5. ERGEBNISSE DER STUDIE

Im vorliegenden Ergebnisteil werden die zentralen Befunde zur individuellen Ebene der im Forschungsprojekt „KOMPETENT“ geführten ersten Interviewserie vorgestellt. Der Ergebnisteil ist in fünf Unterkapitel gegliedert:

Der erste Unterkapitel (5.1) widmet sich den empirisch gefundenen Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Frauen und Männern aus dem IT-Bereich. In den Unterkapitel 5.2-5.4 werden die Ergebnisse zu den Personmerkmalen in der Reihenfolge ihrer Erhebung vorgestellt. Sie beinhalteten neben einem Überblick zu den subjektiven Kontrollvorstellungen der Befragten eine ausführliche Darstellung ihrer beruflicher Strebungen und Motive sowie der aus ihrer Sicht bedeutsamem beruflichen Kompetenzen. Im Mittelpunkt des letzten Unterkapitels (5.5) steht eine zusammenschauende Betrachtung aller genannten Merkmalsbereiche. Dabei geht es um die Klärung der Frage, ob sich vor dem Hintergrund verschiedener Formen der Lebensgestaltung spezifische Konfigurationen von Personmerkmalen abzeichnen und falls ja, wie diese „Passungsverhältnisse“ im gegebenen Fall beschaffen sind.

Aus der Fülle an Forschungsergebnissen zur individuellen Ebene kann in diesem Kapitel lediglich eine Auswahl vorgestellt werden. Eine besondere Schwierigkeit bei der Ergebnisdarstellung besteht darin, die Befunde zu den verschiedenen Merkmalsbereichen einerseits in ihrer Eigenständigkeit zu erfassen und abzubilden, andererseits die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Merkmalsbereichen angemessen herauszuarbeiten. Eine weitere Herausforderung ist darin zu sehen, ein jeweils geeignetes Maß an Verdichtung des reichhaltigen Materials aus 85 aufwendigen Einzelfallauswertungen vorzunehmen. Angesichts des begrenzten Rahmens dieser Arbeit können viele Befunde nur zusammenfassend auf der Ebene hoch aggregierter (z.T. quantifizierter) Daten wiedergegeben werden, wobei komplexe subjektive Vorstellungs- und Deutungsmuster notwendiger Weise stark verkürzt werden. Die detaillierte Beschreibung anhand von Markierpersonen und -zitaten[35] ist in erster Linie den oben genannten intrapersonalen Merkmalsbereichen (v.a. denen zu beruflichen Strebungen und Kompetenzen) vorbehalten. Ausführliche Darstellungen von Markierpersonen zu den verschiedenen Formen der Lebensgestaltung finden sich in der Arbeit von Schraps (in Vorbereitung) .

[35] Aus den tausenden bereits im Rahmen der Einzelfallauswertungen als relevant festgehaltenen Interviewsequenzen noch einmal die mit Blick auf einen spezifischen Merkmalsbereich besonders charakteristischen herauszufiltern, stellt keine einfache Aufgabe dar. Teilweise liegen zwei Aussagen auf den ersten Blick sehr dicht beieinander, zeigen bei genauerer Betrachtung allerdings eigenständige Facetten bzw. Nuancen, die für die Erklärung bzw. Beschreibung einzelner Merkmale sehr aufschlussreich sein können. Wir hoffen, besonders anschauliche und für die von uns befragten Personengruppe charakteristische Zitate ausgewählt zu haben und verweisen auf ungezählte, ebenfalls sehr aussagekräftige Belegstellen und Gesprächssequenzen, die in der vorliegenden Arbeit leider keinen Platz finden können (s. Anhangband).

5.1 Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Gründern und Mitarbeitern kleiner IT-Unternehmen

5.1.1 Zur Unterscheidung von Formen der Lebensgestaltung

Bei der Bestimmung von Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung haben wir uns zunächst an den drei Hauptformen orientiert, die sich im Projekt „PROFIL“ auf Grundlage einer umfangreichen Fragebogen- und Interviewstudie empirisch unterscheiden (vgl. Dettmer et al., 2003a) und handlungstheoretisch beschreiben ließen (siehe Kapitel 2.3). Im diesem Projekt wurden Frauen und Männer aus den Professionen Medizin und Psychologie im Alter zwischen 40 und 45 Jahren befragt, die bereits auf eine 15-jährige Berufstätigkeit zurückblicken konnten. Demgegenüber handelt es sich im Projekt „KOMPETENT“ um wesentlich jüngere Berufstätige bzw. vor allem um Berufseinsteiger mit nur wenigen Jahren Berufserfahrung. Die bereits beschriebenen und im Projekt „PROFIL“ empirisch validierten drei Hauptformen der Lebensgestaltung werden als *Segmentation*, *Integration* und *Entgrenzung* bezeichnet. Bei der *Segmentation* laufen berufliches und privates Handeln routinisiert und ohne aufwendige Koordination nebeneinander her. Bei der *Integration* erfordert die Koordination und Abstimmung beider Bereiche zusätzlichen Handlungsaufwand. Bei der *Entgrenzung* erscheint es kaum noch sinnvoll bzw. möglich zwischen Berufs- und Privatleben zu unterscheiden, da beide Lebenssphären zu einer Einheit verschmelzen. Eine Segmentation ermöglicht zumeist eine Minimierung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Zielen (Wünschen, Strebungen, persönlichen Projekten etc.) sowie von gegenseitigen Behinderungen des Handelns in beiden Lebensbereichen und Lebenssträngen. Eine Integration bedeutet dagegen in der Regel den Versuch einer Bewältigung von Zielkonflikten durch Bildung von übergeordneten Zielen oder Kompromissen. Bei Entgrenzung geraten Konflikte zwischen beiden Lebenssphären angesichts übereinstimmender oder gar identischer Ziele kaum in den Blick (vgl. Kapitel 2.3).

Wichtig erscheint hier noch der Hinweis, dass arbeitszentrierte Formen der Lebensgestaltung auch bei etlichen der im Projekt „PROFIL“ untersuchten Professionsangehörigen aus Medizin und Psychologie gefunden wurden: nämlich *erstens* die Form der Segmentation mit deutlicher Dominanz des Berufes – z.B. bei dem Chefarzt, der bis zu 70 Stunden wöchentlich in der Klinik arbeitet und dem die Ehefrau in der Familie „den Rücken freihält“; und *zweitens* die Form der Entgrenzung, bei der das Privatleben quasi vom Berufsleben „verschluckt“ wird – z.B. bei der Hochschullehrerin ohne Familie (vgl. die Fallbeschreibungen bei Dettmer et al. 2003b). Solche Formen, die vor allem bei Personen in höheren Positionen und mit vergleichsweise hohem Einkommen festgestellt werden können, gab es in den „klassischen“ Professionen wohl immer schon. Denn hier wurde (und wird) der Beruf häufig als „Berufung“ oder als

„Passion“ begriffen, der den „ganzen“ Menschen erfordert bzw. der keine klare Aufteilung in eine Berufs- und eine Privatperson ermöglicht. Wenn wir hier von *neuen* Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung sprechen, so liegt die seit Beginn des Projekts „KOMPETENT“ leitende These zugrunde, (a) dass solche Formen biographisch früher und viel intensiver einsetzen als früher, (b) dass sie durch eine sehr starke Bindung an die neuen Technologien sowie (c) durch jene Arbeitsanforderungen gekennzeichnet sind, die mit den Stichworten der „kontrollierten Autonomie“ (Vieth, 1995), der „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl, 1998), und der „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl & Voß, 2002) gemeint bzw. in den entsprechenden Arbeiten genauer beschrieben werden (vgl. Kapitel 2.2).

5.1.2 Formen der Lebensgestaltung im Überblick und zentrale Kategorien zu ihrer Beschreibung

Vor der detaillierten und systematischen Beschreibung einzelner Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung soll zunächst auf erste Ergebnisse im Überblick eingegangen werden, die für das gesamte Sample gelten. Außerdem sollen die zentralen Kategorien dargestellt werden, anhand derer sich Hauptformen und Unterformen beschreiben und gegeneinander abgrenzen lassen.

Zunächst sticht ins Auge, dass die Arbeitszeiten aller Befragten weit überdurchschnittlich sind: Über die Hälfte der jungen Erwachsenen arbeitet zum Befragungszeitpunkt mehr als 60 Wochenstunden, jeder Sechste sogar 70 bis 90 Stunden wöchentlich; dabei sind Abend- und Nachtstunden sowie Wochenenden oft inbegriffen, Urlaubsansprüche werden gar nicht oder nur in Teilen wahrgenommen, fast keiner arbeitet weniger als 40 Wochenstunden. Auch die Tendenzen zur Entgrenzung von Berufs- und Privatleben sind bei der Mehrzahl der Befragten offensichtlich. Damit bestätigte sich bereits nach der ersten Auswertungsrunde eine der zentralen Annahmen: Die Startup-Beschäftigten leben in der Tat mehrheitlich extrem arbeitszentriert und zu einem großen Teil hoch flexibel im Sinne einer zum Teil permanenten zeitlichen Verfügbarkeit für berufliche Belange.

Diese ersten Ergebnisse spiegeln sich in der Übersicht zur quantitativen Verteilung der drei Hauptformen der Lebensgestaltung wider: Die Form der Entgrenzung dominiert mit einem Anteil von 59 Prozent eindeutig. Gleichzeitig findet sich in der Stichprobe auch eine größere Gruppe von Befragten, die auf den ersten Blick eher traditionelle Formen der Lebensgestaltung etabliert haben: 28 Prozent der Befragten trennen Berufs- und Privatleben voneinander und können der Hauptform Segmentation zugeordnet werden, 13 Prozent der Befragten müssen Koordinationsleistungen erbringen, um berufliche und private bzw. familiäre Anforderungen zu integrieren.

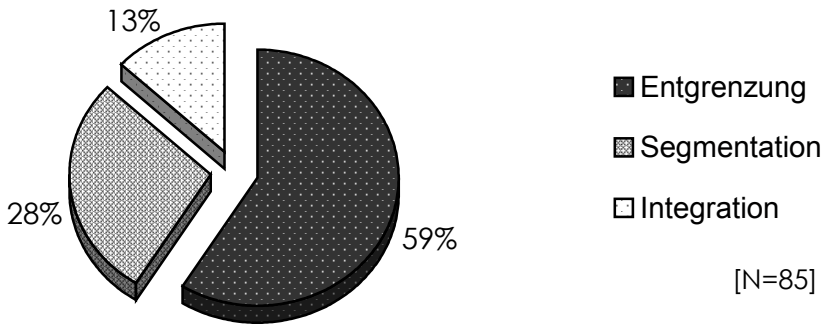


ABBILDUNG 17: FORMEN ARBEITSZENTRIERTER LEBENSGESTALTUNG VON STARTUP-BESCHÄFTIGTEN

Insgesamt lassen sich sieben Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung sehr klar voneinander unterscheiden. Die Hauptform Entgrenzung gliedert sich in die drei Unterformen „Entgrenzung als Verschmelzung", „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung" und „relativierte Entgrenzung" auf, die Hauptform Segmentation in „arbeitszentrierte Segmentation" und „ausbalancierte Segmentation", die Hauptform Integration ebenfalls in „arbeitszentrierte Integration" und „ausbalancierte Integration". Dabei verteilen sich die Befragten quantitativ auf die Unterformen wie in Abb. 14 dargestellt.

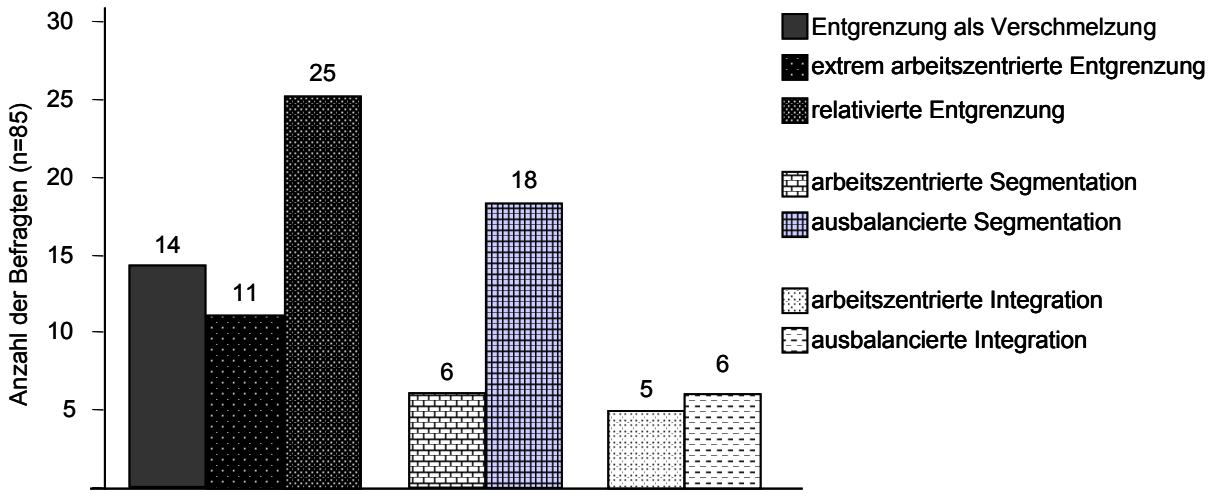


ABBILDUNG 18: VERTEILUNG VON SUBFORMEN DER LEBENSGESTALTUNG

Das Phänomen der Entgrenzung, das in unserer Stichprobe dominiert, muss also differenzierter betrachtet werden. Während für die beiden Formen „Entgrenzung als Verschmelzung" und „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung" eine hohe Arbeitszentrierung charakteristisch ist, hat die andere Hälfte der Befragten in der Unterform „relativierte Entgrenzung" ihre Arbeitszentrierung etwas zurück genommen. Zwei weitere Subformen der anderen beiden Hauptformen, die „arbeitszentrierte Segmentation" und „die arbeitszentrierte Integration", sind ebenfalls klar arbeitszentriert und weisen auch in einigen anderen Aspekten eine große Nähe zur Hauptform Entgrenzung auf. Lediglich die 24 Befragten aus den beiden Formen „ausbalancierte Segmentation" und „ausbalancierte Integration" sind damit im engeren Sinne eher „üblichen" Formen der Lebensgestaltung zuzurechnen, d.h. solchen

Formen, die sich vor allem bei Personen im Zusammenhang mit „Normalarbeitsverhältnissen“ (vgl. Hoffmann & Walwei, 1998) und entsprechend „normalen“ wöchentlichen Arbeitszeiten (ca. 40 Std.) finden.[36]

Im Folgenden werden die einzelnen Subformen der Arbeits- und Lebensgestaltung über sieben Merkmalsbereiche hinweg detaillierter beschrieben und gegeneinander abgegrenzt. Diese Merkmalsbereiche bzw. Kategorien sollen zuerst kurz erläutert werden. Es handelt sich um die Kategorien (a) Zeit, (b) Raum, (c) Inhalt, (d) Relation der Lebensbereiche, (e) Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung, (f) subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung und (g) Ziele:

- Die Kategorie *Zeit* bezieht sich auf Umfang und Lage der Wochenarbeitszeit. Dazu gehören auch die beruflichen Flexibilitätsanforderungen. Es geht also um die Frage, wie häufig die Befragten auch am Abend, in der Nacht und am Wochenende arbeiten, und inwieweit sie Urlaubsansprüche geltend machen können.
- Die Kategorie *Raum* betrifft den Ort der Arbeit, d.h. die Frage, ob überwiegend im Unternehmen, oder auch außerhalb – entweder Zuhause oder in anderen sozialen Zusammenhängen außerhalb des Unternehmens (z.B. Abendtermine mit Kunden, Außendiensttätigkeiten) – gearbeitet wird.
- Bei der Kategorie *Inhalt* geht es in erster Linie darum, inwieweit der berufliche und private Bereich eine inhaltliche Affinität oder Unterschiedlichkeit aufweisen. So ist z.B. bei einem Softwareentwickler, der in seiner Freizeit Computerspiele mit Freunden programmiert, die inhaltliche Affinität der Lebensbereiche sehr hoch. In diesem Zusammenhang gehen wir außerdem auf das Ausmaß der Identifikation einer Person mit ihrer beruflichen Tätigkeit ein.
- Die *Relation der Lebensbereiche* bezieht sich auf die Gewichtung der beiden Lebensbereiche zueinander. Die Hauptfragen sind hier: Ist das Privatleben nur noch ein Restbereich, der lediglich der notwendigen alltäglichen Regeneration dient, oder ist es ein eigenständiger Bereich, in dem nicht-berufsbezogene Interessen verfolgt werden? Werden beide Lebensbereiche subjektiv als entgrenzt, als getrennt oder als koordiniert beschrieben?
- In der Kategorie *Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung* wird der Familienstand der Personen (Single/in fester Partnerschaft) und – bei Vorliegen einer Partnerschaft – die Arbeitsteilung zwischen den Partnern festgehalten. Bei der Arbeitsteilung von Paaren wird grob zwischen „eher komplementär“ versus „eher egalitär“ unterschieden. Eher

[36] Dazu gehören auch fünf der sechs Befragten aus dem IT-Großunternehmen.

komplementär sind Konstellationen, in denen ein Partner seine beruflichen Ziele verfolgen kann, während er von seiner Partnerin im häuslichen bzw. familiären Bereich entlastet wird.[37] Eher egalitär sind Beziehungen, in denen beide Partner ihre beruflichen Ziele verfolgen können und sich die häusliche bzw. familiale Arbeit teilen.

- In der Kategorie *Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung* geht es um eine gewünschte Stabilität bzw. Veränderung der Relation der Lebenssphären bei den Befragten in der Zukunft. Hier fließt auch die subjektive Bewertung der gegenwärtigen Relation der Lebenssphären der Befragten mit ein.
- In der Kategorie *Ziele* werden sowohl berufliche wie private Ziele der Befragten für die Zukunft berücksichtigt. Entscheidend ist hier die Gewichtung bzw. Priorisierung beruflicher und privater Ziele.

5.1.3 Formen der Entgrenzung

Eine entgrenzte Lebensgestaltung liegt dann vor, wenn es kaum noch sinnvoll bzw. möglich erscheint, zwischen Berufs- und Privatleben zu unterscheiden (vgl. Kap. 2.3.3; Dettmer et al., 2003b). Ohne Ausnahme ist allen von uns befragten IT-Beschäftigten, die dieser Hauptform zugeordnet werden können, ist eine überaus starke Berufsorientierung bzw. Bindung an ihre Arbeit gemeinsam. Hier lassen sich qualitativ drei Subformen voneinander unterscheiden. Die erste Unterform haben wir „Entgrenzung als Verschmelzung“ genannt, da beide, kaum noch voneinander unterscheidbaren Bereiche des Berufs- und Privatlebens subjektiv positiv i.S. eines gelungenen, ganzheitlichen Lebensentwurfs bewertet werden. Bei der Subform „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung“ dominiert die Arbeit das Leben fast völlig: das Privatleben wird quasi von der Arbeit „verschluckt“. Dabei wird die extreme Einschränkung des Privatlebens von den Befragten zwar aktuell positiv bewertet, jedoch von den meisten auf längere Sicht als zeitlich begrenzter Lebensentwurf antizipiert. Die dritte Unterform der „relativierten Entgrenzung“ hat sich teilweise aus dieser temporär angelegten Form der Lebensgestaltung entwickelt. Aus unterschiedlichen Gründen hat bei den Befragten dieser Form die extreme Dominanz des Berufslebens etwas nachgelassen, und es sind ansatzweise außerberufliche Freiräume entstanden.

[37] Die komplementäre Konstellation ist theoretisch auch umgekehrt denkbar – die Frau als Ernährerin und der Hausmann Zuhause -, dieser Fall tauchte jedoch in der „KOMPETENT“-Stichprobe empirisch nicht auf.

Entgrenzung als Verschmelzung

Die erste Form der Entgrenzung ist durch eine weitgehende Auflösung der inhaltlichen und zeiträumlichen Grenzen zwischen Beruf und Privatleben gekennzeichnet. Private und berufliche Interessen und Tätigkeiten sind ganz eng aufeinander bezogen bzw. nahezu identisch und die Übergänge zwischen Arbeitszeit und Freizeit folglich fließend. Insgesamt lassen sich 14 (5 Frauen, 9 Männer) der 85 Befragten aus den IT-Startups dieser Unterform „Entgrenzung als Verschmelzung" zuordnen.

Im einzelnen sind folgende Merkmale charakteristisch:

- **Zeit**: Eine definierte Arbeitszeit pro Tag können die Befragten meist nicht exakt beziffern, da sie ihre Arbeit nicht nach einem starren Arbeitszeitmuster organisieren, sondern hoch flexibel an den jeweiligen beruflichen Erfordernissen ausrichten. Auch die durchschnittliche Wochenarbeitszeit unterliegt starken Schwankungen. Vor allem messen die Befragten ihre Tätigkeiten gerade nicht eine berufliche oder private Bedeutung bei, und dies ist der Grund dafür, dass sie kaum konkrete Angaben zur Arbeitszeit vornehmen können.
- **Raum**: Häufig wird die Arbeit auch zu Hause erledigt bzw. im Rahmen informeller Treffen außerhalb der eigentlichen Arbeitsräume und -zeiten weitergeführt, z.B. in Form von Kundengesprächen bei kulturellen Veranstaltungen am Abend.
- **Inhalt**: Durch die Identität privater und beruflicher Tätigkeitsinhalte und Ziele wird „Arbeit" subjektiv nicht als etwas vom außerberuflichen Leben Getrenntes definiert; sie bedeutet Selbstverwirklichung und hat damit kaum die Konnotation von Zwang, sondern gilt als „freie" Realisation eines ganzheitlichen Lebensentwurfs. Entsprechend hoch ist die Affinität beruflicher und privater Interessen sowie die Identifikation mit der eigenen Arbeit.
- **Relation der Lebensbereiche**: Ein Privatleben im üblichen Sinne, das also nicht durch berufliche Interessen bestimmt ist, existiert allenfalls als Restbereich. In der Regel haben Freundschaften, Hobbys sowie Abend- und Wochenendaktivitäten immer auch eine berufsrelevante Komponente.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Fast zwei Drittel der Befragten mit dieser Form der Lebensgestaltung leben als Single, die anderen Befragten leben überwiegend in eher egalitären Partnerschaften. Drei männliche Befragte haben Kinder, die allerdings größtenteils von ihren Partnerinnen versorgt werden.

- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Der überwiegende Teil der Befragten bewertet diese gegenwärtige Form der Lebensgestaltung positiv und verlängert sie gedanklich in die Zukunft.
- **Ziele**: Hohe Priorität wird vor allem selbstgesetzten beruflichen Zielen beigemessen, wobei die Verfügung über Freiräume zur Realisierung eigener Interessen höher bewertet wird als eine berufliche Karriere oder ein Aufstieg im klassischen Sinne. Durch die enge Verflechtung beruflicher und privater Interessen ist auch eine Gewichtung von beruflichen zu privaten Zielen kaum möglich bzw. diese Ziele konvergieren oder lassen sich kaum noch voneinander unterscheiden. Wenn überhaupt „rein" private Ziele (wie z.B. eine Familiengründung) genannt werden, so werden sie den beruflichen Vorhaben zeitlich eher nachgeordnet und weniger konkret formuliert.

Extrem arbeitszentrierte Entgrenzung

Bei der zweiten Form der Entgrenzung verschmelzen (bzw. vermischen sich) Berufs- und Privatleben nicht zu einer Einheit, sondern die Freizeit wird gewissermaßen durch die Arbeit „verschluckt". Daher sprechen wir von einer „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung". Berufliche Interessen, Tätigkeiten und Ziele dominieren den Alltag völlig, und das Privatleben schrumpft zu einem Restbereich zusammen, in dem nur noch Zeit für die notwendigsten Reproduktionstätigkeiten bleibt. Die Befragten selbst sprechen (anders als die der ersten Gruppe) von „Arbeit", aber diese Arbeit wird durchaus als lustvoll erlebt. Insbesondere während der Gründungsphasen der Unternehmen ist die extreme Einsatzbereitschaft der Gründer mit einer geradezu fieberhaften Begeisterung gepaart. Insgesamt lassen sich 11 ausschließlich männliche Befragte der 85 Beschäftigten aus den IT-Startups dieser Unterform zuordnen.

Folgende Merkmale sind für sie charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten dieser Befragten sind extrem und variieren zwischen 60 und 90 Wochenarbeitsstunden. Gearbeitet wird an allen sieben Tagen der Woche, oft bis weit in die Nacht hinein und auch an den Wochenenden. Die meisten Personen verlangen sich selbst absolute berufliche Verfügbarkeit ab. Urlaub wird, wenn überhaupt, nur tageweise genommen und abhängig von geschäftlichen Belangen terminiert. Hinzu kommen für fast die Hälfte der Befragten regelmäßige Dienstreisen.
- **Raum**: Die meiste Zeit des Tages wird in der Firma verbracht, doch für fast alle Befragten dieser Gruppe ist es selbstverständlich, auch noch Arbeit mit nach Hause zu nehmen.

- **Inhalt**: Der Erfolg des eigenen Unternehmens ist für die Befragten in der gegenwärtigen Lebenssituation der zentrale Lebensinhalt, so dass die arbeitsfreie Zeit nahezu ausschließlich Regenerationszwecken dient. Die Identifikation mit der Arbeit ist entsprechend hoch. Überdies ist die Arbeit auch in eigentlich privaten Beziehungen oft ein dominierendes Gesprächsthema. Gleichwohl wird „Arbeit" subjektiv auch als solche definiert und benannt – und darin besteht ein wichtiger Unterschied zur zuvor genannten Gruppe.
- **Relation der Lebensbereiche**: Ein Privatleben existiert nur als Restbereich – Freundschaften, die nicht direkt mit dem Beruf zusammenhängen, können aus Zeitmangel oft nicht mehr gepflegt werden. Zeit für einen körperlichen Ausgleich durch Sport nehmen sich solche Befragten meist erst, wenn körperliche Beschwerden – häufig Rückenschmerzen – auftreten.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Es fällt auf, dass es in unserer Stichprobe ausschließlich Männer mit dieser Form der Lebensgestaltung gibt. Sechs dieser Männer haben eine eher egalitäre Beziehung zu einer Partnerin, die ähnlich arbeits- und berufszentriert lebt. Die Paarkonstellation kann hier als „Dual Career Couple" (vgl. u.a. Domsch & Ladwig, 1998) bezeichnet werden. Vier von ihnen leben mit einer Frau zusammen, die ihnen die private Arbeit vollständig abnimmt und sie entsprechend entlastet - letzteres gilt insbesondere für die beiden Väter in dieser Gruppe. Nur einer lebt als Single.
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Die völlige Priorität der beruflichen Sphäre wird für sich gesehen zwar positiv bewertet – anders wäre der extreme persönliche Arbeitseinsatz auch kaum durchzuhalten. Insgesamt wird die Lebensgestaltung aber eher ambivalent und längst nicht so uneingeschränkt positiv wie in der zuvor beschriebenen Gruppe („Entgrenzung als Verschmelzung") bewertet. In den Fällen, in denen dies nicht explizit geäußert wird, kann man dennoch auf eine solche Ambivalenz schließen, da fast alle Befragten diese Phase der extremen Arbeitszentrierung als zeitlich befristetes Projekt begreifen.
- **Ziele**: Die Befragten ähneln der zuvor beschrieben Gruppe zwar bezüglich ihrer Priorisierung beruflicher Ziele. Anders als bei jenen mit „Entgrenzung als Verschmelzung" gewichtet diese Gruppe jedoch den wirtschaftlichen Erfolg und die Expansion des (eigenen) Unternehmens sehr hoch – dies auch im Sinne eines Karriereerfolgs und Aufstiegs. Private Ziele bleiben eher unkonkret und deren Realisierung wird in die Zukunft verschoben.

Relativierte Entgrenzung

An die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit sind die meisten der 25 Befragten (8 Frauen, 17 Männer) gelangt, die der dritten Unterform der Entgrenzung zugeordnet wurden. Diese Form der „relativierten Entgrenzung“ hat sich aus den beiden bereits beschriebenen Subformen entwickelt: In 18 Fällen haben die Befragten zuvor extrem arbeitszentriert gelebt, in drei Fällen hatten sie zuvor einen Lebensentwurf von „Entgrenzung als Verschmelzung“ zu realisieren versucht. Die restlichen vier Befragten sind Berufseinsteiger oder -umsteiger in den IT-Bereich, die von vornherein nur moderat arbeitszentriert und entgrenzt gelebt haben. Diese Form der „relativierten Entgrenzung“ ist durch eine besondere Entwicklungsoffenheit gekennzeichnet: Für viele Befragte ist die momentane Lebensform nur eine Zwischenlösung, die teilweise durch äußere Umstände erzwungen erscheint. Sie hatten sich in der Aufbauphasen ihrer Unternehmen ebenso ausdauernd engagiert wie die zuvor beschriebene Gruppe, doch plötzlich geriet das Unternehmen in Schwierigkeiten: Finanzierungsrunden platzten, Aufträge blieben aus, Mitarbeiter mussten entlassen werden. Solche Krisen wirkten sich nicht nur negativ auf das Commitment mit der Firma aus, sie ließen bei einigen Personen auch Zweifel an der Qualität einer gänzlich arbeitszentrierten Lebensweise aufkommen. Nur einige wenige Befragte sehen in der aktuellen Lebensgestaltung lediglich ein extern erzwungenes Zwischen-„Tief“ und sind dementsprechend bereit, beim nächsten Aufschwung wieder in eine der beiden erstgenannten Formen entgrenzter Lebensgestaltung voll „einzusteigen“. Die Entwicklung erscheint also in mehrere Richtungen offen. Gemeinsam ist allen 25 Personen, dass sie die vorher extremen Arbeitszeiten etwas reduziert und mehr oder minder erfolgreich versucht haben, ansatzweise neben dem beruflichen auch (wieder) ein privates Leben zu etablieren. Die Notwendigkeit einer zumindest geringfügigen privaten Kompensation der weiterhin hohen beruflichen Belastungen tritt für viele in den Vordergrund.

Folgende Merkmale sind hier charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten liegen zwar unter denen der zuvor beschriebenen Gruppen, aber immer noch weit über der „normalen“ Wochenarbeitszeit: sie variieren zwischen 45 und 60 Wochenarbeitsstunden; in Einzelfällen wird phasenweise noch bis zu 80 Stunden gearbeitet. Die Flexibilitätsanforderungen sind jedoch gesunken: Die Arbeit fällt seltener in die Abend- und Nachtstunden, die Wochenenden sind in der Regel frei und auch Urlaub kann genommen werden.
- **Raum**: Räumlich ist die Arbeit jetzt fester an den Arbeitsort gebunden. Die auch zu Hause weiterlaufende Nutzung des Computers wird stärker von derjenigen am Arbeitsplatz unterscheidbar, d.h., die Aktivitäten sind eher explorativer und spielerischer Natur, außerberufliche Softwareprojekte werden tendenziell eingeschränkt.

- **Inhalt**: Neben der Arbeit, die bislang der zentrale Lebensinhalt war, gewinnen nun auch andere, zuvor z.T. gänzlich fehlende Tätigkeiten mit anderen Inhalten etwas an Bedeutung: z.B. Sport, gemeinsame Aktivitäten mit Partnern und Freunden, oder auch einfach einmal „Nichtstun".
- **Relation der Lebensbereiche**: Die Mehrheit der Befragten nimmt die ökonomische Krise des Unternehmens zum Anlass, die bisherige Gestaltung ihres Lebens als allzu einseitig arbeitszentriert in Frage zu stellen – das betrifft vor allem diejenigen, die bereits eine Familie haben oder eine Familiengründung planen, sowie diejenigen, die sich nach einer langen Phase extremer Arbeitszentrierung „ausgebrannt" fühlen. Nur einige wenige können sich vorstellen, wieder ganz und gar arbeitszentriert und entgrenzt zu leben.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Wie bereits beim vorangegangen Punkt angeschnitten, gewinnen Partnerschaft und Familie in dieser Gruppe eine stärkere Bedeutung als bei den Befragten der zuvor genannten Gruppen. Von den 25 Befragten dieser Gruppe leben 6 als Singles und 19 in festen Partnerschaften. 14 dieser Personen mit Partner praktizieren eine egalitäre Arbeitsteilung, 5 eine komplementäre.
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Die in den zuvor beschriebenen Gruppen unangefochtene Priorität beruflicher Ziele wird nun relativiert. Die subjektive Bewertung der gesamten Lebensgestaltung ist nur noch bedingt positiv. Die Mehrheit der hier zugeordneten Personen wünscht sich eine ausgewogeneres Verhältnis von Berufs- und Privatleben (aber keine völlig gleichgewichtige Balance).
- **Ziele**: Bislang räumten auch diese Befragten beruflichen Zielen oberste Priorität ein. Mit der ökonomischen Krise, deren einschneidende Folgen viele hautnah miterlebt haben, rücken auch andere Werte und Lebensziele stärker ins Blickfeld. Sie werden jedoch zumeist noch nicht konkret, z.B. in Form von persönlichen Projekten, formuliert.

5.1.4 Formen der Segmentation

Von einer Segmentation kann gesprochen werden, wenn berufliches und privates Handeln im Alltag routinisiert und ohne aufwendige Koordination parallel nebeneinander herläuft und Handlungsziele in beiden Bereichen unabhängig voneinander bzw. ohne gegenseitige Behinderung realisiert werden können (vgl. Kap. 2.3.3). Bei den hier befragten Beschäftigten im IT-Bereich lassen sich zwei Unterformen der Segmentation unterscheiden: die „arbeitszentrierte Segmentation" und die „ausbalancierte Segmentation". Die erste Form ähnelt derjenigen, die im Projekt „PROFIL" bei Angehörigen der Professionen Medizin und Psycho-

logie als „Segmentation mit Dominanz des Berufes“ bezeichnet wurde. Die zweite Form entspricht weitgehend derjenigen, die wir dort als „Segmentation mit einem Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben“ bezeichnet haben. Insgesamt lassen sich 24 von 85 Startup-Beschäftigten dieser Hauptform zuordnen – davon sechs der arbeitszentrierten und 18 der ausbalancierten Segmentation[38].

Arbeitszentrierte Segmentation

Alle sechs Befragten (1 Frau, 5 Männer) der ersten Form von Segmentation lassen sich durch eine sehr hohe bis extreme Arbeitszentrierung sowie durch eine ausgeprägte Berufs- und Karriereorientierung kennzeichnen. Diese Dominanz des Berufslebens, wie man sie auch bei vielen, vor allem männlichen Angehörigen in „klassischen“ Professionen findet (vgl. z.B. zur Medizin: Hohner et al., 2003) geht aber keineswegs so weit, dass die Freizeit – wie bei der „arbeitszentrierten Entgrenzung“ – quasi verschluckt wird. Das Privatleben ist zwar zeitlich reduziert, gilt aber als sehr wichtig und als emotionaler „Rückhalt“ bei beruflichen Belastungen. Vor allem wird es – im Kontrast zur eben beschriebenen Gruppe mit relativierter Entgrenzung – als zeiträumlich deutlich vom Berufsleben getrennt konzipiert.

Folgende Merkmale sind hier charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten sind extrem hoch und liegen - ähnlich wie bei der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ - zwischen 60 bis 80 Wochenstunden. Gearbeitet wird i.d.R. bis weit in die Nacht, aber die Befragten versuchen, die Wochenenden (so weit geschäftlich möglich ist) strikt „arbeitsfrei“ zu halten. Alle sechs Befragten dieser Gruppe führen eine Fernbeziehung und reservieren die Wochenenden für eindeutig private Belange. Die Flexibilitätsanforderungen – im Sinne von Abendterminen, Dienstreisen und wenigen Urlaubstagen – sind jedoch nach wie vor meist hoch.
- **Raum**: Die Arbeit wird weitgehend an den Wochentagen am Arbeitplatz erledigt, bei fast allen Personen stehen in den Abendstunden noch Kundentermine außerhalb des Arbeitsplatzes auf dem Terminplan.
- **Inhalt**: Da alle hier zugeordneten Personen Gründer sind bzw. eine Führungsposition innehaben, überrascht es nicht, dass die Identifikation mit der Arbeit bei ihnen durchweg sehr hoch ist. Die Befragten sehen sich mitten in der für ihre Karriere entscheidenden Lebensphase, und diese Chance wollen sie nutzen. Die Leistungsorientierung ist entsprechend stark ausgeprägt. Dennoch umfasst die Arbeit hier nicht

[38] Die Unterform der ausbalancierten Segmentation von Berufs- und Privatleben lässt sich zudem bezeichnenderweise bei der Mehrheit von Personen aus dem zu Vergleichszwecken herangezogenen IT-Großunternehmen identifizieren (bei 4 von insgesamt 6 Angestellten).

das „ganze“ Leben: Selbstverwirklichung bleibt nicht allein auf den beruflichen Bereich beschränkt; auch im Privatleben sehen diese Personen eine dafür wichtige Domäne. Dabei dominieren privat völlig andere Inhalte und soziale Beziehungen als im Berufsleben.

- **Relation der Lebensbereiche**: Zeitlich ist das Privatleben zwar gegenüber dem Berufsleben restringiert: es findet ausschließlich am Wochenende statt, dann aber sehr bewußt. Durch seine inhaltliche Unterschiedlichkeit wird es jedoch als vom Beruf getrennte Sphäre erlebt und diese Trennung wird gewünscht und herbeigeführt. Der Privatbereich wird subjektiv viel deutlicher als notwendiges, nämlich als kompensatorisches Gegengewicht zum Berufsleben begriffen als bei der zuletzt beschriebenen Gruppe mit „relativierter Entgrenzung“.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Alle sechs Befragten leben in einer festen Partnerschaft, zwei haben jeweils zwei kleine Kinder. In drei Paarbeziehungen ist die Arbeitsteilung komplementär – diese Männer haben eine Frau, die sich um Haushalt und (in zwei Fällen) um Kinder kümmern. Die anderen drei Männer praktizieren eine eher egalitäre Arbeitsteilung, die sich mit ihren hohen Arbeitszeiten nur deshalb vereinbaren lässt, weil sie noch keine Kinder haben.
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Obwohl ihre Partnerinnen nicht im gleichen Wohnort leben, bewerten die Befragten diese Form der Lebensgestaltung positiv und antizipieren sie mittelfristig als stabilen Lebensentwurf.
- **Ziele**: Im Vordergrund steht die Realisierung von selbstgesetzten beruflichen Zielen, vor allem von Karrierezielen wie Erfolg, Aufstieg, Macht, Einfluss und Gewinn von sozialem Prestige. Insbesondere die Unternehmer betonen darüber hinaus die hohe Bedeutung persönlicher Handlungsfreiheit. Private Ziele erscheinen ebenfalls wichtig: Sie werden – anders als bei der Gruppe mit „relativer Entgrenzung“ – vergleichsweise konkret formuliert; allerdings ist das Zeitbudget für ihre Realisierung knapp.

Ausbalancierte Segmentation

Mit „ausbalancierter Segmentation“ ist gemeint, dass hier eine durchschnittliche 45- bis 50-Stunden-Woche ein stärkeres Gleichgewicht zwischen den Lebensbereichen ermöglicht als in allen zuvor beschriebenen Formen der Lebensgestaltung. Diese für „Normalarbeits-verhältnisse“ typische Balance ist aber nicht mit Integration gleichzusetzen, sondern sie geht mit einer Trennung der Handlungsstränge in beiden Lebenssphären einher, bei der kein großer Aufwand zur Koordination dieser Stränge erforderlich ist. Eine derart „normale“ Wochenarbeitszeit mit mittleren bis geringen Flexibilitätsanforderungen ist für Beschäftigte

in IT-Startups eher ungewöhnlich. Dennoch gibt es sie: Immerhin 18 Befragte (6 Frauen, 12 Männer) lassen sich hier zuordnen. Bei ihnen handelt es sich fast ausschließlich um festangestellte Mitarbeiter, die von vornherein mit weniger extremen Arbeitsbedingungen konfrontiert waren, sei es, weil sie in nachgeordneten Bereichen arbeiten, oder weil sie Vorgesetzte haben, die diesen moderaten Rahmen gesetzt haben. Letzteres findet man insbesondere bei etwas größeren und älteren Startups[39].

Folgende Merkmale sind für sie charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten sind liegen mehrheitlich zwischen 45 bis 50 Wochenstunden, nur in Ausnahmefällen wird phasenweise mehr als 50 Stunden gearbeitet. Die Flexibilitätsanforderungen sind also gering; die Regel ist ein kalkulierbares Arbeitsende, das keine weiteren beruflichen Verpflichtungen i.S. von Abendterminen oder Dienstreisen mit sich bringt. Der Urlaub kann entsprechend den vertraglichen Vereinbarungen genommen werden.
- **Raum**: Die Arbeit wird ausschließlich am Arbeitsort erledigt.
- **Inhalt**: Die privaten Tätigkeiten lassen sich inhaltlich klar gegenüber den beruflichen abgrenzen und die Identifikation damit ist in dieser Gruppe stärker als in allen bislang beschriebenen ausgeprägt. Die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen ist im Gegenzug dazu lange nicht so stark wie in den zuvor beschriebenen Gruppen. Einige sehen in ihrer Tätigkeit in einem Startup nur eine temporäre Station, die eine gute Referenz im Lebenslauf darstellt. Für andere ist es ein „Job“, der ihnen mehr oder minder Spaß macht; sie wollen auch durchaus aufsteigen, sind aber nicht bereit, ihr ganzes Lebens danach auszurichten.
- **Relation der Lebensbereiche**: Das Privatleben ist bei allen Befragten ein eigenständiger, vom Berufsleben strikt getrennter Bereich, und es gilt manchen Befragten darüber hinaus (im Vergleich zum Berufsleben) sogar als der eigentlich bedeutsame Lebensbereich. Als Ideal gilt eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: 14 Befragte (von 18) leben in einer festen Partnerschaft, davon elf mit eher egalitärer Arbeitsteilung. Die anderen drei Befragten leben in einer eher komplementären Partnerschaft und haben Kinder. Vier Befragte leben allein.
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Da die Relation zwischen Beruf und Privatleben viel stärker ausbalanciert erscheint als in allen bislang

[39] Erinnert sei noch einmal an die sechs Personen aus dem IT-Großunternehmen erinnert, die sich mehrheitlich dieser Lebensgestaltungsform zuordnen lassen.

beschriebenen Gruppen und subjektiv auch positiv bewertet wird, sehen die Personen dieser Gruppe kaum die Notwendigkeit einer Veränderung ihrer Lebensgestaltung.

- **Ziele**: In dieser Gruppe sind private Ziele für die Zukunft ebenso bedeutsam wie berufliche Ziele, wobei die jeweiligen Ziele ohne hohen Koordinationsaufwand relativ unabhängig voneinander realisiert werden können. Während wir bei den bisherigen Formen der Lebensgestaltung längerfristige persönliche Projekte (vgl. Beck, 1996; Little, 1983, 1993), die sehr aufwendiges komplexes Handeln erfordern, fast nur im Berufsleben feststellen konnten, verfolgen die Personen dieser Gruppe derartige Projekte ebenfalls oder stärker im Privatleben.

5.1.5 Formen der Integration

Wenn Handlungsziele und deren Realisation im beruflichen und im privaten (hier zumeist familialen) Lebensbereich nicht getrennt, ohne gegenseitige Störung nebeneinander herlaufen, sondern einander behindern oder in Konflikt geraten, so wird ihre Integration, Koordination und Abstimmung erforderlich. Die Integration erfordert also zusätzlichen Handlungsaufwand (vgl. Kap. 2.3.3). Bei den hier befragten Beschäftigten im IT-Bereich finden sich zwei Subformen der Integration: Die „arbeitszentrierte Integration“ und die „ausbalancierte Integration“, die sich in ähnlicher Weise wie die eben beschriebenen Formen der Segmentation vor allem durch die ungleiche bzw. ausbalancierte Wichtigkeit, die den Bereichen (Tätigkeitsinhalten, Zielen) subjektiv zugemessen wird, voneinander unterscheiden. Im Vergleich zu den anderen Hauptformen lassen sich nur wenige, nämlich elf Befragte dieser Hauptform zuordnen, fünf einer arbeitszentrierten und sechs einer ausbalancierten Unterformen. In beiden Subgruppen finden sich ausschließlich weibliche Beschäftigte mit Kindern.

Arbeitszentrierte Integration

Alle fünf Frauen mit dieser Lebensgestaltungsform haben Kinder und zugleich ist allen eine hohe Arbeitszentrierung und Berufsorientierung gemeinsam. Die privaten Belange werden dem Beruf weitgehend untergeordnet. Die Koordination beider Lebensbereiche erscheint phasenweise hoch problematisch bzw. konflikthaltig und erfordert – neben der eigentlichen Berufs- und Familienarbeit – zusätzliche persönliche Ressourcen: So setzt die Überbrückung von Betreuungsengpässen (weil z.B. das Kind erkrankt, die Tagesmutter ausfällt oder kurzfristig eine Dienstreise ansteht) Belastbarkeit, Flexibilität und Organisationsvermögen sowie ein soziales Netz voraus, auf das flexibel zurückgegriffen werden kann. Die

Koordination von Beruf und Privatleben bedeutet bei dieser Subform somit Mehrarbeit bei gleichzeitig knappen zeitlichen Ressourcen.

Folgende Merkmale sind für diese Gruppe von Frauen charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten sind hoch: Trotz Teilzeitvereinbarungen in drei Fällen arbeiten die Frauen hier mehr als 40 Stunden, und die beiden Alleinselbständigen arbeiten sogar 60 Stunden die Woche. Gearbeitet wird – jeweils abhängig von den Öffnungszeiten der Kindertagesstätten oder Horte – bis zum späten Nachmittag. Sobald die Kinder abends schlafen, wird die Arbeit zu Hause fortgesetzt, zum Teil auch an den Wochenenden. Die Flexibilitätsanforderungen – im Sinne von Abendterminen, Dienstreisen und wenigen Urlaubstagen – sind dagegen eher gering.
- **Raum**: Die Arbeit wird sowohl am Arbeitsort als auch zu Hause erledigt. Die beiden Alleinselbständigen arbeiten fast ausschließlich zu Hause.
- **Inhalt**: Während Familie und Arbeit inhaltlich unterschiedliche Bereiche sind, die es zu integrieren gilt, weist die restliche Freizeit dieser Frauen überwiegend arbeitsnahe Tätigkeitsinhalte auf. Daraus resultiert eine gewisse Entgrenzung bzw. Vermischung beider Lebensbereiche, so dass man diese Form der Lebensgestaltung auch als „Integration mit Tendenz zur Entgrenzung“ bezeichnen könnte. Darin ähnelt diese Gruppe den beiden Subformen „Entgrenzung als Verschmelzung“ bzw. „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung“. Die Identifikation mit der Arbeit ist dementsprechend hoch.
- **Relation der Lebensbereiche**: Ein Privatleben mit Kindern bzw. Familie gilt zwar durchweg als wichtig, zeitlich ist es jedoch eher eingeschränkt, da die Arbeit auch zu Hause stets gegenwärtig ist. Da die Koordination beider Lebenssphären sich überwiegend an beruflichen Belangen orientiert, kann man davon sprechen, dass das Privatleben dem Berufsleben nicht so sehr auf der Einstellungsebene, wohl aber auf der Handlungsebene nachgeordnet erscheint.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Zwei der fünf Frauen leben in einer Paarbeziehung mit eher egalitärer Arbeitsteilung. Ihre Partner arbeiten ebenfalls im IT-Bereich, so dass die Arbeit auch zu Hause ein zentrales Gesprächsthema ist, was die Entgrenzung tendenziell eher verstärkt. Die anderen drei Frauen leben allein und erziehen die Kinder weitgehend allein.
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Die doppelte Verantwortung für Beruf und Familie empfinden die Befragten durchweg als belastend. Während die beiden selbständigen Frauen bereits ältere Kinder haben (14 und 16 Jahre alt) und die gegenwärtige Form der Lebensgestaltung mittelfristig als stabilen Lebens-

entwurf antizipieren, denken die drei jüngeren Frauen, deren Kinder zwischen drei und acht Jahre alt sind, über alternative Möglichkeiten der Arbeits- und Lebensgestaltung nach. Alle drei tragen sich mit dem Gedanken, sich mittel- bis langfristig selbständig zumachen und erhoffen sich davon eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- **Ziele**: Im Vordergrund stehen tendenziell eher berufliche Ziele, wobei die privaten Belange stets mitbedacht werden müssen. Auf der einen Seite müssen berufliche Ziele auf die privaten Rahmenbedingungen abgestimmt werden, und ebenso müssen private Wünsche mit beruflichen Anforderungen abgeglichen werden. Unterm Strich müssen in beiden Bereichen bei der Realisierung von Zielen Zugeständnisse gemacht werden. Die Problem- bzw. Konfliktlösung besteht hier zwar schon in Kompromisslösungen, es kann aber (noch) längst nicht so klar wie in der nun folgenden letzten Gruppe davon die Rede sein, dass die Integration selbst als übergeordnetes Lebensziel formuliert wird, dem dann auch berufliche ziele untergeordnet werden.

Ausbalancierte Integration

Die Balance zwischen Beruf und Familie ist bei der zweiten Form der Integration ausgeglichener und die Ziele in beiden Bereichen werden dem Lebensziel der Integration untergeordnet. Für die sechs hier zugeordneten Frauen, die ebenfalls alle Kinder haben, ist der Koordinationsaufwand zwar ebenso hoch und phasenweise auch so konflikthaltig wie bei der ersten Subform, aber die zeitlichen Ressourcen fürs Privatleben sind etwas größer, und – was noch entscheidender ist: eine Vermischung beider Bereiche, eine Entgrenzung, wird bewusst vermieden, so dass die Zeit nach der Arbeit ausschließlich für Familie, Freunde und die eigene Erholung reserviert ist. Während man die zuvor beschriebene Form als Integration mit Tendenz zur Entgrenzung bezeichnen kann, kann nun also hier von einer Integration mit Tendenz zur bewussten Segmentation gesprochen werden.

Folgende Merkmale sind charakteristisch:

- **Zeit**: Die Arbeitszeiten sind teilweise immer noch etwas höher als im „Normalarbeitsverhältnis“, aber geringer als bei anderen Gruppen in unserer Stichprobe: Auch hier arbeiten alle Frauen – trotz Teilzeitvereinbarungen in vier Fällen – zwischen 35 bis 45 Wochenstunden. Die Flexibilitätsanforderungen (Abendterminen und Dienstreisen) sind jedoch meist gering.
- **Raum**: Die „eigentliche“ Arbeit wird – anders als bei der zuvor beschriebenen Gruppe – ausschließlich am Arbeitsort erledigt. Lediglich Fachliteratur wird bei Bedarf zu Hause gelesen.

- **Inhalt**: Die Inhalte von Berufs- und Privatleben sind nicht identisch. Auch die Identifikation mit der Arbeit ist moderater als bei der zuvor beschriebenen Gruppe. Der Spaß an einer kreativen und herausfordernden Tätigkeit ist zwar nach wie vor vorhanden, aber die Bereitschaft zum unbedingten Einsatz hat – angesichts eines ebenfalls herausfordernden Privatlebens mit Kindern – abgenommen.
- **Relation der Lebensbereiche**: Beide inhaltlich eigenständigen Bereiche müssen aufeinander abgestimmt werden. Der Gefahr einer Vermischung (des Denkens, Fühlens und Handelns) in beiden Bereichen wird bewusst durch eine gedankliche Trennung (ein „Abschalten") vermieden, um ein negatives „Spillover" vom einen in den anderen Bereich zu vermeiden und die Balance nicht zu gefährden.
- **Partnerschaft / Familie / Arbeitsteilung**: Vier der sechs Frauen leben in einer Partnerschaft mit egalitärer Arbeitsteilung, aber sie sind dennoch etwas stärker als ihre Partner für Haushalt und Familie verantwortlich – was sich nicht zuletzt in der Reduzierung ihrer Arbeitszeiten manifestiert. Gleichwohl werden die Partner als unterstützend erlebt und die Verantwortung für die Kinder als geteilt beschrieben. Zwei Frauen erziehen ihre Kinder allein. Die Kinderanzahl ist in dieser Gruppe insgesamt höher als in der vorhergehenden: vier Befragte haben zwei Kinder, zwei jeweils eines, und die Kinder sind auch vergleichsweise jünger (zwischen drei und zehn Jahren alt).
- **Subjektive Valenz und Entwicklung der Lebensgestaltung**: Die doppelte Verantwortung für Beruf und Familie empfinden die Befragten zwar phasenweise als belastend, aber beide Bereiche sind so organisiert, dass diese Form der Arbeits- und Lebensgestaltung mittelfristig als stabiler und optimaler Lebensentwurf antizipiert wird. Bei drei Befragten hat sich diese Form der Arbeits- und Lebensgestaltung aus einer „arbeitszentrierten Integration" entwickelt. In diesen Fällen gibt es in Phasen hoher Arbeitsbelastung Tendenzen, sozusagen in alte Gewohnheiten zurückzufallen. Hier erfordert die Segmentation beider Bereiche eine (auch auf der Ebene des Denkens und Fühlens) bewusste Anstrengung.
- **Ziele**: Klarer als bei der vorherigen Gruppe kann man hier davon sprechen, dass die Integration selbst zu einem übergeordneten Ziel geworden ist, dem die bereichsspezifischen Ziele untergeordnet werden (vgl. Hoff & Ewers, 2002, 2003). So werden berufliche Ziele, solange die Kinder noch klein sind, zurückgestellt. Gleichwohl bleibt die Berufsorientierung der Frauen hoch: die eigene Karriereplanung wird keinesfalls aufgegeben, sondern – im Vergleich zu kinderlosen Kollegen – lediglich im Sinne einer „sanften Karriere" (vgl. Abele et al., 1994) verlangsamt.

5.1.6 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Zunächst muss festgehalten werden, dass wir nicht damit gerechnet hatten, dass sich bei den Beschäftigten in den IT-Startups überhaupt so viele deutlich voneinander abgrenzbare Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung finden lassen. Die Befragten haben unterschiedliche Strategien entwickelt, um mit den gleichermaßen herausfordernden wie partiell überfordernden Arbeitsbedingungen umzugehen. Angesichts der äußeren beruflichen Rahmenbedingungen – hoher Innovationsdruck, starke Konkurrenz, knappe Ressourcen, extreme Marktdynamik, sowie flexible und kleine Unternehmen mit flachen Hierarchien und jungen, hochqualifizierten Mitarbeitern – hatten wir zu Beginn unserer Projektarbeit vor allem eine starke Homogenität der Lebensformen in unserer Gesamtstichprobe angenommen. Einerseits ließ sich diese Annahme für die Mehrzahl von Befragten bestätigen: die meisten Personen leben entgrenzt und arbeitszentriert. Andererseits erscheint es erstaunlich, dass trotz des ähnlichen beruflichen Umfelds derart viele Variationen der Lebensgestaltung vorkommen. Überraschend war insbesondere die Tatsache, dass bereits fast jede dritte der von uns befragten Frauen und immerhin jeder fünfte männliche Befragte bereits eine Familie gegründet haben und nach einer Lösung suchen, wie sie familiäre und berufliche Anforderungen vereinbaren können. Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass die Form der Lebensgestaltung nicht ausschließlich als Anpassung an berufliche Kontextbedingungen interpretiert werden kann, sondern dass die Beschäftigten ihr Leben interindividuell höchst unterschiedlich gestalten, dass sie ihre spezifischen Spielräume aktiv und reflexiv nutzen bzw. sich Handlungsfreiräume nach Maßgabe ihrer Lebensentwürfe sowie nach persönlichen Ziele schaffen und somit ihre Umwelten mitgestalten.

Im Rahmen der Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse soll schwerpunktmäßig auf folgende Fragen eingegangen werden:

- Worin bestehen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der sieben Subformen der Arbeits- und Lebensgestaltung?
- Deutet sich bereits in der ersten Erhebung eine mögliche Entwicklungsdynamik der Arbeits- und Lebensgestaltung ab? Und welche Bedingungen fördern diese Entwicklung?
- Inwiefern gleichen bzw. unterscheiden sich die im Projekt „KOMPETENT“ ermittelten Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung von denen im Projekt „PROFIL“?

Zur Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den ermittelten sieben Unterformen haben wir eine Übersicht zusammengestellt (Abb. 19), die einen Vergleich der Formen über alle sieben Kategorien ermöglicht. Dabei zeigt sich Folgendes:

Abbildung 19: Formen der Lebensgestaltung im Überblick und zentrale Merkmale zu ihrer Beschreibung

	FORMEN DER ENTGRENZUNG			*FORMEN DER SEGMENTATION*		*FORMEN DER INTEGRATION*	
	Form 1 *Entgrenzung als Verschmelzung*	**Form 2** *Extrem arbeitszentrierte Entgrenz.*	**Form 3** *Relativierte Entgrenzung*	**Form 4** *Arbeitszentrierte Segmentation*	**Form 5** *Ausbalancierte Segmentation*	**Form 6** *Arbeitszentrierte Integration*	**Form 7** *Ausbalancierte Integration*
Arbeitszeit	• sehr hoch (extrem flexibel; kaum zu quantifizieren)	• 60-90 Std./Wo. (hoch flexibel)	• 45-60 Std./Wo. (vereinzelt höher)	• 60-80 Std./Wo.	• 40-45 Std./Wo. (geregelte Arbeitszeiten)	• 40-60 Std./Wo. (trotz Teilzeitvereinbarungen)	• 35-45 Std./Wo. (trotz Teilzeitvereinbarungen)
Inhalte und Relationen der Lebenssphären	• Arbeit = Leben = Selbstverwirklichung • **Arbeit und Freizeit bilden eine inhaltliche Einheit bzw. „verschmelzen“**	• Arbeit als zentraler Lebensinhalt • **Arbeit „schluckt“ Freizeit nahezu vollständig; Freizeit allenfalls im Sinne einer minimalen Restkategorie**	• Bedeutung v. Arbeit als zentraler Lebensinhalt relativiert; Privatleben gewinnt an Bedeutung • **inhaltlich von Arbeit abgrenzbares Privatleben ansatzweise erkennbar bzw. stärker erwünscht**	• Arbeit dominiert auf Handlungsebene; Privatleben gilt daneben als wichtig • **Arbeit u. Privatleben besonders strikt getrennt; „Rest“-Freizeit als kompensatorisches Gegengewicht zur Arbeit; kaum/keine Koordinationsleistungen**	• Zentralität von Arbeit reduziert; Privatleben gilt als ebenso wichtig • **realisiertes stärkeres Gleichgewicht zw. inhaltlich unterschiedlichen und bewusst getrennten Sphären; kaum / keine Koordinationsleistungen**	• Arbeit dominiert auf Handlungsebene; Privatleben gilt daneben als wichtig • **Berufs- und Privatleben als inhaltl. unterschiedl. Bereiche, die unter hohem Aufwand koordiniert bzw. integriert werden (Tendenz zur Entgrenzung)**	• Arbeit und Privatleben (Familie) als gleichermaßen bedeutsame Lebensinhalte • **Berufs- und Privatleben als inhaltl. unterschiedl. Bereiche, die unter hohem Aufwand koordiniert bzw. integriert werden (Tendenz zur Segmentation)**
Subjektive Valenz und Entwicklung	• positive subjektive Valenz von Gegenwart und Zukunft (kein expliziter Zukunftsentwurf)	• positive Beurteilung der Gegenwart; ambivalente subjektive Valenz der Zukunft; Zukunftsentwurf auf 2-3 J. befristet	• ambivalente subjektive Valenz der Gegenwart; Wunsch nach ausgewogenerer Relation in der Zukunft	• positive subjektive Valenz von Gegenwart und Zukunft; mittelfristig stabiler Zukunftsentwurf	• positive subjektive Valenz von Gegenwart und Zukunft; langfristig stabiler Zukunftsentwurf	• subjektive Valenz heterogen; mittelfristig stabiler Zukunftsentwurf	• eher positive subjektive Valenz von Gegenwart und Zukunft; langfristig stabiler Zukunftsentwurf
Privatleben / Partnerschaft / Arbeitsteilung	• Singles: 8 • Partnerschaften: 6 (5 m. egalitärer, 1 mit komplementärer AT) • Familie: 3 Väter (kompl./egalit. AT)	• Singles: 1 • Partnerschaften: 10 (6 mit egalitärer, 4 mit komplementärer AT) • Familie: 3 Väter (komplementäre AT)	• Singles: 6 • Partnerschaften: 19 (14 mit egalitärer, 5 mit komplementärer AT) • Familie: 4 Väter (komplementäre AT)	• Singles: -- • Partnerschaften: 6 (3 mit egalitärer, 3 mit komplementärer AT) • Familie: 2 Väter (komplementäre AT)	• Singles: 4 • Partnerschaften: 14 (11 mit egalitärer, 3 mit komplementärer AT) • Familie: 5 Väter (komplementäre AT)	• Singles: -- • Partnerschaften: 2 (mit egalitärer AT) • Familie: nur Mütter (3 Alleinerziehende)	• Singles: -- • Partnerschaften: 4 (mit egalitärer AT) • Familie: nur Mütter (2 Alleinerziehende)
Ziele	• hohe Priorität beruflicher Ziele; von privaten kaum zu unterscheiden • eigenständige private Ziele unklar	• hohe Priorität beruflicher Ziele i.S. von Karriereerfolg/Aufstieg • rein private Ziele zeitlich-biographisch nachgeordnet	• Relativierung der Dominanz berufl. Ziele • verstärktes Nachdenken über Konkretisierung privater Ziele	• Dominanz beruflicher Ziele • konkrete private Ziele und Projekte liegen vor	• gleiche Gewichtung beruflicher und privater Ziele • konkrete private Ziele und Projekte liegen vor	• Dominanz beruflicher Ziele • konkrete private Ziele und Projekte liegen vor	• Integration als übergeordnetes Lebensziel; berufliche und private Ziele als gleichgewichtig untergeordnet
Anzahl Befragte	• 14 Personen • 5 Frauen : 9 Männer	• 11 Personen • 11 Männer	• 25 Personen • 8 Frauen : 17 Männer	• 6 Personen • 1 Frau : 5 Männer	• 18 Personen • 6 Frauen : 12 Männer	• 5 Personen • 5 Frauen	• 6 Personen • 6 Frauen

- Die *Arbeitszeiten* nehmen von den Formen der Entgrenzung, über die Formen der Segmentation bis zu den Formen der Integration sukzessive ab: Während sie bei den Unterformen der Entgrenzung zwischen 45 und 90 Wochenarbeitsstunden liegen, liegen sie bei den Unterformen der Segmentation nur noch zwischen 40 bis 80 Wochenarbeitsstunden und bei der Integration schließlich nur noch zwischen 35 bis 60 Wochenarbeitsstunden. Gemeinsam ist allen drei Hauptformen die Unterteilung in eher arbeitszentrierte und stärker ausbalancierte (bzw. relativierte) Unterformen.
- Die Kategorie *Raum* haben wir der Übersichtlichkeit halber nicht in der Tabelle (vgl. Abb. 19) berücksichtigt. Denn Zeit und Raum sind unmittelbar aneinander gekoppelt: je länger die Arbeitszeit ist und je flexibler ihre Lage ist, je mehr man also von zeitlicher Entgrenzung sprechen kann, desto stärker ist auch die räumliche Entgrenzung. Umgekehrt formuliert: je kürzer die Wochenarbeitszeit, desto wichtiger wird auch die räumliche Trennung zwischen Arbeitsplatz und Privatbereich. Das heißt: Wer weniger arbeitet, nimmt sich auch keine Arbeit mit nach Hause, sondern erledigt alle beruflichen Belange im Unternehmen während der Arbeitszeit. Eine Ausnahme davon bilden die befragten Frauen in der Unterform „arbeitszentrierte Integration".
- Eine *inhaltliche Affinität* von Berufs- und Privatleben sowie die Identifikation mit der Arbeit kann als gemeinsames Kennzeichen aller arbeitszentrierten Formen der Lebensgestaltung gelten, also als Kennzeichen von Form 1,2,4 und 6 und in abgemilderter Form auch noch als Kennzeichen von Form 3. Bei dieser letztgenannten Form bezieht sich der Begriff der „Relativierung" von Entgrenzung zugleich auf eine Relativierung der Arbeitszentrierung sowie der Identifikation mit der Arbeit. Als *nicht* arbeitszentriert können also nur die beiden ausbalancierten Formen der Segmentation (Form 5) und Integration (Form 7) bezeichnet werden. Hier ist entsprechend die Unterschiedlichkeit der Tätigkeitsinhalte im Berufs- und Privatleben kennzeichnend.
- Die *Relation der Lebenssphären* erweist sich für die Benennung von Lebensgestaltungsformen und für die Bestimmung von Ähnlichkeiten sowie Unterschieden zwischen diesen Formen als wichtigste Kategorie, die sich in anderen Kategorien wiederfindet bzw. als diesen anderen Merkmalen übergeordnete Kategorie gelten kann: *Erstens* wird eigentlich schon die inhaltliche Affinität und Identifikation mit Tätigkeitsinhalten im Arbeits- und Privatleben subjektiv relational bestimmt. Personen vergleichen selbst, welcher Bereich ihnen in welcher Hinsicht wichtiger oder bedeutsamer als der andere ist bzw. ob ihnen beide Bereiche gleich bedeutsam erscheinen. Gemeinsam ist allen mehr (Formen 1,2,4 und 6) oder minder (Form 3) arbeitszentrierten Formen zumindest auf der Handlungsebene eine relative Dominanz des Berufslebens, und das äußert sich in den Arbeitszeiten. In Kontrast dazu stehen die

ausbalancierten Formen (Form 5 und 7), in denen beide Bereiche eher gleich gewichtet werden, was mit ihrer inhaltlichen Unterscheidbarkeit zu tun hat und sich in vergleichsweise niedrigen Arbeitszeiten bzw. im Versuch einer zeitlichen Balance niederschlägt. *Zweitens* betreffen die Unterschiede zwischen Entgrenzung, Segmentation und Integration sowie zwischen den jeweiligen Unterformen die subjektiv hergestellten Relationen zwischen Handlungssträngen und Zielen in beiden Bereichen. Gemeinsam ist den Entgrenzungsformen, dass kaum zwei Handlungsbereiche voneinander unterscheidbar sind. Gemeinsam ist den Formen der Segmentation, dass eine solche Trennung für die Lebensgestaltung konstitutiv ist, und darin unterscheiden sie sich von den Entgrenzungsformen. Diese Trennung der Handlungsstränge fördert jedoch (u.U. auch kompensatorisch) die Realisierung von Strebungen, Projekten und Zielen innerhalb eines jeden einzelnen Lebensbereiches. Bei der Integration kommt es jedoch zu Problemen und Konflikten. Die Handlungsziele und ihre Verfolgung in beiden Bereichen behindern sich gegenseitig. Dies erfordert zusätzlichen Handlungsaufwand an Koordination, Abstimmung und Kompromissbildung. Hier macht das Geschlecht einen wichtigen Unterschied: Die Lebensgestaltung der Integration haben wir nur bei erwerbstätigen Müttern gefunden, während sich alle Väter auf die Formen der Segmentation und Entgrenzung verteilen. Darauf kommen wir gleich zurück.

