

## Kompetenz und Karriere. Verdoppelte Laufbahnstruktur – halbierte Anerkennung in alternden Institutionen

Sylvia Kade

**Keywords:**  
alternde  
Institution,  
Anerkennungsbe-  
ziehungen, Kompe-  
tenz- und  
Laufbahn-  
entwicklung

**Zusammenfassung:** Der Beruf ist ein Aneignungsverhältnis, das sich nur innerhalb von Anerkennungsbeziehungen zwischen Organisation und Arbeit realisiert. Die Organisation inkludiert ihre Mitglieder durch wechselseitigen Tausch von Leistungen, der hier als Anerkennungsbeziehung bezeichnet wird. In wissensbasierten Organisationen "alternder Institutionen" ist die Grundregel der Wechselseitigkeit von Anerkennungsbeziehungen infrage gestellt. Die eingeschränkte Reziprozität der "geschlossenen Chancenstruktur" resultiert aus einer institutionellen Verdoppelung der Laufbahnpolitik unter Erneuerungsdruck, die von einem Wechsel individueller Laufbahnstrategien beantwortet wird. Die Auswirkungen auf die Karriere- und Kompetenzentwicklung sind Gegenstand dieses Beitrages.

### Inhaltsverzeichnis

1. Laufbahnstrukturen und Laufbahnstrategien in alternden Institutionen
  - 1.1 Selbstreproduktion der "geschlossenen Chancenstruktur"
  - 1.2 Kampf um Anerkennung im Generationsdiskurs
  - 1.3 Halbierte Anerkennung – Wechsel der Laufbahnstrategien
2. Die Kluft zwischen Kompetenz- und Karriereentwicklung
  - 2.1 Leistungsstrategien – Positionierung im Marktfeld
  - 2.2 Autonomiestrategien – Positionierung im Feld der Selbststeuerung
  - 2.3 Machtstrategien – Positionierung im Feld der Bürokratie
  - 2.4 Bewährungsstrategien – Positionierung im Feld der Mitgliedschaft
3. Die Einheit wechselseitiger Anerkennungsbeziehungen

[Literatur](#)

[Zur Autorin](#)

[Zitation](#)

### 1. Laufbahnstrukturen und Laufbahnstrategien in alternden Institutionen

Schon seit Mitte der 1990er Jahre macht sich das nicht mehr zu übersehende Alterungsproblem wissensbasierter Institutionen aus dem Bildungs- und Sozialsystem bemerkbar, das nicht unvermeidlich – wie vielfach postuliert – aus der demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung resultieren muss (LENNARTZ 1996). Überalterung ist vielmehr ein hausgemachtes Strukturproblem der "geschlossenen Chancenstruktur" alternder Institutionen. Nach der Stellenexpansion der 1970er Jahre und dem anschließenden Stellenstop der 1980er Jahre sind die Mitarbeiter(innen) gemeinsam auf festen Stellen gealtert, während für die jüngere Generation der Zugang auf lange Sicht blockiert war (KADE 2004). Nicht mehr zu übersehen war seit den 1990er Jahren

die *Generationslücke* in den Organisationen, die zwischen den ergrauten Mitgliedern und der jüngeren Generation klaffte. [1]

Es fehlte nicht nur der organisationsinterne Nachwuchs, um Innovationen voranzubringen. Auch die Nachfrage Jüngerer nach Programmangeboten der Wissensorganisationen ging zurück: Denn mit dem alternden Personal "altert" auch die Programmatik, die von 50-Jährigen für 50-Jährige geplant worden ist. Nur für diesen Fall kann von "alternden Institutionen" die Rede sein, wenn das Programm, das Einzleinrichtungen einer Institution verbindet, veraltet ist (VOLLMER 1996). [2]

