

**Berichte aus dem Bereich  
„Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie“ der FU Berlin  
(Hrsg. E.-H. Hoff und H.-U. Hohner)**

**Nr. 21**

**Olaf Petersen, Eyko Ewers, Ulrike Schraps und Ernst-H. Hoff**

**Zwischenbericht und Auswertungsmanual  
zum Projekt „KOMPETENT“**

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

**Dezember 2002**

***Korrespondenzadresse:***

Dipl.-Psych. Olaf Petersen: [petersen@projekt-kompetent.de](mailto:petersen@projekt-kompetent.de)  
Prof. Dr. Ernst Hoff: [ehoff@zedat.fu-berlin.de](mailto:ehoff@zedat.fu-berlin.de)

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

**Die dieser Veröffentlichung zugrunde liegenden Arbeiten wurden im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt. Die von den Verfassern vertretenen Auffassungen stimmen nicht unbedingt mit der Meinung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung überein, das ferner keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die Beachtung privater Rechte Dritter übernehmen kann.**

# **Zwischenbericht und Auswertungsmanual zum Projekt „KOMPETENT“**

Olaf Petersen, Eyko Ewers, Ulrike Schrapf und Ernst-H. Hoff

## **Inhalt:**

<b>A</b>	<b>Vorbemerkungen.....</b>	<b>S. 2</b>
<b>1.</b>	<b>Zwischenbericht.....</b>	<b>S. 3</b>
1.1	Kooperationsunternehmen und Personenstichprobe.....	S. 5
1.2	Zur Auswertung der Interviews.....	S. 6
1.3	Weitere Untersuchungsschritte.....	S. 7
1.4	Lesehilfe zum Manual.....	S. 8
<b>2.</b>	<b>Auswertungsmanual.....</b>	<b>S. 9</b>

## **A Vorbemerkungen**

Im Rahmen des Forschungsprojekts „KOMPETENT“ untersuchen wir Fragen zur Lebensgestaltung und Kompetenzentwicklung von ca. 100 Beschäftigten aus dem Informationstechnologie-Bereich. Dabei handelt es sich um die GründerInnen und um die MitarbeiterInnen sogenannter „Startups“, d.h. relativ junger und in der Regel kleiner Firmen aus diesem Bereich. Bisher sind 73 Interviews geführt worden. Nach einem kurzen Zwischenbericht über das erste Projektjahr, wollen wir unser bislang wichtigstes Produkt vorstellen: ein Auswertungsmanual, das wir auf Grundlage der ersten zehn ausgewerteten Interviews entwickelt haben.

Da wir Fragestellungen und theoretische Ansätze unseres Projekts bereits in einem vorangegangenen Forschungsband (Nr. 18) genauer umrissen haben, beschränken wir uns hier auf eine Zusammenfassung unserer wichtigsten Forschungsziele: Im Projekt „KOMPETENT“ soll die gegenwärtige Arbeits- und Lebenssituation von jungen Beschäftigten aus dem IT-Bereich, v.a. aus der sog. „Startup-Szene“, zunächst einmal möglichst detailliert beschrieben werden. Wir möchten herausfinden, wieweit sich die These einer zunehmenden Entgrenzung von Berufs- und Privatleben empirisch für jenen Bereich belegen lässt, der häufig als Prototyp neuer Arbeitsformen gilt. Weiter soll untersucht werden, welche Kompetenzen und Motive die von uns befragten Personen mitbringen bzw. entwickeln (müssen), um die Anforderungen einer derartigen Entgrenzung und einer arbeitszentrierten Lebensgestaltung bewältigen zu können. Offen erscheint schließlich die Frage, in welcher Weise sich diese Personen ändern, wenn sie mit neuen Lebens- und Lernkontexten außerhalb des beruflichen Bereichs konfrontiert werden - z.B. mit den Aufgaben der Gründung einer festen Partnerschaft und Familie. Neben der individuellen erscheint uns auch die organisationale Ebene als bedeutsam, die v.a. mit Blick auf Prozesse des schnellen Wandels von Unternehmungen sowie deren Konflikthaftigkeit im Spannungsfeld von Solidarität und Konkurrenz beschrieben werden soll. Um individuelle und organisationale Entwicklungsverläufe ermitteln zu können, planen wir eine längsschnittliche Untersuchung. Als Erhebungsinstrument wird erstens ein halbstrukturiertes Leitfadenterview zu Beginn und am Ende des Untersuchungszeitraums eingesetzt. Zweitens, führen wir zwischen diesen beiden Erhebungszeitpunkten eine prozessbegleitende Online-Befragung durch, zu der in Kürze ein eigener Forschungsbericht erscheinen soll.

Der folgende Bericht beginnt nun mit einer Kurzvorstellung der Stichprobe. Anschließend wird der Prozess der Entwicklung unseres Auswertungsmanuals skizziert, und danach stellen wir kurz die geplanten weiteren Untersuchungsschritte vor. Eine Lesehilfe für das Auswertungsmanual bildet den Abschluss des Zwischenberichts. Es schließt sich der Abdruck des eigentlichen Auswertungsmanuals an. Vorab möchten wir noch Kerstin Brümmer, Zlata Cvi-

luzec, Johannes Geffers und Joost Klüssendorf für ihre zahlreichen Anregungen in unseren gemeinsamen Diskussionen danken.

## **1. Zwischenbericht**

Im Laufe unserer Arbeit ergaben sich gegenüber dem ursprünglich geplanten Vorgehen (Ewers & Hoff 2002a) einige Modifikationen, die kurz erläutert und begründet werden sollen. Die wesentlichen Veränderungen betreffen die Erweiterung unserer Befragtenstichprobe und die Verschiebung der für Sommer 2003 geplanten Folgerhebung auf einen späteren Zeitpunkt. Hierfür sprachen folgende Gründe:

Wir haben unsere Stichprobe von 40-50 auf 73 Personen erhöht und wollen zusätzlich noch ca. 25 Frauen einbeziehen. Diese Erweiterung resultierte aus der Überlegung, mit dem ursprünglich geplanten Sample werde ein all zu kleines Spektrum von Formen der Lebensgestaltung im IT-Bereich erfasst. Außerdem waren die UnternehmensgründerInnen sehr stark überrepräsentiert, da wir uns im Rahmen der Akquise zuerst an sie wanden. Es war uns jedoch wichtig in einem zweiten Schritt über bereits kooperierende GründerInnen bzw. Führungskräfte auch hinreichend viele technische MitarbeiterInnen als UntersuchungsteilnehmerInnen zu gewinnen. Vor allem fiel dann aber eine Differenz der Arbeits- und Lebensentwürfe sowie der damit verknüpften beruflichen (Kompetenz-)Biographien von Frauen und Männern ins Auge. So haben wir aufgrund der bislang geführten Interviews den Eindruck gewonnen,

- dass die Werdegänge der Frauen diskontinuierlicher sind als die der Männer. Es scheint eine höhere Quote von Quereinsteigerinnen und eine im Vergleich zu den Männern geringere Anzahl von Frauen mit früher, ungebrochener Karriereorientierung zu geben.
- Frauen, die sie sich für eine Gründung entscheiden, bauen im Vergleich zu den Männern eher kleinste Organisationen auf - bis hin zu Ein-Personen-Unternehmen und staatlich geförderten „Ich-AGs“; und sie gründen seltener im Team. Die Selbstständigkeit erscheint in einigen Fällen als Alternative zur Arbeitslosigkeit, wogegen den männlichen Gründern überwiegend (z.T. lukrative) berufliche Alternativen offen stehen.
- Mitarbeiterinnen sind kaum in Leitungsfunktionen anzutreffen. Ihr Tätigkeitsspektrum ist v.a. im Dienstleistungsbereich zu verorten und weniger im männlich dominierten Feld technischer Innovationen und Produkte.
- Mit Blick auf die Kompetenzentwicklung der Frauen erscheint es so, dass Frauen-Netzwerke im IT-Bereich eine eher untergeordnete Rolle spielen und dass Frauen auch zu informellen Netzwerken schwerer Zugang finden. Das ‚Lernen im sozialen Umfeld‘ scheint also vergleichsweise eher eingeschränkt zu sein. Das Verständnis von Technik wird überwiegend durch eine Nutzer-orientierte Haltung bestimmt, während sich bei Männern bereits in der Kindheit und Jugendzeit ein spielerischer Umgang mit Technik (i.S. eines Bastlers, Tüftlers, Erfinders etc.) herausgebildet hat. Es stellt sich die Frage, inwieweit die weiblich konnotierten ‚soft skills‘ (Kommunikations- und Teamfähigkeit) zum einen Frauen den Einstieg in die Unternehmung erleichtern und zum anderen zugleich ihren

Aufstieg behindern, da sie aufgrund dieser Kompetenzzuschreibung eher in Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden wie Personal oder Marketing/Vertrieb und weniger in den Kernbereichen technologischer Entwicklung oder auf der Führungsebene, bei der i.d.R. wieder größeren Wert auf männlich konnotierte „Kompetenzen“, wie z.B. Durchsetzungsstärke, gelegt wird.

- Mit Blick auf die Relation zwischen Berufs- und Privatleben antizipieren Frauen biographisch früher ihre doppelte Vergesellschaftung und stimmen ihre berufliche Laufbahn bzw. Lebensplanung darauf ab. So streben Frauen trotz Arbeitszentrierung eher eine Integration der Lebenssphären an.

Um diese ersten Eindrücke bestätigen, ergänzen oder revidieren zu können, muss die Stichprobe der bislang wenigen Frauen ausgeweitet werden. Den aufscheinenden Differenzen aber auch Gemeinsamkeiten zwischen Männern und Frauen wollen wir also durch eine gezielte Erweiterung unserer Untersuchungsgruppe um ungefähr 25 Frauen nachgehen. Die Interviews mit den Frauen entsprechen völlig denen der Männer, sie werden jedoch um einige Zusatzfragen ergänzt. Das hat dann auch Konsequenzen für die Auswertung, in der gezielt den Fragen aufscheinender Geschlechterdifferenzen nachgegangen wird (vgl. Auswertungsmanual: Gliederungspunkt 16.).

Die Erweiterung der Stichprobengröße auf insgesamt ca. 100 Personen ermöglicht im übrigen auch, gegebenenfalls quantitative Auswertungsmethoden heranzuziehen, die bei einem kleineren Sample nicht angemessen wären. Vielleicht eröffnet sich damit später die Option, über eine Klassifizierung bzw. Typisierung hinaus erste Aussagen zur Verteilung und zur Bedeutung der verschiedenen Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung und des Kompetenzerwerbs für den IT-Bereich zu formulieren.

