderte. Er geht in eine andere Großstadt und arbeitet in den kommenden Jahren in drei verschiedenen Start-up-Unternehmen, getrieben davon, Neues zu entwickeln und aufzubauen. Das erste Unternehmen, eine Neugründung im Bereich Social Media beantragt nach zwei Jahren Insolvenz. Die zweite Firma, wo er als Controller arbeitet, leidet unter der Wirtschaftskrise. Sturm wird aus der Unternehmensführung gedrängt, zunächst auf Kurzarbeit gestellt und schließlich nach einem Urlaub entlassen. Der berufliche Bruch beschleunigt zugleich die sich anbahnende private Trennung von seiner Lebenspartnerin, mit der er zusammen ein Kind hat, was ihn in eine Lebenskrise stürzt. Anfang 2010 beginnt Sturm eine Therapie, da ihn die Umstände persönlich hart treffen und er sich mit den Ursachen auseinandersetzt. Letztlich identifiziert er sich selbst als Verantwortlichen dieser Krise.

Der Arbeitsverlust verschärft seine finanzielle Situation, was ihn dazu veranlasst, zeitnah nach einer neuen Arbeit zu suchen und währenddessen zwischenzeitlich Webprojekte zu beraten. Über sein internationales Netzwerk findet er schließlich einen neuen Job bei einem großen Automobilhersteller. Hier baut er eine neue Abteilung auf, und bringt seine Erfahrungen aus dem IT-Bereich in die Automobilbranche mit ein.

Trotz der vielen beruflichen Wechsel, die mitunter selbst gewählt, zum Teil auch erzwungen waren, führte Sturm eine 20-jährige Partnerschaft, in der ihm wichtig war, eine ehrgeizige Partnerin zu haben, mit der er intellektuell auf Augenhöhe war. Diese private Kontinuität basierte auf einer gegenseitigen Unterstützung der Lebenspartner, die sich viele Freiheiten ließen, z.B. nicht zusammenwohnten und erst spät ein gemeinsames Kind bekamen. Im Nachhinein bereut Sturm den aufgeschobenen Kinderwunsch und hätte heute gerne mehr Kinder.

In seiner Lebensführung beschreibt sich Theodor Sturm als Vollzeit arbeitend und Teilzeit alleinerziehend, wobei er für sich keine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben anstrebt. Begeistert von seiner Arbeit und den Themen, arbeitet er gerne am Abend, an den Wochenenden und beschreibt den Spaß an der Arbeit regelrecht als Suchtfaktor. Neben seiner Arbeit ist er bemüht, viel Zeit für seinen Sohn aufzubringen.

TYP VI: HAUPTSACHE ARBEIT

Im sechsten Typus in der Typologie der Lebensentwürfe ist die Selbstbehauptung das dominante Leitmotiv. Trotz des Umstandes, dass alle Befragten in der Analyse unbefristete Vollzeitstellen inne hatten, äußerten einige Befragte eine große Unsicherheit bezüglich der Arbeitsmarktentwicklung, der Unternehmenssituation oder der eigenen beruflichen Lage. Dieses subjektive Unsicherheitsempfinden wirkte sich auf die Zukunftserwartungen und die Ansprüche an den Arbeitsplatz und das eigene Leben aus. Das Ziel eines erfüllten Familien- und Privatlebens wird zwar formuliert, doch tritt es hinter den reduzierten Anspruch zurück, überhaupt einen gewissen Lebensstandard aufbauen und bewahren zu können. Beim Typus „Hauptsache Arbeit“ ist die Angst vor sozialem Abstieg besonders groß, sodass die Erwartungen an Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte oder berufliche Aufstiegsmöglichkeiten gering sind. Bezüglich der beruflichen Orientierung steht Einkommens- und Beschäftigungssicherheit im Vordergrund und nicht das konkrete Berufsfeld oder eine bestimmte Art der Tätigkeit. Traditionelle Arbeitswerte, wie Beständigkeit, Pflichterfüllung und Zuverlässigkeit werden als wichtig erachtet. Im Bezug auf das Muster der alltäglichen Lebensgestaltung werden ebenfalls nur begrenzt Ansprüche geltend gemacht und eine grundsätzliche Bereitschaft der Unterordnung des Privatlebens an die Anforderungen der Arbeit signalisiert. In dieser Offenheit für Entgrenzungserscheinungen unter dem Motiv der eigenen Beschäftigungssicherung werden Einbußen des Privatlebens akzeptiert bzw. eine Work-Life-Balance nicht eingefordert. In der zeitlichen Dimension und den biografischen Perspektiven und Zukunftsorientierungen erscheint eine Langfristperspektive nicht möglich zu sein, wenngleich sie erwünscht ist. Unkonkret wird der Plan und Wunsch geäußert, finanzielle Sicherheit mittels eines stabilen Einkommens zu erlangen. Charakteristisch für die Biografien ist es, dass zeitweilige Phasen von Diskontinuität das Bedürfnis nach Kontinuität und Stabilität und den

Wunsch nach Planungssicherheit verstärken. Zugleich erscheint das Ideal eines ‚Normallebenslaufs‘ als fast unerreichbares Ziel, da die sichernden Mittel und Planungsperspektiven kaum antizipiert werden, obwohl dieser Entwurf als Referenz verteidigt und angestrebt wird.