Der vorliegende Beitrag basiert auf *Fallstudien* in zwei öffentlich geförderten wissensbasierten Organisationen, einer wissenschaftlichen Serviceorganisation mit Kernaufgaben im *Bildungsbereich* und der Geschäftsstelle eines kirchlichen Spitzenverbandes der freien Wohlfahrt mit Kernaufgaben im *Beratungsbereich*. Datenmaterial sind Dokumente zur Personal-, Beschäftigungs- und Programmstruktur der Organisation, auf die Bildungs- und Berufsbiografie bezogene 15 halboffene, themenfokussierte qualitative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n in beiden Organisationen, ferner Beobachtungsprotokolle, eine Gruppendiskussion mit neun Noviz(inn)en und eine anonymisierte Umfrage im Intranet (35TN) einer Einrichtung. Beide Einrichtungen kennzeichnet eine vergleichbare Personal- und Altersstruktur: Von den jeweils etwa 100 Mitarbeiter(inne)n sind im Erhebungsjahr 2000/2001 je 35- bzw. 41 wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) beschäftigt, die in der Mehrheit über 45 Jahre alt sind (KADE 2004). Die Altersstruktur entsprach damit dem Kriterium einer *überalterten Organisation* (LENNARTZ 1996). Auch die Programmatik der Einrichtungen war trotz unterschiedlicher Wissensformen vergleichbar: *Wissensbasierte Organisationen* haben ihre Kernfunktion in der Aufbereitung, Herstellung und Verbreitung von "*Wissen, dessen Endprodukt Wissen ist*" (STEHR 1994, S.393).<sup>1</sup> [3]

---

1 Die Auswertung der Daten zur Laufbahn-, Wissens- und Lenkungsstruktur erfolgte sukzessive (vgl. STRAUSS 1994). Die Dokumentenanalyse diente dazu, die Laufbahnstruktur zu präzisieren, indem Kreuztabellen zu Alter, Geschlecht, Eintrittsalter und Beschäftigungsdauer ausgewertet wurden. *Laufbahnstrategien* waren auf die Analyse der qualitativen Interviews angewiesen: Jedes der 15 nach Alter, Geschlecht und Beschäftigung differenzierten Interviews wurde einzeln codiert, ein berufsbiografisches Profil wurde entwickelt und zu einem Laufbahntypus verdichtet, und die im Vergleich gewonnenen Laufbahntypen wurden schließlich einer Matrix der Laufbahnstrategien zugeordnet.

Zur Wissensstruktur wurden die jährlich erhobenen internen Daten zu Vorträgen, Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Vernetzung der Mitarbeiter(innen) nach Alter und Geschlecht ausgewertet. Hinzu kam die Internetumfrage, die auf die zentrale Kategorie des Vertrauens zwischen Organisation/Arbeit fokussiert war, und nach Wissensimpulsen, Fortbildung, Kommunikation, Wissensmängeln und sozialer Anerkennung differenziert in Kreuztabellen ausgewertet worden ist.

Die Gesamtdarstellung der Befunde erfolgte anhand einer Vier-Felder-Matrix als Beschreibungsmodell, das die interne Entwicklungsdynamik bzw. die Ungleichzeitigkeiten der unterschiedlichen System- und Steuerungskontexte in der hybriden Organisation abzubilden erlaubt (s. KADE 2004, S.87).

Die im Folgenden kursiv und in Anführung gesetzten Textpassagen entstammen den Interviews der Studie, wenn kein Autor bzw. keine Autorin folgt.

Gegenstand der Fallstudien war der *Zusammenhang der Alters- und Wissensstruktur* alternder Institutionen unter Modernisierungsdruck. Im Zentrum stand die *Zeitdimension*, die in Organisationsstudien in der Regel ausgeklammert wird (WILLKE 1998). Die institutionelle *Veränderungsdynamik* wurde in drei Dimensionen untersucht: Gefragt wurde danach, wie der Übergang von einer *alten in eine neue Ordnung* erfolgt, wie sich die *Ablösung der älteren* durch die *jüngere Generation* vollzieht und wie *überholtes durch neues Wissen* ausgetauscht wird. Der folgende Beitrag rekurriert lediglich auf einen – wenn auch konstitutiven – Aspekt im Generationsdiskurs der alternden Institution: Gegenstand ist die *Wechselbeziehung von Laufbahnstrukturen und Laufbahnstrategien*, sind somit auch die Anerkennungsbeziehungen zwischen Organisation und Arbeit, die in alternden Institutionen auf spezifische Weise eingeschränkt verwirklicht werden. [4]

