

Douglas Halls proteische Karrieren

neoliberales Heilsversprechen oder praxistaugliches Modell?

Proteus (Πρωτεύς), der "Alte vom Meer", ist ein früher Meeresherr der griechischen Mythologie. Obwohl er eigentlich eine ältere Gottheit ist, wird Proteus manchmal als Sohn des Poseidon beschrieben. Er hütete die Robben und andere von Poseidons Meerestieren. Er hatte die Gabe der Prophetie, war aber abgeneigt sein Wissen zu offenbaren. Deshalb war es schwer ihm eine Prophezeiung zu entlocken. Er versuchte den Fragen zu entkommen, indem er verschiedene Gestalten annahm. Das machte ihn zu einem Meister der Verwandlung, der jede beliebige Form annehmen konnte, selbst die des Wassers, des Feuers und wilder Tiere. Er hatte mehrere Wohnstätten, zu denen unter anderem auch die Inseln Karpathos und Pharos gehörten. (s. Wikipedia. Suchwort Proteus (Mythologie))

Eine Ausarbeitung zum Referat
Proteische Karrieren
von Christoph Lang

gehalten am 30.11.2007 im Seminar
Berufsbiografien der Zukunft,
betreut von Luiza Olos

FU Berlin, WiSe 2007/08

Inhalt

Einführung.....	2
1. Die Konstitution proteischer Karrieren	3
2. Kritik	4
3. Folgerungen.....	5
4. Literatur.....	6

Einführung

Im einführenden Zitat wird uns Proteus, auf den der Begriff „proteische Karriere“ referiert, als bis zur Unkenntlichkeit wandlungsfähige mythologische Gestalt vorgestellt, die ständig bestrebt ist, ihre „Arbeit“ als Prophet zu verweigern. Hall geht es eher nicht um Arbeitsverweigerung und überhaupt nicht um Unkenntlichkeit. Die Wandlungsfähigkeit im Berufsleben ist sein (Lebens-)Thema. Zunächst wählt er aber in seinem Aufsatz: „The protean career: A quarter-century journey.“ einen anderen Zugang: „As I think about my ideas on the protean career, I realize just how much of that thinking came from what I observed and learned from my parents.“ [s. Hall, 2004, S. 2]

Hall berichtet von seinem Vater, der Montag für Montag mit dem Flugzeug zur Arbeit als Automobilmanager flog und seine Familie nur am Wochenende zu Gesicht bekam. Dann, als „seine“ Maschine, die er ausnahmsweise einmal nicht nahm, auf dem Flug abstürzte, änderte er sein Leben: Halls Vater hörte auf, zu pendeln und nahm sich Zeit für die Familie, woran Hall gute frühe Erinnerungen hat. [vgl. Hall, 2004, S. 2] Anhand dieser Geschichte eröffnet Hall, welches Verständnis von Arbeit und Karriere er glaubt, von seinen Eltern geerbt zu haben:

- Work is an important part of your personal identity.
- You make your own independent choices about what you do. We trust you to have freedom and to be responsible.
- You can reinvent yourself and reshape your work and career around family priorities.
- The success that matters is subjective [...] [s. Hall, 2004, S. 3]

In seinen Lehrveranstaltungen bitte er immer seine Studierenden, sich im „career self-assessment process“ die selbe Frage zu beantworten. Im Zusammenhang mit seiner persönlichen Antwort auf diese Frage gibt er in bemerkenswerter Offenherzigkeit zu „that, not only did these messages lead me to a career in academe ([...]), but also they are the original models for me of the protean career.“ [s. Hall 2004, S. 3] Das heißt, wichtigstes Beispiel, an dem die proteische Karriere gemessen und Kritik festgemacht werden kann, ist Halls eigener Lebenslauf, nicht nur die Definition, die er uns von der proteischen Karriere gibt:

[...] eine Karriere, die selbstbestimmt ist und eher von persönlichen Wertvorstellungen als von Belohnungen angetrieben ist und die der ganzen Person, der Familie und dem „Sinn des Lebens“ dient. [s. Hall 2004, S. 2]¹

Im ersten Abschnitt stelle ich die aus meiner Sicht wesentlichen Stärken und die Konstitution proteischer Karrieren dar, wie ich sie bei Hall verstehe. Im zweiten Abschnitt umreiße ich kurz wichtige Ansätze für Kritik an Halls proteischem Modell und greife die Frage heraus, ob sich jedeR eine proteische Karriere leisten kann. Diese Frage drängt sich besonders anhand der autobiographischen Fundierung des hall'schen Karrieremodells auf: Hall entstammt nicht

¹ [...] a career that is self-determined, driven by personal values rather than organizational rewards and serving the whole person, family and „life purpose“

nur eine Sphäre großer materieller Sicherheit, sondern hatte offenbar auch Zugang zum Netzwerk seines Vaters, der ja zeitweise der amerikanischen Manager-Elite angehört hat. Um die Frage der Ressourcen systematisch ansprechen zu können, habe ich hier einen kurzen Exkurs über die drei Arten von Kapital nach Pierre Bourdieu eingebaut [Bourdieu, 1992]. Im abschließenden Resümee fasse ich Ergebnisse der Diskussion im Seminar und eigene Überlegungen zusammen, und erörtere, was trotz Kritik von den proteischen Karrieren am Ende bleibt.

1. Die Konstitution proteischer Karrieren

Organisation und Individuum

Die beiden zentralen Kategorien, zwischen denen sich Hall bei seinen Überlegungen zu Karrieren bewegt, sind die „Organization“ und der „Career practitioner“. Dabei folgt die Organisation der scheinbaren Eigengesetzlichkeit der Märkte: Sie bewegt sich also zur Zeit im Kontext massiven Wandels, und ist daher idealerweise ständig im Fluss, um sich flexibel der Wettbewerbssituation anzupassen. Die Entscheidungen der Organisation sind häufig durch zyklisch auftretende Krisen bedingt, die die Organisation nutzt. Dagegen ist der oder die „Career practitioner“ ein Individuum, das zwar rationale Entscheidungen trifft, aber dabei immer auch Bedürfnisse jenseits der Arbeit einbezieht. [vgl. Hall, 2002, S. 17 ff., 43]

neuer psychologischer Vertrag

Weil sich „Career practitioner“ und Organisation also mit teilweise gegensätzlichen Interessen gegenüberstehen, funktioniert die Beziehung zwischen ihnen nicht intuitiv, sondern es sei als Grundlage dieser Arbeitsbeziehung ein „psychologischer Vertrag“ notwendig. Dabei handele es sich um eine Vereinbarung über die Bedingungen unter denen das Arbeitsverhältnis fortgesetzt wird und über die Belohnungen und Beiträge des oder der Angestellten für den Fall, dass die beiderseitigen Erwartungen eingehalten werden. [vgl. Hall, 2002, S. 18]

Während der „alte“ psychologische Vertrag langfristig und bedingungslos sei und von einer starken Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation ausgehe, die aber im Gegenzug über jeden Karriereschritt entscheide, bestimmt laut Hall der proteische Vertrag das Verhältnis zwischen Individuum, Organisation und Karriere neu: Die Karriere gehöre nun der Person, nicht mehr der Organisation, und sie diene nun der selbstgesteuerten Entwicklung. Ziel sei nun „psychologischer Erfolg“. [vgl. Hall, 2002, S. 24]

Natürlich müsse man dazu bereit sein, öfters das Unternehmen zu wechseln oder sich anderen Aufgaben zuzuwenden, wenn man einer proteischen Karriere folge. Dafür gebe es auch Beispiele: US-amerikanische Arbeitnehmer würden tendenziell in den ersten zehn Jahren ihres Arbeitslebens sehr häufig den Job wechseln und würden sich dadurch in der Regel verbessern. Hingegen werde der alte Karrierevertrag häufig überschätzt. Hall peilt anhand einiger beispielhafter Unternehmen über den Daumen, dass selbst in guten Zeiten nie über 3% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach den Prinzipien des alten Vertrags angestellt gewesen seien. [vgl. Hall, 2002, S. 20 ff.]