Ich hab' nie 'ne genaue Vorstellung gehabt davon, was ich genau hätte machen wollen. Ich hab' viele Dinge auf mich zukommen lassen. Ist vielleicht nicht immer richtig gewesen, also ich kann jetzt nicht sagen, dass es der Job ist, der mich über Jahre hinweg glücklich machen wird, das kann nicht sagen. Ich denke, ich würde mich in 'nem anderen Bereich wohler fühlen. Die Schwierigkeit ist, dass ich nicht genau weiß, in welchem, dass ich nicht mal weiß, nach welcher konkreten Berufsbezeichnung ich suchen könnte, sondern auch, dass ich jetzt mir nicht vorstellen kann, was konkret mir so liegen würde, dass ich das unbedingt machen möchte. Das ist eigentlich die Schwierigkeit.[...] Also es ist, was ich hier mache, ist ein Kompromiss. Es ist Sicherheit, es bringt die Miete, es ist notwendig, es ist einfach wirklich notwendig. [...] Und ich denke, dass ich mich hier nicht viel weiterentwickeln kann, was auch einer der Gründe ist, dass ich mir sage, ich möcht's nicht ewig machen. Also das ist eigentlich ziemlich sicher, ich möchte nicht für immer und ewig, nicht bis zur Rente hier sein. Das weiß ich ziemlich sicher. [...] Ich glaube unsere Generation generell hat so das Problem, dass ganz wenige Leute sich selbständig machen wollen, dass sie sagen, da bin ich nicht diszipliniert genug, das kann ich mir nicht vorstellen, die ganze Zeit nur zu ackern und Angst zu haben, dass es irgendwie nicht klappt. Ich glaube viele sind so eher Sicherheitsfanatiker, dass die doch lieber ein Angestelltenverhältnis haben wollen. (Interview: "Maria Karl")

Maria Karl, Anfang der 1980er Jahre geboren, wurde in einer sächsischen Kleinstadt geboren, wo sie auch aufwuchs und die Schule besuchte. Nach dem Abitur studierte sie Kulturwissenschaften, Kommunikations- und Medienwissenschaften. Ihr Vater, ein Vertriebsleiter eines Schuhbetriebs machte sich als Außenhandelskaufmann selbstständig und prägte das Interesse seiner Tochter für Kultur, Geschichte, Musik und Malerei. Ihre Mutter, eine gelernte Stenotypistin arbeitete als Sachbearbeiterin in einem mittelständischen Betrieb. Ihre Studienfachwahl trifft sie aufgrund ihres persönlichen Interesses, ohne jedoch einen konkreten Berufswunsch zu verfolgen. Im Studium kam ihr das Feld der Kulturwissenschaft als großes, vielfältiges und undefinierbares Feld vor, was es ihr erschwerte eine Orientierung für einen Beruf zu finden. Neben ihrem Studium arbeitete Maria kontinuierlich in kundenberatenden Tätigkeiten. Nach dem Studienabschluss überlegte sie, dass aus ihrer Erfahrung heraus im „kulturellen Bereich“ lediglich schlecht bezahlte Praktikumsstellen zu finden seien, weshalb sie sich stattdessen in einem mittelständischen Metallbetrieb bewarb. Die Stelle schien ihr interessant zu sein, da gute Französisch-Kenntnisse für den Export-Bereich gesucht wurden. Zudem verfestigte sich für sie nach Monaten der Jobsuche die Erkenntnis, dass ihr eine finanzielle Absicherung und faire Bezahlung wichtiger sind, als eine Stelle, mit der sie sich inhaltlich identifizieren könnte.

Heute betreut Karl nur selten französischsprachige Kunden, da sie im Vertrieb für Deutschland eingesetzt ist. In ihrer Arbeit vermisst sie die intellektuellen Herausforderungen, begrüßt aber die soziale Komponente des Betriebs- und Arbeitsklimas ihrer Abteilung und die regelmäßige und sichere Bezahlung. Auch wenn sie – ähnlich wie in ihrem Studium – keinen Entwurf davon hat, wo, wie und was sie arbeiten möchte, glaubt sie, dass sie die Arbeit auf Dauer nicht glücklich macht. Dennoch ist sie nicht aktiv auf der Suche nach einer alternativen Arbeit, was aus ihrer Sicht auch nicht notwendig ist, da sie mit ihrem Einkommen und der Sicherheit an sich zufrieden ist. Trotz ihres grundsätzlichen Familienwunsch hat sie weder Kinder noch einen Partner, was sie auch auf einen Mangel an sozialem Leben zurückführt, weil sie nach der Arbeit einfach zu müde ist.

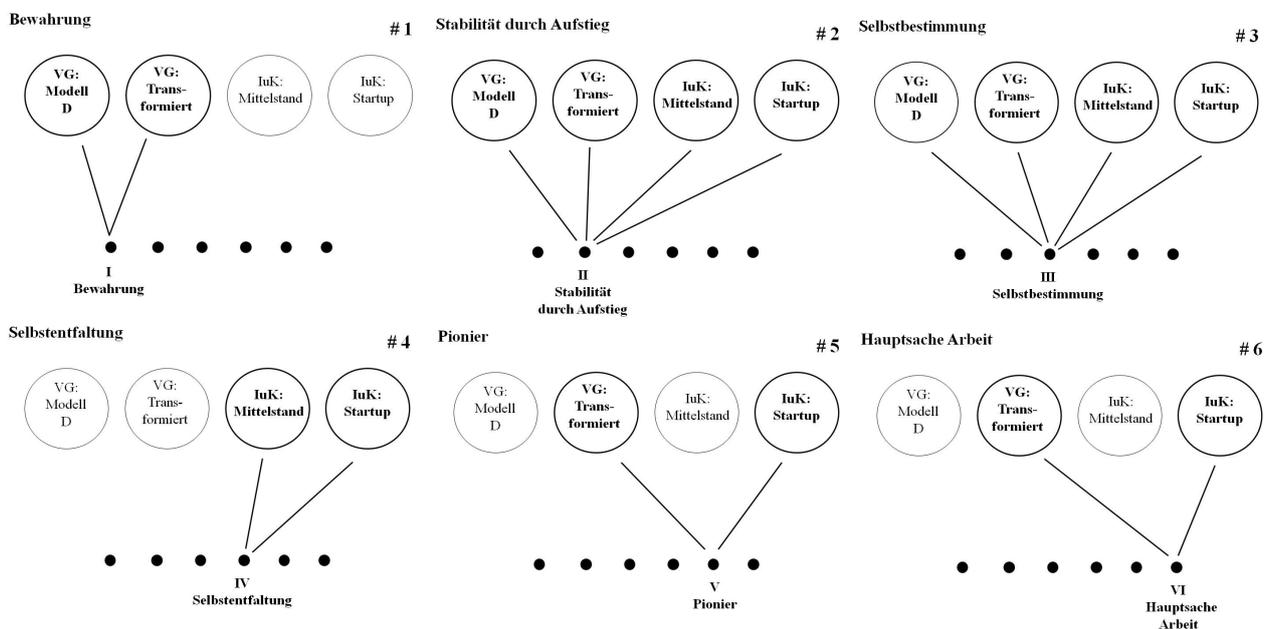
Ohne konkrete Zukunftsängste hat sie ein starkes Sicherheitsbedürfnis. Ihre Passivität gegenüber der Gestaltung des eigenen Lebens geht einher mit dem Gefühl den Lebensumständen regelrecht ausgeliefert und mit minimalen Gestaltungsmöglichkeiten ausgestattet zu sein.