### 1.1 Selbstreproduktion der "geschlossenen Chancenstruktur"

Berufsbiografien sind durch die *Zweiseitigkeit* von äußerer und innerer Form getrennt: Die *Laufbahnentwicklung* ist die äußere, beobachtbare Seite des Berufs, die von ihrer Innenseite der *Kompetenzentwicklung* unterschieden ist. Berufsbiografien verwirklichen sich in Laufbahnen, doch sind Kompetenzen als inneres Handlungspotenzial ihre Voraussetzung. Die *Institutionalisierung von Laufbahnstrukturen* in Organisationen gibt das Feld möglicher Laufbahnstrategien vor und absorbiert hierdurch soziale Unsicherheit im Hinblick auf die Laufbahnpolitik und individuelle Laufbahnerwartungen. [5]

Aber nicht primär das Lebensalter, sondern die *Chancenstruktur der Generationskohorten* bestimmt die Karriere und die Laufbahnerwartungen. Sie bildet das optionale Feld für mögliche Laufbahnstrategien, die einer Steig- oder Fallkurve folgen können. Deutlich wird in den Fallstudien die enorme Macht der Strukturen, auf die individuelle Akteure durch Selektion und *Selbstkorrekturen ihrer Laufbahnstrategien* reagieren. Nur ausnahmsweise finden sich Mitarbeiter(innen) mit den gegebenen Laufbahnstrukturen ab, nachdem ihre Aufstiegs- und Anerkennungserwartungen enttäuscht worden sind. [6]

Die "*geschlossene Chancenstruktur*" wissensbasierter Organisationen ist nicht nur Ausdruck des seit den 1980er Jahren verengten Arbeitsmarktes, so ein Befund der Studie, sie wird vielmehr auch durch die *gedoppelte Laufbahnpolitik* der Organisationen selbst reproduziert: Charakteristisch ist die *Doppelung* der auf Stammstellen gemeinsam gealterten Mitarbeiter(innen), die in Kernfunktionen institutionelle *Kontinuität* verkörpern, während Jüngere in temporär befristeten Projekt-/Honorarstellen *Flexibilität* und *Innovation* sichern sollen (WACHTLER, FRANZKE & BALCKE 1997). Die Organisation erwartet Flexibilität von den wechselnden jüngeren Mitarbeiter(inne)n, ohne die geschlossene Chancenstruktur selbst zu verändern. Doch Laufbahnen werden nicht nur institutionell gesteuert, sie werden auch seitens der Akteure durch Laufbahnstrategien *aktiv verändert*. *Karrieren* sind eine Kategorie der Moderne: Sie befreien die Individuen formal von der Willkür organisationaler Laufbahnentscheidungen, und sie bewahren die Organisation vor der

Unberechenbarkeit individueller Planungsstrategien. Unter der Bedingung verallgemeinerter Flexibilisierung und mit dem Zwang zu einem ständigen *Wechsel der Laufbahnstrategien* werden Berufsbiografien zu "riskanten Biografien", deren Folgen selbst induziert sind (KADE & SEITTER 1996). [7]

"Altern in Institutionen" und "Altern der Institutionen" sind soziale Konstruktionen der Arbeitsmarkt- und Laufbahnpolitik. Ältere Mitarbeiter(innen) sind nicht alt: Das Durchschnittsalter zum Zeitpunkt des Berufsaustritts ist erheblich gesunken und beträgt bundesweit nicht mehr als 59 Jahre. Von *Überalterung* besonders betroffen sind jedoch Einrichtungen *staatlich alimentierter Institutionen* der öffentlich geförderten Weiterbildungs- und Sozialsysteme, die bisher nicht der Marktregulation unterworfen waren (DOSTAL 2000). Erst nachdem sich der Druck zur Modernisierung als Ökonomisierungszwang verallgemeinerte und auf *öffentlich geförderte Institutionen* ausweitete, wurde der Innovationsstau den alternden Institutionen zum Problem, die mit Privatbetrieben auf staatlichen Fördermärkten konkurrieren. Erst unter dem *Marktdiktat* (MOLDASCHL 1998) wird "Überalterung" zum Thema und institutionelle Erneuerung durch "Verjüngung" des Personals in Wissensorganisationen, die unter einer gesteigerten Innovationsverpflichtung stehen, zum Ziel (OEVERMANN 1991). Der Generationswechsel ist seit Mitte der 1990er Jahre ein Thema von Wissenschaft und Politik (SACKMANN 1998). [8]