- Betrachtet man vergleichend *Partnerschaft, Familie und Arbeitsteilung* zwischen den Partnern in Paarbeziehungen, so fällt zunächst ins Auge, dass bei der ersten Form („Entgrenzung als Verschmelzung"), acht von 14 Personen als Single leben und dass von insgesamt 19 Singles in unserer Stichprobe (darunter aber nicht die alleinerziehenden Mütter) 15 entgrenzt leben. Es liegt auf der Hand, dass eine derart engagiert arbeitszentrierte Lebensform am besten ohne partnerschaftliche und familiäre Verpflichtungen bzw. entwicklungspsychologisch gesehen: bei jungen Erwachsenen noch vor fester Partnerschaft und Familiengründung realisierbar ist. Zweitens fällt auf, dass sich nur Personen ohne Kinder sowie sämtliche Männer mit Familie bzw. Kindern gleichmäßig auf Formen der Entgrenzung und Segmentation aufteilen, während sich – wie eben erwähnt – bei den Formen der Integration ausschließlich Frauen mit Kindern (darunter auch alleinerziehende Mütter) finden lassen. Bereits darin zeigt sich, dass die gewünschte arbeitszentrierte (entgrenzte oder segmentierte) Lebensgestaltung bei jungen Männern dann, wenn sie nicht (mehr) als Singles oder noch ohne Familie leben, in der Regel bedeutet, dass ihnen eine Partnerin den Rücken in Haushalt und Familie völlig freihält. Bei den Frauen liegt dagegen die Last der Verantwortung für Haushalt und Kinder (zum Teil nicht einseitig, sondern mit dem Partner geteilt; zum

Teil aber auch ganz überwiegend) auf den eigenen Schultern. Außerdem kommt der Aufwand für Abstimmungs- und Koordinations- bzw. Integrationsleistungen hinzu, so dass sie eben nicht mehr derart entgrenzt und arbeitszentriert wie früher leben können. Bezeichnend erscheint in diesem Zusammenhang dass sich in der Gruppe mit extrem arbeitszentrierter Lebensgestaltung ausschließlich Männer befinden.

Der Geschlechterunterschied wird ebenfalls deutlich, wenn man die Formen der Arbeitsteilung bei den Paaren mit und ohne Kinder betrachtet (vgl. Abb. 20):

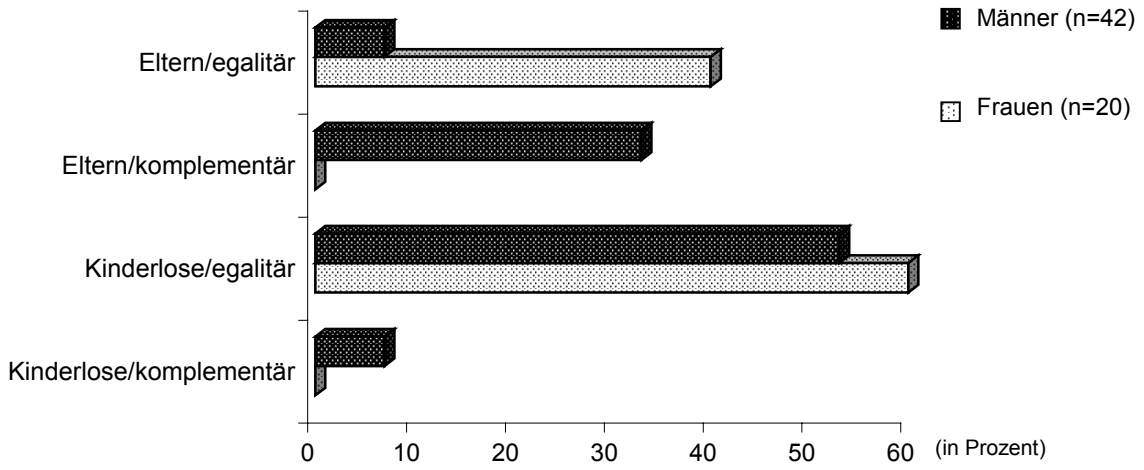


ABBILDUNG 20: ARBEITSTEILUNG IN PAARBEZIEHUNGEN VON FRAUEN UND MÄNNERN

Während sämtliche Frauen unser Stichprobe, die in kleinen IT-Startups arbeiten und angeben, mit einem festen Partner zusammenzuleben, eine eher egalitäre Arbeitsteilung angeben – egal ob sie Kindern haben oder nicht – trifft dies nur auf rund 65 Prozent der Männer in Partnerschaften zu. Immerhin jeder dritte männliche Befragte lebt dagegen in einer eher komplementären Beziehung, die ihn von häuslichen und familiären Pflichten entlastet. Dies gilt fast ausnahmslos für die Väter in unserer Stichprobe, die wie gesagt auch keine integrative Lebensgestaltung realisieren.

- Aus der *subjektiven Valenz der eigenen Arbeits- und Lebensgestaltung* in der Gegenwart kann man schließen, ob Personen zukünftig Veränderungen anstreben oder nicht. Viele der von uns Befragten sind im Interview aber auch ganz explizit auf die *Entwicklung ihrer Lebensgestaltung* eingegangen. In diesem Punkt unterscheiden sich Unterformen der Entgrenzung: Die erste Form („Entgrenzung als Verschmelzung") wird positiv bewertet, wobei sich vor allem die ganz jungen Befragten gar nicht konkret über ihre langfristige Zukunft äußern und alle Befragten diese Form der Selbstverwirklichung von der Gegenwart in die Zukunft verlängern. Bei der zweiten

Form („extrem arbeitszentrierte Entgrenzung“) wird die Gegenwart zwar sehr positiv, aber mit Blick auf ein unbeschränktes Ausdauern der arbeitszentriert entgrenzen Lebensform doch sehr deutlich ambivalent beurteilt. Fast alle Befragten betonen, dass sie jetzt so leben wollen, aber eigentlich nur noch wenige Jahre so weiterleben können. Bei der dritten Form („relativierte Entgrenzung“) richtet sich die Ernüchterung und Skepsis gegenüber der eigenen Lebensform bereits etwas stärker auf die Gegenwart, die als Zwischenschritt zu einer ausgewogenen Relation der Lebenssphären angesehen wird. Alle anderen Formen der Lebensgestaltung werden dagegen überwiegend positiv bewertet. Leicht ambivalente Beurteilungen kommen lediglich bei Frauen mit arbeitszentrierter Integration (Form 6) und besonders positiven Bewertungen vor allem im Zusammenhang mit den ausbalancierten Formen von Segmentation (Form 5) sowie von Integration (Form 7) vor. Entsprechend wird die Gegenwart hier auch im Sinne eines mittel- oder langfristig stabilen Lebensentwurfes in die Zukunft verlängert.

- Auch die persönlichen Ziele, nach denen wir im Interview (offen) gefragt hatten, geben Auskunft über die antizipierte Zukunft der Relation von Berufs- und Privatleben, und hier treten einige der genannten Unterschiede zwischen den Unterformen noch schärfer hervor. Während bei der ersten Form die Ziele „verschmelzen“ bzw. kaum klar bereichsspezifisch zugeordnet werden können, sind die privaten Ziele bei der zweiten Gruppe den dominant beruflichen zeitlich nachgeordnet. Man könnte auch von einer sequentiell-berufsorientierten Zielstruktur im Sinne von Wiese (2000) sprechen. Bei der dritten Form der Entgrenzung wird die Priorisierung beruflicher Ziele relativiert, und Personen stehen gewissermaßen noch vor dem bzw. im beginnenden Prozess einer eigenständigen Zielbildung im Privatbereich. Bei der Gruppe mit arbeitszentrierter Segmentation bleiben demgegenüber Karriere und Aufstieg klare berufliche Ziele, und getrennt davon sind private Ziele bereits formuliert worden, die allerdings noch nicht besonders ausdifferenziert bzw. konkretisiert vorliegen. Bei den Gruppen mit ausbalancierter Segmentation und Integration gewinnen die privaten Projekte und Ziele demgegenüber an Gewicht und Konkretisierung, und die beruflichen Zielen werden z.T. reduziert oder zurückgestellt, so dass die „Balance“ im Sinne eines übergeordneten Zieles realisiert werden kann. Nur bei der Form 6 (arbeitszentrierte Integration) bleibt es bei einem konflikthaltigen Spannungsverhältnis zwischen z.T. gleichbleibend hoch gewichteten beruflichen und privaten Zielen.

Wenn man nach dem Vergleich der Lebensgestaltungsformen anhand jeder einzelnen Beschreibungskategorie fragt, wie sich unsere Hauptgruppen von Beschäftigten (nämlich einmal die Gründer und Leiter der kleinen Startups und dann die von ihnen eingestellten

Mitarbeiter unterhalb der Leitungsebene) sowie Personen unterschiedlichen Alters auf die empirisch gefundenen Formen der Lebensgestaltung verteilen (vgl. Abb. 21), so zeigt sich Folgendes:

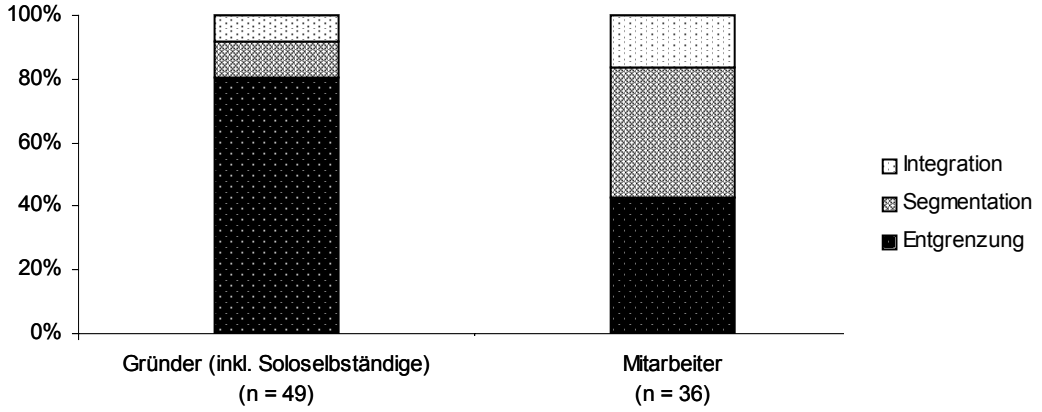


ABBILDUNG 21: FORMEN DER LEBENSGESTALTUNG UND BERUFLICHE POSITION

Der Anteil von Gründern ist in den drei Subformen der Entgrenzung überproportional hoch. Rund 80% aller Gründer und Soloselbständigen gehören einer dieser drei Unterformen an. Gleichzeitig sind die entgrenzt lebenden Befragten mit einem Altersdurchschnitt von rund 31 Jahren jünger als die Befragten in den Unterformen der Segmentation (Altersdurchschnitt 33 Jahre) und den Unterformen der Integration (Altersdurchschnitt 38 Jahre). Eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben erscheint also besonders typisch für junge, hochqualifizierte Erwerbstätige mit relativ wenig Berufserfahrung. Auch die Befragten in der Unterform „ausbalancierte Segmentation" sind mit einem Altersdurchschnitt von rund 30 Jahren relativ jung, aber sie sind vermutlich deswegen weniger arbeitszentriert, weil sie überwiegend als Mitarbeiter in den Randbereichen der Unternehmen[40] beschäftigt sind, wo vermutlich sowohl Arbeitsdruck wie Leistungsmotivation weniger stark ausgeprägt sind als auf der Leitungsebene. Der deutlich höhere Altersdurchschnitt in den beiden Formen der Integration (37 und 39 Jahre) sowie bei der Form der „arbeitszentrierten Segmentation" (35 Jahre) weist darauf hin, dass das Familienleben bei Frauen mit Kindern so wichtig wird, dass die Lebensgestaltungsformen der Entgrenzung oder Segmentation durch die Integration abgelöst wird bzw. werden muss.

Mit Blick auf unsere eingangs genannten Forschungsinteressen, die sich nur im Rahmen einer Längsschnittstudie untersuchen lassen, stellen sich nun zum Schluss der Darstellung von Ergebnissen aus der ersten Erhebung vor allem folgende Fragen: Lassen sich bereits jetzt Aussagen zu Entwicklungsverläufen treffen, die wir dann als Hypothesen anhand von Daten

[40] Zu den Kernbereichen des Unternehmens zählen das Management und die Softwareentwicklung; zu den Randbereichen gehören das Graphikdesign sowie nachgeordnete Aufgaben in der Softwareentwicklung sowie die Bereiche Marketing, Vertrieb, PR, Personal, Finanzen und Beratung (wir haben keine Mitarbeiter aus dem administrativen Bereich befragt).

aus der zweiten Erhebung überprüfen können? Und was sind die Anstöße zur Veränderung von Formen der Lebensgestaltung? Diese Fragen können auf Grundlage der Daten aus der ersten Längsschnitterhebung nur für solche Lebensgestaltungsformen beantwortet werden, denen bereits andere Formen und deren Veränderung vorangegangen sind. Derartige Entwicklungen sind retrospektiv deutlich von den Personen mit „relativierter Entgrenzung", „arbeitszentrierter Integration" und „ausbalancierter Integration" thematisiert worden, und hier ist auch im Gegensatz zu den anderen Formen von Problemlagen und Konflikten berichtet worden. Dafür, dass sich eine extrem arbeitszentrierte Lebensgestaltung in der Regel nicht ganz langfristig oder gar lebenslang aufrecht erhalten lässt, sprechen aber nicht nur die schon leicht vorhandene Rücknahme des enormen beruflichen Engagements in der Gruppe mit „relativierter Entgrenzung" (Form 3), sondern auch die Äußerungen in der Gruppe mit „extrem arbeitszentrierter" Entgrenzung – dass eine solche Lebensgestaltung für sie eigentlich nur für die nächsten Jahre durchgehalten werden könne. Als ein Hauptbefund muss also an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass Entgrenzung als Lebensform am häufigsten bei den von uns untersuchten Beschäftigten in IT-Startups vorkommt, dass diese Form der Lebensgestaltung aber zugleich keineswegs unkritisch praktiziert wird. Abgesehen von der ersten Gruppe („Entgrenzung als Verschmelzung", N=14) reflektiert die Mehrzahl der anderen entgrenzt lebenden Befragten (Form 2 und 3, N=36) also ihre eigene Lebensgestaltung in der Gegenwart mit Blick auf die Zukunft und kann sie durchaus auch in Frage stellen.

Als wichtige Auslöser der Veränderung zeichnen sich zwei Aspekte ab: Zum einen die Veränderung der Arbeitsbedingungen in kleinen IT-Unternehmen aufgrund ökonomischer Krisen, zum anderen die Gründung einer Familie. Zunächst zum Entwicklungsfaktor „ökonomische Krise": Es scheint so zu sein, dass die Anforderungen einer arbeitszentrierten und entgrenzten Arbeits- und Lebensgestaltung toleriert werden, solange sich persönlicher Einsatz und Gewinn – letzteres z.B. i.S. von großen Handlungs- und Verantwortungsspielräumen, attraktiver Arbeitsaufgaben oder eines angenehmen, familiären Arbeitsklimas – in einem subjektiv akzeptierten Verhältnis befinden. Ökonomische Krisen stören dieses Gleichgewicht aus der Sicht vieler Befragter insofern, als sich in ihrer Folge i.d.R. gravierende Verschlechterungen der persönlichen Arbeitssituation ergeben, z.B. empfindliche Einschränkungen persönlicher Autonomie aufgrund zunehmender Effizienzvorgaben (vgl. dazu auch Petersen, 2004). Mit der sinkenden Identifikation gegenüber dem Unternehmen und der eigenen Tätigkeit wird der zuvor exzessive Arbeitseinsatz von einigen Befragten deutlich zurückgenommen.

Ein weiterer Anstoß zur Veränderung der Arbeits- und Lebensgestaltung ist spezifisch für Frauen: Bei allen befragten erwerbstätigen Müttern führt eine Familiengründung zu einer Reduzierung der Arbeitszeiten mit dem Ziel einer Integration von Beruf und Familie. Hier sind Zielkonflikte anscheinend unvermeidlich, die bei der Gruppe der Frauen mit arbeitszen-

trierter Integration (Form 6) wohl (noch) nicht, wohl aber bei Frauen mit ausbalancierter Integration (Form 7) durch Bildung übergeordneter Ziele einer Integration der Lebenssphären wenn nicht „gelöst", so doch „bewältigt" werden können. Es zeichnet sich also eine Entwicklungsdynamik innerhalb der Hauptform Integration ab: Retrospektiv berichteten einige Frauen, dass sie zunächst versucht hatten, Familie und Beruf in Form einer „arbeitszentrierten Integration" zu realisieren. Aufgrund der damit einhergehenden Belastungen (Abend- und Wochenendarbeit zu Hause) entschieden sie sich aber später, die beiden Lebenssphären deutlich zu trennen und weniger Mehrarbeit zu leisten als zuvor und konnten somit die Form der ausbalancierten Integration realisieren.

Bei den Vätern hat sich die Familiengründung dagegen nicht so einschneidend auf eine Veränderung ihrer Arbeitsgestaltung ausgewirkt. Sie können ihre beruflichen Aspirationen weiter verfolgen, können weiterhin arbeitszentriert leben, wenn ihnen Partnerinnen den Rücken in Haushalt und Familie freihalten, aber häufig kommt es von Entgrenzung zu Segmentation. Die Entwicklung führt also bei den Frauen häufiger von Entgrenzung zu Integration und bei den Männern von Entgrenzung zu Segmentation. Wir werden im Längsschnitt bei allen jungen Erwachsenen, die in der ersten Erhebung noch entgrenzt gelebt haben, prüfen können, ob diese Hauptentwicklungspfade im Zusammenhang mit externen (betrieblichen) sowie internen Veränderungen (Familiengründung) und damit einhergehenden Problemen und Zielkonflikte tatsächlich vorkommen.

Zum Schluss wollen wir noch kurz die im Projekt „KOMPETENT" ermittelten Hauptformen mit den im Projekt „PROFIL" festgestellten vergleichen. Ohne an dieser Stelle auf die bei Professionsangehörigen in Medizin und Psychologie beschriebenen Unterformen einzugehen, kann man verallgemeinernd konstatieren, dass die Hauptformen stärker das klassische Normalarbeitsverhältnis im Sinne des „male breadwinner female housewife model" repräsentieren, d.h. der Mann ist vollzeit erwerbstätig und ernährt die Familie, während die Frau nicht erwerbstätig ist oder in Teilzeit arbeitet und Familie versorgt. Die Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung in den IT-Startups spiegeln dagegen zum Zeitpunkt der Ersterhebung überwiegend den Idealtypus des „Arbeitskraftunternehmers" (Voß & Pongratz, 1998) bzw. das „adult worker model" (vgl. Leitner, Ostner & Schratzenstaller, 2004) wider, bei denen Erwerbstätige beiderlei Geschlechts stark arbeitszentriert ausgerichtet und kontinuierlich in Vollzeitbeschäftigung tätig sind. Entsprechend unterschiedlich ist die quantitative Verteilung der Befragten aus beiden Stichproben auf die Hauptformen der Lebensgestaltung (vgl. Abbildung 22).

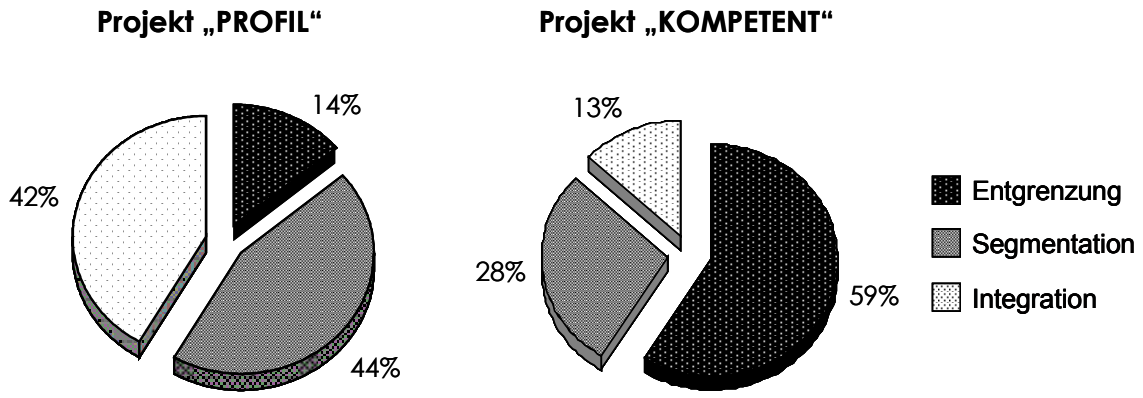


ABBILDUNG 22: VERTEILUNG VON LEBENSGESTALTUNGSFORMEN BEI BESCHÄFTIGTEN IM PROJEKT „PROFIL“ UND PROJEKT „KOMPETENT“

Die fast umgekehrte Verteilung der Formen der Lebensgestaltung in beiden Projekten hat mehrere Ursachen: Neben den unterschiedlichen beruflichen Umfeldern ist auch das Alter der Befragten und die damit verbundene biographische Lebensphase von Bedeutung: Während die in „PROFIL“ ArztInnen und PsychologInnen bereits 15 Jahre berufstätig sind und in der Regel bereits eine Familie haben, stehen die in „KOMPETENT“ Befragten häufig noch am Anfang ihrer Berufslaufbahn. Hypothetisch kann man davon ausgehen, dass sich die Verhältnisse bei den Beschäftigten in den IT-Startups mittel- bis langfristig den bei „PROFIL“ gefundenen, stärker traditionalen Mustern angleichen. Wir gehen davon aus, dass sich die hoch arbeitszentrierten Lebensgestaltungsformen mittel- bis langfristig zugunsten einer (stärker ausbalancierten) Segmentation bzw. Integration von Berufs- und Privatleben verändern (vgl. Kapitel 5.5.7).

Auf Grundlage der Ergebnisse kann man gegenwärtig festhalten, dass es sich bei den im Projekt „KOMPETENT“ ermittelten Formen der Lebensgestaltung um *neue* Unterformen der Arbeits- und Lebensgestaltung handelt, die das Spektrum der in „PROFIL“ entwickelten Formen entscheidend erweitern. Darüber hinaus bestätigt die Untersuchung im IT-Bereich die Tauglichkeit der drei Hauptformen zur Grob-Klassifikation der Arbeits- und Lebensgestaltung in einer für die Zukunft der Arbeit zentralen Branche. Die neuen Subformen resultieren zum einen aus verschärften Marktbedingungen, entsprechenden Organisations- und Arbeitsstrukturen aber auch und vor allem aus dazu passenden Motiven Strebungen und Kompetenzen auf Seiten der Beschäftigten, die in den nachfolgenden Kapiteln genauer zu beschreiben gilt. Die entgrenzten und arbeitszentrierten Lebensgestaltungsformen scheinen darüber hinaus charakteristisch für die Berufseinstiegsphase junger Akademiker in wissensintensiven Arbeitsfeldern zu sein.

5.2 SUBJEKTIVE KONTROLLVORSTELLUNGEN

5.2.1 Vorbemerkungen zur weiteren Ergebnisdarstellung

Im vorangegangenen Kapitel standen die Merkmale der Lebensgestaltung von jungen IT-Beschäftigten im Mittelpunkt. Dabei wurden einige im engeren Sinne psychologische Merkmalsbereiche, z.B. die persönlichen Ziele und Strebungen von Befragten, bereits ansatzweise aufgegriffen. Diese und andere im Interview erhobene Personmerkmale werden im Rahmen des weiteren Ergebnisteils noch einmal systematisch und – soweit dies möglich ist – zunächst unabhängig voneinander betrachtet.

Die weiteren Abschnitte des Ergebniskapitels gliedern sich wie folgt: Das erste Unterkapitel (5.2) widmet sich den subjektiven Kontrollvorstellungen von Mitarbeitern und Gründern aus jungen IT-Unternehmen. Hier werden nach einer überblicksartigen Darstellung der wichtigsten Ergebnisse die empirisch gefundenen Hauptvorstellungsmuster anhand von Markierpersonen und -zitaten veranschaulicht. Daran schließt ein vergleichsweise ausführliches Unterkapitel (5.3) zu beruflichen Strebungen und Motiven der Startup-Beschäftigten an, in dessen Fokus zum einen fachlich-inhaltliche Motive (v.a. das der Technikbegeisterung), zum anderen autonomiebezogene Strebungen stehen. Im nächsten Kapitel (5.4) geht es um die beruflichen Kompetenzen von IT-Beschäftigten, die zunächst auf der Grundlage der von Erpenbeck und Heyse (1996; 1999) entwickelten Taxonomie präzisiert werden. Die hier unterschiedenen inhaltlich-funktionalen Kompetenzbereiche scheinen allerdings nur begrenzt für die Abbildung von offen erhobenen subjektiven Kompetenzvorstellungen geeignet. Eine alternative Klassifikations- und Bewertungsmöglichkeit beruflicher Kompetenzen, die sich eng an strukturgenetische Konzeptionen aus der Entwicklungspsychologie anlehnt, wird im letzten Abschnitt dieses Unterkapitels zusammen mit ersten empirischen Befunden vorgestellt. Die Betrachtung und Diskussion von Zusammenhängen zwischen und Merkmalen der Lebensgestaltung und den eben genannten Personmerkmalen ist Gegenstand des darauf folgenden letzten Unterkapitels (5.5).

5.2.2 Vorbemerkungen zum Bereich der subjektiven Kontrollvorstellungen

Bevor genauer auf die Ergebnisse zu den subjektiven Kontrollvorstellungen eingegangen wird, erscheint eine kurze Vergegenwärtigung der zu diesem Merkmalsbereich leitenden Fragestellungen angebracht. Dies ermöglicht eine bessere Abgrenzung gegenüber dem nachfolgend thematisierten und sich teilweise eng mit Kontrollvorstellungen überschneidenden Merkmalsbereich der beruflichen Motive und Strebungen, insbesondere gegenüber den dort vorgestellten Autonomieorientierungen von IT-Beschäftigten.

Im Mittelpunkt der Auswertung subjektiver Kontrollvorstellungen steht die Klärung der Frage, welche Einflussfaktoren (eigene, äußere, unvorhersehbare Einflüsse oder alle Einflusse zusammen) unsere Interviewpartner für ihren beruflichen Werdegang retrospektiv als bestimmend ansehen. Angesichts der Aufforderung zu einem resümmierenden Rückblick handelt es sich bei der von ihnen vorgenommenen Erklärungen größtenteils um stark generalisierte Vorstellungen zur Selbst- und/oder zur Fremdbestimmung bzw. zu deren Interaktion. Solche Beschreibungen haben in der Regel handlungserklärenden Charakter. Im Gegensatz zu diesen generalisierten Überzeugungen und Bewertungen des eigenen „Einfluss-Nehmen-Könnens“ geht es bei den im nächsten Kapitel vorgestellten *Autonomieorientierungen* vorrangig um die Frage des „Einfluss-Nehmen-Wollens“, also um die im engen Sinne motivationalen (bzw. volitionalen) Aspekte von Autonomie. Selbstbestimmung, Handlungsfreiheit oder Verantwortungsspielräume werden in diesem Zusammenhang als mehr oder weniger bedeutsame persönliche Motive und Strebungen beruflichen Handelns verstanden. Trotz dieser Unterschiede ist eine scharfe Abgrenzung von Kontrollvorstellungen und Autonomieorientierungen letztlich nicht möglich. Wechselwirkungen und (psycho-*logische*) Implikationen zwischen spezifischen Ausprägungen von Kontrollvorstellungen und Autonomieorientierungen (und umgekehrt) liegen auf der Hand. Anstelle der Ausblendung solcher Überschneidungen zugunsten einer fragwürdigen Trennschärfe einzelner Merkmalsbereiche werden sie im Folgenden vielmehr als eine Möglichkeit der Validierung verstanden und im gegebenen Fall entsprechend hervorgehoben. Angesichts der großen Tragweite des Konstrukts subjektiver Kontrollvorstellungen finden sich Überschneidungen im Übrigen nicht nur mit den inhaltlich eng angrenzenden Autonomieorientierungen, sondern mit nahezu allen in unserem Interview erhobenen Merkmalsbereichen (z.B. auch mit dem Bereich der beruflichen Kompetenzen).

Abschließend sei angemerkt, dass die subjektiven Kontrollvorstellungen aus Zeitgründen nicht in der Ausführlichkeit und Gründlichkeit erhoben werden konnten, die Hoff & Hohner (1992) eigentlich für deren Erfassung vorgesehen haben. Aus diesem Grund konnte auch eine tiefergehende Auswertung ihrer Feinstruktur (u.a. hinsichtlich zeitlicher Reichweite, Zentralität etc.) nicht vorgenommen werden. Die Hauptvorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen konnten dagegen für alle 85 Befragten bestimmt werden.

5.2.3 Hauptvorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen im Überblick

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Hauptvorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen, die in aufsteigender Reihenfolge nach den für sie grundlegenden

Strukturniveaus (indifferentes, deterministisches und interaktionistisches Niveau) geordnet sind. Ein Muster, das wir als „internal-interaktionistisch“ bezeichnet haben, kann als eine Art Zwischenstufe am Übergang vom deterministischen zum interaktionistischen Niveau auch betrachtet werden.

Niveau subj. Kontrollvorstellungen	Hauptvorstellungsmuster	Anzahl (N=85)	Prozent (%)	Männer (%)	Frauen (%)	Gründer (%)	Mitarb. (%)
interaktionistisch	**interaktionistisch- flexibel**	**21**	**25**	22	29	33	18
	ansatzweise interaktionistisch (dominant internal-deterministisch)	**19**	**22**	22	23	20	24
deterministisch	**additiv-deterministisch**	**30**	**35**	35	35	39	33
multikausal	*Gleichgewicht int. & ext. Anteile*	*4*	*5*	*6*	*3*	*3*	*6*
multikausal	*Dominanz internaler Anteile*	*25*	*29*	*29*	*29*	*36*	*25*
multikausal	*Dominanz externaler Anteile*	*1*	*1*	--	*3*	--	*2*
monokausal	**deterministisch-rigide**	**15**	**18**	21	13	8	25
monokausal	*internal-rigide*	*15*	*18*	*21*	*13*	*8*	*25*
monokausal	*external-rigide*	--	--	--	--	--	--
indifferent	**indifferent-fatalistisch oder -individualistisch**	**--**	**--**	**--**	**--**	**--**	**--**

ABBILDUNG 23: VERTEILUNG DER HAUPTVORSTELLUNGSMUSTER SUBJEKTIVER KONTROLLVORSTELLUNGEN

Ungefähr die Hälfte aller Befragten lassen sich dem *deterministischen Niveau* subjektiver Kontrollvorstellungen zuordnen. Dabei ist das additiv-deterministische Vorstellungsmuster doppelt so häufig ausgeprägt (35%) wie das deterministisch-rigide Muster (18%). Gleichzeitig kann fast jeder vierte Befragte eindeutig dem *interaktionistischen Niveau* bzw. dem gleichlautenden Hauptvorstellungsmuster („interaktionistisch-flexibel“) zugeordnet werden. Die verbleibenden Personen, etwa ein Fünftel aller Befragten, verteilen sich auf die als „internal-interaktionistisch“ bezeichnete Übergangsform zwischen deterministischem und interaktionistischem Niveau. Ein *indifferent-fatalistisches Niveau* des Kontrollbewusstseins ließ sich erwartungsgemäß bei keinem der von uns interviewten Startup-Beschäftigten feststellen. Eine kurze Erläuterung der typischen Merkmale der jeweiligen Hauptvorstellungsmuster wird in den nächsten Unterabschnitten genauer vorgestellt.

Auffälliger als die strukturelle Beschaffenheit der empirisch gefundenen Hauptvorstellungsmuster erscheint deren besonders internale Ausrichtung. Eigene Einflüsse (z.B. eigene Fähigkeiten, Talente, Kompetenzen usw.) werden in unserem Sample außerordentlich stark hervorgehoben und von der überwiegenden Mehrheit als treibender Faktor für den persönlichen beruflichen Werdegang angeführt. Besonders einseitige Betonungen eigener Einflussnahme finden wir Rahmen der deterministisch-rigiden Vorstellungsmuster, von denen

überhaupt nur die internale (aber keine externale) Variante zu finden ist. Selbst im Kontext additiv-deterministischer Kontrollvorstellungen werden interne Einflüsse immer noch ausgesprochen stark gewichtet. Bezeichnenderweise finden wir nur eine einzige Person mit einem additiv-deterministischen Muster, die rückblickend überwiegend externe Einflüsse als handlungsbestimmend betrachtet, sowie lediglich weitere vier Personen, die eine Gleichgewichtung eigener und äußerer Einflüsse vornehmen. Auch mit Blick auf die erwähnte Übergangsform (zum interaktionistischen Niveau) ist immer noch eine erkennbare Tendenz zur Betonung eigener Einflüsse vorhanden, wenngleich diese stärker in Wechselwirkungsvorstellungen eingebettet werden. Die Dominanz internaler Überzeugungen spiegelt sich in den gewählten Rangreihenfolgen bei der Kartenabfrage (vgl. Kapitel 4.2.1). Während die Karte „eigene Einflüsse“ von allen 85 Befragten entweder auf den ersten oder auf dem zweiten Rangplatz gewählt wird, sind es für „äußere“ sowie „unvorhersehbare Einflüsse“ in aller Regel nur die Rangplätze drei und vier. Die insgesamt am häufigsten vorgenommene Gewichtung der Einflussfaktoren zeigt die folgende Abbildung:

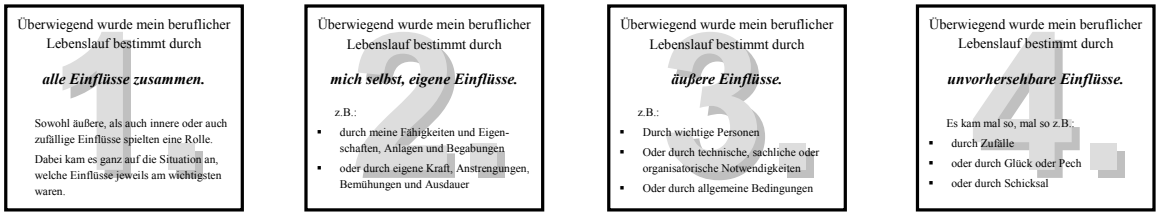


ABBILDUNG 24: AM HÄUFIGSTEN GEWÄHLTE RANGREIHENFOLGE BEI DER KARTENWAHL ZU SUBJEKT. KONTROLLVORSTELLUNGEN

Geschlechtsspezifische Unterschiede lassen sich mit Blick auf die Hauptvorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen kaum erkennen. Auffälligere Unterschiede finden wir dagegen beim Vergleich von Gründern und Mitarbeitern. Hier zeigt sich, dass interaktionistische Kontrollvorstellungen bei Unternehmensgründern stärker ausgeprägt sind. Umgekehrt lassen sich internal-rigide Überzeugungen häufiger auf der Seite der Mitarbeiter identifizieren.

Die Hauptvorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen werden im Folgenden am Beispiel von Markierpersonen und -zitaten veranschaulicht. Dabei können aus Gründen der Übersichtlichkeit nur kleine Ausschnitte aus den auf Kontrollvorstellungen bezogenen Gesprächssequenzen vorgestellt werden, die für sich allein betrachtet keine endgültige Einschätzung des jeweiligen Hauptvorstellungsmusters rechtfertigen würden. Die für die Gesamteinschätzung der Hauptvorstellungsmuster relevanten Belegstellen sind in der Regel um ein Vielfaches umfangreicher. Bei der Auswahl der Markierzitate wurde darauf geachtet, möglichst solche Gesprächssequenzen zu finden, die zum einen das jeweilige Vorstellungsmuster subjektiver Kontrollvorstellungen möglichst optimal abbilden, zum anderen aber auch die spezifischen Charakteristika unserer Stichprobe junger IT-Professionals besonders

anschaulich illustrieren (z.B. was die Betonung spezifischer, IT-bezogener Einflussfaktoren anbelangt).

5.2.4 Das deterministische Niveau

Deterministisch-rigide Vorstellungen

Kennzeichen der deterministisch-rigiden Form sind monokausale, eindimensionale Ursachenzuschreibungen auf einen einzigen Einflussfaktor. Die einseitige Attribution kann sich sowohl auf interne (Person-) als auch externe (Umwelt-)Faktoren beziehen. Sie ist in unserem Sample, wie bereits angemerkt, ausschließlich als internal-rigides Vorstellungsmuster zu beobachten und konnte in insgesamt 15 Fällen identifiziert werden. Eine allzu enge Auslegung von Rigidität muss bei einem Großteil dieser Personen dahingehend relativiert werden, dass bei ihnen zumindest ansatzweise auch externe oder unvorhersehbare Faktoren in den Blick geraten. Diesen wird allerdings keine ernstzunehmende Bedeutung eingeräumt, wie am Beispiel des folgenden Markierzitats deutlich wird (s.u.). Ferner muss auch die für die deterministisch-rigide Form typische „Mono"-Kausalität dahingehend erweitert werden, dass *innerhalb* einer Einflussart – bei den hier dargestellten Personen ausschließlich innerhalb der „eigenen Einflüsse" – durchaus verschiedene Ursachen angesprochen werden können, zum Beispiel verschiedene individuelle Kompetenzen, Interessen, besondere Talente etc.

Deterministisch-rigide Kontrollvorstellungen I

Zur Person:

Interviewpartner K027, männlich, 40 Jahre, Vorstandsvorsitzender eines kleinen Unternehmens mit 25 Mitarbeitern, verheiratet, ein Kind, gemeinsamer Haushalt.

Kartenwahl:

1. Eigene Einflüsse 2. Äußere Einflüsse 3. Unvorhersehbare Einflüsse 4. Alle Einflüsse zusammen

Markierzitat:

B20; 89: Ist relativ leicht: **Wichtig ist, was man selbst gemacht hat, sich selbst erarbeitet hat** [...]. Ich halte mich nicht für jemand, der besonders gifted ist. Aber **Ausdauer** ist sicherlich eine Sache, die für mich sehr wichtig ist. Und dann vielleicht noch eine **gewisse personelle Kompetenz**, die ist sicherlich da. Manchmal muss man ja auch am richtigen Ort sein und **ein bisschen Glück** haben. [...] **Aber ich glaube, dass viele von den Sachen tatsächlich selbst bestimmt sind**. Man hat manchmal Pech gehabt. Aber wichtig ist, dass man sich selbst **seines eigenen Glückes Schmied ist**. Es gibt einen Song, der heißt: "**You can't get it if you really want**". Und das ist meine Lebensmaxime. **Wenn Sie was haben wollen, wirklich haben wollen, dann kriegen Sie es auch**. Die meisten Leute wollen es bloß nicht. Die wollen so viele Sachen, aber sie wollen <eine> Sache nicht. Sie müssen sich auf eine Sache konzentrieren. **Wenn Sie die haben wollen, dann kriegen Sie alles**.

Deterministisch-rigide Kontrollvorstellungen II

Zur Person:

Interviewpartner K058, männlich, 27 Jahre, Softwareentwickler in einem kleinen Unternehmen, seit kurzem feste Partnerschaft, keine Kinder, kein gemeinsamer Haushalt.

Kartenwahl:

1. Eigene Einflüsse 2. Äußere Einflüsse 3. Alle Einflüsse zusammen 4. Unvorhersehbare Einflüsse

Markierzitat:

B20: Also, primär **ganz klar durch mich selbst und eigene Einflüsse**, weil – wie gesagt – ich habe **mich schon immer für dieses technische Gebiet interessiert**. Und um ein Elektrotechnikstudium durchzuführen, braucht man ja auch eine Menge an eigener **Kraftanstrengung und Bemühung**. Ja, danach kann man sagen: Unvorhersehbare Einflüsse – v.a. diese **Gelegenheiten für die Studentenjobs**, man kann es Zufall nennen, man kann es Schicksal nennen. **Ich habe mich schon danach umgeguckt**. Klar. Aber dass man eine passende Stelle und die richtigen Leute trifft, das ist auch **einiges an Glück oder Zufall**. Diese Möglichkeiten wurden mir halt gegeben. **Äußere Einflüsse** – durch wichtige Personen. Notwendigkeiten und allgemeine Bedingungen ... Also, **überwiegend nicht**. Alle Einflüsse zusammen, das kann man jetzt nicht so nicht sagen.

Die hier ausgewählten Markierpersonen haben im Hinblick auf die soziographischen Angaben zur Person zunächst wenig gemein. Dennoch beschreiben beide ein sehr einseitiges, dominant internales Vorstellungsmuster. Die vom 40-jährigen Vorstandsvorsitzenden eher beiläufig genannten äußeren bzw. unvorhersehbaren Einflüsse („zur richtigen Zeit am richtigen Ort

sein“; „ein bisschen Glück haben“) scheinen für ihn keine wirklich ernstzunehmende Rolle zu spielen. Bedeutsam sind hier allein die auf den Status einer Lebensmaxime erhobenen, internalen Überzeugungen nach dem Motto „Alles ist machbar, wenn man es nur wirklich will“ sowie die sprichwörtliche Vorstellung, seines „eigenen Glückes Schmied zu sein“. Dieses Vorstellungs- und Argumentationsmuster zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Interviewverlauf, innerhalb dessen sich der Befragte als „omnipotentes“ Firmenoberhaupt und als „Macher“ präsentiert. Äußere Einflüsse, sowohl förderliche Bedingungen als auch Restriktionen bzw. Handlungszwänge, werden dagegen weitestgehend ausgeblendet oder marginalisiert. Bei der hier ausgewählten Führungskraft kann von einer Rigidität auf intellektuell hohem Niveau gesprochen werden, da die Fähigkeit zur Wahrnehmung sowie zur adäquaten Rekonstruktion komplexerer Wechselwirkungen in anderen Bereichen des Interviews, z.B. bei der Erklärung komplexer unternehmensstrategischer Positionen, durchaus zu erkennen ist. Vor diesem Hintergrund legt die isolierte Betonung internaler Einflüsse in der Sequenz zu Kontrollvorstellungen den Eindruck nahe, dass es sich hier vor allem um eine Frage subjektiver Wertvorstellungen handelt.

Der 27-jährige Softwareentwickler äußert vergleichbar einseitige Vorstellungen, bedient dabei allerdings einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt. Er repräsentiert die Gruppe von Personen mit internal-rigiden Vorstellungsmustern insofern, als insgesamt neun von 15 so gekennzeichneter Personen auch aus dem Bereich der Softwareentwicklung kommen und nahezu identische Begründungsmuster einbringen. Als bestimmende interne Einflüsse für ihren beruflichen Werdegang führen sie, wie der Befragte K58m, in erster Linie das hohe eigene Interesse am IT-Bereich sowie entsprechende fachliche Kompetenzen und Fähigkeiten an. Äußere Faktoren geraten auch hier kaum in den Blick. Ungewöhnlich – nicht nur für das hier vorgestellte internal-rigide, sondern auch gegenüber allen anderen gefunden Vorstellungsmustern – ist seine vergleichsweise starke Ausrichtung auf unvorhersehbare Einflüsse (siehe o.g. Kartenwahl). Vielmehr finden wir sonst gerade bei Befragten mit deterministischen Vorstellungsmuster besonders drastische Abgrenzungen gegenüber jeglicher Form fatalistischer Tendenzen wie Glück, Pech, Schicksal oder Zufall:

> „Schicksal... Das gibt’s vielleicht bei Zarah Leander“ (K31m)
>
> „Schicksal, Glück oder Pech gibt’s nicht. Entweder man kann das fachlich oder man fliegt raus“ (K74w)

Die dargestellte Präzisierung eigener Einflüsse verdeutlicht noch einmal die Nähe zu den weiteren in der Arbeit behandelten intrapersonalen Merkmalsbereichen, insbesondere zu beruflichen Strebungen und Motiven sowie zum Bereich berufsrelevanter Kompetenzen. Das im Falle des Softwareentwicklers als zentral herausgehobene seit jeher bestehende Interesse an „diesem technischen Gebiet“ wird im nachfolgenden Kapitel zu motivationalen Orientierungen ausführlicher unter dem Stichwort der „Technikbegeisterung“ vorgestellt. Die

vom Vorstandsvorsitzenden betonten „personellen Kompetenzen“ sowie die aus dem Kontext zu erschließende ausgeprägte Handlungs- und Umsetzungsorientierung geben erste Hinweise auf die aus seiner Sicht bedeutsamen beruflichen Kompetenzen. Solche Überschneidungen mit anderen Merkmalbereichen finden wir im Übrigen auch bei allen anderen Hauptorstellungsmustern.

In sechs Fällen internal-rigider Kontrollvorstellungen ist eine einseitige (Über-)Akzentuierung eigener Einflüsse als Resultat gravierender Krisen- und Konflikterfahrungen zu interpretieren. Als handlungsbestimmende interne Faktoren thematisieren diese Befragten, darunter vier Frauen, vor allem Konfliktkompetenzen wie z.B. Frustrationstoleranz, Ausdauer, Willenskraft oder die Fähigkeit mit Niederlagen umzugehen. Äußere ebenso wie unvorhersehbare Einflüsse geraten dabei in den Hintergrund oder werden seitens der Befragten deutlich zurückgewiesen[41]. Eine abschließende Einschätzung als internal-rigide erwies sich bei diesen Fällen insofern teilweise als schwierig, als ein wechselseitiges Verständnis von äußeren, hemmenden Faktoren und inneren Einflüssen implizit im Bild der geäußerten Konfliktkompetenzen enthalten ist. Da solche Wechselwirkungsannahmen allerdings nicht expliziert wurden und es auch im Verlauf des weiteren Transkripts keine ausdrücklichen Hinweise darauf gab, erschien die Zuordnung zum internal-deterministischen Vorstellungsmuster letztlich gerechtfertigt. Die Überakzentuierung eigener Einflüsse kann in diesem Zusammenhang als Hinweis auf eine mögliche Überforderung durch Konflikte interpretiert werden. Eine detaillierte Analyse und Bewertung begünstigender und hinderlicher Entwicklungsbedingungen subjektiver Kontrollvorstellungen (vgl. z.B. Corsten & Lempert, 1997; Hoff, Lempert & Lappe, 1991) die gerade für solche Fälle besonders vielversprechend erscheint, liegt zum gegenwärtigen Zeitpunkt leider noch nicht vor.

Additiv-deterministische Kontrollvorstellungen

Anstelle einer einseitigen, rigiden Ursachenzuschreibung auf eine spezifische Einflussgröße finden bei den additiv-deterministischen Kontrollvorstellungen sowohl eigene als auch äußere Einflüsse Berücksichtigung. Abhängig vom jeweiligen Kontext- und Erfahrungsbereich – auch von bestimmten Lebensphasen – können unterschiedliche Gewichtungen vorgenommen werden: Mal rücken interne, mal externe, mal unvorhersehbare Faktoren stärker in den Mittelpunkt. Kennzeichnend ist jedoch, dass diese Einflüsse unabhängig voneinander wirksam werden. Additiv-deterministische Kontrollvorstellungen stellen die am häufigsten identifizierten Vorstellungsmuster in unserem Sample dar (bei 35% aller Befragten). Eine

[41] Wobei es sich bei den zurückgewiesenen „Einflüssen“ plausiblerweise ausschließlich um förderliche bzw. um begünstigende externe Faktoren handelt (z.B. die Unterstützung durch Dritte). Schließlich sind es ja gerade diese positiven externen Ressourcen, die den Befragten aus ihrer Perspektive verwehrt geblieben sind.

erste Variante des additiven Determinismus, bei dem interne und externe Faktoren nach Lebensbereichen segmentiert werden, konnte lediglich in zwei von 30 Fällen beobachtet werden (bei K75m und K81m). Dieser Befund passt wiederum zu der in unserem Sample dominierenden, z.T. stark arbeitszentrierten Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Bezeichnenderweise können die beiden eben genannten Ausnahmefälle der Lebensgestaltungsform der ausbalancierten Segmentation zugeordnet werden. Beide Personen stammen ferner aus dem von uns zu Vergleichszwecken herangezogenen IT-Großunternehmen. Für alle anderen 28 Befragten ist eine zweite Variante additiv-deterministischer Kontrollvorstellungen charakteristisch: Hier können verschiedene Einflusskombinationen auch intrasituativ als wirksam benannt werden, wobei die einzelnen Faktoren im Gegensatz zum interaktionistischen Vorstellungsmuster allerdings nach wie vor als eigenständige Determinanten betrachtet werden. Auch für diese zweite Variante ist in unserem Sample eine starke internale Ausrichtung charakteristisch. Von den 26 additiv-determistischen Vorstellungsmustern mit Dominanz internaler Anteile akzentuieren 14 Personen eigene Einflussfaktoren noch einmal so intensiv, dass sie im Einzelfall nur schwer von der oben genannten rigiden Form abgegrenzt werden können.

Additiv-deterministische Kontrollvorstellungen

Zur Person:	Interviewpartner K041, männlich, 32 Jahre, Gründer und Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens mit sechs Beschäftigten, verlobt, gemeinsamer Haushalt, keine Kinder.
Kartenwahl:	1. Eigene Einflüsse 2. Äußere Einflüsse 3. Alle Einflüsse zusammen 4. Unvorhersehbare Einflüsse
Markierzitat:	B19: Ja. Also, da würde ich die eigenen Einflüsse, **mich selbst und die eigenen Einflüsse ganz nach oben** packen. Unvorhersehbare Einflüsse würde ich – glaube ich – zur Seite legen. **Es war halt kein Zufall dabei**. Und **dann hier die äußeren Einflüsse**, da würde ich sagen, das ist einfach, das spielt mit rein, weil ... Also, fangen wir noch mal an: Hier die eigenen Einflüsse war eben, was ich anfänglich auch schon sagte, dass ich **eigentlich immer schon vorhatte, mich mal irgendwann selbstständig zu machen. Das war mein großer Traum**. Und da habe ich eigentlich <immer> drüber nachgedacht. Jede Möglichkeit hat man überdacht: Wie kann man es realisieren? **Und das haben wir eben dann auch getan**. **Ich habe eben Leute getroffen, die das gleiche gedacht haben**. Insofern würde ich das [eigene Einflüsse] als ganz oben ansiedeln. **Die äußeren Einflüsse sind darin zu sehen, dass ich eben diese Leute, die Gleiches denken, getroffen habe**. Denn die habe ich nicht gesucht, sondern das hat sich ergeben durch die Arbeit da am Institut. Dass man eben die gleichen Interessen verfolgt und auch gemeinsam eben diese Ziele dann realisieren konnte. **Und dann kommt natürlich eben die, wenn man die beiden Sachen zusammennimmt, hier die Einflüsse zusammen dazu.** Aber eben Zufall – würde ich sagen – ist da nicht bei.

Die Erklärungen des jungen Unternehmensgründers zeigen im Gegensatz zur internal-rigiden Form eine stärkere Berücksichtigung externer Einflüsse, im gegebenen Fall vor allem die Begegnung mit „Gleichgesinnten“. Wie die meisten der Befragten mit additiv-deterministischen Vorstellungen benennt K41m ausschließlich positive bzw. begünstigende äußere Faktoren, während externe Einflüsse wie Restriktionen oder Zwänge weitgehend außen vor gelassen werden. Ingesamt dominieren die internalen Anteile auch in der hier gewählten Sequenz noch ausgesprochen deutlich. Darüber hinaus finden wir keine eindeutigen Hinweise auf eine mögliche wechselseitige Beeinflussung der genannten Faktoren. Auch die rigorose Verneinung unvorhersehbarer Einflüsse („Es war halt kein Zufall dabei“) spricht eher gegen

ein interaktionistisches Verständnis. Bemerkenswert ist allerdings, dass die kollektive Realisierung unternehmerischer Selbständigkeit zusammen mit vier befreundeten Kollegen als eigener Einfluss im weiteren Sinne interpretiert wird. Überhaupt spricht der Befragte als Ausdruck hohen Commitments gegenüber dem Gründerteam sehr häufig in der „Wir"-Form. Mit der Betonung des seit jeher gehegten „Traums" der Selbständigkeit sowie der Zusammenarbeit von „Gleichgesinnten" werden zwei besonders charakteristische Motive der von uns interviewten Gründer und Beschäftigten genannt, auf die im Kapitel zu beruflichen Strebungen noch genauer eingegangen wird. Die ausgewählte Sequenz veranschaulicht die enge Verknüpfung von Kontrollvorstellungen und beruflichen Strebungen noch einmal sehr deutlich.

Internal-interaktionistische Kontrollvorstellungen

Bei dem als internal-interaktionistisch bezeichneten Hauptvorstellungsmuster handelt es sich um eine Übergangsstufe vom deterministischen zum interaktionistischen Niveau, innerhalb derer erste Wechselwirkungsannahmen deutlich zutage treten. In weiten Teilen überwiegt allerdings noch eine, wenn auch komplexe, multikausale Betrachtungsweise. Im Unterschied zu den additiv-deterministischen Kontrollvorstellungen rückt die Betonung des Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren stärker in den Mittelpunkt der Erklärung. Obwohl die Akzentuierung interner Faktoren bei diesem Muster im Vergleich zu allen zuvor genannten deutlich geringer ausfällt, ist deren Dominanz gegenüber äußeren und unvorhersehbaren Einflüssen (und deren Interaktion) immer noch klar zu erkennen.

Internal-interaktionistische Kontrollvorstellungen

Zur Person:	Interviewpartner K050, männlich, 38 Jahre, Leiter des Marketingbereichs eines kleinen Unternehmens, feste Partnerschaft, gemeiner Haushalt, keine Kinder.
Kartenwahl:	1. Alle Einflüsse zusammen 2. Eigene Einflüsse 3. Äußere Einflüsse 4. Unvorhersehbare Einflüsse
Markierzitat:	B17: Das ist meines Erachtens ganz klar. Das ist natürlich **die Summe aus allen drei Einflüssen**. **Federführend ist natürlich, dass man sich selbst irgendwie was vornimmt**, was man gerne machen möchte. Man hat da irgendwie große Pläne. Und wenn man Glück hat, **kommen dann äußere Einflüsse dazu, die einem helfen** –. Ob das nun Personen oder Situationen sind oder wie auch immer. Und dann wird das Ganze natürlich **noch gefiltert durch die unvorhersehbaren Einflüsse**, die das dann mehr oder weniger entgültig formen. Ob das jetzt irgendwie glückliche Zufälle sind oder Pech oder was auch immer. Das sind Dinge, die man nicht planen kann, die dann aber oft auch entscheidend sind, und einen natürlich auch dazu bringen, **eventuelle Planungen**, die man irgendwann mal ursprünglich selbst vorgenommen hat, **wieder zu ändern**. Klar, äußere Einflüsse muss ich **immer irgendwie miteinbeziehen**. Aber ich glaube **allen voran geht mein eigener Einfluss**, den ich auf den Werdegang habe. **Und die anderen beiden sind entweder Extras oder Hindernisse**

Die Ausführungen des 38-jährigen Marketingleiters wirken auf den ersten Blick sehr elaboriert. Die entschlossene, scheinbar selbstverständliche Betonung des Zusammenspiels „aller drei Einflüsse" spricht für eine komplexe, vielschichtige Betrachtungsweise. Hinweise auf ein interaktionistisches Verständnis zeigen sich dabei zum Beispiel in der Vorstellung einer sich

verändernden Planung und Realisierung individueller Ziele angesichts dynamischer Kontextbedingungen. Umgekehrt gibt es eine Reihe von sprachlichen Indizien, die für eine im Kern noch deterministische Sichtweise sprechen: Als additiv im engen Sinne des Wortes ist zum einen die Betonung der „Summe“ aller Einflüsse hervorzuheben, zum anderen die Beschreibung von förderlichen oder restriktiven Einflüssen als „Extras oder Hindernisse“. Beides suggeriert ein eher dichotomes Verständnis der Einflussfaktoren. Angesichts dieser noch inkonsistenten, erst ansatzweise ausgeprägten interaktionistischen Sichtweise ist hier, stellvertretend für insgesamt 19 Fälle, eine eindeutige Zuordnung zum interaktionistischen Niveau (noch) nicht gerechtfertigt. Umgekehrt erscheint aber auch eine Zuordnung zu den deterministischen Vorstellungsmustern kaum angemessen. Aus diesem Grund werden die von uns als internal-interaktionistisch bezeichneten Kontrollvorstellungen als eigenständiges Muster behandelt. Mit Blick auf die Längsschnittuntersuchung kann dieses Übergangsmuster als besonders entwicklungssensibel betrachtet werden.

5.2.5 Das interaktionistische Niveau

Interaktionistisch-flexible Kontrollvorstellungen

Bei der interaktionistisch-flexiblen Form subjektiver Kontrollvorstellungen werden die verschiedenen internen, externen sowie unvorhersehbaren Einflüsse grundsätzlich als intrasituativ wirksame, sich wechselseitig beeinflussende Faktoren verstanden. Personen beschreiben sich zugleich als Subjekt und als Objekt eigenen Handelns. Das Zusammenspiel einzelner Faktoren ist somit nicht mehr im Sinne einer Kumulation isolierbarer Einzeldeterminanten zu verstehen, sondern als dynamische Interaktion sich gegenseitig regulierender Einflussbereiche. Die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren kann vor dem Hintergrund der jeweiligen Handlungskontexte stark variieren. Angesichts eines wechselseitigen Verständnisses aller Einflussfaktoren gerät die bislang auffällige Betonung eigener Einflüsse in den Hintergrund. Interaktionistische Kontrollvorstellungen konnten bei insgesamt 25% aller Befragten festgestellt werden.

Eine kurzes, möglichst prägnantes Markierzitat für interaktionistisch-flexible Vorstellungsmuster zu finden, ist äußerst schwierig, da die hierfür typischen Wechselwirkungsannahmen, Rückbezüge und Verknüpfungen, Darstellung von Ambiguitäten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung etc. in der Regel erst im Kontext längerer Gesprächssequenzen greifbar werden. Bei der hier ausgewählten Sequenz zur Kartenwahl eines 37-jährigen Geschäftsführers kommen sie allerdings sehr deutlich zum Ausdruck. Die selbstverständliche Betonung der „Kombination“ (anstelle der zuvor genannten „Summe“) aller Einflüsse kann bereits als ein erster Hinweis auf interaktionistische Kontrollvorstellungen betrachtet werden.

Die Beschreibung der dynamischen Regulation eigener Planungen vor dem Hintergrund externer und unvorhersehbarer Einflüsse (in Form von „Angeboten“ bis hin zum Entstehen „neuer Jobsituationen“ im Prozess kommunikativen Handelns) bringt ein wechselseitiges Verständnis von Einflussfaktoren auf den Punkt. Die Zuordnung zur interaktionistisch-flexiblen Form wird schließlich dadurch gestützt, dass der Befragte selbst von einer durch eigene Tätigkeiten „provozierten Interaktion“ spricht.

Interaktionistisch-flexible Kontrollvorstellungen

Zur Person:	Interviewpartner K032, 37 Jahre, männlich, Gründer und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, verheiratet, zwei Kinder, gemeinsamer Haushalt (Pendler)
Kartenwahl:	1. Alle Einflüsse zusammen 2. Eigene Einflüsse 3. Äußere Einflüsse 4. Unvorhersehbare Einflüsse
Markierzitat:	B23: Das ist – glaube ich – ziemlich einfach. Also, letzten Endes würde ich sagen: **Es ist immer eine Kombination aus allen Einflüssen** – in dem Sinne, dass soweit es geht, man irgendwie eine **Planung** hat, **die man selber steuert** oder meinetwegen zumindest eine Planung hat, die man selbst entwirft. Und dann ist man **auf dieser Planung unterwegs**. Und dann gibt es **äußere Einflüsse in Form von Kontakten, die entstehen, in Form von Angeboten, die entstehen.** Die habe ich ja nicht geplant. Ich lerne irgendwie Herrn Müller kennen, und Herr Müller sagt: „Mensch, ist ja Klasse, was Sie machen. Ich biete Ihnen jetzt was.“ Und dann habe ich eine **neue Jobsituation**. Das heißt, **hier gibt es jetzt natürlich eine Interaktion zwischen diesen äußeren Einflüssen, die durch meine eigenen Tätigkeiten irgendwo ja provoziert werden**. Also, unvorhersehbare Einflüsse, soweit ich die äußeren da nicht mit zuzähle, also, wirklich im Sinne von **Glück, Pech, Schicksal** – ja, gegen die kann man sich nicht wehren. Aber die haben – so finde ich für mich - **nicht so den entscheidenden Hintergrund**.

Kennzeichnend für die von uns gefundenen interaktionistischen Vorstellungsmuster ist die stärkere Einbindung externer Faktoren, insbesondere im Vergleich zu den deterministischen Kontrollvorstellungen. Die interaktionistisch-flexible Form ist in unserem Sample das einzige Vorstellungsmuster, in dem neben förderlichen externen Faktoren systematisch auch hemmende bzw. restriktive Einflüsse Berücksichtigung finden. Diese werden besonders prägnant von den Unternehmensgründern angesprochen, bei denen interaktionistische Kontrollvorstellungen in der Tendenz häufiger zu beobachten sind (33%) als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (18%). Als typische Restriktionen führen sie die sich verschlechternden marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der New Economy, vor allem die erschwerte Finanzierungssituation und einbrechende Nachfrage.

5.2.6 Zusammenfassende Diskussion

Das von uns untersuchte Sample lässt sich grob in zwei Teile untergliedern: Knapp die Hälfte aller Befragten zeichnet sich durch interaktionistisch-flexible oder zumindest ansatzweise interaktionistische Kontrollvorstellungen (im Sinne der genannten Übergangsstufe) aus. Bei der anderen Hälfte dominieren deterministische Vorstellungsmuster. Nennenswerte Unterschiede zwischen Männern und Frauen finden wir dabei nicht. Die Kontrollvorstellungen sind bei der großen Mehrheit der IT-Beschäftigten ausgesprochen internal ausgerichtet. Die zum Teil extrem starke Akzentuierung eigener Einflüsse ist insbesondere für das deterministische

Niveau charakteristisch, lässt sich aber auch noch bei der internal-interaktionistischen Übergangsstufe deutlich erkennen. Die ausführliche Thematisierung eigener Einflüsse ermöglicht einen ersten Blick auf die seitens der Befragten als bedeutsam betrachteten Strebungen und Motive sowie auf die aus ihrer Sicht bedeutsamem beruflichen Kompetenzen. Die Interviewsequenz zu subjektiven Kontrollvorstellungen kann in diesem Sinne als eine Art Schmelztiegel aller in dieser Arbeit behandelten intrapersonalen Merkmalsbereiche betrachtet werden. Als besonders wichtige berufliche Strebung wird unter anderem die Realisierung individueller Autonomieorientierungen sowie der damit verknüpfte Wunsch nach unternehmerischer Selbständigkeit und Verantwortungsübernahme deutlich erkennbar. Zudem kann das intensive Interesse am IT-Bereich als ein bedeutsamer interner Einfluss genannt werden. Auf individuelle Kompetenzen ausgerichtete eigene Einflussfaktoren beziehen sich zum einen auf aktivitätsorientierte und personale Kompetenzen (z.B. Ausdauer, Zielorientierung, Willenstärke oder Wachsamkeit) zum anderen auch auf fachliche Kompetenzen und Fähigkeiten (z.B. Expertise im Bereich der Softwareentwicklung oder der Unternehmensführung), vereinzelt auch ausdrücklich auf Kompetenzen im Umgang mit Konflikten (wie z.B. Frustrationstoleranz oder Durchhaltevermögen). Diese beruflichen Strebungen und Kompetenzen werden in den anschließenden Kapiteln ausführlicher behandelt.

Der umfangreichen Darstellung eigener Einflüsse steht eine sehr eingeschränkte Berücksichtigung externer Einflussfaktoren gegenüber, insbesondere bei den Vorstellungsmustern auf dem deterministischen Niveau. Hier geraten größtenteils nur positive bzw. förderliche Faktoren in den Blick, z.B. die Förderung durch Mentoren, ein stabiles soziales Netzwerk oder günstige Studien- und Ausbildungsbedingungen. Hemmende äußere Einflüsse in Form von Restriktionen oder Zwängen werden dagegen äußerst selten und typischerweise erst auf den komplexeren Stufen subjektiver Kontrollvorstellungen eingebunden. Im Mittelpunkt stehen hier die in jüngster Vergangenheit zunehmenden Marktzwänge sowie individuelle Konflikterfahrungen im Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbestimmung.