Im Hinblick auf die Frage, wie die Lebensentwürfe der Beschäftigten mit den unterschiedlichen Organisationsmodellen und betrieblichen Arbeitsbedingungen in Zusammenhang stehen, wurde im Projekt zunächst ermittelt, welche Lebensentwürfe in welchen organisatorischen Kontexten genannt wurden. Die in den Einzelinterviews befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ließen sich jeweils einem Lebensentwurfs-Typ zugordnen. Zur Unterscheidung der organisatorischen Kontexte wurde, unter Bezugnahme auf Ergebnisse der MINO-Befragung, neben der Branchendifferenz (Verarbeitendes Gewerbe, Information und Kommunikation) eine weitere Aufschlüsselung vorgenommen. Die Betriebe des verarbeitenden Gewerbes wurden differenziert in eine Gruppe von Betrieben, deren Organisa-

tionsmodell dem traditionellen deutschen Modell¹ nahe kommt (VG Modell D) und eine Gruppe von Betrieben, deren Betriebsorganisation sich durch Transformationen in Form von Flexibilisierungsmaßnahmen, eine Aufspaltung in Kern- und Randbelegschaften, wertorientierte Managementpraktiken und Outsourcing-Maßnahmen von diesem Modell entfernt hat (VG Transformiert). Die Betriebe der Branche ‚Information und Kommunikation‘ wurden ebenfalls aufgrund ihrer organisatorischen Unterschiede zu zwei Gruppen zugeordnet, wobei Betriebe mit ‚Start-up-Charakter‘ (IuK Startup) von seit längerem etablierten mittelständischen Betrieben (IuK Mittelstand) zu unterscheiden waren.

Eine hohe Übereinstimmung zwischen der organisatorischen Gruppierung und den Lebensentwürfen der Beschäftigten würde tendenziell dafür sprechen, dass sich ein Matching zwischen den Arbeitsbedingungen bzw. betrieblichen Anforderungen und den Bedürfnissen und Erwartungen der Beschäftigten eingestellt hat. Abbildung 3.1 zeigt den Zusammenhang zwischen Lebensentwurf (Typ I bis VI) und der Branche und den Organisationsformen (VG Modell D, VG Transformiert, IuK Mittelstand, IuK Startup) mittels einer grafischen Darstellung. Es wurden alle Einzelinterviews einbezogen und abgeglichen, welche Kombinationen zwischen Lebensentwurf und Branche/Organisationsform auftraten (mit Linie vermerkt) und welche nicht (keine Verbindungslinie).

ABBILDUNG 3.1: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN LEBENSENTWURF UND BRANCHE



QUELLE: EIGENE ERHEBUNG MINO-INTERVIEWS

Eine vollkommene Übereinstimmung zwischen der organisatorischen Gruppierung und den Lebensentwürfen der Beschäftigten hat sich in der Analyse nicht gezeigt. Entgegen der weitestgehenden Annahme, dass einzelne Lebensentwürfe alleinigen bestimmten Betrieben und Organisationsformen oder erweiternd den untersuchten Branchen zuzuordnen sind, zeigt sich ein ganz anderes Bild. Während die Lebensentwürfe „Bewahrung“ (Typ I) und „Selbstentfaltung“ (Typ VI) zwar einzelnen Branchen zuordenbar erscheinen, finden sich die Lebensentwürfe „Stabilität durch Aufstieg“ (Typ II) und „Selbstbestimmung“ (Typ III) in allen Fallstudienbetrieben beider Branchen. Ein drittes auffälliges Muster ist, dass sich sowohl der Entwurf „Pionier“ (Typ V) als auch der Entwurf „Hauptsache Arbeit“ (Typ VI) in beiden

¹ In der Diskussion um das „deutsche Modell“ wurden zumeist Betriebe als prototypisch beschrieben, die in hohem Maße Facharbeiter einsetzen, Flexibilität durch eine hohe Prozesskontrolle organisationsintern sicherstellen (kein „hire“ und „fire“), eine Stärke im Bereich der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten haben (inkrementelle Innovationen), diversifizierte Qualitätsproduktion betreiben, betrieblich mitbestimmt sind und eine langfristig orientierte Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten betreiben (vgl. z.B. Sorge/Streeck 1988, Streeck 1991, Hall/Soskice 2001, Kirchner et al. 2013).

Branchen, aber nur in den Organisationsformen „VG Transformiert“ und „IuK Startup“ finden ließ. Auch wenn sich traditionellere Lebensentwürfe – jene, die sich an einem „Normallebenslauf“ orientieren – zwar eher in den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes finden und andere eher in der Branche ‚Information und Kommunikation‘, so kommen alternative Lebensentwürfe dennoch partiell auch im verarbeitenden Gewerbe und traditionelle in der IuK-Branche vor. Gerade die aufstiegsorientierten Lebensentwürfe („Stabilität durch Aufstieg“ #2, „Selbstbestimmung“ #3) finden sich in allen Branchen und Organisationsformen. Die Analyse hat gezeigt, dass es einerseits keine vollkommene Übereinstimmung zwischen den Lebensentwürfen der Beschäftigten und den betrieblichen Organisationsformen gibt, diese aber auch nicht völlig zufällig verteilt sind.

Zur Beurteilung des Matchings zwischen den Arbeitsbedingungen und den verschiedenen Lebensentwürfen ist neben der reinen Verteilung insbesondere auch die Wahrnehmung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. In Hinblick auf die Frage nach den Zusammenhängen zwischen den individuellen Ansprüchen an Erwerbsarbeit und den konkreten betrieblichen Bedingungen sowie Anforderungen der Arbeitsorganisation wurde in der Untersuchung daher danach gefragt, wie die unterschiedlichen Formen der Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten beurteilt wurden. Um dies zu ermitteln wurden Gruppengespräche mit Beschäftigten in Betrieben beider Branchen geführt. Hierbei wurde angenommen, dass das Matching zwischen den Erwartungen von Beschäftigten und Unternehmen eine wesentliche Quelle von Arbeitsproduktivität, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit in der alltäglichen betrieblichen Arbeitskraftnutzung bildet.

