

**Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am
Institut für Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie der FU Berlin
(Hrsg. M. Hildebrand-Nilshon, E.-H. Hoff und H.-U. Hohner)**

Nr. 18

Eyko Ewers & Ernst-H. Hoff

Projekt „KOMPETENT“

**(Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung:
Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich)**

-Entstehungsgeschichte und Projektskizze-

Februar 2002

Korrespondenzadresse:

Dipl.-Psych. Eyko Ewers: eyko@zedat.fu-berlin.de
Prof. Dr. Ernst Hoff: ehoff@zedat.fu-berlin.de

Freie Universität Berlin
Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin

Projekt „KOMPETENT“

(Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung:
Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten im IT-Bereich)

- Entstehungsgeschichte & Projektskizze -

Inhalt:

A. Vorbemerkungen zu diesem Bericht.....	S. 2
--	------

TEIL I Entstehungsgeschichte

1. Zum vorangegangenen Projekt einer Mitarbeiterbefragung: Erste Erfahrungen in der IT/TK-Branche.....	S. 4
1.1 Das Unternehmen.....	S. 4
1.2 Allgemeine Überlegungen zu Mitarbeiterbefragungen.....	S. 5
1.3 Zu früheren Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen.....	S. 7
1.4 Die eigene Befragung.....	S. 9
1.5 Ergebnisse.....	S. 11
1.6 Das Ende des alten und die Planung des neuen Projektes „KOMPETENT“...	S. 12
2. Literaturverzeichnis.....	S. 14

TEIL II Projektskizze „KOMPETENT“

1. Zum allgemeinen Hintergrund: Die Transformation der Arbeitsgesellschaft und der IT-Bereich.....	S. 16
2. Zum psychologischen Hintergrund: Konsequenzen des Wandels der Arbeit für das individuelle Arbeitshandeln.....	S. 20
3. Präzisierung der Fragestellungen: Junge Beschäftigte im IT-Bereich als prototypische Personen mit arbeitszentrierter Lebensgestaltung.....	S. 24
4. Zum geplanten empirischen Vorgehen.....	S. 26
4.1 Personenstichprobe.....	S. 26
4.2 Merkmalsstichprobe & Methoden.....	S. 27
4.3 Untersuchungszeitpunkte.....	S. 28
5. Vermuteter Erkenntnisgewinn.....	S. 28
6. Literaturverzeichnis.....	S. 29

A. Vorbemerkungen zu diesem Bericht

Der vorliegende erste Forschungsbericht zum Projekt „KOMPETENT - Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung“ besteht aus zwei relativ disparaten Teilen. Die eigentliche Projektskizze mit den wichtigsten Forschungsfragen und –hypothesen, der Erläuterung des Problemhintergrundes sowie einer theoretischen Einbettung unserer Überlegungen zur Lebensgestaltung und Kompetenzentwicklung von jungen Beschäftigten im IT-Bereich befindet sich im zweiten Teil dieses Bandes.

Im ersten Teil wird über ein für die Entstehungsgeschichte des Projekts „KOMPTENT“ wichtiges vorangegangenes Projekt berichtet. Dessen Titel „Mitarbeiterbefragung und Organisationsentwicklung“ weist darauf hin, dass es sich um die Reorganisation und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in einem Großunternehmen handelte. Da wir dem nicht ganz unkomplizierten Verlauf dieses Projektes einige wichtige Anregungen für unser aktuelles Forschungsvorhaben verdanken, wollten wir auf eine kurze Darstellung in diesem Bericht nicht verzichten. Leser, die sich nur zum Projekt „KOMPETENT“ informieren möchten, können auch gleich mit der Lektüre des zweiten Teils (ab S 15.) beginnen.

Teil I

Entstehungsgeschichte

1. Zum vorangegangenen Projekt einer Mitarbeiterbefragung: Erste Erfahrungen in der IT/TK-Branche

Zum besseren Verständnis unserer aktuellen Forschungsfragen möchten wir in diesem ersten Teil auf die Entstehungsgeschichte des Projekts „KOMPETENT“ eingehen. Es ist im Anschluss an ein vorangegangenes Projekt „Mitarbeiterbefragung und Organisationsentwicklung“ („M+O“) in einem Großunternehmen der Telekommunikationsbranche geplant worden, durch das viele unserer Überlegungen zu neuen Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Beschäftigten im IT-Bereich angestoßen wurden. In diesem Projekt ging es um die Neukonzeption und Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Dabei konnten wir nicht nur methodische und forschungspraktische Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Instrument der Mitarbeiterbefragung sammeln, das zugleich der Organisationsentwicklung dient. Darüber hinaus waren auch aufschlussreiche Beobachtungen auf der Ebene individueller beruflicher Lebensentwürfe und Lernbiographien in der IT-Branche möglich.

1.1 Das Unternehmen

Es handelte sich um ein außerordentlich schnell gewachsenes Großunternehmen der Telekommunikationsbranche, das zum damaligen Zeitpunkt des „Booms“ von IT/TK-Unternehmen (Ende der 90er Jahre) ca. 3500 Mitarbeiter beschäftigte. Das Produktspektrum umfasste neben Dienstleistungen im Bereich Internet und E-Commerce vor allem solche im Bereich des mobilen Telefonierens. Die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen hatte gerade seinen Höhepunkt erreicht: Im vierten Jahr nach seiner Gründung hatte das Unternehmen alle relevanten betriebswirtschaftlichen Kennziffern (u.a. Umsatz-, Kunden- und Mitarbeiterzahlen) verdoppeln können.

Ein Jahr vor Beginn unseres Projekts „M+O“ hatte das Unternehmen im personalstärksten Geschäftsbereich Kundenmanagement (ca. 1000 MA) bereits eine Mitarbeiterbefragung implementiert, die halbjährlich wiederholt wurde. Dieses intern entwickelte Instrument und die damit gewonnenen Ergebnisse wurden jedoch als problematisch empfunden und das war der Grund, uns mit einer Neukonzeption zu beauftragen. Der Geschäftsbereich bestand aus verschiedenen Abteilungen, die über mehrere Standorte in Deutschland verteilt waren. Der größte Teil der Beschäftigten arbeitete in der Kundenbetreuung als „Call-Center-AgentInnen“. Daneben gab es eine Reihe von kleineren (Stabs-)Abteilungen mit hochqualifizierten, in der Regel sehr jungen IT-Spezialisten mit unterschiedlichen Einsatzgebieten (z.B. im Bereich Programmierung/Entwicklung, Prozesscontrolling usw.). Bereits zu Beginn unserer Projektarbeit hatten wir den Eindruck, dass dieser kleinere Teil der sehr jungen Mitarbeiter für die „Identität“ des Unternehmens und das Bild der Branche insgesamt prägend war. Bevor wir genauer auf die konkrete Situation im Unternehmen eingehen, sollen einige allgemeine Informationen zur Mitarbeiterbefragung vorangestellt werden.

1.2 Allgemeine Überlegungen zu Mitarbeiterbefragungen

Bei der Mitarbeiterbefragung (MAB) handelt es sich um ein Instrument der Organisationsdiagnose und -entwicklung mit einem sehr breitem Anwendungs- und Wirkungsspektrum. Seit Beginn der 90er Jahre erfreuen sich MAB wieder einer steigenden Popularität. Bungard et al. (1997a) geben an, dass 1996 rd. 50% der umsatzstärksten deutschen Unternehmen mehr oder minder regelmäßig MAB durchführen und dies auch in Zukunft zu tun beabsichtigen. Für die starke Reaktivierung von Mitarbeiterbefragungen seit Beginn der 90er Jahre nennt Bungard (2000; 1997) u.a. folgende Gründe:

- a) Technologische Innovationen, verschärfter internationaler Wettbewerb und kontinuierliche Umstrukturierungsprozesse erfordern den systematischen Einsatz von Feedback- und Controllinginstrumenten.
- b) Zunehmend wird eine kontinuierliche Messung von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit im Zuge von Qualitäts-Zertifizierungen und -preisen (wie z.B. die ISO 9000; European Quality Award) verlangt.
- c) Es lässt sich ein allgemeiner Trend zurück zur OE-Philosophie angesichts des Scheiterns rein technologisch-administrativ ausgerichteter Innovationsstrategien (z.B. Lean-Management-Konzepte; Business-Reengineering etc.) und damit auch eine Wiederbelebung von Modellen wie der Survey-Feedback-Methode oder der Mitarbeiterbefragung feststellen.

Vor allem in den Unternehmen der Wachstumsbranchen war das Bedürfnis nach verlässlichen Controlling- und Feedbackinstrumenten angesichts dieser Entwicklungen besonders stark ausgeprägt. Ein weiteres Argument für die Durchführung von MAB in den Unternehmen der IT/TK-Branche, das mit Blick auf unser späteres Projekt „KOMPETENT“ erwähnt werden muss, betraf den Umstand, dass qualifizierte Mitarbeiter immer seltener zu finden und entsprechend immer schwerer im Unternehmen zu halten waren. Dieses „Humankapital“ der Organisationen erschien jedoch entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und damit wurden das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zunehmend wichtig. Theorien und Tools zur Erklärung, Messung und Veränderung des organisationalen Commitments (vgl. Moser, 1996) sowie der Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit stießen in Forschung und Praxis auf immer größeres Interesse; und ein (vermeintlich längst abgeschriebener) wissenschaftlicher Diskurs zu entsprechenden Themen lebte wieder auf.