Es liegt auf der Hand, dass mit einer derart erweiterten Stichprobe nicht nur der Zeitaufwand für die Erhebungen, sondern auch der für die Auswertungen größer wird. Aber dadurch scheint auch der Ertrag der ersten querschnittlichen Analysen viel lohnenswerter zu sein als ursprünglich geplant. Damit kommen wir dann allerdings etwas in Verzug mit der Zeitplanung für die längsschnittliche Untersuchung bzw. die zweite Erhebungs- und Auswertungswelle. Es gibt überdies noch ein wichtiges inhaltliches Argument für eine Verschiebung der zweiten Erhebung: Auf der Basis der bereits durchgeführten Interviews zeichnete sich sehr deutlich ab, dass eine Folgebefragung nach 1 1/2 Jahren nur einen Teil der für uns relevanten Entwicklungen einfangen kann. Dabei handelt es sich überwiegend um Prozesse auf der organisationalen Ebene, die bei unseren Kooperationsunternehmen sehr dynamisch und vergleichsweise kurzfristig verlaufen. Um auch die demgegenüber längerfristigen Veränderungen auf der individuellen Ebene, v.a. im Bereich der Kompetenzentwicklung sowie mit Blick auf die sich wandelnde Arbeits- und Lebensgestaltung abbilden zu können, halten wir die Verschiebung der Folgerhebung um weitere 1 1/2 Jahre für sinnvoll. Dann erst dürften sich bei einer größeren Anzahl unserer UntersuchungspartnerInnen zeigen, wie sie z.B. den Wechsel von einer zur anderen Firma bewältigt haben und/oder wie sie mit den doppelten Anforderungen durch Beruf und feste Partnerschaften oder Familiengründungen umgehen.

## **1.1 Kooperationsunternehmen und Personenstichprobe**

Bei den bislang befragten Frauen und Männer handelt es sich v.a. um GründerInnen sowie MitarbeiterInnen kleiner bzw. mittelständischer IT-Unternehmensneugründungen. Als Kooperationsunternehmen konnten wir 35 sehr kleine sowie mittelständische Unternehmen gewinnen. Davon sind 30 Unternehmen im Bereich ‚Datenverarbeitung und Datenbanken‘ tätig, von denen wiederum 22 in Bereich der ‚Softwareentwicklung‘ arbeiten, und 8 Unternehmen, deren Dienstleistung/Produkt die Entwicklung, Modifikation und Pflege von ‚Datenbanken‘ umfasst. Die restlichen 5 Unternehmen verteilen sich auf die Bereiche Internethandel, Internetwerbung und Herstellung von Internet-Filmen. Auch hier spielt die eigenständige Technologieentwicklung jedoch eine zentrale Rolle. Zusätzlich gelang es uns, einige Gespräche mit MitarbeiterInnen eines IT-Großunternehmens (über 5000 MitarbeiterInnen) zu führen. Mithilfe einer solchen Kontrastgruppe soll gewährleistet werden, dass wir unser Augenmerk nicht ausschließlich auf Unterschiede, sondern auch auf Ähnlichkeiten in der Arbeits- und Lebensgestaltung bei MitarbeiterInnen der kleinen und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmungen richten. Darüber hinaus wurde ein Experteninterview mit einer Vertreterin einer gewerkschaftlichen Interessensvertretung geführt, die sich auf den IT-Bereich spezialisiert hat und an einem weiteren Austausch mit unserem Projekt interessiert ist.

Wie bereits erwähnt, wurden bislang 73 Interviews durchgeführt. Die bisherige Stichprobe umfasst 54 Männer (Durchschnittsalter: 32,7 Jahre) und 19 Frauen (Durchschnittsalter: 33,5 Jahre). Die Gruppe der GründerInnen/Vorstände ist mit 29 Männern und nur 3 Frauen eindeutig männlich dominiert. Unter den Gründern und Vorständen sind 7 Personen mit Aufgaben der Softwareentwicklung betraut. Alle übrigen Personen sind für nicht technische Aufgaben verantwortlich, wie Finanzen, Human Resources, Vertrieb, Marketing, Public Relations etc. Dabei handelt es sich ausschließlich um Männer. Im Bereich der Softwareentwicklung sind 15 Männer und 4 Frauen als MitarbeiterInnen tätig. Im Grafikdesign fanden wir demgegenüber einen höheren Frauenanteil mit 3 weiblichen gegenüber 3 männlichen Beschäftigten. Bei Public Relations, Marketing und Vertrieb ist der Frauenanteil mit insgesamt 6 Frauen und nur 5 Männern am höchsten. 2 Männer und 3 Frauen sind in den Tätigkeitsfeldern Finanzen, Beratung und Personal beschäftigt. Es zeigte sich, dass die Führungsebene und die Technik männlich dominiert sind, während Frauen v.a. in den Bereichen Public Relations, Marketing und Vertrieb angestellt werden.

## **1.2 Zur Auswertung der Interviews**

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und werden zur Zeit transkribiert (aktuell liegen erst 20 Transkripte vor, da der zeitliche Aufwand für die Transkriptionen viel größer

als erwartet war). Unmittelbar nach jedem Gespräch erstellten die Interviewer ein Gedächtnisprotokoll, mit einer Zusammenfassung der zentralen Inhalte und ihrem Gesamteindruck der InterviewpartnerIn. Wir begannen mit der Auswertung von zwei Interviews mit Personen, die uns als Kontrastfälle erschienen. Vor dem Hintergrund unserer zentralen Forschungsfragen wurden in einem ersten Schritt die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Dies geschah auf der Basis des gesamten Interviewtranskriptes und der ersten, quasi ganzheitlichen Eindrücke, die in der gesamten Projektgruppe ausgetauscht wurden. In einem ebenfalls von allen Projektmitgliedern durchgeführten langwierigen zweiten Schritt wurden die einzelnen Kategorien und Dimensionen, die bereits a priori im Leitfaden vorgegeben waren, auf ihre Angemessenheit zur Beschreibung der beiden Fälle diskutiert, z.T. theoretisch weiterentwickelt und ausdifferenziert. Andere leitende Fragestellungen, Kategorien und Dimensionen, die noch gar nicht mit Blick auf die Erhebung operationalisiert worden waren, wurden gewissermaßen neu an die Interviewprotokolle „herangetragen“ und in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material und in darauf bezogenen theoretischen Diskussionen genauer gefasst. Dies führte zu einer ersten Version des Auswertungsmanuals, wobei dessen Aufbau grob der Reihenfolge der Themenbereiche im Interview bzw. im Leitfaden folgt. Die endgültige Fassung des Manuals, die wir in diesem Bericht vorstellen, enthält einen Begleittext, dem der/die LeserIn u.E. sehr genau entnehmen kann, zu welchen theoretischen Präzisierungen wir in diesem zweiten Auswertungsschritt (detaillierter im Folgenden beschrieben) der Auseinandersetzung mit dem ursprünglichen Material gekommen sind. Dies betrifft z.B. unsere Begriffe, Kategorien und Dimensionen zur Erfassung von Kompetenzen (S.24), zu Lernen und Entwicklung (S.24ff), zu Belastungen (S.33ff), zu Relation von Berufs- und Privatleben (S.39ff) oder zu Reflexivität (S.44ff).

In einem dritten Schritt wurden weitere acht Fälle bzw. Interviewtranskripte anhand dieser ersten Version des Manuals durch vier ProjektmitarbeiterInnen ausgewertet. Dies geschah zunächst arbeitsteilig, in dem jede(r) MitarbeiterIn spezifische Teile des Interviews bzw. Themenbereiche auswertete, aber außerdem auch das gesamte Transkript auf das Vorkommen von solchen Äußerungen hin durchsah, die mit Blick auf diese spezifischen Kategorien oder Dimensionen als aufschlussreich erschienen. In einem Prozess der argumentativen Validierung wurden schließlich noch einmal jeder Fall Punkt für Punkt (Kategorie für Kategorie, Themen- bzw. Merkmalsbereich für Merkmalsbereich) durchgegangen; und wenn sich strittige Punkte oder, die Notwendigkeit einer Revision, Erweiterung bzw. Ausdifferenzierung der vorliegenden Kategorien oder einer Ausarbeitung ganz neuer Kategorien ergaben, wurde wiederum in der gesamten Projektgruppe (von sechs bis acht Personen) diskutiert. Nachdem wir auf diese Weise die ersten zehn Interviews ausgewertet und das Manual fortlaufend modifiziert hatten, galt es, die bereits ausgewerteten Fälle zu überarbeiten, um sie schließlich mit der endgültigen Version des Auswertungsmanual in Einklang zu bringen.

### **1.3 Weitere Untersuchungsschritte**

Erst auf Grundlage der mit Hilfe des Manuals vorliegenden Auswertungen sollen dann alle weiteren Untersuchungsschritte vorgenommen werden. So lassen sich zu verschiedenartigen Konfigurationen von Auswertungsdimensionen und Kategorien empirische Typen von Personen (hinsichtlich ihrer Lebensgestaltungsformen, Lerngeschichten, Kontroll- und Autonomie-



vorstellungen, Arten von Reflexion etc.) und Organisationen (hinsichtlich ihrer Strukturen, Führungs- und Kooperationsformen, Konfliktarten etc.) bilden.

Bei diesen Prozessen einer Bildung unterschiedlicher empirischer Typen von Personen und Organisationen (i.S. von Kelle und Kluge<sup>1</sup>) gehen wir z.T. arbeitsteilig vor. Für die individuelle Ebene, und hier v.a. für eine Zuordnung von komplexen Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung sowie Formen der Kompetenzentwicklung ist Eyko Ewers zuständig. Die organisationalen Fragestellungen zu Unternehmensformen, ihrer Entwicklung und v.a. zu Typen der Entstehung und Bewältigung interindividueller Konflikte bearbeitet Olaf Petersen. Der Frage nach Differenzen bzw. Übereinstimmungen in der Arbeits- und Lebensgestaltung und in der Kompetenzentwicklung von Frauen und Männern geht Ulrike Schraps<sup>2</sup> nach. Hier steht zwar die Auswertung der Interviews mit Frauen im Vordergrund, aber dabei soll immer komparativ auch auf die Männer Bezug genommen werden. Diese Arbeitsteilung wird jedoch fortlaufend von gemeinsamen Diskussionen der gesamten Projektgruppe begleitet, bei denen es wichtig ist, immer wieder Querverbindungen zwischen den einzelnen Ebenen und Arbeitsbereichen herzustellen. Im übrigen wird ebenso fortlaufend die Online-Befragung einbezogen, für deren Durchführung und Auswertung Kerstin Brümmer zuständig ist.