Aus den Erzählungen und Berichten der Beschäftigten über ihren Arbeitsalltag, die Arbeitsbedingungen, die alltäglichen Herausforderungen und Konfliktfelder wurden entsprechend der oben genannten Untergruppen (VG Modell D, VG Transformiert, IuK Startup, IuK Mittelstand) Merkmale aus den umfangreichen Erzählungen der Einzelinterviews und Gruppendiskussionen herausgearbeitet und thematisch geordnet. Diese Beschreibungen des Erlebens der betrieblichen Bedingungen lassen sich als Kurzdarstellungen der unterschiedlichen betrieblichen Lebenswelten und Lebenssphäre der Erwerbsarbeit verstehen und lesen. Sie dokumentieren die alltäglich individuell erfahrenen und kollektiv geteilten Bedingungen der Arbeitsorganisation und zeigen, mit welchen Deutungen und Bewertungen sie von den Beschäftigten erlebt werden.

In den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes, berichteten die Befragten von einer zunehmenden Standardisierung, Automation und Arbeitsverdichtung, bei gleichzeitiger Beschleunigung. Die damit einhergehenden Belastungen wurden in den Betrieben, die sich der „VG Modell D“-Gruppe zuordnen ließen, von den Beschäftigten meist mehr akzeptiert, als in den Betrieben der „VG Transformiert“-Gruppe. Als Vorteile des eigenen Arbeitsplatzes in Betrieben der „VG Modell D“-Gruppe wurden häufig die hohe Beschäftigungssicherheit, die positive Arbeits- und Betriebsatmosphäre unter Kolleginnen und Kollegen, die Möglichkeiten zur Realisierung individueller vorteilhafter (Arbeitszeit-)Flexibilisierungen und die wahrgenommene gegebene Vereinbarkeit von Familie und Beruf hervorgehoben. Die betrieblichen Kontexte in der Gruppe der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes „Modell D“ scheinen daher, folgt man den Bewertungen der Beschäftigten, insbesondere für familienorientierte, eher traditionelle Lebensentwürfe und Lebensmodelle passend zu sein.

Standardisierung, Automation und Arbeitsverdichtung werden auch von den Beschäftigten in den Betrieben der „VG Transformiert“-Gruppe berichtet. Diese Entwicklungen werden jedoch, insgesamt gesehen, negativer bewertet als in den übrigen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes. Die Beschleunigung in der Produktion, die Zunahme von Dokumentationsleistungen und die gewachsenen administrativen Herausforderungen werden eher als Belastung wahrgenommen, weil kennzahlenorientierte Managementkonzepte teils so empfunden werden, dass die Wertschätzung für erbrachte Arbeitsleistungen zurückgegangen ist. Betriebliche Reorganisationen (wie z.B. Outsourcing, Wettbewerb mit anderen betrieblichen Standorten), die auf der Ebene der Gesamtorganisation ökonomisch vorteilhaft sein können, wirken auf der lokalen betrieblichen Ebene als Störfaktoren, die die Betriebsatmosphäre verschlechtern. Ähnlich verhält es sich mit betrieblichen Flexibilisierungsmaßnahmen, wie dem Einsatz von Leiharbeiterinnen und -arbeitern oder der Initiierung eines verstärkten Wettbewerbs zwischen Kern- und Randbelegschaften. Die unerfüllten Ansprüche an die Arbeitsbedingungen, werden teils durch eine dennoch gegebene Identifikation mit dem Unternehmen, durch eine erhoffte Beschäftigungsstabilität und die Zufriedenheit mit dem Lohnniveau kompensiert, dennoch überwiegen bei den Beschäftigten die kritischen Einschätzungen bezüglich der Arbeitsbedingungen. Positiv scheinen, zumindest bei

den Großunternehmen der „VG Transformiert“-Gruppe, die Aufstiegs- und Karriereöglichkeiten eingeschätzt zu werden, sodass der Lebensentwurf „Stabilität durch Aufstieg“ die höchste Passung zu dieser betrieblichen Organisationsform aufweist.

In den Fallstudienbetrieben der Branche Information und Kommunikation (IuK), in denen die Projektarbeit dominiert, berichten die Beschäftigten zumeist positiv über die hochgradig selbst organisierte und eigenverantwortliche Projektarbeit. Die Arbeitszusammenhänge erfordern es von den Einzelnen analytisch mitzudenken und vorauszuschauen, wobei die Eigenverantwortlichkeit und Handlungsfreiheit des Tätigkeitsprofils zumeist als Vertrauensgabe und deutliche Wertschätzung von Kompetenz und Zuverlässigkeit empfunden wird. Neben den vorteilhaften Aspekten in der Schilderung der Arbeitsbedingungen wird als zentraler Kritikpunkt der permanente Zeitmangel infolge eines alltäglichen „Troubleshooting“ betont. Der mitunter „stressige“ Arbeitsrhythmus wird jedoch meist durch die „offene“ Arbeitsatmosphäre kompensiert. Gerade in Betrieben des Modells „IuK Mittelstand“ begrüßen die Mitarbeiter zudem die Mitarbeiterförderung sowohl hinsichtlich privater (Familien-)Pläne, als auch im Hinblick auf die berufliche Entwicklung. Hingegen bieten Betriebe des Modells „IuK Startup“ nur eingeschränkte Weiterqualifizierungsmöglichkeiten, die individuell ausgehandelt werden müssen. Demgegenüber werden andere Aspekte der Arbeit hervorgehoben, wie das „kreative Chaos“ in Form eines „unkonventionellen“ Arbeitsumfelds, das meist als positiv, lebendig, erfrischend, unterhaltsam und inspirativ erlebt wird. Der Lebensentwurf „Selbstentfaltung“ scheint sehr gut mit den geforderten Tätigkeiten in Übereinstimmung gebracht werden können. In den Betrieben der Gruppe „IuK Mittelstand“ wird allerdings auch der Lebensentwurf „Stabilität durch Aufstieg“ als passend empfunden. Demgegenüber ist der Lebensentwurf „Pionier“ am ehesten in der Organisationsform „IuK Startup“ auf das Arbeitsumfeld abgestimmt. Die Wahrnehmung der Beschäftigten hat die Befunde der vorangegangenen Verteilungsanalyse weitgehend bestätigt, da die Bewertung der Arbeitssituation auch teilweise von mehreren Befragten mit unterschiedlichem Lebensentwurf geteilt wurde. Sie hat aber auch ergeben, dass einzelne Lebensentwürfe aus der Perspektive der Befragten mit bestimmten Organisationsformen eher harmonieren, als andere.