Die starke Fokussierung auf förderliche externale und vor allem internale Einflüsse erscheint für viele Startup-Beschäftigte insofern realitätsangemessen, als sie in ihren kurzen, i.d.R. kontinuierlich verlaufenen beruflichen Werdegängen kaum mit ernsthafte Restriktionen konfrontiert wurden. Die eigene Karriere konnte angesichts der hochqualifizierten Ausbildung sowie einer ausgesprochen günstigen Arbeitsmarktsituation weitgehend selbstinitiiert vorangetrieben werden. Bei den selten thematisierten, erst in jüngster Zeit zunehmend spürbar gewordenen Restriktionen und Zwängen kann davon ausgegangen werden, dass diese aufgrund ihrer berufsbiographisch vergleichsweise kurzen Einflussdauer noch gar nicht im Sinne eines sozialisatorischen Anregungspotenzials (vgl. Corsten & Lempert, 1997) wirksam werden konnten. Von einem bereits vollzogenen Entwicklungsschritt in Richtung komplexe-

rer Wechselwirkungsvorstellungen kann lediglich bei jenen Personen ausgegangen werden, die der intrasituativen Konfrontation mit Handlungszwängen und Handlungsspielräumen in besonders starkem Maße ausgesetzt sind. Das sind in unserem Sample vor allem die Unternehmensgründer, für die sich eine entsprechende Tendenz zur stärkeren Ausprägung von interaktionistischen Kontrollvorstellungen auch empirisch abzeichnet. Angesichts der zu erwartenden Verschärfung ambivalenter und konfliktuöser Handlungskontexte, sowohl im beruflichen Bereich (z.B. aufgrund einer zunehmend angespannten Arbeitsmarktsituation, akuter Bedrohungen durch Insolvenz, etc.) als auch zwischen beruflicher und privater Lebenssphäre, gehen wir bei der Zweitbefragung von deutlichen Veränderungen des dargestellten Profils subjektiver Kontrollvorstellung zugunsten vermehrter interaktionistischer Vorstellungsmuster aus.

5.3 BERUFLICHE MOTIVE UND STREBUNGEN

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den beruflichen Motiven und Strebungen von Mitarbeitern und Gründern kleiner IT-Unternehmen. Auf diese wurde bereits ansatzweise bei den Befunden zur Lebensgestaltung und zu subjektiven Kontrollvorstellungen Bezug genommen. Schon in diesem Zusammenhang zeigte sich deutlich, welch hohe Priorität berufliche Strebungen bei unseren Interviewpartnern genießen und welch z.T. extreme Arbeitszentrierung die Startup-Beschäftigten für deren Realisierung in Kauf nehmen. Darüber hinaus konnte die inhaltliche Nähe (z.T. „Verschmelzung") von beruflichen und privaten Zielen für die in unserem Sample dominierenden Formen entgrenzter Lebensgestaltung als charakteristisch herausgearbeitet werden. Da die motivationalen Orientierungen der Befragten auch mit Blick auf den noch folgenden Merkmalsbereich der beruflichen Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen, wird deren Beschreibung im vorliegenden Ergebnisteil ein besonderer Schwerpunkt gewidmet.

5.3.1 Vorbemerkungen und Kapitelübersicht

Bevor detaillierter auf die Befunde zu beruflichen Strebungen von Startup-Beschäftigten eingegangen wird, erscheint es hilfreich, sich die für diesen Themenbereich leitenden Interview-Fragen sowie das entsprechende Auswertungsvorgehen noch einmal zu vergegenwärtigen. Vor diesem Hintergrund soll deutlich werden, warum wir im Folgenden synonym von beruflichen *Strebungen* und *Motiven* sprechen und nicht auf den *Ziel*begriff zurückgreifen, den wir in Kapitel 2.3 ausführlich erläutert haben.

Bei der Erhebung interessierte uns zunächst ganz allgemein, was die Befragten mit Blick auf ihre berufliche Tätigkeit als „besonders wichtig" empfinden, was sie persönlich aus ihrer Arbeit „ziehen" können, was sie „antreibt" etc. (vgl. Kap. III des Anhangbandes für die genauen Itemformulierungen). Konkreter wurde schließlich gefragt nach ausschlaggebenden „Motiven" für die Wahl ihres aktuellen Arbeitsplatzes in einem IT-Startup (bzw. in der sogenannten New Economy) sowie nach Aufgaben und Tätigkeiten, die sie mit Blick auf ihre momentane Tätigkeit als besonders „reizvoll" und „spannend" betrachten. Diese Formulierungen zeigen bereits, dass wir nicht explizit nach beruflichen *Zielen*, sondern wesentlich breiter sowohl nach konkreten beruflichen Interessen und spezifischen Anreizen als auch nach grundlegenden motivationalen Orientierungen gefragt haben.

Über die ohnehin vergleichsweise breit angelegte offene Erhebung beruflicher Motive und Strebungen hinaus wurden bei deren Auswertung nicht nur die Antworten zu den oben genannten Interviewfragen, sondern grundsätzlich alle im Interview genannten beruflichen Motive (Strebungen, Interessen, Ziele) berücksichtigt. Es zeigte sich nämlich, dass viele

unserer Interviewpartner teilweise höchst bedeutsame berufliche Motive von sich aus im Kontext ganz anderer Themenbereiche ansprachen, auf diese in der hierfür eigentlich vorgesehenen Leitfaden-Sequenz allerdings keinen Bezug mehr nahmen.[42] Beschreibungen bedeutsamer beruflicher Ziele und Motive wurden zum Beispiel sehr häufig bei der Schilderung des beruflichen Werdeganges oder im Rahmen von subjektiven Kontrollvorstellungen thematisiert. Bei der Auswertung von beruflichen Strebungen *nicht* berücksichtigt wurden die Antworten zu der Interviewsequenz „Zukunftsvorstellungen", die sich im engen Sinne auf persönliche Ziele richten. Diese werden unter anderem in der Arbeit von Schraps (in Vorbereitung) genauer betrachtet.

Aus den Vorbemerkungen wird deutlich, dass der hier vorliegende Merkmalsbereich ein großes Spektrum von Orientierungen beinhaltet, die mit dem *Ziel*begriff (vgl. Kapitel 2.3) zu eng gefasst würden. Hier erscheint der breiter angelegte Begriff der *Motive* (bzw. der motivationalen Orientierungen) und/oder der *Strebungen* geeigneter. Beide werden im Folgenden synonym verwendet, was dem Umstand Rechnung trägt, dass Ziele, Interessen, Strebungen und Motive – die sich bereits auf einer konzeptionellen Ebene zum Teil eng überschneiden (vgl. Hoff & Ewers, 2002, 2003) – auf einer empirischen Ebene kaum sinnvoll voneinander abgegrenzt werden können, sondern vielmehr fließend ineinander übergehen. Das zeigt sich im besonderen Maße für die hier gewählte Form der offenen Erhebung.

Die beruflichen Motive und Strebungen von Startup-Beschäftigten werden im Folgenden zunächst auf inhaltlicher Ebene betrachtet und klassifiziert. Dabei werden insgesamt vier Hauptbereiche beruflicher Strebungen unterschieden (s.u.). Anschließend werden die empirisch gefundenen Motive unter strukturellen Gesichtspunkten genauer betrachtet, zum einen mit Blick auf deren zeitliche Handlungs- bzw. Abstraktionsebene, zum anderen mit Blick auf deren Kongruenz. (vgl. 5.3.6). Im letzten Schritt der empirischen Typenbildung werden die Ergebnisse beider Ebenen zusammengeführt und die für unser Sample typischen Konfigurationen beruflicher Strebungen vorgestellt.

Bei der im ersten Schritt vorgenommenen inhaltlichen Differenzierung handelt es sich um eine relativ grobe Klassifikation, innerhalb derer nicht alle Bereiche trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. Die vorgenommene Systematisierung dient vor allem der überblicksartigen Erfassung des inhaltlichen Spektrums aller genannten beruflichen Strebun-

[42] Dies ist allerdings nicht als Hinweis auf eine möglicherweise suboptimale Operationalisierung der Leitfadenfragen zu interpretieren, sondern vielmehr als Beleg für die bereits skizzierten Überschneidungen der erhobenen Personmerkmale. Ferner zeigt es, dass bestimmte motivationale Orientierungen assoziativ an spezifische Handlungskontexte geknüpft sind und sich teilweise nur in einem darauf bezogenen Gesprächskontext ins Gedächtnis rufen lassen. Auf die isolierte Frage nach beruflichen Motiven, so unser Eindruck, konnte von vielen Befragten spontan nur ein begrenztes Spektrum abgerufen werden. Hier liegt u.a. einen entscheidender Vorteil der von uns gewählten offenen Erhebungsstrategie. Angesichts der Ergänzungen (z.T. auch der Wiederholungen von) motivationale(n) Orientierungen aus anderen Interviewsequenzen können wir davon ausgehen, die subjektiv bedeutsamen beruflichen Motive und Strebungen der Befragten vergleichsweise vollständig eingefangen zu haben. Durch das gezielte Aufgreifen und Einbinden bereits angesprochener Motive und Strebungen (innerhalb der Interviewsequenz „Motive & Kompetenzen", vgl. Leitfaden) konnten subjektiv bedeutsame Strebungen zudem noch während des Interviews durch die Befragten selbst validiert werden.

gen. Auf der individuellen Ebene erscheint deren exakte Unterscheidung nach klar abgrenzbaren inhaltlichen Bereichen z.T. nur schwer möglich[43]. Häufig stehen hier eine oder mehrere übergeordnete Strebungen im Mittelpunkt, die sich in unterschiedlichem Ausmaß auf alle anderen Hauptbereiche niederschlagen bzw. „quer" zu ihnen liegen. Auf solche individuellen Konfigurationen motivationaler Orientierungen wird im letzten Schritt der empirischen Typenbildung noch genauer eingegangen (vgl. Kapitel 5.3.7).

5.3.2 Hauptbereiche beruflicher Motive und Strebungen

Ingesamt werden vier Hauptbereiche beruflicher Motive/Strebungen unterschieden.

(A) ***fachlich-inhaltliche*** Motive/Strebungen

(B) ***autonomiebezogene*** Motive/-Strebungen

(C) ***soziale*** Motive/Strebungen

(D) ***kontextbezogene*** Motive/Strebungen

(E) weitere berufliche Strebungen

Unter den letzten Bereich fallen vergleichsweise selten genannte motivationale Orientierungen und Strebungen, die sich keiner der vier erstgenannten Bereiche zuordnen lassen, die aber gleichwohl von hoher subjektiver Bedeutung sein können.

Sämtliche im Verlauf des Gesprächs genannten beruflichen Strebungen und Motive einer Person wurden zunächst den eben genannten Bereichen zugeordnet. Anschließend wurde für jeden Bereich eine zusammenfassende Einschätzung hinsichtlich ihrer subjektiven Bedeutung für den Befragten vorgenommen (als „niedrig", „mittel", „hoch" bzw. „sehr hoch"[44]). Bevor wir im Folgenden auf die Ergebnisse im Einzelnen eingehen, werden die Hauptbereiche beruflicher Strebungen kurz vorgestellt:

[43] Ein Problem, dass uns in ähnlicher Form noch einmal bei der Auswertung beruflicher Kompetenzen begegnen wird (vgl. Kapitel 5.4.3).

[44] Die vierstufige Skalierung mit einer detaillierten Auflösung subjektiver Wichtigkeit im hohen Ausprägungsbereich („hoch"; „sehr hoch") wirkt auf den ersten Blick ungewöhnlich. Da auf die Interviewfrage nach *bedeutsamen* Motiven und Zielen ohnehin nur persönlich besonders relevante bzw. wichtige Zielen berichtet wurden, erschien uns eine solche Differenzierung hilfreich. Anzumerken ist, dass die Befragten nicht ausdrücklich zu einer genaueren Quantifizierung der subjektiven Bedeutsamkeit eines spezifischen Motivs aufgefordert wurden. Trotzdem kennzeichneten viele Befragte die genannten Ziele von sich aus z.B. als nachgeordnet oder als besonders relevant. Besonders bedeutsame Motive und Strebungen wurden darüber hinaus von den Befragten selbst mit unterschiedlichen Akzentuierungen auch an anderen Stellen des Interviews wiederholt ins Spiel gebracht. Die als am wichtigsten betrachteten Motive entsprechen somit in der Regel auch den am häufigsten genannten.

Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen

Dieser Bereich umfasst solche beruflichen Motive und Strebungen, die sich primär auf den Aufgaben- bzw. Tätigkeitsinhalt und dessen Beschaffenheit im engeren Sinne richten, z.B. auf

- technische, insbesondere informationstechnologische Aufgabeninhalte („Technikbegeisterung“) und/oder andere fachlich-inhaltliche Fragestellungen (z.B. spezifische betriebswirtschaftliche, personalpsychologische, marketing- oder vertriebsbezogene Themen und Arbeitsaufgaben),
- konzeptionelle, gestalterisch-planerische Tätigkeiten,
- Abwechslungsreichtum, Aufgabenvielfalt und kreativitätsfördernde Aufgaben,
- Lernen, fachliche Weiterbildung bzw. berufliche Kompetenzentwicklung.

Autonomiebezogene Motive/Strebungen

Unter diesem Bereich werden solche beruflichen Motive und Strebungen subsumiert, die sich auf Autonomie bzw. auf die Ablehnung von Heteronomie richten. Dabei wurden zwei übergeordnete Orientierungen unterschieden:

- Eine erste Orientierung richtet sich auf die individuelle Freiheit für das persönliche (Arbeits-)Handeln. Im Mittelpunkt stehen die Abgrenzung und Ablehnung von Fremdbestimmung und der Wunsch nach tätigkeitsnahen Handlungsspielräumen (z.B. bezogen auf zeitliche Flexibilität).
- Die zweite Orientierung beinhaltet darüber hinaus den expliziten Wunsch nach Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter. Sie ist gekennzeichnet durch ein Streben nach größtmöglicher Verantwortungsübernahme im Sinne einer direkten Steuerungs- und Verfügungsgewalt (z.B. gegenüber Mitarbeitern, Unternehmensbereichen und -prozessen).

Dieser Bereich umfasst zudem solche Strebungen und Motive, die sich auf den Berufserfolg, den beruflichen Aufstieg bzw. die berufliche Karriere richten, da diese in der Regel auf das engste mit Autonomieorientierungen verknüpft sind.

Soziale Motive/Strebungen

In dieser Kategorie wurden Motive und Strebungen festgehalten, die sich auf soziale Aspekte der Zusammenarbeit sowie auf die Unternehmenskultur beziehen, z.B. auf

- die Qualität der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten,

- soziale Anerkennung und Wertschätzung der beruflichen Leistungen, Kompetenzen und der eigenen Person,
- die Arbeitsatmosphäre und weitere andere unternehmenskulturelle Aspekte.

Kontextbezogene Motive/Strebungen

Unter dieser Kategorie wurden beruflichen Motive und Strebungen subsumiert, die sich im engeren Sinne auf organisationale Kontextbedingungen richten, z.B. auf

- Einkommen, Gehalt und andere mögliche Zusatzleistungen (Boni, Anreize),
- Arbeitszeiten (Umfang, Flexibilität, Teilzeitarbeit),
- die Art des Beschäftigungsverhältnisses (Festanstellung, freie Mitarbeit, Solo-Selbständigkeit),
- die (technische) Infrastruktur und Ausstattung des Unternehmens sowie
- Aspekte der Arbeitsplatzsicherheit (langfristige Beschäftigungsfähigkeit, unternehmerisches Risiko etc.).

Weitere berufliche Motive/Strebungen

Unter dieser Kategorie wurden solche motivationalen Orientierungen subsumiert, die den o.g. Bereichen nicht eindeutig zugeordnet werden konnten. Dabei handelt es sich zum einen um übergreifende, langfristige Strebungen, die gewissermaßen „quer" zu den anderen Bereichen liegen, wie z.B. das relativ häufig geäußerte Motiv „etwas Neues zu Erleben" oder das Streben nach „lebenslangem Lernen". Zum anderen wurden diesem Bereich auch solche Strebungen zugeordnet, die sich im weiteren Sinne auf das Verhältnis von Berufs- und Privatleben beziehen und in dessen Zusammenhang sich häufig eine deutliche Relativierung beruflicher Ziele erkennen lässt.[45] Ferner beinhaltet der Bereich „weitere Strebungen" vereinzelte, eher exotisch anmutende, alltagssprachliche Motivbeschreibungen, für die keine inhaltliche Differenzierung nach den o.g. Bereichen vorgenommen werden konnte.

5.3.3 Subjektive Bedeutung beruflicher Strebungen im Überblick

Die folgende Übersicht zeigt die vier Hauptbereiche beruflicher Strebungen und deren subjektive Bedeutung aus Sicht der Befragten.

[45] Erwähnt werden soll an dieser Stelle noch einmal, dass hier nur solche auf das Privatleben bzw. auf die Relation von Berufs- und Privatleben gerichteten Ziele berücksichtigt wurden, die die Befragten von sich aus auf die Frage nach *beruflichen* Strebungen nannten. Die im engen Sinne auf das Privatleben (bzw. die Relation von Berufs- und Privatleben) gerichteten Ziele und Motive werden hier nicht behandelt.

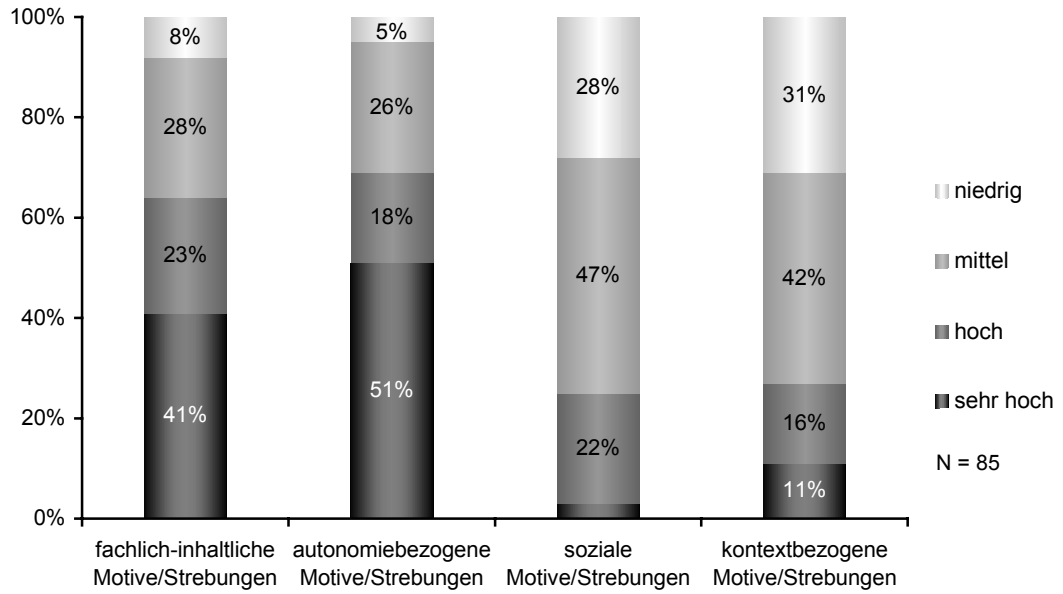


ABBILDUNG 25: BERUFLICHE MOTIVE VON STARTUP-BESCHÄFTIGTEN UND IHRE SUBJEKTIVE BEDEUTUNG

Auf der Übersicht ist deutlich erkennbar, dass unsere Interviewpartner autonomiebezogenen und fachlich-inhaltlichen Motiven deutlich höhere Priorität zuschreiben als sozialen bzw. kontextbezogenen Strebungen. Während ca. zwei Drittel aller Befragten den beiden erstgenannten Bereichen „hohe“ oder „sehr hohe“ Relevanz beimessen, räumt nur ca. jeder vierte Startup-Beschäftigte sozialen oder kontextbezogenen Strebungen eine dermaßen hohe Bedeutung ein. Die Häufigkeit der Nennungen bestimmter Motive korrespondiert dabei eng mit deren subjektiver Bedeutung. In der Regel gilt hier: Subjektiv bedeutsame Strebungen werden im Verlauf des Interviews wesentlich häufiger genannt und facettenreicher ausdifferenziert als weniger bedeutsame.

Besonders aussagekräftig erscheint vor allem die Verteilung jener beruflichen Motive, deren subjektive Bedeutung als „sehr hoch“ eingeschätzt wurde. Hier stechen wiederum die ausgeprägten Autonomieorientierungen hervor, denen über die Hälfte aller Befragten höchste Priorität zumisst. Einen vergleichbar zentralen Stellenwert scheint den fachlich-inhaltlich ausgerichteten Strebungen zuzukommen. Festgehalten werden kann aber bereits, dass die noch näher zu kennzeichnende „Technikbegeisterung“ von Mitarbeitern und Gründern in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle spielt. Bei den extrem hohen Ausprägungen innerhalb der Bereiche Autonomie und Aufgabeninhalt muss zwar relativierend in Rechnung gestellt werden, dass es sich hier um die im engeren Sinne intrinsischen Strebungen und Motive handelt, die vermutlich bei den meisten hochqualifizierten Erwerbstätigen in der Tendenz höhere Priorität genießen als z.B. jene stärker extrinsischen „kontextbezogenen Motive/Strebungen“. Die in unserem Sample gefundene sehr deutliche Diskrepanz zwischen den vier Hauptkategorien liefert jedoch einen ersten Hinweis darauf, dass es sich bei den

fachlich-inhaltlichen und den autonomiebezogenen Motiven und Strebungen um besonders charakteristische Personmerkmale von jungen Gründern und Mitarbeitern aus dem Startup-Bereich handelt.

Ein Ergebnis, das wir in dieser Form nicht erwartet haben, bezieht sich auf den Bereich der sozialen Motive/Strebungen. Hier hätten wir damit gerechnet, dass der im medialen Diskurs viel beschworene Aspekt der freundschaftlich-familiären Zusammenarbeit in New Economy-Startups sowie deren einzigartige Unternehmenskultur deutlich stärkeren Niederschlag unter den als wichtig erachteten Motiven findet. Auch wenn hier mehrheitlich nicht mit extremen Einschätzungen (z.B. als „sehr hoch“) gerechnet werden konnte, so fällt die Gruppe von Personen, die entsprechende Orientierungen als wichtig kennzeichneten, mit zusammengenommen knapp 25% verhältnismäßig klein aus und umgekehrt die Gruppe derjenigen, die sozialen Strebungen nur geringe subjektive Bedeutung zumessen oder diese erst gar nicht thematisieren (in Abb. 25 als „niedrig“ gekennzeichnet) mit ca. 30% unerwartet groß. Die Ursachen hierfür werden von einigen Befragten selbst sehr anschaulich dargestellt, worauf im Einzelnen noch genauer eingegangen wird. Festgehalten werden kann hier bereits, dass die in der Expansionsphase der IT-Startups durchgeführten Umstrukturierungs- und Hierarchisierungsprozesse in vielen Fällen einen regelrechten „Kulturbruch“ nach sich zogen, der sich negativ auf Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre auswirkte (vgl. Petersen, 2004). Entsprechend scheinen die darauf gerichteten Motive stark an Bedeutung verloren zu haben.

Was die kontextbezogenen Motive/Strebungen anbelangt, erscheint der hier abgebildete Befund in dieser Form zunächst noch wenig aussagekräftig. Die hierunter subsumierten Motive sind so vielfältig, dass erst deren detailliertere Betrachtung brauchbarere Erkenntnisse verspricht (vgl. Kap. 5.3.7). Gerade bei diesen von den meisten Befragten ausgesprochen niedrig bewerteten Motiven erscheinen wiederum jene seltenen Strebungen von besonderem Interesse, denen seitens einzelner Befragter eine besonders hohe subjektive Relevanz zugeschrieben wird.

In den folgenden Abschnitten werden die hier nur oberflächlich angesprochenen, noch sehr allgemeinen Befunde zu beruflichen Strebungen von Startup-Beschäftigten konkretisiert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den beiden Bereichen der autonomiebezogenen Strebungen und der fachlich-inhaltlichen Strebungen, da es sich hier um die für Gründer und Mitarbeiter kleiner IT-Unternehmen besonders charakteristischen Orientierungen zu handeln scheint. Entsprechend erfolgt für diese beiden Hauptbereiche eine vergleichsweise ausführliche Ergebnisdarstellung. Bei den weiteren Hauptkategorien beruflicher Strebungen (soziale, kontextbezogene sowie weitere berufliche Motive/Strebungen) wird auf eine derart detaillierte Darstellung verzichtet. Auf diese Orientierungen wird erst im Rahmen der abschließenden empirischen Typenbildung (vgl. 5.5.7) noch einmal Bezug genommen.

5.3.4 Autonomieorientierungen: Individuelle Freiheit und das Streben nach Einflussnahme

Die grundlegende Bedeutung von autonomiebezogenen Strebungen für die von uns untersuchten jungen Frauen und Männer aus dem IT-Bereich wurde bereits bei der Darstellung subjektiver Kontrollvorstellungen deutlich. Im vorliegenden Kapitel werden die bislang noch wenig differenzierten Facetten dieser von ca. zwei Drittel aller Befragten als besonders bedeutsam gekennzeichneten Strebungen genauer betrachtet. Dabei können zwei übergeordnete Orientierungen unterschieden werden: Die erste richtet sich auf die *individuelle Freiheit für das persönliche* Handeln (und wird im Folgenden auch kurz als „*individuelle Autonomieorientierung*" bezeichnet). Die zweite ist gekennzeichnet durch das *Streben nach Macht und Einflussnahme*. Beide Orientierungen sind nicht als sich gegenseitig ausschließende bzw. voneinander unabhängige Strebungen zu betrachten. Es gibt neben Personen, die sich nahezu ausschließlich *entweder* auf individuelle Handlungsspielräume *oder* auf die Übernahme von Macht und Einfluss ausrichten, auch solche, die beide Ziele gleichermaßen betonen. In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass im Streben nach Macht und Einflussnahme ein Mindestmaß an „individuellen Autonomieorientierungen" (im o.g. Sinne) implizit enthalten ist bzw. logisch vorausgesetzt werden kann. Beide Aspekte von autonomiebezogenen Strebungen werden im Folgenden näher betrachtet und mithilfe von Markierbeispielen illustriert. Dabei geht es zunächst um die sog. „individuellen Autonomieorientierungen" (also um den Wunsch nach individueller Freiheit für das persönliche Handeln).

Individuelle Freiheit für das persönliche Handeln

Individuelle Freiheit für das persönliche Handeln am Arbeitsplatz ist von allen genannten das mit Abstand als am wichtigsten erachtete und am häufigsten thematisierte Motiv unserer Interviewpartner. Zwei wesentliche Aspekte kommen hier zusammen: zum einen der *Wunsch nach Selbstbestimmung* und autonomer Organisation des eigenen beruflichen Handelns, zum anderen die weitgehende *Abgrenzung gegenüber jeglicher Form von Heteronomie*, beispielsweise gegenüber Bevormundungen durch Dritte (Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden), gegenüber organisationalen Restriktionen, Sachzwängen oder sonstigen Limitierungen des beruflichen Handelns. Obwohl beide Facetten eng miteinander verknüpft und häufig im selben Atemzug genannt werden, erscheint deren differenziertere Betrachtung aufschlussreich. Während der Wunsch nach Eigenständigkeit als Positivbestimmung von individueller Handlungsfreiheit darauf zielt, Entscheidungen und Ziele im alltäglichen und/oder alltagsübergreifenden beruflichen Kontext selbstbestimmt realisieren zu können, geht es bei der Abgrenzung gegenüber Heteronomie (im Sinne eines Vermeidungsziels)

darum, nicht durch Dritte oder andere Einschränkungen beeinflusst bzw. reglementiert zu werden. Vor allem der zuletzt genannte Aspekt der *Ablehnung von Fremdbestimmung* ist charakteristisch für eine Vielzahl der von uns befragten Gründern und Mitarbeiter. Darauf bezogene Autonomiestrebungen stehen im Mittelpunkt des nächsten Abschnitts. Im darauffolgenden Abschnitt rücken dann die Positiv-Beschreibungen von Selbstbestimmung stärker in den Vordergrund. Dass beide Aspekte trotz ihrer (intra- und interindividuell) zum Teil recht unterschiedlichen Gewichtung eng miteinander verflochten bleiben, zeigen die folgenden Zitate:

> B103/178: „Ist aber für mich so, dass ich denke: Du stehst nicht mehr als eigenständiger Mensch da, sondern wirst fremdbestimmt. [Anm.: bezieht sich auf Formen abhängiger Beschäftigung, E.E.] Und da weiß ich: Das wäre für mich persönlich einfach nichts. Ich möchte eigenbestimmt sein. [...] Spaß bedeutet für mich, mich selbst zu verwirklichen, mit hoher Verantwortung zu arbeiten, selbstverantwortlich meine eigenen Dinge zu tun und nicht so sehr fremdbestimmt zu sein, in dem, was ich tue. Das heißt, auch wenn ich jetzt gezwungen – oder wenn es mir passieren sollte, dass ich irgendeinen anderen Job mache, würde ich relativ schnell zusehen, dass ich den so mache, dass ich meine eigenen Freiräume habe und die nach meinen eigenen Vorstellungen gestalte. Das habe ich bisher immer recht gut hingekriegt" (K06m).
>
> B212: „Ich habe halt einen Vorsatz: ich will mich immer selbst ernähren. Egal womit. Ich möchte nie von irgendjemand abhängig sein oder irgendjemanden haben, der mich mit ernährt. Also das ist wirklich unvorstellbar für mich. Also das ist die einzige Priorität, die ich habe. In welcher Form das in zehn Jahren aussehen wird, weiß ich nicht. Ich möchte jetzt auch ehrlich gesagt gar nicht so prognostizieren. Es kann natürlich sein, dass ich genauso bin wie jetzt (lacht), kann auch aber ganz anders sein. Dass ich auf einmal in einer ganz anderen Branche arbeite. Es wäre auf jeden Fall, was ich sagen kann, mich selbst ernähren und immer im kreativen Bereich" (K08w).
>
> B128: „Ja. Und im Prinzip mein eigener Herr sein. Das finde ich wichtig. Mich nicht abhängig zu machen von Anderen, fremden Entscheidungen. Also, klar, man macht Kompromisse, also, man ist zumindest an Entscheidungen beteiligt" (K26m).

Ablehnung von Fremdbestimmung

Die ausgewählten Beispiele veranschaulichen zunächst einmal ganz generell die große Bedeutung individueller Autonomie im Kontext beruflichen Handelns. Die teilweise drastische Abgrenzung gegenüber Fremdbestimmung kann dabei auf unterschiedlichen Handlungsebenen verortet werden. Bei den dargestellten Fällen richtet sie sich v.a. auf das langfristige, berufsbiographische Handeln. Die Befragte K08w bezieht ihre Vorstellungen von persönlicher Autonomie sogar ausdrücklich über den beruflichen Kontext hinaus auf die gesamte Lebensgestaltung. Individuelle Freiheit von Zwängen und Fremdbeeinflussung kann hier im Sinne einer übergeordneten Lebenseinstellung verstanden werden, die mit den vorher beschrieben subjektiven Kontrollvorstellungen z.T. auf das engste verknüpft ist (vgl. hierzu auch den empirischen Typus der „autonomen Lebensgestaltung" bei Witzel & Kühn, 2000). Auf der Ebene biographisch bedeutsamen Handeln argumentieren insbesondere viele der von uns befragten Unternehmensgründer, wenn es um die Darstellung der ausschlaggebenden Motive für ihre unternehmerische Selbständigkeit geht. Grundlegende Autonomieorientierungen und der damit verbundene Wunsch nach unternehmerischer Selbständigkeit manifestieren sich teilweise schon sehr früh im (vor)beruflichen Werdegang.

B65: „Also, ich wollte schon <immer> so was machen. Also, ich war seit der Schulzeit so. Ich habe mir schon immer tausend Geschäftskonzepte, Modelle, Überlegungen angestellt: Was könnte ich mal machen? Es hat mir eigentlich Zeit meines Lebens irgendwie gestunken, für irgendwelche Chefs zu arbeiten, für irgendwelche Unternehmen zu arbeiten, teilweise Entscheidungen hinnehmen zu müssen, die ich so nicht getroffen hätte. Im Nachhinein habe ich jetzt festgestellt, dass diese Chefs gar nicht so doof waren und die Entscheidungen auch irgendwo begründet waren und dass das Bild größer geworden ist. Ist sehr positiv. Aber ich hatte schon immer vor, irgendetwas zu machen. [...] Das war auch immer so eine Idee“ (K38m).

B19/B60: „Also, fangen wir noch mal an: Was ich anfänglich auch schon sagte, dass ich eigentlich immer schon vorhatte, mich mal irgendwann selbstständig zu machen. Das war mein großer Traum. Und da habe ich eigentlich <immer> drüber nachgedacht. Und jede Möglichkeit hat man überdacht: Wie kann man es realisieren? [...] Also, ich denke, die Hauptmotivation war einfach die Erfahrung, die ich gesammelt habe aus den Erzählungen meines Vaters, der eben <nicht> selbstständig war, zwar in leitender Position beschäftigt, aber sich trotzdem mit so viel Quatsch auseinander setzen musste und so viel Ärger immer mit nach Hause gebracht hat, dass ich gesagt habe: ‚Das muss ich mir nicht antun. Da werde ich lieber selber Chef. Dann bin ich derjenige, der den Ärger austeilt. Und dann können die anderen ihn mit nach Hause nehmen, muss ich selbst nicht tun.’ Das war die Hauptmotivation“ (K41m).

B55: „Es war eigentlich immer mein Traum, auch bevor ich mit dem Studium anfing, eigentlich mal was Eigenes zu machen. Eine eigene kleine Firma zu haben, eigene Ideen umzusetzen. [...] – also ich bin jemand, der viele Ideen immer hatte und dann auch was machen wollte und die umsetzen wollte. Und das passt natürlich auch so ein bisschen zu so ein bisschen Unternehmertum, auch wenn es im Kleinen spielt. Das heißt, ich wollte mich eigentlich nie – war nie drauf aus, einen sicheren netten Job zu haben irgendwann mal, in irgend einem großen Unternehmen, irgendwo ein kleines Körnchen im dem großen Getriebewerk da zu sein“ (K67m).

Angesichts der ausdrücklichen Ablehnung jeglicher Form von Abhängigkeit – und damit auch von „abhängiger Beschäftigung“ im weiteren Sinne – wird die Gründung eines eigenen Unternehmens von einigen Befragten als die einzig mögliche Alternative betrachtet, sich der direkten Steuerung und Verfügungsgewalt im Kontext abhängiger Erwerbsarbeit zu entziehen. Unternehmerische Erfolgs- und Karriereziele sowie der Wunsch, gegebenenfalls selbst Einflussnahme ausüben zu können, spielen in diesem Zusammenhang allenfalls eine nachgeordnete Rolle.

B65: „Und es war schon für mich mit der Hauptantrieb, dass ich gar nicht erst angestrebt habe, in ein Angestelltenverhältnis zu kommen. Wobei es für mich z.B. nie ein Thema war: ich möchte selbständig sein oder ich möchte eine Firma gründen, um kommandieren zu können, sondern ich möchte es, um selbst nicht kommandiert <werden> zu müssen. Und das ist für mich nach wie vor auch der Hauptantrieb. Also, ich habe mich auch länger mit meinen Eltern damals unterhalten, und bekam da doch zu hören: Na, ja, aber festes Einkommen usw., aber es war für mich von Anfang an klar, ich bin durchaus bereit, auf ein gewisses Maß an <materiellen> Vergütungen, Vergünstigungen sozusagen zu verzichten, um eben diese Freiheit zu behalten“ (K66m).

B76: „Also, ganz ehrlich jetzt – und vielleicht dadurch ziemlich brauchbar – ich habe Probleme mit Autoritäten.... ich ecke tierisch gerne an, weil ich immer meine Meinung sage und damit auch nicht hinterm Berg halten kann. Und deswegen bin ich z. B. bei dieser O3er Firma rausgeflogen, weil ich irgendwann nicht mehr verhehlen konnte wie Kacke ich den ganzen Ablauf da fand. Und deswegen habe ich halt irgendwann gesagt, es ist doch am besten, wenn ich halt verantwortlich bin. Also, ich habe jetzt quasi keinen Chef, sondern nur Kunden. Und die muss ich auch zufrieden stellen, aber es ist einfach eine ganz andere Nummer. Das ist, würde ich mal sagen, der Hauptgrund, weil ich habe ja auch schon gesagt, dass ich eigentlich keine Firma machen möchte. Eigentlich möchte ich diesen ganzen organisatorischen Ballast nicht und dieses ganze Harte, Ernste, was dazugehört, das möchte ich nicht. Eigentlich möchte ich ja der Rock’n-Roll-Spinner bleiben. Aber genau aus dem Grund halt habe ich festgestellt, es geht eigentlich nur selbstständig“ (K58m; Solo-Selbständiger).

B15: „Ich bin halt einfach jetzt in einer Situation, dass mir eigentlich keiner mehr sagen kann, was ich machen muss oder nicht“ (K34m).

B19: „Ich habe mich ein paar Mal beworben. Eigentlich nicht beworben. Es gibt ein paar Treffen, da geht man ja mehr oder weniger fast automatisch hin und dann zieht sich das so fort. Plötzlich kommt ein Unternehmen, die sagen: ‚Wir hätten Sie gern!’ Dann hab ich mich gefragt: Soll ich das wirklich machen? Und hab dann gemerkt, wie mein Kollege auch, der P1, der da hinten steht, dass ich nicht arbeitnehmerfähig bin. Ich kann das nicht. Ich kann nicht angestellt sein. Ich tauge gar nicht dazu“ (K11m).

B33: „Also, schon den Drang, mich selbständig zu machen, weil ich keinen Chef mehr haben will. Nicht unbedingt, weil ich Chef sein will, sondern keinen mehr zu haben. Obwohl es im Endeffekt natürlich – hat man immer Leute, auf die man hören muss. Und heute sind es die Kunden, aber sei es drum“ (K62m).

Abgrenzung gegenüber Heteronomie wird aber nicht nur auf der Ebene berufsbiographisch bedeutsamen Handelns thematisiert, sondern auch und vor allem mit Blick auf alltägliches

Arbeitshandeln. Diesbezüglich werden Vermeidungsziele ins Spiel gebracht, die sich auf Einschränkungen tätigkeitsnaher Handlungsspielräume beziehen, wie die Abgrenzung gegenüber engen Vorgaben bei der Organisation von Projekten, starren Reglements mit Blick auf die Arbeitszeiten, Ratschlägen oder Fremdinterventionen bei der Durchführung beruflicher Tätigkeiten bis hin zur Ablehnung von Dresscodes und formaler Etikette. Als negativer Bezugspunkt und bisweilen ausgesprochen klischeebehaftetes Vermeidungsziel (i.Ü. auch mit Blick auf alle anderen Hauptbereiche beruflicher Strebungen) gilt unter vielen Befragten die abhängige Beschäftigung in einem traditionellen Großunternehmen.

Die Begründung individueller Autonomiemotive als Ablehnung von Heteronomie basiert – wie in einigen Markierzitaten bereits erkennbar wurde – bei einem Teil der Befragten auf realen Konflikterfahrungen bzw. Restriktionen im Kontext zurückliegender Beschäftigungsverhältnisse (z.B. aufgrund eines extrem direktiven Führungsstils ehemaliger Vorgesetzter, zu engen zeitlichen Limitierungen, etc.). Solche Belastungen können im gegebenen Fall auch berufsbiographisch bedeutsame Entscheidungen, z.B. einen Arbeitgeberwechsel oder die Entscheidung zur unternehmerischen Selbständigkeit auslösen oder vorantreiben (s.u. K21m und K06m).

> B 27: [...] „Mit der Frau, die ich vertreten sollte, hab ich mit überhaupt nicht verstanden. Ich hab Probleme gehabt, mich von ihr herumkommandieren zu lassen. Das war ein Problem. Dann wechselte ich wieder zu meinem alten Prof. Diese Stelle habe ich dann auch nicht mehr verlängern wollen, nachdem ich das gleiche Problem hatte wie mit der Vertretungsstelle: Dass da jemand war, der mich als seinen Sklaven einsetzen wollte. Und dann hab ich da auch nicht mehr verlängert“ (K21m).
>
> B24: „Zudem ist es halt so, dass in hierarchisch organisierten Unternehmen du auch meistens Leute vor dir sitzen hast, die das anders machen, als du es machen würdest. Und wenn man da kollidiert und sagt: ‚OK, ich will mir nicht auch noch die Dinge, die ich sowieso schon ungern mache, von anderen Leuten bestimmen lassen.' - die mir dann auch noch sagen dürfen, das ich das machen muss am Wochenende und sonst wann, dann wächst der Unmut sehr schnell“ (K06m).

Gravierende Restriktionen oder existenzielle berufliche Handlungszwänge als Katalysator individueller Autonomieorientierungen stellen in unserem Sample allerdings eher die Ausnahme dar. Der überwiegende Mehrheit unserer i.d.R. ausgezeichnet qualifizierten Interviewpartner bliebt in ihrer vergleichsweise kurzen beruflichen Laufbahn von schwerwiegenden Einschränkungen ihrer Handlungsfreiheit verschont. Vielmehr zeichnen sich ihre zurückliegenden beruflichen Tätigkeits- und Ausbildungskontexte durch ausgesprochen weitreichende individuelle Handlungs- und Verantwortungsspielräume aus (vgl. Kontrollvorstellungen). Vor diesem Hintergrund erscheint die auf den ersten Blick auffällig niedrige Reizschwelle oder – anders ausgedrückt – die hohe Sensibilität gegenüber Einschränkungen persönlicher Handlungsspielräume äußerst plausibel. *Gerade weil* entsprechende Limitierungen kaum aufgetreten sind, hat sich ihre Anspruchs- und Erwartungshaltung an individuelle Autonomie am Arbeitsplatz auf einem so hohem Niveau manifestiert, dass selbst kleine Irritationen registriert und als Bedrohung persönlicher Freiheiten erlebt werden. Eine noch schärfere Abgrenzung gegenüber Heteronomie und die Intensivierung

eigener Unabhängigkeitsbestrebungen kann die Folge sein. Umgekehrt finden wir gerade bei etwas älteren und im Hinblick auf Autonomiekonflikte erfahreneren Gründern und Mitarbeitern eine erkennbare Relativierung individueller Autonomiebestrebungen und eine zunehmend ambivalente Reflexion der Kehrseiten individueller Handlungsfreiheiten.

Streben nach Selbstbestimmung

Stand bislang die Abgrenzung gegenüber Fremdbestimmung als eine bedeutsame Facette individueller Autonomieorientierungen im Vordergrund, soll nun genauer auf den Wunsch nach Selbstbestimmung im Sinne einer Positiv-Beschreibung eingegangen werden. Am Beispiel der ausgewählten Zitate wurde bereits deutlich, dass Negativ-Abgrenzungen und Positiv-Bestimmungen häufig im selben Atemzug genannt werden. Viele Positiv-Beschreibungen von Autonomie werden unmittelbar, quasi als Umkehrschluss, aus den zuvor beschrieben Vermeidungszielen entwickelt bzw. aus entsprechenden Konflikterfahrungen gespeist. Während bei solchen Darstellungen zumindest implizit noch die Abgrenzung gegenüber Fremdbestimmung im Mittelpunkt steht, finden wir darüber hinaus auch zahlreiche Beschreibungen, die explizit auf den Selbstbestimmungs-Aspekt abheben. Solche Autonomiemotive manifestieren sich wiederum auf unterschiedlichen Handlungsebenen, z.B. als übergreifende Lebensthemen, die sich teilweise wiederum stark mit den bereits skizzierten internalen Kontrollvorstellungen überschneiden.

> B18/67: „Mein Ziel war eigentlich immer, einen Job machen oder eine Arbeit zu machen, die mich interessiert. Und ich möchte frei über mich selber entscheiden können. Ich möchte, wenn mir das gefällt, übermorgen alles hinschmeißen können, was ganz anderes machen können. Ich möchte diese Entscheidungsfreiräume haben. [...] Ich möchte selbst verantwortlich sein für die Fehler, die ich mache. Ich möchte sie aber auch gerne machen können, so wie ich das möchte. Ich möchte aber auch von den Nicht-Fehlern, die ich mache, selber profitieren. [...] Ich denke, wenn ich das zusammenfassen soll, ist das wirklich einfach, ich möchte einfach selbstbestimmt leben“ (K40w).
>
> B101: „Doch das ist auch eine Motivation. Das gehört immer dazu. Das soll mir auch irgendwie – also ich stelle mir auch vor, dass es schön ist und mir Spaß macht und so, der eigene Herr zu sein“ (K21m).
>
> B14: „Ich kann das machen, was mir einfach einen Heidenspaß macht und wo ich noch eine Menge lernen kann und wo mir eigentlich niemand reinredet, wo ich probieren, machen, lassen kann, was ich will“ (K35m).

Zum anderen richten sich die Autonomiestrebungen und -ziele konkret auf den beruflichen Arbeitsalltag. Sprachlich handelt es sich dabei häufig um das Antonym der bereits skizzierten Vermeidungsziele. An die Stelle der „Abgrenzung, Ablehnung oder Vermeidung von Restriktion XY“ tritt hier der Wunsch nach „Realisierung, Umsetzung bzw. Erhalt der Handlungsoption XY“, z.B. mit Blick auf

- zeit-räumliche Autonomie bei der Organisation des eigenen Arbeitsalltags, selbstbestimmte Arbeitszeiten (z.B. die Möglichkeit zur Spät- und Nachtarbeit), flexible Wahl des Arbeitsplatzes (z.B. Heimarbeit oder Büro),
- Freiräume für die informelle Zusammenarbeit, Kommunikation sowie für individuelle Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen,

- Bestimmung von Wegen und Mitteln im Rahmen konkreter Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten (z.B. im Bereich der Softwareentwicklung),
- Realisierung und Umsetzung eigener Produktideen, Bestimmung eigener Qualitätsstandards etc.

> B102: „Genau. Darum geht es auch: [...] Seinen Alltag selber zu bestimmen – nicht nur seinen Alltag, sondern auch seine Vorgehensweise bei der Arbeit. Bei der Uni oder in einem großen Unternehmen hast Du immer Deinen Horizont und weißt genau, was Du machen darfst und was Du nicht machen darfst. Und hier darf ich <alles> machen. Glaube ich jedenfalls. Hat mir noch keiner die Grenzen aufgezeigt. Also, ich kann mich für <das> Thema interessieren oder für das <andere>, mit <dem> reden oder mit dem <anderen>. Und es gibt keine Hierarchie mehr darüber eigentlich, die einem noch mal sagt: darf man nicht. Oder: das machen wir nicht aufgrund von politischen Äußerungen. Wenn ich bei U7 wäre und die sagen: Ja, machen wir nicht, weil ... – mhm. Dann wäre ich wieder ein bißchen traurig. Und das nur über die finanzielle Schiene wieder auszugleichen, ich weiß nicht, ob das so der Fall wäre“ (K39m).

> B128: „Wenn ich halt am Montag nicht auf Arbeit gehen will, dann bleibe ich im Bett liegen; was ich natürlich nicht <mache>. Dann bimmeln sie natürlich zehn nach zehn bei mir auf dem Handy an logischerweise, wo ich denn bleibe. Aber normalerweise bin ich da niemandem Rechenschaft schuldig. Und das ist halt eine Gefühlssache“ (K31m).

Die kleinen Startup-Unternehmen der New Economy bilden das Gegenstück zum negativen Bezugspunkt des hierarchischen Großbetriebes. Sie versinnbildlichen ein Maximum an Handlungsspielräumen und gelten als idealer Kontext, um berufliche Selbstbestimmungsziele voranzutreiben und zu verwirklichen.

> B163: „Soviel Spielwiese hat man kaum in einem Old-Economy-Unternehmen“ (K07m).

Der Startup- und New Economy-Bereich steht mit Blick auf Autonomie am Arbeitsplatz nach wie vor ausgesprochen hoch in der Gunst vieler Befragter, obgleich es sich in diesem Punkt nicht mehr um das ungebrochen positive, nahezu euphorische Verhältnis zur Branche handelt, wie es den Zeiten des Booms charakteristisch war. Die Folgen von Umstrukturierungen (z.B. des Einzugs von Hierarchien, der Implementierung von Controlling- und Evaluationsinstrumenten etc.) schlagen sich weit über atmosphärische Veränderungen der Unternehmenskultur hinaus auch unmittelbar auf individuelle Handlungs- und Verantwortungsspielräume der Mitarbeiter nieder. Unternehmensgründer müssen sich ihrerseits auf stärkere Fremdbeeinflussung und Restriktionen angesichts der einer immer angespannteren Wettbewerbs- und Finanzierungssituation einstellen. Solche und andere Einschränkungen individueller Autonomie finden in den Äußerungen der Befragten, v.a. der Unternehmensgründer zunehmend kritische Berücksichtigung.

Analog zu jener Ablehnung von Fremdbestimmung, die auf mehr oder weniger gravierenden Konflikterfahrungen beruht, gibt es auch positive Erlebnisse im Umgang mit Autonomie bzw. Selbstbestimmung, die von einigen Befragten beschrieben werden. Sie beziehen sich allerdings größtenteils den Prozess der Unternehmensgründung. Es handelt sich hier beispielsweise um frühe Erfahrungen mit unternehmerischer Selbständigkeit im Rahmen kleinerer, „vorberuflicher“ Projekte während der Schul- und Studienzeit, wie PC-Schulungen und -reparaturen oder erste Auftragsarbeiten im Bereich Softwareentwicklung für den

Freundes- und Bekanntenkreis, die von den Befragten im Sinne einer grundlegenden Sensibilisierung und „Prägung“ für die Vorzüge selbstbestimmten Arbeitens beschrieben werden.

> B8: „Also, das habe ich schon die ganze Schulzeit über gemacht und zwischendurch halt hier und da mal so kleinere Jobs, also, weiß ich nicht, für Bekannte in der Firma irgendwelche Datensachen getippt... Ach, eine kleine Firma hatte ich nebenbei noch zwei Jahre, die so Computerzusammenschraub-Schulungen macht, also, so Office-Schulungen und so was alles“ (K44m).

> B65: „Die Motivation für die unternehmerische Selbständigkeit geht sehr weit zurück, zu der Zeit als ich als Schüler bei meiner Mutter in der Spedition mitgearbeitet habe. [...] Und insofern bin ich nie in richtig festen Firmenhierarchien gewesen. Durch das familiäre Verhältnis zu meiner Mutter war es eigentlich auch eher ein: machst du, machst du nicht, wer macht gerade was. Und nicht so sehr: du tust dies und du tust jenes. Und es war schon für mich mit der Hauptantrieb, dass ich gar nicht erst angestrebt habe, in ein Angestelltenverhältnis zu kommen. Es war eigentlich für mich ein fließender Übergang in die Selbständigkeit aus dieser Aushilfstätigkeit“ (K66m).

> B45: „Ich war halt immer dabei, mit meinem Vater, und fand das <hoch> spannend. Jetzt kannst du natürlich sagen: Ist das der Auslöser, dass jemand diesen Wunsch hat, selbständig zu sein, weil er es sieht und spannend findet? Oder ist es genau andersrum, dass du einfach die Vorgabe hast sozusagen, und das dann eigentlich dich so prägt, dass du es automatisch machst?“ (K14m).

Bevor wir im Folgenden näher auf die zweite Form von Autonomieorientierungen eingegangen wird, soll hier noch dem Eindruck vorgebeugt werden, es handele sich bei den dargestellten individuellen Autonomieorientierungen ausschließlich um stabile, seit jeher existierende persönliche Strebungen, die von unseren Interviewpartnern hoch selektiv und eigeninitiativ verfolgt wurden, um sie schließlich als Gründer bzw. als Mitarbeiter innerhalb eines (eigenen) kleinen Startup-Unternehmens optimal „einlösen“ bzw. realisieren zu können. Wir finden in unserem Sample auch solche Fälle, bei denen sich entsprechende Vorstellungen erst sukzessive im Kontext der neuen Tätigkeit entwickelten und an Bedeutung gewannen. Ferner können sich bereits seit längerem bestehende Autonomievorstellungen im neuen Arbeitsumfeld verfestigen oder angesichts problematischer Entwicklungen relativiert werden (vgl. Kontrollvorstellungen). Auf solche reflexionsstiftenden Entwicklungskontexte wird zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal Bezug genommen (vgl. Kapitel 5.5.7).

Streben nach Macht und Einflussnahme

Das Streben nach individueller Freiheit für das ganz persönliche Handeln zeigt nur einen Ausschnitt der von uns gefundenen autonomiebezogenen Motive. Eine weitere Facette bezieht sich auf das Streben nach Macht und Einflussnahme bzw. nach persönlicher Steuerungs- und Verfügungsgewalt. Während es bei den zuvor skizzierten Autonomiestrebungen insbesondere darum ging, nicht durch Dritte fremdgesteuert oder beeinflusst zu werden, ist die Ausübung von Einflussnahme auf das Handeln Dritter in diesem Fall das charakteristische Merkmal der im Folgenden näher gekennzeichneten Autonomieorientierung.

> B74: „Wir drei haben den Drang gehabt, selber was zu <schaffen> - wirklich <selbst>, <persönlich> was zu schaffen, nicht nur Teil des Rades zu sein, sondern <das Rad> zu sein und auch der Kurbler zu sein“ (K43m).

> B106: „Ja, also eine Firma zu lenken ist schon extrem fantastisch, weil man ja wirklich am Morgen aufsteht und sein eigenes Schicksal kontrolliert. Ich finde das schon <extrem> schön. Und ich glaube, dass das wie eine Droge ist, irgendwo. Ich glaube, dass das Zurück in einen Konzern, wo man zu 80 Prozent damit beschäftigt ist, irgendwo ein Teilsystem zu managen, tödlich wäre“ (K29m).

Gegenüber jenen individuellen Autonomieorientierungen, bei denen die Negativ-Abgrenzung gegenüber Heteronomie im Vordergrund stand, wird das Streben nach Macht und Einflussnahme vornehmlich als Positiv-Bestimmung vorgenommen und somit als ein ausdrückliches „Einfluss-Nehmen-Wollen" dargestellt. Ein Mindestmaß an individuellen Autonomieorientierungen kann dabei als integraler Bestandteil und logische Voraussetzung des Strebens nach Macht und Einflussnahme betrachtet werden. Die Verwirklichung entsprechender Orientierungen ist überhaupt nur dann vorstellbar, wenn individuelle Handlungs- und Verantwortungsspielräume bereits in gewissem Umfang vorliegen. Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig überraschend, dass Personen mit dem Wunsch nach Einflussnahme und Verantwortung häufig auch individuelle Autonomieziele (hier wiederum vor allem die Ablehnung von Fremdbestimmung) explizit betonen. Es gibt allerdings auch einige Personen, die Selbstbestimmung für das persönliche Handeln vermutlich schon als so selbstverständlich betrachten, dass sie es kaum noch thematisieren.

Das Streben nach Macht und Einflussnahme wird nur von einem vergleichsweise kleinen Teil der Befragten thematisiert. Rund ein Viertel aller Befragten hebt solche Motive als subjektiv bedeutsam hervor (s.u. Abb. 26). Dabei handelt es sich bezeichnenderweise ausschließlich um Unternehmensgründer oder um Beschäftigte in leitendenden Positionen – also um Personen, die für die Realisierung besagter Autonomieziele bereits über sehr günstige Rahmenbedingungen verfügen bzw. sich diese selbst geschaffen haben. Denn eine optimale Umsetzung der auf Macht und Einflussnahme ausgerichteten Motive kann naturgemäß besonders gut auf einer exponierten, leitenden Position im Unternehmen erreicht werden. Persönliche Bestrebungen nach Einflussnahme werden aus diesem Grund häufig von starken Karriere- und Aufstiegsmotiven begleitet bzw. sind von diesen nicht zu trennen:

> B192: „Nee. Ich habe hier in dem großen Laden U6 mit dem kleinen Laden U3 angefangen als Trainee. Und mir war relativ schnell klar: Das ist nicht der Weg. Also ich will nicht Trainee bleiben, ich will nicht Juniorberater bleiben, ich will eigentlich relativ schnell Verantwortung übernehmen – auch weitergehende Verantwortung – übernehmen und deswegen will ich Consultant werden. Hab dann gesagt: OK, Consultant ist schön und gut. In meinem Bild hat sich nichts geändert. Ich muss einfach den Schritt weiter machen" (K06m).

Eine solche Karriere- und Aufstiegsorientierung hat sich bei den meisten Befragten schon früh entwickelt und kennzeichnet auch ihren weiteren beruflichen Werdegang. Die idealen Gründungsbedingungen und die rasche Expansion von IT-Unternehmen zu Zeiten des New Economy Booms beschleunigten den angestrebten Aufstieg in verantwortungsvolle Positionen erheblich. Die Möglichkeit, mit denkbar geringem finanziellen Risiko ein eigenes Unternehmen zu gründen und zu leiten, haben sich viele Gründer einfach nicht entgehen lassen wollen:

> B89: „Was mich halt gereizt hat, war die Möglichkeit, in O1 selbst etwas aufzubauen, einen sehr großen Bereich und sehr große Verantwortung in die Finger zu kriegen" (K06m).

Objektive Kennziffern des Berufserfolgs (wie z.B. Umsatz, Verantwortungsbereiche, persönliches Gehalt usw.) spielen für diese Befragten eine wichtige Rolle und werden als Indikator für den persönlichen Zielfortschritt in Fragen der Macht und Einflussnahme betrachtet.

Auf der Ebene alltäglichen beruflichen Handels können diese Art von Autonomiestrebungen vor allem bei der Ausübung von Management- und Leitungsaufgaben verwirklicht werden, zum Beispiel im Bereich der Unternehmensplanung und -gestaltung, der Mitarbeiterführung (s.u., K29m), durch Delegation- und Controlling-Maßnahmen. All dies sind Tätigkeiten, bei denen die mehr oder weniger direkt um Einflussnahme geht und die entsprechend hoch im Kurs der Befragten stehen. Solche inhaltlich-fachlichen Motive (vgl. Kapitel 5.3.5) sind teilweise also sehr eng mit den hier dargestellten Autonomieorientierungen verknüpft. Das gilt auch für die von den Gründern häufig geäußerten Motive, „etwas zu bewegen“ bzw. „voranzubringen“ oder „nach den eigenen Visionen gestalten“ zu wollen.

> B38 „Und ein wesentlicher Aspekt der Zufriedenheit ist für mich, dass ich etwas <bewegen> kann. Und da bin ich zu ungeduldig an der Stelle. Ich bin kein Gärtner. Sondern das muss schnell gehen. Ich mache auch gerne schnell mal einen Fehler“ (K34).

> B30/35: „Und ich bin auch vom Typ her schon eine natürliche Führungsperson. Ja? Also ich mache und gehe einfach voraus. So habe ich das früher in der L1 schon beim Militär gemacht. [...] Ich bin ein <Strategiefreak>. Ich lese viel Geschichte und vor allem antike Geschichte. Was mich fasziniert, ist das Führen von Leuten in extrem unsicheren Situationen. Und das einfach leben zu können, das finde ich faszinierend, das motiviert mich persönlich extrem“ (K29m).

Die mit der Gründung eines Unternehmens erschlossenen Verantwortungs- und Kompetenzbereiche werden zudem als Herausforderung und attraktive Profilierungschance betrachtet. Hiermit eröffnet sich für viele erstmals die Möglichkeit, von Beginn an („from the scratch“, s.u. K39) die Geschicke eines Unternehmens zu leiten, es in eigener Regie weiter zu entwickeln und sich dabei als erfolgreicher Entrepreneur zu bewähren.

> B16: „Und da war aber halt das Defizit entstanden, nie eine Sache richtig <fertig> gemacht zu haben, das Gefühl zu haben: Mensch, mach es mal <selber> vom Anfang bis zum Ende“ (K20m).

> B105: [...] „Es geht darum, dieses Ding wirklich from the scratch aufzubauen ohne Venture Capital, ohne alles. Genauso wie wenn man jetzt gerade im Lotto gewinnen würde, so im späteren Leben, wo man dann sagt: ‚Mensch, du hättest es auch so gepackt.’ Also, es geht darum, diesen Kick zu kriegen, ob man es wirklich packt. Und Verantwortung ist ein ganz großer Punkt, wie zum Beispiel die Green-Card, ja? Wenn wir hier Pleite gehen, nimmt der Junge den Flieger, und das war’s. [„der Junge“ = im Unternehmen angestellter Softwareentwickler mit Green Card; Anm.: E.E.]. Das mache ich hier auch jedem klar. Ist auch gut so. Weil da hat man so eine Art psychologischen Druck für die Leute“ (K39m).

> B107: „Ich bin Unternehmer, nicht zuletzt um – wie sagt man so schön – Steuern zu zahlen, Arbeitsplätze zu schaffen und das Bruttosozialprodukt zu steigern. Also so diese volkswirtschaftliche, leicht altruistische Gesinnung, das sehe ich relativ stark: das macht Spaß, was aufzubauen. Und dann von der persönlichen Motivation her, was ich halt auch für mich selber brauche, ist irgendwie mal eine Herausforderung. Also Gymnasium war relativ einfach. Universität war auch einfach. Und irgendwie ist das etwas Spannendes halt. Ich kann es mir auch vorstellen, in einem Angestelltendasein kommt man da selten dazu. Also dies ist wirklich diese schwierige komplexe Aufgabe, die man hier hat“ (K11m).

> B120: „Also in der Beratung bist du ein..., du bist de facto <nie> letztlich verantwortlich. Und das ist völlig egal, auf welcher Hierarchiestufe du bist. Du kannst ein Unternehmen immer nur beraten und kannst aber jetzt nicht selbst entscheiden. Und hier ist es so, dass du halt in einem sehr jungen, sehr kleinen Rahmen natürlich, eben die Entscheidungen selbst trifft und dafür verantwortlich bist, also: Stelle ich jetzt den ein oder nicht? Fokussiere ich mich jetzt eher auf das Produkt oder auf das Produkt? Also, das sind echt Entscheidungen, die du treffen musst. Und, wofür P1 und ich eben auch den Kopf hinhalten müssen, aber auch hoffentlich dann die positiven Aspekte daraus ziehen, wenn wir es richtig machen. Insofern ist diese Entscheidungsfreiheit oder die Möglichkeit, entscheiden zu können, <echt> ein Motiv. Klar, du hast dadurch auch eine ganz andere Selbstbestimmung deines Lebens, ja? Ich meine, vorher hattest du so Schule, dann hattest du Ausbildung, Studium, U3. Das waren eigentlich immer andere Personen, die die Struktur festgelegt haben. Und jetzt tust du es das erste Mal selbst. Und das fand ich vor eineinhalb Jahren, als es konkreter wurde, wir um Finanzierungen dann mit den Leuten gesprochen haben, fand ich das total spannend. Zuerst denkst du so: Mmh, geht das alles so... Aber auf der anderen Seite: Einfach machen, ja“ (K14m).

Die mit der Ausweitung von Einflussbereichen einhergehende soziale Verantwortungsübernahme (i.S. einer moralischen Verpflichtung), z.B. gegenüber den Angestellten des Unternehmens, ist ein Aspekt, der zwar in den oben ausgewählten Markiersequenzen mehr oder weniger deutlich zum Ausdruck kommt (v.a. bei K39m), ansonsten jedoch fast nie im Zusammenhang mit den hier dargestellten Autonomieorientierungen thematisiert wird. Vor allem Aussagen einiger jüngerer Gründer hinterlassen vielmehr den Eindruck, es handele sich bei der Leitung eines Unternehmens eher um ein spielerisches Probehandeln, um ein erstes „Sich-Ausprobieren", bei dem es vor allem um die Generierung unternehmerischen Erfahrungswissens geht – sozusagen das „Training für den Ernstfall", wie es ein Befragter ausrückt. Auf die bei einigen Gründern nur sehr schwach entwickelte Rücksichtnahme sozialer Belange jenseits ökonomischer Effizienzkriterien wird in einem späteren Abschnitt zu den „Kompetenzen des reflexiven Handelns" (vgl. Kapitel 5.4.4) noch genauer Bezug genommen. Der bisweilen sehr unbefangene Umgang mit dem „Projekt Unternehmensgründung" wird nicht zuletzt auch dadurch begünstigt, dass eine Reihe von Gründern angesichts vollständiger Risikokapital-Finanzierung nicht einmal monetäre Sanktionen im Falle des Scheiterns zu befürchten haben.

Autonomiebezogene Motive und Strebungen im Überblick

Die primär qualitativen Beschreibung unterschiedlicher Autonomieorientierungen sollen abschließend noch durch einige Häufigkeitsangaben ergänzt werden. Die folgende Tabelle zeigt die subjektive Bedeutung von autonomiebezogenen Motiven und Strebungen a) als individuelle Freiheit für das persönliche Arbeitshandeln (linke Spalten) sowie b) als Wunsch nach Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter (rechte Spalten) zum einen für die Gesamtstichprobe, zum anderen differenziert nach dem Funktions- und Tätigkeitsbereichen der Befragten sowie nach Frauen und Männern.

Autonomie-orientierung	Individuelle Freiheit für das persönliche Handeln						Autonomie als Streben nach Macht und Einflussnahme					
subjektive Relevanz	Insges. (N=85)	Total (in %)	Frauen (in %)	Männer (in %)	Gründer (in %)	Mitarb. (in %)	Insges. (N=85)	Insges. (in %)	Frauen (in %)	Männer (in %)	Gründer (in %)	Mitarb. (in %)
sehr hoch	**35**	**41**	29	48	64	25	20	23	10	31	47	6
hoch	**17**	**20**	23	19	14	24	5	6	7	6	6	6
mittel	**24**	**28**	35	24	17	37	14	17	19	15	11	20
niedrig	**9**	**11**	13	9	5	14	46	54	64	48	36	68

ABBILDUNG 26: SUBJEKTIVE RELEVANZ VON AUTONOMIEORIENTIERUNGEN IM VERGLEICH

Es zeigt sich, dass die auf individuelle Tätigkeitsspielräume ausgerichteten und durch Ablehnung von Fremdbestimmung gekennzeichneten Autonomiestrebungen bei den von uns befragten Startup-Beschäftigten deutlich stärker ausgeprägt sind als die auf die Ausübung von Einflussnahme zielenden Autonomiestrebungen. Während den individuellen Autonomieorientierungen von knapp zwei Dritteln aller Befragten hohe oder sehr hohe Relevanz zugeschrieben wird, zeichnet sich ein ausgeprägtes Streben nach Einflussnahme und Steuerungsgewalt nur bei ca. jedem vierten Befragten ab. Bei beiden Ausrichtungen sind deutliche interindividuelle Unterschiede erkennbar, sowohl bezüglich der geschlechtsspezifischen Betrachtung als auch mit Blick auf die Position/Funktion im Unternehmen: Unternehmensgründer und die Gruppe männlicher Befragter akzentuieren jegliche Form von Autonomiemotiven sehr viel stärker als weibliche Befragte sowie Mitarbeiter, die keine Führungsfunktion innehaben. Diesbezüglich muss allerdings berücksichtigt werden, dass beide Merkmale (Geschlecht und Position im Unternehmen) stark konfundiert sind. Genauer gesagt handelt es sich bei Gründern fast ausschließlich um männliche Befragte, während wir unter den Mitarbeitern einen vergleichsweise hohen Frauenanteil feststellen können (vgl. Kapitel 4.1.1). Die stärkere Betonung beruflicher Autonomiemotive innerhalb der Gruppe von Gründern erscheint vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen insofern wenig überraschend, als die Unternehmensgründung selbst in vielen Fällen als das Resultat von Autonomieorientierungen betrachtet werden kann.