Geplant sind weiterhin Detailauswertungen z.B. zu spezifischen Merkmalsbereichen oder spezifischen Personengruppen, die sich im Rahmen von Diplomarbeiten realisieren lassen. Zwei solcher Diplomarbeiten beginnen so eben. In der einen Arbeit geht es um die Gruppe der technisch Tätigen, v.a. der Softwareentwickler. Es soll untersucht werden, ob die Techniker eine in sich homogene Gruppe darstellen, oder sich in zwei oder drei Untergruppen differenzieren lassen, die sich hinsichtlich ihrer motivationalen Orientierung und Kompetenzentwicklung (Lerngeschichte) unterscheiden. Den ersten Teil der zweiten Arbeit bilden statistischen Sekundäranalysen. Der IT-Bereich soll detailliert beschrieben werden, um dann vor diesem Hintergrund eine möglichst exakte Verortung unserer Untersuchungsgruppe vorzunehmen. Neben Fragen der Abgrenzung des IT-Bereichs z.B. gegenüber anderen Wirtschaftszweigen und neben generellen wirtschaftlichen Kennzahlen zu den Unternehmen und ihrer Markttauglichkeit interessieren uns v.a. Qualifikationsstrukturen. Hier knüpft dann auch der zweite Teil der Arbeit an, in dem die Bildungs- und Lernbiographien unserer UntersuchungspartnerInnen nach Verlaufsmuster (Kontinuität, Diskontinuität, etc.) geordnet werden sollen.

#### **1.4 Lesehilfe zum Manual**

Auf der linken Seite des Manuals ist der Auswertungsleitfaden abgedruckt. Auf der rechten Seite befindet sich jeweils der entsprechende Begleittext. Dieser soll erstens dem/der noch ungeübten AuswerterIn das Vorgehen erläutern. Zweitens soll sich aber auch die/der außen-

---

<sup>1</sup> Kelle, U. & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Qualitative Sozialforschung Bd. 4. Opladen: Leske+Budrich.

<sup>2</sup> Die Stelle von Ulrike Schraps wird nicht aus Projektmitteln finanziert, sondern es handelt sich um eine FU – Mitarbeiterstelle.

stehende LeserIn einen Einblick in unsere theoretischen Überlegungen und unsere Literaturbezüge verschaffen können. Unter Gliederungspunkt 1. wird eine Kurzcharakteristik vorangestellt, die alle Auswertungsbereiche umfasst. Die/der LeserIn erhält hier eine erste Darstellung des Falls. Innerhalb des Manuals bildet dieser Überblick die höchste Abstraktionsstufe und soll als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungsschritte z.B. der Typenbildung dienen. Dieser Kurzcharakteristik folgen dann die unterschiedlichen Themenbereiche. Falls die Schilderungen der Befragten sehr ergiebig und detailreich sind, wird den betreffenden Themenbereichen wiederum jeweils ein kurzes Resümee vorangestellt, um der/dem LeserIn einen schnellen Überblick zu verschaffen.

Es folgt nun der Abdruck des Auswertungsmanuals.

## 2. Auswertungsmanual

# **Forschungsprojekt ‚Kompetent‘**

Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung  
Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten  
im IT-Bereich

## **- AUSWERTUNGSMANUAL -**

Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie  
Freie Universität Berlin

### 1. Kurzcharakteristik

- Allgemeine Angaben zum Unternehmen
- Zusammenfassung zentraler Personenmerkmale:  
Formen der Arbeits- und Lebensgestaltung und individuelle Besonderheiten
- Kurzüberblick zu allen folgenden Auswertungsdimensionen

### 2. Zur Person

a) Geschlecht, Alter und Geburtsort

b) Familienstand / feste Partnerschaft

Falls PartnerIn:

c) Beruf der Partnerin, bzw. des Partners

d) Gemeinsamer Haushalt?

e) Kinder (Anzahl und Alter)

f) Besonderheiten

g) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 3. Beruflicher Werdegang

### 1. Kurzcharakteristik

Bei der Kurzbeschreibung sind auf Übereinstimmungen und Differenzen zu dem Gedächtnisprotokoll der Interviewer zu achten, das unmittelbar im Anschluss des Interviews verfasst wurde.

### 2. Zur Person

[Formaler Hinweis: Um eine übersichtliche Zuordnung der entsprechenden Belege zu den jeweiligen Auswertungstexten zu ermöglichen werden in der Auswertungsmaske (vgl. Auswertungsbeispiel) Belegstellen tabellarisch direkt neben den Unterkategorien platziert. Schlüsselzitate sind **fett** zu drucken. Kommentare und Bemerkungen können ggf. in den Auswertungstexten der einzelnen Unterkategorien eingefügt werden und sind als solche in Klammern zu setzen und durch *Kursivdruck* kenntlich zu machen. Für eine den jeweiligen Themenbereich übergreifende Kommentierung ist immer der letzte Gliederungsstufpunkt.

### 3. Beruflicher Werdegang

## Auswertungsleitfaden

### a) Resümee des Themenbereichs

- b) Einschätzung des Werdegangs hinsichtlich Kontinuität und/oder Diskontinuität (Brüche) aus der Perspektive des Befragten/der Befragten (explizite Äußerungen auf die Leitfadenfrage III.5)

- c) Einschätzung des Werdegangs hinsichtlich Kontinuität und/oder Diskontinuität (Brüche) aus der Perspektive der Auswertenden unter Berücksichtigung des Gesamtinterviews

- d) Bisherige Tätigkeit
- Schulabschluss
  - Ausbildung/Studium/weitere Qualifikationen
  - bisherige berufliche Stationen/Auslandsaufenthalte
  - autodidaktische Lernprozesse

### e) Besonderheiten

- f) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

## 4. Kontrollvorstellungen

## Begleittext

Auf differenzierte Schilderungen achten: so kann z.B. ein "äußerlich" (oberflächlich/offensichtlich) als diskontinuierlich berichteter Werdegang zugleich retrospektiv auch einen inneren (tieferliegenden/weniger von außen sichtbaren) "roten Faden" aufweisen, wenn er z.B. unter der Perspektive der Kompetenzentwicklung und Motivation betrachtet wird und vom Befragten selbst i.S. "innerer" Kontinuität oder "Stimmigkeit" begriffen wird.

Mögliche Varianten:

- Äußerer Anschein und tieferliegende Struktur stimmen in der subjektiven Wahrnehmung überein:
  - der Werdegang wird eindeutig als kontinuierlich oder als diskontinuierlich eingeordnet;
- Äußerer Anschein und tieferliegende Struktur sind in der subjektiven Wahrnehmung divergent:
  - Bewertung als diskontinuierlicher Lebenslauf auf der oberflächlichen Ebene offensichtlicher Fakten, auf tieferliegender Ebene als kontinuierlich und umgekehrt;
- Komplexere Mischformen: Einschätzungen von 'sowohl als auch' je nach inhaltlicher Perspektive;

Neben den expliziten Schilderungen durch den/die Befragte(n) soll auch eine Einschätzung des Werdegangs seitens der Auswertenden erfolgen. Auch hier ist auf mögliche Varianten von Kontinuität und/oder Diskontinuität auf verschiedenen Ebenen zu achten. Darüber hinaus ist die Selbstsicht der/des Befragte(n) vor dem Hintergrund des Gesamtinterviews in ihrer Kongruenz zu bewerten; eventuell aufscheinende Widersprüche sollten (mit entsprechenden Belegstellen) thematisiert werden.

zu autodidaktischen Lernprozessen:

- Lernen im sozialen Umfeld;
- Lernen ohne Bezug zu formellen Abschlüssen oder der Berufstätigkeit;
- Befragte bilden sich in eigener Regie neben der Ausbildung oder der Berufstätigkeit systematisch fort und streben aktiv einen Transfer ihres Lernzuwachses in den Beruf oder die institutionelle Ausbildung an;

- inhaltliche Ausrichtung des Werdegangs beispielsweise entlang eines technischen oder ökonomischen Interesses;
- Art der Beschäftigungsverhältnisse: prekär, projektförmig, lang-/kurzfristig, Doppel-/Mehrgleisigkeit, Erfahrungen mit Selbständigkeit etc. (und/oder - Verknüpfungen sind zu beachten);
- Biographische Bedeutung von Netzwerken in Schule, Freizeit, Studium etc.

## 4. Kontrollvorstellungen

Zur Methode: Ernst-H. Hoff & Hans-Uwe Hohner (Literaturverweis 1)

## Auswertungsleitfaden

a) Resümee des Themenbereichs

b) Hierarchische Ordnung der Kontrollkarten

c) Hauptvorstellungsmuster auf Grundlage des Gesamtinterviews aus der Perspektive der Auswertenden

d) Besonderheiten  
Eher kurz halten! Beachte die Querverbindungen zu 7a: Autonomieorientierung und 14: Reflexivität

e) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 5. Unternehmen

- a) Resümee des Themenbereichs
- Reflexion/Strategie
  - Standardisierte Führungsinstrumente
  - Unternehmensentwicklung

### Aktuelle Situation

b) Kurzbeschreibung des Produktes bzw. der Dienstleistung des Unternehmens

c) Rechtsform und Finanzierung der Unternehmung

d) Beschäftigtenzahl  
- differenziert nach Festangestellte, freie MitarbeiterInnen und PraktikantInnen / WerkstudentInnen;  
- Frauenanteil

e) Arbeitsatmosphäre der Räumlichkeiten, Ausstattung etc. aus Sicht der Interviewer

## Begleittext

Überwiegend wurde mein beruflicher Werdegang bestimmt durch...

- mich selbst, eigene Einflüsse
- äußere Einflüsse
- unvorhersehbare Einflüsse
- alle Einflüsse zusammen

Neben der Kartenwahl der Befragten soll auch eine Einschätzung der Kontrollvorstellungen durch die Auswertenden erfolgen. Hier ist die Selbstsicht der Befragten vor dem Hintergrund des Gesamtinterviews in ihrer Kongruenz zu bewerten. Eventuell aufscheinende Widersprüche sollten mit entsprechenden Belegstellen thematisiert werden.

### 5. Unternehmen

*[Unter (b) bis (j) soll die aktuelle Situation festgehalten werden. Die Geschichte des Unternehmens mit dessen Wandlungsprozessen wird noch einmal extra unter Punkt (k) aufgegriffen.]*

siehe Kurzprotokoll der Interviewer

## Auswertungsleitfaden

f) Inwieweit wird die Gestaltung der Organisation strategisch durchdacht und wie stark wird die real-praktizierte Organisation reflektiert? Unter welchen Kriterien erfolgt diese Reflexion? Lässt sich eine grundlegende Organisationsphilosophie/-strategie benennen?