Im Hinblick auf das forschungsleitende Interesse an der Bestimmung von hemmenden Faktoren für Innovationsfähigkeit und nachhaltige Arbeitskraftnutzung können auf Basis der qualitativen Analyse zudem zwei weitere Einzelbefunde hervorgehoben werden. Zum einen, der von hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgrund der Arbeitsorganisation mitunter geforderte „professionelle Dilettantismus“, der einer systematischen Verletzung der beruflichen Ansprüche und des Berufsethos gleichkommt. Zum anderen, die Schattenseiten des „kreativen Chaos“, das in vielen organisatorischen Bereichen herrscht, die auf Innovativität ausgerichtet sind.

Ein übergreifender Eindruck in verschiedenen Betrieben ist die Wahrnehmung, dass sich die Arbeitsprozesse und Planungshorizonte von Projekten und Aufträgen stetig verkürzen. Verstärkt wird dieser Trend der Beschleunigung und dauerhaften Zeitmangels durch das Phänomen der Arbeitsverdichtung, also der Anforderung, mit weniger (personellen) Ressourcen das gleiche oder gar ein höheres Arbeitspensum zu bewältigen. In der Summe reduzieren diese Tendenzen den Freiraum für Innovationsarbeit und erfordern in höherem Maße eine Selbstorganisation, die mit der Priorisierung von Aufgaben und der effizienzorientierten Abwägung des Ressourceneinsatzes zur fristgemäßen Projektarbeit einhergeht. Diese Arbeitsbedingungen erfordern von den Fachkräften eine entsprechende pragmatische Haltung, die sie alltäglich mit der Notwendigkeit zur „Oberflächlichkeit“ ihrer Arbeit konfrontiert. Diese Anforderungen einer pragmatischen Haltung werden häufig als „professioneller Dilettantismus“ erlebt. Eine gravierende Folge dieser Umstände ist, dass die persönliche Unzufriedenheit mit den eigenen Ergebnissen der Arbeit, die Mitarbeiter entweder dazu zwingt, über die reine Arbeitszeit hinaus tätig zu sein oder aber die eigenen Ansprüche zu senken. Deutlich wird dies daran, dass in den Interviews häufig eine de-qualifizierende Wirkung von Zeitmangel benannt wurde. Prägnant wurde dies von einem Befragten auf den Punkt gebracht, der sich selbst als „Powerpoint-Ingenieur“ bezeichnet hat, weil er die eigenen arbeitsinhaltlichen Ansprüche und angestrebten Arbeitsergebnisse nur noch bedingt mit den tagtäglich geforderten Arbeitsaufgaben in Übereinstimmung bringen kann. Dieser strukturell bedingte Widerspruch zwischen den zeitlichen Imperativen und den individuellen Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen, der sich in mehreren Betrieben und in beiden untersuchten Branchen finden ließ, verweist auf eine Problematik, die in vielen betrieblichen Organisationsformen noch weitgehend ungelöst zu sein scheint.

Ein zweiter hervorzuhebender Befund bezüglich des Innovationshandelns sind die Ambivalenzen, mit denen Beschäftigte in innovationsorientierten betrieblichen Bereichen konfrontiert sind. Eine größere Freiheit und Selbstbestimmtheit geht dort häufig mit der Wahrnehmung eines „kreativen Chaos“ einher, das von den Beschäftigten nicht immer als Innovationsvoraussetzung, sondern als Mangel an Organisation erlebt wird. Flache Hierarchien und geringe Strukturvorgaben erhöhen zwar die Flexibilität im Umgang mit diversen Projekten, verlangen von den Beschäftigten aber gleichermaßen eine hohe Selbstorganisation. Vor allem für die Organisationsmodelle und Arbeitsbedingungen in Betrieben der Gruppe „luK Startup“ scheinen minimale Strukturvorgaben kennzeichnend zu sein. Die Freiräume und das entsprechende Maß an Selbstorganisation in der Projektarbeit kollidieren jedoch mitunter mit den Ansprüchen nach klaren Strukturen und „Professionalität“. Um hier die Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, muss in den Betrieben oft eine labile Balance gefunden werden, damit die Gestaltungsspielräume der Innovationsfähigkeit erhalten bleiben und zugleich die Strukturbedürfnisse erfüllt werden.

Unter Rückgriff auf die Lebensentwürfe von Normalbeschäftigten wurden im Rahmen des Projekts neben den Arbeitsbedingungen und der betrieblichen Lebenswelt weiter die Muster der alltäglichen Lebensgestaltung der Beschäftigten in den untersuchten Branchen des VG und luK untersucht. Dies erfolgte unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit der Arbeitskraftnutzung, der Regeneration von „Lebenskraft“ und im Sinne der Work-Life Balance bzw. der Vereinbarkeit von Familien und Berufsleben. Die zugrunde liegende Frage ist dabei, welche Ansprüche an das Verhältnis von Arbeit und Leben Normalbeschäftigte haben und wie diese mit den unterschiedlichen Modellen der Betriebe vereinbar sind und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Muster alltäglicher Lebensgestaltung der Beschäftigten vorzufinden sind.

Im Hinblick auf die Aspekte der Nachhaltigkeit und Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben wurde in der Analyse danach gefragt, welche unterschiedlichen Muster der alltäglichen Lebensgestaltung es gibt. Was von Einzelnen letztlich als eine gelungene alltägliche Lebensgestaltung oder Balance empfunden wird, wird bestimmt durch die individuellen Lebensentwürfe und den individuellen Abgleich zwischen Anspruch und Alltag. Auf Seite des Privat- und Familienlebens ist der Balancebegriff in der Regel sehr weit zu fassen und umfasst sowohl Bedürfnisse der Reproduktion, Regeneration als auch familiäre Verpflichtungen und Hausarbeit.