5.3.5 Fachlich-inhaltliche Motive und Strebungen

Die zentrale Bedeutung fachlich-inhaltlicher Motive, wurde bereits beim Vergleich aller vier Hauptkategorien beruflicher Strebungen deutlich (vgl. Abb. 27). Im vorliegenden Abschnitt sollen die für diesen Bereich charakteristischen motivationalen Orientierungen differenziert und mit Hilfe von Markierzitaten illustriert werden. Ein besonderer Schwerpunkt wird einer Motivkonstellation gewidmet, die wir zusammenfassend als „Technikbegeisterung“ bezeichnen. Sie beinhaltet eine Reihe von besonders häufig betonten Motiven, denen unter anderem mit Blick auf die identifizierten Formen der entgrenzten Lebensgestaltung eine Schlüsselstellung zukommt. Weitere fachlich-inhaltliche Strebungen und Motive (z.B. Abwechslungsreichtum, Aufgabenvielfalt oder auf Lernen und Weiterbildung bezogene Motive) werden im Anschluss daran skizziert.

Technikbegeisterung – Begriffliche Präzisierung

Die überwiegende Mehrheit aller fachlich-inhaltlichen Motive – und hier wiederum vor allem die als besonders relevant gekennzeichneten – kann unter der übergeordneten Strebung der

„Technikbegeisterung“ subsumiert werden. Hierunter wurden all jene Motive (Strebungen, Ziele, Interessen) zusammengefasst, die sich im weiteren Sinne auf inhaltliche Tätigkeiten, Aufgaben oder Fragestellungen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie beziehen. Angesichts einer z.T. sehr starken emotionalen Komponente dieser Motive und Strebungen, haben wir uns für uns für die Bezeichnung „Technik*begeisterung*“ entschieden anstelle einer sprachlich neutraleren Begriffs wie z.B. der „Technik*zentrierung*“ (vgl. Volpert, 1985). Ausschlaggebend hierfür war die Tatsache, dass die Befragten selbst von einer „Passion“, einer „Leidenschaft“ oder auch von „Technikverliebtheit“ sprechen. Da sich diese für Startup-Gründer und Mitarbeiter charakteristische Strebung ferner nicht nur im engen Sinne auf Informations- und Kommunikationstechnologien bezieht, sondern in der Regel Bestandteil einer wesentlich breiter angelegten, grundlegenden naturwissenschaftlich-technischen Orientierung ist, erschien uns die allgemeiner gehaltene Bezeichnung „*Technik*-begeisterung“ (anstelle der konkreteren „*IT*-Begeisterung“) treffender.

Auf den ersten Blick mutet der Befund einer ausgeprägten Technikbegeisterung trivial an. Das Vorliegen einer solchen Strebung im Rahmen einer Untersuchung von Beschäftigten aus dem Bereich der Informationstechnologie liegt scheinbar auf der Hand. Allerdings geht die von uns beobachtete Technikbegeisterung weit über das Maß eines gewöhnlichen beruflichen Interessenschwerpunktes hinaus. Bemerkenswert ist außerdem, dass Technikbegeisterung nicht nur von jenen Personen als bedeutsames Motive angeführt wird, die sich im engeren Sinne einem technischen Tätigkeitsprofil zuordnen lassen – beispielsweise im Bereich der Softwareentwicklung arbeiten – sondern auch von Personen, die eher in technikfernen Tätigkeitsfeldern beschäftigt sind (z.B. im Bereich Public Relations, Human Ressources etc.). Die unter Technikbegeisterung subsumierten Motive und Strebungen werden im Folgenenden genauer erläutert. Dabei soll deutlich werden, dass Technikbegeisterung von unseren Interviewpartnern als subjektiv höchst bedeutsame und handlungsbestimmende Orientierung verstanden wird, die sowohl ihre berufliche als auch ihre private Lebensgestaltung maßgeblich beeinflusst.

Technikbegeisterung lässt sich als eine Bündelung verschiedener (inter- und intraindividuell unterschiedlich gewichteter) Motive beschreiben und umfasst folgende Merkmale:

(a) Faszination für technologische Innovationsprozesse
(b) Frühe biographische Verankerung im Grenzbereich von Berufs- und Privatleben
(c) Emotionales Involvement: Softwareentwicklung als Leidenschaft und Passion
(d) Problemlöseprozesse als kognitive Herausforderung und soziale Profilierungsmöglichkeit
(e) Lernpotenziale im Prozess der Softwareentwicklung

In seiner Gesamtheit wird der hier dargestellte Merkmalskatalog nur von jenen Personen abgebildet, die Technikbegeisterung subjektive hohe oder sehr hohe Bedeutung zuschreiben. Gleichzeitig können spezifische Facetten von Technikbegeisterung auch als weniger bedeutsame Einzelmotive neben anderen (gleichwertigen oder subjektiv bedeutsameren) persönlichen Strebungen beschrieben werden. Technikbegeisterung bezieht sich dann zum Beispiel allein auf den Aspekt kognitiver Herausforderungen.

Faszination für technologische Innovationsprozesse

Auf die Frage nach relevanten beruflichen Motiven geben viele Befragte eine grundlegende Faszination für den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie an. Diese vergleichsweise jungen Technologien und die damit verknüpften innovativen Produktideen und mannigfaltigen Anwendungsperspektiven werden als besonders spannend und herausfordernd beschrieben. Vor allem das Internet und die Möglichkeiten der multimedialen Interaktion üben eine starke Anziehungskraft auf viele Gründer und Mitarbeiter kleiner Startup-Unternehmen aus.

> B104: „Ich habe <so viel> über diesen ganzen Internetkram gelesen. Ich wollte einfach <dabei> sein. Das hat mich so fasziniert. Vielleicht ist es so, wenn man von einem Dorf mit Zaun auf drei Seiten kommt, dass dann eben so ein weltweites Netzwerk, wenn man sowieso Computerfreak ist, ist natürlich enorm faszinierend“ (K35m).

Über diese unspezifische Affinität zum IT-Bereich hinaus formulieren die Befragten auch ein ganz konkretes Interesse an spezifischen Tätigkeitsinhalten und Arbeitsaufgaben im Bereich der Softwareentwicklung, z.B. an der Entwicklung bestimmter Sicherheitskonzepte, von Softwarelösungen im Bereich drahtloser Netzwerke, spezieller Datenbanksysteme usw. Solche sehr konkreten Motive verdeutlichen unter anderem, wie weit die Professionalisierung und Spezialisierung innerhalb des IT-Bereichs inzwischen gediehen ist. Die Realisierung dieser ganz konkreten beruflichen Motive kann im Einzelfall auch berufsbiographisch bedeutsame Veränderungen nach sich ziehen, zum Beispiel einen Arbeitgeberwechsel.

Ein anderer häufig genannter Antrieb besteht aus Sicht der Befragten in der Möglichkeit, „Pionierarbeit“ in einem innovativen und zukunftsweisenden Umfeld „an der Speerspitze der Technologie“ (s.u. K39m) zu leisten. Dieser Pioniergeist bezieht sich allerdings ausdrücklich auf einen technologischen Innovationskontext. Davon abzugrenzen sind Äußerungen von Befragten, die sich lediglich auf das „hippe“ Prestige der für kurze Zeit „glänzenden“ New Economy beziehen (vgl. Bohmeyer, 2003), jedoch keine oder nur oberflächliche Anbindung an den IT-Bereich haben[46].

[46] Solche Orientierungen wurden dem Bereich „Zusammenarbeit und Unternehmenskultur“ bzw. der Kategorie „organisationale Rahmenbedingungen“ zugeordnet. Erwartungsgemäß werden jene auf das Unternehmensprestige zielenden Motive besonders von Befragten aus den technikfernen Bereichen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, HR, Vertrieb, usw.) geäußert, die sich mit den Produkten und den dahinter stehenden technischen Innovationsleistungen vergleichsweise nur in geringem Maß identifizieren können (vgl. hierzu auch Petersen, 2004).

> B113: „Also, ich habe da <so> noch gar nicht drüber nachgedacht, weil ich ja gerade auch so spontan gesagt habe, ich würde auch Hühnerschenkel verkaufen. Aber das stimmt doch nicht. Also, man muss schon was machen, was so ein bisschen die Speerspitze der Technologie mitbildet. Man muss nicht ganz vorne sein, aber so schon Sachen machen, die andere Leute so nicht sehen oder so noch nicht angefasst haben“ (K39m).

Die Möglichkeit, an technologischer Innovation, an „etwas Neuem“ teilhaben und mitwirken zu können, wird als besonderes Privileg bzw. als Herausforderung empfunden und beinhaltet aus Sicht der Befragten einen starken motivationalen Anreiz. Dies gilt in besonderem Maße für die Beschäftigten aus den techniknahen Tätigkeitsbereichen (wie z.B. der Softwareentwicklung). Die Auseinandersetzung mit „etwas Neuem“ steht dabei auch stellvertretend für die Abwesenheit von ungeliebten Routinearbeiten im alltäglichen Arbeitsprozess. Der noch junge IT-Bereich, insbesondere der Internetbereich, bietet dem Wunsch nach möglichst innovativer und kreativer Entwicklungstätigkeit denkbar günstige Rahmenbedingungen: Da hier in vielen Bereichen (noch) nicht auf Standardlösungen zurückgegriffen werden kann, besteht die Dienstleistung vieler IT-Startups gerade darin, neue oder zumindest neuartige Softwarelösungen selbst zu generieren (s.u. K49m). Der Anteil an Routinetätigkeiten bleibt angesichts stetig wechselnder, in der Regel kurz- bis mittelfristiger Softwareprojekte auf vergleichsweise geringem Niveau. Die immer neuen Anforderungen und Entwicklungsaufgaben im Rahmen der Projektarbeit (z.B. die Entwicklung eines spezifischen Online-Tools) werden von den technikbegeisterten Befragten ausgesprochen positiv als intellektuelle Herausforderungen betrachtet und aktiv eingefordert (hierzu ausführlicher im übernächsten Abschnitt).

> B79: „Aber das andere ist halt so die Neugierde und der Ehrgeiz das noch Unbekannte rauszufinden. Das ist halt – ich will es dann halt wissen, wie das funktioniert und dann mach` ich es halt. Es ist einfach, es gibt `ne neue Herausforderung da. Da ist irgendwie ein neues Problem. Das hat irgendwie keiner gelöst bisher oder ich kann das bisher noch nicht. Also mach` ich das. Ist irgendwie was Neues“ (K49m).

Kritische Vorstellungen zum Gebrauchswert von IT-Dienstleistungen

Angaben zu beruflichen Strebungen, die sich über das fachliche Interesse an informationstechnologische Innovationen hinaus kritisch auf deren Gebrauchswert, Sinngehalt und Unbedenklichkeit beziehen, gibt es nur selten. Hier zeichnet sich allerdings ein geschlechtsspezifischer Unterschied ab: Kritische Überlegungen zu den hergestellten Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens werden wesentlich häufiger von in den technischen Unternehmensbereichen unterrepräsentierten Frauen angesprochen als von ihren männlichen Kollegen. Aspekte wie zum Beispiel die ökologische Unbedenklichkeit oder der gesellschaftliche Nutzen bestimmter Informations- und Kommunikationstechnologien werden in diesem Zusammenhang als gewichtige motivationale Bezugspunkte für das berufliche Handeln deutlich – in positiver wie in negativer Hinsicht.

> B89: „Also ich möchte so arbeiten mit sauberen Technologien, mit sauberen Konzepten, nicht einfach irgendwie und das ist, was mich hingezogen hat, dass dieser Webbereich da sehr viel anzubieten hat“. (K74w)

Solche Aspekte finden bei den technikbegeisterten Männern fast gar keine Berücksichtigung, zumindest nicht auf die Frage nach bedeutsamen beruflichen Motiven. Statt auf Überlegungen zum gesellschaftlichen Nutzen oder Schaden richtet sich ihr Blick vor allem auf die Frage, ob es sich – im Sinne der oben beschriebenen intellektuellen Herausforderung – um eine inhaltlich ansprechende Entwicklungsaufgabe handelt. Darüber hinausreichende Implikationen des hergestellten Produkts werden aus eigener Initiative weder im positiven noch im negativen Sinne als relevanter motivationaler Faktor thematisiert. Diesbezügliche Stellungnahmen ergaben sich in der Regel erst auf konkrete (allerdings nicht systematisch gestellte) Fragen zur kritischen Bewertung der eigenen Tätigkeit. Hier entspann sich – obgleich so nicht im Leitfaden vorgesehen – in einigen Fällen sogar eine Art Mini-Konflikt-Szenario (vergleichbar moralischen Dilemma-Diskussionen in der Tradition Kohlbergs).

Am Beispiel des nachfolgenden Zitats wird der oben genannten Tenor einiger männlicher Softwareentwickler noch einmal besonders deutlich: Solange die Aufgabe inhaltlich eine Herausforderung darstellt, werden problematische Aspekte vernachlässigt oder billigend in Kauf genommen.

> *Auf die Frage nach der Bereitschaft zur Mitarbeit in Softwareentwicklungs-Projekten im militärischen Bereich:*
>
> B134: „Hätte ich kein Problem mit. Hauptsache inhaltlich ansprechend - gut, wenn es jetzt nicht hier – wenn es nicht zu extrem ist. Ein paar olle Waffen oder so, o.k., klar, was soll's. Waffenleitsysteme oder so was, habe kein Problem mit. Letztendlich sind es ja nicht die Waffen, die die Leute töten" (K79m).

Derartige Positionen sind für die von uns interviewten (männlichen) Softwareentwickler allerdings nicht repräsentativ. Teilweise finden wir hier auch sehr subtile und kritische Überlegungen zum Sinn und Zweck spezifischer IT-Dienstleistungen und -produkte .

Frühe biographische Verankerung im Grenzbereich von Arbeit und Freizeit

Ein weiteres besonders auffälliges Kennzeichen der von uns beobachteten Technikbegeisterung ist deren ausgesprochen frühe biographische Manifestation. Viele technikbegeisterte Befragte berichten übereinstimmend, dass eine solche Orientierung bereits seit dem frühen Kindes- und Jugendalter vorliegt und sich fortan wie ein roter Faden durch den weiteren beruflichen und privaten Werdegang zieht (vgl. Markierzitate). Die spielerische Annährung, zum Beispiel mit Hilfe von Technik-Baukästen oder bei jüngeren Interviewpartnern schon durch den PC selbst, bildet nicht selten den Startpunkt für einen einschlägig technikorientierten Werdegang, der sich in einer entsprechenden Spezialisierung und Professionalisierung zunächst auf dem Gymnasium (mathemathisch-naturwissenschaftliche Leistungskurse), später an der Universität (Studium der Informatik oder Elektrotechnik; vgl. Kap. 4.1) und schließlich in der beruflichen Tätigkeit fortsetzt. Während der Anstoß für die spätere Technikbegeisterung („mein erster PC", s.u.) vor allem durch Eltern, Verwandte oder

Bekannte erfolgt, wird der weitere technikorientierte Werdegang in der Regel als selbst-initiiert beschrieben.

> B22: „Ich hab viel gespielt mit dem Computer. Und von dem Spielinteresse dann kommt dann Interesse zu lernen mit Computer. Dann habe ich weiter entwickelt, dann habe ich Spaß gefunden. Dann habe ich einfach entschieden, weiter zu studieren im Computerbereich. Das ist eigentlich selbstverständlich sowas. Selbstverständlich für mich war, dass ich in diesem Bereich studieren musste oder wollte. So ist das“ (K56m).

> B34: „Der rote Faden ist halt, dass ich die technische Begeisterung und das Interesse halt, das hab ich schon sehr lange, ich hab auch Physik studiert, hatte es auch in der Schule als Leistungskurs und war auch damals einer der ersten ... – so was es halt so gab, das waren dann so Amigas – Und an der Schule da gab dann auch schon eine Computer AG, da war ich halt auch schon drin, aber ich hab dann halt später, so für meinen beruflichen Weg, auch was im medizinischen bzw. physiotherapeutischen Bereich gesucht. Aber den roten Faden sehe ich trotzdem [im technischen Bereich], weil ich das auch weiterhin immer noch verfolgt habe und jetzt auch mache“ (K55m).

> B15: „Ja klar, es war ja im Osten gewesen, und da hat mir mein Vater immer so schöne lustige Metallbaukästen gekauft, und da war mein frühester Wunsch, Ingenieur zu werden. Und so ‚88 kam dann der erste Computer ins Haus, das war noch der C64, ne der C16 war das noch 1987, ein Jahr eher. Und ja, dann habe ich halt schon entdeckt, dass es anfängt Spaß zu machen, mit dem Rechner zu arbeiten. Dass man halt nicht die Problematik hat, die man im Modellbau hat, okay man baut da irgendetwas, und dann stellt man irgendwann fest, das ist Mist, und dann hat man so viel Aufwand, es wieder umzubauen. Und bei der Software geht das echt alles erheblich schneller, man hat schneller Resultate“ (K79m).

> B12: „Genau. Also, das ist so entstanden dadurch, dass irgendwann in der Schulzeit irgendein Freund mal einen Computer hatte, damals eben noch vor dem Commodore 64 so ein (???-)Gerät, ganz lustig. Und ich musste dann unbedingt so ein Teil auch haben und habe dann tatsächlich mit Sparen und Hilfe meiner Eltern zum Geburtstag und mit eigenem Anteil einen bekommen, den ich dann irgendwie auch ausgiebig benutzt habe. Und so ist eben das Interesse da gewesen. Es war aber nie so, dass ich das als Lebensinhalt gesehen habe, sondern mehr so als Spaß. Es war dann eben damals noch mehr auch die Elektronikbastelei und so. Deswegen eben auch die Idee, dann <doch> Elektrotechnik zu wählen und nicht Informatik, weil ich nicht mich nur auf Compis stürzen wollte“ (K41m).

> B10: „Ja. Ich habe als kleiner Steppke statt vom Fußball vom Rechner geträumt und gequengelt, bis ich irgendwann so ein Ding unter den Fingern hatte. Und von da an war ich also Quereinsteiger und habe eben einfach probiert und gelernt und gemacht. Das war mein Hobby“ (K35m).

Von einzelnen weniger kontinuierlichen Verlaufsmustern und selbst bezeichneten biographischen „Spätzündern“ in Sachen Technikbegeisterung abgesehen, zeichnet sich ein Befund deutlich ab: Die grundlegende Motivation der Befragten ist rückblickend in fast allen Fällen im privaten Bereich oder aber im Graubereich zwischen Berufs- und Privatleben kultiviert worden – auch wenn mit Blick auf die Phase der vorberuflichen Sozialisation nicht im engen Sinne zwischen Berufs- und Privatleben bzw. zwischen Arbeit und Freizeit differenziert werden kann. Vor dem Hintergrund ihres langandauernden Bestehens wird unmittelbar verständlich, dass Technikbegeisterung von vielen dieser Befragten als subjektiv höchst relevante Strebung erlebt bzw. im Sinne eines biographisch bedeutsamem Lebensthemas begriffen wird. Schließlich hat jene ausgeprägte Technikbegeisterung „seit jeher“ sowohl ihre private als auch später ihre berufliche Lebensgestaltung entscheidend beeinflusst. In diesem Umstand finden wir auch eine Erklärung für die hohe Anzahl von extrem technikbegeisterten Gründern und Mitarbeitern bei den als entgrenzt gekennzeichneten Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung, insbesondere beim Typus der „Verschmelzung“ von Arbeit und Freizeit (vgl. Kapitel 5.1.3). In diesen Fällen handelt es sich um die selbstinitiierte, konsequente Fortsetzung einer seit dem Kindes- und Jugendalter praktizierten motivationalen Entgrenzung, der gegenüber die Phase der Entgrenzung im Rahmen der eigentlichen Erwerbsarbeit (und damit von *Berufs*- und Privatleben im engeren Sinne) relativ kurz ausfällt, stellt man das vergleichsweise niedrige Alter der Befragten in Rechnung. Es bleibt abzuwarten, ob die

biographisch frühe Verankerung dieser motivational begründeten Entgrenzung besonderen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Lebensgestaltung hat. Möglicherweise entpuppt sich die hier gefundene Lebensgestaltung als besonders stabile und veränderungsresistente Form der Entgrenzung. Umgekehrt wäre aber auch denkbar, dass sich gerade die besonders früh entwickelte Entgrenzung der Lebenssphären als zu starr und unflexibel erweist, um die im Berufs- und Privatleben bevorstehenden, zunehmend konfligierenden Handlungsanforderungen und Ziele bewältigen zu können (vgl. hierzu Kapitel 5.5.7).

Im Hinblick auf die dargestellte „technische Primärsozialisation" zeichnen sich im Übrigen deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern ab: Keine der ohnehin vergleichsweise wenigen Frauen, die Technikbegeisterung als subjektiv bedeutsame motivationale Orientierung hervorheben, beschreibt eine derart frühe biographische Manifestation wie ihre männlichen Kollegen. Eine Affinität zum IT-Bereich bzw. IT-relevanten Fragestellungen hat sich hier häufig erst während des Studiums oder danach, sozusagen „on the job" eingestellt – was im Übrigen zu dem in unserem Sample hohen Anteil von Frauen an der Gruppe der beruflichen Quereinsteiger passt. Die sich hierin abzeichnenden rollenstereotypen Sozialisationsprozesse werden von der Befragten K87w humorvoll geschildert. Ihre Aussage wurde einer für die „männliche Techniksozialisation" typischen Beschreibung des Befragten K53m kontrastierend gegenübergestellt.

„Weibliche Techniksozialisation"

Zur Person:

Interviewpartner K087, weiblich, 25 Jahre, Informatikstudium, Softwareentwicklerin in einen IT-Unternehmen mit 17 Mitarbeitern, feste Partnerschaft.

Markierzitat:

B139: Ich denke, weil sich's die meisten nicht zutrauen. Also, das kenne ich auch von zu Hause her. Wenn's um technische Sachen ging und das Radio kaputt war oder so. Ich wollte mir das angucken, hat mein Vater gesagt: „Fass das nicht an, fass das nicht an!" Und bei meinem Freund war das so, der hat immer schon Sachen auseinandergelegt. Und hat halt das Radio auseinandergelegt dann. Das war halt blöd, weil es dann nicht mehr zusammenging, aber es war o.k.. Er war halt ein Junge. Und dadurch hatte ich einfach vor der Technik `n bisschen mehr scheu und eher das Gefühl, ach, ich kann das doch nicht. Aber durch meinen Freund – Gott sei Dank – der mir das gezeigt hat und ich von selbst gemerkt habe, oh, ich kann das wunderbar, habe ich da die Scheu verloren, aber denke, dass es da anderen Frauen vielleicht so geht, dass sie sich das nicht so zutrauen. Ich denke, dass es durchaus zu beiden Teilen Männer und Frauen geben sollte und sie es beide können.

„Männliche Techniksozialisation"

Zur Person:

Interviewpartner K053, männlich, 24 Jahre, Informatikstudium, Softwareentwickler in einem kleinen IT-Unternehmen mit 6 Mitarbeitern, seit kurzem feste Partnerschaft.

Markierzitat:

B11: Ich bin ein bisschen vorbelastet, weil mein Vater auch in dem Bereich arbeitet. Es ist jetzt aber nicht so, wie man sich das auch vorstellen könnte, dass er gesagt hat, mein Kind, werde das und das, mache das und das und so. Sondern wir haben uns auch immer ein bisschen gegenseitig angeregt. Er hat dann irgendwelche Probleme mitgebracht und ich habe dann angefangen, darüber nachzudenken. Und dann kam es halt so, das ich auch in eine andere Richtung gegangen bin, und so ist – aber man könnte schon sagen, das war durch ihn auch so ein bisschen mit gefördert, auch das mathematische und naturwissenschaftliche Interesse da ist, und das hat es dann so bedingt. Computer haben mich dann fasziniert, und was kann man denn damit machen, und so kam eins zum anderen.

Kritisch betrachtet werden muss die aufgezeigte Diskrepanz zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der frühen Techniksozialisation vor allem mit Blick auf die daraus resultierenden Vor- und Nachteile für die Entwicklung der von IT- und Medienkompetenzen. Eine potenzielle Benachteiligung beim Erwerb solcher Schlüsselqualifikationen könnte sich in Zukunft noch verstärken, wenn man bedenkt, dass der für männliche Sozialisationsprozesse

obligatorische Technik-Baukausten inzwischen vom Personal Computer abgelöst wurde, während die Sozialisation junger Mädchen und Frauen immer noch weitgehend als technikfern bezeichnet werden kann (vgl. dazu Collmer, S. 2001; Bergmann, 2001).

Emotionales Involvement: Softwareentwicklung als Passion und Leidenschaft

Ein hohes emotionales Involvement der Befragten wurde bereits in den vorangegangenen Zitaten sichtbar. Auf den ersten Blick steht die hier gefundene hohe Emotionalität in scheinbarem Widerspruch zu dem aus der Außenperspektive eher nüchtern und rational wirkenden technischen Arbeitsumfeld der Softwareentwicklung. Dieser Ruf eilt bekanntlich auch dessen Protagonisten, den Softwareentwicklern und Programmierern, voraus. Bei dieser Gruppe von Befragten haben wir daher mit einem wesentlich emotionsfreieren Zugang zur Frage nach relevanten beruflichen Motiven gerechnet. Umso mehr überraschte uns während der ersten Interviews, dass gerade diese Personen – über einen sehr häufig zitierten „hohen Spaßfaktor“ bei der Arbeit hinaus – von sich aus wiederholt von einer „Faszination“, „Passion“ oder „Leidenschaft“ mit Blick auf die von ihnen ausgeübten Tätigkeiten sprachen bzw. sich selbst eine regelrechte „Technikverliebtheit“ bescheinigten. Dieser Befund bekräftigte letztlich auch die Entscheidung, die hier vorgestellte berufliche Strebung als Technik*begeisterung* zu bezeichnen.

> B106: „Nö, das ist die Technikverliebtheit, also die Technologien und die Möglichkeit zum Forschen hier, das war schon sehr gut und hier nicht dieses, was viele Startups ja gemacht haben irgendwie, Werbung und Web-Portal, das war halt hier nicht, sondern hier war wirklich eigentlich: Hier habt ihr Entwickler irgendwie genug Ressourcen und genug Zeit, um irgendetwas auf die Beine zu stellen und die Ruhe in der Entwicklung, und die Ruhe irgendwie eine Plattform zu entwickeln. Das ist so, was ein Entwickler sich wünscht“ (K55m).

Vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Abschnitt skizzierten frühen biographischen Manifestation technikbezogener Interessen erscheint deren teilweise sehr emotionale Komponente äußerst plausibel. Darüber hinaus scheint ein besonders starker emotionaler Antrieb auch in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsaufgabe selbst zu liegen, worauf im nächsten Abschnitt genauer eingegangen wird. Das hier konstatierte hohe emotionale Involvement von technikbegeisterten Befragten passt zu den Befunden von Petersen (2004, S. 170ff). Demnach zeigt die Gruppe der Softwareentwickler, ein deutlich höheres affektives Commitment gegenüber ihrer Tätigkeit zeigt, als alle anderen Beschäftigtengruppen in unserem Sample. Abschließend kann mit Blick auf das Merkmal des emotionalen Involvements festgehalten werden, dass sich bei den von uns interviewten Softwareentwicklerinnen eine deutlich nüchternere und pragmatischere Orientierung abzeichnet als bei ihren männlichen Kollegen.

Problemlöseprozesse als kognitive Herausforderung und soziale Profilierungsmöglichkeit

Ein wichtiges Motiv liegt aus Sicht vieler Gründer und Mitarbeiter in der konkreten Arbeitstätigkeit bzw. in der Arbeitsaufgabe selbst begründet. Die Programmier- und Entwicklungsarbeit wird als intellektuell stimulierender, komplexer Problemlöseprozess und fachliche Profilierungsmöglichkeit geschätzt. Verschiedene Aspekte werden dabei als besonders motivierend erlebt. Zum einen übt der Prozess der Problemlösung eine besondere Faszination auf viele Befragte aus und wird als „Denksportaufgabe", „kriminalistische Fehlersuche" oder als „sportliche Herausforderung" begriffen. Die ausgeübte Programmier- und Entwicklungsarbeit wird darüber hinaus als ein höchst kreativer und sogar als „künstlerischer" Prozess beschrieben.

> B147: „Der liegt für mich darin, dass ich ein Problem gestellt bekomme und das zu lösen hab`. Und einfach dieser Gedankenprozess. Dass ich mir dann ausdenke, o.k., wie kann ich dieses Problem lösen mit meinem Wissen. Mir `ne Struktur zu überlegen und ja, das eigentliche Programmieren macht denn letztendlich noch am meisten Spaß. Das reine Hacken, Runterschreiben und Kompilieren und das ist dann der schönste Moment. Wenn es dann kompiliert und funktioniert, das ist für mich die Erfüllung daran" (K87w).

> B79: „Erst mal sind es die Erfolgserlebnisse, klar, weil es halt Spaß macht. Aber das andere ist halt so die Neugierde und der Ehrgeiz, das noch Unbekannte rauszufinden. Das ist halt – ich will es dann halt wissen, wie das funktioniert und dann mach` ich es halt. Oder man sucht sich das selber im Internet zusammen mit allen Informationen, die es gibt und schließt dann seine Schlussfolgerungen daraus. Es ist einfach, es gibt `ne neue Herausforderung da. Da ist irgendwie ein neues Problem. Das hat irgendwie keiner gelöst bisher oder ich kann das bisher noch nicht. Also mach` ich das. Ist irgendwie was Neues. Aber dann ist es meistens schon so, wenn ich's dann gemacht hab, dann ist es auch irgendwie ziemlich ernüchternd, ja, dann interessiert's mich quasi schon fast gar nicht mehr. Also nicht so extrem, sondern dann ist es halt so. Dann hat man's halt gelöst" (K49m).

> B129: „Erst Mal hat man einen Haufen desperater Teile, die man gar nicht so richtig zusammen setzen kann und langsam wird dann daraus eine Architektur. Doch, doch, das macht schon Spaß, das finde ich auch. Da kann man sich drüber freuen. Mir macht auch Fehlersuche Spaß. Wenn da so ein Problem auftritt, und man weiß nicht, wo das herkommt. Das alles zu analysieren, das liegt mir auch sehr. Es hat so was wie – ich könnte wahrscheinlich auch Detektiv werden, oder Kriminalist, irgend so was. Da mache ich ja auch keine Vorgaben, sondern ich forsche nur die vorhandenen Spuren nach. Das liegt mir, glaube ich... Man kam sich vor wie so ein Chirurg, der dann diese versteckte Faser verfolgt, und dann aktiv eindringt um den wieder heraus zu holen" (K94w).

> B90: „Was mich an meiner Arbeit reizt, ist die sehr viele Denkarbeit, die man macht, das Überlegen von Konzepten, das Finden von Lösungen, die elegant sind und nicht sehr komplex sind und die auch funktionieren" (K74w).

> B104: „Wobei früher war es umgekehrt. Früher mochte ich dann mehr das Programmieren, was durchdenken, Fehler suchen ... Ist so ein bisschen wie ein Krimi (lacht)" (K86w).

> B93: „Programmieren es ist ja auch irgendwo eine Art sportliche Herausforderung" (K42m).

Der dargestellte Problemlöseprozess besitzt zudem einen explorativen und spielerischen Charakter (vgl. K66m: „Spieltrieb"). Sprachlich kommt dieser Aspekt in verschiedenen Formulierungen zum Ausdruck, z.B. an etwas zu „tüfteln", Dinge „auszuprobieren" oder „einfach mal zu gucken".

> B101: „Das Rumprobieren spielt eine Rolle. Man kann Sachen ausprobieren, und sich irgend etwas angucken, und das ausprobieren. Wenn ich zu Hause an meinem Rechner sitze, bastele ich auch daran rum, und wenn es nur darum geht, irgend etwas umzukonfigurieren. Wo meine Frau dann einen Koller kriegt, weil ich ihren Rechner schon wieder verkonfiguriert habe. Aber solche Sachen eben. Sachen auszuprobieren" (K25m).

> B73: „Also ich denke, ein gewisses Maß an Technikbegeisterung, ein Spieltrieb sogar, ist schon dabei. Es beeinflusst oder hat die Wahl der Branche beeinflusst. [...]. Insofern spielt es sicher eine Rolle, dass man sich im IT-Bereich besonders intensiv austoben kann" (K66m).

> B113: „Ja eigentlich wenn man irgendwelche Probleme hat, irgendwas rauskriegen muss, wenn beim Kompilieren der Onlinehilfe nicht funktioniert und so den Fehler zu suchen und selber zu beheben. So dieses Rumfrickeln wie man halt noch was besser machen kann im Aussehen der Onlinehilfe oder im Aussehen der Handbücher oder so" (K83w).

Während sich das „Rumfrickeln“ und „Tüfteln“ (s.o.) bei weiblichen Befragten nahezu ausschließlich auf kognitive Problemlöseprozesse bezieht, ist bei technikbegeisterten Männern in der Regel der gesamte Hardware-Bereich mitgemeint. „Tüfteln“ steht in diesem Zusammenhang für ein ausgeprägtes Interesse an handwerklichen Problemlösungen, wie zum Beispiel die Umrüstung bzw. das Tuning von Rechneranlagen, jegliche Form von Reparaturarbeiten, das Verlegen von Netzwerkkabeln etc.

Die hohe intrinsische Motivation im Kontext komplexer Entwicklungsarbeiten scheint bei einigen Befragten regelrechte „Flow“-Erlebnisse auszulösen. Sie versinken förmlich in ihren Arbeitsaufgaben. Dies wiederum begünstigt Prozesse der zeiträumlichen Entgrenzung: Angesichts fesselnder Aufgaben geraten „normale“ betriebliche Arbeitszeiten schnell aus dem Blickfeld. Gearbeitet wird solange, bis die Herausforderung gelöst ist.[47] Technikbegeisterte Befragte berichteten übereinstimmend, von besonders spannenden Softwareprojekten gedanklich „nicht abschalten“ zu können. Berufliche Projekte werden dann zu persönlichen Projekten, die auch nach der Arbeit in den eigenen vier Wänden weiter vorangetrieben werden. Ein anderer ganz pragmatischer Grund für die teilweise gravierende Entgrenzung und Arbeitszentrierung der IT-Beschäftigten hängt eng damit zusammen: Für die kreativen Problemlösearbeiten im Bereich der Softwareentwicklung benötigen sie nach eigenen Angaben ein Mindestmaß an Ruhe und Konzentration. Diese sei während der Hauptgeschäftszeiten in den quirligen Startup-Unternehmen nur selten zu finden. Eine ruhige und ungestörte Arbeitsatmosphäre stellt sich vielfach erst in den frühen Abendstunden oder zu nachtschlafenden Zeiten ein, wenn die anderen „nicht-technischen“ Beschäftigten die Firma längst verlassen haben.

Während sich die zuvor skizzierte intrinsische Motivation auf den Arbeits- und Problemlöse*prozess* beziehen, wirkt darüber hinaus auch die erfolgreich abgeschlossene Problem*bewältigung* bzw. vielmehr das damit verknüpfte berufliche Erfolgserlebnis besonders motivierend. Abgesehen von der Stärkung des eigenen Kompetenzerlebens und des professionellen Selbstbewusstseins stellt die damit verbundene soziale Anerkennung aus dem Kreis der Kollegen einen wichtigen motivationalen Anreiz dar.[48] Gerade bei der Gruppe der technisch Tätigen wird soziale Akzeptanz und sozialer Status besonders stark von den fachlich-methodischen Kompetenzen einer Person abhängig gemacht. Soziale Anerkennung bzw. die Möglichkeit der Profilierung als Experte und „Könner“ kann somit als erwünschter Nebeneffekt erfolgreicher Problembewältigung betrachtet werden. Wie wichtig solche Fragen

[47] Ein Softwareentwickler (K49m) spricht in diesem Kontext sogar von einer „Sucht“ nach neuen Herausforderungen und „Kicks“ angesichts neuer, besonders schwieriger Entwicklungsaufgaben.
[48] Hier zeigt sich im Übrigen, wie schwer die einzelnen Hauptbereiche beruflicher Strebungen (in diesem Fall inhaltlich-fachliche und soziale Motive) sich zum Teil voneinander abgrenzen lassen.

der fachlichen Problemlösekompetenzen für die soziale Anerkennung und Wertschätzung in der Gruppe der Softwareentwickler ist, veranschaulicht das folgende Zitat:

> B151/152: „Das größere Problem ist eigentlich, die Furcht, dass jemand, von dem du glaubst, dass er nicht so fit ist wie du, dass er dir erzählt, was du falsch gemacht hast. Das ist eine viel größere Sorge. Da ja die ganze Programmiererscheiße eine ziemliche Kerle-Veranstaltung ist, und Kerle ja total darauf stehen: Pass auf ich erkläre dir das mal... Nee, danke, heute nicht! So dieses: Ich-sage-Dir-jetzt-mal-wie-das-funktioniert, das machen eigentlich alle ganz gerne. So, dann, und wie gesagt diese Profilneurose: Pass mal auf, so geht das. Das kommt schon häufig vor. Also du bist sonst eigentlich vom ersten Moment an, wo man so geklärt hat, wo ist wer, hast du eine ganz klare Rollenzuteilung: Okay, er ist der Nichtwisser, er ist der Wisser, und dementsprechend fließt dann auch das Wissen“ (K52m)

Lernpotenziale im Prozess der Softwareentwicklung

Lernen ist immanenter Bestandteil der oben geschilderten Problemlöseprozesse. Das auf die Frage nach wichtigen Motiven häufig thematisierte Interesse an intellektuell herausfordernden und kreativen Tätigkeiten kann somit immer auch als Interesse bzw. als Spaß am Lernen und an fachlicher Kompetenzentwicklung betrachtet werden. Allgemein auf Lernen und Weiterbildung bezogene Strebungen werden innerhalb des Bereichs fachlich-inhaltlicher Motive noch einmal gesondert ausgewertet. Die Beschreibung der Lern- und Weiterbildungssituation in IT-Startups ist zudem Gegenstand eines eigenen Kapitels (vgl. Kapitel I im Anhang dieser Arbeit). An dieser Stelle interessieren lediglich solche motivationalen Aspekte von Lernen, die für die hier dargestellte Strebung der Technikbegeisterung charakteristisch sind. Lernen bezieht sich dabei in erster Linie auf die Erweiterung fachlich-methodischen Know-hows. In den bislang dargestellten Sequenzen tauchte Lernen nur implizit als Interesse an neuen fachlichen Herausforderungen auf. Es wird allerdings auch ganz explizit konkretisiert, z.B. als Wunsch nach fachlicher Weiterbildung, „Neugierde“ oder als „Wissbegierde“ gekennzeichnet. Die zur Realisierung solcher Lernmotive optimalen Rahmenbedingungen scheinen die innovationsstarken kleinen IT-Unternehmen aus Sicht der Befragten besonders gut zu erfüllen (hierzu ausführlich in Kapitel I des Anhangbands).

Zusammenfassung

Technikbegeisterung zeigt sich als Bündelung unterschiedlicher motivationaler Orientierungen, die sich im engeren Sinn auf den Bereich der Informationstechnologie und auf die damit verknüpften Arbeitsaufgaben und Fragestellungen beziehen. Von allen fachlich-inhaltlichen Strebungen ist Technikbegeisterung die bedeutsamste und am häufigsten thematisierte. Sie wird erwartungsgemäß besonders deutlich von Beschäftigten aus den techniknahen Unternehmensbereichen (z.B. der Softwareentwicklung) hervorgehoben, aber auch von Gründern und Mitarbeitern aus technikfernen Organisationseinheiten als relevant gekennzeichnet. Über ein naturwissenschaftlich-technisches Universalinteresse hinaus üben vor allem die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere das

Internet, eine starke Faszination auf die Befragten aus. Viele beschreiben zudem die Mitarbeit an informationstechnologischen Innovationsleistungen als wichtigen motivationalen Anreiz. Die stetig wechselnden Softwareprojekte in kleinen IT-Startups bürgen dabei für ein vergleichsweise geringes Maß an ungeliebten Routinetätigkeiten.

Ein weiteres bedeutsames Motiv liegt in der Tätigkeit der Softwareentwicklung bzw. der Programmierung selbst begründet. Diese wird von vielen IT-Beschäftigten als kreativer Problemlöseprozess und als intellektuelle Herausforderung betrachtet und eingefordert. Eine damit korrespondierende sehr enge emotionale Bindung an die eigene Tätigkeit kann Prozesse zeit-räumlicher Entgrenzung von Beruf- und Privatleben begünstigen. Lernen, das integraler Bestandteil der dargestellten Problemlösetätigkeiten ist, wird von vielen Befragten noch einmal ausdrücklich als bedeutsames Motiv herausgestrichen. Lernen und fachliche Weiterbildung stehen in der Gruppe technikbegeisterter Softwareentwickler nicht zuletzt auch deshalb hoch im Kurs, weil mit der Erweiterung fachlicher Expertise in der Regel auch die soziale Anerkennung und Wertschätzung aus dem Kreise der Kollegen steigt.

Technikbegeisterung wird darüber hinaus von vielen Befragten als eine Strebung beschrieben, die bereits im frühen Kindes- und Jugendalter ihren Ursprung fand und seitdem im Mittelpunkt des weiteren privaten und beruflichen Werdegangs steht. Die frühzeitig kultivierte und in der Regel kontinuierlich fortgesetzte Verbindung von beruflichen und privaten Interessenschwerpunkten findet wiederum deutlichen Niederschlag in den bereits beschriebenen Formen entgrenzter Arbeits- und Lebensgestaltung – unter anderem beim Typus „der Verschmelzung der Lebenssphären“, der bei technikbegeisterten Befragten vergleichsweise häufig zu beobachten ist.

Weitere fachlich-inhaltliche Motive und Strebungen

Eine mit der Technikbegeisterung vergleichbare fachlich-inhaltliche Ausrichtung auf bestimmte Arbeitsaufgaben zeichnet sich bei den von uns untersuchten Startup-Beschäftigten nicht ab. Allenfalls ansatzweise können wir ein ähnliches Phänomen für eine sehr kleine Gruppe von jungen Unternehmensgründern ausmachen, die sich selbst ein übergreifendes Interesse an betriebswirtschaftlichen und unternehmensstrategischen Fragestellungen zuschreiben, das teilweise auch in den Privat- und Freizeitbereich hineinreicht (z.B. ein ausgeprägtes Interesse an Führungs- und Organisationstheorien und ähnlichen Themen). Solchen von den Befragten als „Faibles“ oder „Spleens“ bezeichneten Interessenschwerpunkte kann im Einzelfall zwar hohe Relevanz zugemessen werden, sie sind jedoch hinsichtlich ihrer generellen Bedeutung kaum mit der dargestellten Technikbegeisterung zu vergleichen. Ungeachtet solcher Fälle werden von den Befragten erwartungsgemäß eine Reihe

von mehr oder weniger bedeutsamen fachlich-inhaltlichen Motiven geäußert, die sich – je nach Aufgabenfeld der Befragten – auf ganz unterschiedliche Tätigkeitsinhalte beziehen: zum Beispiel das Interesse an Verkaufs- und Vertriebstätigkeiten, an der Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit oder an personalpsychologischen Fragestellungen etc. Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang lediglich, dass wir bei fast allen Befragten mehrheitlich den Eindruck gewinnen konnten, dass sie mit den Ihnen betrauten Aufgaben inhaltlich hoch zufrieden sind und das Gefühl haben, ihren Interessen und Kompetenzen gemäß arbeiten zu können.

Weiterhin wurden allgemeine fachlich-inhaltliche Motive und Strebungen lösgelöst von spezifischen Arbeitsgebieten genannt. Sie werden im Folgenden stichwortartig zusammenfasst und beziehen sich auf:

- die Ausübung von gestalterischen bzw. planerisch-koordinativen Tätigkeiten (z.B. Aufgaben im Bereich der Unternehmensentwicklung, -strategie und -gestaltung),
- ein hohes Maß an Abwechslungsreichtum, Aufgabenvielfalt sowie auf kreativitätsfördernde Tätigkeiten sowie
- auf Lernen und die Möglichkeit beruflicher Kompetenzentwicklung bzw. auf die Generierung berufspraktischen Erfahrungswissens.

Bevor im Folgenden auf die Ergebnisse zum Abstraktionsniveau und zur Kongruenz von beruflichen Strebungen eingegangen wird, soll hier noch einmal daran erinnert werden, dass auf eine ausführliche Darstellung der bislang nur oberflächlich angesprochenen weiteren Hauptbereiche beruflicher Strebungen („soziale“, „kontextbezogene“ sowie „weitere Motive / Strebungen“) an dieser Stelle verzichtet wird. Diese hierunter subsumierten Motive werden bei der abschließenden Beschreibung typischer Merkmalskonfigurationen (vgl. Kapitel 5.3.7) noch einmal systematisch aufgegriffen.

5.3.6 Abstraktionsniveau und Kongruenz beruflicher Motive und Strebungen

Bislang wurden berufliche Strebungen von IT-Beschäftigten in erster Linie nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung differenziert, wobei Autonomieorientierungen und fachlich-inhaltliche Motive im Mittelpunkt standen. In diesem Zusammenhang wurde an mehreren Stellen auch auf strukturelle Unterschiede von beruflichen Motiven hingewiesen, vor allem auf deren unterschiedliche zeitliche Reichweite des kurz-, mittel- und langfristigen Arbeitshandelns (vgl. Hoff & Ewers, 2002) sowie auf deren Passungsverhältnis – also zu der Frage, ob die genannten beruflichen Strebungen (Motive, Ziele, Interessen etc.) problemlos miteinander harmonieren oder aber sich gegenseitig behindern bzw. kollidieren. Diese strukturellen Unterschiede werden im vorliegenden Abschnitt noch einmal gesondert betrachtet. Zu diesem Zweck sind die von einer Person angegebenen beruflichen Strebungen

noch einmal systematisch hinsichtlich ihres zeitlichen Abstraktionsniveaus sowie hinsichtlich ihrer Kongruenz eingeschätzt worden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich auch die nachfolgenden Ergebnisse auf die Aussagen zu *beruflichen* Strebungen beziehen und *nicht* auf die privaten Ziele und Motive der Befragten. Entsprechend geht es bei der Dimension der Kongruenz beruflicher Strebungen auch in erster Linie um das Passungsverhältnis bzw. um potenzielle Konflikte zwischen *beruflichen* Motiven. Einzige Ausnahme sind jene Konflikte zwischen beruflichen und privaten Strebungen, die seitens der Interviewpartner ungefragt aber ausdrücklich auf die Frage nach beruflichen Motiven eingebracht wurden.[49]

Die hier eingeführten Merkmalsdimensionen des zeitlichen Abstraktionsniveaus und der Kongruenz beruflicher Strebungen werden im Folgenden kurz erläutert:

Zeitliches Abstraktionsniveau: Bei der Einschätzung des Abstraktionsniveaus (als niedrig, mittel bzw. hoch) stellt die zeitliche Reichweite der beruflichen Strebungen das entscheidende Kriterium dar. Dabei kann grob danach unterschieden werden, auf welche zeitliche Handlungsebene sich die geäußerten motivationalen Orientierungen vornehmlich beziehen: (a) auf kurzfristiges Handeln im Arbeitsalltag, (b) auf mittelfristiges Arbeitshandeln, z.B. in beruflichen Projekten oder (c) auf langfristiges, berufsbiographisch bedeutsames Handeln (siehe Kapitel 2.3). Solche Unterschiede können beispielhaft am Bereich der Autonomievorstellungen verdeutlicht werden: Hier lassen sich zum einen ganz konkrete Autonomieziele beobachten, die sich auf eng umrissene Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit für alltägliche Arbeitsaufgaben und -abläufe beziehen, zum anderen sehr weitreichende Autonomiebestrebungen, die berufsbiographisch bedeutsame Entscheidungen nach sich ziehen können. Zur Veranschaulichung unterschiedlicher zeitlicher Abstraktionsniveaus werden zwei Sequenzen zu Autonomieorientierungen kontrastierend gegenübergestellt.

(a) Beispiel für ein hohes zeitl. Abstraktionsniveau subjektiver Autonomieorientierungen:

> B78: „Diese Unfreiheit nervt mich total. Das ist ein Prinzip meines Lebens, möglichst nach der maximalen persönlichen Freiheit zu streben, selber zu entscheiden und selber auch die Suppe auszulöffeln, aber nicht von anderen Leuten sagen zu lassen, was man denkt, was man tun soll und wo man hingehen soll“ (K12m).

(b) Beispiel für ein niedriges zeitl. Abstraktionsniveau subjektiver Autonomieorientierungen:

> B94: „Und als Chef mit Angestellten habe ich jetzt die Möglichkeit, bestimmte Sachen dann auch mal Angestellten zu geben. Und die tägliche Arbeit, die Programmierarbeit, die ich machen kann, kann ich mir quasi aussuchen. Indem ich mir die Sachen ziehe, die mir Spaß machen, die neu sind“ (K62m).

In der gleichen Form wie für die dargestellten Autonomieorientierungen wurde die zeitliche Reichweite auch für alle weiteren genannten beruflichen Strebungen bestimmt. Daraus ergab sich eine Gesamteinschätzung des zeitlichen Abstraktionsniveaus für jeden Befragten.

[49] Konflikte, die sich im engeren Sinne auf die Lebensgestaltung und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben richten, wurden bereits im Kapitel 5.1 skizziert. Sie werden darüber hinaus detailliert in der Dissertation von Schraps (in Vorbereitung) behandelt. Konflikte, Belastungen und Beanspruchungen, die sich auf die Arbeits- und Kooperationsformen in Startup-Unternehmen beziehen, werden genauer in der Arbeit von Petersen (2004) betrachtet.

Kongruenz beruflicher Strebungen: Bei der Einschätzung der Kongruenz geht es um die Frage, inwieweit sich bestimmte Strebungen problemlos realisieren lassen oder ob – und wenn ja in welchem Maße – diese mit anderen beruflichen Motiven, Zielen, Interessen bzw. Anforderungen kollidieren. Solche Konflikte können sowohl zwischen intrapersonalen Strebungen und Zielen und/oder zwischen Zielen verschiedener Personen als auch zwischen individuellen und betrieblichen Zielen bestehen. Bei der hier vorgenommen Einschätzung der Kongruenz werden vornehmlich solche konfliktuösen Beziehungen von persönlichen Motiven/Strebungen betrachtet, die im Zusammenhang mit der in diesem Kapitel interessierenden Frage nach beruflichen Motiven reflektiert wurden. Dabei geht es v.a. um Überlegungen zur Vereinbarkeit persönlicher beruflicher Motive untereinander sowie mit den gegebenen Arbeitsanforderungen. Das potenzielle Konfliktthema der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zielen spielt in diesem Zusammenhang kaum eine Rolle, da es auf die Frage zu bedeutsamen beruflichen Strebungen von den meisten Befragten nicht einbezogen wird.

Die Einschätzung der Kongruenz beruflicher Strebungen basiert auf der subjektiven Konfliktperspektive der Befragten. Die Strebungen und Ziele einer Person wurden als hoch kongruent eingeschätzt, wenn kritische oder problematische Aspekte deren Zusammenwirkens kaum oder gar nicht angesprochen wurden. Bei einer mittleren Kongruenz liegen zumindest ambivalente Überlegungen zu persönlichen Handlungszielen vor oder es wird von ersten konfligierenden Strebungen und Handlungsanforderungen berichtet. Bei einer niedrigen Kongruenz beruflicher Motive und Strebungen dominieren ambivalente und konfliktuöse Ziel- und Motivbeschreibungen.

Merkmals-dimension	Zeitliche Reichweite beruflicher Motive und Strebungen					Kongruenz beruflicher Motive und Strebungen				
Subj. Bedeutung	Insges. in % [n=85]	Frauen in % [n=31]	Männer in % [n=54]	Gründer in % [n=36]	Mitarb. in % [n=49]	Insges. in % [n=85]	Frauen in % [n=31]	Männer in % [n=54]	Gründer in % [n=36]	Mitarb. in % [n=49]
hoch	**58**	61	56	83	39	**35**	16	46	44	29
mittel	**42**	39	44	17	61	**54**	65	48	39	65
niedrig	**0**	0	0	0	0	**11**	19	6	17	6

ABBILDUNG 27: ZEITLICHE REICHWEITE UND KONGRUENZ BERUFLICHER MOTIVE UND STREBUNGEN

Die oben abgebildete Tabelle zeigt die Ergebnisse für das zeitliche Abstraktionsniveau und die Kongruenz beruflicher Strebungen zum einen für die Gesamtstichprobe, zum anderen getrennt nach Frauen und Männern sowie nach Funktion bzw. Position im Unternehmen.

Erste Befunde zum zeitlichen Abstraktionsniveau

Zunächst fällt ins Auge, dass ein niedriges zeitliches Abstraktionsniveau motivationaler Orientierungen bei keinem der 85 Befragten beobachtet werden konnte. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass es sich hier um eine zusammenfassende Einschätzung der zeitlichen Reichweite handelt, mit anderen Worten: um das im Interview dominierende Abstraktionsniveau bezüglich aller genannter beruflichen Strebungen. Es gibt also durchaus Personen, bei denen insgesamt zwar ein mittleres Abstraktionsniveau dominiert, die aber einzelne berufliche Interessen und Motive sehr stark auf die Ebene kurzfristigen Alltagshandelns beziehen. Mit einem durchgängig niedrigen Abstraktionsniveau von beruflichen Strebungen war insofern auch kaum zu rechnen, als die Frage nach *bedeutsamen* beruflichen Motiven bereits eine mittel- bis langfristige Ebene impliziert. Rückblickend hätte sich hier eine feinere Differenzierung auf der mittleren Abstraktionsebene zeitlicher Reichweite angeboten. Doch selbst bei der vergleichsweise groben Unterscheidung zwischen mittlerer und hoher zeitlicher Reichweite von beruflichen Zielen zeigen sich deutliche Unterschiede, vor allem beim Vergleich zwischen Gründern und Mitarbeitern von IT-Startups. Das überwiegend hohe Abstraktionsniveau beruflicher Strebungen von Unternehmensgründern erscheint naheliegend. Vor allem jegliche Form von Autonomieorientierungen nimmt bei dieser Gruppe eine zeitlich weitreichende Perspektive im Sinne eines übergreifenden Lebensthemas ein. Mit der Gründung eines eigenen Unternehmens, die in der Regel als ein biographisch bedeutsamer Schritt zur Realisierung von Autonomie- und Karrierezielen erlebt wird, erscheint die Übernahme einer mittel- bis langfristigen Perspektive geradezu zwingend. Bei der Gruppe der Mitarbeiter finden wir dagegen einen großen Anteil an Berufseinsteigern, deren Berufsziele vielfach kurz- bis mittelfristigen (projektförmigen) Charakter haben, z.B. die erste Profilierung im Job, das Sammeln praktischer Berufserfahrungen sowie darauf bezogene Lern- und Weiterbildungsvorhaben. Ebenfalls auf eine eher konkrete Ebene des alltäglichen Arbeitshandelns bezogen sind hier die autonomiebezogenen Motive und Strebungen, die sich primär auf tätigkeitsnahe Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz richten. Bedeutsame geschlechtsspezifische Differenzen lassen sich im Hinblick auf das zeitliche Abstraktionsniveau motivationaler Orientierungen nicht feststellen.

Erste Befunde zur Kongruenz beruflicher Strebungen

Betrachtet man die Befunde zur Kongruenz beruflicher Strebungen, kann zunächst festhalten werden, dass sich problematische bzw. konfligierende berufliche Motivkonstellationen – also solche mit einer niedrigen Kongruenz – kaum beobachten lassen. Bei rund einem Drittel aller Befragten findet man sogar eine hoch kongruente Relation beruflicher Strebungen. Die von diesen Personen genannten beruflichen Ziele und Motive scheinen optimal miteinander sowie

mit den gegebenen Bedingungen am Arbeitsplatz zu harmonieren. Die im Vergleich zur Gesamtstichprobe und vor allem gegenüber der Mitarbeiterseite tendenziell stärkere Kongruenz bei der Gruppe der Unternehmensgründer kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass Gründer auf die Frage nach bedeutsamen beruflichen Motiven rückblickend sehr stark auf bereits realisierte Ziele abheben – und hier insbesondere auf das Moment der Unternehmensgründung (s.o.). Da die Gründer die Rahmenbedingungen ihrer Arbeitssituation weitgehend nach den eigenen Vorstellungen (mit)gestalten konnten, begünstigt dies zweifelsohne ein problemloseres Passungsverhältnis von persönlichen Zielen und externen Anforderungen als bei den Mitarbeitern, die deutlich weniger Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation und -strukturen ausüben können.

Umgekehrt finden wir Beispiele dafür, dass gerade die Gruppe der Unternehmensgründer für problematische Aspekte bezüglich der Realisierung beruflicher Strebungen besonders sensibilisiert ist, da sie in ihrer exponierten Position in viel stärkerem Umfang mit konfligierenden Anforderungen und Zwängen konfrontiert werden. Diese konträren Eindrücke zeigen sich in der Tendenz zur Polarisierung zwischen einer überdurchschnittlich hohen Anzahl von Gründern mit besonders kongruenten Motiven auf der einen Seite und einer ebenfalls überdurchschnittlich hohen Anzahl von Gründern mit ambivalenten bzw. konfligierenden Zielen auf der anderen Seite. Die seitens der Mitarbeiter thematisierten Ziel- und Motivrelationen können dagegen meist einer mittleren Kongruenz zugeordnet werden.

Deutlicher als die Unterschiede zwischen Gründern und Mitarbeitern fallen die geschlechtsspezifischen Differenzen ins Auge. Während sich nahezu die Hälfte aller von uns befragten männlichen IT-Gründer und Mitarbeiter durch ein besonders harmonisches Passungsverhältnis motivationaler Orientierungen beschreiben lassen, ist dies bei den weiblichen Interviewpartnerinnen eher als Ausnahme von der Regel zu betrachten. Ungefähr zwei Drittel aller weiblichen Startup-Beschäftigten binden ambivalente bzw. konfliktuöse Aspekte bei der Darstellung Motive mit ein, jede fünfte Befragte berichtet sogar von gravierenden Konflikten. Bei diesen Zielkonflikten geht es zumeist um Probleme der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dieser Konfliktbereich wird wiederum vor allem von Frauen mit Kindern thematisiert, die neben ihrer beruflichen (Teilzeit-)Tätigkeit auch einen Großteil der Haus- und Familienarbeit bewältigen müssen. Die berichteten Konflikte bezüglich der Integration von Berufs- und Privatleben wiegen in diesem Kontext umso schwerer, als sie kein direkter Gegenstand der Interviewfragen zu beruflichen Motiven und Strebungen waren (s.o.).

Wir belassen es bei dieser knappen Analyse des zeitlichen Abstraktionsniveaus und der Kongruenz motivationaler Orientierungen und verweisen auf die im letzten Kapitel skizzierten typischen Anforderungs- und Konfliktbereiche von Startup-Beschäftigten. Dort

geht es unter anderem um die Frage, inwieweit Zielkonflikte und widerstreitende Handlungsanforderungen als Motor individueller Kompetenzentwicklungsprozesse (vgl. Hoff, Ewers, Petersen & Dettmer, 2005) betrachtet werden können. Die eben dargestellten Strukturdimensionen des zeitlichen Abstraktionsniveaus und der Kongruenz werden im Rahmen der nachfolgend betrachteten Gesamtkonfigurationen beruflicher Strebungen noch einmal konkretisiert.

5.3.7 Konfigurationen beruflicher Motive und Strebungen

Bei der Klassifikation beruflicher Strebungen konnten insgesamt vier Hauptbereiche unterschieden werden, von denen die beiden wichtigsten (autonomiebezogene und fachlich-inhaltliche Strebungen/Motive) in den vorangegangenen Kapiteln ausführlicher vorgestellt wurden. Daran knüpfte eine weitere Präzisierung beruflicher Strebungen hinsichtlich ihrer Kongruenz sowie hinsichtlich ihres zeitliches Abstraktionsniveaus an. Bei der nun folgenden zusammenschauenden Betrachtung aller hier genannten Merkmalsbereiche und Strukturdimensionen lassen sich fünf *Typen beruflicher Strebungen* empirisch voneinander unterscheiden:

(A) „Der karriereorientierte Unternehmer“

(B) „Der technikorientierte Gründer“

(C) „Der technikbegeisterte Mitarbeiter“

(D) „Der New Economy-orientierte Mitarbeiter“

(E) „Der extrinsisch orientierte Mitarbeiter“

Diese für Gründer und Mitarbeiter aus Startup-Unternehmen charakteristischen Merkmalskonfigurationen von beruflichen Motiven und Strebungen werden im Folgenden näher erläutert. Jede Typendarstellung beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung, an die eine systematische Beschreibung entlang der oben beschrieben Hauptinhaltsbereiche beruflicher Strebungen anschließt.

„Der karriereorientierte Unternehmer“

Bei der Konfiguration beruflicher Strebungen vom Typus des karriereorientierten Unternehmers dominieren vor allem Autonomieorientierungen und damit verknüpfte Aufstiegs- und Karrieremotive (ähnlich dem empirisch gebildeten Typus der „Erfolgsorientierung“ bei Eichmann, 2004). Auf Macht- und Einflussnahme gerichtete Autonomiestrebungen werden besonders hervorgehoben. Alle weiteren genanten sozialen, inhaltlich-fachlichen

oder kontextbezogenen Strebungen sind entweder stark mit diesen Autonomieorientierungen verknüpft oder werden ausdrücklich als nachgeordnet gekennzeichnet.

Autonomiebezogene Motive/Strebungen

Die für den „karriereorientierten Unternehmer“ charakteristischen Autonomieorientierungen beziehen sich zum einen sehr stark auf den Wunsch nach persönlicher Freiheit, der hier besonders drastisch als Ablehnung von Fremdbestimmung formuliert wird. Bemerkenswert erscheint, dass solch eine scharfe Abgrenzung von vielen Jungunternehmern gegenüber einer rein fiktiven Fremdbestimmung vorgenommen wird, wie sie sie im Rahmen einer abhängigen Beschäftigung innerhalb eines traditionellen Unternehmen vermuten – selbst aber in ihrem kurzen beruflichen Werdegang aber nie erfahren haben. Demgegenüber führen ältere Unternehmer einschlägige Konflikterfahrungen im Umgang mit Restriktionen und Fremdbestimmung als Hintergrund für die Ablehnung von Fremdbestimmung an.

> B10/13/16: „Ich war so in der Zwangsjacke, dass ich nie das tun konnte, was ich wollte. Ich habe so viele Stationen passiert. Mein <Freiraum> war nicht mehr da. Und ich sah nicht mehr die Möglichkeit, wie ich wirklich <durchstoßen> konnte in einer Geschwindigkeit, wie ich es wollte.“ [...] Und man war immer in der Zwangsjacke, dass das friedlich gemacht werden musste. Also, nicht dass die Aggression etwas Positives ist. Aber diejenigen, die in einer großen Versicherung Abteilungsleiter sind, sehnen sich nicht nach <Veränderung>. Da hatte ich dann endgültig die Schnauze voll von großen Organisationen und habe dann direkt gekündigt und bin in die Unternehmensberatung eines Freundes als Partner mit eingestiegen, die sich auf Marketing spezialisiert hatten. [...] Und dann – der letzte Bruch – konnte ich halt das Unternehmen gründen. Und das war halt aufgrund des Defizits entstanden, nie eine Sache richtig <fertig> gemacht zu haben, das Gefühl zu haben: Mensch, mach es mal <selber> vom Anfang bis zum Ende“ (K20m).

Bezeichnender als der Wunsch nach persönlicher Freiheit und tätigkeitsnahen Handlungsspielräumen ist jedoch das Streben nach persönlicher Macht und Einflussnahme, das in dieser Deutlichkeit allein beim hier skizzierten Typus des karriereorientierten Unternehmers zu finden ist. Auffällig ist, dass der häufig thematisierte Wunsch nach Verantwortungsübernahme sich überwiegend auf die Ausübung von Einflussnahme bezieht, insbesondere auf Steuerungs- und Vollstreckungsgewalt in der Rolle des Firmenoberhaupts und Vorgesetzten. Nur in Ausnahmefällen wird auch die Übernahme sozialer Verantwortung, z.B. die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, als ein handlungsleitendes Motiv genannt.

Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen

Die ausgeprägten Autonomieorientierungen des karriereorientierten Unternehmens ziehen sich wie ein roter Faden auch durch alle anderen Hauptbereiche beruflicher Strebungen. Bei den fachlich-inhaltlichen Motive werden beispielsweise solche Tätigkeiten als besonders motivierend herausgestellt, bei denen es um strategische oder um gestalterische Aufgaben geht. Konkret richten sich fachlich-inhaltliche Motive zumeist auf den Aufbau und die Entwicklung des eigenen Unternehmens sowie auf Prozesse der Unternehmensführung. Autonomieorientierungen, insbesondere das Streben nach Macht und persönlicher Einfluss-

nahme, kommen hierin deutlich zum Ausdruck: beispielsweise in dem häufig genannten Motiv „etwas bewegen zu können“, „etwas zu verändern“ oder „Dinge nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten“.

> B106: „Gestalten macht besonders Spaß. Das Produkt zu gestalten oder wie wir das positionieren oder die Texte oder so, wo die Firma hingeht. Das ist alles Gestalten. Das ist einfach – Das ist – ich würde es nicht anders nennen als Gestalten. Das ist das Schöne daran“ (K21m)

> B68: „Aber das Spannende war daran, das Ding aufzubauen und einfach etwas Neues zu probieren und etwas zu machen, etwas unternehmen, etwas Neues zu kreieren. Ich bin vom Typ her sehr stark kreativ, egal was, worum es jetzt geht. Und Routine ist eigentlich langweilig. So ungefähr, ganz platt gesagt. Und ein Unternehmen zu gründen und aufzubauen, war einfach eine tolle Gelegenheit. Sicherlich haben in dem Moment dann konkrete Dinge eine Rolle gespielt, wie IT und Business zusammenzubringen und so was. Aber ich glaube, das Ganze waren dann eher wieder Komponenten, die sage ich mal den konkreten Plan ausgefüllt haben, aber das Grundgefühl, das ich hatte, als ich bei U3 1997 gekündigt hatte, war: Ich möchte was ganz anderes machen, ich möchte was eigenes aufbauen. Ich weiß noch gar nicht was“ (K24m).