psychologischer Erfolg

Wie er es schon als kleiner Douglas von seinen Eltern mitbekommen zu haben meint – nämlich dass Geld und Prestige nicht alles ist, was zählt – so schreibt es auch der große Douglas Hall auf. Die Kriterien „psychologischen Erfolgs“ seien:

- der eigenen Überzeugung und den eigenen Idealen gerecht zu werden.

- die von einem selbst am meisten geschätzten Talente zur Entfaltung bringen, so dass sich die Bezahlung nicht wie eine Entschädigung sondern wie ein Geschenk anfühle.
- sich treu bleiben in der Veränderung. D. h. auf den „inneren Kompass“ achten.

Dabei liegt der innere Kompass Hall offenbar sehr am Herzen. Und es liegt ja auch auf der Hand, dass das überaus wandlungsfähige Individuum sich selbst verlieren könnte, wenn es nicht in jedem Augenblick die Kontinuitäten seiner Entwicklung im Blick hätte und nicht wüsste, wo es letztlich hin wollte. [vgl. Hall, 2002, S. 34 f.]

2. Kritik

Überblick: vier kritische Perspektiven

Alle hier vorgestellten kritischen Perspektiven haben eines gemeinsam: Die Frage nach der Reichweite der proteischen Karriere als Modell für zukünftige Arbeitsbeziehungen:

1. Sind proteische Karrieren ans untere Ende der sozialen Hierarchie übertragbar? Zum Beispiel auf entlassene ArbeiterInnen: Verschiedentlich wird deutlich, dass Hall seine wesentlichen Beobachtungen an Hochqualifizierten gemacht hat. Sein Modell hat er dann im Zuge der großen Entlassungswellen in der Autoindustrie aber auch versucht, auf entlassene Arbeiterinnen und Arbeiter zu übertragen. Das dies nicht so leicht ist, zeigt unter anderem offenbar eine vergleichende Studie von Cadin, L., Bender A., De Saint Giniez, V. und Pringle, J. von 2001, die die Situationen entlassener Arbeiterinnen und Arbeiter in Neuseeland und Frankreich miteinander vergleichen. [vgl. Hall 2004, S. 5 f.]
2. Das führt zu der gewichtigeren Frage, ob proteische Karrieren, sollten sie in wirtschaftsliberalen Wohlfahrtsstaaten wie den USA, Großbritannien oder Neuseeland erfolgreich sein, auch auf konservative Wohlfahrtsstaaten wie Deutschland, Frankreich oder Italien oder sozialdemokratische Wohlfahrtsstaaten wie die skandinavischen Länder übertragbar sind.
3. Hall zitiert auch ein Paper von Gratton, L., Zaleska, K. und de Menezes, L. mit dem Titel „The rhetoric and reality of the „new careers““ von 2002, in dem diese herausfinden, das „certain groups (such as young males under 40) may be experiencing more freedom and mobility than women and other groups“ [s. Hall, 2004, S. 6]. Dies wiederum legt nahe, dass die proteischen Karrieren gesamtgesellschaftlich betrachtet nicht zu einem mehr an Freiheit führen, sondern dass die ohnehin wenig gebundenen diese Ungebundenheit noch autonomer nutzen können und die ohnehin benachteiligten noch größere Nachteile haben, weil sie ihre strukturelle Bedürftigkeit noch weniger rechtfertigen können.
4. Hall zitiert auch M. C. Higgins: „Changing careers. The effect of social context“ (2001), der als eine Schlüsselressource proteischer Angestellter deren Karrierenetzwerke herausstellt. Zusammengenommen mit Halls eigener Biographie, die ja gewissermaßen als Blaupause für das proteische Modell herhält, legt das die Vermutung nahe, dass eine ganze Menge Ressourcen notwendig sind, um mit einer proteischen Karriere zum „psychologischen Erfolg“ zu kommen. [vgl. Hall, 2004, S. 6] Diesen vierten Ansatz für Kritik beleuchte ich nun exemplarisch etwas genauer.