- g) Organisationsstruktur
- Hierarchieebenen mit entsprechender Zuordnung der Mitarbeiteranzahl
  - Art und Weise der Festlegung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Prozessabläufen

h) Unternehmensübergreifende Führungsstrategien & -instrumente

- i) Unternehmenskultur und Atmosphäre der Zusammenarbeit
- Entspricht das Klischee „Wir sind alle eine Familie“ der Realität?
  - Auf welche Art und Weise läuft Kommunikation ab (u.a. Duzen oder Siezen)?
  - Gibt es allgemeine Symbole, Sprachregelungen oder Rituale, durch die sich die Unternehmenskultur kennzeichnen lässt?

j) Ist in der Organisationsstruktur bereits ein Spannungsfeld widersprüchlicher Konstellationen von z.B. Konkurrenz vs. Solidarität angelegt und wenn ja, auf welche Weise?

## Begleittext

Mit Blick auf die GründerInnen und Führungskräfte geht es um die Kurzbeschreibung einer übergeordneten Zielsetzung, die durch die entsprechende Organisationsstruktur erreicht werden soll. So ist es z.B. denkbar, Flexibilität, gemeinsame Verantwortungsübernahme und weitgehende Handlungsspielräume als übergeordnete Prinzipien anzusetzen. Zu berücksichtigen sind hierbei sowohl Übereinstimmungen als auch Widersprüche mit real vollzogenen Praktiken. Für die MitarbeiterInnen aber auch für die Führungsebene ist die Frage zu stellen, unter welchen Kriterien die Organisation reflektiert wird. Gehen hier neben ökonomisch-zweckrationalen Abwägungen auch normative Überzeugungen und Ziele ein, wie z.B.: Prinzipien einer egalitären Zusammenarbeit, Forderung nach einer persönlichkeitsfördernden Arbeitsplatzgestaltung, Normen von Bezugsgruppen mit denen eine hohe persönliche Identifikation besteht (z.B. der Internet-Community)? Ist das Reflexionsniveau hierbei weitgehend auf eine dominierende Perspektive eingeschränkt, oder werden auch (evtl. gegenläufige) Interessen anderer Subgruppen aus dem Unternehmen berücksichtigt?

Wird Führung i.S. einer ergebnisorientierten Arbeit gestaltet? Wie wird Autonomie begrenzt? Findet ausschließlich eine Ergebniskontrolle statt oder wird auch der Prozess der Ausführung kontrolliert? Auf Querverbindungen zu 9 c) "Selbstbelastungs- und -ausbeutung" achten, die durch entsprechende Führungsinstrumente initiiert und/ oder unterstützt oder auch bewusst begrenzt wird.

z.B.: gemeinsames Frühstück am Morgen, Anekdoten aus der Unternehmensgeschichte denen zentrale Bedeutung zukommt (z.B. der Chef zerstörte aus Zorn die Tastatur und das Telefon), Ausstattung des Arbeitsplatzes (z.B. markante technische Geräte);

- Überschneidung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen;  
- Kompensationssystem (leistungsabhängige Bezahlung, die sich auf den unternehmensinternen Leistungsvergleich mit den KollegInnen bezieht);  
Wie offen/verdeckt treten Widersprüche in Erscheinung? Besteht eine Gleichzeitigkeit von Solidarität und Konkurrenz, die sich auf gleiche und/oder unterschiedliche Kontexte beziehen?  
Auf tretende Konflikte sind nach dem Eskalationsmodell von Glasl (Literaturverweis 2) zu klassifizieren.

k) **Entwicklung des Unternehmens in allen zuvor genannten Dimensionen**

l) Stellungnahme zur New Economy

m) Besonderheiten

n) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

**6. Aktuelle berufliche Tätigkeit**

- a) Resümee des Themenbereichs
- Inhalt/Struktur
  - Funktionale Zusammenarbeit im Team
  - Führung
  - Inkongruenzen/Konflikte
  - Strategien der persönlichen Absicherung

b) Position  
GründerIn, GeschäftsführerIn, Führungskraft, MitarbeiterIn

Da sich i.d.R. in den ersten Gründungsjahren hochdynamische Wandlungsprozesse vollziehen, soll in der Auswertung besonderes Gewicht auf die Unternehmensentwicklung in den zuvor genannten Dimensionen [unter (b) bis (j)] gelegt werden. Zentral ist hierbei die Konflikthaftigkeit des Wandels. Werden Veränderungen eher konsensorientiert (Glasl: bis Eskalationsstufe 2) oder konfrontativ (Glasl: ab Eskalationsstufe 3 und höher) verwirklicht (Literaturverweis 2)?

- Erfolgte die Gründung aus dem Freundeskreis?
- Entstand die derzeitige Form der Organisation aus eher ungeplanten Wachstumsprozessen, oder wurde der Aufbau der Organisation von Anfang an strategisch-planerisch angegangen (beachte Querverbindung zu 6 e)?
- Können in der Gründungsphase Arbeitsformen aufgefunden werden, die angeblich die ‚New Economy‘ auszeichnen bzw. ehemals ausgezeichnet hatten: Anzeichen egalitärer Elemente in der Zusammenarbeit, gemeinsamer Verantwortungsübernahme, weitgehende Handlungsspielräume für den Einzelnen, sowie hochgradiges Engagement aller Beteiligten? Was wurde aus diesen Ansätzen in der Unternehmensgeschichte?

- Lässt sich dem Erleben der Arbeits- und Organisationsformen Authentizität zuschreiben (zu verstehen als eine Übereinstimmung subjektiver Vorstellungen von Arbeits- und Organisationsform i.S. der ‚New Economy‘ mit den real existierenden Praktiken der Unternehmung bzw. Unternehmungsleitung), oder handelt es sich um eine Instrumentalisierung von „New Economy-Idealen“ durch die Unternehmensleitung, die von Anfang an ökonomisch-strategisch durchgesetzt sind (Arbeitsformen/-kulturen werden unter ökonomischen Effizienzkriterien bewertet und dementsprechend versucht, funktional einzubinden oder auszu-sondern)?

- Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens (u.U. grobe Entwicklungskurven bzgl. Mitarbeiterzahl und Umsatz);
- Thematisierung von Konkurrenz vs. Solidarität zu Mitbewerbern;

**6. Aktuelle berufliche Tätigkeit**



## Auswertungsleitfaden

c) Brutto-Jahres-Verdienst  
in Euro angeben

d) Art des Beschäftigungsverhältnisses  
Festanstellung, freie Mitarbeit, Scheinselbständigkeit, Honorarvertrag

e) Dauer der Betriebszugehörigkeit

f) Arbeitszeiten  
Wochenarbeitszeit, Wochendarbeit, tägliche Schwankungen, zeitliche Flexibilität

g) Tagesstruktur  
- Planbarkeit der eigenen Arbeit  
- Aufgabenvielfalt  
- Aufgabenparallelität i.S. einer ‚Multitasking‘-Anforderung  
- Aufgabendichte mit Blick auf Termin- und entsprechenden Arbeitsdruck

h) Positionsbeschreibung:  
- Hauptaufgaben und Tätigkeitsfeld  
- Verortung in der Hierarchie des Unternehmens  
- Benennung der Mitarbeiterverantwortung: Kontroll- und/oder Anleitungsfunktion für zugeordnete MitarbeiterInnen

i) Funktionale Charakterisierung der sozialen Beziehungen

j) Persönliche Führungs- und Kontrollstrategien, bzw. subjektives Erleben von Führung und Kontrolle

k) Besonderheiten

l) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 7. Motive und Autonomie

a) Resümee des Themenbereichs

## Begleittext

Hier auf Anzeichen von 'Entgrenzung' achten, wenn es der/dem Befragten z.B. schwer fällt ihre/seine Arbeitszeit anzugeben, da subjektiv bereits die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, oder zwar eine Arbeitswochenzeit um 40 Stunden benannt wird, sich jedoch eine hohe zeitliche Flexibilität verdeutlicht ( es wird - falls es notwendig ist - die Nacht oder das Wochenende hindurch gearbeitet).

Bleibt im Arbeitsablauf noch Zeit für „private Dinge“ wie z.B. im Internet 'surfen', gemeinsame Pausen, Kaffee trinken etc., oder wird konsequent durchgearbeitet?

Allgemeine Beschreibung der Kommunikation im Unternehmen nur unter funktionalen und nicht unter atmosphärischen Gesichtspunkten (dazu vgl. 5i)  
- Regelung der Kooperation und Koordination bzgl. der Tätigkeiten  
- Schilderung der Einzel- und Teamarbeit und ihres zeitlichen Verhältnisses  
- projektförmige Arbeitsorganisation?

In wie weit ist Führung/Kontrolle ein strategisch durchdachtes Thema und wie intensiv und unter welchen Kriterien wird praktizierte Führung/Kontrolle reflektiert? Lässt sich ein Dissens zwischen der persönlichen Herangehensweise an die Führungsaufgabe und der allgemeinen Führungskonzeption auf organisationaler Ebene feststellen? Wie wird Führung aus der MitarbeiterInnen-Perspektive erlebt?

u.a. Arbeitsorte und deren Wechsel: im Unternehmen, bei Kunden, zu Hause

### 7. Motive und Autonomie

## Auswertungsleitfaden

- b) Übergeordnete Motive in Bezug auf spezifische Motive unter (c):  
- Autonomieorientierung als ein Meta-Motiv?

- Sonstige

- c) Spezifische Motive:  
- Explizite Nennung der/des Befragten auf die Leitfadenfragen V.(1) u. V.(2)  
- Spezifische Motive, die im Interview zwar nur implizit thematisiert werden, die aber aus der Außenperspektive der Auswertenden auf der Basis des Gesamtinterview relevant sind

- d) Subjektive Bedeutung von Identifikation mit der Unternehmung und/oder mit dem Produkt und/oder mit der eigenen Tätigkeit

- e) Besonderheiten

- f) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 8. Kompetenzen und Lernen/Entwicklung

- a) Resümee des Themenbereichs

## Begleittext

Bewertung eines Motivs als 'übergeordnet' i.S. von logisch übergeordnet (höheres Aggregations- bzw. Abstraktionsniveau) und/oder aufgrund von subjektiv zugeschriebener Bedeutung. Es ist hierbei kenntlich zu machen ob der/die Befragte selbst von einem übergeordneten Motiv spricht, oder ob aus Sicht der Auswertenden dem Motiv eine übergeordnete Stellung zu kommt.