*Überalterung*, so ein Befund der Fallstudie, resultiert nicht nur aus der *Dauer der Beschäftigung* der jahrzehntelang gemeinsam auf festen Stellen Gealterten, sondern auch aus dem zunehmend *höheren Eintrittsalter* der neu Eingestellten. Seit den 1970er Jahren stieg kontinuierlich das Eintrittsalter der Noviz(inn)en in den Organisationen. Betrug das Berufseintrittsalter in den untersuchten Organisationen unter den akademisch gebildeten Noviz(inn)en in den 1970er Jahren noch etwa 30 Jahre, stieg dieses in beiden Einrichtungen bis zum Jahr 2000 im Schnitt auf 41 bzw. 47 Jahre an; ein Indikator, dass Altern in den Institutionen bis dahin kein Thema war. Die *Laufbahnpolitik* reproduzierte die "geschlossene Chancenstruktur" der Organisation durch ihre naturwüchsigen Rekrutierungsstrategien: Bei der Bewerber(innen)auswahl präferierten die Älteren Angehörige der gleichen Generation, wurden Berufserfahrene mit "Stallgeruch" bevorzugt. Doch auch der erwartbare *rapide Generationswechsel* bis 2010 schafft das Alterungsproblem unter den gegebenen Bedingungen nicht ab: Mit ihm würde sich vielmehr die Dynamik alternder Institutionen in zwei Jahrzehnten erneut reproduzieren, wenn die bisherige Laufbahnpolitik beibehalten und nicht durch eine altersbewusste Politik bzw. den *kontinuierlichen* Austausch der älteren durch die jüngere Generation angestrebt würde. [9]

*Laufbahnen* in Wissensberufen entwickeln sich im Spannungsfeld von autonomer Berufsausübung und institutioneller Prozessierung (NITTEL & MAROTZKI 1997). Wissensberufe sind in besonderer Weise auf autonome Kompetenzentwicklung, zugleich aber auf den Einsatz der Kompetenzen im Organisationsinteresse angewiesen. Berufliche Autonomie, als innere Freiheit der Berufsausübung, ist indessen keineswegs nur außerhalb von Institutionen zu realisieren. Charakteristisch ist vielmehr heute die wechselseitige Angewiesenheit von

autonomer Kompetenzentwicklung in Wissensberufen und institutionalisiertem Laufbahnsystem in Wissensorganisationen. *Kompetenzen* müssen als Leistung durch *Positionen* in der Organisation anerkannt werden, um persönlich sinnvoll zu sein. Grundprinzip für *Berufsidentität* ist die Einheit der Kompetenz- und Laufbahnentwicklung. Beides fällt, nach der eigenen Untersuchung (siehe KADE 2004), in der alternden Institution vielfach auseinander. Entwickelt sich einseitig die Laufbahnposition, ohne dass neue Kompetenzen entwickelt würden, stagnieren die Identifikation mit der Arbeit und die soziale Anerkennung. Verselbstständigt sich einseitig die Kompetenzentwicklung, ohne durch eine angemessene Laufbahnposition honoriert zu werden, verliert die Arbeit ihren Sinn. Persönlicher Sinn setzt soziale Bestätigung voraus. Grundprinzip der "*offenen Chancenstruktur*" ist deshalb, dass sie Leistung durch höheren Status belohnt. Innerhalb dieses Modells kann jedoch die Unsicherheit der Laufbahn groß und die Fluktuation hoch sein. Gegenmodell ist die "*geschlossene Chancenstruktur*" alternder Institutionen, die nicht primär durch Leistung, sondern durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit, durch Loyalität und Bewährung, reguliert wird. [10]

Welche Auswirkungen zeigt die "geschlossene Chancenstruktur" für den Generationsdiskurs? Wie der Geschlechterdiskurs konstituiert sich auch der Generationsdiskurs durch Differenzen. Er erschließt sich deshalb nur einer differenztheoretischen Rekonstruktion. Anders als das Geschlecht ist die Generation stets erst dem retrospektiven Blick interpretativ zugänglich: Erst in Konfrontation mit dem *Diskurs des Neuen* verändert sich auch der Blick auf die berufsbiografische bzw. institutionelle Vergangenheit. Vergangenheit wird immer schon mit dem nachträglich besseren Wissen vom Ende her beurteilt und rekonstruiert. Vorstellungen von ihr sind einer Umschreibung unterworfen, sobald sie mit neuen Ansprüchen der jüngeren Generation konfrontiert sind (LÜSCHER 2000). [11]