Borg (2000) unterscheidet fünf Typen von Mitarbeiterbefragungen mit jeweils unterschiedlichen Zielen und methodischen Ausrichtungen (s. Tab. 1):

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie die Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	„Erst mal sehen“
Benchmarking-Umfrage	Weiche Faktoren messen, um die relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Aufbau- und Einbindungs-Management-Programm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter aller Ebenen, integrierte Vorlauf- und Folgeprozesse	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
Systemische MAB	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich mit anderen Systemen verzahnt	Integraler Bestandteil der Systeme

Tabelle 1: Die fünf Haupttypen von Mitarbeiterbefragungen und einige ihrer Merkmale. Aus I. Borg (2000): Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie

Obgleich in einem Großteil deutscher Unternehmen MAB noch „primär der allgemeinen Diagnose von Stimmungen bzw. der Analyse organisationaler Stärken und Schwächen“ dienen (Bungard et al., 1997a, S. 249), gewannen die beiden letztgenannten MAB-Typen in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung. Kennzeichen dieser MAB neuen Typs sind zum einen „der Prozesscharakter durch systematische Wiederholungen und zweitens die Betonung des Handlungsaspekts auf der Basis eines flächendeckenden Feedbacks, wobei der durch die Befragung induzierte kontinuierliche Verbesserungsprozess als solcher evaluiert wird.“ (Bungard, 2000, S. 8). Die einzelnen Stationen einer solchen MAB neuen Typs sind hier am Beispiel des o.g. „Aufbau- und Einbindungs-Management-Programms“ (AEMP) kurz zusammengefasst:

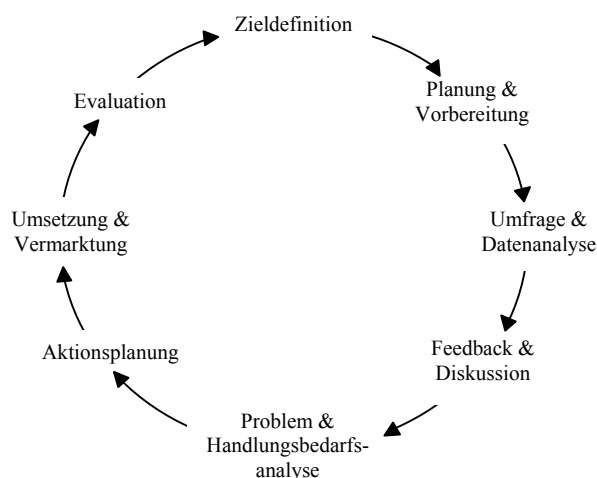


Abb. 1: Hauptphasen des AEMP-Zyklus aus Borg (1997): Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des AEMP

Ohne hier im einzelnen auf die Durchführung einer solchen MAB eingehen zu wollen (siehe dazu Borg, 2000), wird am Beispiel des AEMP schnell deutlich, dass lediglich ein kleiner Teil des Gesamtprozesses auf die Datenerhebung und Auswertung entfällt, während die meisten Schritte und damit auch der größte finanzielle, personelle und zeitliche Aufwand auf Phasen der Rückmeldung und Maßnahmen zur Veränderung bzw. Verbesserung gerichtet sind. Doch gerade dieser zentrale Aspekt ist vielen Unternehmen nicht bewusst. Auch das soziale und mikropolitische Irritationspotential, das einer MAB innewohnt, wird von vielen Unternehmen eher als Störfaktor begriffen und nicht für die Einleitung von Veränderungen genutzt. Die Durchführung einer MAB signalisiert jedoch das eindringliche Interesse der Unternehmensleitung an den Meinungen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter und löst neben Kommunikationsprozessen in der Belegschaft immer auch die Erwartungshaltung aus, dass die thematisierten Probleme tatsächlich angegangen bzw. zu lösen versucht werden. Das geschieht unabhängig davon, ob solche Effekte ursprünglich intendiert waren oder nicht. Von daher fordert Comelli (1997) nachdrücklich, die Befragungsaktion nicht losgelöst von einem umfassenderen Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren, sondern sie gezielt in einen solchen einzubinden. Nur so ist die Chance gegeben, die in jedem Fall in Gang gesetzte Dynamik systematisch zu nutzen. Andernfalls droht die Gefahr, „dass zumindest diejenigen Mitarbeiter, die durch eine Teilnahme an der Befragung ihr Engagement bezeugt haben, sich getäuscht fühlen. Frustration und Reduzierung der Identifikation mit dem Verfahren, wahrscheinlich aber auch mit dem Unternehmen, sind in der Regel die Folge (Comelli, S. 41).“

1.3 Zu früheren Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen

Die problematische Entwicklung der bislang in dem von uns untersuchten Unternehmen intern durchgeführten MAB resultierte vor allem daraus, dass kein sozialwissenschaftlich professionelles Wissen für die Durchführung einer solchen Befragung zur Verfügung stand. Weiter war der Aufwand und die durch eine MAB ausgelöste Eigendynamik massiv unterschätzt worden. Dies ließ sich schon daran ablesen, dass für die gesamte bisherige Konzeption und Durchführung lediglich ein zweiköpfiges Projektteam eingesetzt worden war, nämlich ein Controlling-Experte und eine studentische Hilfskraft, die noch keinerlei Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen hatten. Wie schon erwähnt, waren die bisherigen zwei Befragungen im Geschäftsbereich Kundenmanagement mit knapp 1000 MA durchgeführt worden. Die „Sünden“ dieser Mitarbeiterbefragungen (vgl. dazu Bungard et al., 1997b) wollen wir der Übersichtlichkeit halber anhand der eben angeführten AEMP-Prozessphasen skizzieren, auch wenn diese Systematik den internen Befragungen selbst nicht zugrunde lag.

a) Zieldefinition / Planung und Vorbereitung:

Eine Definition im Sinne einer umfassenden Information der Unternehmensspitze über verschiedene Formen und Funktionen einer Mitarbeiterbefragung mit daran anschließender gezielter Zielformulierung fand nicht statt. Vielmehr wurde auf der Ebene der Bereichsleitung der Bedarf an regelmäßigen internen Benchmarkings formuliert, zu dessen Realisierung eine

Online-Befragung als das geeignete Instrument erschien (Fies & Schmitt, 1997). Eine solche Benchmarking-Umfrage hätte aus organisationspsychologischer Perspektive wahrscheinlich nur mäßigen Schaden anrichten können. Doch obwohl mit der Befragung lediglich regelmäßige Bestandsaufnahmen und vergleichende Analysen, aber keinerlei Organisationsentwicklungsprozesse intendiert waren, wurden bei der Versendung der Fragebögen Rückmelde- und Verbesserungsgespräche angekündigt. Die aus dieser Ankündigung resultierende Organisationsdynamik (u.a. in Form der beschriebenen Erwartungshaltung) war den Initiatoren zum damaligen Zeitpunkt noch nicht klar. Eine Information der Mitarbeiter zur bevorstehenden MAB und deren Sinn und Zweck (z.B. in Form von Kick-Off-Veranstaltungen, Info-Mails u.ä.) fand gleichfalls nicht statt. Der erste Online-Fragebogen traf die Mitarbeiter somit unvorbereitet und darüber hinaus mitten in der arbeitsintensivsten Phase des Weihnachtsgeschäftes.

b) Umfrage & Datenanalyse:

Bei dem verwendeten Fragebogen handelte es sich um den von Bögel und v. Rosenstiel (1997) beschriebenen Typus des „ad-hoc zusammengestellten“ Fragebogens. Er bestand aus Items, die in verschiedenen Mitarbeiterbefragungen in befreundeten Unternehmen für gut befunden worden waren. Neben unklaren und z.T. irreführenden Frageformulierungen waren ständig wechselnde und semantisch schlecht differenzierte Skalierungsformate aus den anderen Fragebögen übernommen worden. Weiter erschien die Zuordnung der Items zu den einzelnen Themenbereichen nur schwer nachvollziehbar, und die Benennung sowie die Reihenfolge dieser Bereiche war ungünstig. Um einen 1:1-Rücklauf der Online-Fragebögen zu gewährleisten, mussten die Befragten außerdem ihre Absender-Kennung mitschicken, was bei vielen Mitarbeitern erhebliche Zweifel an der ihnen zugesicherten Anonymität verursachte.

c) Feedback und Diskussion / Problem- und Handlungsbedarfsanalyse

Feedbackveranstaltungen zu den MAB-Ergebnissen sowie darauf basierende Problem- und Handlungsbedarfsanalysen verliefen in Folge der unzureichenden Planung unsystematisch und willkürlich. Ein einheitliches Vorgehen wurde nicht festgelegt. Welche Ergebnisse wie und an wen zurückgespiegelt wurden, blieb dem Engagement und den Fähigkeiten der jeweiligen Abteilungs- bzw. TeamleiterInnen überlassen. Die Angabe, genügend Feedback zur letzten MAB erhalten zu haben, schwankte entsprechend nach Abteilung zwischen 19% und 100%. Rückmeldegespräche und Bedarfsanalysen blieben in einigen Teams sogar ganz aus oder hatten aufgrund einer fehlenden Schulung der moderierenden Führungskräfte z.T. den Charakter einer „Rechtfertigungsveranstaltung“; vereinzelt wurden auch Mitarbeiter für „schlechte“ Abteilungsergebnisse kritisiert.

d) Aktionsplanung / Umsetzung und Vermarktung / Evaluation

Auch die Aktionsplanung und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen sowie die interne „Vermarktung“ hingen weitgehend vom Engagement der Abteilungs- und Teamleiter ab.

Ein Controlling dieser Maßnahmen durch ein zentrales Gremium oder im Rahmen der nachfolgenden MAB blieb aus. Zudem setzte die nächste MAB bereits 6 Monate nach der ersten Befragung ein, also zu einem Zeitpunkt, in dem mittel- bis langfristig geplante Verbesserungsmaßnahmen noch gar nicht realisiert sein, geschweige denn Wirkung zeigen konnten.

Auf diese Art des Vorgehens muss wohl die geringe Rücklaufquote von 55% nach der ersten MAB zurückgeführt werden; die Quote sank in der dann folgenden Befragung noch weiter auf 49%. Neben der abnehmenden Akzeptanz des Instruments zeichnete sich eine größer werdende Unzufriedenheit in der Belegschaft zu einigen Punkten ab. Beispielsweise wurde häufiger eine Kündigungsabsicht angegeben – in einigen Abteilungen über 30% der Mitarbeiter. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation und diejenige mit dem Instrument gegenseitig verstärkten. Problematischer als die sinkende Beteiligung bei Folgebefragungen ist es, wenn solche Befragungen zu schnell und ohne zwischenzeitliche Veränderungen aufeinander folgen. Als „Botschaft“ wird auf diese Weise vermittelt, dass es die Unternehmensleitung mit solchen Veränderungen offensichtlich nicht ernst meint. Und das kann nachhaltigen Ärger und Misstrauen nicht nur gegenüber der Befragung, sondern auch gegenüber dem Unternehmen selbst zur Folge haben.

1.4 Die eigene Befragung

Grundlage unserer Kooperation mit dem Unternehmen war, dass wir eine MAB nicht ohne systematische Rückmelde- und Verbesserungsgespräche durchführen wollten. Die wesentlichen Schritte unserer Arbeit betrafen somit zum einen die Überarbeitung des Erhebungsinstruments und zum anderen die Systematisierung sämtlicher Folgeprozesse.