Sonstige übergeordnete "Meta"-Motive oder 'Schlüssel'-Motive nennen (z.B. allgemeine 'Hyperaktivität'; Macht; Herausforderungen suchen, um im hohem Maße zu lernen; Freude an der Verwirklichung einer neuen Idee etc.);  
[Falls die Unterscheidung von "über" und "untergeordneten" Motiven (unter 7c) schwer fällt bitte entsprechenden Vermerk einfügen.]

Alle im Folgenden beispielhaft genannten Motive können im Einzelfall auch übergeordnete Motive darstellen bzw. als Facette übergeordneter Motive interpretiert werden:

- Technikbegeisterung
- finanzielle Motive
- wirtschaftliches Erfolgsmotiv i.S. von (a) „etwas schaffen“, um soziale Anerkennung zu erlangen (b) und/oder um sich die eigene Leistungsfähigkeit zu beweisen
- Ökonomische Chancen des 'Neuen Marktes' nützen (Zugang zu 'venture capital')
- Verantwortungsmotiv i.S. von (a) Machtausübung/Kontrolle (b) und/oder Moral/ Altruismus
- Spaß am Tüfteln/Basteln/Spielen

Falls möglich genauere Spezifizierungen und Angaben zur Intensität von Identifikation vornehmen.

u.a. Intensität von übergeordneten und spezifischen Motiven, z.B. „Autonomie-Süchtige“: Wie unabhängig ist ein Autonomie-Wunsch von der Unternehmung, dem Produkt und der Tätigkeit?

### 8. Kompetenzen und Lernen/Entwicklung

## b) Übergeordnete Kompetenzen

[Fortsetzung: b) Übergeordnete Kompetenzen]

Die Frage, welche übergeordneten (bzw. "Meta"-) Kompetenzen sich benennen lassen, soll in der Auseinandersetzung mit dem empirischen Material geklärt werden. D.h. wir stellen keine exakten Vorab-Definitionen übergeordneter Kompetenzen auf, um dann die Empirie i.S. einer Prüfung von Hypothesen zu deren Vorkommen zu begreifen. Zwar gehen wir mit theoretischen Vorüberlegungen (siehe folgende Literaturverweise) in die Erhebung, wollen diese Überlegungen aber gegebenenfalls mit Blick auf die subjektiven Kompetenz-Konzeptionen unserer Befragten prüfen und erweitern. Aus beiden Perspektiven (unserer auf die entsprechende Literatur vorab gebildeten Überlegungen und der subjektiven Perspektive bzw. den Vorstellungen der UntersuchungspartnerInnen) soll schließlich eine möglichst umfassende Beschreibung von Kompetenzen und ihrer Entwicklung als ein theoretischer Ertrag unsers Projektes entstehen. Folgende Nennungen sind i.d.S. als theoretische Denkmöglichkeiten für die Auswertung zu verstehen.

- (a) Offenheit gegenüber und Bewältigung der Vielfältigkeit von sozialen Situationen und ihrer inhaltlichen Anforderungen ggf. unter Einbeziehung von Normen und Werten (beachte Querverbindungen zu 14."Reflexivität")
- (b) biographische Entwicklungskompetenz / Reflexivität gegenüber der eigenen Entwicklung und Identität (vgl. Gliederungspunkt 14.)
- (c) Konfliktfähigkeit in Bezug auf intra- und interpsychische Konflikte
- (d) selbstorganisierte Steuerung von Lernprozessen
- (e) Transferleistung spezifischer Handlungen und Handlungsstrategien (aufzuführen auch unter 8 e)
- (f1) Übergreifende Haltung der Wachsamkeit i.S. einer ökonomischen Marktsensitivität (ständige Überprüfung von verfolgten Handlungsoptionen und alternativen Handlungsmöglichkeiten, um im Konkurrenzkampf am Markt bestehen zu können; hier ist das Bewußtsein einer Bedrohung durch allseitige Konkurrenz vordergründig und kann dadurch auch angstbesetzt sein; im Wirtschaftsjargon fasst man dies als ständiges "alert" sein; beachte Querverbindung zu "Zweckrationalität" unter Gliederungspunkt 14.)
- (f2) Eventuell könnte man auch noch genereller von einer ständigen Einschätzung von Handlungsspielräumen und deren -restriktionen sprechen, deren Realitätsangemessenheit subjektiv stets überprüft wird

Zur denkbaren theoretischen Ausformulierung könnte man z.B. bei f1/f2 auf Konzepte zum Kontrollbewusstsein und bei (a) und (c) auf solche von Moralbewusstsein zurückgreifen.

Diese erste Auflistung und der Versuch einer denkbaren theoretischen Ausformulierung von Metakompetenzen stützt sich auf die Auseinandersetzung mit üblichen Beschreibungen bzw. Unterscheidungen von übergeordneten Kompetenzen. Wir orientierten uns dabei v.a. an folgenden Modellen:

1. Erpenbeck und Heyse (Literaturverweis 3): 'Handlungskompetenz' (umfasst: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, personale Kompetenz bzw. Selbstkompetenz); Hier liegt jedoch kein ausgearbeitetes Modell der Kompetenzentwicklung sensu Kohlberg und Lempert mit Blick auf die Moralentwicklung im Beruf (Literaturverweis 4) oder sensu Hoff mit Blick auf Kontrollbewusstsein vor (Literaturverweis 5). Eine strukturgebende Perspektive soll an diese mehr deskriptive Unterscheidung von Kompetenzen herangetragen werden. Weiterhin fehlt ein sozialkognitiv-moralischer Kompetenzbereich in den bisherigen Differenzierungsvorschlägen (vgl. im Gegensatz dazu die von uns vorgegebenen Kompetenzbereiche unter 8 c).

2. Brandstädter: 'Intentionales Handeln' und die darauf bezogene Kompetenz, das Dilemma zwischen 'Tenazität' (Hartnäckigkeit, mit der an der Realisierung von Zielen festgehalten wird) und 'Flexibilität' (beim Umdisponieren von Zielen) zu meistern (Literaturverweis 6).

3. Dörner:  
Kompetenzen zum Umgang mit komplexen Problemen (Literaturverweis 7);

4. Voß & Pongratz (Literaturverweis 8):  
Kompetenzen des 'Arbeitskraftunternehmers':
1. Selbst-Kontrolle
  2. Selbst-Ökonomisierung
  3. Alltagspraktisches, effizienzorientiertes Selbst-Management

Während Voß und Pongratz stärker auf soziologischer Ebene argumentieren und mit diesen Kompetenzen einen zukunftsweisenden 'Typus' beschreiben, ist für uns die Frage wichtig, ob solche Kompetenzen auch auf der Ebene individueller Selbstbeschreibung identifizierbar sind. Besonders interessant erscheint uns weiter die Frage, in welchem Maße diese Kompetenzen subjektiv unhinterfragt bleiben, selbstverständlich als "notwendig" und ausschließlich als "positiv" gelten bzw. in welchem Maße sie kritisch als sozialstrukturell erzwungen reflektiert werden (beachte Querverbindung zu 14. Reflexivität). Man könnte also auch in den Interviewtranskripten zusätzlich nach Anhaltspunkten für eine 'Metakompetenz' suchen, die folgendermaßen benannt werden könnte:

4. Kritische Reflexion der überindividuell geltenden strukturellen Kontexte, die Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Management erzwingen (bzw. auch Reflexion dessen, was bei Vieth (Literaturverweis 9) 'Kontrollierte' Autonomie genannt wird, Bezug zu 7. "Autonomie").

## Auswertungsleitfaden

[Fortsetzung: b) Übergeordnete Kompetenzen]

c) Spezifische Kompetenzen, die die/der Befragte explizit auf die allge-mein gehaltene Leitfadenfrage V. (6) äußert

d) Ergänzungen und Erläuterungen der/des Befragten zu den Kompe-tenzkarten

e) Spezifische Kompetenzen, die im Interview zwar nur implizit thematisiert werden, die aber aus der Außenperspektive der Auswertenden - auf der Basis des Gesamtinterview - relevant sind (so gilt es z.B. spezifische Tätigkeiten, die im Themenbereich "Aktuelle Berufliche Situation" geschildert werden, auf die ihnen zugrunde lie-genden Kompetenzen hin zu analysieren)

## Begleittext

Darüber hinaus kann auch das, was aus der Außensicht als 'Selbst-Ökonomisierung' und 'Selbst-Kontrolle' imponiert, subjektiv anders verstanden und emotional besetzt sein. So kann z.B. ein 'grenzenloses' Engagement eines Pro-grammierers nicht durch ökonomische Motive und entsprechende Kompetenzent-wicklungsbestrebungen getragen sein, sondern vielmehr durch die hohe inhaltliche Identifikation und der Freude an der Tätigkeit. Als Konsequenz daraus ist bei der Auswertung darauf zu achten, dass Kompetenzen wie 'Selbst-Ökonomisierung' und 'Selbst-Kontrolle' nicht von spezifischen Motiven zu trennen sind und u.U. dann auch entsprechend eher inhaltlich spezifischen als übergreifenden *ökonomischen* Charakter haben.

Wir gehen davon aus, dass uns spezifische Kompetenzen in ihrer alltagssprach-lichen (Aus-)Formulierung wesentlich expliziter in den entsprechenden Interview-Sequenzen geschildert werden, als die zuvor genannten übergeordneten Kompe-tenzen, die wohl eher implizit bleiben bzw. nicht in diesem Maße verbalisiert werden. Aus diesem Grunde legen wir auch besonderes Augenmerk auf Reflexionsprozesse (vgl. 14.), da wir von einer engen Verknüpfung von Reflexivität und Meta-Kompe-tenzen ausgehen und erhoffen uns auf diesem Weg auch dem "Impliziten" etwas auf die Spur zu kommen.

Strukturierung genannter spezifischer Kompetenzen anhand der Kompetenz-kärtchen: fachlich, praktisch, emotional, sozial, organisatorisch-planerisch, ethisch verantwortungsvoll/gerecht, reflexiv);

Kartenabfrage zu Kompetenzen: Kompetenzen im...

- Bereich fachlichen Wissens
- Bereich praktischen Könnens
- Emotionalen Bereich
- Sozialen Bereich
- Organisatorisch-planerischer Bereich
- Bereich ethischer Verantwortung und gerechten Handelns
- Bereich der Reflexion über eigenes Handeln u. die eigene Person/eigenes Leben

Zu achten ist hier auf das Verhältnis der von dem/der Befragten genannten Kom-petenzen zu übergeordneten Kompetenzen oder zur Differenzierung bei Erpenbeck und Heyse.