Eine Frage der Ressourcen?

Pierre Bourdieu hat mit seinen drei Arten von Kapital eine Möglichkeit spendiert, die einen strukturierten Blick auf die Ressourcen ermöglicht. Er unterteilt Kapital in drei Arten, nämlich ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital. Dabei ist intuitiv klar, dass mit ökonomischem Kapital jede Art von Besitz gemeint ist, der sich zu Geld machen lässt. Soziales Kapital ist dagegen zum Beispiel die Zugehörigkeit zu einflussreichen gesellschaftlichen Gruppen, also die Verfügbarkeit von sozialen Netzwerken. Kulturelles

Kapital ist von den drei Arten sicher am schwersten fassbar. Es umfasst institutionalisiertes kulturelles Kapital, womit Bourdieu zum Beispiel Zertifikate wie Doktorgrade oder Diplome oder auch Ökolabels auf Produkten meint. Daneben gibt es auch „objektivierte“ kulturelles Kapital, womit Bourdieu zum Beispiel Bücher und Bilder meint, also Wissen oder Kultur, die sich quasi vergegenständlicht hat. Die abstrakteste Art von Kapital heißt bei Bourdieu „inkorporiertes“ kulturelles Kapital. Dabei handelt es sich um ein Kapital, das bereits körperlich geworden ist, in Manieren, Höflichkeitsformen, der Art, sich zu kleiden, zu sprechen, zu essen, andere Menschen anzusehen ... kurz: im Habitus. [vgl. Bourdieu, 1992]

Hier outet sich Bourdieu als Strukturalist, denn nach seinem Verständnis von Habitus entscheidet dieser darüber, welche sozialen Gruppen uns offen stehen und welche uns nicht als gleiche unter gleichen anerkennen werden, also wo in der sozialen Hierarchie wir tendenziell kommen können. Damit nicht genug. Laut Bourdieu sind wir noch stärker determiniert durch unsere Herkunft: Der Habitus bildet sich in sehr früher Kindheit heraus und hängt stark mit dem kulturellen, sozialen und ökonomischen Kapital der Eltern zusammen.

Die Frage nach den Ressourcen kann anhand von Bourdieus Systematik zu folgenden Vermutungen ausgebaut werden: Wenn es stimmt, dass Karrierenetzwerke die Schlüsselressourcen für proteische Karrieren sind, dann sind generell Menschen aus Familien mit großem kulturellen, ökonomischen und sozialen Kapital stark im Vorteil. Da es nach dem neuen proteischen Karrierevertrag notwendig ist, seine eigenen Vorstellungen und Werte mit einer ganzen Organisation *individuell* statt kollektiv auszuhandeln, ist man in der Verhandlungssituation in der Regel stark im Nachteil und kann wahrscheinlich nur sehr wenige Vorstellungen durchsetzen. Aus einer solchen Verhandlungskonstellation Vorteile zu ziehen, ist nur ausnahmsweise möglich, zum Beispiel in Segmenten, in denen Arbeitskräfte knapp sind, wenn man außerordentlich gute Netzwerke hat, die man als Droh- oder Lock-Potential einsetzen kann und über einen Habitus verfügt, der einem ermöglicht, die Verhandlungsdynamik mitzubestimmen. Oft dürfte es auch notwendig sein, Zeiten, in denen man keinen den eigenen Vorstellungen entsprechenden Job findet durch Angespertes zu überbrücken. Ein Blick auf die Vermögensverteilung in Deutschland 2002 zeigt, dass 30-40% der Bevölkerung in Deutschland über keine entsprechenden Reserven verfügt, also in dieser Hinsicht bereits zu Kompromissen gezwungen ist.