> B70: „Ein zweiter Grund ist irgendwie das Gefühl, irgendwas ins Leben zu bringen, also, irgendwie was Schöpferisches oder Kreatives, was es <so> vorher noch nicht gab. Also, irgendwie schon das Bewusstsein darüber, dass ich der Urheber einer bestimmten Entwicklung bin. Das ist auch ein schönes Gefühl. Also, das soll jetzt nicht ... Viele denken dann gleich, das ist irgendwie wie so Hybris, ja? Man muss jetzt irgendwie der Schöpfer selber sein und irgendwas machen. Ich glaube, es ist irgendwie so, wie wenn man ein Bild malt oder einen Garten hegt oder ein Kleid näht oder irgendwas anderes macht. Das ist sozusagen irgendein schöpferischer Prozess – wie beim Musizieren -, da entsteht irgendwas. Und das finde ich eine gute Vorstellung. Das kann man in den unterschiedlichsten Lebensbereichen machen. Und ich finde, eine Firma zu gründen, ist so ein Bereich. Da passiert das eben auch“ (K47m).

Soziale Motive/Strebungen

Auch bei den genannten sozialen Motiven kann in vielen Fällen ein Bezug zu den oben genannten Autonomieorientierungen hergestellt werden. Hier dominiert der Wunsch nach Prestige und sozialer Anerkennung in der Rolle des Vorgesetzten und erfolgreichen Unternehmers.

> B102: „Und das Ansehen ist auch – Sobald man angefangen hat, dann fängt auch so ein Kreislauf an. Also die Firmengründung ging dann damit einher, dass ich ja dann auch der hier im Vorstand war. So jemand wird anders behandelt als ein einfacher Vertriebsbeauftragter von irgend einer Firma. Das ist blöd, aber es ist so. Und wenn man auf der Seite steht, die mehr Respekt kriegt, dann findet man das ganz schön“ (K21m).

Das Ziel sozialer Anerkennung für berufliche Leistungen stellt dabei nicht nur im beruflichen Kontext, sondern auch und gerade für das private Umfeld einen wichtigen Antrieb dar. Es geht also gleichermaßen um die Anerkennung von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden als auch um jene aus dem Familien- und Freundeskreis. In diesem Zusammenhang gewinnen auch Fragen der Reputation und der Öffentlichkeitswirksamkeit an motivationaler Bedeutung, wie die Vorstellung, einer exklusiven Gruppe beruflich erfolgreicher Gründer- und Managerpersönlichkeiten anzugehören. Während diesen Wünschen nach sozialer Anerkennung vergleichsweise hohe Priorität eingeräumt wird, spielen Aspekte der Zusammenarbeit sowie Fragen der Unternehmenskultur beim „karriereorientierten Unternehmer“ eine untergeordnete Rolle – ganz im Gegensatz zu den anderen, noch näher zu erläuternden Typen beruflicher Strebungen.

Kontextbezogene Motive/Strebungen

Kontextbezogene Motive spielen bei diesem Typus eher eine nachgeordnete Rolle. Allenfalls Einkommens- und Gehaltsfragen werden im Gegensatz zu allen anderen Konfigurationen vergleichsweise deutlich als motivationaler Anreiz gekennzeichnet. Der persönliche Verdienst, aber auch unternehmensbezogene Kennziffern wie Umsatzzahlen, Jahresbudgets etc. werden als wichtige Indikatoren für Berufserfolg und die eigene Karriere betrachtet. Darin spiegelt sich ansatzweise auch der bei diesem Typus namensgebende Habitus des „Unternehmers" und Geschäftsmanns wider, der „Zahlen für sich sprechen lässt". Neben der langfristigen Sicherung finanzieller Unabhängigkeit zielt ein hoher Verdienst vor allem auf die Realisierung eines gehobenen Lebensstandards.

Mit Blick auf die organisationalen Kontextfaktoren werden die günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung herausgestellt. Vor dem Hintergrund des New Economy-Booms drängte sich die Gründung eines eigenen Unternehmens bei vergleichsweise geringem unternehmerischen Risiko und guten Erfolgsaussichten förmlich auf, insbesondere da die Gründung auch der Realisierung der stark ausgeprägten Autonomiestrebungen zuträglich war. Die unternehmerische Profilierung in der als innovativ und außerordentlich dynamischen geltenden New Economy wird darüber hinaus als besondere Herausforderung und Ritterschlag betrachtet, getreu dem Motto: „If you can make it there, you make it everywhere" (K27m).

Weitere berufliche Motive/Strebungen

Eine weitere für den Typus des karriereorientierten Unternehmers besonders charakteristische Strebung ist der Wunsch nach beruflicher Veränderung und Erneuerung („etwas Neues zu erleben"), der von jedem zweiten Befragten dieser Gruppe besonders akzentuiert wird und in dieser massiven Häufung nur bei der hier vorliegenden Konfiguration beobachtet werden kann. Dieses Motiv unterstreicht noch einmal die starke aktivitäts- und handlungsbezogene Konnotation des *Unternehmer*-Begriffs. Dabei handelt es sich um eine übergreifende, quer zu allen anderen Bereichen liegende, grundlegende motivationale Einstellung, bei der neue berufliche Aufgaben und Herausforderungen aktiv aufgesucht bzw. eigeninitiativ mit dem Ziel herbeigeführt werden, sich beruflich zu profilieren und selbst zu verwirklichen und dabei wichtige berufspraktische Erfahrungswerte zu generieren.

> B55/91: „Aber ich habe wohl eine starke Ausprägung in die Initiative. Also ich bin jemand, der viele Ideen immer hatte und die dann auch umsetzen wollte, was Neues machen wollte. Und das passt natürlich auch so ein bisschen zu so ein bisschen Unternehmertum, auch wenn es im Kleinen spielt. [...] Also ich staune immer so bei so Interviews, die man in der Presse liest von großen Unternehmensführern und Bossen, die dann natürlich immer ein Zitat ziehen können von einem berühmten Philosophen, irgendwas nach Kant oder Nietzsche. Nee, also ich sag mal, ich kann das eher hemdsärmlich machen. Ich sag mal so: Just give it a chance. Ey, mach's mal einfach! Los versuch's! Du hast eine Idee, versuch's mal. Das kann ich jedem nur sagen. Und ich wage mal ein Experiment, weil ich sage: Das ist es mir wert. Und dann machst du es einfach. Also natürlich vorher klären, ob es auch Erfolgsaussichten hat. Aber dann einfach mal

versuchen. Denn nur so kann man sich nachher nicht vorwerfen: Du hast deine Ideen nicht selber umgesetzt, die du hast. Give it a chance“ (K67m).

Demographische Kennzeichen

Der Typus des „karriereorientierten Unternehmers“ konnte bei insgesamt 22 Befragten identifiziert werden. Es handelt sich damit um die in unserem Sample am häufigsten vorkommende Motivkonfiguration. Die Benennung dieses Typus legt nahe, dass es sich bei den meisten hier zugeordneten Personen um Unternehmensgründer oder Führungskräfte in exponierten Positionen handelt. Entsprechend überwiegt in diesem Zusammenhang auch die Anzahl der Männer (n=17) gegenüber der Anzahl der Frauen (n=5). Das Durchschnittsalter des „karriereorientierten Unternehmers“ liegt bei knapp 35 Jahren und damit geringfügig über dem Mittelwert der Gesamtstichprobe.

„Der technikorientierte Gründer“

Der Typus des „technikorientierten Gründers“ zeigt mit Blick auf die subjektive Gewichtung beruflicher Strebungen sowohl einen Schwerpunkt auf autonomiebezogenen als auch auf fachlich-inhaltlichen Motiven und letztgenannte vor allem in Form der ausführlich diskutierten Technikbegeisterung. Gegenüber dem Typus des „karriereorientierten Unternehmers“, bei dem letztlich alle beruflichen Strebungen mehr oder weniger eng mit den Autonomiestrebungen verknüpft sind, zeichnen sich hier zwei vergleichsweise eigenständige motivationale Schwerpunkte ab.

Autonomiebezogene Motive/Strebungen

Obgleich Autonomieorientierungen auch beim vorliegenden Typus eine zentrale Rolle spielen, unterscheidet sich deren Beschaffenheit deutlich von der des erstgenannten Typus. Im Vergleich zum „karriereorientierten Unternehmer“ ist der Wunsch nach Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter beim „technikorientierten Gründer“ von nachgeordneter Bedeutung. Die hier explizierten Autonomievorstellungen zielen dafür umso deutlicher auf die individuelle Freiheit für das ganz persönliche berufliche Handeln. Bei diesem Typus finden wir die schärfste und vehementeste Ablehnung jeglicher Form von beruflicher Fremdbestimmung (vergleichbar dem Typus der „Autonomieorientierung“ bei Eichmann, 2004). Man möchte sich keiner durch Dritte ausgeübten Steuerungsgewalt unterwerfen und sich nicht als „Befehlsempfänger“ behandeln lassen, schon gar nicht von Personen, die als fachlich inkompetent betrachtet werden.

B112: „Es gibt ein Zitat von Bismarck. Er ist mal befragt worden zu seinem – zu einer Aufgabe als preußischer Ministerpräsident und hat es beantwortet: Das Schöne daran sei nicht, dass er befehlen dürfe, sondern dass er nicht gehorchen müsse. Und das ist für mich eigentlich so ein ganz prägnanter Satz, eigentlich auch so letztendlich <der>

> Antrieb für mich, mich damals selbständig gemacht zu haben mit Herrn P1. Und ich denke das fasst es eigentlich zumindest im beruflichen Bereich und letztendlich auch im privaten - auch im privaten bin ich lieber unabhängig, selbständig, soweit sich das halt mit Partnerschaften vereinbaren lässt“ (K66m).

Für den „technikorientierten Gründer“ zählen daher tätigkeitsnahe Handlungsspielräume und die Möglichkeit zur autonomen, unabhängigen Organisation des eigenen beruflichen Handelns. Ein häufig geäußertes Motiv bezieht sich darauf, spezifische Produktideen nach eigenen Vorstellungen entwickeln sowie nach Maßgabe selbst definierter Qualitätsstandards realisieren zu können. Darüber hinaus zählen auch zeit-räumliche Handlungsfreiheiten sowie die Entscheidungsgewalt über Mittel und Wege der Zielrealisierung zu den besonders häufig genannten Motiven.

Die stark ausgeprägten individuellen Autonomiestrebungen können aus Sicht der technikorientierten Gründer nur schlecht im Kontext abhängiger Beschäftigungsverhältnisse umgesetzt werden. Viele von ihnen blicken auf zum Teil gravierende Konflikterfahrungen im Umgang mit Heteronomie im Rahmen vergangener abhängiger Beschäftigungsverhältnisse zurück. Die Gründung des eigenen Unternehmens wird in diesem Zusammenhang als der bestmögliche Weg betrachtet, sowohl die eigenen fachlich-inhaltlichen Motive (v.a. die eigenen Produktideen; s.u.) als auch die starken individuellen Autonomievorstellungen einlösen zu können. Allerdings geraten die extrem ausgeprägten individuellen Autonomiestrebungen des „technikorientierten Gründers“ selbst im Kontext des eigenen Unternehmens teilweise an ihre Grenzen, beispielsweise wenn Kompromisse mit Gründer-Kollegen oder Zugeständnisse an Kunden ein für sie erträgliches Maß überschreiten. Als berufliche Alternative wird in diesen Fällen der Weg in die Solo-Selbständigkeit angestrebt. Derart bedingungslose Autonomiebestrebungen lassen sich vorzugsweise bei Personen beobachten, die bereits auf eine längere berufliche Karriere mit einschlägigen Konflikterfahrungen zurückblicken. Vorstellungen von Autonomie und beruflicher Selbständigkeit werden hier zum identitätsrelevanten Konzept oder – wie es der Befragte K26m ausführt – zur „Mentalitätsfrage“.

> B73: „Aber das ist, denke ich, halt einfach der Unterschied: Jemand, der <selbständig> Sachen macht und jemand, der sich <einstellen> lässt. Es gibt da einfach Mentalitätsunterschiede. Ist halt so. Die muss man erkennen. Und das habe ich erst spät gemerkt, weil wir uns halt gegründet haben mit so einem – weiß ich – Let’s-go-West-Prinzip“ (K26m).

Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen

Als weitere bedeutsame berufliche Strebungen neben den skizzierten Autonomieorientierungen wurden bereits fachlich-inhaltliche Motive angesprochen, die sich auf die hergestellten Produkte und Dienstleistungen richten. Bei vielen „technikorientierten Gründern“ lässt sich sogar eine regelrechte Technikbegeisterung feststellen, wie sie in diesem Kapitel bereits ausführlich beschrieben wurde und beim nachfolgend dargestellten Typus des „technikbegeisterten Mitarbeiters“ noch einmal genauer aufgegriffen wird. An dieser Stelle sollen daher

lediglich zwei für diesen Typus charakteristische fachlich-inhaltliche Motive genannt werden: zum einen der Wunsch, eine technologisch innovative und zugleich als sinnvoll empfundene Produktidee zu realisieren, zum anderen die Möglichkeit, selbst aktiv bei der konkreten Programmier- und Entwicklungsarbeit mitzuwirken. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu den „karriereorientierten Unternehmern", die ihren Interessenfokus ausschließlich auf strategisch-planerische Managementaufgaben richten, am operativen Geschäft jedoch keinen Gefallen finden. Fachlich-inhaltliche Interessen an Aufgaben im Bereich der Unternehmensgestaltung sind zwar auch bei „technikorientierten Gründern" ausgeprägt, meist jedoch den unter Technikbegeisterung subsumierten Motiven nachgeordnet.

Soziale Motive/Strebungen

Fragen der Zusammenarbeit und Unternehmenskultur wird von der Gruppe „technikorientierter Gründer" nur eine nachgeordnete Bedeutung zugemessen. Gegenüber den „karriereorientierten Unternehmern" stellt die Abgrenzung und Anerkennung als Vorgesetzter kein nennenswertes Motiv dar. Vielmehr werden die Vorteile einer kooperativ-egalitären Zusammenarbeit in den Vordergrund gestellt. Die als „locker" und „entspannt" gekennzeichnete Atmosphäre sowie die Möglichkeit zur direkten und informellen Kommunikation innerhalb der kleinen Startups werden als besonders motivierend erlebt. Die „technikorientierten Gründer" verstehen sich stärker als fachlich kompetenter Ansprechpartner und Experte in technischen Fragen denn als Vorgesetzter und Führungskraft. Zudem wird hier ein gemeinsam geteiltes Verständnis von professionellem Arbeiten, zum Beispiel das Einhalten bestimmter fachlicher Qualitätsstandards, als wichtig erachtet.

Kontextbezogene Motive/Strebungen

Die sozialen und autonomiebezogenen Strebungen können in dieser Konfiguration nicht losgelöst von den kontextbezogenen Motiven betrachtet werden. Die organisationalen Rahmenbedingungen in den IT-Startups (kleine Unternehmen, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten etc.) kommen einerseits den dargestellten Autonomiestrebungen des „technikorientierten Gründers" entgegen und bieten andererseits optimale Rahmenbedingungen für die Umsetzung möglichst spannender Produktideen und damit korrespondierender Arbeitsaufgaben. Ferner bedienen die übersichtlichen, flachen Strukturen und kurzen Kommunikationswege den Wunsch nach freundschaftlich-egalitären Kooperationsformen. Entsprechend werden auch die o.g. organisationalen Kontextbedingungen ausgesprochen positiv hervorgehoben. Innerhalb der Gruppe von „technikorientierten Gründern" (und nur hier) gibt es allerdings auch einige wenige Personen, die sehr deutlich unterstreichen, dass der Schritt in

die unternehmerische Selbständigkeit nicht nur als selbstinitiierte Umsetzung von persönlichen Strebungen verstanden werden kann. Die Unternehmensgründung resultierte bei ihnen vielmehr aus handfesten wirtschaftlichen Zwängen, vor allem aus fehlenden Beschäftigungsalternativen (vergleichbar dem empirisch gefundenen Typus der „Selbständigkeit wider Willen“ bei Egbringhoff, 2004). Die Vorteile einer selbständigen Arbeits- und Beschäftigungsform gerieten hier erst allmählich in den Blick.

> B124: „Na, das Hauptmotiv war, dass mir niemand hier, gerade in Deutschland muss man leider sagen, eine Chance gegeben hat. Also, ich hatte in L2 witzigerweise ein paar Angebote gehabt. Und die einzige Chance, die ich in Deutschland hatte, war, dass ich mir selbst eine gebe [*mit der Gründung eines Unternehmens, Anm. E.E.*]. Das war eigentlich das Motiv“ (K31m).

Nur in diesem Kontext gewinnt das Motiv finanzieller Unabhängigkeit – wenn überhaupt – an persönlicher Bedeutung. Ansonsten wird Gehalts- und Einkommenszielen im Sinne motivationaler Hygiene-Faktoren eher eine geringe Anreizfunktion zugeschrieben. Überhaupt spielen wirtschaftliche Erfolgsziele, wie sie für die Gruppe der „karriereorientierten Unternehmer“ bedeutsam sind, für diesen Typus eine deutlich nachgeordnete Rolle.

> B71: „Geld ist immer ein Motivator, aber Geld ist nur ein Hygienefaktor. Wenn es irgendwie nicht stimmt und <nachhaltig> nicht mehr stimmt, ist Geld <niemals> ein Motivator. Sicherlich gibt es einige Träume, die ich mir gerne erfüllen würde, die jeder hat. Einige sind sehr kostspielig, aber davon hängt die Welt nicht ab. Es gibt wichtigere Sachen“ (K38m).

Demographische Kennzeichen

Die Konfiguration beruflicher Strebungen vom Typus des „technikorientierten Gründers“ konnte bei insgesamt 14 Personen festgestellt werden. Auch hier sind die männlichen Befragten deutlich in der Überzahl. Insgesamt finden wir zwölf Männer und lediglich zwei Frauen. Das Durchschnittsalter in dieser Gruppe beträgt 34 Jahre und entspricht damit in etwa dem des „karriereorientierten Unternehmers“.

„Der technikbegeisterte Mitarbeiter“

Beim Typus des „technikbegeisterten Mitarbeiters“ stehen – wie seine Benennung vermuten lässt – jene fachlich-inhaltliche Motive und Strebungen im Mittelpunkt, die sich unter dem Begriff der Technikbegeisterung subsumieren lassen. Alle anderen beruflichen (sozialen, autonomie- und kontextbezogenen) Motive sind demgegenüber von zweitrangiger Bedeutung.

Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen

In gleicher Weise wie die Autonomieorientierungen des „karriereorientierten Unternehmers“ zieht sich bei diesem Typus die Technikbegeisterung als übergeordnete Strebung durch alle Hauptbereiche beruflicher Strebungen. Die für die Technikbegeisterung bestimmenden

Merkmale werden im Folgenden noch einmal stichwortartig aufgefächert (siehe hierzu ausführlich Kapitel 5.3.5):

- ein explizites Interesse und Faszination für alle IT-bezogenen Fragestellungen und Aufgaben (z.B. an der Arbeit an und mit bestimmter Software) vor dem Hintergrund einer breiten naturwissenschaftlich-technischen Orientierung; entsprechende Interessenschwerpunkte werden bei vielen Befragten bereits seit dem frühen Jugendalter (kontinuierlich) im beruflichen wie im privaten Lebensbereich verfolgt und intensiviert
- starke intrinsische Motivation und hohes emotionales Involvement: Softwareentwicklung wird als intellektuelle, spielerische Herausforderung an kognitive Problemlösefähigkeiten verstanden („wie ein Krimi"; „Denksportaufgabe"; „sportliche Herausforderung")
- Streben nach fachlicher Expertise, Profilierung als IT-Experte; Lernen und Weiterbildung wird als bedeutender motivationaler Bestandteil der täglichen Arbeit betrachtet („Wissbegierigkeit"; „Wissensdurst"), z.T. als selbstverständlich vorausgesetzt

Alle weiteren nachfolgend betrachteten Motiven sind entweder auf das Engste mit Technikbegeisterung verknüpft oder spielen nur eine nachgeordnete Rolle.

Autonomiebezogene Motive/Strebungen

Die von den „technikbegeisterten Mitarbeitern" geäußerten Autonomieorientierungen können nicht losgelöst vom Motiv der Technikbegeisterung betrachtet werden. Um sich möglichst ungestört den favorisierten Aufgaben der Softwareentwicklung und Programmierung widmen zu können, wird ein gewisses Maß an tätigkeitsnahen Handlungsspielräumen angestrebt. Aus der Selbstwahrnehmung als IT-Experten möchte man sich bei der Organisation und Durchführung der Arbeitstätigkeit möglichst wenig Vorschriften von Dritten machen lassen (bzw. sich „nicht reinreden lassen"), insbesondere wenn es sich dabei um technische Laien handelt. Autonomieorientierungen erfüllen hier also nicht nur einen Selbstzweck, sondern dienen insbesondere auch der Realisierung der fachlich-inhaltlichen beruflichen Strebungen. Während bei den „technikorientierten Gründern" auf Macht und Einflussnahme zielende Autonomieorientierungen immer noch von gewisser subjektiver Relevanz sind, spielen derartige Motive für „technikbegeisterte Mitarbeiter" überhaupt keine Rolle. Wir finden hier sogar eine gegenteilige Tendenz: Verantwortungsvollere Führungsaufgaben, z.B. die Übernahme koordinierender Aufgaben im Projektmanagement, werden z.T. ausdrücklich abgelehnt, da sie nur von den eigentlichen (fachlich-inhaltlichen) Interessen abhalten.

> B28/48: „Ich habe Gott sei Dank keine Verantwortung mehr. Das war immer ziemlich nervig. Also eigentlich will ich mich bloß zurücklehnen und ein bisschen Programmieren. [..] Klar, Projektleiter und so etwas hatten wir zu Anfang nicht, wurde mit der Zeit aber doch notwendig, weil die Termine mussten koordiniert werden, einer musste den Überblick behalten, und wir waren alle auch nicht so die Projektleiter, das wollte keiner von uns machen. Und deshalb mussten

> wir von extern jemanden reinholen, dem das so liegt, so hübsche Diagramme zeichnen, Meetings koordinieren, und so weiter. Wir wollten es ja nicht machen, sonst hätten wir das ja gemacht“ (K79m).

Umgekehrt kommt in der Zurückweisung von Entscheidungsgewalt ein nicht unerhebliches Machtpotenzial und ein starkes Selbstbewusstsein der Befragten zum Ausdruck. Insgesamt geht es bei den Autonomieorientierungen aber in erster Linie um die Sicherstellung individueller Freiheiten für das ganz persönliche Arbeitshandeln – insbesondere um die Mittel- und Wegefreiheit bezüglich der Zielrealisierung sowie um ein Mindestmaß an Flexibilität hinsichtlich der oft ungewöhnlichen Arbeitszeitinteressen. Im Vergleich zu den beiden vorhergenannten Typen ist eine deutliche Relativierung von Autonomieorientierungen zu erkennen. Diese zeigt sich auch in der Bereitschaft, individuelle Handlungsfreiheit gegebenenfalls zugunsten eines attraktiven Tätigkeitsinhalts zurückzustellen (s.o.).

> B11: „Klar ist es angenehm, wenn keiner immerzu reinquatscht. Aber ansonsten solange die Arbeit Spaß macht, bin ich da nicht wählerisch. Da kann man mir ruhig sagen: Hier mach das mal! Dann mache ich das auch. Da habe ich keine Probleme mit“ (K79m).

Soziale Motive/Strebungen

Auch die sozialen Motive und Strebungen können nicht losgelöst von der alles dominierenden „Technikbegeisterung“ betrachtet werden. Bevor hierauf genauer eingegangen wird, soll zunächst der Befund hervorgehoben werden, dass sozialen Motiven und Strebungen beim Typus „technikbegeisterten Mitarbeiters“ im Vergleich zu allen anderen hier vorgestellten Konfigurationen besonders hohe Bedeutung zugemessen wird. Mit anderen Worten: Gerade die in der öffentlichen Diskussion als sozial-kommunikativ wenig aufgeschlossen geltendenden, bisweilen als autistisch stigmatisierten Programmierer und Softwareentwickler schreiben eben jenen Faktoren sozialer Interaktion besonders hohe motivationale Bedeutung. Bei der genaueren Betrachtung zeigt sich allerdings, dass sich die auf Zusammenarbeit gerichteten Motive der Befragten größtenteils auf die interne Kooperation und Kommunikation innerhalb der Subkultur „technikbegeisterter Mitarbeiter“ selbst beziehen. Im Mittelpunkt steht hier der informelle, gegenseitige fachliche Austausch unter Gleichgesinnten. Dabei muss in Rechnung gestellt werden, dass es sich bei diesem fachlichen Austausch nicht nur um die berufsbezogenen, sondern in der Regel auch um die privaten Interessenschwerpunkte „technikbegeisterter Mitarbeiter“ handelt. Beide Aspekte vermischen sich in der Kommunikation am Arbeitsplatz. Die Zusammenarbeit wird als freundschaftlich, egalitär und humorvoll charakterisiert, der Umgang untereinander als äußerst entspannt und unkompliziert beschrieben. Typischerweise wird ein sehr hoher „Spaßfaktor“ betont. Der rege fachliche Austausch dient zu einem gewissen Teil auch der internen sozialen Profilierung als IT-Experte und qualifizierter Ansprechpartner. Soziale Anerkennung, Status und Prestige konstituieren sich in der Gruppe technikbegeisterter Mitarbeiter entlang einer strikten Kompetenzhierarchie (vgl. hierzu auch Kapitel I des Anhangbandes).

Trotz dieser eher kompetitiven Ziele („der beste Entwickler zu sein“) wird großer Wert auf eine konkurrenzfreie Zusammenarbeit angelegt. Zudem besteht angesichts des enorm schnellen Wissensverfalls eine existenzielle Notwendigkeit zur Kooperation. Die Kollegen stellen aus dieser Perspektive immer auch unverzichtbare Know-how-Träger und Wissensressourcen dar. Überdies besteht gerade innerhalb größerer, arbeitsteilig angelegter Softwareprojekte, die eine Vielzahl von Entwicklern und Programmierern umfassen können, die unbedingte Notwendigkeit zur gemeinsamen Absprache und Koordination. Während somit die interne Zusammenarbeit und Unternehmens(sub)kultur bei Befragten dieses Typus hoch im Kurs stehen, findet die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Beschäftigtengruppen keinen besonderen Zuspruch oder – und hierin scheint sich das o.g. Klischee zum Teil widerzuspiegeln – wird sogar ausdrücklich abgelehnt: Einige technikbegeisterte Mitarbeiter beschreiben sich selbst als „genervt“ und „unwillig“, wenn es darum geht, mit technischen Laien oder Halblaien zu kommunizieren[50].

> B37: „Kundenkontakt vermeide ich möglichst. Das ist, ja, ich bin nicht sehr verträglich auf Kunden, weil die haben meistens so komische Wünsche, und ach, das ist furchtbar. [Lachen] Nein, das überlasse ich lieber Sales, die können das besser. Ich bekomme das immer so schön gefiltert, das heißt, der Kunde kommt im Normalfall nicht direkt zu mir durch“ (K79m).

Kontextbezogene Motive/Strebungen

Auch im Bereich der kontextbezogenen Motive/Strebungen fällt erneut ein enger Bezug zur fachlich-inhaltlichen Technikbegeisterung auf: Hier wird zum einen auf die in den neu gegründeten IT-Unternehmen z.T. herausragende technische Infrastruktur, zum anderen auf die unter technologischen Gesichtspunkten attraktiven, innovativen Unternehmensprodukte abgehoben. Lohn- und Gehaltsfragen wird dagegen so gut wie gar keine motivationale Bedeutung zugemessen.

Demographische Kennzeichen

Eine Merkmalskonfiguration vom Typus des „technikbegeisterten Mitarbeiters“ konnte bei insgesamt zwölf Befragten gefunden werden. Wiederum dominieren in dieser Gruppe die männlichen Befragten bei einem Verhältnis von 10:2. Im Vergleich zu allen anderen Konfigurationen finden wir in der Gruppe der „technikbegeisterten Mitarbeiter“ mit 27 Jahren das jüngste Durchschnittsalter.

---

[50] Hier zeigt noch einmal deutlich, dass die Problematik der Schnittstellenkommunikation (vgl. Lappe, 2001) – besonders zwischen technischen und „nicht-technischen“ Beschäftigten – in vielen Fällen eher eine Frage fehlender Motivation und Bereitschaft als eine Frage defizitärer sozial-kommunikativer Fähigkeiten ist (vgl. Kapitel 5.4). Aus der Perspektive des Interviewers und Auswerters soll hierzu ergänzt werden, dass wir mit dem Klischee des kommunikationsunfähigen „Techis“ nur in wenigen Ausnahmefällen konfrontiert wurden. Wir waren im Gegenteil überrascht, wie eloquent und sozial kommunikativ uns gerade die Gruppe der Softwareentwickler im Interview entgegentrat.

„Der New Economy-orientierte Mitarbeiter“

Sowohl die „karriereorientierten Unternehmer“ als auch die „technikbegeisterten Mitarbeiter“ zeichnen sich durch einen einzigen motivationaler Schwerpunkt aus (Autonomiestrebungen bzw. Technikbegeisterung), auf den sich alle weiteren beruflichen Motive mehr oder weniger eng beziehen und vor dessen Hintergrund sich die verschiedenen Hauptbereiche beruflicher Strebungen teilweise kaum sinnvoll voneinander abgrenzen lassen. Demgegenüber ist für den Typus des „New Economy-orientierten Mitarbeiters“ eine Kombination aus verschiedenen, inhaltlich stärker voneinander abgrenzbaren Strebungen und Motiven kennzeichnend, die bezüglich ihrer subjektiven Bedeutung in etwa gleich gewichtet werden. Gemeinsamer Nenner aller genannten Motive – und hierin ist das charakteristische Kennzeichen dieses Profils zu sehen – ist die allgegenwärtige positive Abgrenzung der New Economy gegenüber der sogenannten Old Economy, und dabei vor allem gegenüber der Arbeitssituation in traditionellen Großunternehmen. Die einzigartige Situation in den neu gegründeten Unternehmen der New Economy wird in vielerlei Hinsicht als außergewöhnlich motivierend erlebt und bietet das optimale Umfeld für die Realisierung der persönlichen Ziele und Strebungen – ganz gleich ob es sich dabei um autonomiebezogene, soziale, fachlich-inhaltliche oder kontextbezogene Motive handelt. Mehr als alle anderen Typen unterstreichen die „New Economy-orientierten Mitarbeiter“ allerdings atmosphärische Aspekte der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur.

Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen

Fachlich-inhaltliche Motive beziehen sich hier auf ganz verschiedene bereichsspezifische Interessen. Das liegt unter anderem am vielfältigem Aufgabenspektrum in dieser Gruppe. Einige Befragte arbeiten im Marketing oder im Personalbereich, andere im Vertrieb, in technischen Abteilungen oder im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Auf die Frage, was sie an ihrer Arbeit besonders motiviert, heben sie auf einer allgemeineren Ebene vor allem auf die Vielfältigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben, auf Abwechslungsreichtum oder kreativitätsfördernde Tätigkeiten ab. Solche motivationalen Orientierungen und Anreizfaktoren werden in der bereits angedeuteten Weise immer um den Zusatz ergänzt, dass diese in der New Economy und besonders in den innovativen kleinen IT-Startups optimal zur Entfaltung kämen. Lernen und Weiterbildung wird in diesem Zusammenhang typischer Weise als ein bedeutsames Motiv hervorgehoben. Dabei geht es nicht nur um die Möglichkeit zur tätigkeitsnahen, fachlichen Weiter- und Fortbildung, wie sie von den „technikbegeisterten Mitarbeitern“ angestrebt wird. Lernmotive von „New Economy-orientierten Mitarbeitern“ zielen darüber hinaus auf eine ganzheitliche berufliche Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung bzw. auf ein soziales Erfahrungslernen (vgl. hierzu Kapitel I des Anhangbandes).

Fast jeder zweite Befragte dieses Typus äußert explizit solche übergreifenden, langfristigen Entwicklungsmotive, die in dieser Deutlichkeit in keiner anderen Konfiguration zu finden sind. Ein Grund, warum Lernen und berufliche Kompetenzentwicklung gerade bei diesem Typus hoch im Kurs steht, liegt vermutlich in dem hohen Anteil von noch sehr jungen Berufsanfängern, denen die fachliche wie überfachliche Profilierung und die Generierung berufspraktischen Erfahrungswissens verständlicherweise ein zentrales Anliegen ist. Für die Realisierung solcher Lernmotive wird die Arbeitssituation in den kleinen IT-Startups ausnahmslos als förderlich beschrieben und gegenüber einer als weniger förderlich antizipierten Lern- und Weiterbildungssituation in Großunternehmen nahezu euphorisch abgegrenzt.

> B95: „Das war die bewusste Entscheidung, auch im Vergleich mit Vorstellungsgesprächen in anderen Unternehmen, schon diese Offenheit, die junge Kultur, voneinander zu lernen – Und das tue ich wirklich, also jeden Tag, auch einfach von diesen unterschiedlichen Menschen im Unternehmen. Und ich habe das Gefühl, dass es so ein extrem gutes Team. Es ist Wahnsinn, was da für Leute sich einfach auch zusammengefunden haben, die jeder in ihrem Bereich solche Experten sind und die sich einfach Zeit nehmen, ihren Bereich dir auch gerne zu erklären und davon dir auch was auch rüberzubringen und mitzugeben. Das war einfach ein Bereich, wo ich das Gefühl hatte: Den finde ich in keinem anderen Unternehmen so. Und schon gar nicht, wenn ich so als Young-Professional einsteige, gerade von der Uni gekommen, mit irgendein Chef über mir, der mir halt jederzeit dann einfach sagen würde: So sieht's aus. Das machst du. Und weiter!“ (K63w).

Autonomiebezogene Motive/Strebungen

Eng verknüpft mit dem Wunsch nach Aufgabenvielfalt, Abwechslungsreichtum und Lernen sind auch die auf Autonomie gerichteten beruflichen Motive und Strebungen der „New Economy-orientierten Mitarbeiter“. Diese zielen ausschließlich auf individuelle Freiheiten und tätigkeitsnahe Handlungsspielräume, vor allem hinsichtlich der Mittel und Wege der Zielrealisierung. Autonomie im Sinne des Wunsches nach Macht und Einflussnahme wird dagegen nicht angestrebt. Die typische Positiv-Bestimmung der New Economy schlägt sich auch auf die Beschreibung von Autonomiestrebungen deutlich nieder.

> B34: „Also es ist einfach dieses Wirklich-in-so-engem-Kreis-Arbeiten, unheimlich viel arbeiten und irgendwie auch merken: Was für eine Verantwortung und was für einen Spielraum habe ich hier eigentlich gerade, in dem ich mitbestimmen kann? Für mich glaube ich aber auch noch mal besonders, weil ich ja einfach noch nicht viel Berufserfahrung gesammelt habe in dem Sinne, dass ich dann wirklich so viel Eigenverantwortung hatte“ (K63w).

Soziale Motive/Strebungen

Am deutlichsten zeigt sich die oft stereotype und klischeebehaftete Form der Positiv-Abgrenzung von New Economy Startups gegenüber Unternehmen der Old Economy, wenn persönliche Motive und Strebungen mit Blick auf Prozesse der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur beschrieben werden. Die wichtigsten sozialen Motive werden im Folgenden stichwortartig zusammengefasst:

- Betonung einer generell entspannten, lockeren Arbeitsatmosphäre, gekennzeichnet durch einen sehr hohen „Spaßfaktor“,

- mitreißende Aufbruchsstimmung, starkes Zusammengehörigkeits- und Teamgefühl als „Pioniere einer neuen Arbeitswelt“ mit gemeinsamen Werten und Zielen,
- egalitäre, freundschaftlich-familiäre Zusammenarbeit und Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten: zwanglose, direkte, informelle Kommunikation, schnelles Feedback, tolerante Fehlerkultur,
- soziale Anerkennung und Wertschätzung als kompetenter Kollege, fachlicher Ansprechpartner sowie der eigenen Person,
- Zugang und Aufbau beruflicher Netzwerke und Kontakte.

Die „New Economy-orientierten Mitarbeiter“ profilieren sich damit als die stärksten Fürsprecher der Arbeitssituation in IT-Startups. Aus dem Passungsverhältnis zwischen den hier vorgefundenen Bedingungen und beruflichen Interessen resultiert ein besonders hohes affektives Commitment gegenüber der eigenen Tätigkeit, gegenüber Mitarbeitern und Kollegen sowie dem Unternehmen und seinen Produkten. Allerdings relativiert sich diese enge Bindung deutlich angesichts der krisenhaften Entwicklung vieler Startups und den daraus resultierenden gravierenden kulturellen Veränderungen bei vielen Befragten (siehe hierzu Petersen, 2004). Überschwängliche und euphorische Beschreibungen werden rückblickend vor allem mit der Gründungsphase der Unternehmen assoziiert. Für die gegenwärtige Arbeitssituation werden die genannten Orientierungen zunehmend nüchterner und ambivalenter reflektiert.

Kontextbezogene Motive/Strebungen

Die organisationalen Rahmenbedingungen kleiner New Economy-Unternehmen werden vor allem mit Blick auf ihre Implikationen für unternehmenskulturelle Aspekte positiv abgegrenzt und können darüber hinaus nicht losgelöst von den oben beschrieben Motiven betrachtet werden: Flache Hierarchien, offene Strukturen, schnelle Kommunikationswege, attraktive Unternehmensprodukte etc. werden immer wieder als wichtige Kontextfaktoren ins Spiel gebracht. Von den zahlreichen Berufsanfängern mit dem hier beschriebenen Merkmalsprofil werden vor allem die Entwicklungs- und Karriereperspektiven innerhalb der IT-Unternehmen sowie die vergleichsweise attraktiven Gehälter hervorgehoben. Zudem werden Standortfaktoren und flexible Arbeitszeiten als subjektiv bedeutsame Motive unterstrichen.

Demographische Kennzeichen

Die Konfiguration beruflicher Strebungen vom Typus des „New Economy-orientierten Mitarbeiters“ konnte bei insgesamt 19 Personen gefunden werden. In dieser Gruppe überwiegt der (relationale) Anteil der Frauen deutlich. Insgesamt finden wir hier zwölf Frauen

und neun Männer. Das Durchschnittsalter der Befragten in dieser Gruppe beträgt 31 Jahre und liegt damit unter dem Altersdurchschnitt der Gesamtstichprobe.

„Der extrinsisch orientierte Mitarbeiter“

Dieser Typus unterscheidet sich gravierend von allen zuvor skizzierten Konfigurationen motivationaler Orientierungen und kann innerhalb des von uns untersuchten Samples aus verschiedenen Gründen als ein Ausnahme-Profil betrachtet werden. Er zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass berufliche Strebungen und Motive generell stark an Bedeutung verlieren bzw. zugunsten kontextbezogener Faktoren zurückgestellt oder relativiert werden. Fachlich-inhaltlichen, sozialen und autonomiebezogenen Motiven wird nur eine niedrige Bedeutung beigemessen. Durchweg hohe und sehr hohe Priorität wird dagegen den kontextbezogenen Motiven zuteil. Für diese stark abweichende Motivkonfiguration bringen die Befragten ganz unterschiedliche Erklärungen ein. Diesbezüglich lassen sich innerhalb des vorliegenden Konfigurationen noch einmal drei Begründungsmuster genauer unterscheiden (s.u.). Diese Konfiguration beruflicher Strebungen kann bei 16 Personen (acht Frauen und acht Männern) gefunden werden. Befragte dieses Typus haben im Vergleich mit den zuvor beschriebenen Typen beruflicher Strebungen mit 38 Jahren das mit Abstand höchste Durchschnittsalter.

Subtypus A: Relativierung beruflicher Ziele in den späten Berufsjahren

Für eine erste Gruppe von zumeist älteren Befragten, der bezeichnenderweise auch sämtliche Interviewpartner des zu Vergleichszwecken ausgewählten IT-Großunternehmens angehören, scheinen die stärker intrinsischen berufliche Motive (fachlich-inhaltliche, autonomiebezogene und soziale Strebungen) angesichts des bevorstehenden Ausscheidens aus dem Berufsleben kaum mehr von Bedeutung zu sein. Stattdessen rücken hier private Ziele und Interessen immer stärker in den Vordergrund. Dies drückt sich auch in einer gewissen Einsilbigkeit und Lustlosigkeit gegenüber den von uns gestellten Fragen zu Motiven beruflichen Handelns aus. Fachlich-inhaltliche und autonomiebezogene Motive werden allenfalls retrospektiv als ehemals handlungsleitende Strebungen im Kontext längst vergangener Berufsphasen gekennzeichnet. Die wenigen zur gegenwärtigen beruflichen Situation genannten motivationalen Orientierungen beziehen sich nahezu ausschließlich auf den Bereich kontextbezogener Motive und Anreizfaktoren. Stabilität und Kontinuität der aktuellen beruflichen Situation stehen dabei hoch im Kurs. Auch der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Den für den „karriereorientierten Unternehmer“ charakteristische Wunsch nach beruflicher Veränderung und Erneuerung sucht man hier vergeblich.

Im Gegenteil: Veränderungen gelten bei diesem Typus sogar ausdrücklich als unerwünscht. Bezüglich der Arbeitszeiten wird ein deutliches Interesse an klaren, verlässlichen Regelungen sowie an einer insgesamt moderaten zeitlichen Belastung erkennbar, nicht zuletzt um sich stärker den privaten Projekten widmen zu können. Dieser spezifischer Subtypus innerhalb des Musters „extrinsisch orientierter Mitarbeiter“ konnte bei insgesamt 8 Personen gefunden werden, wobei es sich bis auf eine Frau ausschließlich um Männer handelt. Zu dieser Gruppe gehören fünf der sechs Befragten aus dem IT-Großunternehmen.

Subtypus B: Relativierung beruflicher Ziele aufgrund von Koordinations- und Integrationsanforderungen

Bei einer zweiten Gruppe von Befragten ist die Relativierung beruflicher Interessen zugunsten privater Ziele und Motive vor allem auf konkrete Integrationsanforderungen, zum Teil auf handfeste Integrationszwänge zurückzuführen. Es handelt es dabei ausschließlich um Frauen mit Kindern, die sich über ihre berufliche Tätigkeit hinaus auch um die Haus- und Familienarbeit kümmern müssen. Aus diesem Grund gewinnen hier erneut die extrinsischen, kontextbezogenen Motive an Bedeutung, wenn auch aus ganz anderen Gründen als bei dem zuvor skizzierten Subtypus A. Geregelte Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und auch die Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort werden angesichts der zu bewältigenden Koordinationsleistungen zu gewichtigen Motiven. Dem IT-Bereich als Zukunftsbranche und Schlüsselindustrie wird zudem eine hohe strategische Bedeutung mit Blick auf langfristige Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsfähigkeit eingeräumt.[51] Demgegenüber müssen die Frauen in anderen Bereichen – nolens volens – Kompromisse eingehen bzw. Abstriche vornehmen. Berufliche Karriere- und Aufstiegsziele sowie auf Macht und Einflussnahme gerichtete Autonomieorientierungen erscheinen hier jedenfalls zweitrangig. Lediglich ein Mindestmaß an individuellen Handlungs- und Tätigkeitsspielräumen wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Auch hinsichtlich sozialer Faktoren und der Unternehmenskultur zeigt sich eine deutliche Relativierung beruflicher Motive und Strebungen. Diese Ernüchterung lässt sich auch mit Blick auf die genannten sozialen Motive und Strebungen feststellen. Allenfalls die Anerkennung und Bestätigung innerhalb der Berufsrolle wird von einigen Befragten als ein subjektiv bedeutsames soziales Motiv hervorgehoben.

[51] Mit dieser strategisch motivierten Wahl des Arbeitsplatzes bzw. einer darauf ausgerichteten technischen Ausbildung unterschieden sich die hier skizzierten Frauen grundlegend von den überwiegend männlichen technikbegeisterten Mitarbeiten, deren Berufsfindung einzig und allein durch fachliche Interessen bestimmt wird.

Subtypus C: Strategische Relativierung beruflicher Ziele

Bei dem dritten und letzten Subtypus handelt es sich genau genommen lediglich um zwei Befragte. Auch für sie stellen kontextbezogene Motive die mit Abstand am wichtigsten motivationalen Faktoren dar. Allerdings spielen außerberufliche Ziele, Anforderungen oder Zwänge in diesem Zusammenhang keine Rolle. Vermutlich aus rein strategischen Aufstiegs- und Karrierezielen stand bei diesen beiden Befragten die Anstellung bei besonders namenhaften Arbeitgebern (dem „Mercedes unter den Startups“) im Vordergrund. Sie gelten aus Sicht der Befragten als exzellente Referenz in der Branche und eine Anstellung bei ihnen als besondere Auszeichnung, von der man sich einen persönlichen Gewinn für den weiteren beruflichen Werdegang verspricht. Zugunsten dieser Referenz ist man bereit, alle anderen (fachlich-inhaltlichen, sozialen oder autonomiebezogenen) beruflichen Strebungen deutlich zurückzustellen. Beide Interviewpartner vermitteln übereinstimmend den Eindruck, dass weder die eigentliche Arbeitsaufgabe, noch die Zusammenarbeit und Unternehmenskultur oder die ihnen zugestandenen Handlungs- und Verantwortungsbereiche besonders attraktiv erscheinen. Angesichts der ausgeprägten (allerdings nicht mit Autonomiestrebungen verknüpften) Karriereziele kann vermutet werden, dass beide Personen sich mittelfristig einer Motivkonfiguration annähern, die am ehesten der des „karriereorientierten Unternehmers“ entspricht.

Die wichtigsten Merkmale aller gefundenen Typen bzw. Konfigurationen beruflicher Strebungen von IT-Beschäftigten werden in der nachfolgenden Tabelle noch einmal überblicksartig zusammengefasst.

Empirische Typen beruflicher Motive & Strebungen von IT-Beschäftigten

	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D	Typ E
Hauptbereich beruflicher Strebungen	**„Der karriereorientierte Unternehmer“**	**„Der technikorientierte Gründer“**	**„Der technikbegeisterte Mitarbeiter“**	**„Der New Economy-orientierte Mitarbeiter“**	**„Der extrinisisch orientierte Mitarbeiter“**
Fachlich-inhaltliche Motive/Strebungen spezifische Tätigkeits- und Aufgabeninhalte Aufgabenvielfalt; Abwechslungs-reichtum; Kreativität Lernen und Weiterbildung	• beziehen sich v.a. auf gestalterische und strategisch-planerische Managementtätigkeiten: Unternehmensentwicklung, -führung, Delegation und Koordination („Etwas bewegen“) • Lernen im Sinne eines ungerichteten, breiten Erfahrungslernens mit dem Ziel des „gestandenen“ Unternehmers	• beziehen sich sowohl auf strategisch-planerische Managementaufgaben und Unternehmensgestaltung sowie auf technischen und IT-relevante Tätigkeitsinhalte; explizites Interesse an „operativen“ Tätigkeiten im Bereich Softwareentwicklung • Lernen und Weiterbildung als subj. bedeutsame Motive zielen sowohl technische Expertise als auch auf unternehmerisches Erfahrungswissens	• stark ausgeprägte Technikbegeisterung („Technikverliebtheit“), grundlegende Faszination für technologische Innovationsprozesse, v.a. aus dem ITK-Bereich • Softwareentwicklung als spielerische Herausforderung an kognitive Problemlösekompetenzen • Lernen als zentraler motivationaler Bestandteil tagtäglicher Arbeit zielt v.a. auf die Entwicklung fachlicher Expertise	• keine spezifischen fachlich-inhaltlichen Schwerpunkte: IT-Interessen als ein Motiv neben verschiedenen anderen (z.B. Interesse an Kultur-, Medien-; Personalarbeit) • allgemeinere Betonung von Aufgabenvielfalt, Abwechslungs-reichtum, ganzheitlichen bzw. von kreativitätsfördernden Tätigkeiten • Lernen als häufig thematisiertes Motiv bezieht sich sowohl auf fachliches Lernen als auf Generierung überfachlichen Erfahrungswissens	• deutliche Relativierung aller fachlich-inhaltlichen Motive/Strebungen aus unterschiedlichen Gründen, teilweise zugunsten einer einseitigen Aufwertung kontextbezogener Motive/Strebungen (vgl. „weitere berufliche Strebungen“: F1-F3),
Autonomie-bezogene Motive/Strebungen Individueller Freiheit für das persönliche Handeln Streben nach Macht Einflussnahme Karriere und Berufserfolg Ablehnung v. Fremd-bestimmung / Streben nach Selbstbestimm.	• richteten sich vor allem auf die Ausübung von Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter (aus der Perspektive der Führungs-kraft, des Unternehmers bzw. des „Machers“) • Unternehmensgründung dient vorrangig der Realisierung von Autonomiestrebungen i.o.g. Sinne • sowohl sehr starke Ablehnung gegenüber Fremdbestimmung als auch explizite Positiv-Bestimmungen von Einfluss- und Verantwortungs-übernahme	• zielen größtenteils auf individuelle Freiheit von Restriktionen und Vorschriften; Wunsch nach. autonomer Organisation beruflichen Handelns (z.B. Realisierung eigener Produktideen, eigener Qualitäts-standards, etc.) • Streben nach Macht und Einfluss-nahme in gewissen Umfang vorhanden, allerdings zweitrangig • Unternehmensgründung dient vorrangig der Vermeidung von Fremdbestimmung; *extrem* starke Abgrenzung gegenüber Heteronomie beruht z.T. auf gravierenden Konflikterfahrungen	• zielen ausschließlich auf individuelle Freiheit für das ganz persönliche Handeln und auf tätigkeitsnahe Handlungsspielräume (v.a. zeitliche Autonomie; Entscheidung über Mittel und Wege der Zielrealisierung; persönliche Freiheiten mit Blick fachliche Weiterbildung, Freiräume für informelle Zusammenarbeit) • Wunsch nach Macht- und Einfluss-übernahme nicht vorhanden oder wird explizit abgelehnt • Bereitschaft zu Abstrichen bei autonomiebezogenen Motiven zugunsten fachlich-inhaltlicher Interessen	• zielen größtenteils auf individuelle Freiheit und tätigkeitsnahe Handlungs- und Verantwortungsspielräume (vergleichbar Typ C), allerdings stärker komparative Sichtweise: individuelle Freiheiten in IT-Startups werden positiv gegenüber restriktiven Arbeitskontexten in Großunternehmen abgegrenzt; weitgehende Spielräume für Berufsanfänger werden besonders hervorgehoben • kein Streben nach Macht und Einflussnahme, kaum Aufstiegs- und Karrierebestrebungen	• deutliche Relativierung von autonomiebezogenen Strebungen im Kontext einer generellen Entwertung beruflicher Motive aus unterschied-lichen Gründen (vgl. „weitere berufliche Strebungen“: F1-F3) • ein Mindestmaß an individuellen, tätigkeitsnahen Handlungsspielräumen wird z.T. als selbstverständlich vorausgesetzt
Soziale Motive/Strebungen Anerkennung und Wertschätzung Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern Atmosphäre und Unternehmenskultur	• zielt auf Prestige, Status und soziale Anerkennung für Berufserfolg und Karriere sowohl im beruflichen wie außerberuflichen Umfeld; Abgrenzung als Chef und Vorgesetzter • z.T. starke Identität mit einer als exklusiv gekennzeichneten Gruppe beruflich erfolgreicher, jung-dynamischer Gründerpersönlichkeiten • spannende Kundenkontakte sowie enge freundschaftliche Beziehungen zu Mitgründen werden als relevante Motive betont • Arbeitsatmosphäre allgemein u.a. soziale Kontakte sonst kaum oder nur unter strategischen Gesichtspunkten relevant (z.B. Networking)	• kollegiale Beziehungen mit Mitarbeitern und Kollegen und die Wertschätzung als fachlich kompetenter Ansprechpartner rückt in den Vordergrund; kaum strategisch-instrumentelle Abgrenzung als Gründer bzw. Vorgesetzter • positives Arbeitsklima und kooperativ-partizipative Teamarbeit wird geschätzt, v.a. direkte und informelle Kommunikation (z.B. schnelles Feedback) • (Solo-)Selbständige schätzen die freundschaftliche Zusammenarbeit in/mit locker assoziierten Experten-Netzwerkwerken	• egalitäre Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten steht im Vordergrund, zielt v.a. auf gegenseitigen Austausch, Lernen bzw. fachliche Kompetenz-entwicklung • stark entwickelte soziale Subkultur und eigene Identität als Programmierer (sog. „Techi“); ausgeprägtes Zusam-menhörigkeitsgefühl, zwanglose, humorvolle Kommunikation, hoher Spaßfaktor • ausgeprägte informelle Kompetenz-hierarchie innerhalb der Subkultur => Anerkennung und Wertschätzung als Experte und fachlicher Ansprech-partner als wichtiges Ziel • informelle Unternehmenskultur kleiner IT-Startups favorisiert; Abgrenzung gegenüber Formalitäten u. Etikette (z.B. Dresscode) in Großunternehmen	• lockere Arbeitsatmosphäre und hoher „Spaßfaktor“ in kleinen IT-Startups werden explizit herausgestellt und gegenüber stärker formalisierten Arbeitskontexten (in Großunternehmen) positiv abgegrenzt • Kooperative, freundschaftlich-familiäre („ellenbogenfreie“), weitgehend egalitäre Zusammenarbeit mit netten, gleichaltrigen Kollegen sowie zwanglose, direkte Kommunikation, tolerante Fehlerkultur • Mitreißende Aufbruchstimmung, starkes Zusammengehörigkeits- und Teamgefühl als „Pioniere einer neuen Arbeitswelt“, „gemeinsame Ziele und Werte“ als häufig genannte Motive, v.a. rückblickend auf die Zeiten der Unternehmensgründung	• deutliche Relativierung sozialer Motive und Strebungen (vgl. „weitere berufliche Strebungen“), teilweise Abstriche zugunsten der Realisierung kontextbezogener Motive/Strebungen • zielen vereinzelt auf Anerkennung und Akzeptanz in der Berufsrolle (v.a. bei Subtypus F2, s.u.)

Hauptbereich beruflicher Strebungen	**Typ A** **„Der karriereorientierte Unternehmer“**	**Typ B** **„Der technikorientierte Gründer“**	**Typ C** **„Der technikbegeisterte Mitarbeiter“**	**Typ D** **„Der New Economy-orientierte Mitarbeiter“**	**Typ E** **„Der extrinisisch orientierte Mitarbeiter“**
Kontextbezogene Motive/Strebungen z.B. Einkommen und Gehalt Arbeitszeiten Infrastruktur & Ausstattung Unternehmensgröße Standortfaktoren Arbeitsplatzsicherheit Beschäftigungsverhältnis Unternehmensstruktur Sonstige Bedingungen	• Einkommen, Gehalt und unternehmerische Leistungskennziffern (Umsatz, Mitarbeiterzahlen usw.) als wichtige Indikatoren für Berufserfolg und Karriere • dynamische Kontextbedingungen in der New Economy unternehmerische „Herausforderung“ und Profilierungsmöglichkeit • Betonung von Selbständigkeit als optimaler Kontext für die Realisierung eigner Autonomieorientierungen (siehe dort)	• Gehalt und Einkommen als nachgeordnete Motive i.S.v. Hygienefaktoren; langfristiges Ziel der finanziellen Unabhängigkeit • unternehmerische (Solo-) Selbständigkeit bietet sowohl optimale Voraussetzung zur Realisierung v. Autonomieorientierungen als auch für fachlich-inhaltliche Motive (s.o.) • Betonung der Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmen: höhere Flexibilität; schnellere Umsetzbarkeit, attraktivere Produkte u.a.m.	• beziehen sich v.a. auf technische Infrastruktur in kleinen IT-Startups (z.B. optimale Rechner-Ausstattung etc.) • hohe Attraktivität der Unternehmensprodukte aus fachlich-inhaltlicher Perspektive • flexible, weitestgehend selbstbestimmte Arbeitszeiten (Möglichkeit zur Spät- u. Nachtarbeit) • Gehalts- und Einkommensmotive kaum von Bedeutung	• Kontextbedingungen in kleinen New Economy-Unternehmen werden v.a. mit Blick auf unternehmenskulturelle Aspekte positiv von traditionalen Großunternehmen abgegrenzt: flache Hierarchien, offene Strukturen, schnelle Kommunikationswege, attraktive Unternehmensprodukte usw.) • IT-Startups als Unternehmen mit attraktiven Entwicklungs- und Karriereperspektiven, z.T. attraktive Gehälter • flexible Arbeitszeiten, vereinzelt Standortfaktoren als relevante Motive	• zielen auf stabile und berechenbare Rahmenbedingungen, z.B. bzgl. Arbeitszeiten, -belastung etc. sowie auf langfristige Arbeitplatzsicherheit und Beschäftigungsfähigkeit • Gehalt/Einkommen teilweise von existenzieller Bedeutung angesichts finanzieller Zwänge (Absicherung der Familie) bzw. zur Finanzierung aufwendiger privater Projekte • Standortfaktoren rücken angesichts v. Integrationsanforderungen (-zielen u. -zwängen) in den Vordergrund, z.B. Nähe von Wohn- und Arbeitsort
Weitere berufliche Motive/Strebungen „Etwas Neues Erleben“ Lebenslanges Lernen und berufliche Kompetenzentwicklung Ursachen für die Relativierung beruflicher Motive/Strebungen Sonstige Motive/Strebungen	• „Etwas Neues erleben“ wird bei jedem 2. Befragten dieses Typus als übergreifendes, bedeutsames Entwicklungsmotiv (und Lebenseinstellung) betont: neue Aufgaben u. Projekte werden aktiv aufgesucht mit dem Ziel, sich selbst herauszufordern, beruflich zu profilieren, sich selbst zu verwirklichen	• weitere, übergreifende Orientierungen werden nur vereinzelt sichtbar: z.B. „Etwas Neues erleben“ (vgl. Typ A)	• weitere, übergreifende Orientierungen werden nur vereinzelt sichtbar: z.B. „Lebenslanges Lernen“ als übergreifendes Entwicklungsmotiv	• Lebenslanges Lernen im Sinne einer ganzheitlichen beruflichen Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung wird als übergreifende Strebung von jedem 2. Befragten dieses Typus besonders herausgestellt • beruflichen Motive/Strebungen werden bei einem Teil der Befragten einseitig aus der Perspektive des Berufsanfängers betrachtet; entsprechende Akzentuierungen tauchen in allen Hauptbereiche beruflicher Strebungen immer wieder auf	• F1 (n=8): angesichts des bevorstehenden Ausscheidens aus dem Berufsleben rücken berufliche Motive zugunsten privater Projekte generell in den Hintergrund • F2 (n=6): angesichts vorliegender Integrationsanforderungen werden Abstriche bzw. Kompromisse bei beruflichen Strebungen in Kauf genommen • F3 (n=2): aus Karrieregründen steht die strategische Auswahl eines spezifischen Arbeitgebers im Vordergrund, zu deren Gunsten alle anderen berufliche Motive zurückgestellt werden
Zeitliches Abstraktionsniveau **Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen**	• mittlere bis hohe zeitliche Reichweite beruflicher Strebungen: Autonomievorstellungen und unternehmerische Selbständigkeit als langfristig angelegter Lebensentwurf • hohe Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen	• hohe zeitliche Reichweite beruflicher Strebungen: Entscheidungen zugunsten unternehmerischer Selbständigkeit als langfristig angelegtes, biographisch bedeutsames Projekt • mittlere Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen, z.T. explizite Konflikte	• insgesamt mittlere zeitliche Reichweite: einerseits z.T. stark auf den Arbeitsalltag bezogen (v.a. auf Softwareentwicklung), demgegenüber frühe biographische Verankerung von Technikbegeisterung als biographisch bedeutsame Orientierung • hohe Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen	• mittlere zeitliche Reichweite, z.T. eingeschränkt durch kurzfristigere Orientierungen der hier stark repräsentierten Berufsanfänger • mittlere Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen, teilweise ambivalente Bewertungen und Konflikte	• unterschiedliche Reichweite beruflicher Strebungen für einzelne Subtypen; bei F2 (Integrationsziele), hoch, sonst mittleres Niveau • mittlere bis niedrige Kongruenz beruflicher Motive/Strebungen, z.T. gravierende Konflikte
Anzahl d. Personen (Männer : Frauen)	• 22 Personen • (17 Männer : 5 Frauen)	• 14 Personen • (12 Männer : 2 Frauen)	• 12 Personen • (10 Männer : 2 Frauen)	• 19 Personen • (7 Männer :12 Frauen)	• 16 Personen • (8 Männer : 8 Frauen) • F1 (7:1); F2 (0:6); F3 (1:1)

5.4 BERUFLICHE KOMPETENZEN

Im folgenden Kapitel werden die beruflichen Kompetenzprofile junger Gründer und Mitarbeiter aus dem IT-Bereich vorgestellt. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Ergebnisdarstellung im herkömmlichen Sinne. Das Kapitel dokumentiert darüber hinaus auch eine Reihe von methodischen und theoretischen Überlegungen, die seit Beginn des Projekts „KOMPETENT“ intensiv in unserer Forschungsgruppe diskutiert wurden. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen, die ursprünglich durch Schwierigkeiten bei der Klassifikation offen erhobener Kompetenzvorstellungen angestoßen wurden, steht die Frage, inwieweit ein rein deskriptives, auf voneinander abgrenzbare Inhaltsbereiche bezogenes Verständnis von Kompetenzen durch eine strukturgenetisch ausgerichtete Betrachtungsweise ergänzt werden kann.

Das Kapitel beginnt mit einer Darstellung beruflicher Kompetenzprofile auf Grundlage der bekannten Taxonomie von Erpenbeck und Heyse (1996, 1999; Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). Dabei geht es um die Einschätzung und Bewertung verschiedener inhaltlich abgrenzbarer Kompetenzbereiche aus Sicht der Startup-Beschäftigten: (a) der fachlich-methodischen Kompetenzen, (b) der sozial-kommunikativen Kompetenzen, (c) der Selbst- bzw. personalen Kompetenzen sowie (d) der handlungs- und aktivitätsorientierten Kompetenzen. Im darauffolgenden Abschnitt werden am Beispiel exemplarischer Belegstellen die Probleme einer derart auf Inhalte bezogenen Kategorisierung offen erhobener subjektiver Kompetenzvorstellungen erörtert. Vor diesem Hintergrund soll eine andere, ergänzende Klassifikations- und Bewertungsmöglichkeit individueller Kompetenzen in Anlehnung an strukturgenetische Konzeptionen aufgezeigt werden. Diese zielt vor allem auf die Einschätzung der Reflexionsprozesse von Befragten, genauer gesagt auf das Ausmaß an Reflexivität (a) im Umgang mit Sachproblemen, (b) im Umgang mit Wertkonflikten sowie (c) auf die Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien.

5.4.1 Zur Klassifikation offen erhobener Kompetenzen

Bevor die Ergebnisse genauer vorstellt werden, soll kurz auf einige Aspekte der Erhebung und Auswertung beruflicher Kompetenzen eingegangen werden. Wie bereits bei der Auswertung subjektiver Kontrollvorstellungen und beruflicher Strebungen konnten relevante Informationen auch für diesen Merkmalsbereich nicht nur in der hierfür vorgesehenen Gesprächssequenz, sondern über das gesamte Interview verteilt gefunden werden, so zum Beispiel bei der Darstellung des eigenen Tagesablaufs oder bei der Erklärung wichtiger interner Einflussfaktoren in der Interviewsequenz zu subjektiven Kontrollvorstellungen. Solche zusätzlichen Informationen wurden bei der Auswertung beruflicher Kompetenzen

grundsätzlich mitberücksichtigt. Gegebenenfalls auftretende Redundanzen konnten dabei im Sinne einer Validierung durch die Befragten verstanden werden. Im Mittelpunkt der nachfolgend dargestellten Auswertungsergebnisse stehen jedoch die Antworten auf die explizite Frage im Interview, welche Kompetenzen unsere Interviewpartner für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit als besonders relevant erachten. Es wird also nach den Kompetenzen gefragt, die aus Sicht der Befragten *generell* für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit als wichtig gelten, nicht dagegen nach den eigenen, selbstzugeschrieben Kompetenzen und Fähigkeiten, auch wenn Überschneidungen zwischen der auf die Tätigkeit und auf die eigene Person bezogenen Beschreibung als wahrscheinlich betrachtet werden können.[52] Bei den in späteren Abschnitten außerdem thematisierten Kompetenzen der Reflexivität im Umgang mit komplexen fachlichen oder sozialen Konflikten handelt es sich dagegen um eine Bewertung individueller Kompetenzen aus der wissenschaftlichen Außenperspektive.

Die von den Befragten genannten Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften, Einstellungen, Personmerkmale etc.) wurden auf Grundlage der Taxonomie von Erpenbeck und Heyse (1999) nach folgenden Bereichen inhaltlich und funktional differenziert:

(A) fachlich-methodische Kompetenzen,

(B) sozial-kommunikative Kompetenzen,

(C) personale und Selbstkompetenzen sowie

(D) handlungs- und aktivitätsorientierte Kompetenzen[53].

Die subjektive Bedeutung jedes Kompetenzbereichs wurde zusammenfassend als niedrig, mittel bzw. hoch eingeschätzt.[54] Für die Klassifikation nach den genannten Bereichen sprechen verschiedene Gründe: Zum einen ist so eine gewisse Vergleichbarkeit mit beruflichen Kompetenzen anderer Tätigkeitsfelder möglich (wenn dort Kompetenzen in analoger Weise klassifiziert werden). Insbesondere das von Heyse, Erpenbeck und Michel (2002) durchgeführte „Kompetenzprofiling in Zukunftsbranchen“ – eine der wenigen bislang durchgeführten Studien im IT-Bereich – kann für die von uns untersuchten Kompetenzen als

[52] Die Befragten nehmen entsprechende Abgleichungen zwischen einem tätigkeitsbezogenem und dem auf die eigene Person bezogenen Kompetenzprofil z.T. selbst vor, z.B. wenn sie spezifische Kompetenzen für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit als besonders wichtig herausstellen und diese Fähigkeit anschließend noch einmal als persönliche Stärke oder Schwäche kennzeichnen.