Strukturierung (falls möglich) anhand der Kompetenzkärtchen (fachlich, praktisch, emotional, sozial, organisatorisch-planerisch, ethisch verant-wortungsvoll/gerecht, reflexiv)

f) **Lernen und Entwicklung**

Subjektive Einschätzung der Bedeutung des Lernens für die eigene Lebensgestaltung

Die wichtigsten Lernstationen in der Biographie

Einordnung der Lernkontexte aus Sicht des Befragten (beruflich, außerberuflich, entgrenzt)

Transfer von Kompetenzen

g) Besonderheiten

h) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

**9. Belastungen, Beanspruchungen und Bewältigungsstrategien**

Aktive Lernprozesse werden als kürzer- oder mittelfristiger Teil längerfristiger 'Entwicklungsprozesse' verstanden; Entwicklung kann außer Lernen auch unmerkliche Anpassungsprozesse, passive Übernahme, plötzliche 'Einsichten', die uns interessierenden Prozesse einer zunehmenden Reflexivität mit Blick auf das eigene Leben und Handeln etc. umfassen.

Subjektive Lernstrategien und –Methoden; subjektives Konzept der eigenen Lern-entwicklung;

Unterscheidet die/der Befragte zwischen beruflichem und außerberuflichem Bereich oder charakterisiert sie/er ihren/seinen Lernzusammenhang eher als entgrenzt?

Eventuelle Konkretisierung der Fragestellung anhand möglicher Lernformen und ihrer Einordnung in den beruflichen oder außerberuflichen Bereich bzw. ihre Charakterisierung i.S. einer Entgrenzung:

- organisierte Weiterbildung
- Learning-by-doing
- problemlösendes Lernen
- Lernen im Netzwerk
- Lernen im Team/im „sozialen Umfeld“ außerhalb des Unternehmens (Partnerschaft, Freundeskreis, Familie, Vereine etc.)
- Art des Lernens: Lernen als individuelle Anstrengung/Mühe vs. Lernen als Spielen, Tüfteln, Basteln

Kompetenzen, die sich ursprünglich in der Familie, in peer-Beziehungen oder in einem ehrenamtlichen Engagement usw. entwickelt haben, werden auf das Berufsleben übertragen (dabei kenntlich machen, ob explizite Benennung des Transfers durch die Befragten oder implizite Herausarbeitung aus der Perspektive der Auswertenden):

- Übertragung von Kompetenzen, die sich im Zuge der Elternschaft entwickelt haben, auf die Aufgaben (u.a. Führung) im Unternehmen;
- Kompetenzen zur Integration unterschiedlicher Anforderungen (z.B. Familie und Beruf „unter einen Hut bringen“), werden auf die Bewältigung der Aufgabenvielfalt und –parallelität im Berufsleben übertragen oder umgekehrt;

- Transfer von Kompetenzen, die in der Auseinandersetzung mit moralischen Konflikten im Privatleben (Partnerschaft, Peers) entwickelt wurden, werden auf das Berufsleben transformiert und/oder umgekehrter Transfer von Berufs- auf das Privatleben;

- u.U. handelt es sich auch weniger um einen "Transfer", sondern eher um eine Integration unterschiedlicher Wissensbestände und Fertigkeiten?

**9. Belastungen, Beanspruchungen und Bewältigungsstrategien**

## Auswertungsleitfaden

### a) Resümee des Themenbereichs

- Beanspruchung
- Selbstausbeutung
- Bewältigung

### Beanspruchungen und Bewältigungsstrategien aus Sicht der/des Befragten

- b) Explizite Äußerungen der/des Befragten auf die allgemein gehaltene Leitfadefrage V. (12) zu Beanspruchungen und Stress und Kurz-nennung der Beanspruchungen und Konflikte, die an anderer Stelle des Interviews beannt werden

### c) Ergänzungen der/des Befragten zu den vorgegebenen Problemfeldern:

- Extreme Arbeitszeiten
- Nicht-Planbarkeit
- Keine Ressourcen für Weiterbildung
- Mängel im Informationsfluss
- Solidarität vs. Konkurrenz in der Unternehmung

- d) Selbstbelastung und –ausbeutung aus Sicht der/des Befragten:  
Die Untersuchungsfrage zielt auf die „Selbstführung mit der Gefahr der Selbstausbeutung“

#### l) GründerInnen:

- kein(e) Vorgesetzte(r)
- der arbeitsbegrenzende und damit schützende Effekt einer Hierarchie entfällt
- hohes Engagement
- Einsatz nahezu aller persönlichen Ressourcen für den wirtschaftlichen Erfolg
- hoher Beanspruchungsgrad
- unsichere Erfolgsaussicht

## Begleittext

Gibt es in der subjektiven Vorstellung eine ähnliche Unterscheidung wie auf der wissenschaftlichen Ebene: Belastung = objektiv, Beanspruchung/Stress = subjektive Verarbeitung (Literaturverweis 10)? Wird zwischen sonst üblicher Belastung und davon abweichender subjektiver Beanspruchung unterschieden (z.B. normalerweise/für andere bedeutet dies Beanspruchung/Stress; für mich persönlich aber gar nicht; ich empfinde das sogar als angenehm).

Falls Konflikte geschildert werden, sind sie nach dem Eskalationsmodell von Glasl (Literaturverweis 2) zu klassifizieren.

In der Auswertung sind nur die Problemfelder aufzuführen, die als problematisch durch den/die Befragte erlebt werden. Somit gilt, dass nicht angeführte Problemfelder subjektiv auch nicht als Beanspruchung erlebt werden. Erscheint diese subjektive Bewertung aus Sicht der Auswertenden als widersprüchlich zu den Schilderungen des Gesamtinterviews, so soll dies unter 9 f) thematisiert werden.

(Das Problemfeld: "Selbstführung mit der Gefahr der Selbstausbeutung" wird aufgrund seiner herausragenden Bedeutung extra unter 9 d) abgehandelt)

Die Fragestellung der 'Selbstausbeutung' ist einerseits für die Gründer- und Führungsebene und andererseits für die MitarbeiterInnen zu spezifizieren:

Die GründerInnen/Vorstände/GeschäftsführerInnen etc. unterstehen keinem/keiner Vorgesetzten. Sie sind somit eigenverantwortlich für ihre Leistungen. Niemand schreibt ihnen vor, was, wie und wann getan werden muss - sieht man von den Kundenanforderungen ab. Somit erhalten sie keine klaren Anweisungen bezüglich der Arbeitsaufträge, die sie zu erfüllen haben. Sie befinden sich also nicht in einer Situation, in der die Erfüllung eines vorgegebenen Arbeitspensums für eine gute und damit für das Unternehmen ausreichende Arbeit spricht. Dieser auch arbeitsbegrenzende und damit schützende Effekt einer Hierarchie, die mit den entsprechenden Vorgaben verbunden ist, entfällt. Als Konsequenz können sie sich nicht auf die Erfüllung von vorgegebenen Aufgaben beschränken. Sie sind für ihre eigene Führung jenseits begrenzender Vorgaben aus der Unternehmung verantwortlich. Bei diesem ‚grenzenlosen‘ Raum, der i.d.R. mit hohem Engagement gefüllt wird, liegt die Gefahr einer ‚Selbstausbeutung‘ nahe.

## Auswertungsleitfaden

### II) MitarbeiterInnen:

- Vorgesetzte führen nach dem Prinzip ergebnisorientierter Arbeit (z.B.: Zielvereinbarung)
- die Verfahrensweise zur Aufgabenerfüllung bleibt weitgehend offen
- die Mitarbeiter sind in weiten Teilen angehalten in eigener Regie ihre Arbeit zu führen
- hoher Beanspruchungsgrad
- falls ergebnisorientierte Arbeit noch in ein Netz gegenseitiger Konkurrenz eingebunden ist, verschärft sich die Gefahr der Selbstausbeutung

### III) Formen der 'Selbstaussbeutung' sowohl mit Blick auf die GründerInnen als auch auf die MitarbeiterInnen

### IV) Emotionale Bewertung der Selbst-Belastung:

- Selbst-Belastung weitgehend als lustvoll erlebt ("Kick")
- Selbst-Belastung weitgehend als unangenehm erlebt
- Selbst-Belastung weitgehend als ambig erlebt

- e) Kurz- und langfristige Bewältigungsstrategien der/des Befragten bezogen auf einzelne Problemfelder und/oder auch übergreifend
- biographische Reflexivität (z.B. Wie lange können die Belastungen durchgehalten werden?)
  - Kompensation kurzfristiger Belastungen durch Antizipation langfristiger Zielerreichung

### Belastungen und Bewältigungsstrategien aus Sicht der Auswertenden

## Begleittext

Den MitarbeiterInnen ist jemand vorgesetzt, der Vorgaben macht. Jedoch geschieht das zunehmend i.S. einer ergebnisorientierten Arbeit (z.B. durch ‚Zielvereinbarung‘). Hierbei ist sekundär, auf welche Art und Weise der Arbeitsauftrag erfüllt wird. Zentral ist das Arbeitsergebnis, das termingerecht und in ausreichender Marktqualität abzuliefern ist. Damit wird der/die MitarbeiterIn zunehmend gezwungen, in eigener Regie zu arbeiten, mit der Konsequenz, in begrenztem Maße zum eigenen Chef zu werden. Ergo ist sie zu Selbstführung, die in eine Form der ‚Selbst-ausbeutung‘ münden kann, angehalten - zumal die Ziele oft terminlich eng gesteckt sind und qualitativ hochwertige Arbeit erfordern. Ist diese Zielvereinbarung noch eingespannt in ein systematisches Feld gegenseitiger Konkurrenz, wird es eventuell der/dem einzelnen MitarbeiterIn immer schwerer fallen, ihrer/seiner Arbeit Grenzen zu setzen. Denn dann könnte es notwendig erscheinen, noch schneller und besser als die KollegInnen zu arbeiten. Dies kann zu einer Spirale gegenseitiger Konkurrenz und Entsolidarisierung führen.

‚Selbstaussbeutung‘ ist hier als ein vorläufiger Begriff zu verstehen, der inhaltlich unterschiedliche Formen annehmen kann. Denkbar wäre die Ausblendung gesundheitlicher Belastungen, der Verlust sozialer Kontakte, Belastungen der Partnerschaft etc. und damit die Verengung des eigenen Lebens, der eigenen Potentiale auf das singuläre Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs der eigenen Person und/oder der Unternehmung, in dessen Dienste - in eigener Regie - die Ressourcen der eigenen Person ‚ausgebeutet‘ werden.