Die *Generation "für sich"* lernt nichts Neues hinzu, solange die gemeinsam gealterte Generation unter sich bleibt. Weder verfügt sie über angemessene Kategorien zur Selbstbeschreibung, noch vermag sie das Neue als Neues anzuerkennen (OEVERMANN 1991): Sie entwertet vielmehr im eigenen Generationshorizont das Neue als das Alte, als "*alten Wein in neuen Schläuchen*". Erst innerhalb einer geteilten Praxis – und konfrontiert mit den Diskursen der Nachfolgeneration – werden die Grenzen des Generationshorizontes bewusst. Nicht die Ignoranz der Älteren gegenüber dem Neuen bzw. deren Widerstand gegen Erneuerung werden zum unaufhebbaren Problem. Erst der *Kampf um Anerkennung* innerhalb der "geschlossenen Chancenstruktur", der zugunsten der Älteren ausgeht, wirkt desolidarisierend im Generationsdiskurs alternder Institutionen (KADE 2004). [12]

## 1.2 Kampf um Anerkennung im Generationsdiskurs

Neu ist, dass die alternde Institution durch *Verdoppelung der Laufbahnstruktur* die Vorteile beider Modelle zu verbinden trachtet, um sich zu "verjüngen". Eine Minderheit älterer Mitarbeiter(innen) mit langjähriger Betriebszugehörigkeit auf

Stammstellen wird mit einer Mehrheit von jüngeren, meist weiblichen Mitarbeiter(inne)n auf befristeten (Teilzeit-) Stellen kombiniert. Nicht in jeder Organisation dominiert das *Vertragsverhältnis* die Laufbahn, dieses ist vielmehr ein Modus u.a., um Leistungs- und Anerkennungsbeziehungen zu stabilisieren. Faktisch finden sich neben den in Verträgen formalisierten Laufbahnstrukturen *informelle Ersatzstrategien* der Macht, der Bindung und des Vertrauens, die als Äquivalente auf der Ebene informeller Anerkennungsleistungen firmieren (SCHRADER 2001). Je unklarer Laufbahnpfade strukturiert sind, je weniger sie formalisiert sind, umso stärker setzen sich *informelle Leistungs-/Anerkennungsbeziehungen* als Laufbahngeneratoren durch. Die Bedeutung immaterieller Gratifikationen und *symbolischer Äquivalente* nimmt im Kampf um Anerkennung zu. Wer gehört zu den Eingeweihten, die über Insiderwissen verfügen? Wer wird in interne Entscheidungen einbezogen? Wer wird durch eine Promotionsstelle honoriert? Wer darf die Organisation nach außen repräsentieren? Wer hier Anerkennung erfährt, darf darauf hoffen, bei einer Öffnung der geschlossenen Chancenstruktur nicht übergangen zu werden. Mit den Ersatzstrategien der Anerkennung ist jedoch die grundlegende Reziprozität der Leistungsregel infrage gestellt, nach der de facto auf eine erhöhte Leistung eine verbesserte Position als Gegenleistung folgen muss. [13]

Die Erwartung einer *transparenten Laufbahnstrukturierung* wird in wissensfundierten Organisationen nicht nur von der Leitung, sondern auch von den Organisationsmitgliedern selbst konterkariert. Es herrschen unter Wissensarbeiter(inne)n grundlegende Vorbehalte gegen die Institutionalisierung von Hierarchie wie gegen die Kontrolle der Arbeit durch übergeordnete Stäbe. Sie sind vielmehr an der ungestörten Arbeit und uneingeschränkten Autonomie ihres Berufsfeldes interessiert. Strategische Widerstände gegen die Institutionalisierung von Laufbahnstrukturen drohen deshalb von beiden Seiten, wodurch unklare Hierarchiestrukturen auf Dauer gestellt werden. [14]