[53] Die bekannte Taxonomie von Kompetenzen nach Erpenbeck & Heyse (1996, 1999) ist in ihren neueren Publikationen etwas modifiziert worden: Fach- und Methodenkompetenzen zu einem einzigen Inhaltsbereich aggregiert und „handlungs- und aktivitätsorientierte“ Kompetenzen als eigenständiger Kompetenzbereich eingeführt (vgl. Heyse, Erpenbeck & Michel, 2002). Synonym wird bei diesem Bereich auch von „aktivitäts- und umsetzungsorientierten“ Kompetenzen (vgl. Erpenbeck & Rosenstiel, 2003) bzw. von „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ (vgl. Heyse, Erpenbeck & Max, 2004) gesprochen.

[54] Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Befragten nicht ausdrücklich zur Bewertung bzw. zur Quantifizierung der genannten Kompetenzbereiche aufgefordert wurden. Eine grobe Differenzierung in der genannten Form war dennoch in allen Fällen möglich, da die subjektive Bedeutung einzelner Kompetenzen in der Regel kommentiert wurde bzw. diese unmittelbar aus dem Gesprächskontext ersichtlich wurde. Im Rahmen der Kartenwahl wurden zudem Rangreihenfolgen gebildet, anhand derer die subjektive Bedeutung einzelner Kompetenzbereiche validiert werden konnte.

Vergleich herangezogen werden.[55] Zum anderen eröffnet die Differenzierung entlang der vier Inhaltsbereiche einen guten Überblick auf die Kompetenzschwerpunkte, die an unterschiedliche Tätigkeitsfelder von Personen in unserer Stichprobe gebunden sind.

Hauptbereich beruflicher Kompet. / Subj. Bedeutung	Fachlich-methodische Kompetenzen		Sozial-kommunikative Kompetenzen		Selbst- und personale Kompetenzen		Aktivitäts- und umsetzungs-orientierte Komp.	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hoch	63	74	39	46	41	49	12	14
mittel	12	14	32	38	25	29	51	60
niedrig	10	12	14	16	19	22	22	26

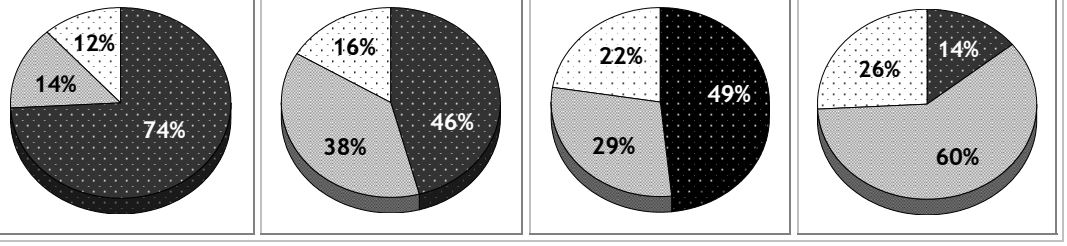


ABBILDUNG 28: HAUPTINHALTSBEREICHE BERUFLICHER KOMPETENZEN UND DEREN SUBJEKTIVE BEDEUTUNG

Die Abbildung zeigt die subjektive Bedeutsamkeit der vier Kompetenzbereiche aus Sicht der Befragten. Jeder einzelne Bereich wird im Folgenden genauer erläutert und anhand von Markierbeispielen illustriert. Zu berücksichtigen ist, dass sich die in der Abb. 28 dargestellten Befunde auf die gesamte Stichprobe und damit auf ein vergleichsweise breites Spektrum von Tätigkeitsprofilen beziehen, das sich vom Vertriebsbeauftragten über die Pressesprecherin bis zum Softwareentwickler erstreckt. Angesichts dieser Heterogenität gilt es, die Ergebnisse mit der gebotenen Zurückhaltung zu interpretieren. Zunächst werden die Ergebnisse für das gesamte Sample von Startup-Beschäftigten betrachtet. Eine genauere Differenzierung der Kompetenzprofile für die spezifischen Tätigkeitsfelder in IT-Unternehmen (Softwareentwicklung, Vertrieb, Management etc.) folgt in einem zweiten Schritt.

Fachlich-methodische Kompetenzen

Fachlich-methodische Kompetenzen werden von 74% aller Befragten als besonders wichtig hervorgehoben und liegen damit deutlich vor allen anderen Kompetenzbereichen. Geschlechtsspezifische Differenzen lassen sich in diesem Zusammenhang nicht feststellen.

[55] Aus diesem Grund wurde auch auf die weniger bekannte, leicht modifizierte Taxonomie beruflicher Kompetenzen verwendet, innerhalb derer „handlungs- und aktivitätsorientierte“ Kompetenzen als eine eigenständige Kategorie gefasst werden (s.o.).

Die große Bedeutung fachlich-methodischer Kompetenzen könnte dahingehend interpretiert werden, dass bei den von uns untersuchten jungen Startup-Beschäftigten eine auf fachliche Fertigkeiten ausgerichtete „Qualifikations-Perspektive“ dominiert (anstelle einer auf überfachliche Selbstorganisationsdispositionen ausgerichteten „Kompetenzperspektive“; vgl. Kapitel 2.4). Dieser irreführende Eindruck relativiert sich jedoch bei näherer Betrachtung der unter dieser Kategorie subsumierten Kompetenzen und Fähigkeiten. Zum Teil spiegelt sich in diesem Ergebnis vielleicht auch lediglich wider, dass im alltagssprachlichem Gebrauch der von uns untersuchten Personen Kompetenz und *fachliche* Kompetenz als synonym verstanden werden. Mit dem Kompetenzbegriff dürften demzufolge vor allem fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten assoziiert werden und weniger die im alltagssprachlichem Gebrauch kaum bekannten „personalen“ oder „aktivitätsorientierten“ Kompetenzen.

Methodenkompetenzen als Schwerpunkt

Bei der genaueren Differenzierung der Kategorie „Fach- und Methodenkompetenzen“ zeigt sich, dass ein großer Teil der Befragten gar nicht auf fachliche, sondern auf methodische Kompetenzaspekte abstellt. Unter fachlichen Kompetenzen werden vor allem solche Aussagen von Befragten subsumiert, die sich im engen Sinne spezifisches (zertifizierbares) inhaltliches Fachwissen bzw. auf fachliche Qualifikationen beziehen, wie zum Beispiel Kenntnisse in ausgesuchten Programmiersprachen, fachliche Grundlagen der Informatik oder der Elektrotechnik, spezifisches kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Fachwissen. Demgegenüber werden methodischen Kompetenzen all jene alltagssprachlichen Beschreibungen zugeordnet, die sich z.B. auf analytische Fähigkeiten, auf das Wissen um spezifische Problemlösestrategien oder auf Steuerungs- und Planungsinstrumente zur effizienten Organisation der kurz- und mittelfristigen Projektarbeit beziehen.

Es zeigt sich, dass lediglich ein Fünftel (21%) aller Befragten ausschließlich Fachkompetenzen thematisieren, alle anderen Personen demgegenüber entweder überwiegend methodische Fähigkeiten betonen (32%) bzw. beiden ohnehin nur schwer differenzierbaren Bereichen gleichermaßen hohe Bedeutung einräumen (47%). Die insgesamt für den Bereich fachlich-methodischer Kompetenzen aufgezeigte hohe Relevanz speist sich also zu einem großen Teil aus methodischen Aspekten. Auffällig ist, dass fachliche „Quereinsteiger“ methodisches Know-how im Vergleich zu allen anderen in der Regel professionell ausgebildeten Befragten (vgl. Kap. 4.1) am stärksten hervorheben. Die Sensibilisierung für methodische Kompetenzen führen die Quereinsteiger häufig auf entsprechende Defizit-Erfahrungen innerhalb ihres jeweiligen Tätigkeitsfeldes zurück (z.B. im Bereich der Softwareentwicklung). Mit Blick auf die Aneignung methodischen Know-hows halten sie eine universitäre Fachausbildung – die

ihnen als Quereinsteigern ja gerade nicht zuteil wurde – für besonders relevant. Dagegen lässt sich beobachten, dass sowohl fachliche als auch methodische Kompetenzen und die damit verknüpften institutionellen Lernkontexte von den hoch qualifizierten Beschäftigten mit einschlägigen Hochschulabschlüssen entweder als zweitrangig oder aber als so selbstverständlich betrachtet werden, dass sie gar keine explizite Erwähnung auf die Frage nach wichtigen Kompetenzen mehr finden (vgl. hierzu das Kapitel I des Anhangbandes).

Generalisten vs. Spezialisten

Mit Blick auf die fachlich-methodischen Kompetenzen zeichnen sich weitere interindividuelle Unterschiede ab: Während ein Teil der Befragten in erster Linie auf spezifisches fachliches und methodisches Know-how innerhalb ihrer jeweiligen Disziplin bzw. Profession eingeht (z.B. der Informatik, Elektrotechnik oder Betriebswirtschaft), betonen andere die Wichtigkeit eines integrativen, interdisziplinären Fach- und Methodenverständnisses. Die erstgenannte Gruppe haben wir als „Spezialisten“ bezeichnet, die letztgenannte als „Generalisten“.

	Insgesamt		Frauen		Männer		Gründer		Mitarbeiter	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
„Generalisten“	35	51	9	37	26	58	21	80	14	33
„Spezialisten“	34	49	15	63	29	42	5	20	29	67

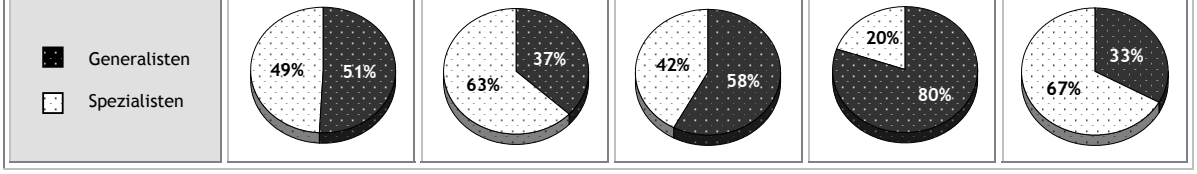


ABBILDUNG 29: „SPEZIALISTEN“ UND „GENERALISTEN“ BEI FACHLICH-METHODISCHEN KOMPETENZEN

Trotz der recht groben Differenzierung zwischen „Generalisten“ und „Spezialisten“, die mangels entsprechender Belegstellen für nur 69 der insgesamt 85 Befragten vorgenommen werden konnte, sind die diesbezüglichen Befunde aufschlussreich. Bemerkenswert ist zunächst, dass ungefähr die Hälfte aller von uns untersuchten IT-Beschäftigten bei der Beschreibung fachlich-methodischer Kompetenzen ausdrücklich professionsübergreifendes und interdisziplinäres Know-how herausstreichen. Ein solch integratives Verständnis von unterschiedlichen Wissensbeständen wird von ihnen angesichts der vielschichtigen Arbeitsanforderungen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich für unabdingbar gehalten. Bezeichnenderweise heben Gründer fächerübergreifendes Know-how und die Bereitschaft zu dessen Aneignung deutlich stärker hervor (80%) als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (33%). Für die in unserer Untersuchung besonders stark repräsentierte Gruppe der Unternehmensgründer, die in aller Regel auch Führungs- bzw. Leitungsfunktionen ausüben, bestehen

bisweilen auch handfeste Zwänge, sich in ganz unterschiedliche Themenbereiche einzuarbeiten. Beispielhaft kann hier die von vielen betriebswirtschaftlich ausgebildeten Unternehmern berichtete Notwendigkeit zur Aneignung eines grundlegenden technischen Know-hows angeführt werden. Dieses ermögliche ihnen überhaupt erst, den Marktwert der angebotenen IT-Dienstleistungen angemessen bewerten und langfristige unternehmensstrategische Entscheidungen treffen zu können. Auch für die Sicherstellung der Autorität und Akzeptanz unter den Softwareentwicklern sowie für die Umsetzung geeigneter Steuerungs- und Controllingmaßnahmen sei ein technisches Basiswissen unentbehrlich. Erst die ganzheitliche, integrative Perspektive, so der Tenor vieler Gründer, ermögliche die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben im Bereich der Unternehmensführung. Überfachliche Vielseitigkeit sei zudem gerade innerhalb der kleinen Unternehmen schon deshalb unabdingbar, als Aufgaben- und Verantwortungsprofile in der Regel unpräzise und weiträumig definiert würden und grundsätzlich „jeder alles können müsse". Der Idealtypus eines fachlich-methodischen „Allrounders" wurde innerhalb der von uns untersuchten Gruppe besonders eindrücklich von den alleinselbständigen Unternehmern skizziert.

Die sich abzeichnende geschlechtsspezifische Differenz zwischen „Generalisten" (Frauenanteil: 37%) und „Spezialisten" (Frauenanteil: 63%) kann vor dem oben beschriebenen Hintergrund vermutlich darauf zurückgeführt werden, dass die besonders „fordernden" Tätigkeiten im Bereich der Unternehmensführung, die integrative Fach- und Methodenkompetenzen voraussetzen, vornehmlich von männlichen Gründern ausgeübt werden, während sich die Tätigkeitsprofile der Frauen in unserem Sample stärker durch enger umrissene Aufgaben- und Verantwortungsbereiche kennzeichnen lassen. Die Verteilung von „Generalisten" und „Spezialisten" unterscheidet sich noch einmal deutlich mit Blick auf die spezifischen Tätigkeitsfelder in unserem Sample (Softwareentwicklung, Vertrieb, Human Ressources etc.), worauf zu einem späteren Zeitpunkt noch genauer eingegangen wird (vgl. Kapitel 5.4.2).

Sozial-kommunikative Kompetenzen

Sozial-kommunikative Kompetenzen werden von 46% aller Befragten als besonders wichtig für die von ihnen ausgeübte berufliche Tätigkeit betrachtet. Beim direkten Vergleich der vier Kompetenzbereiche liegen sie damit an zweiter Stelle hinter den fachlich-methodischen Kompetenzen. In Anbetracht der spezifischen Anforderungen in kleinen IT-Neugründungen schreiben ihnen viele Gründer und Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion zu: Defizite im Bereich der Kommunikation könne man sich angesichts der Notwendigkeit, extrem schnell und flexibel am Markt zu operieren und Produktideen vor der Konkurrenz rasch umzusetzen, kaum leisten. Teamarbeit, die reibungslose Kooperation und Abstimmung unter allen Beteiligten sei gerade in langfristig aufgestellten IT-Projekten der alles entscheidende Faktor.

Entsprechend intensiv sind die Ansprüche an die sozial-kommunikativen Kompetenzen der einzelnen Akteure. Zudem basiert die von vielen als Quelle intrinsischer Motivation charakterisierte Unternehmenskultur der Startups (s. Kapitel 5.3) wesentlich auf den sozial-kommunikativen Kompetenzen der hier arbeitenden Gründer und Mitarbeiter. Aus entsprechenden Kompetenzdefiziten einzelner (Schlüssel-)Personen – z.B. wichtiger Know-how-Träger in der Softwareentwicklung – resultieren gerade für die kleinen IT-Startups und ihre teilweise noch instabilen Unternehmenskulturen ungleich schwerere Konsequenzen als für etablierte Großunternehmen; vor allem, wenn man berücksichtigt, dass es sich hier häufig nicht nur um geschäftliche, sondern auch um private Beziehungen und darauf gerichtete sozial-kommunikative Interaktionsprozesse handelt. Auffällige geschlechtsspezifische Effekte lassen sich – zumindest auf dieser sehr allgemeinen Klassifikationsebene sozial-kommunikativer Kompetenzen – kaum feststellen. Allenfalls zeichnet sich eine leichte Tendenz ab, dass Frauen sozial-kommunikative Kompetenzen höher bewerten als ihre männlichen Kollegen (52% der Frauen gegenüber 43% der Männer).

Es folgt ein Überblick zu den aus Sicht der Befragten wichtigsten sozial-kommunikativen Kompetenzen, darunter die Fähigkeiten zum Aufbau und zur Pflege von sozialen Netzwerken und zur *Schnittstellenkommunikation*. Weiter wurden *strategische* und *empathische* sozial-kommunikative Kompetenzen unterschieden. Für die nähere Beschreibung der genannten Kompetenzen wurde in vielen Fällen auf die alltagssprachlichen Formulierungen der Befragten zurückgegriffen.[56]

Netzwerk-Kompetenzen

Die Fähigkeiten zum Aufbau, zur Pflege und zum Erhalt beruflicher und privater sozialer Netzwerke wird von Befragten aller Tätigkeitsbereiche als eine der wichtigsten Fähigkeiten im Kontext junger IT-Unternehmen betrachtet. Hierfür werden abhängig vom jeweiligen Aufgabengebiet ganz unterschiedliche Begründungen gegeben. „Networking“ dient im Bereich des Unternehmensmanagements z.B. vorrangig der strategischen Kunden- bzw. Mitarbeiterakquise und -bindung, im Bereich der Softwareentwicklung dagegen vornehmlich dem gegenseitigen Austausch innerhalb eines fachlichen Expertennetzwerks. Netzwerkkompetenzen können in diesem Zusammenhang als eine Bündelung unterschiedlicher sozial-kommunikativer Fähigkeiten verstanden werden, die abhängig von der verfolgten Zielstellung variieren.

[56] Diese werden als Zitate gekennzeichnet. Bei kurzen bzw. nur aus einem Wort bestehenden Kompetenznennungen wurde aus Gründen der Lesbarkeit auf einen Quellennachweis (z.B. K07m) verzichtet.

Die folgende Markiersequenz zeigt ein Spektrum verschiedener sozial-kommunikativer Kompetenzen, die aus Sicht eines Gründers im Kontext von Netzwerk-Aktivitäten anfallen[57]:

> B28-35: „Also als Geschäftsführer habe ich gemerkt, hat man zunehmend jetzt solche – wie ich gerade andeutete – kommunikativen Pflichten. Also sehr viel Kontakte, sehr viel telefonieren, sehr viel treffen, Mittag essen, einladen, Geschäftsessen. Ich werde schon belächelt von meinen Mitarbeitern, die sagen: ‚Du bist ja schon telefonsüchtig'. Ich sag: ‚Nee, das ist leider notwendig'. Mit anderen Geschäftsführern, mit unseren Partnern, Lieferanten von Daten, von Software, Kunden - sehr viel telefonieren. [...] 80, 90 Prozent vom Geschäft und von Akquisition von Geschäften und von Netzwerk, das spielt sich auf emotionaler Ebene ab. Da geht's nicht um Preis. Also nach dem Motto: Wenn wir uns verstehen und meinen, wir wollen zusammen ein Geschäft machen, dann machen wir das. Ganz, ganz wichtig: die menschliche Ebene. Da habe ich noch Kontakte aus alten Zeiten, die auch hier gerne noch mit [...] Also ich versuche sehr viel im Bereich Pflege zu Lieferanten, Partnern, Mitbewerbern auch, aus denen sich jetzt Kooperationen ergeben haben. Ansonsten viele Gespräche mit Kunden, immer wieder Kontakt halten und fragen: ‚Wann kauft Ihr endlich?' Lange Akquisitionsphase, die teilweise hier ein Jahr dauern vom ersten Termin bis wirklich mal zum Auftrag – dieses immer freundlich nachzuhaken, den Kontakt pflegen" (K67m).

Schnittstellenkommunikation

Die Fähigkeit, über organisationale Schnittstellen hinweg miteinander zu kommunizieren und kooperieren, kann als weitere, besonders häufig betonte Kompetenzanforderung identifiziert werden. Vor allem die Kommunikation zwischen Befragten aus technischen Organisationseinheiten und nicht-technischen Bereichen wird aus Sicht beider Parteien als große Herausforderung betrachtet. Hier geraten nicht nur unterschiedliche Disziplinen, sondern auch wenig kompatible organisationale Subkulturen mit eigenen Wertekatalogen und Kommunikationsstilen aneinander. Besonders deutlich wird die Forderung nach Schnittstellenkommunikation in solchen Unternehmen, die über vergleichsweise klare Organisationsstrukturen – also über „scharfe" Schnittstellen – verfügen und damit in der Regel auch über einen größeren Anteil an fachlich-methodisch ausgerichteten „Spezialisten". Diese Spezialsten sind ihrerseits wiederum vor allem in den technischen Abteilungen beheimatet. Von Befragten aus kleineren und Kleinst-Unternehmen unseres Samples wird die professions- und kulturübergreifende Kommunikation aus dem Grund vermutlich weniger stark als kritische Kompetenzanforderung problematisiert, als hier klare Schnittstellen in der Organisationsstruktur in der Regel gar nicht existieren.

Am Beispiel dieser für den IT-Bereich so zentralen Kompetenz der Schnittstellenkommunikation lässt sich verdeutlichen, wie fragwürdig die hier vorgenommene Trennung nach den Inhaltsbereichen von Kompetenzen im Sinne von Erpenbeck und Heyse (1999) ist: Fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen können in diesem Zusammenhang nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Die skizzierten Anforderungen an Schnittstellenkompetenzen stellt ein 36-jähriger Unternehmensgründer mit für den IT-Bereich passenden technischen Metaphern wie folgt dar:

[57] Dies ist i.Ü. ein Beispiel für die Beschreibung einer Kompetenzanforderung, die nicht auf die Interviewfragen nach Kompetenzen erfolgte, sondern bei der Darstellung des eigenen Arbeitsalltags. Gleichzeitig veranschaulicht diese Belegstelle die zentrale Bedeutung von Netzwerk-Aktivitäten, besonders für die im Management bzw. im Kundenkontakt beschäftigten Personen.

> B55: „Sie brauchen Menschen, die multifrequenzfähig sind, die sozusagen auf der einen Seite beim Kunden mit dem Vertriebler umgehen können und auf der anderen Seite rückwärts mit dem Programmierer kommunizieren können. Also, da – und da haben Sie es in der Regel auf beiden Seiten mit Leuten zu tun, die da eher nicht die <Bandbreite> haben. Und Sie brauchen im Projektmanagement Leute, die in ihrer Kommunikationsfähigkeit eher eine große <Bandbreite> aufweisen, dass sie also auch eher mit dem typischen Programmierer genauso zusammenarbeiten können wie mit dem Vertriebsmensch“ (K32m).

Dass Schnittstellenkommunikation jenseits sprachlicher Verständigungsfähigkeiten auch komplexere soziale und empathische Kompetenzen wie z.B. Einfühlungsvermögen, Perspektivenübernahme oder Konfliktfähigkeit beinhalten muss, wird deutlich, wenn man sich die bisweilen gravierenden Kulturunterschiede zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten vergegenwärtigt (siehe hierzu auch Petersen, 2004).

> B30: „Es war wirklich so, dass das z.T. einfach zwei getrennte Lager waren, die einfach – die eine dermaßen unterschiedliche Kultur und Sprache hatten, dass es z.T. einfach keine Kommunikation gab. D.h. es gab einfach Leute hier im Haus, mit denen ich in den ersten fünf, sechs Monaten wahrscheinlich kein Wort gewechselt habe, weil - das war einfach sehr, sehr merkwürdig – es waren z.T extrem unterschiedliche Arbeitszeiten, wo man sich einfach nicht gesehen hat, weil einige dann eben ausschließlich in der Nacht gearbeitet haben. Oder es war eben so, dass z.T. gar nicht der Wille da war, wirklich aufeinander zuzugehen. Sondern es war wie mit so `ne Art Schubladendenken. Auf der einen Sicht sind da vielleicht eben so mehr die Hacker oder die Nerds, die da halt einfach so vor ihrem PC sitzen und einfach sonst nichts tun und der sozialen Kommunikation nicht fähig sind und auf der anderen Seite sitzen da vielleicht die Schlipsträger oder wie man das einfach nennen mag in dieser Richtung. Einfach jetzt - das ist jetzt wieder bezeichnend – aber in diese Richtung ging das“ (K54m).

Strategische und empathische Kompetenzen

Über die beiden genannten, relativ gut gegeneinander abgrenzbaren Netzwerk- und Schnittstellenkompetenzen hinaus gibt es eine Reihe weiterer sozial-kommunikativer Kompetenzen und Kompetenzanforderungen, die im Folgenden überblicksartig zusammengefasst sind. Dabei wird zwischen „strategischen“ und „empathischen“ sozial-kommunikativen Kompetenzen unterschieden. Bei diesen nicht vollständig trennscharfen Kategorien handelt es sich um eine erste grobe Strukturierung, um die Vielzahl alltagssprachlicher Kompetenzbeschreibungen zum sozial-kommunikativen Bereich etwas systematischer abbilden zu können. Angesichts der Fülle höchst unterschiedlicher sozial-kommunikativer Kompetenzen ist es erstaunlich, dass bei der bekannten und in empirischen Untersuchungen häufig eingesetzten Konzeptualisierung von Erpenbeck und Heyse (1999; vgl. auch Erpenbeck & Rosenstiel, 2003) meist keine weiterführenden Differenzierungsmöglichkeiten im Sinne definierter Subkategorien angeboten werden.

Als ***strategisch*** werden hier vor allem kommunikative Kompetenzen im Bereich der Vermittlung und Darstellung im Kontakt mit Kunden, Kollegen und Mitarbeitern bezeichnet. Darunter fallen sog. „Beratungs“- und „Vertriebs“-Kompetenzen („Fähigkeit zum Multiverkaufstalent“, „Kunden bei der Stange halten können“ etc.), Moderations-, Präsentations- und Verhandlungskompetenzen usw. Diese Fähigkeiten zielen nicht nur darauf, spezifische Produkte und Prozesse im Sinne der Firma möglichst optimal darzustellen und zu verkaufen, sondern auch darauf, die eigene Person und den Mehrwert eigener beruflicher

Leistungen optimal zu „vermarkten“ bzw. „ins rechte Licht zu rücken“. Sie erinnern an die von Voß und Pongratz (2003) skizzierten Kompetenzen des Arbeitskraftunternehmers, auf die im nächsten Abschnitt noch einmal Bezug genommen wird. Solche strategisch-kommunikativen Kompetenzen werden von Beschäftigen aller Tätigkeitsbereiche als zentraler Bestandteil des von ihnen dargestellten berufsrelevanten Kompetenzprofils hervorgehoben.

Dem Bereich strategisch-kommunikativer Kompetenzen werden zudem solche Fähigkeiten zugeordnet, die sich auf den Aspekt der Führung beziehen bzw. von Befragten explizit in diesem Kontext thematisiert werden, zum Beispiel Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugungskraft gegenüber Kollegen und Mitarbeitern, „selbstbewusstes Auftreten“, „Vertrauen vermitteln“ sowie Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeitermotivation sowie der Delegation von Arbeitsaufgaben. Die als strategisch gekennzeichneten sozial-kommunikativen Kompetenzen überschneiden sich zum Teil mit den im nächsten Abschnitt dargestellten „methodisch-funktionalen“ Selbstkompetenzen.

Die als ***empathisch*** bezeichnete Sozialkompetenz umfasst vergleichsweise unspezifische, eher im Bereich von übergreifenden Persönlichkeitsmerkmalen anzusiedelnde Merkmale. Genannt wurden hier beispielsweise „Menschenkenntnis“, „soziale Flexibilität“ und „Anpassung an verschiedene Charaktere“, „Einfühlungsvermögen“, „Zuhören-Können“, „soziales Fingerspitzengefühl“, „Authentizität und Glaubwürdigkeit“, „soziale und emotionale Intelligenz“ oder sozial-politisches „Fingerspitzengefühl“. Darüber hinaus wurden den empathischen Kompetenzen auch all jene sozial-kommunikativen Fähigkeiten zugeordnet, die sich im engeren Sinne auf den Umgang mit sozialen Konflikten beziehen (zum Beispiel die Betonung von Konflikt- und Kritikfähigkeit, der Umgang mit sozialem Stress- und Belastungssituationen oder das Eingehen und Aushandeln von Kompromissen).

> B110: „Du musst ja immer wieder mit neuen Leuten zusammenarbeiten. Also, du musst die Kompetenz haben, dich in andere Leute hineinzuversetzen und dich auch einzustellen, wie die reagieren. Und das musste – das habe – ich auf der Arbeit wirklich erst gelernt, dass ich auch damit klar komme, wenn jemand giftig zu mir ist oder so. Oder wenn jemand zickig ist, oder wenn mich jemand anblafft wegen der Arbeit, das konnte ich früher nicht. Das war z. B. eine Sache, die ich lernen musste, dass es einfach unterschiedliche Leute gibt, und der eine ist eben eine Zicke und der andere nicht. Und dann musst du auch vielleicht Mal vermitteln. Also, was so eine emotional-menschliche Intelligenz ist“ (K68w).

Obgleich die Unterscheidung von „empathischen“ und „strategischen“ Sozialkompetenzen angesichts der fehlenden Trennschärfe beider Bereiche mit der gebotenen Vorsicht zu betrachten ist[58], erscheint ein Vergleich beider Bereiche hinsichtlich ihrer Gewichtung durch die Befragten aufschlussreich – insbesondere mit Blick auf die noch folgenden Ergebnisse zu den „Kompetenzen des reflexiven Handelns“ (vgl. Kapitel 5.4.4). Es zeigt sich, dass rund

[58] So können beispielweise soziale Konfliktkompetenzen auch als Bestandteil von Führungskompetenzen interpretiert werden, Verhandlungs- und Moderationskompetenzen ihrerseits wiederum als Facette von Konfliktkompetenzen betont werden usw. Ferner wird gerade am Beispiel der hier genannten sozial-kommunikativen Fähigkeiten erkennbar, dass alltagssprachlichen Kompetenzbeschreibungen (z.B. eines „Fingerspitzengefühls“) nahezu beliebige Interpretationsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Klassifikation zulassen.

zwei Drittel aller Befragten überwiegend oder einseitig auf die strategisch-kommunikativen Kompetenzen eingehen, während bei lediglich einem Drittel aller Befragten die Betonung empathischer Fähigkeiten und Eigenschaften im Vordergrund steht. Rund ein Viertel aller Befragten nimmt auf die Frage nach relevanten beruflichen Kompetenzen ausdrücklich Bezug auf soziale Konfliktkompetenzen. Dabei zeigt sich, dass Personen, die Konfliktkompetenzen explizit thematisieren, den Stellenwert sozial-kommunikativer Kompetenzen insgesamt deutlich höher bewerten als Befragte, die keine Konfliktkompetenzen ansprechen.

Selbst- und personale Kompetenzen

Die Bedeutung von Selbst- und personalen Kompetenzen ist in etwa mit der von sozial-kommunikativen Kompetenzen zu vergleichen. 49% aller Befragten kennzeichnen entsprechende Selbstorganisationsdispositionen für ihre Tätigkeit als besonders relevant. Bedeutsame geschlechtsspezifische Unterschiede können dabei nicht beobachtet werden – zumindest nicht bei der hier vorgenommenen zusammenfassenden Bewertung. Die am häufigsten thematisierten und als am bedeutsamsten gekennzeichneten Selbstkompetenzen werden im Folgenden überblicksartig vorgestellt. Dabei kann an dieser Stelle bereits vorweggenommen werden, dass die Zuordnung subjektiver, offen erhobener Kompetenz-vorstellungen sich gerade für den Bereich personaler Selbstorganisationsdispositionen besonders schwierig gestaltete, da diese sehr häufig „quer“ zu allen anderen aufgezeigten Kompetenzkategorien liegen. Inhaltliche Überschneidungen mit diesen sind daher unumgänglich. Sie können auch bei der weiteren Differenzierung innerhalb des Bereichs personaler und Selbstkompetenzen nicht ausgeschlossen werden. Insgesamt wurden hier drei Unterformen unterschieden:

(a) Selbstkompetenzen mit methodisch-funktionalem Schwerpunkt
(b) Selbstkompetenzen mit sozial-reflexivem Schwerpunkt
(c) Situationsoffenheit, biographische Flexibilität und erfahrungsbasierte Intuition

Selbstkompetenzen mit methodisch-funktionalem Schwerpunkt

Die hierunter subsumierten Selbstkompetenzen sind eng mit methodischen Kompetenzaspekten verknüpft. Während sich die zuvor angeführten Methodenkompetenzen jedoch im engeren Sinne auf analytische und organisatorische Problemlösestrategien im Rahmen konkreter Arbeitsprojekte beziehen, steht bei den als methodisch-funktional bezeichneten Selbstkompetenzen die längerfristige Organisation und Steuerung der eigenen Person im Vordergrund. Auch diese Selbstorganisationsdispositionen erinnern stark an die von Pongratz und Voß (2003) skizzierten, vornehmlich funktional ausgerichteten Kompetenzen des

Arbeitskraftunternehmers. Sie könnten in diesem Sinne auch als Kompetenzen des „Selbstmanagements“ bezeichnet werden – i.Ü. ein Begriff, den die Befragten von sich aus häufig gebrauchen. Alternativ sprechen sie von der Fähigkeit zur „Selbstorganisation“, zur „Selbstkontrolle“ oder „Selbstdisziplinierung“ oder von „Selbstmotivation“ und benennen damit verschiedene Facetten ein und derselben grundlegenden Fähigkeit. Das „Management“ der eigenen Person wird unter anderem als Anpassung an die (zum großen Teil selbst herbei geführten) weitreichenden Handlungs- und Verantwortungsspielräumen herausgestrichen. Die Güte des Selbstmanagements wird – wie der Begriff des Managements nahe legt – vor allem unter ökonomischen Effizienzkriterien bewertet. Die eigene Person und das persönliche Arbeitsvermögen gilt dabei als begrenzte Ressource, die es möglichst optimal zu organisieren gilt. Ein präzises Zeitmanagement sowie damit verknüpfte planerisch-koordinative Fähigkeiten werden in diesem Zusammenhang als wesentliche Aspekte gelungenen Selbstmanagements gekennzeichnet. Das Controlling der eigenen Performance beinhaltet zudem die kontinuierliche Selbstevaluation in Form von Stärken-Schwächen-Analysen, an deren Ende eine Planungsoptimierung und die Aktualisierung des eigenen „Marktwertes“ stehen. Daraus ergeben sich enge Überschneidungen mit jenen sozial-kommunikativen Selbstdarstellungs- und Selbstvermarktungskompetenzen, die als „strategisch“ bezeichnet wurden.

Hervorzuheben ist, dass der Bereich methodisch-funktionaler Selbstmanagementkompetenzen innerhalb der Kategorie personaler und Selbstkompetenzen mit Abstand die größte Resonanz unter den Befragten findet. Ungefähr zwei Drittel aller Befragten thematisieren einem ersten Überblick zufolge[59] entsprechende Fähigkeiten und Eigenschaften.

> B41: „Also ich finde heute sehr sehr wichtig die Fähigkeit mich zu kennen, meine Stärken, meine Schwächen, auch meine Grenzen. Also ich muss ja immer wieder sehr klar disponieren: Habe ich für diesen Auftrag Zeit? Wie passt der in meinen Kalender? Schaffe ich das inhaltlich? Ich muss immer wieder auch Aufträge annehmen: Meine Güte, ich weiß noch gar nicht so genau, wie ich das mache. Aber ich weiß, das kriege ich auch hin. Muss disponieren. Habe ich Freunde, andere Geschäftspartner, auf die ich mich verlassen kann? Das – Also ich finde, da gehören sehr viele Selbstmanagementkompetenzen wirklich dazu. Also für das, was ich nicht selber kann, muss ich aber Leute kennen, die ich anrufen kann. Also ich muss meine Finanzen selber gestalten irgendwie. Ich muss meine Zeit selber gestalten. Ich muss meine Verträge auch selber gestalten. Ich muss ja mit dem Auftraggeber irgendwie verhandeln und meine Geschäftspartner auch irgendwie immer wieder akquirieren, bei der Stange halten. Was auch immer. Und so eigene Ideen haben. Aktivitäten selber entwickeln und Ideen. Und – ja und Marketing. Da habe ich auch lange dran gearbeitet. Das wird immer besser. Also dass ich nach außen treten kann und sagen kann: Das kann ich. Und aus diesem und diesem Grund sollten Sie es bei mir kaufen, dann kriegen Sie es in der und der Form. Habe ich lange dran gearbeitet, aber es gehört dazu, sonst wird das nix“ (K70w).

> B127: „Ja, organisieren sollte man sich irgendwie können. Also, sich selbst organisieren, seinen Tag, die Woche, das Projekt. [...] Wie lange brauche ich für was, und wo kann ich noch Zeit rausholen, wo brauche ich mehr Zeit? Also, das ist Selbstbeobachtung erst mal. Und dann versuche ich immer, rechtzeitig zu sagen: „Stopp, hier brauche ich noch Hilfe oder so“ (K09w).

[59] Eine differenziertere Einschätzung bzw. Quantifizierung der als methodisch-funktional bezeichneten Selbstkompetenzen liegt zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht vor. Die Angabe von zwei Drittel aller Befragten basiert auf einer ersten Auszählung und kann lediglich als ein grober Richtwert betrachtet werden.

Selbstkompetenzen mit sozial-reflexivem Schwerpunkt

Einen anderen Pol besetzen die als sozial-reflexiv bezeichneten Selbstkompetenzen. Anstelle von engen Bezügen zum Bereich methodischer Kompetenzen, wie es für die eben genannten Selbstmanagementkompetenzen bezeichnend ist, finden sich hier Überschneidungen mit sozial-kommunikativen Kompetenzaspekten, vor allem mit den als „empathisch" titulierten Sozial- und Konfliktkompetenzen. Während diese Fähigkeiten jedoch im engeren Sinne auf die Bewältigung konkreter sozialer Interaktions- und Kommunikationsprozesse zielen, können die im Folgenden angeführten Selbstkompetenzen allgemeiner als übergreifende Reflexion der eigenen Person und des eigenen Handelns im Kontext unterschiedlicher sozial-kommunikativer Settings verstanden werden. Eine scharfe Abgrenzung beider Bereiche ist hier wiederum schwer möglich. Sinnvoller erscheint es, die bereits skizzierten empathischen Kompetenzen als eine spezifische Facette der hier vorgestellten Selbstkompetenzen zu betrachten. Selbstkompetenzen mit sozial-reflexivem Schwerpunkt wurden unter anderem folgende Kompetenzbeschreibungen zugeordnet:

- die selbstkritische Infragestellung der eigenen Person; Betonung von Kritikfähigkeit; Fähigkeit und Bereitschaft, aus eigenen Fehlern sowie aus den Fehlern anderer zu lernen; gegebenenfalls Umstellung oder Angleichung persönlicher oder unternehmerischer Ziele;
- die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme sozialer Verantwortung; Betonung „verantwortungsbewussten Handelns", „Eintreten für die Folgen eigenen Handelns" („die Hand ins Feuer zu halten"; „Rückgrat haben") ;
- Betonung allgemeiner Eigenschaften wie „Fairness, Authentizität, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Toleranz, Zuverlässigkeit" usw. im Sinne grundlegender, werteorientierter Persönlichkeitsmerkmale (vgl. sozial-kommunikative Kompetenzen);
- Einfühlungsvermögen; Fähigkeit zur sozialen Perspektivenübernahme, Integration unterschiedlicher Positionen, Austragen und Aushalten von Konflikten usw. (vgl. sozial-kommunikative Kompetenzen).

Diese übergreifenden Kompetenzen mit sozial-reflexivem Schwerpunkt werden gegenüber den zuvor genannten methodisch-funktional akzentuierten Selbstkompetenzen deutlich seltener thematisiert. Lediglich ein Drittel aller Befragten geht auf entsprechende Kompetenzen bei der Beschreibung des für ihren Jobs idealen Kompetenzprofils ein. Auf diese vergleichsweise geringe subjektive Relevanz selbstreflexiver und wertebezogener Kompetenzen wird im Rahmen der nachfolgenden Überlegungen zu einer theoretisch strukturgenetisch fundierten, ergänzenden Kompetenzperspektive (insbesondere zur Dimension der „Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten") noch einmal detaillierter eingegangen (vgl. Kap. 5.4.4).

Situationsoffenheit, biographische Flexibilität und erfahrungsbasierte Intuition

Ein dritter Bereich personaler Kompetenzen umfasst solche Fähigkeiten, Eigenschaften und Handlungsdispositionen, die sich auf Situations- und Erfahrungsoffenheit, auf die damit verknüpfte biographische Flexibilität beruflichen Handelns sowie auf erfahrungsbasierte Intuition beziehen. Solche Selbstkompetenzen werden im Sinne einer langfristigen Bewältigungsstrategie mit Blick auf die sich rasant verändernde Arbeitssituation in neu gegründeten IT-Unternehmen beschrieben. Die Befragte sprechen z.B. von einer

- „Offenheit", „Unbefangenheit" oder „Unvoreingenommenheit" (vgl. K22m) gegenüber neuen Situationen, Aufgaben, Zielen, Vorgaben; „mit offenen Augen durch die Welt gehen" (K71m),
- Bereitschaft und Fähigkeit zur „flexiblen Anpassung" an sich dynamisch verändernde Kontextbedingungen; Kompetenzen im „Umgang mit Nicht-Planbarkeit",
- sowohl kurzfristigen und spontanen als auch langfristigen, biographischen Flexibilität und Veränderungsbereitschaft („sich ständig wandeln zu können").

Als spezifische Facetten von Situationsoffenheit und biographischer Flexibilität wird von dem im Management tätigen Gründern zudem eine Fähigkeit betont, die wir als „Alertness" bezeichnet haben. Gemeint ist eine ungerichtete, aber stetig vorhandene Wachsamkeit und Aufmerksamkeit im Hinblick auf „günstige" Situationen und Gelegenheiten aber auch im Hinblick auf Risiken und Gefahren, die es im gegebenen Fall schnell zu erkennen, zu ergreifen oder abzuwenden gilt. In Zusammenhang mit Situationsoffenheit und „Alertness" werden Eigenschaften wie zum Beispiel „Neugierde", „Pioniergeist", „Risikobereitschaft", „Spontanität" aber auch „Gelassenheit" oder „innere Ruhe" genannt.

> B190: „Na, dass man mit offenen Augen durch die Welt geht. Das man also relativ viel, also viel, viel - also mit offenen Augen durch die Welt geht und sieht, was passiert und wiederum sieht, wie es passiert. Dass man quasi die Strömungen mitkriegt, die grade laufen. Dass man mitkriegt, was für Ideen momentan grassieren, wo die Reise hingeht. Dass man bereit ist aufzunehmen und zu registrieren. Dinge zu registrieren. Dass man sich nicht abschottet, sondern im Endeffekt permanent auf der Suche ist nach irgendwas. Aber nicht irgendwie gewollt, sondern dass muss von innen kommen. Das muss ein Drang sein, das muss ein interner Antrieb sein, ein Selbstverständnis muss es sein. Es darf nicht so, von wegen, ich muss mich jetzt drum kümmern oder interessieren, sondern es muss einfach da sein" (K71m).
>
> B112: „Genau, man muss <unbefangen> herangehen. Und vor allem diese <Unbefangenheit> macht, glaube ich, letztlich ganz viele Profis irgendwie platt. Auch wenn die sagen: ‚Das funktioniert nie!' oder ‚Das trägt sich nie!' Wenn man dann da steht und sagt: ‚Das trägt sich doch!', dann ist zwar Profi-Meinung gegen Neuling-Meinung, aber letztendlich glaube ich, dass durch diese, ich nenne es mal <Offenheit>, [..] viele, die Anfang der 90er Jahre losgelegt haben, wirklich am Anfang nur gewonnen haben, weil sie so frisch und frei da rein sind und gesagt haben: Zack, das machen wir und dann gucken wir mal" (K22m).
>
> B22: „Nee, nee, ich bin halt wie so ein schlafender Tiger. Und wenn ein Problem auftritt, dann springe ich eben halt." (K34m)

Als weitere, häufig im Kontext von Situationsoffenheit thematisierte Kompetenzen werden breites Erfahrungswissen und die darauf basierende Fähigkeit zu intuitiven Entscheidungen („aus dem Bauch heraus") genannt. Wiederum sind es dabei vorzugsweise Gründer und Führungskräfte, die solchen Kompetenzen besondere Wichtigkeit zuschreiben. Als wesentliche unternehmerische Fähigkeiten betonen sie ferner die Fähigkeit zur Antizipation relevanter „Trends" sowie das „Gespür" (bzw. das „Näschen") für zukünftige Entwicklungen.

Einige Befragte subsumieren die Antizipation spezifischer Zukunftsszenarien auch unter einer grundlegenderen Fähigkeit zum „visionären Handeln“ bzw. zu „unternehmerischen Visionen“, die ihrerseits wiederum eine Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften umfassen kann. Interessant ist, dass solche vergleichsweise abstrakten Kompetenzen im Zuge alltagssprachlicher Kompetenzbeschreibungen häufig als persönliche Begabungen, Talente oder anderweitig als determinierte Persönlichkeitsmerkmale (z.B. als „unternehmerischer Instinkt“) gehandelt werden.

> B114-118: „Dann kommt der emotionale Bereich, diese Bauchentscheidung. Aber <eigentlich> ist es ja keine Bauchentscheidung, sondern es ist eine Entscheidung aufgrund von <Lebenserfahrung>. Lebenserfahrung ist letztendlich nichts anderes als Reflexion über das, was Du schon erlebt hast. Es ist manchmal falsch, aus Erfahrungen wirklich schlau zu werden und zu lernen, weil das manchmal verzerrt sein kann. Aber insgesamt versuchst Du, Dir eine Lebenssituation vorzustellen, die Du schon mal erlebt hast und reagierst dann halt danach. Aber insofern ist es auch wichtig, Entscheidungen auch aus dem Bauch vermeintlich heraus treffen zu können und sich auf die eigene Lebenserfahrung verlassen zu können. [...] Klar, man muss auch in die Zukunft denken. Heute habe ich viele Informationen, die auf mich einfließen. Der Geräuschpegel ist hoch. Aber es gibt gewisse Geräusche, das sind Tendenzen von Sachen, die wirklich zum Trend werden. Um diese Tendenzen im Geräuschpegel zu verstehen, muss ich von der Zukunft in die heutige Welt ableiten. Ich muss sagen, wo wir hingehen. Und das ist, glaube ich, die Kernkompetenz, die man haben muss. Das heißt, das Auge zu haben, wo es hingeht. Also die Tunnel sind wirklich extrem lang, und das Licht ist extrem dünn. Man sieht es kaum. Aber man geht da hin. Und die Leute haben das Gefühl: ‚Ja, der geht in die richtige Richtung!’ [...] Ich glaube nicht, dass man das lernen kann. Ich glaube, dass das einerseits ein Talent ist und zweitens damit zu tun hat, was man gelernt hat an Erfahrung. Ich bin sehr rational denkend. Aber ich verlasse mich dann irgendwo auch völlig auf die Intuition. Ich glaube, dass die Intuition notwendig ist, weil ich in einer nicht linearen Welt lebe. Da kann ich ja nicht nur rational entscheiden. Das heißt, ich brauche irgendwo diese Empirie auch, und die holt man nur über Erfahrungen. Und ich glaube, dass es einerseits die Erfahrung ist, die man hat, und andererseits die Möglichkeit, dann auch zu versuchen, dass man ex-post analysiert, was passiert ist. Und diese Erfahrung dann weiter bringt. Also wir haben das bei U6 ‚Intuition-Based-Strategy’ genannt“ (K29m).

Über die in diesem Abschnitt aufgezeigten Selbst- bzw. personalen Kompetenzen hinaus gibt es eine Reihe von Kompetenzbeschreibungen, die im Einzelfall zwar besondere Bedeutung finden, den eben genannten Schwerpunkten jedoch nicht unmittelbar zugeordnet werden können, beispielsweise die Betonung von Kreativität im weiteren Sinne („Einfallsreichtum“, „Improvisationstalent“) oder einer „optimistischen Grundeinstellung“, „positiven Denkens“ oder ähnlich abstrakter Kompetenzen.

Handlungs- und aktivitätsorientierte Kompetenzen

Der Bereich der handlungs- und aktivitätsorientierten Kompetenzen wird lediglich von 15% aller Befragten als besonders relevant betrachtet und scheint damit im Vergleich zu den bereits genannten fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen und Selbstkompetenzen eine nachgeordnete Rolle zu spielen. Geschlechtsspezifische Differenzen lassen sich auch in diesem Bereich kaum feststellen. Insgesamt zeigt sich, dass die handlungs- und aktivitätsorientierten Fähigkeiten von den bereits genannten personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzen zum Teil nur schwer abzugrenzen sind. „Durchsetzungsvermögen“ beinhaltet beispielweise zum einen starke aktivitätsorientierte Anteile, kann allerdings – abhängig vom jeweiligen Kontext – auch als sozial-kommunikative und gleichermaßen als personale Kompetenz betrachtet werden (zu dieser Problematik ausführlicher im nächsten Abschnitt).

Die scheinbar geringe Bedeutung aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenzen liegt also auch darin begründet, dass viele bereits in der Kategorie Selbstkompetenzen ihren Niederschlag finden.

Ein weiterer Grund für die offensichtlich zurückhaltende Bewertung könnte zudem (ähnlich wie bei den fachlich-methodischen Kompetenzen) in der systematischen Verzerrung aufgrund der von uns verwendeten offen Erhebung von Kompetenzvorstellungen zu finden sein. Während alle zuvor genannten „wissenschaftlichen" Kompetenzkategorien, insbesondere die der Fach- und Methodenkompetenzen, inzwischen flächendeckend in alltagssprachliche Kompetenzklischees eingesickert sein dürften, kann dies bei den sogenannten aktivitätsorientierten Kompetenzen kaum unterstellt werden. Eine starke Umsetzungs- und Aktivitätsorientierung kommt entgegen dem hier dargestellten Befund indirekt bei dem von Petersen (2004) festgestellten stark ausgeprägtem Commitment der Startup-Beschäftigten (z.B. gegenüber dem Unternehmen bzw. der eigenen Tätigkeit) zum Ausdruck. Die angesichts der schwachen Gesamteinschätzung aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenzen naheliegende Interpretation, entsprechende Fähigkeiten seien in unserem Sample von nachgeordneter Bedeutung oder kaum ausgeprägt, entspricht jedenfalls nicht dem von uns gewonnen Intervieweindruck, bei dem wir die Gründer und Mitarbeiter aus den kleinen IT-Unternehmen als besonders aktivitätsorientiert, hoch eigeninitiativ und ausgesprochen leistungsbereit kennengelernt haben; auch wenn sie dies selbst nicht explizit auf die Frage nach wesentlichen Kompetenzen in Rechnung stellen. Als Beleg für die hohe Aktivitäts- und Umsetzungsorientierung kann nicht zuletzt auch die extrem hohe Arbeitszentrierung der Startup-Beschäftigten herangezogen werden. Umsetzungsorientierten Fähigkeiten kommen ferner in der Person des Unternehmensgründers bzw. im Begriff des „Unternehmers" zum Ausdruck. Denn die Realisierung des Gründungsvorhabens ohne aktivitätsorientierte Handlungsdispositionen ist schlechterdings kaum vorstellbar. Es ist daher nicht überraschend, dass ein Großteil der vergleichsweise selten vorgenommenen expliziten Aussagen zu diesem Kompetenzbereich von den Unternehmensgründern stammt

Die folgende Aufzählung umfasst die aus Sicht der Befragten wichtigsten aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen, wobei viele Formulierungen wörtlich aus den Original-Sequenzen übernommen wurden, um die verschiedenen Facetten anschaulich abbilden zu können. Hierzu gehören:

- die generelle Bereitschaft, „sich herauszufordern", „sich in neue Situationen bringen" (vgl. beruflichen Strebungen und Motive: „Etwas-Neues-Machen"),
- ausgeprägte „Begeisterungsfähigkeit", hohe „Zielorientierung" und „Risikobereitschaft",

- starkes „Engagement“, hohe „Eigeninitiative“, ausgeprägte „Leistungsmotivation“ und „Leistungsbereitschaft“,“ (z.B. zu freiwilliger Mehrarbeit, „an die eigenen Grenzen der eigenen Möglichkeiten zu gehen“),
- Selbstbeschreibungen als „Macher“, „Doer“, „Entscheider“; Betonung einer hohen „Umsetzungsorientierung“, starkes „Durchsetzungs-„ oder „Durchhaltevermögen“, „Ausdauer“; „Hartnäckigkeit“ etc. (vgl. soziale und personale Kompetenzen),
- „Handlungs- und Entschlussfähigkeit in komplexen Entscheidungskontexten“; „schnelle Reaktionsfähigkeit“,
- Betonung einer generellen „proaktiven Grundhaltung“,
- systematisches, „effizientes Abarbeiten von Aufgaben und Projekten“, „Multi-Tasking-Kompetenzen“,
- Lernbereitschaft und „Lernengagement“ für eine kontinuierliche Weiterbildung; ausdrückliche Forderung und Betonung einer „Lernbegeisterung“, „Lernfreude“, „Wissbegierde“, „Neugierde“ etc.

5.4.2 Kompetenzprofile verschiedener Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche

Bislang wurden die genannten Kompetenzprofile für die gesamte Stichprobe und somit über alle in unserem Sample repräsentierten Tätigkeitsbereiche hinweg betrachtet. Auf diese Weise konnte eine erste Beschreibung vorgenommen und verschiedene Schwerpunkte bezüglich der vier genannten Kompetenzbereiche identifiziert werden. Die über alle Befragten betrachteten Befunde geben zudem eine Orientierung für die nachfolgenden Bewertungen und inhaltlichen Ausdifferenzierungen subjektiver Kompetenzbeschreibungen entlang der einzelnen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche (Vertrieb, Marketing, Human Ressources, Management, Finanzen etc.). Eine derart feine Ausdifferenzierung von hochspezifischen Tätigkeitsprofilen, wie sie von Heyse, Erpenbeck und Michel (2002) vorgenommen wird[60], ist bei den von uns untersuchten kleinen IT-Unternehmen insofern schwer möglich, als scharf umrissene Aufgabenprofile hier nur selten zu finden sind. Vielmehr gehört es zu den charakteristischen Kennzeichen der von uns vorgefundenen Tätigkeiten, dass sie besonders breit angelegt sind und sich projektbezogen höchst unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte ergeben können. Jedenfalls – so unsere Erfahrung – konnte aus den offiziellen Tätigkeitsbezeichnungen unserer Interviewpartner (z.B. Systemadministrator, Webdesigner und anderen zum Teil skurril klingenden Berufsbezeichnungen) wenig über deren tatsächliches Aufgabenspektrum entnommen werden. Häufig ergab sich erst im Zuge der ausführlicheren Beschreibung des

[60] Allein bei den i.e.S. technischen Tätigkeiten werden sechs verschiedene Profile (Systemprogrammierung, Systemadministration, Netzwerkadministration, Software- und Anwendungsentwicklung, Systemanalytik und IT-Beratung) unterschieden, wobei unklar bleibt, welche Definition den Berufsbezeichnungen zugrunde liegt. Ein einheitliches Verständnis dieser Tätigkeitsbezeichnungen unter den von Heyse, Erpenbeck und Michel (2002) befragten Personalverantwortlichen und Geschäftsführern erscheint jedenfalls genauso zweifelhaft wie die tatsächliche Unterscheidbarkeit entsprechender Aufgabenprofile in der Unternehmenspraxis.

eigenen Arbeitsalltags ein aussagekräftiges Bild der ausgeübten Haupt- und Nebentätigkeiten, das wiederum in vielen Fällen kaum mit konventionellen Berufs- oder Tätigkeitsbezeichnungen in Verbindung gebracht werden kann. Aufgrund dieser Schwierigkeiten sowie der zum Teil sehr geringen Fallzahlen pro Tätigkeitsbereich wurde auf eine detaillierte Differenzierung verzichtet und verschiedene Profile zusammengefasst: Eine erster Bereich beinhaltet solche Tätigkeiten, die mit Softwareentwicklung bzw. informationstechnischen Aufgaben im engeren Sinne zu tun haben (z.B. Programmierung, Systemadministration etc.). Eine zweiter Hauptbereich umfasst Vertrieb, Marketing, Public Relations und Human Ressources.[61] Eine dritter Bereich beinhaltet die in der Regel mit Führungsaufgaben verbundenen Tätigkeiten im Bereich Management, Strategieentwicklung, Akquise und Finanzen. Die aus der Perspektive der jeweiligen Tätigkeitsgruppen berufsrelevanten Kompetenzprofile zeigt die Abbildung 30.

Beim Vergleich der drei Tätigkeitsbereiche zeichnen sich deutliche Unterschiede ab. Am extremsten erscheint auf den ersten Blick das Profil der Beschäftigten aus dem Bereich Softwareentwicklung, bei dem fachlich-methodische Kompetenzen den alles dominierenden Schwerpunkt bilden. Anderen Kompetenzen wird dagegen nur geringe Bedeutung eingeräumt. Während die Befragten aus dem Vertriebs- Marketing, HR- und PR-Bereich ein vergleichsweise ausgeglichenes Kompetenzprofil skizzieren, verschiebt sich der Schwerpunkt beruflicher Kompetenzen im Bereich Management (Strategieentwicklung, Akquise, Finanzen) schließlich zugunsten personaler und aktivitätsorientierter Kompetenzen[62].

[61] Insbesondere mit Blick auf diese zweite Kategorie, muss kritisch angemerkt werden, dass hier zum Teil unterschiedliche Tätigkeiten (z.B. die inhaltlich recht unterschiedlichen Tätigkeiten im Vertrieb und im Personalbereich) in einer Kategorie zusammengefasst wurden. Nichtsdestotrotz eröffnet die gewählte Aufschlüsselung der Gesamtstichprobe einige sehr interessante Befunde.

[62] Wobei mit Blick auf die letztgenannten aktivitätsbezogenen Kompetenzen weniger deren absoluter Bedeutung als vielmehr deren relationale Gewichtung zwischen den drei Tätigkeitsgruppen aufschlussreich erscheint.

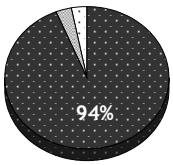
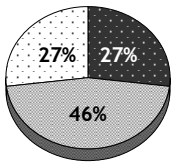
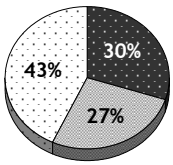
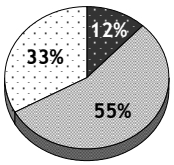
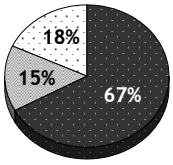
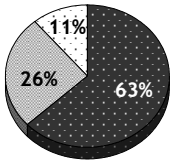
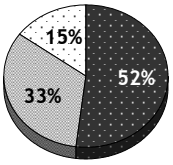
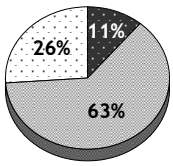
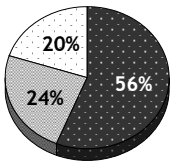
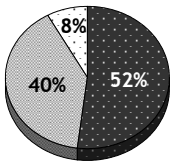
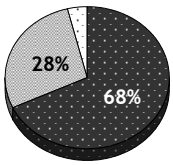
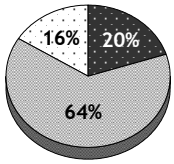
Kompetenzprofil / *Tätigkeitsbereich*	Fach- und Methodenk.			Sozial-kommunikative K.			Selbst- und Personale K.			Aktivitätsorientierte K.		
	hoch in %	mittel in %	niedrig in %	hoch in %	mittel in %	niedrig in %	hoch in %	mittel in %	niedrig in %	hoch in %	mittel in %	niedrig in %
Softwareentwicklung (N = 33)	**94**	3	3	**27**	46	27	**30**	27	43	**12**	55	33
Legende Kreisdiagramm hoch / mittel / niedrig												
Subjektive Beschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte	▪ Betonung v. Fachkompetenz u. -qualifikation ▪ hoher Anteil an „Spezialisten“			▪ Fähigkeit zur („intra-kulturellen“) Teamarbeit bzw. zu informellem fachlichen Austausch			▪ Kreativität ▪ Flexibilität ▪ Belastbarkeit			▪ hohe Lernbereitschaft, Engagement zur Aus- und Weiterbildung ▪ Multitaskingfähigkeiten		
Vertrieb, Marketing, PR, HR (N= 27)	**67**	15	18	**63**	26	11	**52**	33	15	**11**	63	26
Legende Kreisdiagramm hoch / mittel / niedrig												
Subjektive Beschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte	▪ sowohl fachliche wie methodische K. ▪ „Generalisten“ wie „Spezialisten“ zu gleichen Teilen			▪ Schnittstellenkommunik. ▪ strategisch-kommunikativ, z.B. (Selbst) Präsentation, Moderation, Verhandlung, Kundenorient.			▪ gleichermaßen methodisch-funktional als auch sozial-reflexiv ▪ hohe Stresstoleranz, Konfliktkompetenzen			▪ Eigeninitiative, Engagement ▪ generelle Leistungsbereitschaft		
Management (Akquise, Strategie, Finanzen) (N = 25)	**56**	24	20	**52**	40	8	**68**	28	4	**20**	64	16
Legende Kreisdiagramm hoch / mittel / niedrig												
Subjektive Beschreibung der inhaltlichen Schwerpunkte	▪ Betonung methodischer Kompetenzen (z.B. Zeit- u. Projektmanagement) ▪ analytische u. koordinative Fähigkeiten ▪ interdisziplinäres Know-how („Generalisten“)			▪ strategisch-kommunikative K.(v.a. Führungskompetenzen); Schnittstellenkommunikation ▪ „Menschenkenntnis“, (soziale) Stresstoleranz			▪ methodisch-funktionaler Schwerpunkt: Selbstmanagement i.S.d. „AKU“ ▪ Situationsoffenheit, erfahrungsbasierte Intuition, biogr. Flexibilität ▪ Durchsetzungsfähigkeit			▪ ausgepr. Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeiten („Macher“), ▪ hohe Zielorientierung, „Biss“, Hartnäckigkeit, Ausdauer, Wachsamk. ▪ Risikobereitschaft		

ABBILDUNG 30: KOMPETENZPROFILE VERSCHIEDENER TÄTIGKEITSBEREICHE IM ÜBERBLICK

Kompetenzprofil von Beschäftigten im Bereich Softwareentwicklung

Aus Sicht der im Bereich Softwareentwicklung beschäftigten Mitarbeiter stellen *Fach- und Methodenkompetenzen* das „A und O“ ihrer Tätigkeit dar. Ihre Kompetenzbeschreibungen umfassen im Vergleich zu allen anderen Tätigkeitsgruppen einen besonders hohen Anteil an fachlichen *Qualifikations*anforderungen wie die Beherrschung spezifischer Programmiersprachen oder anderweitiges hochspezifisches Inhaltswissen. Darüber hinaus heben sie im

Vergleich zu allen anderen Befragten besonders stark die Notwendigkeit eines grundlegenden theoretischen und methodisches Verständnisses informationstechnologischer Prozesse sowie eine hohes Maß an fachlicher Expertise hervor, das aus der Verknüpfung von theoretisch-methodischem und praktischem Anwendungswissen besteht. Der Anteil derjenigen, die fachliche „Spezialisten" für besonders wichtig halten, ist in diesem Tätigkeitsbereich mit ca. 75% am höchsten. Da das Ausmaß an Professionalisierung und Diversifizierung innerhalb des hier unter „Softwareentwicklung" zusammengefassten Tätigkeitsbereichs sehr weit fortgeschritten ist, muss der Begriff des „Spezialisten" in diesem Zusammenhang allerdings relativiert werden. Genau genommen könnte innerhalb des Bereichs Softwareentwicklung noch einmal zwischen Personen mit einem eher breit angelegtem informationstechnologischen Fachwissen und Personen mit einem sehr eng ausgerichteten Spezialwissen (die sich beispielsweise ausschließlich auf die Programmierung in bestimmten Programmiersprachen spezialisiert haben) unterschieden werden.

Die ständige Aktualisierung des fachlichen und methodischen IT-Know-hows gehört aus Sicht der Befragten zu den wichtigsten Kompetenzen im Bereich der Softwareentwicklung. Eine entsprechende Bereitschaft zu dessen Aneignung sowie das Wissen um adäquate Lernstrategien werden ausdrücklich hervorgehoben. Dazu zählt auch die Forderung nach ausgeprägten „autodidaktischen Fähigkeiten" bzw. einer „autodidaktischen Veranlagung" (vgl. Kapitel I des Anhangbandes). Mit Blick auf methodische Kompetenzen wird zudem ein hohes Maß an analytischen Problemlösefähigkeiten sowie an „vernetztem Denken" als unentbehrlich betrachtet, bei dem es allerdings hauptsächlich um die Vernetzung IT-spezifischer Wissensinhalte geht (und nicht um die Zusammenführung bzw. Vernetzung unterschiedlicher Wissensbestände, wie es für die sog. „Generalisten" kennzeichnend ist).

Sozial-kommunikative Fähigkeiten werden gegenüber den fachlich-methodischen Kompetenzen (und auch im Vergleich zu den beiden anderen Tätigkeitsprofilen) deutlich zurückhaltender bewertet. Dennoch spielen bestimmte soziale Kompetenzen mit Blick auf gruppeninterne Abstimmungs- und Koordinationsprozesse eine wichtige Rolle. Teamarbeit und Kooperationsbereitschaft werden entsprechend häufig als bedeutsame Fähigkeiten eingebracht. Das trifft auch für die Fähigkeit der Schnittstellenkommunikation (mit Kollegen aus technikfernen Aufgabenbereichen) zu, die sich bei vielen Softwareentwicklern zwar keiner besonderen Beliebtheit erfreut, aber als bedeutsame Kompetenz anerkannt wird.

Bei den insgesamt wenig bedeutsamen *Selbstkompetenzen* wird vor allem ein gewisses Maß an Kreativität[63] und zeit-räumlicher Flexibilität mit Rücksichtnahme auf die besonderen Arbeitsbedingen in kleiner IT-Startups als notwendig erachtet. Die methodisch akzentuierten

[63] Softwareentwicklung wird von einigen Befragten als kreativer und „künstlerischer Prozess" beschrieben.