Im Vergleich der Beschäftigtengruppen, Betriebe und Branchen zeigen sich deutliche Differenzen. In den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes liegt meist eine stärkere Reglementierung der Arbeitszeit vor, die es den Beschäftigten ermöglicht, zwischen Privatleben und Arbeit eine klare Trennung zu ziehen. In der Regel wird für Männer, wie für Frauen die Möglichkeit von Elternzeit und generell Teilzeitbeschäftigung eingeräumt, wobei dies für Männer deutlich schwieriger zu beanspruchen ist. Während die Arbeitszeitregelungen klare Grenzen (räumlich, zeitlich und sozial) zwischen Arbeit und Privatleben gewährleisten, ist es unter Kollegen meist informell möglich Dienste zu tauschen etc. Dies ist eine gängige Praxis, um zeitliche Freiräume und Flexibilität zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhalten. Ein Schlüsselaspekt des individuellen Balanceempfindens ist darüber hinaus der Umfang und Umgang mit Sonderschichten, Wochenendschichten und Überstunden. In Fällen, in denen diese überhandnehmen und rein finanziell und nicht über freie Tage abgeglichen werden, wirkt sich dies, entsprechend der Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zumeist negativ auf die subjektive Balancebewertung aus.

In den Betrieben der Branche Information und Kommunikation (luK) findet insbesondere die Arbeitszeitregelung der Gleitzeit Anwendung, was kollektiv von den Angestellten als positiv empfunden wird. Auch wenn es meist eine geringe räumliche, zeitliche und soziale Trennungen zwischen der Arbeit und dem Privatleben gibt, was mithin zur Entgrenzungerscheinungen führt, wird die zeitliche Flexibilität kollektiv als positiv empfunden. Auch die Möglichkeit der individuellen Aushandlung von Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigungen, Phasenweisen „Auszeiten“ für Reisen, diversen Arbeitszeitmodellen usw. wird als Entgegenkommen und Unterstützung der individuellen Familien- und Lebensmodelle empfunden, wie auch als Möglichkeit zur Weiterqualifikation genutzt.

Im Vergleich der Betriebe beider Branchen in Hinblick auf die Formen der Lebensgestaltung durch die Beschäftigten ist ein zentraler Befund, dass die Unterschiede allerdings nicht so offensichtlich sind, wie man vermuten könnte. Beispielsweise verweisen die Daten darauf, dass ein auf klare Trennung zwischen Erwerbssphäre und Privatleben basierter Lebensstil kein ausschließliches Muster tendenziell traditioneller oder größerer Betriebe des verarbeitenden

Gewerbes ist, sondern genauso bei Beschäftigten in der IuK-Branche vorkommt. Ein individueller und kollektiver Anspruch auf eine derartige Segmentation, meist aber abgeschwächt als integratives und vereinbarendes Bedürfnis, findet sich genauso für Beschäftigte in Betrieben der IuK-Branche. Was die Auswertungen offenbaren, ist die Erkenntnis, dass weder die Betriebsform, noch die Branche ein spezifisches Muster der alltäglichen Lebensgestaltung vorgibt, sondern vielmehr individuelle Gestaltungsspielräume und damit Diversität der Muster alltäglicher Lebensgestaltung vorzufinden ist.

Im Hinblick auf das Thema der Work-Life Balance und individuellen Balanceempfinden verweisen die Ergebnisse der Beschäftigtengespräche darauf, dass die untersuchten Arbeitnehmer sich ausnahmslos Selbstverantwortlich fühlen. Das individuelle Balanceempfinden ist dabei abhängig vom jeweiligen Lebensentwurf und weiter von den betrieblichen Rahmenbedingungen und den privaten Ressourcen, über die die Einzelnen Beschäftigten verfügen. Die Auswertungen haben auch ergeben, dass Missverhältnisse zwischen den individuellen Ansprüchen und betrieblichen Strukturen vergleichsweise selten artikuliert werden. Die wahrgenommene Selbstverantwortlichkeit führt dazu, dass die Befragten sich zumeist mit der Situation arrangieren. Die privaten Arrangements scheinen dabei häufiger auf die berufliche Situation ausgerichtet zu werden, als umgekehrt. In den Gesprächspassagen zur Work-Life-Balance ist die Thematisierung der Arbeitszeit zudem dominant. Mal werden feste Arbeitszeiten als positiv bewertet, um einen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatsphäre herzustellen, mal wird umgekehrt gerade die Flexibilität von Arbeitszeiten als förderlich für einen Ausgleich angesehen. Die in den Alltagspraxen und Deutungsmustern der Beschäftigten dominante Zuschreibung einer Selbstverantwortung für die eigene Lebensgestaltung findet sich sowohl in den Betrieben der Branche IuK, als auch den eher traditionellen und transformierten Arbeitswelten des verarbeitenden Gewerbes. Trotz einiger kritischer Kommentare zur betrieblichen Situation verstehen sich die Beschäftigten zumeist als eigenverantwortliche Gestalter ihres Alltags und nehmen nicht den Betrieb in die Pflicht. Auch wenn in den Erzählungen gelegentlich auch auf eine Verantwortung der Betriebe hingewiesen wird, um Beschäftigte vor zu viel Stress, Burn-Out und Depressionen zu schützen, betonen die Beschäftigten die Verantwortung sich selbst gegenüber wesentlich stärker. Inwiefern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Lebensarrangements und den alltäglich ausgehandelten Balancen zufrieden sind, ist letztlich abhängig von den betrieblichen Strukturen, persönlichen Ressourcen und insbesondere dem eigenen Lebensentwurf.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel des Verbundprojektes „MINO“ war es, die Eigenschaften und Bedingungen von Organisationsmodellen zu identifizieren, die erfolgreich die Nachhaltigkeit der Arbeitsgestaltung mit Innovationsfähigkeit und Flexibilität in Unternehmen verbinden. Diese organisatorische Herausforderung wurde im Projekt als ein doppeltes Matching-Problem aufgefasst: (1) Matching zwischen Organisationsstruktur und dem gesellschaftlichen Kontext, genauer der institutionellen, technischen und ökonomischen Umwelt; (2) Matching zwischen Arbeitsbedingungen und den Bedürfnissen, Fähigkeiten und Erwartungen der Beschäftigten, die je nach Zusammensetzung der Belegschaft variieren können.