Da wir uns bei der Planung der Folgeprozesse (Rückmeldung, Handlungsbedarfsanalysen, Aktionsplanung, Umsetzung, Evaluation) sowie bei der Überarbeitung des Fragebogens weitgehend an dem Vorgehen orientiert haben, wie es auch in der diesbezüglichen Literatur vorgeschlagen wird (z.B. Jöns, 1997; Borg, 2000), sollen hier nur jene Veränderungen näher gekennzeichnet werden, die von den einschlägigen Empfehlungen abweichen. Diese betrafen vor allem die Überarbeitung des Fragebogens:

Ein grundsätzliches Dilemma bei der Entwicklung des Fragebogens bestand darin, einerseits den Wunsch der Geschäftsführung nach möglichst hoher Vergleichbarkeit mit den alten Befragungsergebnissen zu berücksichtigen, und dabei andererseits die recht umfassenden und aus methodischen Gesichtspunkten dringend notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Der neue Fragebogen beinhaltete nach der Überarbeitung schließlich eine Auswahl an alten (methodisch unproblematischen) Items, sowie einige sprachlich umformulierte Aussagen. Außerdem wurden nach Experteninterviews mit den verschiedenen Interessensgruppen (Betriebsrat, Mitarbeitern, Abteilungs- und Teamleitern) eine ganze Reihe alter Items zugunsten völlig neuer Aussagen in den Itempool aufgenommen. Jeder Themenbereich wurde systematisch

nach a) geschlossenen, deskriptiven Items b) Zufriedenheits-Items sowie c) offenen Items & Kommentaren strukturiert (vgl. Abb.2).

[Themenbereich] Kooperation	trifft ...zu					
	gar nicht	kaum	teil- weise	weit- gehend	voll- kommen	keine Angabe
[Geschlossene Items]	↓	↓	↓	↓	↓	↓
[Alte Itemformulierung übernommen] In meinem Team werden Konflikte offen angesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Durch uns umformuliertes Item] In unserem Team helfen sich die Kollegen gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Durch uns neu formuliertes Item] Ich identifiziere mich mit meinem Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Zufriedenheits-Items]						
Alles in allem bin ich mit der Kooperation...	sehr un- zufrieden	unzu- frieden	weder/ noch	zufrie- den	sehr zu- frieden	k.A
[Teamebene] a) in meinem Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Abteilungsebene] b) in meiner Abteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Unternehmensebene] c) bei XY insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
[Offene Items & Kommentare]						
[Konkretisierung und offene Anmerkungen] Was die Kooperation anbelangt, würde ich gerne folgendes konkretisieren oder zusätzlich anmerken:						
[Ist-Zustand / Negativ] Konkreten Handlungsbedarf im Hinblick auf die Kooperation sehe ich v.a. bei folgenden Punkten: ...						
[Soll-Zustand / Positiv] Um diese Probleme nachhaltig zu verbessern, halte ich folgende Maßnahmen für geeignet: ...						

Abb. 2: Fragebogen-Muster der Mitarbeiterbefragung „M+O“

Der Gebrauch offener Items in MAB ist nicht unumstritten. Borg (2000) nennt eine Reihe von Nachteilen, aufgrund derer auf Kommentare in freier Formulierung verzichtet werden sollte. Zum einen sei es schwer „derartiges Textmaterial zu kategorisieren, um es sinnvoll ordnen zu können“, zum anderen fehle „dem Außenstehenden grundsätzlich die Kontextinformation, die vielen Kommentaren erst ihre eigentliche Bedeutung gibt.“ Außerdem ergäbe sich aus den Kommentaren im Vergleich zu den Antwortstatistiken der geschlossenen Items ein „überzogen negatives Bild“ (ebd., S. 100). Dabei beruft sich Borg auf das Ergebnis einer Studie v. Beimel (1990), nachdem es sich bei nur 10% der offenen Kommentare um positive, überwiegend jedoch um negativ-kritische Äußerungen handelt. Obgleich wir aus eigener Erfahrung die häufig recht mühsame Auswertung von offen erhobenen Daten bestätigen können, erscheint dieser Mehraufwand als Argument gegen offene Kommentare kaum stichhaltig. Noch weniger einleuchtend erscheint als Kritik, dass es sich bei offenen Kommentierungen der Mitarbeiter zumeist um kritische Äußerungen handele. Denn gerade derart kritischen Kom-

mentaren kann mit Blick auf die intendierten Veränderungs- und Verbesserungsprozesse ein größerer Informationsgehalt zugeschrieben werden als positiv-zustimmenden Äußerungen. Geradezu verblüffend erscheint der Verweis auf die fehlende sinnstiftende Kontextinformation zu den freien Kommentaren - ein Argument, dass sonst zu Recht umgekehrt zur Kritik an strukturierten bzw. standardisierten Erhebungs- und Auswertungsverfahren angeführt wird. In den meisten Fällen wird mit freien Äußerungen ja gerade jene fehlende Kontextinformation ergänzt, die bei Antworten auf standardisierte und damit i.d.R. „dekontextualisierte“ Items fehlt. Auch vermeintlichen Nachteilen, wie z.B. der Gefahr der Identifizierung von Einzelpersonen kann vorgebeugt werden. Was ferner den möglichen Missbrauch offener Antworten im Kontext der Rückmeldung angeht, muss berücksichtigt werden, dass diese Gefahr grundsätzlich auch bei den geschlossenen Items besteht. Hier ist der mögliche Interpretationsspielraum (ohne das Korrektiv kommentierender Erläuterungen) allerdings noch wesentlich höher.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass sich die Empfehlung von Borg, auf offene Kommentare im MAB zu verzichten, keineswegs triftig begründen lässt. Es gibt vielmehr eine Reihe von Gründen, die uns zu der Ergänzung der geschlossenen Items durch offene Fragen (s. Fragebogen) veranlasste. Der Grund der zusätzlichen Kontextinformationen erschien uns ursprünglich gar nicht so wichtig, wenngleich sich später herausstellte, dass wir mit Hilfe der offenen Kommentare äußerst wertvolle Informationen zu unterschiedlichen Kontexten gewinnen konnten. Am wichtigsten war uns vielmehr, dass sich Mitarbeiter selbst in Form von Kommentaren, Erläuterungen und Anregungen viel stärker einbringen können, dass sie dadurch wieder stärker motiviert und in den Befragungsprozess integriert werden können, aus dem sich schon über die Hälfte der Befragten verabschiedet hatte. Die neue Ausrichtung des Befragungsprozesses, in dem die Befragten ernst genommen werden und in dem auch Konsequenzen aus Kritik resultieren, sollte gerade durch die offenen Fragen (und nicht bloß durch Beteuerungen in Anschreiben und Info-Mails) demonstriert werden.

Aus Gesprächen mit den Beschäftigten und den Betriebsräten erfuhren wir zudem, dass bei den vorangegangenen Rückmelde- und Verbesserungsgesprächen Kritik und Handlungsbedarf nur sehr zurückhaltend oder gar nicht formuliert wurden, auch wenn grundlegender Veränderungsbedarf gesehen wurde. Von einer Rückmeldung der (im geschützten und anonymen Rahmen der MAB getroffenen kritischeren) offenen Antworten und Anregungen versprachen wir uns also zusätzlich eine Vitalisierung der Diskussion im Rahmen der Problem- und Handlungsbedarfsanalyse.

1.5 Ergebnisse

Trotz der vergleichsweise ungünstigen Rahmenbedingungen konnte der Rücklauf bei der dritten, von uns postalisch durchgeführten MAB von 49% auf 63% gesteigert werden. Diese wieder gestiegene Akzeptanz dürfte außer auf die beschriebene Optimierung des Fragebogens vor allem auf eine konsequentere Informationspolitik zur Befragung sowie auf unseren Status als

vom Unternehmen unabhängige wissenschaftliche Experten zurückzuführen sein. Auch zuvor bestehende Zweifel an der Anonymität konnten ausgeräumt werden. Insgesamt gaben 90% der Mitarbeiter an, mit der neuen Befragung (sehr) zufrieden gewesen zu sein, was uns auch in den offenen Kommentaren bestätigt wurde, die rund 2/3 aller Befragten nutzten. Insgesamt hat sich in dieser Befragung keiner der von Borg (2000) genannten Punkte der Kritik an offenen Antworten empirisch als stichhaltig erwiesen. Zu vielen Themenbereichen brachten erst die offenen Kommentierungen und Erläuterungen der Mitarbeiter die entscheidenden Hinweise für die Interpretation aktueller Trends im Unternehmen. Ein wichtiges Beispiel war die durchaus nicht seltene Kündigungsbereitschaft von Mitarbeitern, die sich erst anhand der offenen Kommentare z.B. zu abteilungsspezifisch fehlenden Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung erklären ließ. Darüber hinaus wurden einige neue Problemfelder sichtbar, die im Rahmen des Fragebogens (trotz vorangegangener Interviews und Testdurchläufe) noch nicht angesprochen worden waren.

Was die Zufriedenheitswerte anbelangt, so zeigte sich eine hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, den Vorgesetzten und der Kooperation ab, Unzufriedenheit bezog sich demgegenüber stärker auf Themen des Informationsflusses, der Weiterbildung und der beruflichen Entwicklung im Unternehmen. Zu diesen Bereichen gibt es im Übrigen auch in den meisten anderen Unternehmen erfahrungsgemäß eher schlechte Ergebnisse. Dennoch gilt es zu berücksichtigen, dass Defiziten im Bereich des Informationsflusses und der beruflichen Entwicklung in Unternehmen der IT/TK-Branche strategisch eine ungleich höhere Bedeutung zukommt als beispielsweise in Unternehmen der Versicherungswirtschaft.

1.6 Das Ende des alten und die Planung des neuen Projektes „KOMPETENT“

Die von uns festgestellte Kündigungsbereitschaft im Unternehmen stellte sich kurz nach der Präsentation unserer Befragungsergebnisse vor der Geschäftsleitung als ein konkretes Problem für die Umsetzung der Folgeprozesse und für die gesamte Weiterarbeit am Projekt „M+O“ überhaupt dar. Fast zeitgleich verließen nämlich mehrere Personen aus dem mittleren und höchstem Management (u.a. aus der Geschäftsführung) das Unternehmen. Dabei handelte es sich ausgerechnet um die für uns wichtigsten unternehmensinternen Kooperations- und Ansprechpartner. Sie hatten ursprünglich die ersten Mitarbeiterbefragungen ins Leben gerufen und sich auch im Zuge der Reorganisation als die wichtigsten Promotoren des Projekts erwiesen. Mit ihrer Kündigung wurde auch die gesamte weitere Umsetzung der MAB vorerst zurückgestellt. Unsere Vorschläge für das weitere Vorgehen (Training der Moderatoren, Anleitungen zur Organisation von Rückmelde- und Verbesserungsworkshops, zum Controlling der Verbesserungsmaßnahmen etc.) hatten wir zu diesem Zeitpunkt bereits präsentiert. Die neu zusammengesetzte Geschäftsleitung teilte uns mit, man werde die nötigen weiteren Schritte einleiten und sich zurückzumelden, sobald sich die Situation wieder normalisiert hätte. Bis heute haben nichts mehr von Seiten des Unternehmens gehört. Damit endete eine bis dahin sehr enge und erfolgreiche Zusammenarbeit. Mit dem Ende dieses Projekts begann zugleich