„Selbstmanagementkompetenzen“ geraten bei dieser Gruppe von Beschäftigten nur vereinzelt in den Blick.

Aktivitätsorientierte Kompetenzen beziehen sich, sofern sie überhaupt als wichtig thematisiert werden, nahezu ausschließlich auf ein starkes Lernengagement. Die vorgenommenen Kompetenzbeschreibungen überschneiden sich stark mit den unter dem Begriff der „Technikbegeisterung“ subsumierten motivationalen Orientierungen der Befragten, insbesondere was das zuletzt genannte starke Lernengagement anbelangt. Weitere Kongruenzen finden sich auch hinsichtlich der bereits vorgestellten fachlichen und sozialen Kompetenzen.

Kompetenzprofil von Beschäftigten im Bereich Marketing/Vertrieb/HR/PR

Das in seiner Gewichtung ausbalanciert wirkende Kompetenzprofil des Bereichs Marketing/Vertrieb/HR und PR lässt sich nicht allein auf die Heterogenität der hierunter zusammengefassten Aufgabenbereiche zurückführen. Tatsächlich nehmen die Befragten aller hier zusammengefassten Tätigkeitsbereiche relativ ähnliche Einschätzungen vor. Interindividuelle Unterschiede ergeben sich zwangsläufig lediglich im Hinblick auf das spezifisch fachliche Know-how, abhängig von der jeweiligen Profession der Befragten. Diesem fachspezifischen Inhaltswissen wird allerdings ohnehin nur wenig Bedeutung beigemessen. „Spezialisten“ und „Generalisten“ halten sich in dieser Gruppe die Waage. Ein Mindestmaß an IT-relevantem Know-how wird von allen Befragten dieser Gruppe als selbstverständlich betrachtet, auch von unseren Interviewpartnern aus dem technikfernen Human Ressources- oder PR-Bereich. Demgegenüber ist gerade im Vertrieb ein tiefergehendes Verständnis informationstechnologischer Prozesse ebenso notwendig wie fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Entsprechend finden wir in diesem Bereich auch die ausdrückliche Forderung nach „interdisziplinärem Know-how“, „Grundkenntnissen aus verschiedenen Branchen“ sowie zum sprichwörtlichen „Blick über den Tellerrand“.

Auf der Ebene *sozial-kommunikativer Kompetenzen* dominieren strategisch-kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit internen und externen Kunden wie Präsentations- und Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft oder rhetorische Fertigkeiten („die Sprache des Kunden sprechen“). Von den im Personalbereich tätigen, überwiegend weiblichen Beschäftigten werden darüber hinaus die als empathisch bezeichneten Kompetenzen, Einfühlungsvermögen, Perspektivenübernahme und der Umgang mit sozialen Konfliktsituationen (z.B. bei der Vermittlung oder Schlichtung von Streitfragen) hervorgehoben.

Auf der Ebene *personaler Kompetenzen* dominieren im vorliegenden Profil zum einen Fähigkeiten im Bereich der Selbstorganisation bzw. des Selbstmanagements (wie langfristige Koordination beruflichen Handelns, Selbstvertretung eigener Interessen, etc.), zum anderen

Flexibilität, Stress- und Frustrationstoleranz (mit Blick auf die bisweilen extreme Arbeitsbelastung), eigenverantwortliches Handeln und Situationsoffenheit. Vereinzelt werden übergreifende Eigenschaften wie zum Beispiel „ein hohes Maß an Extrovertierheit", Glaubwürdigkeit oder Authentizität als bedeutsam gekennzeichnet.

Aktivitätsorientierte Kompetenzen werden eher selten thematisiert und beziehen sich im Vergleich zu den im Bereich Softwareentwicklung geäußerten konkreten Lernaktivitäten auf allgemeinere Fähigkeiten wie Eigeninitiative, Engagement oder eine generelle Leistungsbereitschaft.

Kompetenzprofil von Beschäftigten im Bereich Management

Fachlich-methodischen Kompetenzen werden im Tätigkeitsbereich Management/Akquise/Strategie/Finanzen (im Folgenden kurz als „Management" bezeichnet) nur vergleichsweise geringe Bedeutung eingeräumt. Isoliertes, spezifisches Fachwissen findet hier so gut wie gar keine Erwähnung. Vielmehr wird ein integratives und interdisziplinäres Know-how als entscheidend angesehen. Dies schlägt sich auch in dem mit 80% vergleichsweise größten Anteil an „Generalisten" nieder. Die hier skizzierten Anforderungen an interdisziplinäres Know-how gehen dabei weit über bloße Oberflächenkenntnisse hinaus. Entsprechende Kompetenzdefizite im Bereich interdisziplinären Know-hows sind nach Meinung vieler Gründer für das Scheitern zahlreicher Startups verantwortlich. Der eigentliche Schwerpunkt innerhalb der Kategorie Fach- und Methodenkompetenzen liegt allerdings auf methodischen Aspekten. Hier werden zum einen organisatorisch-planerische Fähigkeiten mit dem Ziel einer möglichst effizienten, projektförmigen Organisation des beruflichen Alltags bekräftigt, zum Beispiel optimales Zeitmanagement, Verfügbarkeit von Steuerungsinstrumenten sowie Strategien der Strukturierung und Systematisierung. Zum anderen wird die Wichtigkeit analytischer Fähigkeiten und einer vernetzten, systemischen Betrachtungsweise unterstrichen.

Im *sozial-kommunikativen* Bereich stellen die Befragten insbesondere auf die eben beschriebenen Netzwerkkompetenzen sowie auf Fähigkeiten im Bereich der Schnittstellenkommunikation ab. Darüber hinaus stehen solche Kompetenzen im Vordergrund, die sich im weiteren Sinne auf den Bereich Führung beziehen. Diese reichen von „argumentativer Überzeugungskraft", „Verhandlungsgeschick", „sozialer Konfliktfähigkeit", „guter Menschenkenntnis" („Lügner, Betrüger und Blender identifizieren zu können") und Kompetenzen im Bereich der Mitarbeitermotivation („Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitern zu erkennen und umsetzen zu können") bis hin zu den Merkmalen einer „charismatischen Führungspersönlichkeit" („Authentizität", „Ausstrahlung"), um nur die wichtigsten zu benennen. Das Spektrum der beschriebenen sozialen und kommunikativen Kompetenzen ist

in dieser Gruppe am umfangreichsten, und die Übergänge zum Bereich der personalen Kompetenzen sind fließend.

Sowohl innerhalb des vorliegenden Kompetenzprofils als auch im Vergleich zu den anderen beiden Tätigkeitsgruppen spielen *Selbst- und personale Kompetenzen* die größte Rolle. Ingesamt 68% der hier tätigen Personen schätzen sie als hoch bedeutsam ein. Bei der Darstellung entsprechender Kompetenzen wird besonders stark auf übergreifende Einstellungen, „Mentalitäten" und allgemeine Persönlichkeitseigenschaften abgehoben wie beispielsweise auf eine „natürliche Führungspersönlichkeit", eine spezifische „Unternehmermentalität" oder auf einen „visionäre Unternehmerpersönlichkeit". Weiterhin finden wir hier die differenziertesten Beschreibungen der methodisch-funktionalen Selbst(management)-Kompetenzen: Neben planerischen und koordinativen Fähigkeiten bei der mittel- und langfristigen Organisation beruflichen Handelns (im Sinne der o.g. „Ressourcenoptimierung") werden vor allem Aspekte der Selbstdisziplinierung, Selbstkontrolle sowie der Selbstmotivation angesprochen. Eine weitere, ausschließlich in diesem Tätigkeitsbereich angesprochene Kompetenz, bezieht sich auf ein möglichst umfassendes unternehmerisches Erfahrungswissen – sowohl in sozialer als auch fachlicher Hinsicht. Interessant ist, dass sich unsere aus berufsbiographischer Perspektive größtenteils noch sehr jungen Interviewpartner sich als „alte Hasen im Geschäft" bezeichnen und sich selbst weiter bescheinigen, „mit allen Wassern gewaschen zu sein" und die „Stolpersteine und -stricke" in der Branche zu kennen. Das reichhaltige Erfahrungswissen ermögliche ihnen, intuitive und spontane Entscheidungen („aus dem Bauch heraus") zu treffen. Diese intuitiven Fähigkeiten sind aus ihrer Sicht gerade im Startup-Unternehmen unverzichtbar angesichts des hier herrschenden hohen Entscheidungsdrucks, schnellen Handlungsbedarfs sowie einer Vielzahl potenzieller Unwägbarkeiten und nicht abgesicherter Kontextinformationen. In diesem Zusammenhang wird auch die bereits skizzierte Fähigkeit zur Antizipation zukünftiger Marktentwicklungen und zu „visionärem" unternehmerische Handeln gestellt. Eng mit den auf zukünftiges Handeln gerichteten unternehmerischen Kompetenzen verknüpft, finden wir in dieser Gruppe zudem eine deutliche Akzentuierung der als „Alertness" bezeichneten Wachsamkeit gegenüber neuen Möglichkeiten, Chancen und Risken.

Weitere personale Kompetenzen wie Risikobereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit, Ausdauer, „Biss" liefern den Brückenschlag zur Kategorie der *aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen*. Im Einzelfall können beide Bereiche kaum sinnvoll voneinander abgegrenzt werden. Abhängig vom jeweiligen Kontext bieten sich für dieselbe alltagssprachliche Kompetenzbezeichnung (z.B. „Hartnäckigkeit") unterschiedliche Zuordnungen sowohl als personale als auch als aktivitätsbezogene Handlungsdisposition an. Ungeachtet dieser Zuordnungsprobleme sind aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen für das

Kompetenzprofil des Bereichs Management von deutlich höherer Bedeutung als für alle zuvor betrachteten Tätigkeitsbereiche. Dies ist unter anderem auf den in dieser Gruppe sehr hohen Anteil an Unternehmensgründern zurückzuführen, denen bereits auf der Ebene motivationaler Orientierungen eine besonders ausgeprägte Aktivitäts- und Umsetzungsorientierung attestiert wurde. Die Verschmelzung von motivationalen („wollen“) und fähigkeitsbezogenen Aspekten („können“) wird durch die eher allgemein gehaltenen Beschreibungen im Stil übergreifender Persönlichkeitseigenschaften (s.o.) noch verstärkt. Wie schon bei der Gruppe der Softwareentwickler werden auch hier motivationale Strebungen, wie beispielsweise der Wunsch nach Gestaltung und Veränderung („etwas Neues zu machen“, „etwas zu bewegen“, „aufzubauen“ usw.) oder das Streben nach persönlicher Einflussnahme direkt in entsprechende Kompetenzanforderungen übersetzt: beispielsweise in die Anforderung an eine starke Umsetzungsorientierung (ein „Macher“ und „Entscheider“ zu sein) bzw. an eine ausgeprägte Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Darüber hinaus werden „Biss“, „Ausdauer“, „Ehrgeiz“ sowie eine hohe Zielorientierung als zentrale aktivitätsorientierte Kompetenzen betont.

Zusammenfassende Betrachtung der Kompetenzprofile

Auf der Grundlage der Taxonomie von Erpenbeck & Heyse (1999; Heyse et al., 2002) konnte eine erster Überblick zu den aus Sicht der Befragten relevanten fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen, personalen sowie aktivitätsorientierten Kompetenzen hergestellt werden. Dabei zeigt sich eine starke Akzentuierung jener methodisch-funktionaler Kompetenzen, die im Sinne des Leittypus des „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz & Voß, 2003) auch als Anpassung auf externe Handlungsanforderungen und -zwänge verstanden werden können. Allerdings muss in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden, dass die „externen“ Handlungsanforderungen von vielen Startup-Beschäftigten als selbst herbeigeführte und daher äußerst positiv konnotierte Kontextbedingungen betrachtet werden, deren erfolgreiche „Bewältigung“ als persönliches Ziel verfolgt wird. Diese methodisch-funktionale Ausrichtung vieler Befragter zeigt sich zum einen in einer starken Betonung von Methodenkompetenzen sowie der als „strategisch“ bezeichneten sozial-kommunikativen Kompetenzen; zum anderen in einer Hervorhebung von „Selbstkompetenzen mit methodisch-funktionalen Schwerpunkt“. Demgegenüber werden Selbstkompetenzen mit „sozial-reflexivem“ Schwerpunkt sowie die als „empathisch“ gekennzeichneten Sozialkompetenzen eher zurückhaltend thematisiert. Auf das Verhältnis dieser beiden Schwerpunkte wird im Rahmen des übernächsten Abschnitts zu „Kompetenzen des reflexiven Handelns“ noch einmal aus anderer Perspektive Bezug genommen.

Die gefundenen Kompetenzschwerpunkte variieren innerhalb der verschiedenen Tätigkeitsbereiche erkennbar. Während für Personen aus dem Bereich *Softwareentwicklung* fachlich-methodische Kompetenzen den alles dominierenden Schwerpunkt bilden, skizzieren die Befragten aus *Vertrieb/Marketing/HR & PR* ein vergleichsweise ausgeglichenes Kompetenzprofil. Der Schwerpunkt beruflicher Kompetenzen im Bereich Management verschiebt sich dagegen deutlich auf Selbstkompetenzen mit „methodisch-funktionalem Schwerpunkt" sowie auf dazu „passende" aktivitäts- bzw. umsetzungsorientierte Kompetenzen.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Kompetenzprofile fallen darüber hinaus deutliche Überschneidungen mit den im vorangegangen Kapitel beschrieben beruflichen Strebungen und Motiven der Beschäftigten auf. Beispielhaft kann hier auf jene „technikbegeisterten" Mitarbeiter aus dem Bereich der Softwareentwicklung verwiesen werden, deren ausgeprägte Lernbegeisterung einerseits als handlungsleitendes Motiv, andererseits als unentbehrliche Kompetenzanforderung genannt wird. Übereinstimmungen zwischen beruflichen Strebungen und Kompetenzen finden sich auch bei mit Blick auf die bei vielen Beschäftigten stark ausgeprägten Autonomieorientierungen: Dem auf der Motiv-Ebene dargestellten Wunsch nach größtmöglichen Handlungs- und Verantwortungsspielräumen (vgl. Kapitel 5.3.4) korrespondiert auf der Kompetenz-Ebene die Betonung von Fähigkeiten im Umgang mit weitreichenden Handlungs- und Verantwortungsspielräumen. Als solche können vor allem methodische Kompetenzen (z.B. organisatorisch-planerische Kompetenzen, effizientes Projekt- und Zeitmanagement) bzw. Selbstkompetenzen mit methodisch-funktionalem Schwerpunkt betrachtet werden. Diese hohe Kongruenz zwischen motivationalen Orientierungen und beruflichen Kompetenzen ist im Übrigen für das gesamte Sample von IT-Beschäftigten charakteristisch.

5.4.3 Kritische Überlegungen zur inhaltlich-funktionalen Klassifikation von Kompetenzen

Im Folgenden wurde eine für unsere Interviews typische narrative Sequenz zu der Frage nach wichtigen Kompetenzen ausgewählt. Am Beispiel dieses Gesprächsausschnitts soll noch einmal auf die generellen Probleme einer bloß inhaltlich-funktionalistisch ausgerichteten Klassifikation von offen erhobenen, alltagssprachlichen Kompetenzvorstellungen eingegangen werden. Dabei geht es zum einen um die ganzheitliche Betrachtung von Kompetenzen als untrennbare Muster von Einzelmerkmalen und zum anderen um fehlende normative Bezugspunkte bei der Bewertung individueller Kompetenzunterschiede sowie von Kompetenzentwicklungsprozessen.

Der Befragte K39m auf die Frage, welche Kompetenzen er für die Ausübung seiner Tätigkeit für relevant hält:

B85ff: „Unheimlich viel. Das ist unheimlich viel, was man mittendrin feststellt, was teilweise nicht da ist oder was weiter ausgebaut werden muss. Aber was man von vornherein mitbringen muss, ist Menschenkenntnis. Man muss in der Lage sein, Menschen zu führen. Man muss in der Lage sein, praktisch an Sachen heranzugehen. Man muss in der Lage sein, ein Visionär zu sein. Man muss finanzielles Geschick haben. Man muss mit Zahlen umgehen können. [...] Ja, man muss organisieren können. Man muss in der Lage sein, Konflikte auszustehen und kritikfähig sein. Man muss eine Streitkultur haben. Man muss auch die richtige Kinderstube mitbringen. Das ist auch eine ganz wichtige Sache. [...] Kinderstube heißt, dass man bestimmte Sachen von zu Hause mitbekommen haben muss, die entscheidend sind, wenn man so einem Unternehmen auch vorsteht. Das heißt, man muss Parkettsicherheit haben, um mit Investoren zu sprechen, was nicht ganz einfach ist. Man muss verkaufen können. All diese Sachen spielen mit da rein. Das ist eine Mischung zwischen vielem. Also, gerade in kleinen Unternehmen sind wirklich Allrounder gefragt. Ach, das ist noch mal eine ganz wichtige Sache: Man muss absolut erkennen können - und das ist wichtig auch für andere Sachen: das fachliche Wissen. Man muss genau wissen: Was kann ich? Und was kann ich nicht. Und das muss man zugeben können. Man muss wissen, welchen Bereich man auch abgeben muss. Das ist auch immer eine schwierige Sache, Ja, ein schwieriges Ding. Und man muss in der Lage sein, dagegen etwas zu tun. Und man muss sich dort weiterentwickeln. Wenn man das nicht kann oder nicht schafft, dann wird es zu nichts führen. Lernfähig sein. Und man muss in der Lage sein, immer wieder Sachen in Frage zu stellen. Man muss Rat von anderen annehmen können. Man darf nicht ... Ja, es ist so viel. Also, es ist wirklich so vielschichtig, also, da kann man bestimmt alles mit füllen. Man muss optimistisch sein, man muss an die Sache immer wieder glauben. Und hier muss man teilweise recht lange an Sachen dran bleiben und kämpfen. Und darum muss man auch daran festhalten können“ (K39m).

Kompetenzen als ganzheitliche Konfigurationen über verschiedene Bereich hinweg

Auf den ersten Blick bieten sich bei der oben dargestellten Interviewsequenz einige Fähigkeits- und Kompetenznennungen scheinbar problemlos für die Zuordnung zu den bekannten Bereichen (Fach- und Methodenkompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen etc.) an, zum Beispiel der erwähnte „Umgang mit Zahlen“, der als grundlegendes kaufmännisches bzw. betriebswirtschaftliches Know-how mühelos dem Bereich der Fachkompetenzen zugeordnet werden kann. Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff des „finanziellen Geschicks“ suggeriert indes weitergehende planerische sowie anwendungs- und umsetzungsbezogene Fähigkeiten, die über ein rein fachliches Wissen im engen Sinne hinausgehen. Zunehmend schwieriger in der Zuordnung werden die vielen Kompetenz- und Eigenschaftsbeschreibungen, die einen höheren Abstraktionsgrad erreichen, wie z.B. die erwähnte „Menschenkenntnis“ (die als eine komplexe Verquickung ganz verschiedener personaler und sozial-kommunikativer Kompetenzen gefasst werden kann) oder die Fähigkeit „ein Visionär zu sein“ (die jenseits einer tiefergehenden Kenntnis der fachlichen Materie auch ausgeprägte organisatorisch-planerische Fähigkeiten sowie diverse personale Kompetenzen beinhalten kann). Überschneidungen ganz unterschiedlicher Kompetenzbereiche kommen auch in den übergreifenden Überlegungen zur eigenen Kritik- und Lernfähigkeit zum Ausdruck, die ihren Ausgangspunkt wiederum in der kritischen Bewertung eigener fachlicher Kompetenzen finden.

Die daraus resultierenden Klassifikationsprobleme könnten vernachlässigt werden, würde es sich bei solchen Sequenzen um die Ausnahme von der Regel handeln. Die im Hinblick auf eine eindeutige Zuordnung zu den vier Bereichen (i.S. von Erpenbeck & Heyse, 1999) äußerst sperrig wirkenden, sich überschneidenden oder „quer“ liegenden alltagssprachlichen

Kompetenzbeschreibungen in der eingangs vorgestellten Interviewsequenz sind jedoch für einen großen Teil der offen erhobenen Kompetenzvorstellungen aller Befragten exemplarisch. Beispiele für derartige Überschneidungen wurden bereits mehrfach skizziert, beispielsweise bei der Fähigkeit zur Schnittstellenkommunikation. Diese kann zwar, in ihre analytischen Bestandteile zerlegt, den einzelnen Kompetenzbereichen zugänglich gemacht werden. Es liegt nun aber auf der Hand, dass im Rahmen einer klaren Bereichszuordnung die eigentliche Qualität dieser Kompetenz, die ja gerade im Schnittpunkt bzw. der Verflechtung verschiedener Bereiche liegt (in diesem Fall des fachlichen und des sozial-kommunikativen Bereichs), verloren gehen würde. Der oben zitierte Unternehmensgründer K39m weist selbst an mehreren Stellen darauf hin, dass es sich gerade um die „Mischung zwischen Vielem" handelt.

Würde man dagegen die komplexe Kompetenzbeschreibung jener Kategorie zuzuordnen, die schwerpunktmäßig „am ehesten" zu passen scheint, würde man die Fähigkeit zur Schnittstellenkommunikation dem sozial-kommunikativen Bereich zuordnen. Bei der zusammenfassenden Bewertung dieses Kompetenzbereichs (als wichtig bzw. unwichtig) wird dann jedoch ein Teil eines in der Realität weitaus komplexeren Kompetenzmusters einseitig aufgewertet, während andere Bestandteile (im Fall Schnittstellenkommunikation die darin enthaltenen grundlegenden fachlich-methodischen Kompetenzen) im endgültigen Kompetenzprofil überhaupt keine Berücksichtigung mehr finden.

Wie im Falle der Schnittstellenkommunikation ergeben viele der von uns ermittelten alltagssprachlichen Kompetenzbeschreibungen nur in der ganzheitlichen Betrachtung als untrennbare Konfiguration über zwei (oder gar mehrere) der bei Erpenbeck und Heyse (1999) unterschiedenen vier Inhaltsbereiche einen Sinn, weil nicht die einzelnen Bestandteile, sondern gerade ihr Zusammenspiel die spezifische Eigenart der Kompetenz ausmachen. Darüber hinaus scheinen es gerade die komplexeren Kompetenzmuster zu sein, denen seitens der Befragten im Vergleich zu isolierten, problemlos klassifizierbaren Einzelkompetenzen (i.S. von Erpenbeck & Heyse) besonders viel Bedeutung zugemessen wird. Einige ausgesprochen subtile Kompetenzkonstellationen können zum Teil erst vor dem Hintergrund längerer Gesprächssequenzen richtig erkannt werden, in deren Verlauf spezifische Aspekte sukzessive vervollständigt und Verknüpfungen zu bereits genannten Kompetenzen (Eigenschaften, Fähigkeiten etc.) hergestellt werden. Auch bei dem eben angeführten Interviewausschnitt entwickelt sich ein genaueres Verständnis für die genannten Fähigkeitsdispositionen erst unter Berücksichtigung der Gesamtsequenz. In diesem Zusammenhang erscheint es höchst plausibel, warum sich so viele Befragte bei der Beschreibung beruflicher Kompetenzen mit Vorliebe abstrakter Eigenschaften oder Merkmale bedienen wie „Menschenkenntnis" oder „Optimismus" oder bedeutsame Fähigkeiten am Beispiel von

„Mentalitäten“, „Typen“ o.ä. verdeutlichen (so finden wir Kompetenzbündelungen in personalisierter Form z.B. als „Initiativtyp“, „Macher“, etc.). Erst diese alltagssprachlichen Verdichtungen ermöglichen bzw. erleichtern es den Befragten, die subtilen Konstellationen von individuellen Handlungsbereitschaften, Fähigkeitsdispositionen und nicht zuletzt auch persönlichen Wertvorstellungen auf den Punkt zu bringen. Dabei steigt mit höherem Maß an Abstraktion und Aggregation in der Regel auch das Maß an Verknüpfung und Überschneidung verschiedener Kompetenzdimensionen. Anders formuliert: Mit der Verknüpfung und Überschneidung nimmt der Geltungsbereich, d.h. die Vielfalt an Handlungskontexten dieser Kompetenzen zu. Dies sind also die am besten transsituativ transferierbaren Kompetenzen. Vor allem der Anteil von personalen Kompetenzen an derart komplexen, bereichsübergreifenden Kompetenzkonfigurationen gewinnt gegenüber allen anderen Bereichen überproportional an Bedeutung, da der Prozess der Abstraktion, Verdichtung und zunehmender Komplexität (selbst)reflexive Bezüge zur eigenen Person und zum eigenen Handeln logisch impliziert.[64]

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Klassifikationsschwierigkeiten erhärtete sich unser Eindruck, dass die ausschließlich auf unterschiedliche Inhaltsbereiche und Funktionen bezogene Beschreibung von Kompetenzen den Blick auf die zur Bewältigung zunehmend komplexerer Arbeitsanforderungen eigentlich relevanten beruflichen Handlungsdispositionen eher verschleiert als erhellt. Denn sie begünstigt konzeptionsbedingt eine analytische Trennung und dichotome Betrachtungsweise von Kompetenzen, innerhalb derer bedeutsame Fähigkeitskombinationen leicht aus dem Blick geraten können. Im Kontext von offen erhobenen, alltagsprachlichen Kompetenzvorstellungen zeichnen sich die genannten Probleme besonders scharf ab. Bei der sonst in Untersuchungen zur Kompetenzmessung (vgl. Erpenbeck & Rosenstiel, 2003a) dominierenden standardisierten Erfassung und Auswertung werden entsprechende Klassifikationsschwierigkeiten insofern selten virulent, als entweder bereits im Vorfeld entsprechende (vielfach nicht weiter erklärte) Zuordnungen zu einzelnen Kompetenzdimensionen vorgenommen werden, oder komplexere Kompetenzmuster erst gar nicht operationalisiert, sondern von vornherein für jeden Bereich gut bestimmbare Einzelkompetenzen ausgewählt werden.

[64] Für die Erfassung solcher komplexer Konfigurationen und Muster von Kompetenzen mit breiten Geltungsbereich erscheint das von uns gewählte Verfahren der völlig offenen Erhebung i.Ü. besonders geeignet. Ein Nachteil dieser Vorgehensweise besteht allerdings darin, dass die stark verdichteten alltagssprachlichen Fähigkeitsbeschreibungen dem Auswerter einen breiten Raum für mögliche Über- und Fehlinterpretationen öffnen, sofern nicht im Interview noch eine Konkretisierung durch den Befragten vorgenommen wird.

Normative Bezugspunkte als Bewertungsmaßstab für interindividuelle Kompetenzunterschiede und Prozesse der Kompetenzentwicklung

Insgesamt erscheint die Aussagekraft der auf dieser Taxonomie basierenden Kompetenzprofile jedoch nicht nur im Hinblick auf deren ökologische Validität begrenzt. Da theoretisch fundierte normative Bezugspunkte für die Bewertung individueller Kompetenzen fehlen, können interindividuelle Unterschiede und Prozesse der Kompetenzentwicklung kaum abgebildet werden. Die Bewertung einzelner Personen kann immer nur in Relation zu einem spezifischen, meist ad hoc generierten idealtypischen Anforderungsprofil vorgenommen werden. Kompetenzentwicklung kann in diesem Zusammenhang lediglich als *Annährung* an das jeweilige Idealprofil verstanden werden, wobei für die genauere Bestimmung des Entwicklungsfortschritts oder der Entwicklungsposition selbst keine verbindlichen Kriterien vorliegen. Heyse, Erpenbeck und Michel (2002) behelfen sich beim Vergleich von Kompetenzprofilen verschiedener Tätigkeitsgruppen aus dem IT-Bereich mit einer Bewertung als „einseitig, doppelt, vielseitig kompetent“ und suggerieren damit einen für alle Profile verbindlichen Bewertungsmaßstab, der faktisch nicht existiert. „Vielseitigkeit“ impliziert jedenfalls den Eindruck, dass es sich hier um ein anspruchsvolleres Profil handelt als im Falle des (nur) „einseitigen“ oder „doppelt kompetenten“ Profils. Als einseitig werden die Kompetenzprofile (z.B. das eines Systemadministrators) dann gekennzeichnet, wenn lediglich einer der vier Kompetenzbereiche (aktivitätsorientiert, sozial-kommunikativ, fachlich-methodisch oder personal) von über 50% der befragten Experten[65] als „sehr wichtig“ eingeschätzt wird. Überschreiten zwei Kategorien die 50%-Grenze, wird das Profil als „doppelt kompetent“, ab drei erfüllten Kategorien sogar als „vielseitig kompetent“ bezeichnet. Als „unauffällig“ werden dagegen solche Profile bezeichnet, bei denen die 50%-Marke in keiner der Dimension erreicht wird.

Diese Art der Bewertung erscheint in vielerlei Hinsicht fragwürdig: Bereits die Datengrundlage der Bewertung ist angesichts der skizzierten generellen Zuordnungsprobleme (Beispiel Schnittstellenkommunikation) mit Vorsicht zu betrachten. Detailliertere Kritik am methodischen Vorgehen ist bei der hier exemplarisch diskutierten Studie von Heyse et al. (2002) aufgrund der spärlichen Informationen zum Auswertungsprozedere kaum möglich. Auf eine differenzierte Beschreibung und Systematisierung von Kompetenzen innerhalb der einzelnen Kompetenzbereiche, aus denen Rückschlüsse auf das Klassifikationsprozedere hätten gezogen werden können, wird weitgehend verzichtet. Dies wiederum ist nicht nur unter methodischen Gesichtspunkten bedauerlich, sondern in erster Linie deshalb, weil die eigentlich interessante Frage unbeantwortet bleibt, *welche* sozial-kommunikativen, fach-

[65] Als Experten sind in dieser Untersuchung Personalverantwortliche und Geschäftsführer verschiedener Unternehmungen telefonisch sowie im persönlichen Gespräch befragt worden.

lichen, personalen oder aktivitätsorientierten Kompetenzen denn nun im Einzelnen für bestimmte Tätigkeitsprofile im IT-Bereich von Bedeutung sind (z.B. für die Datenbankentwicklung, Systemanalytik etc.).

Über diese grundsätzlichen Klassifikationsprobleme und deren Implikationen hinaus irritiert vor allem die willkürlich gesetzte und nicht weiter erklärte 50%-Grenze (s.o.), von deren Überschreitung die endgültige Bewertung des Kompetenzprofils abhängt. Anstelle eines theoretisch begründeten Kriteriums zur Kennzeichnung eines Kompetenzprofils rückt hier eine Mehrheitsentscheidung von Personalverantwortlichen. In diesem Zusammenhang muss berücksichtigt werden, dass die skizzierten Kompetenzprofile allenfalls Aussagen zu deren inhaltlicher Beschaffenheit, nicht jedoch über deren Güte bzw. Qualität ermöglichen. So erscheint es vor dem Hintergrund der von uns ermittelten Kompetenzbeschreibungen durchaus möglich, „vielseitig kompetent" auf geringem Niveau und „einseitig kompetent" auf hohem Niveau zu sein. Zudem macht es einen gravierenden Unterschied, auf welche(n) spezifische(n) Kompetenzbereich(e) sich „Einseitigkeit" bzw. „Vielseitigkeit" beziehen, z.B. ob eine Person „einseitig kompetent" im Bereich fachlich-methodischer oder „einseitig kompetent" im Bereich von Selbst- und personalen Kompetenzen ist.

Zusammenfassung der Hauptkritikpunkte

Beide Hauptkritikpunkte an der ausschließlich inhaltlich-funktionalistischen Konzeptualisierung und Klassifikation von Kompetenzen sollen hier noch einmal kurz zusammengefasst werden: Der erste Kritikpunkt betrifft die Differenzierung nach vier inhaltlichen Kompetenzbereichen, die wenig geeignet erscheinen, jene besonders relevanten und charakteristischen Kompetenzmuster in den von uns untersuchten IT-Startups abzubilden, die „quer" zu diesen Bereichen liegen und deren Charakteristika gerade darin besteht. Da diese übergreifenden Kompetenzen angesichts der komplexer werdenden Handlungsanforderungen im Berufs- und Privatleben vermutlich generell und besonders im IT-Bereich immer wichtiger werden, ist zu fragen, inwieweit die bloß inhaltlich-funktionale Darstellung von Kompetenzen nach getrennten Bereichen für Beschäftigte im IT-Bereich zeitgemäß ist. Ein zweiter Kritikpunkt an der Konzeption von Erpenbeck und Heyse (1999; Heyse et al., 2002) betrifft das Fehlen theoretisch fundierter normativer Bezugspunkte, vor deren Hintergrund eine tätigkeitsübergreifende interindividuelle Vergleichbarkeit sowie eine adäquate Beschreibung von Prozessen der Kompetenzentwicklung ermöglicht wird.

Aus unseren Schwierigkeiten bei der Auswertung und der damit verknüpften Kritik an der bloß deskriptiven Beschreibung von Kompetenzen resultierte ein erster Versuch, qualitativ abgrenzbare *Struktur*merkmale zu formulieren, anhand derer eine Bewertung von

Kompetenzen und ihres jeweiligen Entwicklungsstandes vorgenommen werden kann. Darauf wird im nun folgenden Abschnitt eingegangen.

5.4.4 Kompetenzen des reflexiven Handelns

In diesem Abschnitt soll das bislang inhaltlich differenzierte Kompetenzprofil von Beschäftigten im IT-Bereich um die Möglichkeit einer übergreifenden strukturellen Klassifikation und Bewertung erweitert werden. Dabei stehen drei neu entwickelte Kompetenzdimensionen im Mittelpunkt der Betrachtung, deren Entwicklung im Prozess der Auswertungsarbeiten zusammen mit ersten Ergebnissen vorgestellt wird. Es sind dies:

(a) Reflexivität im Umgang mit komplexen Sachproblemen,

(b) Reflexivität im Umgang mit komplexen Wertkonflikten

(c) Intensität der Bindung an Normen, Werte und Prinzipien.

Für den hier vorliegenden Abschnitt möchten wir unsere Überlegungen zur Reflexivität nur insoweit präzisieren, wie es für das Verständnis der damit verknüpften, neu angelegten strukturellen Kompetenzkategorien notwendig ist. Weiterführende theoretische Überlegungen zu einer integrativen Sichtweise auf Kompetenzen und Kompetenzentwicklung werden programmatisch am Typus des „reflexiven Subjekts“ noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen (vgl. Kap. 5.5.7).

Zur Entwicklung von Kompetenzdimensionen des reflexiven Handelns

Bevor wir die Dimensionen der Reflexivität von Sachproblemen und der Reflexivität von Wertkonflikten näher skizzieren, sollen einige Bemerkungen zu deren Entstehung vorausgeschickt werden. Den Ausgangspunkt zur Entwicklung alternativer Klassifikationsmöglichkeiten von Kompetenzen bildete die Feststellung, wesentliche subjektive Vorstellungs- und Deutungsmuster der Befragten nicht adäquat abbilden zu können. Das gilt insbesondere für eine Vielzahl von Reflexionsprozessen zur eigenen Person und zum eigenen beruflichen Handeln, die offensichtlich an normative Positionen und persönlich leitende Werte gebunden sind. Solche Prozesse werden weder mit den bekannten Kompetenzbereichen (sensu Erpenbeck & Heyse, 1999), noch mit anderen in dieser Arbeit vorgestellten Personmerkmalen (z.B. den subjektiven Kontrollvorstellungen) einfangen. Gerade mit Blick auf diese stark werthaltigen Reflexionsprozesse zeichnen sich unserer Meinung nach gravierende interindividuelle Unterschiede ab: Bei einem Teil der jungen Unternehmensgründer zeigte sich beispielsweise eine ausschließlich an ökonomischen Effizienzkriterien ausgerichtete Orientierung des gesamten, auch des sozialen Handelns. Demgegenüber gab es andere

Personen, die berufliches Handeln, z.B. auch die eigene Karriere und zukünftige Projekte, jenseits rein zweckrationaler Erfolgskriterien v.a. entlang der Frage eines guten oder schlechten bzw. eines „richtigen“ oder „falschen“ Handelns reflektierten, Widersprüche und Handlungszwänge aufzeigten und darauf bezogene moralische Handlungsverpflichtungen thematisierten.

Ein erster Versuch, diese zwei Arten von Reflexivität sprachlich zu präzisieren, führte zu der Gegenüberstellung von Reflexivität im Sinne von „Zweckrationalität“ auf der einen und von Reflexivität im Sinne von „Normen und Werten“ auf der anderen Seite. Diese Gegenüberstellung schien zur Kennzeichnung der unterschiedlichen Argumentations- und Vorstellungsmuster allerdings noch zu allgemein. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich im Prozess der weiteren Auswertungsarbeiten, dass die skizzierten interindividuellen Unterschiede vor allem an der Reflexion *einseitiger* Positionen gegenüber der Berücksichtigung *vielfältiger* bzw. *ambivalenter* Positionen festgemacht werden konnten. Somit entpuppte sich die Komplexität der Reflexivität (Komplexität als Abbildung der Vielfalt von Elementen und ihrer Verknüpfungen) als präzisere Dimension zur Abbildung interindividuell unterschiedlicher Reflexionsprozesse. Zugleich eröffnete sich damit die Möglichkeit, normative Bezugspunkte zu konkretisieren, anhand derer eine übergreifende Bewertung von Kompetenzen jenseits spezifischer inhaltlicher Tätigkeitsschwerpunkte vorgenommen werden konnte. Auf der Ebene von Komplexität kann im Gegensatz zu der bisher gezeigten, rein deskriptiven Klassifikation von Kompetenzen sowohl quantitativ als auch und vor allem qualitativ ein abgrenzbares „Mehr“ bzw. „Weniger“ an Reflexivität bestimmt werden. Vielseitigkeit von normativen Positionen als positiver Bezugspunkt komplexer Reflexivität kann in diesem Zusammenhang als individuelles Entwicklungsziel konkretisiert und im Hinblick auf qualitative Strukturunterschiede differenziert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erschien es sinnvoll, an Konzeptionen aus dem entwicklungs- und persönlichkeitspsychologischen Bereich anzuknüpfen, innerhalb derer der Kompetenzbegriff seit jeher breiter angelegt ist. Darauf werden wir bei der Beschreibung der einzelnen Dimensionen genauer Bezug nehmen. Mit dem Konzept der subjektiven Kontrollvorstellungen (vgl. Hoff, 1992; Hoff & Hohner, 1992) ist in dieser Arbeit bereits ein Beispiel für die theoretisch fundierte Klassifikation qualitativer Kompetenzunterschiede vorgestellt worden, auch wenn der Kompetenzbegriff selbst in diesem Zusammenhang keine explizite Erwähnung fand. Für die verschiedenen qualitativen Niveaus subjektiver Kontrollvorstellungen ist – genau wie für die im folgenden vorgestellten Dimensionen reflexiver Kompetenzen – eine Zunahme an kognitiver Komplexität kennzeichnend: von indifferent-fatalistischer Beziehungen über die Entwicklung einfacher, mono-kausaler Verknüpfungen bis hin zur Abbildung komplexer Interaktionsprozesse. Diese Vorstellungen zielen im Fall der

Kontrollvorstellungen auf den Aspekt des „Einfluss-nehmen-Könnens“ und damit auf die Frage, inwieweit eine Person sich selbst als handlungswirksam im Anbetracht bestimmter Problemkonstellationen betrachtet. Bei den hier vorgestellten Dimensionen a) der Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen und b) der Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten zielt Reflexivität dagegen zum einen auf die Komplexität fachlicher Probleme und deren struktureller Beschaffenheit; zum anderen auf mehr oder minder komplexe soziale, im engeren Sinne werthaltigen Handlungs- und Konfliktkonstellationen, auf Konfliktlösungen und deren strukturelle Merkmale (vergleichbar den handlungsorientierten Kompetenzen für den Umgang mit „faktischer“ und „ethischer Komplexität“ von Bögeholz & Barkmann, 2003, 2004). Neben dem „Handeln-Können“ wird damit die auch Frage nach dem „Handeln-Sollen“ bzw. nach der moralischen Handlungsverpflichtung berührt. Die Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien, die als eine weitere Dimension vorgestellt wird, kann als Indikator für die innere Abbildung konfligierender Positionen auf einer präskriptiven Ebene und als Bindeglied zwischen einem bloß kognitivem Handlungspotenzial und tatsächlichem Handeln betrachtet werden.

Reflexivität im Umgang mit komplexen Sachproblemen

Diese erste Dimension der Reflexivität bezieht sich auf den Umgang mit mehr oder minder komplexen sachlichen PROBLEM-Situationen bzw. auf deren strukturelle Rekonstruktion und Bewältigung. Demgegenüber bezieht sich die im nächsten Abschnitt vorgestellte Dimension der Reflexivität von Wertkonflikten auf den Umgang mit komplexen sozialen KONFLIKT-Situationen, das heißt auf konfligierende Positionen (Normen, Prinzipien, Werte) im Rahmen eines sozialen Interaktionskontextes.[66] Im Unterschied zum Bereich der Fach- und Methodenkompetenzen (i.S.v. Erpenbeck & Heyse, 1996, 1999) geht es bei der Reflexivität von Sachproblemen nicht um spezifische fachliche oder methodische Wissens*inhalte*, sondern um die Abbildung und Rekonstruktion komplexer Wissens*strukturen*. Interindividuelle Unterschiede bezüglich der Reflexivität von Sachproblemen können in diesem Sinne nach verschiedenen, qualitativ voneinander abgrenzbaren Struktur- bzw. Komplexitätsniveaus differenziert werden. Wir unterscheiden hier vorerst nur nach einer „niedrigen“, „mitteleren“ bzw. „hohen“ Problemreflexität, die für jeden der 85 Befragten vorgenommen wurde[67]. Als Orientierungsrahmen für eine erste zusammenfassende Einschätzung fachlich-kognitiver Komplexität dienten die in einem früheren Forschungs-

[66] Entsprechend werden wir im Folgenden auf den Begriff des „Problems“ zurückgreifen, wenn es um die Beschreibung fachlicher bzw. „nicht-sozialer“ Aspekte geht, während der Begriff „Konflikte“ auf konfligierende Positionen, Ziele, Überzeugungen etc. innerhalb eines sozialen Interaktionsverhältnisses zweier oder mehrerer Akteure hinweist. Die Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen wird in diesem Sinne nachfolgend auch kurz als „Problemreflexivität“ bezeichnet, die Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten als „Konfliktreflexivität“.

[67] Die semantische Differenzierung zwischen „niedrig“ vs. „hoch“ scheint hier noch nicht optimal gewählt, da diese eher ein quantitatives Kontinuum als qualitativ abgrenzbare Strukturkategorien bzw. -niveaus suggeriert.

projekt zum Thema „Ökologisches Verantwortungsbewusstsein und Industriearbeit“ herausgearbeiteten und empirisch validierten Dimensionen des „ökologischen Denkens“ (Hoff et. al., 1995; Lecher, 1997), die für die hier skizzierte Problemreflexivität gut übertragbar erscheinen, selbst wenn es in beiden Forschungsprojekten um völlig unterschiedliche Fragestellungen geht. Dadurch, dass beide Konzeptualisierungen auf Denk- und Wissens*strukturen* und eben nicht auf spezifische Wissens*inhalte* abstellen, kann das dem Individuum eigene Ausmaß an kognitiver Komplexität nicht nur für einen spezifischen, sondern grundsätzlich für jeden Gegenstandsbereich bestimmt werden. Das gilt selbstverständlich auch für die im nächsten Abschnitt behandelte Reflexivität von Wertkonflikten. Eine Überblickstabelle zu den Dimensionen des (ökologischen) Strukturwissens ist im Anhangband abgebildet. Die einzelnen Merkmale und deren qualitative Ausprägungen basieren unter anderem auf den grundlegenden Strukturprinzipien der Wissenschaft Ökologie (wie z.B. dem Prinzip der Wechselwirkungen, dem Kreislauf- und Rückkopplungssystem oder dem Prinzip der Offenheit von Systemen) sowie auf kognitionspsychologischen Anätzen zur kognitiven Komplexität, wie sie von Dörner et al. (1983, 1998) im Hinblick auf Problemlösestrategien und Denken angesichts komplexer Problemlagen entwickelt wurden.

Angelehnt an das *konkretistische Niveau* ökologischen Strukturwissens kann eine ***niedrige Problemreflexivität*** nun genauer dahingehend gekennzeichnet werden, dass kausale Zusammenhänge kaum erkannt und entsprechend wenig Verallgemeinerungen bzw. Verknüpfungen von unterschiedlichen Problemsituationen vorgenommen werden. Hier dominieren konkretistische Beschreibungen spezifischer, unvermittelter Einzelinhalte, deren zeitliche und räumliche Reichweite auf die unmittelbare personale Gegenwart und Umwelt beschränkt bleiben. Entwicklungsverläufe oder Folgen eigenen Handelns geraten kaum in den Blick.

Eine ***mittlere Problemreflexivität*** – angelehnt an das *mechanistische Niveau* des ökologischen Denkens – zeichnet sich dagegen vor allem durch Denkfiguren und Argumentationsmuster vom Stil: „Immer wenn x, dann auch y“ oder „je mehr x, desto mehr y“ aus. Kausale bzw. monofinale Handlungsfolgen rücken ins Blickfeld, ebenso wie lineare Entwicklungsverläufe und/oder nicht-intendierte Folgen (z.B. im Hinblick auf die turbulente Unternehmensentwicklung). Die zeit-räumliche Reichweite nimmt zu, verschiedene Problembereiche werden zunehmend abstrakter diskutiert und (vertikal) miteinander verknüpft. Allerdings dominiert im Hinblick auf unterschiedliche Themenbereiche noch eine dichotome bzw. atomistische Perspektive anstelle einer holistischen Betrachtungsweise.

Eine ***hohe Problemreflexivität*** (vergleichbar dem *systemischen Niveau* ökologischen Strukturwissens) ist durch ein ausgeprägtes Aggregations- und Abstraktionsvermögen gekennzeichnet. Verschiedene Themenbereiche werden nicht mehr als voneinander unabhängig und abgegrenzt betrachtet, sondern (horziontal und vertikal) miteinander verknüpft.

Interaktions- und Wechselwirkungsvorstellungen rücken in den Mittelpunkt. Langfristige, komplexe Folgen und Rückkopplungen werden dabei ebenso berücksichtigt wie exponentielle Entwicklungsverläufe und die Untrennbarkeit von Dynamik und Stabilität. Zeitliche Reichweite bezieht sich auf Zukunft wie Vergangenheit, die über den individuellen biographischen Kontext hinausgehen kann. Dieses höchste Niveau fachlich-kognitiver Komplexität lässt sich zusammenfassend mit dem Prinzip: „Alles hängt mit allem zusammen" beschreiben (Lecher & Hoff, 1993, S.18).

Die von uns vorgenommene Bewertung der Reflexivität von Sachproblemen erfolgte dabei nicht in demselben aufwendigen und differenzierten Stil wie im Rahmen des Forschungsprojektes zum ökologisches Verantwortungsbewusstsein (zum methodischen Vorgehen siehe Lecher, 1997). Vielmehr handelt es sich um eine auf der Basis des Gesamttranskripts vorgenommene, kommunikativ validierte Gesamteinschätzung.

Reflexivität im Umgang mit komplexen Wertkonflikten

Die hier gemeinte Reflexivität bezieht sich auf den Umgang mit Wertkonflikten. Wertkonflikte fassen wir dabei nicht im engen Sinne (z.B. in Abgrenzung zu Normen- oder Interessenkonflikten), sondern verstehen darunter alle mehr oder minder komplexen inter- und intrapersonalen Handlungskonflikte (also z.B. auch Rollenkonflikte, intrapsychische Zielkonflikte u.ä.). Bei der Dimension der Konfliktreflexivität geht es – wie zuvor bei der Problemreflexivität – um die Abbildung von Strukturunterschieden im Sinne qualitativ voneinander unterscheidbarer Komplexitätsniveaus. Auch hier bot es sich für die Präzisierung der Strukturmerkmale an, an bestehende Konzepte und Forschungstraditionen anzuknüpfen, in diesem Fall an solche aus dem entwicklungs- und moralpsychologischen Bereich. Besonders geeignet erscheinen uns die im Rahmen der bereits erwähnten Studie zum ökologischen Verantwortungsbewusstsein sowie anderen Untersuchungen zum Verantwortungsbewusstsein im Arbeitsleben (Hoff, Lempert & Lappe, 1991; Corsten & Lempert, 1997) empirisch bewährten Verfahren zur Erfassung und Klassifikation moralischer Urteilsfähigkeit in der Tradition von Kohlberg (1981, 1984). Auch wenn eine direkte Übertragung der dort skizzierten Niveaus moralischer Urteilsfähigkeit auf die hier vorgestellte Dimension der Konfliktreflexivität aus mehreren Gründen problematisch erscheint, so können doch einige grundlegende Ansätze für deren Präzisierung übernommen werden. Analog zur Problemreflexivität werden auch bei der Konfliktreflexivität ein niedriges, ein mittleres und ein hohes Komplexitätsniveau qualitativ voneinander abgegrenzt. Die folgende Tabelle zeigt Kriterien für eine niedrige und für eine hohe Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten, die sich im Wesentlichen an den von Lempert (1982, 1986) modifizierten strukturgenetischen Modell Kohlbergs orientieren.

Niedrige Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten	Hohe Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten
▪ Dominanz einseitiger Positionen: individuelle Ziele, Motive, Interessen und deren einseitige Realisierung stehen im Vordergrund ▪ Inkompatible oder konfligierende Aspekte werden nicht/kaum berücksichtigt; Konfliktsituationen werden ausgeblendet oder nur unzureichend rekonstruiert: - Betonung kongruenter, „unproblematischer" (Partikular-)Ziele, Interessen etc. - Abweichende Positionen oder Interessen Dritter werden allenfalls mit Blick auf kompatible Aspekte eingebunden (Tendenz zur Harmonisierung) oder - Interessen und Ziele von Dritten werden rein instrumentell bzw. strategisch behandelt - Durchsetzung eigener (egozentrierter) Partikularinteressen ▪ Eigenes Handeln wird nicht/kaum in Frage gestellt, deren Konsequenzen für andere Akteure nicht/kaum problematisiert oder antizipiert, allenfalls mit Blick auf kurzfristige Folgen	▪ Dominanz vielseitiger und ambivalenter Positionen: Zielkonflikte, Ambivalenzen, Aushandlungs- und Lösungsprozesse stehen im Vordergrund ▪ Berücksichtigung von inkompatiblen oder konfligierenden Aspekten und sozialen Perspektiven: - Betonung inkongruenter, konfligierender oder ambivalenter Positionen im Kontext von Interessen-, Normen- und Wertekonflikten - Fähigkeit zur komplexen Rekonstruktion von Konfliktsituationen in all ihren relevanten Aspekten für alle Beteiligten (Konfliktparteien) - Versuch der Generierung allgemein zustimmungswürdiger Konfliktlösungen vor dem Hintergrund (universeller) Werte und Prinzipien - Eigene Interessen werden zugunsten von (kollektiven) Zielen und Wünschen dritter Akteure (Mitarbeiter, Kollegen, Familie etc.) relativiert ▪ Selbstkritische Infragestellung eigenen Handelns und Berücksichtigung deren langfristiger Folgen für Dritte

ABBILDUNG 31: STRUKTURMERKMALE EINER NIEDRIGEN UND HOHEN REFLEXIVITÄT VON WERTKONFLIKTEN

Bei der Dimension der Reflexivität von Wertkonflikten stehen, wie auch bei zuvor skizzierten Problemreflexivität, in erster Linie kognitive Aspekte im Mittelpunkt, während im engeren Sinne empathische Faktoren (wie z.B. Konfliktsensitivität, Einfühlungsvermögen, usw.) kaum Berücksichtigung finden. Sie werden, obgleich eng mit der kognitiven Ebene verknüpft, in der folgenden Dimension zur Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien näher behandelt.

Intensität der emotionalen Bindung an Normen, Werte und Prinzipien

Auch diese Dimension handelt von widerstreitenden Positionen: Während bei der zuvor betrachteten Dimension zur Konfliktreflexivität das rationale Erkennen verschiedener Positionen (Ego vs. Alter) im Vordergrund steht, geht es hier um die *emotionale* Bindung an Normen, Werte und Prinzipen in sozialen Konfliktsituationen. Dahinter steht die Überlegung, dass soziale Handlungs- und Konfliktlösekompetenzen (und damit „moralisches" Denken und Handeln im engen Sinne) erst in der Verbindung von sozial-kognitiven und sozial-emotionalen Aspekten entstehen. Die Intensität der emotionalen Bindung und die präskriptive

Intensität, mit der eigene Positionen und Überzeugungen im Interview vorgetragen werden, stellt in diesem Sinne eine notwendige Ergänzung zur der stark kognitiv ausgerichteten Konflikt- bzw. Wertreflexivität dar. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass die Umsetzung reflexiver Handlungsdispositionen in tatsächliches Handeln umso wahrscheinlicher ist, je stärker die emotionale Bindung und das damit verknüpfte subjektive Gefühl der moralischen Verpflichtung bzw. das „moralische Commitment" ist (i.S. eines Gefühls des Handeln-„Sollens" bzw. Handeln-„Müssens").

Wir gehen davon aus, dass eine emotional-präskriptive Bindung in der Regel erst im Prozess der reflexiven Auseinandersetzung mit zwei konfligierenden Interessen, Parteien, Zielen oder Normen bzw. durch deren Verletzung, Missachtung oder Bedrohung entsteht. Sie kann sich zum Beispiel als Resultat der Einsicht (bzw. des „Hineinversetzens", des „Einfühlens") in ein Argument der „gegnerischen" Konfliktpartei einstellen, die ihrerseits wiederum mit den eigenen Positionen und Überzeugungen schwer oder sogar unvereinbar erscheint. Die emotionale Intensität der Bindung an Werte, Normen und Prinzipien gewinnt also erst durch die Einbettung in einen konfliktuösen Gesamtkontext an Bedeutung. Gleichzeitig wird deutlich, dass Präskriptivität und Emotionalität nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können: Wer emotional hochgradig involviert ist, wird in der Regel nicht mehr auf einer rein deskriptiven Ebene des zweckrationalen Handelns argumentieren können. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Der Gedanke an universelle Prinzipen oder Maximen wie z.B. an Menschenrechte oder Demokratie würde für sich allein betrachtet keine besondere Emotionalität auslösen[68], sondern erst deren Verletzung, Bedrohung oder die Kollision mit anderen Maximen.[69] Solche präskriptiv aufgeladenen emotionalen Spannungszustände bleiben auch bei vielen bereits abgeschlossenen inter- und intrapersonalen Konflikten erhalten. Eine emotionale Restspannung oder Zerrissenheit ist retrospektiv insofern noch häufig zu beobachten, als es sich bei sozialen Konfliktlöseprozessen nur in Ausnahmefällen um echte „win-win"-Situationen handelt, sondern vorrangig um Kompromissfindungen, innerhalb derer mehr oder weniger große Zugeständnisse gemacht werden mussten.[70] Stellt man die eben genannten Überlegungen in Rechung, kann eine hohe Ausprägung auf der Dimension der emotionalen Bindung als ein guter Indikator für die innere Repräsentanz von Konflikten interpretiert werden. Zudem wird deutlich, dass die eigentliche Aussagekraft der Dimension zur emotionalen Bindung erst in der zusammenschauenden Betrachtung mit der zuvor dargestellten Reflexion von Wertkonflikten zum Tragen kommt. Schließlich macht es einen

[68] Scheinbarer Ausnahmefall: Dieses vermeintlich neutrale Thema ist von vornherein als Konfliktthema internalisiert.
[69] Emotionale Intensität muss allerdings nicht zwangläufig aus der Einsicht in konfligierende Positionen (i.S. berechtigter Ansprüche) resultieren, sondern kann auch völlig ohne Reflexion der anderen Interessen allein aufgrund der Verletzung bzw. Bedrohung ausgelöst werden.
[70] Eine sich im Zuge der gelungenen Konfliktlösung ggf. einstellende „Gelassenheit" (man hat sich mit einem Kompromiss „arrangiert") muss dabei von emotionaler Gleichgültigkeit bzw. Anteilnahmslosigkeit innerhalb sozialer Konfliktsituationen unterschieden werden.

bedeutenden Unterschied, ob sich ein hohes moralisches Commitment auf einseitige, egozentrische Positionen oder aber auf universell ausgerichtete Handlungsmaximen bezieht.

Im Gegensatz zu den qualitativ abgrenzbaren Strukturniveaus handelt es sich bei der Bewertung emotional-präskriptiver Bindungsintensität um graduell unterscheidbare Ausprägungsformen. Hier haben wir vorerst eine „niedrige", „mittlere" und „hohe" emotionale Intensität der Bindung an Normen, Werte und Prinzipien unterschieden. Eine Einschätzung als niedrig wurde dann vorgenommen, wenn die im Interview thematisierten sozialen Handlungs- und Konfliktkonstellationen ausschließlich auf einer rein deskriptiven Ebene diskutiert (besser: analysiert) wurden und in diesem Zusammenhang keine oder kaum präskriptive Aussagen getroffen wurden. Bei Personen mit einem hohen emotional-moralischen Commitment finden wir dagegen besonders viele explizit präskriptive Interviewsequenzen, in dessen Kontext spezifische Positionen, Normen und Prinzipien umfassend (und emotional z.T. hoch involviert) thematisiert und diskutiert werden.

Bevor wir im Folgenden auf erste Ergebnisse zu den vorgestellten Dimensionen der Reflexivität und der Intensität der emotionalen Bindung an Normen, Werte und Prinzipien genauer eingehen, soll an dieser Stelle noch einmal grundsätzlich darauf hingewiesen werden, dass es sich dabei um erste, explorative Befunde zu Ergebnisdimensionen handelt, die erst im Prozess der Auswertung entstanden sind und somit im Nachhinein an das Material herangetragen wurden. Die Tatsache, dass die oben dargestellten Personmerkmale nicht adäquat erhoben wurden, muss bei der Betrachtung und Interpretation der Befunde kritisch in Rechnung gestellt werden. Rückblickend hätten sich für die Erhebung der Problemreflexivität Verfahren angeboten, wie sie zum Beispiel von Dörner in seinen Untersuchungen zur Problemlöseforschung verwendet werden (Dörner, 1983). Die ohnehin in enger Anlehnung an die Konzepte zur moralischen Urteilforschung entwickelten Dimension zur Reflexivität von Wertkonflikten hätten dagegen wohl am präzisesten mit Hilfe der bekannten Dilemma-Diskussionen (z.B. Kohlberg, 1995; Lind, 2003) erfasst werden können. Solche Erhebungsmethoden werden voraussichtlich im Rahmen der geplanten Zweitbefragung zur Anwendung kommen. Dem Umstand, nicht gezielt nach den Merkmalen komplexer Problem- und Konfliktreflexivität und darauf bezogener emotionaler Bindung gefragt zu haben, kann allerdings auch eine positive Seite abgewonnen werden. Denn vor diesem Hintergrund sind die von den Befragten selbst vorgenommenen Rekonstruktion komplexer Sachverhalte, Abwägungen und Diskussionen sozialer Konfliktsituationen bzw. das von ihnen im Interview zu erkennen gegebene emotionale Commitment als umso bedeutsamer einzuschätzen. Entsprechend ist solchen Belegstellen eine besonders hohe Aussagekraft und hohe ökologische Validität beizumessen. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Einschätzung von Personen, die von sich aus kaum Bezug auf die uns interessierenden Merkmalsbereiche

nehmen. Angesichts der zwei- bis dreistündigen Interviews, innerhalb derer eine Fülle unterschiedlicher Themenbereiche intensiv diskutiert wurden, war eine erste explorative Einschätzung der Dimensionen reflexiven Handelns jedoch bei allen Befragten möglich.

Erste empirische Befunde zu Kompetenzen des reflexiven Handelns

In der folgenden Tabelle haben werden erste Ergebnisse zur kognitiven Komplexität und zur Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien dargestellt.

Kompetenz-dimension / Komplexi-tätsniveau	Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen			Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten			Intensität der emotionalen Bindung an Werte		
	Gesamt in % [n=85]	Frauen in % [n=31]	Männer in % [n=54]	Gesamt in % [n=85]	Frauen in % [n=31]	Männer in % [n=54]	Gesamt in % [n=85]	Frauen in % [n=31]	Männer in % [n=54]
hoch	**72**	61	78	**48**	68	37	**41**	48	37
mittel	**22**	36	15	**32**	26	35	**24**	29	20
niedrig	**6**	3	7	**20**	6	28	**35**	23	43

ABBILDUNG 32: DIMENSIONEN REFLEXIVER HANDLUNGSKOMPETENZEN IM ÜBERBLICK

Bei einem Vergleich aller drei Dimensionen fällt bei der Betrachtung der Gesamtstichprobe zunächst die hohe Reflexivität im Umgang mit komplexen Sachproblemen ins Auge. Nahezu drei Viertel aller Befragten zeichnen sich durch ein besonders komplexes (bzw. systemisches) Strukturwissen aus. Es handelt sich um ausgezeichnete Problemlöser, die die Fähigkeit besitzen, Sachprobleme ganzheitlich unter Berücksichtigung komplexer Interaktionsbeziehungen zu rekonstruieren und zu analysieren, z.B. hinsichtlich ihrer potentiellen Risiken, Chancen oder Unwägbarkeiten, hinsichtlich langfristiger und/oder nicht intendierter Folgen. Bei diesen Personen finden wir zudem Beispiele für ein hohes Maß an zeit-räumlicher Aggregation und Abstraktion, innerhalb derer unterschiedliche Problemkontexte vertikal und horizontal miteinander verknüpft werden. Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich bei dieser Dimension kaum.

In Relation zur Problemreflexivität zeigt sich die Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten in deutlich geringerem Ausmaß. Beispiele für die umfassende Rekonstruktion konfligierender Positionen aus verschiedenen Perspektiven oder für die Abwägung bestmöglicher Kompromissmöglichkeiten u.ä. finden wir „nur“ bei knapp der Hälfte aller Befragten. Demgegenüber gibt es einen beträchtlichen Anteil von Personen, die soziale Konflikt- und Dilemmasituationen einseitig bzw. nur oberflächlich reflektieren. Bei jedem fünften Befragten

geraten konfligierende oder ambivalente Beziehungen kaum oder gar nicht in den Blick. Bei ihnen dominiert eine individualistische und bisweilen egozentrische Sichtweise. Die einseitige Realisierung persönlicher Handlungsziele steht im Vordergrund. Problematische Implikationen eigenen Handelns und kritische Relativierungen eigener Positionen werden in diesem Zusammenhang, wenn überhaupt, nur strategisch oder zu Zwecken der Instrumentalisierung vorgenommen. Derartige Argumentationsmuster finden wir z.B. bei einigen jungen Unternehmensgründern im Zuge der Beschreibung von Unternehmenskrisen, insbesondere bei der subjektiven Erklärung und Rechtfertigung von Entlassungen und deren Konsequenzen. Bei der Reflexivität von Wertkonflikten zeichnen sich im Gegensatz zur Problemreflexivität deutlichere Unterschiede zwischen Männern und Frauen ab. Während wir bei gut zwei Drittel aller Frauen Belegstellen für eine komplexe Reflexion im Umgang mit sozialen Handlungs- und Wertkonflikten und ein hohes Maß an sozialer Perspektivenvielfalt finden, ist dies nur bei 37% der Männer der Fall.

Die ***Intensität der emotionalen Bindung an Normen, Werte und Prinzipen***, deren qualitative Beschaffenheit auf der vorherigen Dimension zur Konfliktreflexivität näher gekennzeichnet wurde, ist vergleichsweise moderat ausgeprägt. Lediglich 40% aller Befragten zeigen eine starke Bindung an die von ihnen eingebrachten (moralischen) Positionen und argumentieren in diesem Kontext explizit präskriptiv. Bei der Mehrheit der Befragten ist eine solch emotionale Bindung jedoch erkennbar relativiert, bei ca. einem Drittel aller Befragten kaum bzw. gar nicht zu erkennen. Diese Personen argumentieren hauptsächlich auf einer rein deskriptiv-analytischen Ebene. Die geschlechtsspezifischen Differenzen zwischen Männern und Frauen, die sich auch auf dieser Dimension abzeichnen, können als ein Beleg für die o.g. Annahme zum Zusammenhang von sozial-kognitiven und sozial-emotionalen Aspekten interpretiert werden, nach der bei einer hohen Konfliktreflexivität auch mit einer hohen emotionale Bindungsintensität zu rechnen ist.

Bei der Betrachtung auf der Ebene der Gesamtstichprobe (vgl. Abb. 32) ist allerdings nicht erkennbar, auf welche strukturelle Ebene der Konfliktreflexivität sich die präskriptiv-emotionale Bindung bezieht, also ob sie sich beispielsweise auf universelle, allgemein zustimmungswürdige Werten und Handlungsmaximen bezieht oder ob es sich um ein emotionales Commitment gegenüber egozentrischen Partikularinteressen handelt. Um sowohl diese Beziehung als auch die Relation zwischen Problem- und Konfliktreflexivität präziser beschreiben zu können, ist eine zusammenschauende Betrachtung aller drei Dimension auf der individuellen Ebene notwendig.

Individuelle Merkmalskonfigurationen reflexiver Handlungskompetenzen

Betrachtet man die Konfiguration der Merkmalsausprägungen aller drei Dimensionen reflexiver Handlungskompetenzen auf der individuellen Ebene, lassen sich zwei bedeutsame

Muster unterscheiden: ein *konsistentes* und ein *absinkendes* Profil. Für die Kennzeichnung der Merkmalskonfiguration als konsistent bzw. als absinkend ist die Relation der Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen zur Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten als ausschlaggebend betrachtet worden, da es sich hier im engen Sinne um Strukturdimensionen handelt, innerhalb derer qualitative Komplexitätsniveaus abgegrenzt und miteinander verglichen werden können.