Bei der subjektiven Selbsteinschätzung der Befindlichkeit, ist auch darauf zu achten, ob es eine Übereinstimmung zwischen subjektiven Bewertungen der Arbeits- und Organisationsformen und kollektiv propagierten Vorstellungen bzw. Praktiken gibt. Im Gegensatz zu einer Kohärenz subjektiver mit kollektiven Vorstellungen/Praktiken wäre hier - die als solche wahrgenommene - strategische Manipulation durch Vorgesetzte oder Kollegen in den Blick zu nehmen und deren Einfluss auf die Befindlichkeit der/des Befragten zu reflektieren. Lassen sich im Verlauf der Unternehmensgeschichte auch Veränderungen hinsichtlich der subjektiven Bewertung feststellen (Beachte hier Querverbindungen zu 5 k)?

Unter langfristig ist hier z.B. biographische Reflexivität zu verstehen. So ist es denkbar, dass extreme Arbeitsbelastungen für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren in Kauf genommen werden, um dann auf Grundlage des ökonomischen Erfolgs das Arbeitspensum zu reduzieren. Hierbei kann auch eine solche langfristige Strategie durchaus kurzfristige Effekte auf die aktuelle Befindlichkeit haben. So ist es vorstellbar, dass bei einem Burn-Out-Gefühl kurzfristig Entlastung auftreten kann, wenn man sich seine langfristigen Ziele vor Augen hält („Komm, noch ein Jahr, und ich genieße mein Leben als Millionär in der Karibik.“).



## Auswertungsleitfaden

f) Umfassende Einschätzung der Belastungen, u.a. hinsichtlich der Gefahr der ‚Selbstausbeutung‘ und der vorgegebenen Problemfelder

g) Ergänzungen (auf Grundlage des Gesamtinterviews) und Bewertungen verfolgter Bewältigungsstrategien hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit

h) Besonderheiten

i) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 10. Privatleben

a) Inhaltliche Ausgestaltung des Privatlebens

b) Partner und Kinder (soweit vorhanden)

- Erscheint die Partnerschaft "fest", "locker", wechselnd, von mehr oder minder herausgehobener Bedeutung?
- Beruf des Partners, Grad seiner Arbeitszentriertheit und Anforderungen an seine zeitliche und räumliche Flexibilität
- Anzahl und Alter der Kinder
- Paarkonstellation

c) Belastungen und Beanspruchungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Partnerschaft und/oder Familie)

d) Bewältigungsstrategien hinsichtlich der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

e) Bedeutung des Privatlebens

Organisationsgrad, Dichte, Strukturiertheit, Organisationsaufwand des Privatlebens

f) Entwicklungstendenzen

g) Besonderheiten

h) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 11. Relation Berufs- und Privatleben

## Begleittext

u.a. Un-/Zufriedenheit mit der beruflichen Situation

### 10. Privatleben

Tätigkeiten, Hobbies, Aufgaben, Rituale, Routinen, Projekte, Ziele (individuell; bei Paaren auch gemeinsame Ziele);

zu Paarkonstellationen (Literaturverweis 11):

komplementär: traditionelle Rollenverteilung (AlleinverdienerIn + Hausfrau/mann)

symmetrisch: 1. beide integrieren (z.B. phasenweise abwechselnd);

2. dual career couples

entgrenzt: symbiotische Beziehung der Partner (z.B. bei gleichen Berufen)

Welcher Stellenwert wird dem Privatleben eingeräumt?

- hohe Arbeitszentrierung und Privatleben als unspezifische Restkategorie

- hohe Arbeitszentrierung und Privatleben als Raum zur Kompensation/ als Gegengewicht

- weniger hohe Arbeitszentrierung und Privatleben als eigenständiger Bereich der Lebensgestaltung

(Beachte Querverbindung zu 11: Relation der Lebenssphären)

(Beachte: Querverbindung zu 11 & 13: Relation der Lebenssphären und Zukunft)

### 11. Relation Berufs- und Privatleben

## Auswertungsleitfaden

a) Auswahl und Kommentierung der Relationskarten durch den/die Be-fragte(n)

b) Bestimmung der Form arbeitszentrierter Lebensgestaltung aus Auswerterperspektive auf Grundlage des gesamten Interviews

1. Völlige Entgrenzung

2. Entgrenzung mit Ansätzen zu zeitlicher Segmentation

3. Entgrenzung mit Tendenz zu zeitlicher und inhaltlicher Segmentation

4. Segmentation (keine Entgrenzung)

## Begleittext

Relationskarten zu Arbeit/Beruf-Freizeit/Privatleben Hoff E.-H. (Literaturverweis 5)

- Positives im Berufsleben wirkt sich positiv im Privatleben aus und umgekehrt
- Negatives im Berufsleben wirkt sich negativ im Privatleben aus und umgekehrt
- Positives im Berufsleben wirkt sich negativ im Privatleben aus und umgekehrt
- Berufliche Belastungen werden durch positives Privatleben kompensiert und umgekehrt
- Berufs- und Privatleben haben keinen Einfluß aufeinander
- Berufs- und Privatleben werden bewußt getrennt
- Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen
- Es bestehen wechselseitige Einflüsse zwischen Berufs- und Privatleben

**1.-3. Entgrenzung:** Es erscheint kaum noch sinnvoll, zwischen Berufs- und Privat-leben zu unterscheiden. Beruflicher und privater Lebensbereich verschmelzen zu einer Einheit (Literaturverweis 12).

1. Völlige Entgrenzung:

a) Arbeit "schluckt" Freizeit; b) Arbeit & Freizeit bilden eine inhaltliche Einheit, d.h. die Arbeit wird zum einzigen sozialen Umfeld;

2. Entgrenzung mit Ansätzen zu zeitlicher Segmentation:

Arbeit und Freizeittätigkeiten sind inhaltlich weitgehend identisch, aber es bestehen Ansätze zu zeitlicher Segmentation (z.B.durch Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Arbeit);

3. Entgrenzung mit Tendenz zu zeitlicher und inhaltlicher Segmentation:

a) "Rest"-Freizeit fungiert als inhaltlicher Kontrast und Gegengewicht zur Arbeit;  
b) Antizipation, Wunsch, Ansatz einer stärkeren Gewichtung sozialer Umfeldler außerhalb von Arbeit;

**4. Segmentation (ohne Entgrenzung):**

Von einer Segmentation kann gesprochen werden, wenn Tätigkeiten im beruflichen und im privaten Alltag routinisiert und ohne aufwendige Koordination parallel nebeneinander herlaufen. Außer kurzfristigen Handlungszielen können auch längerfristige Lebensziele in beiden Lebenssträngen ohne aufwendigen Bezug aufeinander bzw. relativ unabhängig voneinander realisiert werden.

Es ist ein soziales Umfeld außerhalb von Arbeit vorhanden (u.U. feinere Differenzierung: Segmentation mit Dominanz des Berufs-, des Privatlebens oder mit Gleichgewicht vgl. Literaturverweis 11).

5. Integration (keine Entgrenzung)

6. Sonderformen

c) Bewusstseitsgrad der Lebensgestaltung

- d) Subjektive Valenz der gesamten Lebensgestaltung:
- eher positiv (+)
  - eher ambig (+/-)
  - eher negativ (-)

e) Entwicklungstendenzen

f) Besonderheiten

g) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

**12. Arbeitszentrierung**

- a) Ausmaß der Arbeitszentrierung
- extrem hoch - relativ hoch - mittel bis hoch
  - Arbeitszeit (durchschnittliche Wochenarbeitszeit)
  - Flexibilitätsanforderungen

- b) Spezifizierung der Arbeitszentrierung  
(im Kontext von Segmentation, Integration oder Entgrenzung)

5. Integration (ohne Entgrenzung):

Von Integration sprechen wir, wenn Tätigkeiten im beruflichen und im privaten Leben starke Koordinationsleistungen erfordern. Integrations- und Abstimmungsprozesse beziehen sich nicht nur auf das Alltagshandeln, sondern auch auf längerfristige Ziele von persönlichen Projekten und auf Lebensziele. Dabei kann die Integration selbst zu einem übergeordneten Lebensziel werden. Die Bezüge zwischen den Lebenssphären bestimmen das Denken, Fühlen und Handeln der Person im Alltag ebenso wie bei biographischen Weichenstellungen. Es gibt ein soziales Umfeld außerhalb von Arbeit, und es existieren funktionale Relationen (z.B. gegenseitige Kompensation, Doppelbelastung, Doppelgewinn) und eine "Balance" als eigenständige (Koordinations-)Leistung (u.U. feinere Differenzierung: Integration mit Abstrichen im Beruf, im Privatleben, in beiden Bereichen, ohne Abstriche, vgl. Literaturverweis 11).

6. Sonderformen:

Ungewöhnliche Kombinationen - z.B. weitgehend völlige Entgrenzung mit einzelnen "Inseln" der Integration/Segmentation

(Beachte Querverbindung zu 9 e) "Biographische Reflexivität")

**12. Arbeitszentrierung**

Zur zeitlichen Flexibilität:

Kommt es zu extremen Arbeitszeitphasen - sind ggf. Wochenenden und/oder Nächte in bestimmten Projektphasen durchzuarbeiten?

anhand der Dimensionen:

Zeit, Raum, Arbeitsmittel/Technik, Soziale Beziehungen, Arbeitsinhalt, Qualifikation, Sinn, Motivation, Emotion (Literaturverweis 13);

## Auswertungsleitfaden

c) Deuten sich Veränderungen in der Arbeitszentrierung an?

d) Subjektive Valenz

e) Besonderheiten

f) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 13. Zukunft

a) Beruf

- Lebensentwürfe und –pläne/„possible selves“

- Projekte und Ziele zeitlich gegliedert nach kurz-, mittel- und langfristig

- Besonderheiten

b) Privat

- Lebensentwürfe und –pläne / „possible selves“

- Projekte und Ziele zeitlich gegliedert nach kurz-, mittel- und langfristig

- Besonderheiten

c) Zielkonflikte

d) Integrationsziele

e) Besonderheiten

f) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

## Begleittext

z.B. in Richtung Segmentation oder Integration  
(Beachte: Querverbindung zu 11 & 13: Relation d. Lebenssphären u. Zukunft)

### 13. Zukunft

Zusammenfassend zu "Lebensentwürfen", "persönlichen Projekten", "possible selves", "persönlichen Zielen", "Strivings" etc. vgl. Literaturverweis 13;

u.a. Komplexität bzgl. der Differenziertheit von Zukunftsvorstellungen

u.a. Komplexität bzgl. der Differenziertheit von Zukunftsvorstellungen

Zielkonflikte intraindividuell, zwischen PartnerInnen, mit KollegInnen in dem Unternehmen (Literaturverweis 13);

z.B. gemeinsame, übergeordnete Ziele, die mit dem Partner/ Partnerin abgestimmt bzw. ausgehandelt werden.