Formen der Berufseinführung werden in der Mehrheit informell und nur ausnahmsweise formell reguliert. *Berufliche (Selbst-) Sozialisation* der Berufseinsteiger(innen) konstituiert sich durch Anerkennungsbeziehungen in der Gruppe der Peers: Das Prinzip "*Manus manum lavat*" sichert die Integration der Noviz(inn)en unter Gleichaltrigen. Sie folgen der "*Solidarregel*", die zu wechselseitiger Unterstützung verpflichtet und einen Konkurrenzverzicht unter Neueinsteiger(inne)n vorschreibt. Die Solidarität unter Gleichaltrigen schafft Zugehörigkeit und Identifikation, "*Sicherheitsinseln*" in der von der Dominanzkultur der Älteren geprägten Organisation. Wer jedoch gegen Gleichaltrige rivalisiert, wer einen Startvorteil durch Leitungsnähe sucht bzw. einen internen Aufstieg anstrebt, der riskiert, aus der Gruppe der Peers ausgeschlossen zu werden und die soziale Zugehörigkeit zur Gruppe der Gleichaltrigen zu verlieren. Dies mag ein Grund sein, warum nicht nur in den untersuchten Einrichtungen bei der Platzierung in Aufstiegspositionen auf Hausbesetzungen verzichtet wird. [15]

In Abgrenzung von älteren Vorgänger(inne)n konturiert sich das Generationsprofil der Nachfolgegeneration. Die Jüngeren bewerten mit dem Wissen der

Nachgeborenen, was von den Älteren institutionell versäumt, verpasst und verkannt wurde. Die Abgrenzung von den Vorgänger(inne)n ist deshalb zwangsläufig mit *Ansehensverlusten der Älteren* aufgrund einer Entwertung ihrer Leistungen in der Vergangenheit verbunden. Gegen die mit der *Reorganisation durch "Verjüngung"* verbundenen Auf- und Abstiegsprozesse, die das gewohnte soziale Rollengefüge aus dem Gleichgewicht bringen und massiv verändern können, meldet sich ein oft langlebiger Widerstand der älteren Mitarbeiter(innen) an. Ältere wirken dabei als Bedenkenräger, die unter Rekurs auf Erfahrung die von Jüngeren getragenen Veränderungen unterlaufen. Bedenken gegen riskante Neuerungen sollen interne Reorganisation verhindern bzw. dienen – nach ersten Misserfolgen der Neuerung – der Bestätigung ihrer Erfahrung. Nach Befunden der Studie sind es nicht primär kognitive Leistungsdefizite der Älteren, sondern ganz überwiegend ihre *sozialmoralischen Widerstände*, die innere Erneuerung in der alternden Institution blockieren. Nicht fehlendes Wissen, sondern *Vertrauensvorbehalte* sind Basis der Wertkonflikte und Innovationsblockaden im Generationswechsel. Vertrauen ist die fehlende Ressource der alternden Institution unter Erneuerungsdruck (LUHMANN 1989). [16]

Der Generationswechsel vollzieht sich als *Kampf um Anerkennung*, die jeweils neu unter den Altersgruppen ausgehandelt werden muss. Der Wechsel setzt eine Zäsur durch Neuanfang (DRÄGER 2000). Als Träger des Neuen postuliert die junge Generation ohne Vorgänger zu sein, sie präsentiert sich als Repräsentantin des Fortschritts und entwertet damit zugleich das Wissen der Vergangenheit als "veraltet" und "überholt". Doch Rival(inn)en der Jüngeren, so ein Befund, sind nicht die Älteren, die auf gesicherten Arbeitsplätzen aus dem Karrierekarussell längst ausgeschieden sind. Konkurriert wird stets nur unter Gleichen, Rival(inn)en sind die Angehörigen der eigenen Generation: Gegen Gleichaltrige muss ein Startvorteil errungen werden, müssen sich Jüngere behaupten und bewähren. Erfolg im Beruf wird realitätsnah an der *Chancenstruktur der Generation*, am Generationsschicksal der Altersgleichen, bemessen (BUDE 1995). [17]