Von einem ***konsistenten Profil*** kann dann gesprochen werden, wenn die Reflexivität von Sachproblemen und jene im Umgang mit Wertkonflikten demselben Komplexitätsniveau zugeordnet werden kann, also z.B. auf beiden Dimensionen als „hoch" eingeschätzt wird. Eine konsistentes Profil finden wir bei 52 von 85 Befragten (ca. 60%). Diese Konfigurationen lassen sich noch einmal genauer danach unterschieden, ob es sich um ein konsistent hohes, konsistent mittleres oder um ein konsistent niedriges Profil handelt. Bei der großen Mehrheit der Befragten zeichnet sich ein konsistent hohes Profil ab, bei dem ein systemisch-vernetztes Strukturwissen mit einer komplexen sozialen Perspektivenviefalt korrespondiert. Salopp ausgedrückt handelt es sich bei diesen Personen gleichermaßen um kompetente *Problem*-Löser als auch um besonders verantwortungsvolle *Konflikt*-Löser. Die hohe Reflexivität von Sachproblemen und Wertkonflikten wird bei der Mehrheit dieser Befragten von einem starken moralischen Verpflichtungsgefühl begleitet. Allerdings gibt es auch Personen, bei denen eine solch emotionales Commitment (Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, emotionale Bindung an i.e.S. moralische Standpunkte usw.) ausgesprochen niedrig ausfällt. Die hohe Konfliktreflexivität bleibt hier – überspitzt formuliert – einer rein kognitiven Betrachtungsweise verhaftet.

Von den insgesamt 52 Personen mit konsistenter Konfiguration können lediglich 12 Personen einem konsistent mittleren und nur eine Ausnahme einem konsistent niedrigen Niveau zugeordnet werden. Die bei diesen Personen vergleichsweise häufig zu beobachtende Harmonisierung, Ausblendung bzw. Geringschätzung konfligierender Positionen zugunsten der Betonung von „unproblematischen" Aspekten korrespondiert eng mit einer geringen Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien. Explizit präskriptive Sequenzen sind hier selten zu finden. Insgesamt zeigt sich, dass fast doppelt so viele Frauen (52%) wie Männer (26%) einem konsistenten Profil zugeordnet werden können.

Von einem ***absinkenden Profil*** kann demgegenüber gesprochen werden, wenn die Konfliktreflexivität gegenüber der Problemreflexivität um mindestens ein Niveau abfällt. Ein solches Muster zeichnet sich bei 30 von 85 Befragten (35%) ab, unter ihnen besonders viele männliche Befragte. Das Absinken erfolgt in der Regel von einem hohem Niveau der Problemreflexivität auf ein mittleres Niveau der Konfliktreflexivität. Hier „hinkt" die Fähigkeit zur komplexen Rekonstruktion von Wertkonflikten der Fähigkeit zur komplexen

Reflexion von Sachproblemen hinterher. Mit anderen Worten: Es handelt sich bei diesen Personen in vielen Fällen zwar um ausgesprochen kompetente Problemlöser, aber teilweise um wenig reflektierte Konfliktlöser. Das gilt insbesondere für jene (eher seltenen) Fälle, bei denen ein Absinken der Merkmalsausprägungen über zwei Komplexitätsniveaus zu beobachten ist.

Das für diese Konfiguration typische Absinken setzt sich bei vielen Befragten auf der Dimension der emotionalen Bindung an Normen, Werte und Prinzipien fort. Allerdings gibt es auch eine kleine Gruppe, bei der gegenüber der „abgefallenen" niedrigen Konflitkreflexivität eine deutlich höheres (sozusagen ein „aufsteigendes") emotionales Commitment vorliegt. Anders ausgedrückt: Eine vergleichsweise hohe emotionale Bindung knüpft sich hier an eher einseitige, bisweilen egozentrische Positionen bezüglich der Reflexion von sozialen Interaktionsprozessen und Wertkonflikten. Die komplexe fachliche Problemsicht legt bei einigen so gekennzeichneten Personen die Vermutung nahe, dass sie konfligierende Positionen möglicherweise bewusst ausblenden, harmonisieren oder vereinfachen. Das hohe Maß an emotionalem Commitment könnte weiter im Sinne einer hohen strategischen Umsetzungsorientierung interpretiert werden. Diese mit Blick auf verantwortungsbewusstes Handeln kritisch zu betrachtende Kombination der Merkmalsdimensionen finden wir allerdings lediglich bei 10 Befragten, wobei es sich interessanterweise bis auf eine Ausnahme ausschließlich um Männer (vor allem um männliche Gründer) handelt.

Abgesehen von der als konsistent und dem als absinkend bezeichneten Muster finden wir (von drei Ausnahmefällen abgesehen) keine Konfigurationen, bei denen die Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen der Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten vorauseilt. Angesichts der geringen Häufigkeit wird dieses aufsteigende Profil an dieser Stelle nicht weiter thematisiert, auch wenn sich aus der näheren Betrachtung der Ausnahmefälle möglicherweise aufschlussreiche Informationen für die Erklärung intraindividueller Entwicklungsprozesse bzw. dafür bestimmender soziobiographischer Entwicklungspotenziale ergeben könnten. In allen drei Ausnahmefällen handelt es sich um weibliche IT-Beschäftigte.

Ausprägung reflexiver Handlungskompetenzen in verschiedenen Aufgaben- und Tätigkeitsprofilen

Die hier vorgestellten Strukturdimensionen der Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen und Wertkonflikten erscheinen – obgleich erst in groben Zügen ausgearbeitet – durchaus geeignet, um interindividuelle Kompetenzunterschiede abzubilden. Ein Vorteil der Strukturdimensionen liegt unter anderem darin, dass sie den Vergleich von Personen jenseits spezifischer Inhalts- und Tätigkeitsbereiche erlauben. Die neu entwickelten Dimensionen der

Reflexivität und der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien sollen – wie im zweiten Abschnitt dieses Kapitels ausgeführt – vor allem als Ergänzung zu der bloß inhaltlich-funktionalistischen Klassifikation von Kompetenzen (sensu Erpenbeck & Heyse) betrachtet werden. Aus diesem Grund werden die hierzu festgestellten Befunde zur Reflexivität in einem letzten Schritt noch einmal für die verschiedenen Tätigkeitsprofile in unserem Sample (Marketing, Management, Softwareentwicklung etc.) konkretisiert. In diesem Zusammenhang sei noch einmal noch einmal ausdrücklich auf den explorativen Charakter der hier dargestellten Befunde hingewiesen.

Kompetenzdimension / *Tätigkeitsbereich*	Reflexivität im Umgang mit Sachproblemen			Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten			Emotionale Bindung an Normen u. Werte		
	hoch in %	mittel in %	niedrig in %	hoch in %	mittel in %	niedrig in %	hoch in %	mittel in %	niedrig in %
Softwareentwicklung [N=33]	**58**	30	12	**36**	36	28	**39**	22	39
Vertrieb, Marketing, PR/HR [N=27]	**74**	22	4	**48**	41	11	**26**	26	48
Management, Akquise, Strategie, Finanzen [N=25]	**88**	12	0	**64**	16	20	**60**	24	16

ABBILDUNG 33: REFLEXIVE HANDLUNGSKOMPETENZEN IN VERSCHIEDENEN TÄTIGKEITSPROFILEN

Betrachtet man die Dimension der Reflexivität von Sachproblemen, irritiert zunächst, dass die von uns interviewten SoftwareentwicklerInnen, die dem Bereich der Fach- und Methodenkompetenzen eine besonders hohe Relevanz einräumen (vgl. Abb. 33) auf der scheinbar ähnlich gelagerten Dimension fachlich-kognitiver Komplexität die niedrigsten Bewertungen von allen drei Tätigkeitsgruppen erhalten. Was auf den ersten Blick als widersprüchlich erscheinen könnte, löst sich jedoch in dem Augenblick auf, da man sich noch einmal die grundlegenden Unterschiede zwischen beiden Merkmalen ins Gedächtnis ruft: Während es bei den Fach- und Methodenkompetenzen, insbesondere im Bereich Softwareentwicklung, um teilweise sehr spezielles, inhaltliches Problemwissen geht (vgl. den hohen Anteil an „Spezialisten“ im Bereich Softwareentwicklung, Kap. 5.3.2), zielt die Problemreflexivität ja gerade auf die *strukturelle* Beschaffenheit von Sachproblemen jenseits spezifischer Probleminhalte, z.B. auf die horizontale und vertikale Verknüpfung unterschiedlicher Problemfelder. Solche Verknüpfungsleistungen fallen bei den Beschäftigten im Bereich der Softwareentwicklung in der Relation zu den anderen Tätigkeitsfeldern gering aus: „Lediglich“ 58% der SoftwareentwicklerInnen können bei der Reflexivität von Sachproblemen einem hohem Komplexitätsniveau zugeordnet werden, im Bereich Management (Akquise/Strategie/ Finanzen) sind es dagegen fast 90%. Der dort zu findende große Anteil an „Generalisten“ kann im Nachhinein als guter Indikator für eine systemisch-komplexe Betrachtungsweise

interpretiert werden. Der Umstand, dass die Relevanz von Fach- und Methodenkompetenzen ausgerechnet von jenen Befragten aus dem Tätigkeitsbereich Management am niedrigsten eingeschätzt wurde, kann weiter als Hinweis darauf verstanden werden, dass spezifisches Inhaltswissen (bzw. spezifische Fachkompetenzen) mit komplexer werdendem Strukturwissen subjektiv an Bedeutung verliert (und vice versa).

Nicht nur im Hinblick auf Problemreflexivität führt der Tätigkeitsbereich Management den internen Vergleich der Kompetenzprofile an. Auch bezüglich der Reflexivität von Wertkonflikten zeichnen sich bei den hier beschäftigten Gründern und Mitarbeitern die höchsten Einschätzungen ab. Besonders deutliche Unterschiede zeichnen sich auch bei der Intensität der emotionalen Bindung an Werte, Normen und Prinzipien ab. Das bei Personen im Bereich des Management sowie im Bereich der Softwareentwicklung vergleichsweise hohe moralische Bindungsgefühl korrespondiert dabei nicht immer mit einer hohen Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten. Im Bereich Management finden wir einen sehr großen Teil jener Befragten, bei denen sich eine intensive emotionale Bindung auf eine vorzugsweise instrumentelle bzw. egozentrische Konfliktreflexion bezieht. Weitere auffällige Tendenzen in Bezug auf die eben genannten Merkmalskonfigurationen lassen bei Vergleich der Tätigkeitsbereich nicht beobachten, sieht man von einer Häufung des absinkenden Profils im Tätigkeitsbereich Vertrieb/Marketing/PR/HR ab.

Interindividuelle Unterschiede und intraindividuelle Entwicklungsprozesse

Dadurch, dass die Konzeptualisierung der Kompetenzen des reflexiven Handelns nicht auf spezifische Inhalte, sondern auf die dahinter stehenden Strukturen zielt und diese Strukturen nach ihrer jeweiligen Komplexität in eindeutiger (aufsteigender) Abfolge sortiert, können die so bestimmten Komplexitätsniveaus nicht nur zur Charakterisierung interindividueller Unterschiede, sondern auch als Stufen einer intraindividuellen Entwicklung betrachtet werden. Mit anderen Worten: Punktuelle Bestimmungen der Komplexität (unabhängig davon ob diese sich auf die Reflexivität Umgang mit Sachproblem oder mit Wertekonflikten beziehen) können immer nur als Momentaufnahmen eines intraindividuellen Entwicklungsprozesses aufgefasst werden, der grundsätzlich ein Leben lang währt. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, welche soziogenetischen Faktoren für die Entwicklung solcher reflexiven Kompetenzen von Bedeutung sind. Diese Frage kann noch einmal dahingehend konkretisiert werden, welche förderlichen und hinderlichen Bedingungen für die Entwicklung eines komplexen Problembewusstseins sowie für die Entwicklung reflexiver, sozialmoralischer Handlungskompetenzen im Umgang mit Wertkonflikten relevant sind. Eine derart differenzierte und systematische Analyse soziobiographischer Entwicklungsbedingungen, wie sie beispielsweise im Kontext von empirischen Längsschnittuntersuchungen zu

subjektiven Kontrollvorstellungen oder moralischer Urteilsfähigkeit (Hoff et al. 1991; Corsten & Lempert, 1997) vorgenommen wurde, können wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt der ersten Erhebung noch nicht leisten. Allerdings zeichnet sich auf der Basis der aktuellen Befunde ab, dass der Konfrontation mit sozialen Konflikten und widersprüchlichen Handlungsanforderungen in (bzw.) zwischen Berufs- und Privatleben diesbezüglich eine Schlüsselrolle zukommt. Inwieweit interpersonale und intrapsychische Konflikte als Motor reflexiver Handlungskompetenzen (vgl. Hoff et al., 2005) betrachtet werden können, wird in der abschließenden Ergebnisdiskussion noch einmal aufgegriffen (vgl. Kap. 5.5.7).

5.5 ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN FORMEN DER LEBENSGESTALTUNG UND PERSONMERKMALEN

Bislang wurden die Formen der Lebensgestaltung sowie die verschiedenen Personmerkmale (der subjektiven Kontrollvorstellungen, beruflichen Sterbungen und Kompetenzen) jeweils für sich genommen betrachtet. Zusammenhänge zwischen den beiden Merkmalsebenen gerieten dabei allenfalls ansatzweise in den Blick. Im vorliegenden Abschnitt soll auf diese Zusammenhänge noch einmal systematisch eingegangen. Dabei geht es vor allem um die Frage, ob und falls ja, welche Konfigurationen der eben genannten „inneren Merkmale“ sich vor Hintergrund unterschiedlicher Formen der Lebensgestaltung abzeichnen.

Im Grunde haben wir als ein wichtiges Ergebnis bereits vorweg genommen, *dass* sich überhaupt spezifische Konfigurationen von Personmerkmalen vor dem Hintergrund verschiedener Lebensgestaltungsformen abgrenzen lassen. Die Aussagekraft dieser im Folgenden näher skizzierten Zusammenhänge muss allerdings dahingehend relativiert werden, dass es sich hier in erster Linie um Schwerpunkte bzw. um Trends handelt, die zwar für die überwiegende Mehrheit, aber nicht für alle Befragten mit einer bestimmten Lebensgestaltungsform als kennzeichnend betrachtet werden können. Natürlich gibt es auch solche Personmerkmale, für die sich keine nennenswerten Zusammenhänge mit der Lebensgestaltung abbilden lassen. Mit der gebotenen Vorsicht sind insbesondere jene Muster zu interpretieren, die auf einer kleinen Gruppengröße basieren (z.B. bei den beiden Formen der Integration mit jeweils nur 5 bzw. 6 Befragten).

Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen den Personmerkmalen (der subjektiven Kontrollvorstellungen, beruflichen Strebungen und Kompetenzen) und den empirisch gefundenen Formen der Lebensgestaltung genauer beschrieben.

5.5.1 Völlige Verschmelzung der Lebenssphären

Mit dem Profil der „völligen Verschmelzung von Berufs- und Privatleben“ korrespondieren folgende Personmerkmale:

Eine enge Verknüpfung zwischen dieser Form der Lebensgestaltung und dem Merkmalsbereich der (beruflichen) Strebungen, Motive und Ziele liegt auf der Hand und wurde bereits als wichtiges Kennzeichen der völligen Verschmelzung an verschiedenen Stellen thematisiert. Als erstes ist hier das Zusammenfallen beruflicher und privater Interessen sowie die daraus resultierende extrem hohe intrinsische Motivation und Identifikation der Befragten hervorzuheben. Eine solche Auflösung beruflicher und privater Interessenbereiche finden wir zum einen in Gestalt einer ausgeprägten Technikbegeisterung, die für Befragte

dieser Lebensgestaltungsform charakteristisch ist – in besonders ausgeprägter Form z.B. beim Typus des „technikbegeisterten Mitarbeiters“ oder des „technikzentrierten Gründers“, die in dieser Gruppe besonders stark repräsentiert sind. Die ausgeprägte Technikbegeisterung schlägt sich übergreifend sowohl auf den beruflichen als auch auf den privaten Lebensbereich der Befragten nieder. Angetrieben von einer extremen Lernmotivation arbeiten sie häufig sowohl im Beruf als auch ihrer Freizeit an spezifischen Software-Projekten. Ihr Engagement bindet ein sehr hohes Maß an zeitlichen Ressourcen, wobei sie häufig selbst nicht näher bestimmen können, was sie in diesem Zusammenhang als Arbeitszeit betrachten und welche Tätigkeiten ihrer Meinung nach stärkeren Freizeitcharakter haben.

Die zeit-räumliche Entgrenzung, insbesondere die flexiblen Nacht- und Wochenendeinsätze, wird jedoch nicht nur durch die hohe fachlich-inhaltliche Motivation der Startup-Beschäftigten begünstigt, sondern auch dadurch, dass viele von ihnen (und hier vor allem die Mitarbeiter im Bereich der Softwareentwicklung) zugunsten einer konzentrationsfreundlicheren Arbeitsatmosphäre auf Arbeitszeiten jenseits der betriebsamen „Normal“-Arbeitszeiten ausweichen (müssen). Bedeutsam mit Blick auf die Lebensgestaltung aus biographischer Perspektive erscheint der Befund, dass die für eine Entgrenzung (mit)verantwortliche Technikbegeisterung fast immer bis in das frühe Jugendalter zurückreicht und seitdem gezielt weiterverfolgt wird. Die Verschmelzung der Lebenssphären setzt hier also nicht abrupt mit der Erwerbstätigkeit ein, sondern stellt in diesen Fällen eine bereits seit längerer Zeit kultivierte und kontinuierlich entwickelte Form der Lebensgestaltung dar. Technikbegeisterung wird dementsprechend häufig als ein übergeordnetes Lebensthema und roter Faden im Werdegang sichtbar. Passend zu der motivationalen Ausrichtung auf fachlich-inhaltliche Aufgaben richten sich die Autonomieorientierungen von Befragten mit einer „Verschmelzung der Lebenssphären“ fast ausschließlich auf die Realisierung von Freiheit für das individuelle Handeln sowie auf die Ablehnung von Restriktionen (zum Beispiel in Form direktiver Arbeitsvorgaben).

Insgesamt finden wir bei dieser Form der Lebensgestaltung eine mittlere bis hohe Kongruenz von beruflichen Zielen und Strebungen. Hier muss allerdings genauer zwischen Mitarbeitern und Gründern unterschieden werden. Konfligierende Anforderungen – zum Beispiel die Notwendigkeit zur Übernahme ungeliebter administrativer Tätigkeiten, die zunehmende Konfrontation mit den Handlungszwängen des Marktes – werden von den „technikzentrierten Gründern“ (und hier vor allem von alleinselbständigen Unternehmern) in wesentlich höherem Maße thematisiert als von den abhängig beschäftigten und meistens noch sehr jungen technikbegeisterten Softwareentwicklern. Bei ihnen geraten inkongruente Aspekte eher selten in den Blick. Skeptisch betrachtet werden hier allenfalls die aufgrund von Rationalisierungs- und Konsolidierungsbemühungen zunehmenden Effizienzvorgaben und Formalisierungs-

prozesse innerhalb der IT-Startups, die mit eigenen Interessen schwer vereinbar erscheinen, beispielsweise was die Einhaltung professioneller Qualitätsstandards oder die Möglichkeit zu informeller Kommunikation am Arbeitsplatz anbelangt. Angesichts der geringen Vereinbarkeitsanforderungen in Gestalt familiärer oder partnerschaftlicher Verpflichtungen spielen Konflikte der zwischen von Berufs- und Privatleben hier kaum eine Rolle.

Eine hohe Kongruenz zeichnet weiter sich beim Vergleich motivationaler Orientierungen und der Einschätzung bedeutsamer beruflicher Kompetenzen ab: Passend zur motivationalen Ausrichtung auf den Tätigkeitsinhalt finden wir in dieser Gruppe eine starke Fokussierung auf die für den technischen Bereich einschlägigen fachlichen und methodischen Kompetenzen. Selbstkompetenzen, sozial-kommunikative oder aktivitätsorientierte Kompetenzen treten demgegenüber stärker in den Hintergrund. Dieser Befund muss allerdings dahingehend relativiert werden, dass den sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen gegenüber den anderen beiden nachfolgend skizzierten Subformen entgrenzter Lebensgestaltung immer noch eine vergleichsweise hohe subjektive Relevanz eingeräumt wird.

5.5.2 Extrem arbeitszentrierte Entgrenzung

Bei der Lebensgestaltungsform der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ zeichnen sich folgende Personmerkmale ab:

Die für diese Gruppe von Personen kennzeichnende, extrem hohe Arbeitszentrierung kann unter anderem als Resultat ihrer besonders stark ausgeprägten Autonomieorientierungen interpretiert werden, insbesondere als Folge ihres unbedingten Wunsches nach Einfluss- und Verantwortungsübernahme und der damit verknüpften Karriere- und Aufstiegsziele. Bei acht von elf Befragten mit einer „extrem arbeitszentrierten Lebensgestaltung“ zeigt sich eine Konfiguration motivationaler Orientierungen vom Typus des „karriereorientierten Unternehmers“ (vgl. Kapitel 5.3.7). Mit der teilweise einseitigen Ausrichtung auf unternehmerische Autonomie- und Erfolgsziele geht eine hohe Kongruenz beruflicher Ziele einher. Konfligierende Aspekte geraten dagegen kaum in den Blick, Zwänge und Restriktionen (z.B. des Marktes, innerhalb der eigenen Firma etc.) werden als Herausforderungen begriffen. Das kommt auch in den subjektiven Kontrollvorstellungen der Befragten deutlich zum Ausdruck, wo externe Faktoren generell – und hemmende externe Faktoren im Speziellen – so gut wie gar keine Berücksichtigung finden (s.u.). Kollisionen mit außerberuflichen Interessen und Anforderungen werden möglicherweise deshalb kaum thematisiert, weil private Ziele den beruflichen zumindest mittelfristig bewusst untergeordnet werden und weil potenziell konfligierende Handlungsanforderungen aus dem sozialen Umfeld in vielen Fällen von der

Lebenspartnerin abgepuffert werden (bei den elf als extrem arbeitszentriert gekennzeichneten Befragten handelt es sich ausschließlich um Männer).

Weitere besonders kongruente Passungsverhältnisse finden wir bei dem Vergleich der skizzierten motivationalen Orientierungen mit den als wichtig eingeschätzten beruflichen Kompetenzen, bei denen Selbstkompetenzen mit einem methodisch-funktionalen Schwerpunkt an erster Stelle stehen: Die Fähigkeit zum Management der eigenen Person, zur Kontrolle und zur Disziplinierung eigenen beruflichen Handelns kann dabei als eine Anpassung auf die von den Unternehmern selbst angestrebten und herbeigeführten Handlungs- und Verantwortungsspielräume interpretiert werden. Zu der auf der motivationalen Ebene angestrebten Ausübung koordinativ-planerischer Tätigkeiten passt weiter die starke Akzentuierung methodischer Kompetenzen im Bereich des Zeit- und Projektmanagements. Auch die von dieser Gruppe als relevant gekennzeichneten sozial-kommunikativen Kompetenzen besitzen meistens strategischen Charakter und beziehen sich beispielsweise auf den Umgang mit Kunden oder auf Akquise- und Präsentationsmaßnahmen. Passend zu dem in dieser Gruppe stark entwickelten Wunsch nach „schöpferischer Gestaltung und Veränderung" bzw. „etwas Neues zu erleben" finden wir auf der Kompetenzebene die Betonung einer grundsätzlichen Fähigkeit zur Situationsoffenheit und biographischen Flexibilität (vgl. Kapitel 5.4.1). Eng mit den genannten motivationalen Orientierungen korrespondiert zudem die ausdrückliche Betonung umsetzungs- und aktivitätsorientierter Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit, Willenskraft etc. Die im Vergleich zu allen anderen Lebensgestaltungsformen besonders starke Attribution auf eigene Stärken und berufliche Erfolgsleistungen findet seinen Niederschlag auch in den überwiegend additiv-deterministischen Vorstellungsmustern mit einem durchgehend sehr stark internal ausgerichteten locus of control.

5.5.3 Relativierte Entgrenzung

Die angegebenen Ziele und Motive von Personen mit einer „relativierten Entgrenzung" richten sich weder einseitig auf Autonomieorientierungen (wie bei der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung") noch auf den Arbeitsinhalt (wie bei „völligen Verschmelzung"), sondern umfassen ein vielfältigeres Spektrum. Unter anderem spielen in dieser Gruppe soziale Aspekte der Anerkennung und Wertschätzung, kooperative Zusammenarbeit sowie unternehmenskulturelle Aspekte eine wichtige Rolle. Fachlich-inhaltliche Motive – und hier wiederum der Aspekt der Technikbegeisterung – genießen insgesamt allerdings noch die höchste Priorität. Autonomieziele beziehen sich größtenteils auf tätigkeitsnahe Handlungsspielräume. Bei den zu dieser Gruppe zählenden Unternehmensgründern (elf von insgesamt

25 Personen) können Autonomieziele als langfristige, identitätsrelevante Strebungen verstanden werden, in dessen Mittelpunkt die individuelle Freiheit und Unabhängigkeit steht. Im Vergleich zur Gruppe von Unternehmensgründern mit einer „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ spielen Macht und Einflussnahme eine deutlich nachgeordnete Rolle.

Überhaupt kann im Vergleich zu den beiden erstgenannten Formen der Entgrenzung eine gewisse Ernüchterung mit Blick auf die berufliche Situation festgestellt werden, die sich zum einen in einem erkennbar relativierten Commitment gegenüber der Unternehmung und der eigenen Tätigkeit widerspiegelt, zum anderen in einer vergleichsweise niedrigen Zielkongruenz. Bei der zeitlichen Reichweite beruflicher Ziele zeigt sich ein Unterschied zwischen Berufsanfängern, die eher mittelfristig ausgerichtete Ziele thematisieren, und den (meist schon etwas älteren) Unternehmensgründern, die berufliche Motive und Ziele stärker in den Kontext berufsbiographisch bedeutsamen Handelns einbinden.

Weniger einseitig ausgerichtete Schwerpunkte als bei den beiden zuvor genannten Lebensgestaltungsformen finden wir auch im Bereich beruflicher Kompetenzvorstellungen. Zwar ist auch hier – passend zur ausgeprägten Technikbegeisterung vieler Befragten – ein Hauptgewicht auf fachlich-methodischen Kompetenzen festzustellen (wie bei der „Verschmelzung der Lebenssphären“), sozial-kommunikative und Selbstkompetenzen gewinnen allerdings stärker an Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um methodisch-funktional ausgerichtete Selbstkompetenzen, sondern auch um solche mit einem sozial-reflexivem Schwerpunkt.

5.5.4 Arbeitszentrierte Segmentation

Die mit der arbeitszentrierten Segmentation korrespondierende Konfiguration intrapersonaler Merkmale ist in vielen Bereichen mit der einer „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ vergleichbar. Da sich auch im Hinblick auf Merkmale der Lebensgestaltung deutliche Überschneidungen zwischen beiden Formen abzeichnen, kann dieser Befund zunächst als Beleg für die engen Verknüpfungen zwischen Merkmalen der Lebensgestaltung und Personmerkmalen interpretiert werden.

Was die motivationalen Orientierungen anbelangt, finden wir eine nahezu vollständige Übereinstimmung mit dem Merkmalsprofil der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“. Auch hier lässt sich (bei fünf von insgesamt sechs Befragten in dieser Gruppe) die Konfiguration beruflicher Strebungen vom Typus des „karriereorientierten Unternehmers“ finden, mit den für dieses Muster typischen, auf Einfluss, Macht und Verantwortung gerichteten Autonomieorientierungen, Karrierebestrebungen und wirtschaftlichen Erfolgszielen. Das extrem

starke Commitment gegenüber der Tätigkeit und der eigenen Unternehmung fällt im Rahmen der arbeitszentriert-segmentierten Lebensgestaltung allerdings nüchterner und zurückhaltender aus als bei der extrem arbeitszentrierten Entgrenzung. Unter anderem finden wir hier eine deutlich moderatere Abgrenzung gegenüber Fremdbestimmung.

Passend zur motivationalen Ausrichtung des „karriereorientierten Unternehmers" finden wir auch hier eine hohe Gewichtung methodisch-funktionaler Selbstkompetenzen und aktivitätsorientierter Kompetenzen im Sinne des „Arbeitskraftunternehmers" (Pongratz & Voß, 2003). Allerdings zeichnet sich bei der „arbeitszentrierten Segmentation" eine deutlichere Akzentuierung sozial-kommunikativer Kompetenzen ab als bei der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung".

5.5.5 Ausbalancierte Segmentation

Das mit der ausbalancierten Form der Segmentation korrespondierende Muster intrapersonaler Merkmalsdimensionen unterscheidet sich erkennbar von der zuvor skizzierten arbeitszentrierten Form der Segmentation und von allen entgrenzten Lebensgestaltungsformen. Ihnen gegenüber kann eine deutliche Relativierung intrinsischer beruflicher Ziele festgestellt werden. Exemplarisch hierfür sind die vergleichsweise gering ausgeprägten Autonomiestrebungen zu nennen, die sich – sofern sie überhaupt als relevant gekennzeichnet werden - vornehmlich auf individuelle, tätigkeitsnahe Handlungsspielräume beziehen. Berufliche Karriere- und Erfolgsziele oder der Wunsch nach Verantwortungs- und Einflussnahme spielen dagegen keine Rolle.

Bei einigen älteren Befragten aus dieser Gruppe kann diese Ernüchterung auf den bereits fortgeschrittenen Karrierezeitpunkt zurückgeführt werden. Vereinzelt machen sie sich bereits Gedanken zu dem bevorstehenden Ausscheiden aus dem Berufsleben.[71] In diesem Zusammenhang liegt eine deutliche Relativierung beruflicher Ziele ebenso auf der Hand wie deren vergleichsweise befristete zeitliche Reichweite. Daneben finden hier allerdings auch jüngere Beschäftigte, die ihre beruflichen Ziele und Motive von vornherein zugunsten einer stärkeren Balance von Berufs- und Privatleben zurückgenommen haben. Entsprechend gewinnen vor allem organisationale Kontextbedingungen an Bedeutung, die dieser Zielsetzung zuträglich sind, zum Beispiel geregelte Arbeitszeiten, ein hohes Maß an Planbarkeit und Stabilität oder Arbeitsplatzsicherheit. Bezeichnenderweise finden wir in dieser Gruppe auch vier der sechs Befragten aus dem zu Vergleichszwecken herangezogenen IT-

[71] Die drei ältesten Befragten aus unserer Stichprobe (zwei im Alter von 49 J., eine Befragter im Alter von 50 J.) sind alle in der Gruppe der ausbalancierten Segmentation von Berufs- und Privatleben zu finden.

Großunternehmen. Zu den auf Sicherheit und Stabilität ausgerichteten und generell relativierten beruflichen Strebungen „passt“ wiederum der Befund, dass in dieser mit 18 Befragten relativ großen Gruppe ausbalanciert-entgrentzt lebender Personen, kein einziger Unternehmensgründer zu finden ist, sondern ausschließlich abhängig beschäftigte Mitarbeiter (wenngleich in zum Teil exponierten Positionen). Bei allen zuvor betrachteten Formen der Entgrenzung sowie bei der arbeitzentrierten Segmentation finden wir dagegen mindestens ein ausgeglichenes Verhältnis von Gründern und Mitarbeitern oder aber eine deutliche Mehrheit Unternehmensgründern.

Bezüglich der Kongruenz beruflicher Strebungen können die meisten Befragten einem mittleren Niveau zugeordnet werden, nur vereinzelt gibt es Beispiele für besonders kongruente oder besonders konfliktuöse Konstellationen. Was die Einschätzung wichtiger beruflicher Kompetenzen anbelangt, finden wir eine auffällige Betonung fachlich-methodischer Kompetenzen vergleichbar der Form der „Verschmelzung der Lebenssphären“. Für die weiteren Kompetenzbereiche, z.B. die sozial-kommunikativen Kompetenzen und Selbstkompetenzen, lässt sich kein einheitlicher Trend nachvollziehen.

5.5.6 Arbeitszentrierte und ausbalancierte Integration

Da sich im Zusammenhang mit der arbeitszentrierten und der ausbalancierten Integration sehr ähnliche Ausprägungen von Personmerkmalen erkennen lassen, werden sie hier zusammen betrachtetet. Interindividuelle Unterschiede werden im gegebenen Fall hervorgehoben. Angesichts der geringen Fallzahlen innerhalb der einzelnen Subformen (fünf bzw. sechs Personen) sind die hier festgestellten Trends allerdings mit Vorsicht zu interpretieren.

Bezüglich der subjektiven Kontrollvorstellungen zeichnen sich (wie auch bei fast allen anderen Lebensgestaltungsformen) keine deutlichen Zusammenhänge ab. Deterministische und interaktionistische Vorstellungen halten sich in etwa die Waage. Allerdings kann hier in einigen Fällen eine Überakzentuierung eigener Einflüsse in Folge gravierender Konflikt- und Krisenerfahrungen festgestellt werden, die sich sowohl auf die Vereinbarkeitsproblematik zwischen Beruf und Familie als auch auf Probleme im Zusammenhang mit der unternehmerischen Selbständigkeit beziehen.

Typisch für beide Subformen der Integration ist eine starke Relativierung beruflicher Ziele zugunsten von übergeordneten Integrationszielen bzw. zugunsten von Handlungsanforderungen aus dem privaten Umfeld. Von subjektiver Bedeutung sind hier, ähnlich wie bei der „ausbalancierten Segmentation“, vor allem kontextbezogene Motive und Ziele, zum Beispiel die Nähe zum Arbeitsplatz, flexible Teilzeitregelungen, langfristige Beschäftigungsfähigkeit

oder die Arbeitsplatzsicherheit. Diese per se vergleichsweise langfristig ausgerichteten Integrationsziele schlagen sich entsprechend auf der Merkmalsdimension des zeitlichen Abstraktionsniveaus nieder.

Berufliche Ziele müssen angesichts der familiären Situation nolens volens mit privaten Handlungsanforderungen abgeglichen werden. Eine diesbezüglich „problemlose" Passung im Sinne einer hohen Kongruenz beruflicher Strebungen (wie sie vor allem bei der Form der „Verschmelzung der Lebenssphären", der „arbeitszentrierten Entgrenzung" und der „arbeitszentrierten Segmentation" vorliegt) wird von keiner der elf Befragten mit einer arbeitszentrierten oder ausbalancierten Integration beschrieben. In den meisten Fällen finden wir eine niedrige, allenfalls mittlere Zielkongruenz und Beispiele für z.T. besonders gravierende Zielkonflikte.

Mit Blick auf die als relevant gekennzeichneten beruflichen Kompetenzen zeichnen sich Unterschiede zwischen beiden Formen der Integration ab. Während von Befragten vom Typus der „ausbalancierten Integration" eine starke Ausrichtung auf fachlich-methodische Kompetenzen (insbesondere eine sehr starke Betonung fachlichen Spezialwissens) beschrieben wird, heben die Frauen vom Typus der „arbeitszentrierten Integration" stärker auf sozial-kommunikative und personale Kompetenzen ab. Dabei werden die sonst eng auf den Beruf gerichteten methodisch-funktionalen Selbstkompetenzen stärker vor dem Hintergrund der gesamten Lebensgestaltung betrachtet: Ein präzises Zeitmanagement und die funktionierende Organisation des Arbeits- und Familienalltags erscheinen angesichts der zeitlichen Vereinbarkeitsproblematik unentbehrlich. Bei der arbeitszentriert-integrierten Lebensgestaltung gewinnen darüber hinaus sozial-kommunikative Kompetenzen an Bedeutung. Reflexive Problem- und Konfliktlösekompetenzen finden wir bei beiden Subformen überwiegend auf einem konsistent hohen oder mittleren Niveau, wobei sich im Vergleich zu den anderen Lebensgestaltungsformen eine besonders hohe emotionale Bindung an Werte, Normen und Prinzipien abzeichnet.

5.5.7 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Nach einer genaueren Betrachtung der individuellen Charakteristika von IT-Beschäftigten – ihrer subjektiven Kontrollvorstellungen, beruflichen Strebungen und Kompetenzvorstellungen – kann die eingangs geführte Diskussion zu neuen Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Startup-Beschäftigten (vgl. Kapitel 5.1.6) um einige weiterführenden Überlegungen ergänzt werden. Dabei geht es vor allem um die Frage, inwieweit sich die empirisch gefundene, vornehmlich entgrenzte und arbeitszentrierte Lebensgestaltung als Ausdruck einer *Anpassung und Ausrichtung an externen Handlungsanforderungen* (im Sinne des Leittypus

des „Arbeitskraftunternehmers“) interpretieren lässt beziehungsweise inwieweit es sich hier um den Ausdruck einer *bewusst reflektierten, aktiven Gestaltung der Hauptlebenssphären und deren Bezüge* handelt. Weiter wird diskutiert, ob die fortlaufende Konfrontation mit den Imperativen des Marktes notwendiger Weise zu einer Intensivierung von Entgrenzung führt, oder ob die aus dem Strukturwandel resultierenden konfligierenden Handlungsanforderungen nicht vielmehr eine stärkere *Reflexion der eigenen Lebensgestaltung* begünstigen, in deren Folge eine stärkere Balance der Lebenssphären realisiert wird.

Bereits die Identifikation ganz unterschiedlicher Formen individueller Lebensgestaltung in einem Sample mit vergleichsweise homogenen Rahmenbedingungen, insbesondere der eher traditionalen Formen der Segmentation und der Integration, spricht gegen die These einer einseitigen Anpassung an jene „neuen“ Handlungsanforderungen (vgl. Kapitel 2.2), die nach Pongratz und Voß (2003) eine Entgrenzung gesellschaftlicher Arbeit auf der organisationalen wie auf der individuellen Ebene implizieren. Vielmehr zeigt sich, dass die Beschäftigten ihr Leben interindividuell höchst unterschiedlich gestalten und ihre Handlungsfreiräume aktiv und reflexiv nutzen. Aber auch die mehrheitlich entgrenzt und teilweise extrem arbeitszentriert lebenden IT-Beschäftigten, die auf den ersten Blick genau jenem Leittypus des „Arbeitkraftunternehmers“ zu entsprechen scheinen, können nicht nur als das Resultat einer Ausrichtung an den Zwängen des Marktes begriffen werden. Stellt man die Ergebnisse zu den beschriebenen intrapersonalen Merkmalsbereichen in Rechnung (vgl. Kapitel 5.2, 5.3 und 5.4), zeigt sich, dass es sich auch bei den Formen der Entgrenzung häufig um eine *eigeninitiativ herbeigeführte Entgrenzung und Arbeitszentrierung* handelt und damit einhergehende Beanspruchungen und/oder Restriktionen ganz bewusst in Kauf genommen werden. Dieser Befund soll im Folgenden mit Blick auf die Merkmalsbereiche der beruflichen Motive und Strebungen sowie der subjektiven Kontroll- und Kompetenzvorstellungen noch einmal genauer herausgearbeitet werden.

Beispielhaft hierfür kann die Gruppe von jungen Gründern und Softwareentwicklern herangezogen werden, deren besonders radikale Entgrenzung – entweder in Form einer „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ oder in Form einer „Verschmelzung der Lebenssphären“ – vor allem als das Resultat ihrer selbstgesetzten und mit starken persönlichen Engagement verfolgten ***beruflichen Motive und Strebungen*** betrachtet werden kann. Als die Entgrenzung und Arbeitszentrierung in hohem Maße begünstigende motivationale Orientierungen sind hier zum einen ihre ausgeprägten Autonomiestrebungen, zum anderen ihre extreme Technikbegeisterung zu nennen.

Bei vielen Gründern, vor allem denen vom Typus des „karriereorientierten Unternehmers“, lässt sich die arbeitszentrierte Entgrenzung auf besonders starke Autonomieorientierungen zurückführen, die sich sowohl als Ablehnung von Fremdbestimmung als auch als Streben

nach Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter manifestieren. Die Realisierung solcher in der Regel biographisch bedeutsamer Autonomieziele, die in beiden Ausprägungsformen notwendiger Weise einen Aufstieg in exponierte (und damit auch zeitaufwendige) Positionen im Unternehmen voraussetzt, ist ohne eine – zumindest temporäre – starke Arbeitszentrierung und Entgrenzung kaum vorstellbar.

Ebenfalls in hohem Maße von den eigenen beruflichen Motiven und Strebungen der Befragten vorangetrieben, ist die Entgrenzung vom Typus einer völligen „Verschmelzung der Lebenssphären", die wir besonders häufig bei der Gruppe junger Softwareentwickler finden. Hier sind es nicht die Autonomieorientierungen, sondern die beide Lebenssphären übergreifenden fachlich-inhaltlichen Strebungen – vor allem die ausgeprägte Technikbegeisterung der Befragten – die eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben zur Folge haben. Diese fachlich-inhaltlichen Strebungen und die daraufhin ausgerichtete, (entgrenzte) Gestaltung der beruflichen und privaten Lebenssphäre wird von vielen Befragten schon seit dem frühen Jugendalter kontinuierlich und zielstrebig verfolgt. Aber auch andere berufliche Motive können als besonders „entgrenzungsförderlich" interpretiert werden bzw. beinhalten das Moment der Entgrenzung bereits explizit. Wenn beispielsweise die „freundschaftlich-familiäre Atmosphäre" in den kleinen IT-Unternehmen als besonders bedeutsames persönliches Motiv herausgestellt wird, gilt in diesem Zusammenhang die Entgrenzung von Berufs- und Privatleben im Sinne einer Verschmelzung als ausdrücklich erwünscht und erstrebenswert.

Bei der genaueren Betrachtung von beruflichen Motiven und Strebungen erhärtet sich weiter der bereits angesprochene Befund (vgl. Kapitel 5.1.6), dass die von uns identifizierten Formen der Entgrenzung, insbesondere der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung", in verschiedener Hinsicht als zeitlich befristet gekennzeichnet werden können. Über die Tatsache hinaus, dass viele Befragte von sich aus ausdrücklich betonen, die einseitige Konzentration auf den beruflichen Bereich mittelfristig zugunsten einer stärker ausbalancierten Lebensgestaltung aufgeben zu wollen, handelt es sich auch bei den eben genannten „entgrenzungsförderlichen" beruflichen Strebungen zum Teil um zeitlich begrenzte. Vor allem den Autonomieorientierungen, die als die subjektiv bedeutsamstem Strebungen in unserem Sample gelten, kann nur eine mittelfristige Halbwertszeit unterstellt werden, was das mit ihnen verknüpfte zeitliche (u.U. auch das motivationale) Entgrenzungspotenzial anbelangt. Denn die Realisierung von beruflichen Autonomiestrebungen, die fast immer mit einer arbeitszentrierten Phase des beruflichen Aufstiegs oder einer ähnlich arbeitsintensiven Unternehmensgründung verbunden ist, wird sich im berufsbiographischen „Normalfall" vor allem auf die ersten Jahre des Berufseinstiegs konzentrieren. Berufliche Autonomieorientierungen können dann an persönlicher Bedeutung verlieren, wenn ein bestimmtes Maß an beruflichen

Handlungs- und Verantwortungsspielräumen erst einmal realisiert werden konnte. Doch selbst wenn auf der Einstellungsebene keine Relativierung der Autonomieorientierungen erfolgt[72], müsste sich der zeitliche Aufwand für deren weitere „Aufrechterhaltung" auf der Handlungsebene deutlich reduzieren – und somit auch die damit verknüpfte Arbeitszentrierung und Entgrenzung der Lebensgestaltung.

Auch mit Blick auf die hier nicht genannten weiteren beruflichen Strebungen und Motive von Startup-Beschäftigten kann zusammenfassend Folgendes festgehalten werden: Eine Entgrenzung der Lebenssphären kann in vielen Fällen auf die aus Sicht der Befragten bestmögliche Passung (zum Teil sogar „Verschmelzung") von persönlichen Zielen und Strebungen mit den beruflichen Handlungsanforderungen und Kontextbedingungen in den kleinen IT-Unternehmen zurückgeführt werden. Diese Kongruenz zwischen eigenen beruflichen Strebungen und externen Handlungsanforderungen wird dabei nicht im Sinne einer zufälligen Passung – geschweige denn als eine *An*passung – betrachtet, sondern als eine eigeninitiativ herbeigeführte und aktiv gestaltete Relation von persönlichen Orientierungen und beruflichen Handlungskontexten verstanden (vgl. Kapitel 5.3.6). Eine solch problemlose Realisierung der eigenen beruflichen Interessen und Strebungen dürfte selbst für hochqualifizierte und gefragte Berufseinsteiger, die sich ihre beruflichen Kontextbedingungen eher aussuchen können als gering qualifizierte Erwerbstätige, ungewöhnlich sein. Sie ist zu einem Teil sicherlich der besonderen Situation der New Economy-Startups geschuldet, in der persönliche Gestaltungsfreiräume durch eine temporäre Aussetzung von sonst üblichen Marktzwängen im Übermaß zur Verfügung standen. Mit anderen Worten: Eine Anpassung und Ausrichtung an den Imperativen des Marktes und an neuartigen, widersprüchlichen Bedingungen der Arbeitsorganisation konnte in diesem Zeitraum gar nicht stattfinden, weil viele der im New Economy-Fieber gegründeten IT-Startups in der wirtschaftlich einmaligen Ausnahmesituation von eben diesen „normalen" Marktzwängen weitestgehend befreit waren. Eine solche Ausnahmephase ist für viele unserer Kooperationsunternehmen kennzeichnend. Diese Firmen wurden nach dem Zerplatzen der „Dotcom-Blase" umso härter mit den tatsächlich existierenden Zwängen des Marktes konfrontiert. Der den jungen IT-Startups zuerkannte *prototypische* Status mit Blick auf neue Arbeits- und Handlungsanforderungen muss genau genommen auf die Zeit vor und vor allem nach dem Ausnahmezustand präzisiert werden.

Interessant ist nun, dass die Befragten mit einer entgrenzten Lebensgestaltung den Höhepunkt der eigenen Entgrenzung und Arbeitszentrierung (sowohl einer „Verschmelzung der Lebenssphären" als auch einer „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung") rückblickend gerade

[72] Bei den meisten der von uns gefundenen Autonomieorientierungen wird es sich vermutlich um zeitlich überdauernde, biographische bedeutsame Strebungen (bzw. um „Erhaltensziele") handeln.

auf jenen Zeitraum datieren, in dem externe Marktzwänge außer Kraft gesetzt waren. Eine deutliche *Relativierung der Entgrenzung* setzte nach den Angaben vieler Befragter dagegen genau in dem Moment ein, da die Imperative des Marktes Einzug in die kleinen IT-Unternehmen fanden und auch auf der Ebene der individuellen Arbeitsverhältnisse spürbar wurden. Befragte, die retrospektiv eine solche Veränderung beschreiben, finden wir vor allem bei der (entsprechend benannten) Lebensgestaltungsform der „relativierten Entgrenzung". Diese Entwicklungstendenzen, die erst im Verlauf der geplanten längsschnittlichen Untersuchung verifiziert werden können, unterstreichen noch einmal den hier stark gemachten Befund, dass es sich in vielen Fällen um eine persönlich gewollte und individuell ausgestaltete Entgrenzung handelt und nicht nur um eine sozialstrukturell angepasste. Es zeichnet sich weiter ab, dass die Konfrontation mit markförmigen Strukturen nicht zwangsläufig die Intensivierung von Entgrenzung begünstigen muss, sondern auch zu einer Relativierung bzw. zu einer „Begrenzung der Entgrenzung" führen kann (vgl. Kirchhöfer, 2000).[73]

Der Befund einer aktiven und reflektierten Gestaltung der Hauptlebensbereiche wird auch bei der Betrachtung der ***subjektiven Kontrollvorstellungen*** deutlich erkennbar. Vor allem in Form der auffällig internalen Attributionsmuster, die für die Mehrheit der Befragten sowohl im Kontext einer Entgrenzung der Lebenssphären als auch mit Blick auf die Formen der Segmentation und Integration typisch sind. Rückblickend sehen die meisten Befragten eigene Einflüsse, z.B. persönliche Ziele und Kompetenzen als bestimmend für ihren beruflichen Werdegang an, der in der Regel als selbstinitiiert und zielstrebig vorangetrieben beschrieben wird. Tendenzen einer Anpassung oder Ausrichtung an externen Handlungserfordernissen werden dagegen fast gar nicht erwähnt, zum Teil sogar explizit zurückgewiesen. Diese stark internale Ausrichtung erscheint vor allem mit Blick auf die zahlreichen hochqualifizierten Berufseinsteiger, die in ihrem vergleichsweise kurzen Werdegang kaum Erfahrungen im Umgang mit beruflicher Fremdbestimmung erlebt haben, durchaus plausibel und realitätsangemessen. Dass es sich bei den gefundenen Kontrollüberzeugungen junger IT-Beschäftigter jedoch nicht um einseitige oder gar unreflektierte Vorstellungen handelt, zeigt der hohe Anteil von interaktionistischen Kontrollvorstellungen (die trotz Wechselwirkungsannahmen immer noch eine starke internale Ausrichtung haben). Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass wir gerade bei der Entgrenzung der Lebenssphären in Form einer Verschmelzung einen besonders hohen Anteil von Wechselwirkungsvorstellungen finden. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die erst in jüngster Vergangenheit stärker

[73] Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass wir – wenngleich nur bei einzelnen Fällen – auch eine Intensivierung von Entgrenzung und Arbeitszentrierung finden (ähnlich den Befunden von Eichmann, 2004), die mehr oder weniger direkt als Anpassung an die Zwänge des Marktes interpretiert werden kann, z.B. in der Form, dass nun unter der Bündelung aller persönlichen Ressourcen die weitere Existenz der eigenen Firma bzw. des eigenen Arbeitsplatzes gesichert werden muss und in diesem Zusammenhang die ohnehin praktizierte „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung" noch weiter intensiviert wird (bzw. werden muss).

gewordenen äußeren Einflüsse (und hier v.a. die restriktiven externen Faktoren) unter Umständen noch gar nicht im Sinne soziobiographischer Anregungspotenziale (vgl. Corsten & Lempert, 1997) wirksam werden konnten.

Ebenfalls im hier aufgezeigten und bewusst polarisierten Spannungsfeld zwischen Anpassung an Handlungsanforderungen auf der einen und aktiver, bewusster Gestaltung der Lebenssphären auf der anderen Seite sollen abschließend die Befunde zum Merkmalsbereich der ***beruflichen Kompetenzen*** diskutiert werden. Bei der Frage nach beruflichen Kompetenzen, die unsere Interviewpartner für die Bewältigung ihres Jobs für relevant halten, handelt es sich im Grunde genommen um die Frage nach der persönlichen Anpassung und Ausrichtung an externen Handlungsanforderungen. Einer der Hauptbefunde, nach dem gerade methodisch-funktionale Selbstkompetenzen einen besonders hohen Stellenwert einnehmen (z.B. ein effizientes Zeit- und Projektmanagement sowie damit verknüpfte strategisch-kommunikative Kompetenzen der Selbstpräsentation und der Selbstvermarktung), passt auf dem ersten Blick genau zu den von Voß und Pongratz (2003) skizzierten Kompetenzen des „Arbeitskraftunternehmens". Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es sich bei diesen funktionalen Kompetenzen auch genau um jene Selbstorganisationsdispositionen handelt, die für die Bewältigung der von den Befragten selbst angestrebten und aktiv herbeigeführten Rahmenbedingungen benötigt werden. Beispielsweise bezieht sich ein großer Teil der genannten Selbstkompetenzen mit einem methodisch-funktionalem Schwerpunkt auf die effiziente Organisation und Ausgestaltung jener Handlungs- und Verantwortungsspielräume, deren Realisierung viele Befragte als übergeordnetes berufliches Lebensziel betrachten. Aber auch mit Blick auf andere Kompetenzen kann ein besonders hoher motivationaler Anteil beobachtet werden. Exemplarisch für die starke Kongruenz von beruflichen Strebungen und Kompetenzen kann die von unseren Befragten häufig thematisierte Lernorientierung („Lernbegeisterung", „Wissbegierde") angeführt werden, die gleichermaßen sowohl als bedeutsames berufliches Motiv als auch als bedeutsame berufliche Kompetenz herausgestellt wird. Diese Kongruenz fügt sich in das bereits skizzierte, häufig sehr harmonische Passungsverhältnis zwischen persönlichen beruflichen Orientierungen und externen Handlungsanforderungen, das für eine teilweise extreme Arbeitszentrierung und Entgrenzung der Lebenssphären als ausschlaggebend betrachtet werden kann.

Resümmiert man die oben dargestellten Zusammenhänge zwischen Personmerkmalen und Formen der Lebensgestaltung, kann festgehalten werden, dass die von uns untersuchten jungen Gründer und Mitarbeiter kleiner IT-Startups ihre Arbeits- und Lebenssituation interindividuell höchst unterschiedlich gestalten und ihre Handlungsfreiräume nach Maßgabe ihrer Lebensentwürfe und persönlichen Strebungen aktiv und reflexiv nutzen und somit ihre

Umwelt mitgestalten. Dies trifft nicht nur jene Männer und Frauen zu, die eine Familie gegründet haben und versuchen, berufliche und familiäre Anforderungen „unter einen Hut“ zu bringen, in dem sie eine stärkere Segmentation oder Integration der Lebenssphären verfolgen. Es gilt auch für eine Vielzahl der Befragten, für die eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben kennzeichnend ist – vor allem in der Form einer „extrem arbeitszentrierten“ oder einer „relativierten Entgrenzung“. Die bisweilen radikale Arbeitszentrierung und Entgrenzung der Lebenssphären findet ihren Ursprung unter anderem in einem optimalen Passungsverhältnis zwischen persönlichen Strebungen, Kompetenzen und beruflichen Kontextbedingungen. Eine solche Passung, die zu einem Teil der besonderen Unternehmenssituation der New Economy-Startups geschuldet ist, kann nicht nur als zufällige Übereinstimmung oder als das Resultat einer *An*passung und Ausrichtung an den Imperativen des Marktes betrachtet werden, sondern es handelt sich vielmehr um eine unter großem persönlichen Engagement herbeigeführte, gezielte Einflussnahme auf das berufliche und soziale Umfeld. Dafür werden beruflichen Belastungen und Restriktionen bereitwillig in Kauf genommen und/oder private Ziele bewusst zurückgestellt. Eine „extrem arbeitszentrierte Entgrenzung“ wird in diesem Zusammenhang lediglich als eine Episode innerhalb eines ganzheitlich reflektierten Lebensentwurfs betrachtet, der mittelfristig auf eine stärkere zeitliche Begrenzung der Arbeit und Balance zwischen den Hauptlebenssphären zielt.

Dem in der vorliegenden Diskussion herausgestellten Befund einer *gewollten* und *bewussten* entgrenzten Lebensgestaltung kann entgegengehalten werden, dass Prozesse der Anpassung an real existierende Zwänge des Marktes auch in unserem Sample sehr wohl vorliegen, aber im Zuge einer wirtschaftshistorisch einmaligen Gründungseuphorie lediglich von kongruenten (zum Teil ausgesprochen effizienz- und leistungsorientierten) persönlichen Strebungen überdeckt werden. Die hier als gewollt dargestellte Entgrenzung wäre in diesem Sinne also auch eine in hohem Maße angepasste, möglicherweise sogar erzwungene Form der Lebensgestaltung, die lediglich nicht als solche erkannt wird. Eine solche Argumentation – die empirisch weder bestätigt noch wiederlegt werden kann – scheint vor allem mit Blick auf die daraus resultierenden Implikationen für die künftige Lebensgestaltung fragwürdig. Setzt man voraus, dass die aus dem Strukturwandel resultierenden, im Kern als widersprüchlichen gekennzeichneten Handlungsanforderungen und -zwänge künftig zumindest in der gleichen Intensität, wenn nicht sogar verschärft auf die kleinen Unternehmen der IT-Branche und die hier skizzierten individuellen Arbeitsverhältnisse einwirken, müssten wir – einer Argumentation im Sinne der Arbeitskraftunternehmer-These folgend – zukünftig vor allem mit einer Verfestigung, u.U. sogar mit einer Intensivierung der Arbeitszentrierung und Entgrenzung rechnen (unabhängig von der Frage, ob es sich dann um eine stärker gewollte oder stärker angepasste Entgrenzung handelt). Dieser Annahme der fortschreitenden

Entgrenzung soll, basierend auf unseren theoretischen Annahmen (vgl. Kapitel 2.3) sowie auf ersten empirischen Eindrücken, folgende Überlegung entgegensetzt werden: Gerade die Konfrontation mit widersprüchlichen Handlungsanforderungen, die ihrerseits mit persönlichen beruflichen und/oder privaten Zielen konfligieren können, stimuliert die Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Arbeits- und Lebensgestaltung. Und im Zuge solcher identitätsrelevanten Prozesse des Nachdenkens und der Infragestellung eigener Lebensziele und Zukunftsentwürfe, kann es zu *gravierenden Umstellungen der Arbeits- und Lebensgestaltung* kommen; also auch zu einer deutlichen Relativierung von Arbeitszentrierung und Entgrenzung zugunsten einer stärkeren Balance von Berufs- und Privatleben (z.B. im Rahmen einer Segmentation oder Integration der Lebenssphären).

Die Überlegung, dass intrapsychische und soziale Konflikte nicht nur als Belastung betrachtet werden können, sondern auch als Bedingung, ja geradezu als „Motor" für individuelle Entwicklungsprozesse, schließt an das Paradigma des „reflexiv handelnden Subjekts" an (vgl. Hoff, 2003), demzufolge menschliches Handeln nicht nur einseitig durch externe, sozialstrukturell bedingte Anforderungen, sondern auch durch interne Strebungen und autonom gesetzte Ziele bestimmt wird.

> „Das eigene Handeln wird im Spannungsfeld zwischen externen Anforderungen und internen Strebungen, zwischen gesellschaftlicher Einbindung und individueller Autonomie (sowie im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen oder gar konfligierenden Anforderungen, Strebungen oder Zielen) reflektiert; und das in dieser Weise reflexive Subjekt kann durch sein Handeln nicht nur eine Verfestigung, sondern auch eine gravierende Veränderung seiner Handlungsbedingungen bzw. seiner Umwelt bewirken" (Hoff, 2003, S.3).

Diese paradigmatische Perspektive ist für mehrere, sonst durchaus unterschiedliche Theorietraditionen in der Sozialisationsforschung kennzeichnend (vgl. z.B. die Beiträge in Grundmann, 1999). Sie gilt u.a. für jene konstruktivistisch-strukturgenetische Tradition, die bereits im Kontext des Ergebnisabschnitts zu den Kompetenzen reflexiven Handelns angesprochen wurde (vgl. Kapitel 5.4.4; s. auch Hoff, Lappe & Lempert, 1991). Aber auch bei den zu Beginn der Arbeit vorgestellten Identitätskonzepten gilt Reflexivität als zentral für die subjektive Auseinandersetzung mit diskrepanten bzw. widersprüchlichen externen Handlungsanforderungen (oder mit unterschiedlichen internen Handlungszielen), die sich im Zuge einer gesamtgesellschaftlichen Ausdifferenzierung von Institutionen, verschiedenartigen sozialen Rollen und Handlungskontexten für den einzelnen ergeben. Insbesondere von Giddens (1991) wird Reflexivität als Kennzeichen von Identität in der späten Moderne bzw. in postindustriellen Gesellschaften sehr deutlich benannt und sozialstrukturell bedingte Dilemmata bzw. Konflikte als Voraussetzung für eine zunehmende Reflexion der eigenen

Person, des eigenen Handelns, des eigenen Lebens und der eigenen Zukunft begriffen (vgl. Kapitel 2.3.2).

Ein solches Spannungsfeld, zunächst mit Blick auf Widersprüche und Konflikte innerhalb des Berufslebens, wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Die dort skizzierten konfligierenden Handlungsanforderungen und -ziele können nicht nur mit Blick auf die Situation in kleinen IT-Startups als kennzeichnend betrachtet werden, sondern generell als prototypisch für die eingangs erläuterten „neuen" Arbeitsanforderungen, die aus dem Strukturwandel der Arbeit resultieren.

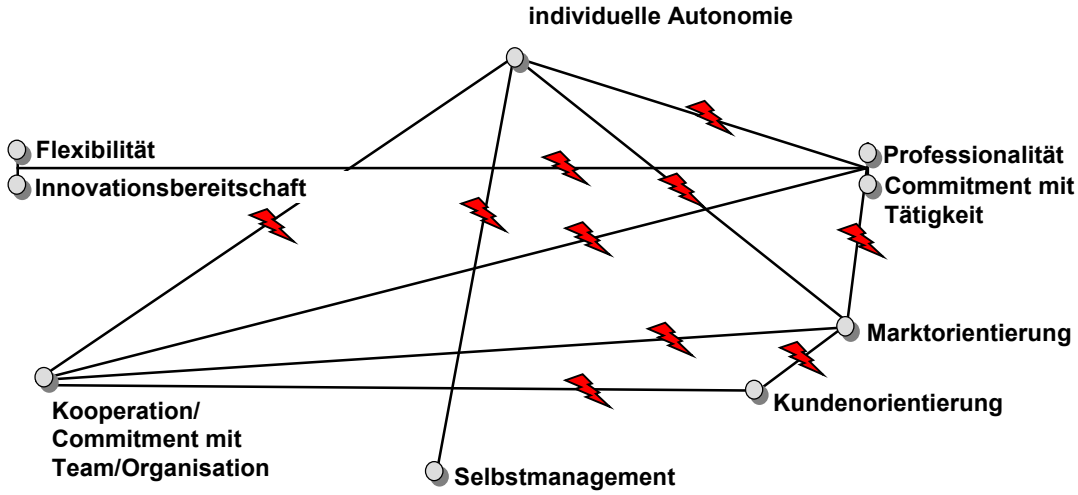


ABBILDUNG 35: KONFLIGIERENDE ZIELE UND HANDLUNGSANFORDERUNGEN IN IT-STARTUPS

Ohne die konfligierenden Handlungsanforderungen im Einzelnen zu erläutern (vgl. dazu ausführlich Hoff, Ewers, Petersen & Dettmer, 2005), zeigt sich deutlich, dass eine Fülle von Widersprüchen und Konflikten benannt werden können, die nicht nur isoliert voneinander, sondern in ihrer komplexen Gesamtkonstellation im Arbeitshandeln junger IT-Beschäftigter wirksam werden. Diese bereits sehr komplexe Konfliktkonstellation kann nun (nach der in Kapitel 2.3 vorgestellten Systematik) jeweils auf verschiedenen Handlungsebenen zusätzlich um die Konflikte innerhalb der privaten Lebenssphäre sowie um die Widersprüche und Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben erweitert werden. Nicht nur im beruflichen Bereich, sondern auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kann künftig von einer Verschärfung der Konfliktkonstellation ausgegangen werden, gerade wenn man berücksichtigt, dass einem großen Teil der von uns untersuchten jungen Frauen und Männern die potenziell „konfliktuösen" Entwicklungsaufgaben (Initiierung und Erhalt einer festen Partnerschaft, die Gründung einer Familie etc.) noch bevorstehen.

Inwieweit solche Konflikte Reflexionsprozesse begünstigen und ob in deren Folge andere Lebensinhalte außer Arbeit eine stärkere Bedeutung erhalten bzw. eine stärkere Balance von

Arbeit und Freizeit angestrebt wird, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Ersterhebung nicht sicher festgestellt werden. Wann und in welchem Maße Konflikte als förderlich oder auch als hinderlich betrachtet werden können, hängt zudem von einer Reihe individueller Faktoren ab, auf die hier nicht weiter eingegangen werden kann – unter anderem vom Grad der Konflikthaltigkeit und vom individuell erreichten Entwicklungsstand bzw. davon, ob und in welcher Form Personen schon zuvor Konflikte bewältigt haben.[74] Es finden sich im Rahmen von retrospektiven Beschreibungen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung jedoch deutliche Hinweise darauf, dass angesichts zunehmender Handlungskonflikte ein bewussteres Nachdenken über die eigene Lebensgestaltung einsetzt, in dessen Konsequenz eine noch bis vor kurzem radikale Entgrenzung (vom Typus der „extrem arbeitszentrierten Entgrenzung“ bzw. der „Verschmelzung der Lebenssphären“) eigeninitiativ deutlich relativiert und in verschiedener Hinsicht „begrenzt“ wurde. Dabei handelt es sich vor allem um die Befragten vom Typus der „relativierten Entgrenzung“ (mit insgesamt 25 Befragten im Übrigen die am häufigsten vorkommende Lebensgestaltungsform in unserem Sample). Umgekehrt finden wir kaum Anzeichen für eine Verfestigung oder Intensivierung von Entgrenzungsprozessen im Sinne der Arbeitskraftunternehmer-These. Als weiterer Hinweis für die Initiierung reflexiver Prozesse in Folge der Auseinandersetzung mit konfligierenden Handlungsanforderungen können auch die Befunde zur Dimension der *Reflexivität im Umgang mit Wertkonflikten* betrachtet werden (vgl. Kapitel 5.4.4). Hier beschreiben gerade Personen mit einer Lebensgestaltungsform der Integration (für die konfligierende Handlungsziele geradezu als konstitutiv betrachtet werden können) besonders komplexe Rekonstruktionen und Bewältigungsstrategien im Hinblick auf soziale Wertkonflikte.

Ob sich die hier aufgezeigte Entwicklungsrichtung vom „Arbeitskraftunternehmer“ zum „reflexiv handelnden Subjekt“ im Rahmen des geplanten Untersuchungslängsschnitts für die künftige Arbeits- und Lebensgestaltung junger IT-Beschäftigter empirisch erhärten lässt, bleibt abzuwarten. Ziemlich sicher erscheint bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt, dass wir angesichts der bevorstehenden bedeutsamen Herausforderungen für Kooperationsunternehmen und Interviewpartner gleichermaßen mit äußerst dynamischen Verlaufsmustern sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene rechnen können.

[74] Es erscheint sinnvoller, von „Bewältigung“ als von „Lösung“ zu sprechen, weil sich die meisten der skizzierten Widersprüche zwischen Handlungsanforderungen (vgl. Abb. 31) kaum individuell auflösen lassen, und weil die reflexive Auseinandersetzung mit konfligierenden eigenen Handlungszielen dazu führen kann, dass Personen auch mit nicht (optimal) lösbaren Konflikten umgehen können. Je schwieriger und bedrohlicher Konflikte für Personen ohne Erfahrungen mit sehr gravierenden Konflikten sind, desto eher kann es zu Strategien der Leugnung oder Vermeidung und zur Verhinderung von Reflexivität kommen, so dass sich auch Kompetenzen zur Konfliktbewältigung kaum ausbilden können.