**14. Reflexivität: zwischen den Polen (a) einer nur auf zweckrationales Leben und Handeln bezogene Reflexivität und (b) einer auch auf Werte / Normen bezogenen Reflexivität**

**1. Pol: Reflexivität ausschließlich mit Blick auf ökonomische Effizienz der Lebensgestaltung und des Handelns**

**2. Pol: Reflexivität mit Blick auf normativ-ethische Bezugspunkte**

**Inhaltliche Bereiche von Reflexivität**

a) Resümee des Themenbereichs

b) Wie gestaltet sich die Reflexion mit Blick auf die eigene Biographie? In wie weit werden zukünftige Vorstellungen, Ziele und Projekte vor diesem Hintergrund reflektiert?

**14. Reflexivität: zwischen den Polen (a) einer nur auf zweckrationales Leben und Handeln bezogene Reflexivität und (b) einer auch auf Werte / Normen bezogenen Reflexivität**

Die zwei Pole kennzeichnen ein 'Spannungsfeld'. Die AuswerterInnen versuchen (a) auf der Basis des Gesamtprotokolls die/den Befragte(n) eher dem einen oder dem anderen Pol zu zuordnen. Vor allem dann, wenn dies schwierig erscheint, sollte (b) differenzierter skizziert werden, dass es sowohl Tendenzen zu 1. wie zu 2. gibt, worauf diese sich beziehen, ob Widersprüche auftreten und ob diese mit entsprechenden Beanspruchungen einhergehen etc.

- Ökonomische Effizienz gilt als das oberste Gebot. Die/der Befragte sieht sich als verantwortliches Handlungssubjekt ihres/seines ausschließlich zweckrationalen Handelns; Handeln wird nur unter der Perspektive eines deskriptiven Verständnisses von Verantwortung thematisiert (Literaturverweise 14 & 15);
- Wie intensiv gilt ökonomische Zweckrationalität selbst als Norm?
- Diese Art und Weise der Reflexivität entspricht der des Arbeitskraftunternehmers ('Selbstökonomisierung' und 'Verbetrieblichung der Lebensführung');

- Die Reflexion des eigenen Lebens und Handelns umfasst auch eine Auseinandersetzung mit normativen Bezugspunkten/Kriterien jenseits des Nachdenkens über den eigenen ökonomischen Erfolg (Frage nach dem "richtigen", "guten", "sinnvollen" Leben und Handeln).
- Dies schließt eine Auseinandersetzung mit verschiedenartigen (u.U. konfligierenden) persönlichen und allgemein in Gruppen oder in der Gesellschaft vertretenen Werten und Normen ein - gepaart mit der Infragestellung der eigenen Person, der eigenen Ziele und der praktizierten Lebensweise.
- Neben den individuellen Interessen werden auch die Interessen Anderer mit beachtet. Ein normatives Verständnis von verantwortlichem Handeln wird deutlich, d.h. Personen beantworten auch die Fragen, wem gegenüber sie bei ihrem Handeln aufgrund welcher Kriterien Verantwortung haben.

Aus Sicht der Auswertenden erfolgt eine Einschätzung, mit welcher Intensität der / die Befragte, bezogen auf den jeweiligen inhaltlichen Themenbereich, eher zu dem 'zweckrationalen' oder dem 'normativen' Pol von Reflexivität tendiert. Falls der / die Befragte ein Spannungsverhältnis zwischen 'zweckrationalen' und 'normativen' Überlegungen thematisiert, soll auch das in die Betrachtung mit einbezogen werden.

## Auswertungsleitfaden

- c) Wie gestaltet sich die Reflexion auf der Ebene individuellen alltäglichen Handelns?
- d) Wird kollektives Handeln reflektiert (a) hinsichtlich der Unternehmung (innerhalb: Kolleginnen; nach Stellung; Hierarchie; außerhalb: Kunden etc.), (b) hinsichtlich der Paarbeziehung und sonstiger soziale Beziehungen?

- e) In welcher Weise wird das eigene Handeln in gesellschaftlich übergeordneten Kontexten betrachtet?

- f) **Entwicklung von Reflexivität in Auseinandersetzung mit Konflikten**  
ad a) Konflikte mit Blick auf die biographische Ebene  
ad b) Konflikte auf der Ebene des individuellen Alltagshandelns  
ad c) interindividuelle Konflikte  
ad d) gesellschaftliche Konflikte  
Meta-Ebene:  
Konflikte hinsichtlich der Integration der einzelnen Ebenen

- g) Besonderheiten

- h) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

### 15. Einschätzung individueller Besonderheiten

- a) Aus der subjektiven Perspektive der/des Befragten:  
- Explizite Äußerungen auf die Leitfadenfrage VI. 11 nach dem allgemeinen, persönlichen Erfolgsrezept / Lebensmaxime (fett drucken)  
- Implizite Äußerungen im Gesamtverlauf des Interviews, denen aus Sicht des Auswertenden die Qualität einer Lebensmaxime oder persönlichen Erfolgsrezepts zu kommt

- b) Perspektive der Auswertenden:  
- Charakterisierung des Sprachstils aus der Perspektive der Interviewer  
- Einschätzung der emotionalen Involviertheit in das Arbeitsgeschehen

- c) Besonderheiten

- d) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

- Zusatzauswertung für erweiterte Stichprobe -

## Begleittext

Inwieweit findet eine Berücksichtigung von (evtl. gegenläufigen) Interessen anderer sozialer Bezugsgruppen aus dem Unternehmen bzw. aus dem sozialen Umfeld statt?

Findet eine Einordnung z.B. nur im wirtschaftlichen oder auch im gesamtgesellschaftlich-politischen Kontext statt?

Entsprechend unserer Annahme, dass die Auseinandersetzung mit Konflikten in der Biographie entscheidend für das Entstehen von Reflexivität ist, gilt es bei der Auswertung, besondere Aufmerksamkeit auf die Reflexion von Konflikten und ihrer Bewältigung zu legen. Gibt es bestimmte Konflikte bzw. kritische Lebensereignisse, denen mit Blick auf die sozialkognitiv-moralische Kompetenzentwicklung der Befragten ein besonders hohes sozialisatorisches Anregungspotenzial zu zuschreiben ist (Literaturverweise 5 & 13)?

### 15. Einschätzung individueller Besonderheiten

Einordnung aus der Perspektive der Auswertenden in den Gesamtkontext des Interviews: aufzeigen von Verknüpfungen i.S. von Übereinstimmungen, aber auch aufscheinenden Widersprüchen. Kommentare mit Blick auf theoretische Abstraktion z.B. im Kontext handlungstheoretischer Überlegungen.

- Zusatzauswertung für erweiterte Stichprobe -

**16. Verhältnis Frauen und Männer**

a) Reale Geschlechterverteilung am Arbeitsplatz

b) Subjektive Vorstellungen zur Repräsentanz von Frauen im IT-Bereich und/oder im aktuellen Unternehmen

c) Rolle des Geschlechts im Rahmen der Kooperation mit anderen

d) Besonderheiten

e) Belegstellen (Zitate o. Paraphrasen), Kommentare, Bemerkungen

**16. Verhältnis Frauen und Männer**

- wie viele Männer, wie viele Frauen arbeiten in dem Unternehmen?  
- welche Positionen nehmen Männer, welche Frauen dort (mehrfach) ein?

- Welche Gründe werden bezüglich der Geschlechterverteilung genannt? (Warum arbeiten z.B. nicht mehr Frauen dort?)  
- Werden Einschätzungen zu Frauen und Männern im IT-Bereich im Allgemeinen abgegeben?  
- Wird über Diskriminierungserfahrungen, Benachteiligungen, schlechtere Chancen berichtet?

- Spielt das eigene Geschlecht eine Rolle in der Kooperation mit anderen (Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Personalverantwortlichen)  
- Spielen mit dem Geschlecht assoziierte Qualifikationen (z.B. "weibliche" Soft Skills) eine Rolle in der Kooperation mit anderen?  
- Wird das Geschlecht als Ausschluß- bzw. Einflußfaktor aus/in bestimmten Formen der Kooperation (Netzwerke) thematisiert?

## Literaturverweise:

1. Hoff, E.-H. & Hohner, H.-U. (1992). *Methoden zur Erfassung von Kontrollbewusstsein*. Materialien aus der Bildungsforschung, Nr. 43 (2 Bände). Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
2. Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 6. erg. Aufl., Stuttgart: Verl. Freies Geistesleben.
3. Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999): *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. München: Waxmann.
4. Lempert, W. (1998): *Berufliche Sozialisation oder was Berufe aus Menschen machen: eine Einführung*. Kap. 4. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
5. Hoff, E.-H. (1992): *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster*. Bern: Huber, 2. überarbeitete und aktualisierte Aufl., Heidelberg: Asanger.
6. Brandstätter, J. (2001): *Entwicklung, Intentionalität, Handeln*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
7. Dörner, D. (1976): *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer, Kapitel 10.
8. Voß, G. und Pongratz, H.J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der ‚Ware Arbeitskraft‘?* In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Jhrg. 50 (1).
9. Vieth, P. (1995): *„Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie“*, Berlin: Asanger.
10. Richter, P. & Hacker, W. (1998): *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Asanger.
11. Hoff, E.-H., Dettmer, S., Grote, S. & Hohner, H.-U. (2002). Formen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung. Ergebnisse aus den Interviews im Projekt "PRO-FIL" . *Berichte aus dem Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der FU-Berlin*, Nr.17. Berlin: Freie Universität, Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie.
12. Jurczyk K. und Voß, G.G. (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, E. (Hrsg.): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökonomischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin.
13. Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2002): Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. Zur Integration von Berufs- und Privatleben. In: M. Moldaschl (Hrsg.): *Neue Arbeit - Neue Wissenschaft der Arbeit*. Heidelberg: Asanger.
14. Hoff, E.-H. (2001): Verantwortung. In: *Lexikon der Psychologie*, Bd.4, Heidelberg, S.382-385.
15. Lenk, H. (1992). Deskriptive und normative Zuschreibung von Verantwortung. In: Lenk, H. (Hrsg.), *Zwischen Wissenschaft und Ethik* (S.76-100). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.