die Planung des neuen Projektes „KOMPETENT“: Denn während die Kontakte von Seiten unseres Kooperationsunternehmens immer spärlicher wurden und schließlich ganz endeten, blieben wir über die berufliche Entwicklung unsere früheren Ansprechpartner, die das Unternehmen verlassen hatten, auf dem Laufenden. Diese jungen Führungskräfte und IT-Spezialisten zog es nahezu ausschließlich in die kleinen, neugegründeten Unternehmen der New Economy, in die „Startups“. Die Gründerstimmung hatte zu diesem Zeitpunkt (Ende 1999), flankiert von explodierenden Aktienkursen und einer sehr starken Medienpräsenz, gerade ihren Höhepunkt erreicht. Zentrales Motiv für die selbstinitiierten Wechsel in die kleinen Startups war nach Angaben unserer Gesprächspartner vor allem die Möglichkeit zu einer individuelleren und autonomen Arbeitsgestaltung, die sie in dem Großunternehmen nur schlecht realisieren konnten. Beklagt wurde die Trägheit der hierarchischen Strukturen, die eine berufliche Profilierung des Einzelnen und eigenverantwortliches Handeln (in den Augen dieser extrem auf Dynamik und Effizienz ausgerichteten IT-Spezialisten) fast gar nicht mehr zuließen. Eine bessere Passung mit ihren beruflichen Lebensentwürfen versprach dagegen die Organisationskultur der Startups, die Krempel (2000) zum damaligen Zeitpunkt als „Mischung aus Chaos, dem Abbau von Hierarchien, einer selbst gestalteten und im besten Fall selbstmotivierenden Aufgabe, Aktienoptionen (als zusätzlichen Anreiz) und großen Freiheiten“ beschrieb. Diesen neuen, in den Sozialwissenschaften und der Psychologie bis dahin kaum thematisierten Entwicklungen im Bereich der IT-Branche und hier v.a. im Bereich der Unternehmensneugründungen wollen wir mit dem Projekt „KOMPETENT“ genauer nachgehen. Im folgenden zweiten Teil dieses Berichtes werden wir unsere Überlegungen, Fragestellungen und Planungen dazu vorstellen.

2. Literaturverzeichnis

- Beimel, J. (1990). *Qualitative und quantitative Analysen von Fragebogenkommentaren zur Arbeitszufriedenheit*. Diplomarbeit, FB 06 Psychologie, Uni Gießen.
- Bögel, R. & Rosenstiel, L. v. (1997). Die Entwicklung eines Instruments zur Mitarbeiterbefragung: Konzept, Bestimmung der Inhalte und Operationalisierung. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 84-96). Weinheim: Beltz.
- Borg, I. (1997). Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Aufbau- und Einbindungsmanagement-Programms (AEMP): Entwicklungen und Erfahrungen. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 59-73). Weinheim: Beltz.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen* (2. Aufl.). Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie
- Bungard, W. (2000). Mitarbeiterbefragungen als Feedback-Instrumente im Rahmen eines systematischen Prozess-Controllings. *Wirtschaftspsychologie, Jg. 7 (3)* (S. 4-15).
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 5-14). Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Fettel, A. & Jöns, I. (1997a). Mitarbeiterbefragungen: Verbreitung, Einsatzformen und Erfahrungen bei den 100 umsatzgrößten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S.246-263). Weinheim: Beltz.
- Bungard, W., Jöns, I. & Schultz-Gambard, J. (1997b). Sünden bei Mitarbeiterbefragungen - Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 441-455). Weinheim: Beltz.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In: Bungard, W. & Jöns, I. (Hrsg.), In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 32-58). Weinheim: Beltz.
- Fies, N. & Schmitt, V. (1997). Mitarbeiterbefragungen - Ausgangsbasis für Benchmarking? In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 195-213). Weinheim: Beltz.
- Jöns, I. (1997a). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 15-31). Weinheim: Beltz.
- Jöns, I. (1997b). Rückmeldung der Ergebnisse an Führungskräfte und Mitarbeiter. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 167-194). Weinheim: Beltz.
- Krempf, S. (2001). Startup-Kulturen im internationalem Vergleich. URL: <http://viadrina.eu-frankfurt-o.de/~sk/startup/> [Stand: 16.03.2002]
- Moser, K. (1996). *Commitment*. Bern: Huber.

Teil II

Projektskizze „KOMPETENT“

Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung: Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten in der IT-Branche

1. Zum allgemeinen Hintergrund: Die Transformation der Arbeitsgesellschaft und der IT-Bereich

Mit dem Strukturwandel auf den Arbeitsmärkten werden alle Formen der traditionellen Arbeitspolitik sowie der damit verbundenen Politik der Sozialen Sicherung von Arbeitnehmern radikal in Frage gestellt. Dies geschieht mit z.T. unterschiedlichen, aber ineinandergreifenden Begründungen auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig. Uns interessieren in diesem Zusammenhang vor allem die Konsequenzen des Wandels für die berufliche Entwicklung, für die individuelle Lebensgestaltung von Beschäftigten sowie für die zur Bewältigung des Wandels erforderlichen Kompetenzen und Lernstrategien. Wir skizzieren zunächst ganz knapp die wesentlichen Aspekte des Strukturwandels, ehe wir zu Konsequenzen für unser Projekt zur Kompetenzentwicklung von Beschäftigten im IT-Bereich kommen.

1. Makroökonomisch geht es um Folgen der Globalisierung, die keine national geschützten Freiräume vor weltweiter Lohn- und Konditionenkonkurrenz mehr zulässt. Besonders in den westlichen Industriestaaten wurden in den Jahren problemlosen Wachstums Sozial- und Umweltstandards entwickelt, die sich unter den Bedingungen nachlassenden Wachstums und des ständig steigenden finanziellen Drucks der „Versorgungslawine“ nicht mehr in der herkömmlichen Weise finanzieren lassen. Inwieweit es gelingen kann, hier zu einem international akzeptierten „code of conduct“ zu kommen, der das durchaus zu befürchtende Abgleiten in eine ruinöse Konkurrenz im Hinblick auf Sozial- und Umweltstandards („Sozialdumping“, „Umweltdumping“) verhindert, ist unklar.
2. Auf der Ebene der Wirtschaftssektoren erleben wir einen dramatischen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, dessen Dynamik sich vor allem dann erschließt, wenn man die Beschäftigten nicht nur nach institutioneller Zugehörigkeit, sondern auch nach den von ihnen ausgeübten Berufen betrachtet. Der Wandel schafft zum einen erhebliche Probleme in Form hartnäckiger struktureller Arbeitslosigkeit, die auch dadurch mitverursacht werden, dass sich die Qualifikationsstrukturen von Beschäftigten zu langsam ändern und mit dem Wandel der Arbeitsanforderungen häufig nicht Schritt halten. Er bringt zum anderen für Gewerkschaften und Arbeitgeber Probleme mit sich. So folgen die verschiedenen Gewerkschaften in ihrer institutionellen Gliederung der Unterscheidung nach Wirtschaftssektoren (Metallindustrie, Druckereindustrie etc.); sie verlieren deshalb z.B. bei Outsourcing der besonders schnell wachsenden produktionsorientierten Dienste Mitglieder (und die ausgelagerten Beschäftigten müssen nun beispielsweise zu niedrigeren Dienstleistungstarifen arbeiten). Der Wandel der Berufe wird stark durch die neuen Technologien vorangetrieben, insbesondere durch die ständigen Fortschritte in den computergestützten Technologien, sei es im Bereich der Fertigung (CAD/CAM) oder sei es im Bereich der Informations-

vernetzung. Fortwährend entstehen neue Berufe, die nicht nur andere Inhalte als die bisherigen Berufe haben, sondern die auch einen ständig wachsenden Anteil an theoretischem Wissen voraussetzen. Wegen der Dynamik des Wandels werden weiter die früher „normalen“ Berufsbiographien immer seltener, bei denen die Ausbildung vor allem am Anfang des beruflichen Werdegangs stand und Weiterqualifizierung – wenn sie denn stattfand - vor allem dem beruflichen Aufstieg diene. Heute wird in immer mehr Berufen das lebenslange Lernen notwendig, damit Berufsangehörige ihre berufliche Position überhaupt halten können. Personen ohne Berufsausbildung kommen nur für „Jedermann“-Tätigkeiten infrage, die am schnellsten der Rationalisierung im Zuge neuer Technologien zum Opfer fallen. Langfristig laufen wenig qualifizierte Personen immer wieder Gefahr, in die Erwerbslosigkeit entlassen zu werden. Auch die traditionellen Lehrberufe haben sich gewandelt. Hinter den neuen Berufsbildern und den neuen Bezeichnungen, z.B. des Kommunikationselektronikers anstelle des Fernmelde-monteurs, stehen Ausbildungsgänge, in denen überwiegend theoretisches Spezialwissen vermittelt wird und die in eine permanente Weiterqualifizierung einmünden.

3. Auf der Ebene der Unternehmen und Märkte werden schon seit Jahrzehnten die seit dem „Fordismus“ komplexer gewordenen Beziehungen zwischen verschiedenen Teilorganisationen ständig neu zu strukturiert. Ausgangspunkt dieser oft auch als Revolution bezeichneten Entwicklung (z.B. Womack et al., 1991) war der Umstand, dass sich die zentralistisch strukturierte Großorganisation der fordistischen Industrie (in der neue Konzepte und Innovationen „von oben“ initiiert wurden und in der dem „shop floor“ überwiegend die rein repetitiven Tätigkeiten vorbehalten waren) in dem Maße als unflexibel und behäbig erwies, wie neue Absatzmärkte mit der Nachfrage nach größerer Produktvielfalt entstanden. Inzwischen gab es mit der computergestützten Fertigung auch die Möglichkeit der Umstellung von der billigen Massenproduktion auf die flexible Fertigung individualisierter Produkte. Es wurde möglich, ohne die bislang übliche Umrüstung an den Fertigungsstraßen mithilfe von Computern in den Bearbeitungs- oder Fertigungszellen auch kleinste Serien hochautomatisiert und damit billig herzustellen („customizing“). Die computergestützten Fertigungstechniken ermöglichten gleichzeitig eine Echtzeitvernetzung von Wertschöpfungsketten unabhängig vom Standort. Die früher nur vertikal mögliche Integration von Wertschöpfungsstufen an einem Standort konnte also entfallen. Es entstanden netzwerkähnliche „zwischenunternehmerische“ Organisationen, in denen Funktionen oft mehrfach besetzt waren, wenn sie aus Gründen der Flexibilität in vielfältiger Ausprägung gebraucht wurden. Gleichzeitig konnten damit die für ein einziges Unternehmen entstehenden Fixkostenrisiken im Rahmen gehalten werden. In diesen Fertigungsnetzwerken wurden die traditionellen Grenzen zwischen den Hierarchieebenen in Unternehmen teilweise durch jene weniger hierarchischen Organisationsstrukturen er-

setzt, die Vieth (1995) als „clan-förmig“ bezeichnet hat und die dem Trend zur Internalisierung des Marktes folgten (Moldaschl, 1997).