Bezüglich des ersten Matching-Problems konnte man die Erwartung haben, dass die institutionellen Gegebenheiten Deutschlands dazu führen, dass bestimmte Organisationsmodelle tragfähiger sind als andere, die in einer „adversen“ institutionellen Umwelt geringere Chancen auf Durchsetzung haben. In der Vergangenheit wurden für den institutionellen Kontext Deutschlands etwa Betriebe als prototypisch beschrieben, in denen der Facharbeiteranteil an den Beschäftigten groß ist, Flexibilität durch eine hohe Prozesskontrolle organisationsintern sichergestellt wird, die eine komparative Stärke im Bereich der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten aufweisen (inkrementelle Innovationen), diversifizierte Qualitätsproduktion betreiben und eine langfristige Orientierung bezüglich der Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten haben (vgl. z.B. Sorge/Streeck 1988, Streeck 1991, Hall/Soskice 2001, Kirchner et al. 2013).

Die Ergebnisse des M.I.N.O.-Projektes weisen allerdings in eine andere Richtung. Durch die Differenzierung von verschiedenen Innovationsarten (Inkrementelle Innovationen, Imitationen, Marktneuheiten, Prozessinnovationen, organisatorische Innovationen und Marketinginnovationen) konnte gezeigt werden, dass es deutliche branchen- und betriebsgrößenspezifische Unterschiede im Innovationsverhalten der Betriebe gibt. Die Informations- und Kommu-

nikationsbranche ist beispielsweise deutlich innovativer als andere Branchen. Zudem nimmt der Verbreitungsgrad aller Innovationsarten im Geschäftsjahr 2010 mit steigender Größe der Betriebe zu.

Inkrementelle Innovationen, d.h. Verbesserungen oder Anpassungen bereits bestehender Produkte oder Dienstleistungen, hatten im Geschäftsjahr 2010 zwar erwartungskonform mit 84 % insgesamt den größten und Marketinginnovationen mit 15 % den geringsten Verbreitungsgrad, dennoch konnte eine große Bandbreite an Innovationsorientierungen festgestellt werden. Nicht bestätigt wurde dadurch auch die Annahme, dass Betriebe in Deutschland auf eine spezifische Innovationsart festgelegt sind. In den innovativsten Betrieben wurden inkrementelle Innovationen, wie auch Marktneuheiten gleichermaßen angestrebt und realisiert. Dies zeigt, dass die in der wissenschaftlichen Debatte häufig als Alternative wahrgenommenen Innovationsorientierungen (inkrementell vs. radikal) sich auf der betrieblichen Ebene nicht ausschließen. Unsere Ergebnisse deuten vielmehr darauf hin, dass sich beide Innovationsarten eher komplementär als substitutiv zueinander verhalten.

Mit einer Clusteranalyse konnten wir schließlich basierend auf 1446 Fällen aus zwei Erhebungswellen der M.I.N.O.-Befragung vier Innovatorentypen identifizieren, die sich anhand der Wirtschaftszweige, der Betriebsgröße, der Innovationsarten und weiterer relevanter Dimensionen deskriptiv beschreiben lassen. Die Analyse hat also ergeben, dass es nicht nur einen dominanten Innovationstyp in Deutschland gibt. Vielmehr ist es eine Vielzahl von unterschiedlichen Eigenschaften und Einflussfaktoren, die bestimmte Innovatorentypen kennzeichnen. Die Innovatorentypen entwickeln unterschiedliche Lösungen für die Herausforderung nachhaltiger Arbeitsgestaltung. Es existiert somit nicht nur ein Organisationsmodell, mit dem in Unternehmen das Grundproblem der Innovationsfähigkeit am besten bewältigt werden kann. Stabile Beschäftigungsbedingungen, Verantwortung der Beschäftigten und die Kombination von dauerhaften Organisationsstrukturen und notwendiger Flexibilität sind heterogen. Unsere Ergebnisse zeigen aber auch: Stabilität und Flexibilität schließen sich nicht gegenseitig aus, vielmehr ergänzen sie sich.

Die Vielfalt der organisatorischen Möglichkeiten, die im institutionellen Umfeld erfolgreich verfolgt werden können, erhöht aber womöglich das zweite Problem eines Matchings zwischen den Arbeitsbedingungen und den Bedürfnissen, Fähigkeiten und Erwartungen der Beschäftigten. Die Analysen des M.I.N.O.-Projekts haben ergeben, dass die Beschäftigten in den qualitativ-vertiefend untersuchten Betrieben aus den Branchen verarbeitendes Gewerbe (VG) und der Information und Technologie (IuK) z.T. sehr unterschiedliche Lebensentwürfe schildern. Typologisch ließen sich sechs verschiedene Lebensentwurfstypen identifizieren, die teils deutlich von dem Bild eines institutionalisierten „Normallebenslauf“ (Kohli 1985) abweichen. Entgegen dem Verdacht, dass sich die sechs herausgearbeiteten Typen von Lebensentwürfen relativ einfach auf die unterschiedlichen betrieblichen Lebenswelten der Organisationen zuordnen lassen, zeigte die Untersuchung vielmehr keine eindeutigen Übereinstimmungen zwischen den Lebensentwürfen und Organisationstypen. Eine gewisse Affinität zwischen eher traditionellen Lebensentwürfen und den Organisationsformen des verarbeitenden Gewerbes bzw. zwischen neueren Lebensentwürfen und den betrieblichen Organisationsformen in der IuK-Branche konnte zwar festgestellt werden, dennoch fanden sich auch Lebensentwürfe, die am „Normallebenslauf“ ausgerichtet sind in Startup-Betrieben der IuK-Branche und alternative Lebensorientierungen in den untersuchten Betrieben des verarbeitenden Gewerbes. Die Auswertungen haben ergeben, dass Missverhältnisse zwischen den individuellen Ansprüchen und betrieblichen Strukturen dennoch vergleichsweise selten artikuliert werden. Dies hängt damit zusammen, dass die befragten Beschäftigten sich primär selbstverantwortlich für den Ausgleich von Arbeits- und Lebenswelt fühlen. Die wahrgenommene Selbstverantwortlichkeit führt dazu, dass die Befragten sich zumeist stillschweigend mit der Situation arrangieren. Die privaten Arrangements scheinen dabei tendenziell häufiger auf die berufliche Situation ausgerichtet zu werden, als umgekehrt.