3. Folgerungen

Hall eröffnet eine selbstbewusste Art, wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Karrieren gestalten können. Er ermuntert die „Career practitioners“ zu einer selbstbewussten Haltung gegenüber Organisationen, verlangt aber auch von ihnen, materielle Gratifikationen nicht so wichtig zu nehmen, sondern auf ihre Ideale zu setzen und diese auch in ihrer Karriere einzufordern. Eine Arbeitswelt nach diesen Prinzipien wäre sicherlich erstrebenswert. Es gibt auch Ansätze mit Namen wie „work-life-planning“ (oder so?), die in unserer abschließenden Diskussion genannt wurden, die ähnliche Ansätze aufgreifen und den Menschen eine größere Handlungsfähigkeit im Arbeitsleben ermöglichen. Trotzdem steht am Ende die Vermutung, ein psychologischer Erfolg sei ohne sich selbst zu belügen nur wenigen ohnehin bevorteilten möglich, und zwar in der Regel, wenn sie über ein Bündel ererbter Ressourcen verfügen.

Sollte diese Vermutung am Ende richtig sein, so bedeutet das, dass es sich bei der proteischen Karriere tatsächlich um ein jenseitiges Heilsversprechen handelt, das unter den derzeitigen Produktionsverhältnissen für die übergroße Mehrheit nicht eingelöst werden kann. Würden sich für dieses Heilsversprechen viele Gläubige finden und ihm nacheifern, so würde das gesellschaftliche Problem der wachsenden Kluft zwischen Profiteuren und Benachteiligten

der derzeitigen neoliberalen Umstrukturierung sich zugunsten einer Vielzahl persönlicher Probleme auflösen: Die Gläubigen wären natürlich auch der Meinung, es sei ihr eigener Fehler, dass sie nicht zum psychologischen Erfolg kommen und strengen sich umso mehr an in einem Rennen, das Hall so schön in seiner Einleitung als „rat race“ bezeichnet.

Gibt es eine Möglichkeit, die positive proteische Vorstellung vom Arbeitsleben in die Praxis zu retten? Diese Frage erscheint mir so lohnend wie offen. Die proteische Karriere wirkt nur dann nicht gesellschaftlich destruktiv, wenn sie für alle gleichermaßen möglich wird. Das heißt, dass niemand nur für seine eigene Karriere verantwortlich ist, sondern eine soziale Verantwortung hat. Also eröffnet das proteische Modell vielleicht dann eine geringe Chance, die gesellschaftliche Kluft wieder zu schließen, wenn sich die proteischen Arbeitnehmer politisch vernetzen und verabreden, dass Solidarität und soziale Verantwortung ein Wert ist der ihnen allen in ihren Karrieren so wichtig ist, dass sie in keiner Organisation arbeiten werden, die ihrer Verantwortung nicht gerecht wird.

Sicher ist das proteische Modell an den gesellschaftlichen Schief lagen nicht schuld, aber nur für einzelne ohne Anerkenntnis des gesellschaftlichen Kontexts geschaffen, können psychologische Modelle unter Umständen individuell und gesellschaftlich destruktive Folgen haben. Gesellschaftliche Probleme müssen also immer noch politisch gelöst werden. Und dann erst eröffnet möglicherweise das proteische Modell ungeahnte Möglichkeiten.

4. Literatur

Bourdieu, Pierre: Die verborgenen Mechanismen der Macht. Herausgegeben von Margareta Steinrück. Hamburg: VSA-Verlag, 1992 (Schriften zu Politik und Kultur, Bd. 1; S. 49-81).

Hall, Douglas: Careers in and out of organizations. London: Sage, 2002 (S. 17-46).

Hall, Douglas: The protean career: A quarter-century journey. Journal of vocational behaviour 65, 2004 (S. 1-13).