4. Der Strukturwandel läuft schließlich auf der Ebene der individuellen Arbeitsverhältnisse auf eine Erosion des sog. Normalarbeitsverhältnisses hinaus, das sich unter dem Einfluss des fordistischen Produktionsregimes herausgebildet hatte und auf das sich die Arbeits- und Sozialpolitik vor allem stützte. Im Gegenzug zu der teilweise sinnentleerten und repetitiven Produktionstätigkeit im industriellen Sektor, boten die Unternehmen ihren Beschäftigten und deren Familien soziale Sicherheit, wenngleich diese Gegenleistung z.T. erst im Zuge erbitterter Auseinandersetzungen erreicht worden war. Inzwischen ist das Normalarbeitsverhältnis durch Kündigungsschutzvorschriften und andere Arbeitsmarktregulierungen derart geschützt, dass es einen kapitalisierungsfähigen Besitzstand darstellt. Das zeigen z.B. die vielen Arbeitsgerichtsverfahren, die in der Regel im Wege des außergerichtlichen Vergleichs mit einer Abfindung für die Kündigung enden. Am Normalarbeitsverhältnis hängt aber noch viel mehr: Praktisch wurden durch die staatliche Arbeits- und Sozialpolitik die Lasten des Sozialsystems (Rente, Krankenversicherung, Pflegeversicherung oder Arbeitslosenversicherung) diesem Normalarbeitsverhältnis angelastet („Lohnnebenkosten“). Die Gefahr erscheint groß, dass mit der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses auch die finanzielle Basis für die Systeme der sozialen Sicherung entfällt - und dies mit zunehmender Geschwindigkeit. Denn die Finanzbeiträge derjenigen, die das Normalarbeitsverhältnis verlassen und in ein mehr oder weniger „prekäres“ (weil risikoreicheres) Arbeitsverhältnis wechseln, müssen von den verbleibenden „normalen“ Arbeitnehmern mit aufgebracht werden.

Einerseits zwingen der Globalisierungsdruck und die veränderten Absatzmärkte mit stärkerer Nachfrage nach individuellen Produkten die Unternehmen zu Strategien einer Senkung und vor allem zu einer Flexibilisierung von Lohnkosten. Andererseits sind die Unternehmen mehr denn je auf die subjektiven Kompetenzen und die Motivation ihrer Beschäftigten angewiesen, wenn sie unter veränderten Marktbedingungen überleben wollen. Ebenso wie das Verhältnis zu den eigenen Arbeitnehmern hat sich auch das zu den Zulieferanten verändert. Mit dem Versuch, Fixkosten abzubauen, sinkt die Wertschöpfungstiefe der Produktion („Schlankes Produzieren“). Wenn zum Beispiel bei Toyota nicht einmal 25% jedes umgesetzten Yen aus eigener Wertschöpfung stammen, wird die Kompetenz und Motivation der Zulieferer, die die „restlichen“ 75% der Wertschöpfung bestreiten, u.U. für den Markterfolg von Toyota ausschlaggebend. Die Lösung dieses Dilemmas, das strukturell das Verhältnis zu den eigenen Beschäftigten ebenso wie zu den Zulieferern bestimmt, wird denn auch in ein und demselben Ansatz gesehen: den Mitarbeitern werden ebenso wie den jeweiligen Partnern größere Freiheiten auf den operativen Ebenen gegeben, die dann mithilfe neuer Orga-

nisationsformen und Maßnahmen auf den höheren Führungsebenen an das Unternehmensinteresse zurückgebunden werden müssen.

Für das individuelle Arbeitsverhältnis gehen damit Veränderungen einher, die man einerseits gemessen an der fordistischen Produktion als „persönlichkeitsförderlich“ interpretieren könnte. Denn die externe Kontrolle und rigide Vorgabe von Arbeitsaufgaben nimmt ab. Den Arbeitnehmern wird wachsende Handlungsautonomie zugestanden und abgefordert. Andererseits entstehen neue Restriktionen - etwa durch die stärkere Ergebnisorientierung der Tätigkeiten, die Arbeitnehmer dazu veranlassen kann, intensiver zu arbeiten und Probleme am Arbeitsplatz mit in die Freizeit hineinzunehmen. Die wachsende Verantwortung für das „Funktionieren“ des gesamten Unternehmens wird zunehmend vom einzelnen Mitarbeiter gefordert und von ihm auch übernommen. Das kann die besonders aus kleinen und mittelständischen Unternehmen bekannte Tendenz zur Selbstaussbeutung des Einzelnen zur Folge haben (vgl. die Überlegungen zur „kontrollierten Autonomie“, zur „Internalisierung des Marktes“ oder zum „Arbeitskraftunternehmer“ im nächsten Abschnitt).

Der rapide Wandel der Arbeitsorganisation auf allen Ebenen des Wirtschaftssystems hat nicht nur Folgen für das alltägliche Arbeitshandeln, sondern auch für die berufliche Entwicklung sowie für das berufsbiographische Handeln der arbeitenden Personen. Sie werden zunehmend für ihre berufliche Entwicklung verantwortlich gemacht, und sie sehen sich selbst auch als dafür verantwortlich an. Das gilt beispielsweise bei berufsbiographischen Brüchen oder Weichenstellungen, angesichts derer Personen ihre berufliche Situation verändern können und müssen. An anderer Stelle (vgl. Hoff, in Druck) haben wir dies wie folgt skizziert:

„Die immer dynamischer werdende Transformation der industriellen in eine „postindustrielle“ Gesellschaft, [...] wirkt sich unübersehbar auch auf die konkrete Arbeitsumwelt von Personen und auf die Veränderung ihrer Berufe aus. Der Wandel wird individuell unmittelbar erfahrbar. Die Berufsverläufe verlieren an Kontinuität und Berechenbarkeit. Der strukturelle Wandel bestimmt die Bedingungen des alltäglichen Arbeitshandelns ebenso wie die des berufsbiographisch bedeutsamen Handelns der erwerbstätigen Erwachsenen. Durch dieses Handeln entwickeln sich die jeweils vorhandenen persönlichen Handlungskompetenzen fortwährend weiter. Das gleiche gilt für die an dieses Handeln gekoppelten Erfahrungen, für die Ziele von persönlichen Projekten, für die noch weiterreichenden Lebensziele, Strebungen, Motive und für deren Integration zu komplexen Konzepten der eigenen Person und des eigenen Lebens – kurz: für alle wesentlichen Komponenten, deren unverwechselbare, individuelle Gesamtheit man auch als Identität bzw. Persönlichkeit bezeichnen kann. Diese jeweils vorhandenen subjektiven Strebungen, Potentiale und Ressourcen beeinflussen zugleich ihrerseits stets das Handeln; und damit tragen Personen zur Verfestigung oder Veränderung, zur mehr oder minder aktiven

Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Berufsbiographie bei. Die internen Strebungen können mit jenen externen Anforderungen an Autonomie und Selbstverantwortung in der Arbeit übereinstimmen, die nicht mehr nur für selbständige und „freie“ Berufe, sondern zunehmend auch für abhängig Beschäftigte kennzeichnend sind. Die Prozesse des Arbeitshandelns und der beruflichen Entwicklung stehen wiederum in Wechselwirkung mit dem Handeln und den Entwicklungsprozessen im außerberuflichen Leben. Die Integration von Arbeit und Freizeit, von Beruf und Familie erfordert selbst zunehmend mehr „Arbeit“ im Sinne von Koordinationsleistungen; sie erfordert weiter eine Reflexivität der eigenen Person, ein Abwägen von beruflichen und privaten Zielen und schließlich häufig eine Abstimmung zwischen Partnern mit ihren unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Berufsbiographien.“

2. Zum psychologischen Hintergrund: Konsequenzen des Wandels der Arbeit für das individuelle Arbeitshandeln

Versucht man nun, die zuletzt angerissenen Überlegungen zu Konsequenzen des Strukturwandels für das individuelle Handeln mit Rückgriff auf handlungstheoretische Ansätze in der Arbeitspsychologie zu präzisieren, stößt man auf Probleme, die zuerst von Vieth (1995) herausgearbeitet wurden. Diese Ansätze sind zwar in kritischer Auseinandersetzung mit dem „Taylorismus“ entstanden, aber zugleich noch dieser Form der Arbeitsorganisation verhaftet:

„Ein Ausgangspunkt für die theoretische Entwicklung der Handlungskonzepte war die Restriktivität der Fließbandarbeit, der andere alternative Arbeitsformen entgegengestellt wurden. Deren theoretische Begründung lieferten das Modell des Handlungsspielraums und das Modell der Handlungsregulation. Der Idealtypus der vollständigen Handlungen lieferte den Maßstab, an dem sich die realen Arbeitstätigkeiten messen ließen. Arbeitsformen wie Fließbandarbeit wiesen -gemessen an der vollständigen Handlung- äußerst partialisierte Handlungsstrukturen auf. Die „Unmenschlichkeit“, also die spezifische Restriktivität kapitalistischer Arbeit, konnte damit gleichzeitig als Reduzierung allgemeinemenschlicher Handlungsstrukturen charakterisiert werden. Die vollständige Handlung bildete zugleich das Leitbild für eine humane, menschengerechte Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Qualifizierungsprozessen. Zwischen den repetitiven Arbeitsformen, die das fordistische Produktionsparadigma hervorgebracht hat, und dem arbeitspsychologischen Handlungsmodell besteht offenkundig so etwas wie eine negative Affinität [...] (Vieth, 1995, S.144).“

Vieth geht vor allem auf vier Hauptdimensionen ein, die zur Beschreibung und Erklärung von Arbeitstätigkeiten verwendet werden: Dispositionsspielraum bzw. Kontrolle, Qualifikation, soziale Beziehungen und Belastungen.

Der **Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum** gilt als zentral für persönlichkeitsförderliche Arbeit. Er bezeichnet die Möglichkeiten, selbständig im Rahmen der Arbeitstätigkeit Einfluss auf die Arbeitsausführung und die Arbeitsbedingungen nehmen zu können. Begriffe wie Handlungsspielraum, Autonomie, Freiheitsgrade oder Eigenkontrolle werden weitgehend synonym verwendet (vgl. Vieth, 1995, S. 146, und die dort genannten Quellen).

Die Qualifikation der arbeitenden Person ist nun entscheidend dafür, ob und wie die Möglichkeiten zu Handlungsspielräumen genützt bzw. wie mit Restriktionen umgegangen wird. Wer angesichts komplexer Problemzusammenhänge autonom handeln will, braucht die dafür erforderliche Qualifikation. Er muss sich ein Wissen, ein inneres „Abbild“ der Handlungsstrukturen angeeignet haben, das in seiner Komplexität der tatsächlichen Komplexität des Handlungsfeldes entspricht.