Im Hinblick auf die Frage nach einer nachhaltigen Arbeitskraftnutzung und Innovationsfähigkeit ergibt sich daher, dass dies weniger eine Frage der individuellen Work-Life Balance ist, als mehr ein Aspekt der spezifischen Arbeitsorganisation. Während Beschäftigte in der Regel eine selbstverantwortliche Kontrolle ihrer Lebensgestaltung unter den gegebenen Ressourcen und Rahmenbedingungen vornehmen, bleibt die Gestaltung der Arbeitsbedingungen weitgehend außerhalb ihres Einfluss- und Wirkungsbereiches. Vereinfachend gesprochen passen sie sich in der Regel in die betrieblichen Gegebenheiten ein. Insofern scheint es wenig überraschend, dass die verschiedenen diagnostizierten Felder des Arbeitsalltags wie Wertschätzung, Anerkennung, Möglichkeiten der Weiterqualifizierung und Aufstieg oder die beschriebenen individuellen Ansprüche an Arbeit und das Arbeitsprodukt maßgeblich von den Einzelnen zwar mitge-

staltet, getragen und erlebt werden, aber selten kontrolliert werden können. Eine tendenziell stillschweigende Unterordnung kann allerdings einen negativen Einfluss auf die Motivation, Innovationsfähigkeit und das Commitment der Beschäftigten haben. Dies zeigt sich auch in betrieblichen Bereichen, die in hohem Maße auf Innovationstätigkeit ausgerichtet sind. Hier kann es, wie beschrieben, z.B. zu Widersprüchen aufgrund eines erlebten zunehmenden Zeitdrucks oder der nicht eingelösten Ordnung des „kreativen Chaos“ kommen, die zur Belastung werden können.

Daraus folgt, dass es im Interesse an einer organisatorischen Gewährleistung von Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Nachhaltigkeit sinnvoll ist, wenn sich Betriebe aktiv damit auseinandersetzen, dass (1) unterschiedliche Lebensentwürfe der Beschäftigten in Einklang mit der betrieblichen Situation zu bringen sind und (2) mögliche Widersprüche zwischen Lebens- und Arbeitswelt häufig unartikuliert bleiben.

Insgesamt deutet die Vielfalt der betrieblichen Organisationsformen, die im Rahmen des institutionellen Kontextes verfolgt werden können und die gleichermaßen bestehende Diversität in den Lebensentwürfen und den Varianten der Lebensgestaltung darauf hin, dass es nicht nur ein optimales Organisationsmodell, sondern vielmehr viele unterschiedliche Organisationsmodelle gibt, die geeignet sind, die Nachhaltigkeit der Arbeitsgestaltung mit der betrieblichen Innovationsfähigkeit und Flexibilität zu verbinden.

LITERATUR

- Bohnsack, Ralf** (1997): Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung, in: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.) (1997): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim : München, S.492-502.
- Bohnsack, Ralf** (2007): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen und Farming Hills.
- Geffers, Johannes; Hoff, Ernst-H.** (2010): Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich, in: Bolder, Axel (Hrsg.); Epping, Rudolf (Hrsg.); Klein, Rosemarie (Hrsg.); Reutter, Gerhard (Hrsg.); Seiverth, Andreas (Hrsg.): Neue Lebenslaufregimes. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften (2010) S. 105-121
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.** (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New York.
- Hall, Peter A.; David Soskice, David** (2001): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford.
- Heinz, Walter R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation, Weinheim.
- Heinz, Walter R.** (2000): Selbstsozialisation im Lebenslauf. Umriss einer Theorie biographischen Handelns. In: Hoerning, Erika M. und Peter Alheit (Hrsg.), Biographische Sozialisation. Stuttgart, S. 165-186.
- Jürgens, Kerstin** (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann** (1999): Vom Einzelfall zum Typus – Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.
- Kirchner, Stefan; Beyer, Jürgen; Ludwig, Ute** (2012): Wie viel Heterogenität gibt es im ‚Modell Deutschland‘? Zur Verbindung von betrieblichen Beschäftigungssystemen und Profilen der Innovationsfähigkeit. Industrielle Beziehungen, 19(2), 211-235.
- Kleining, Gerhard** (1982): Umriß zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34, 224-253.
- Kohli, Martin** (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs: Historische Befunde und theoretische Argumente, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37: 1-29.
- Kratzer, Nick** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- Levy, René** (1977): Der Lebenslauf als Statusbiographie. Die weibliche Normalbiographie in makro-soziologischer Perspektive, Stuttgart.
- Nohl, Arnd-Michael** (2009): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis, Wiesbaden.
- Rosenthal, Gabriele; Firscher-Rosenthal, Wolfram** (2005): Analyse narrativ-biographischer Interviews, in: in: Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2005, S.456-468.
- Schütze, Fritz** (1983): Biographieforschung und narratives Interview. in: Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik 3/1983, S.283-293.
- Sorge, Arndt; Streeck, Wolfgang** (1988): Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective. In: Hyman, Richard und Wolfgang Streeck (Hg.), New Technology and Industrial Relations. Oxford, S. 19-47.
- Strauss, Anselm L.** (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München.

Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim.

Streeck, Wolfgang (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Matzner, Egon; Wolfgang Streeck (Hrsg.), Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Employment. London, S. 21-61.

Voß, Günter G; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, Heft 1, 1998, S.131-158.

Warhurst, Chris; Eikhof, Doris Ruth; Haunschild, Axel (2008): Out of Balance or Just Out of Bounds? Analysing the Relationship between Work and Life, in: Dies. (Hrsg.): Work Less, Live More? Critical Analysis of the Work-Life Boundary, Basingstoke, S.1-21.