Soziale Beziehungen gelten als weitere zentrale Dimension persönlichkeitsförderlicher Arbeit. Damit sind nicht nur soziale Beziehungen informeller Art, sondern vor allem die bei komplexeren Arbeitstätigkeiten zwischen Individuen und Gruppen erforderlichen Kooperationsbeziehungen und Koordinationsleistungen sowie die dabei erforderliche Kommunikation gemeint. Soziale Beziehungen, Kooperation und Kommunikation werden deshalb oft als synonyme Begriffe verwendet.

Als **Belastungen** werden Handlungsbedingungen verstanden, die einer Erfüllung der Arbeitsanforderungen entgegenstehen. Belastungen sind Behinderungen, die über die „normalen“ Arbeitsanforderungen hinaus einen handlungsregulatorischen Mehraufwand erfordern. Sie treten gewissermaßen in einen Widerspruch zu der mit der Arbeitshandlung angestrebten Zielerreichung.

Vieth argumentiert nun, dass diese in der Auseinandersetzung mit den Schwächen des fordistischen Produktionsmodells entwickelten zentralen Dimensionen bzw. die darauf gerichteten Konzepte angesichts des Wandels der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen zu eng seien. Er arbeitet heraus, wie sehr das in der Arbeitspsychologie dominante Denkschema mit seiner Kopplung dieser zentralen Dimensionen bzw. Merkmalsausprägungen dichotom geprägt und durch den Kontrast zum Taylorismus bestimmt ist (vgl. dazu auch Abb. 1): Als negativer Bezugspunkt gilt die tayloristisch, d.h. extrem arbeitsteilig organisierte Arbeit mit unvollständigem, partialisiertem Handeln, ohne Handlungsspielräume, die mit Fremdkontrolle und hohen Belastungen einhergeht. Konträr dazu wird als positiver Bezugspunkt einer persönlichkeitsförderlichen Arbeit und als normativer Bezugspunkt für Maßnahmen zur „Humanisierung der Arbeit“ die Durchführung komplexer Aufgaben bzw. vollständiger Handlungen mit großen Handlungsspielräumen angesehen, die Fähigkeiten zur Eigenkontrolle und hohe

Qualifikationen erfordert. Hier werden nun Autonomie und geringe Belastungen als aneinander gekoppelt begriffen.

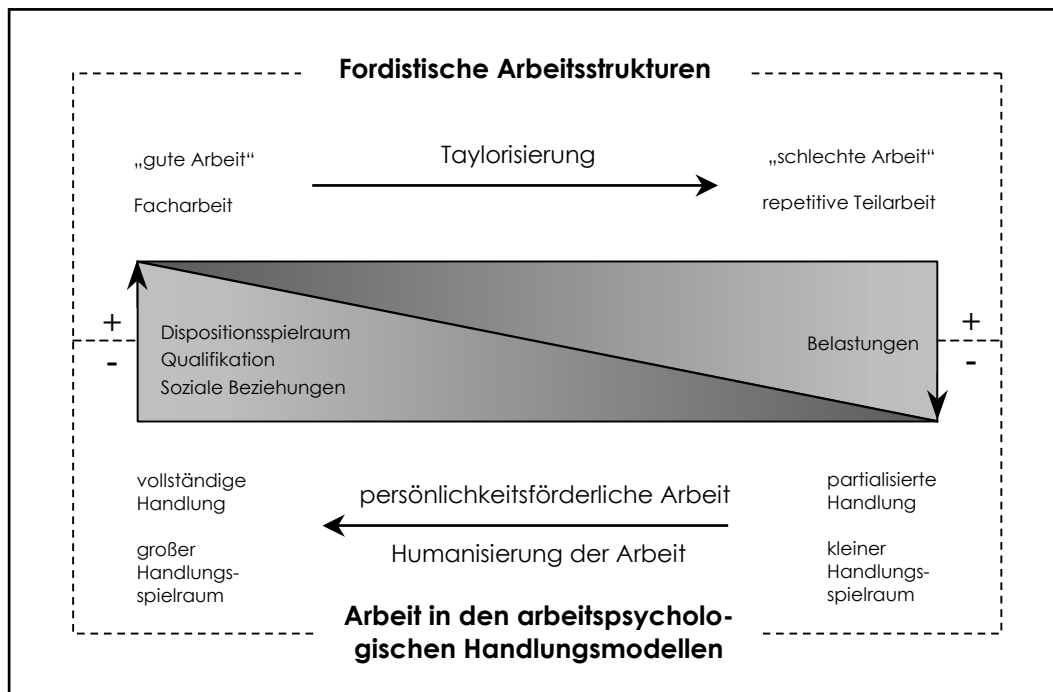


Abb. 1.: Fordistische Arbeitsstrukturen und Arbeit in den arbeitspsychologischen Handlungsmodellen (Quelle: Vieth, 1995)

Dieses Denkschema erweist sich als irreführend angesichts von neuen Arbeitsformen, die Vieth (1995, S. 159ff) mit Rückgriff auf industriesoziologische Ansätze mit dem Begriff der „kontrollierten Autonomie“, d.h. als kontrolliert und autonom zugleich benennt. Die Forderung nach Autonomie kann selbst zum Zwang werden, und an vielen neuen Arbeitsplätzen oder in Arbeitsgruppen gibt es neue, z.T. subtile Formen der Fremdkontrolle.

Bei Moldaschl wird später noch nachdrücklicher darauf hingewiesen, dass Autonomie keineswegs mit geringen Belastungen einher gehen muss, sondern dass es neue Formen von autonomer Arbeit gibt, die mit neuen Formen von (stärker psychischen) Belastungen und Selbst-Belastungen einhergeht. Dies geschieht Moldaschl zufolge im Zuge einer zunehmenden Vermarktlichung, des Eindringens der Marktgesetze in die Organisationen (Moldaschl, 1997). Die Frage, ob es mit zunehmender Dezentralisierung, erweiterter Autonomie, steigender Selbstverantwortung etc. nun zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Situation der arbeitenden Personen kommen wird, hält Moldaschl für kaum beantwortbar (Moldaschl, 1997, S. 240). Ähnlich wie Vieth mit dem Begriff der „kontrollierten Autonomie“ benennt auch Moldaschl scheinbare Paradoxien – etwa die einer „fremdbestimmten Selbstorganisation“ oder einer „erzwungenen Freiheit“ - die den Wandel der Arbeit eher kennzeichnen als die dem Taylorismus trotz ihrer kritischen Gegenposition verhafteten arbeitspsychologisch-dichotomen Konzepte. Hier berühren sich die Arbeiten von Moldaschl mit denen von Voß

und Mitarbeitern, die sich ebenfalls mit dem Trend zur Autonomie bzw. zur stärkeren Selbstorganisation von Arbeit beschäftigen. Voß und Pongratz (1998) vertreten die These, dass der strukturelle Wandel der Arbeit in vielen Bereichen zu einer Ablösung der bislang generell vorherrschenden Form des „verberuflichten Arbeitnehmers“ durch einen strukturell neuen Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ führt. Charakteristika dieses neuen Typus sind (anstelle der alten Fremdkontrolle) eine erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden, ein Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten bzw. -leistungen sowie eine „Verbetrieblichung“ der alltäglichen Lebensführung. Voß & Jurczyk (2000, S. 151) vertreten außerdem die These, dass es bei diesem neuen Typus auch zu einer Entgrenzung der Zeitstrukturen kommt: „Bislang typische Zeitordnungen lösen sich in einem Maße auf, dass dies einer Erosion der Alltagszeit im bisher gewohnten Sinne gleichkommt. Als Reaktion darauf muss alltägliche Zeit verstärkt aktiv und reflexiv kontrollierend gestaltet und dabei eine je eigene Zeitordnung entwickelt werden. Was dabei als Chance zu einer erhöhten Zeitsouveränität erscheint, ist jedoch primär eine drastisch steigende Anforderung an ein aktives Zeithandeln.“

Gemeinsames Kennzeichen der eben angeführten kritischen Analysen des strukturellen Wandels der Arbeitsgesellschaft ist, dass sie in erster Linie konzeptioneller Natur sind. Eine empirische Fundierung der konstatierten Trends und neuen Phänotypen steht bislang noch aus. Die Überlegungen von Vieth, Moldaschl und Voß et al. weisen in die gleiche Richtung. Während Vieth und Voß Thesen bzw. Konzepte zwar mit Bezug auf andere empirische Studien, aber noch weitgehend ohne eigene empirische Fundierung vorgelegt haben, ist der Bezug Moldaschls auf empirische, auch auf eigene Studien eng. Alle drei Autoren argumentieren jedoch mit Blick auf den **Arbeitsalltag** bzw. auf Anforderungen an das **alltägliche Arbeitshandeln** und nicht mit Bezug auf **individuelle Erwerbsbiographien**, in deren Verlauf sich Formen der „kontrollierten Autonomie“, der selbstauferlegten Zwänge, der Kopplungen von Autonomie und Belastungen etc. ändern können. Sie gehen kaum darauf ein, was „kontrollierte Autonomie“ auf der Ebene des **biographisch bedeutsamen Handelns** bedeutet. Und schließlich gilt ihr empirisches Interesse noch den „alten“ Sektoren (Industrie und Dienstleistung), nicht aber den hochqualifizierten Berufen, den neuentstehenden Berufen, den Übergängen von abhängigen in selbstständige Beschäftigungsverhältnisse, den jungen „Existenzgründern“, den vermutlich prototypischen Personengruppen im „quartären“ Sektor (also z.B. den Beschäftigten im IT-Bereich) usw. Vor dem Hintergrund dieses Empiriedefizits erwarten wir insbesondere von längsschnittlichen Untersuchungen zu Personengruppen mit zukunftssträchtiger Arbeit sowie in ganz neuen Berufsfeldern weiterreichende Erkenntnisse. Das hier vorgestellte Forschungsprojekt „KOMPETENT“ soll dazu beitragen, dieses Defizit zu verringern.

3. Präzisierung der Fragestellungen: Junge Beschäftigte im IT-Bereich als prototypische Personen mit arbeitszentrierter Lebensgestaltung

Will man die Auswirkungen des Wandels der Arbeit auf das Handeln von Personen in bestimmten Lebensabschnitten und auf Lernprozesse im sozialen Kontext analysieren, so sollte man sich jenen Berufsgruppen zuwenden, in denen dieser Wandel am weitesten fortgeschritten ist. Das ist ohne Zweifel im Bereich der IT-Berufe und in der IT-Branche der Fall. Denn hier wird die Dynamik der immer neuen Technologien und der Wandel der Berufsstrukturen am deutlichsten erfahrbar. Zwar gibt es auch in anderen Bereichen Schlüsseltechnologien wie z.B. die Biotechnologie oder die Nanotechnologie, aber diese kommen, was ihr Veränderungspotential in der Breite anbetrifft, an das der Informations- und Kommunikationstechnologien kaum heran.

Aus den Berichten unserer Gesprächspartner in den zuvor beschriebenen großen Unternehmen, die als Experten im IT-Bereich gelten können, ging noch deutlicher als aus den bislang vorliegenden, eher populären Darstellungen in den Medien hervor, dass die Veränderungsprozesse der Arbeitsstrukturen in den vielen kleinen Firmenneugründungen, den IT-Startups, am stärksten durch innovative Software- und Dienstleistungsprodukte rund um das Internet vorangetrieben werden. Hier hat sich eine völlig neue und sehr junge Generation von Beschäftigten etabliert, die sich selbst als „Pioniere“ begreifen, bei denen die herkömmliche Trennung von Arbeitszeit und Freizeit zu verschwinden scheint und deren Leben vor allem arbeitszentriert ist. Sie kennen sich z.T. aus vorberuflichen Kontexten, aus Schule, Studium oder aus gemeinsamen Projekten, die in sozial oft wechselnder Gruppierung durchgeführt wurden. Sie sind zumeist sehr jung und haben entweder ein „stromlinienförmiges“ Studium und u.U. bereits die Gründung eines Startups gleich nach dem Ende des Studiums hinter sich liegen; oder es handelt sich um „Quereinsteiger“, deren Biographie Brüche aufweist, die z.B. ein Studium oder eine Ausbildung abgebrochen haben und sich als Autodidakten, aber zugleich als IT-Spezialisten verstehen.

In den (noch) weitgehend hierarchiefreien Firmenstrukturen und -kulturen scheint der Trend zur Entgrenzung der Lebenssphären bereits Realität geworden zu sein, so dass man hier wohl optimal den Fragen für unser geplantes Projekt nachgehen kann: Welche individuellen Kompetenzen sind zur Bewältigung dieser Entgrenzung von Arbeit und Freizeit erforderlich? Wie entwickeln sich solche Kompetenzen im (entsprechend entgrenzten) sozialen Umfeld von Berufs- und Privatleben? Welche psychischen „Kosten“ bringt eine Entgrenzung mit sich? Stoßen neue Formen einer arbeitszentrierten Lebensgestaltung nur bei sehr jungen Erwachsenen auf eindeutig positive Resonanz? Und werden sie mit zunehmendem Lebensalter eher als ambivalent empfunden? Unsere wichtigste These ist, dass es -zumindest bei einem Teil der hier interessierenden Personengruppe- noch einmal zu biographischen Konflikten oder gar Brüchen kommen kann; nämlich dann, wenn die bisherige Lebensgestaltung mit den nach wie

vor bestehenden gesellschaftlichen Normen und Werten (zu Partnerschaft und Familiengründung) und mit den entsprechenden, neu entstehenden individuellen Wünschen kollidiert.

Im Einzelnen lassen sich folgende **Fragen und Hypothesen** für das geplante Projekt formulieren:

1. Lässt sich das soziale Umfeld bzw. die gesamte Lebenswelt bei jungen Beschäftigten im IT-Bereich vor allem mit Blick auf Zeitstrukturen tatsächlich so beschreiben, dass eine Entgrenzung von beruflichem und außerberuflichem Leben stattfindet?
2. Welche übergreifenden individuellen Kompetenzen und Orientierungen müssen (a) in der vorberuflichen Biographie ausgebildet sein, um diese neue Form der Arbeits- und Lebensgestaltung „ausfüllen“ bzw. bewältigen zu können? Und (b) wie entwickeln oder verfestigen sich diese Kompetenzen dann weiter in den ersten Berufsjahren?
 - Eine erste Hypothese ist, dass es neben den spezifischen Qualifikationen (etwa des Umgangs mit neuer Technologie) vor allem (internale) Kontrollüberzeugungen der Wirksamkeit, Effektivität und Rationalität des eigenen, selbstverantwortlichen Handelns sind, auf die es ankommt.
 - Eine zweite Hypothese ist, dass es auf die Kompetenz des Zeitmanagements ankommt.
 - Eine dritte Hypothese ist, dass es auf die Ausbildung komplexer subjektiver Vorstellungsmuster zu Arbeit und Freizeit ankommt, (Vorstellungen relationaler und funktionaler Art zu Kompensation, „spillover“ bzw. Generalisation, reziproker Interaktion etc.).
 - Eine vierte Hypothese ist, dass die sozialen Kompetenzen stärker als üblich an die technisch-kommunikativen Kompetenzen (im Umgang mit dem Internet) gekoppelt sind.

Da sich solche Kompetenzen und deren Entwicklung kaum anhand vorliegender Instrumente, sondern vor allem anhand der Aussagen unserer Befragten feststellen lassen, kann man die Fragen zu (2.) auch folgendermaßen formulieren: Wie beschreiben Beschäftigte selbst ihre Kompetenzen und ihre Kompetenzentwicklung? Welche subjektiven Konzepte gibt es dazu? Und stimmen diese subjektiven Konzepte mit unseren Hypothesen überein? Müssen die „neuen“ Kompetenzen, die uns alltagssprachlich beschrieben werden, auch anhand neuer wissenschaftlicher Konzepte präziser gefasst werden?
3. Bilden sich neue Formen von „Solidarität“ und peer-Kontakten im sozialen Kontext aus? Und gibt es eine Gleichzeitigkeit von Solidarität und ebenfalls neuen Formen von Konkurrenz?
4. Kommt es bei einem Teil der Untersuchungsgruppe bei Veränderung des sozialen Umfeldes (durch feste Partnerschaften, Pläne zur Familiengründung und durch ein damit verändertes soziales Netzwerk) zur Kollision zwischen der bisherigen Lebensgestaltung und dem subkulturell gestützten Wertesystem einerseits und neuen Werten und Anforderungen andererseits?
 - Unsere Hypothese ist, dass derartige Kollisionen, Konflikte (u.U. sogar aktiv herbeigeführte biographische Wechsel oder Brüche) eher bei den ältesten Untersuchungspartnern anzutreffen sind.

Ob die Anzahl solcher Personen mit Lebensgestaltungskonflikten im Untersuchungszeitraum von zwei Jahren zunimmt, ist vorab schwer abschätzbar. (Möglicherweise zeigen sich entsprechende

Veränderungen auch bei den zu Untersuchungsbeginn noch jüngeren Untersuchungspartnern erst im Verlauf eines länger andauernden Längsschnittes von 3-5 Jahren).

5. In welchem Maße werden solche Kollisionen, Konflikte und Probleme antizipiert?
6. Welche Bewältigungsstrategien lassen sich in diesen Fällen feststellen und wie verändern sich die (zuvor genannten) Kompetenzen im Sinne einer Bewältigung?
 - Eine unserer Hypothesen ist, dass es zur Ausbildung differenzierterer (internaler und zugleich externaler bzw. interaktionistischer) Kontrollüberzeugungen kommt.
 - Eine weitere Hypothese ist, dass sich die Reflexion des Verhältnisses sowie der Funktionen der Lebensbereiche im Sinne einer stärkeren Balance- und Integrationsleistung ändert.

Veränderungen der Lebensgestaltung sind jedoch von der Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit der beruflichen Lebensziele der Partner und von der außerberuflichen Arbeitsteilung in Partnerschaften abhängig. Ob es also von Entgrenzung zu Integration oder zu traditionellen Formen einer Segmentierung der Lebenssphären kommt, hängt auch von der Partnerschaft, vom Beruf der Partner und von Abstimmungsprozessen (wie z.B. bei „dual career couples“) ab.
7. Gibt es unterschiedliche Bewältigungsstrategien in Abhängigkeit von der früheren biographischen Sozialisation?
 - Unsere Hypothese ist hier, dass Personen mit „glatten“, kontinuierlichen und „normalen“ Biographien in Lebensgestaltungskonflikten neue Strategien generieren müssen, während Personen mit diskontinuierlichen Biographien auf bewährte Bewältigungsstrategien zurückgreifen können.
8. Kommt es mit zunehmendem Alter und mit dem Nachdenken über das eigene „Älterwerden“ zu einer schärferen Wahrnehmung und **Reflexivität** jener Ambivalenz neuer Arbeits- und Lebensformen, die als Gleichzeitigkeit von Selbstverantwortlichkeit sowie Autonomie einerseits und (Selbst-)Kontrolle, „Selbstaussbeutung“, Belastung sowie Konkurrenz (in Arbeitsgruppen) andererseits beschrieben wird (Vieth, 1995, Moldaschl, 1998, Voß, 2000)?
 - Unsere Hypothese ist, dass dies für die Mehrzahl der Untersuchungspartner zutrifft; offen bleibt jedoch, ob sich dies in einem Längsschnitt von nur zwei Jahren zeigen wird.
9. Gibt es Geschlechtsunterschiede bezüglich aller genannten Fragen? Denkbar ist z.B. eine früher einsetzende Reflexivität bei jungen Frauen, da deren biologische und soziale „Uhr“ anders läuft als die der Männer.

4. Zum empirischen Vorgehen

4.1 Personenstichprobe

Die Bearbeitung dieser sehr komplexen Fragen und die Ausdifferenzierung sowie Prüfung der Hauptthesen lassen es ratsam erscheinen, die Personenstichprobe nicht (auf Kosten der Merkmalsstichprobe) allzu groß zu halten. Mit Hilfe von halboffenen Leitfadeninterviews (vgl. 5.2) sollen **40-60 junge Frauen und Männer** möglichst intensiv mehrmals untersucht werden. Als Kooperationspartner sollen 10-15 klein- bzw. mittelständische Firmenneugründungen (Startups) aus dem Berliner Raum gewonnen werden, da sich hier neben Hamburg

und München die größte Ballungsdichte solcher Unternehmen befindet. Angestrebt wird ein ausgeglichenes Verhältnis von Personen in Schlüsselpositionen (Führungskräfte, Gründungs-, Vorstandsmitglieder etc.) und Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen sowie eine Verteilung von Männern und Frauen, die den jetzt noch nicht prognostizierbaren Geschlechteranteilen in den jeweiligen Unternehmen entspricht.

4.2 Merkmalsstichprobe und Methoden

Zur Untersuchung der genannten Forschungsfragen sollen qualitative Leitfadeninterviews eingesetzt werden, die halbstrukturierte, biographische und problemzentrierte Interviewteile zu den folgenden Untersuchungsmerkmalen umfassen:

(a) Halbsstrukturierte Interviewteile (Hoff & Hohner, 1992; Hoff et al., 1999; Büssing, 1992):

- Fragen zur zeitlichen Struktur des (Arbeits-)Alltags, zur Beschreibung und zur subjektiven Bewertung der eigenen Arbeitssituation, der laufenden Projekte und der eigenen Firma
- Fragen zur Wahrnehmung und Bewertung der in der Arbeit erforderlichen sowie der eigenen Kompetenzen
- Fragen zu Kontrollvorstellungen und –überzeugungen
- Fragen zu subjektiven Relationen der Lebenssphären
- Fragen zur subjektiven Bewertung der eigenen Freizeit (sowie der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit)

(b) Biographische Interviewteile (Hoff, Lempert & Lappe, 1991):

- Angaben zum beruflichen und außerberuflichen Werdegang
- Beschreibung von Jahresverläufen und selbst wahrgenommener Kompetenzentwicklung im Kontext der Unternehmen und der sozialen Umfelder
- Vorstellungen zur Zukunft (z.B. zu Zielen und Projekten im beruflichen und im privaten Bereich, möglichen Hindernissen, Realisierungschancen usw.)

(c) Problemzentrierte Interviewteile (Witzel, 1989)

- Fragen zu wahrgenommenen Lebensproblemen und Bewältigungsstrategien im beruflichen und privaten Bereich

Ferner soll in regelmäßigen Abständen (z.B. monatlich, vierteljährlich o.ä.) die zeitliche Strukturierung von Tages- und Wochenabläufen sowie von persönlichen Projekten im Berufs- und Privatleben der Probanden systematisch z.B. mit Hilfe der Tagebuch- oder Time-Sampling-Methode (Brandstätter & Gaubatz, 1997; zu persönlichen Projekten vgl. Beck, 1996; Little 1983, 1993) erfasst werden. Es bleibt allerdings zu prüfen, ob und inwieweit solche Erhebungsinstrumente entsprechende Akzeptanz bei den Untersuchungsteilnehmern finden. Mit Blick auf die spezifische Situation dieser Personengruppe erscheint es vor allem wichtig, die Tagebuch- oder Sampling-Methode in Form zeitlich selbst bestimmbarer Berichte durchzuführen, an die z.B. mithilfe einer wenig vorstrukturierten Online-Befragung erinnert wird.

4.3 Untersuchungszeitpunkte

Geplant ist die längsschnittliche Untersuchung der Kompetenzentwicklung anhand von zwei Erhebungszeitpunkten für die Durchführung der Intensiv-Interviews: (t1) zu Beginn des Untersuchungszeitraumes sowie eine weitere Interviewserie (t2) ca. 1-1½ Jahre später.

5. Vermuteter Erkenntnisgewinn

- Die Untersuchung soll Aufschlüsse über neue, für die IT-Welt und damit für ein in Zukunft dominierendes Tätigkeits- und Lernumfeld wichtige Kompetenzen auch i.S. der älteren Konzepte zu „Schlüsselqualifikationen“, liefern. Diese Kompetenzen betreffen vor allem die Integration der Lebenssphären. Möglicherweise lassen sich für die Zukunft Formen von mehr und minder „gelingender“ Entgrenzung oder Integration angeben, die sich auf Beschäftigte in anderen Branchen übertragen lassen.
- Die Analyse von Kompetenzentwicklung, von Veränderungen bei jungen Erwachsenen in einer Schlüsselbranche kann für die Konzeption aller Maßnahmen der Kompetenzförderung auf individueller Ebene (Personalentwicklung im Betrieb, außerbetriebliche Weiterbildung) und zur Entwicklung von Strategien der Organisationsentwicklung im IT-Bereich (und darüber hinausgehend) zukunftsweisend sein.
- Theoretisch ergeben sich vermutlich neue Einsichten für die dargestellte Diskussion zu Formen von „kontrollierter Autonomie“ (Vieth, 1995) zur „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl, 1997) und zu Konzepten von „Selbstsozialisation“ (Heinz, 2000), bei der Beschäftigte als „Unternehmer der eigenen Arbeitskraft“ (Voß, 2000) begriffen werden. Praktisch werden diese Diskussionen u.a. bei der Einführung von Gruppenarbeit in allen Bereichen der Arbeitswelt relevant.
- Darüber hinaus bietet sich mit dem geplanten Projekt die Möglichkeit, innovative organisationale Kontexte und Lernkulturen zu beschreiben, wie sie in Zukunft für einen großen Teil beruflicher Entwicklungsverläufe alltäglich sein werden. Aus der Beschreibung von Unterschieden lassen sich praktische Fördermaßnahmen nicht nur zur individuellen Kompetenzentwicklung, sondern auch zur Gestaltung von organisationaler Entwicklung ableiten.

6. Literaturverzeichnis

- Beck, Peter (1996). *Persönliche Projekte. Eine empirische Annäherung an komplexes Handeln*. Heidelberg: Asanger.
- Brandstätter, H. & Gaubatz, S. (1997). Das Befindenstagebuch am neuen Arbeitsplatz in differential-psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41 (1), 18-29.
- Büssing, A. (1992). Subjektive Vorstellungen und Vorstellungsmuster zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit: Konzept und Methode. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, 63-76.
- Heinz, W.R. (2000). Selbstsozialisation im Lebenslauf. Umriss einer Theorie biographischen Handelns. In: Hoerning, Erika M. (Hg.): *Biographische Sozialisation*. (165-186). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hoff, E.-H. (in Druck). Arbeit und berufliche Entwicklung. Erscheint in S.-H. Filipp & U. Staudinger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters. Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hoff, E.-H. (2001). Psychologie der Freizeit (dt. Fassung). In: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Pergamon, Elsevier Science.
- Hoff, E.-H., Lempert, W. & Lappe, L. (1991). *Persönlichkeitsentwicklung in Facharbeiterbiographien*. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 50. Stuttgart: Huber
- Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U. (1992). *Methoden zur Erfassung von Kontrollbewußtsein*. Materialien aus der Bildungsforschung, Nr. 43 (2 Bände). Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Hoff, E.-H., Hohner, H.-U., Dettmer, S. & Grote, S. (1999). *Zwischenbericht aus dem Projekt "PROFIL" (Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie)*. Berichte aus dem Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der FU Berlin, Nr. 15.
- Little, B. R. (1983). Personal projects. A rationale and method for investigation. *Environment and behavior*, 15 (3), 273-309.
- Little, B. R. (1993). Personal projects and the distributed self. Aspects of a conative psychology. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 4, pp. 157-185). Erlbaum/Hillsdale.
- Moldaschl, M. (1997). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI / IfS / ISF / INIFES (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten* (197-250). Berlin: edition sigma.
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Berlin: Asanger.
- Voß G. & Jurczyk, K. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: E. Hildebrandt (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin: edition sigma.
- Voß G.G. & Pongratz, H.J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131-158.
- Witzel, Andreas (1989). Das problemzentrierte Interview. In: Gerd Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. (S.227-256). Heidelberg: Asanger.
- Womack, J. P., Jones, D. & Roos, D. (1991). *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt a.M./New York: Campus

**Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-,
Berufs- und Organisationspsychologie der FU Berlin
(Hrsg. M. Hildebrand-Nilshon, E.-H. Hoff und H.-U. Hohner)**

Bisher sind in dieser Reihe erschienen:

- Nr. 1 Thomas Lecher, Ernst-H. Hoff, Elisabeth Distler & Michael Jancer (1992). Zur Erfassung des ökologischen Verantwortungsbewußtseins. Ein Interview-Leitfaden mit Erläuterungen.
- Nr. 2 Hans-Uwe Hohner (1993). Personalentwicklung, berufliche Autonomie und konsensorientierte Diagnostik.
- Nr. 3 Barbara Grüter (1993). Begriffsbildung und Softwareentwicklung. Konzepte und Modelle zur Untersuchung der Begriffsbildung von Männern und Frauen in der Softwareproduktion.
- Nr. 4 Thomas Lecher & Ernst-H. Hoff (1993). Ökologisches Bewußtsein. Theoretische Grundlagen für ein Teilkonzept im Projekt „Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein“.
- Nr. 5 Hans-Uwe Hohner (1994). Inhaberzentrierte Kleinunternehmen in organisationspsychologischer Perspektive. Das Beispiel Arztpraxis.
- Nr. 6 Martin Hildebrand-Nilshon & Chung-Woon Kim (1994). Kommunikationsentwicklung und Kommunikationsförderung. Zwei Arbeitspapiere aus dem Projekt „Augmentative and Alternative Communication (AAC)“.
- Nr. 7 Michael Jancer & Ernst-H. Hoff (1994). Ökologische Moralvorstellungen. Theoretische Überlegungen zu einem Teilkonzept im Projekt „Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein“.
- Nr. 8 Ernst-H. Hoff, Jens Walter, Daniela Galetto, Michael Jancer, Thomas Lecher & Matthias Trénel (1995). Zwischenbericht zum Projekt „Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein“.
- Nr. 9 Martin Hildebrand-Nilshon (Hrsg.). (1995). Wege und Umwege der Kommunikationsförderung. Interventionsstrategien, Evaluation und Technik. Arbeitspapiere aus dem Projekt „Augmentative and Alternative Communication (AAC)“.
- Nr. 10 Ernst-H. Hoff & Jens Walter (1996). Ökologische Kontrollvorstellungen. Theoretische Überlegungen zu einem Teilkonzept im Projekt „Industriearbeit und ökologisches Verantwortungsbewußtsein“.
- Nr. 11 Hans-Uwe Hohner (1997). Professioneller Wandel in der Medizin als Herausforderung für die psychologische Eignungsdiagnostik.
- Nr. 12 Ernst-H. Hoff, Hans-Uwe Hohner & Susanne Dettmer (1998). Projektskizze PROFIL: Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie.
- Nr. 13 Susanne Dettmer, Stefanie Grote, Ernst-H. Hoff & Hans-Uwe Hohner (1999). Zum Stand der Professionsentwicklung und zum Geschlechterverhältnis in Medizin und Psychologie.
- Nr. 14 Stefanie Grote, Susanne Dettmer, Ernst-H. Hoff & Hans-Uwe Hohner (1999). Fragebogen und Interviewleitfaden im Projekt „PROFIL“ (Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie).
- Nr. 15 Ernst-H. Hoff, Hans-Uwe Hohner, Susanne Dettmer & Stefanie Grote (1999). Zwischenbericht aus dem Projekt „PROFIL“ (Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie).
- Nr. 16 Stefanie Grote, Ernst-H. Hoff, Anja Wahl & Hans-Uwe Hohner (2001). Unterschiedliche Berufsverläufe, Berufserfolg und Lebensbedingungen von Frauen und Männern in zwei hochqualifizierten Berufen.
- Nr. 17 Ernst-H. Hoff, Susanne Dettmer, Stefanie Grote & Hans-Uwe Hohner (2002). Formen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung. Ergebnisse aus den Interviews im Projekt „PROFIL“.