Durch Noviz(inn)en bedroht fühlen sich nicht die älteren Mitarbeiter über 50, sondern ausschließlich die unmittelbaren Vorgänger(innen) der *mittleren Generation* der 40- bis 50-Jährigen, die unter dem Druck der Nachrückenden Bilanz ziehen und die *Irreversibilität ihrer Karriere* realisieren müssen. Wiederholt wird in den Interviews von Angehörigen der mittleren Generation ein "Jugendbonus" geltend gemacht, den sie mit dem Neuzugang der Jüngeren verloren haben. Für viele Jahre hielten sie die Rolle als Repräsentant(inn)en von Innovation und Fortschritt besetzt, die ihnen eine Abgrenzung von der Gruppe der Älteren ermöglichte ("*Ich war 17 Jahre der Jüngste, erst danach kamen Jüngere hinzu*"). Mit dem Nachrücken Jüngerer, und dem Aufrücken in die Position der *Vorgänger(innen)*, verliert die Altersgruppe der mittleren Generation ihre Rolle als Repräsentantin des Fortschritts in der alternden Institution. [18]

Mit der "Verjüngung" der Organisation verändert sich auch die Dominanzkultur der gemeinsam gealterten Mitglieder, die sich wechselseitig durch *Bestätigungslernen* (SCHÄFFTER 1998) stabilisierte und sich zugleich gegen neue Impulse aus dem externen Umfeld verschloss. Verschiebungen durch

institutionelle "Verjüngung" irritieren indessen nicht nur das Selbstbild, sie sind auch objektiv folgenreich für die soziale Welt der alternden Institution. Diskontinuität der Berufslaufbahn ist zwar längst zum Normalfall avanciert (BENDER, KONIETZKA & SOPP 2000). Doch resultiert aus der *Doppelstruktur der Laufbahnpolitik* in der alternden Institution die *Polarisierung* der Alters- und Beschäftigungsstruktur. Formal herrscht Chancengleichheit, de facto beherrschen die Generations- und Geschlechtszugehörigkeit die Chancenstruktur: Während die Projekt-/Teilzeitstellen von geringer Beschäftigungsdauer vorwiegend jungen Frauen vorbehalten sind, hält die Mehrheit der langjährig beschäftigten Männer unbefristete Dauerstellen besetzt. Für wissensbasierte Organisationen (Institute, Verbände, Hochschulen) ist das Ergebnis exemplarisch: Altern in der Institution ist männlich, Befristung ist weiblich (MEYER-EHLERT 1994; KRAIS 2000). [19]

Nicht die "geschlossene Chancenstruktur" wird unter Erneuerungsdruck geöffnet, sondern die Mitarbeiter(innen) auf befristeten Stellen sehen sich nach enttäuschten Erwartungen auf eine Dauerstelle zu einem aktiven *Wechsel ihrer Laufbahnstrategie* genötigt, um die fehlende Zukunftsperspektive individuell zu kompensieren. Unter Bedingungen der Flexibilisierung lernen sie, diskontinuierliche Beschäftigung als *Normalfall* in ihre Lebensplanung einzukalkulieren. Nicht langfristige Planung, sondern *Umgang mit Nichtwissen* unter Bedingungen einer ungewissen Zukunft wird von den Beschäftigten in prekären Arbeitsverhältnissen verlangt (KADE & SEITTER 1996). [20]

Die befragten Leitungskräfte vermögen aus gutem Grund kaum Kriterien für ihre *Laufbahnpolitik* anzugeben: Sie vermeiden vielmehr Kriterien festzulegen, um sich Laufbahnentscheidungen offenzuhalten. Das in formalen Organisationen geltende Prinzip der Chancengleichheit schließt die Thematisierung von Alter und Geschlecht aus (LUHMANN 1995). Alters- wie Geschlechterfragen werden in beiden Einrichtungen dethematisiert und durchweg individualisiert ("*Es gibt Luschen in jedem Lebensalter*"). Um Erneuerung auf den Weg zu bringen, und trotz fehlender Zukunft, müssen die Befristeten zu höchstem Leistungseinsatz in der Organisation motiviert werden. Von Leitungskräften wird deshalb auf die Zukunft außerhalb der Einrichtung verwiesen: Projekt-/Honorararbeit wird als *Sprungbrett* für eine zukünftige Karriere der Jüngeren deklariert und mit dem unter Älteren verbreiteten, negativ konnotierten *Sicherheitsdenken* kontrastiert:

"Bei wem kann man verantworten, eine befristete Stelle zu geben für 2, 3 Jahre? Das sind erst mal die jungen Leute, die mal gucken. Wo ich auch sagen würde: Das ist ja furchtbar, wenn man schon weiß, dass man 30 Jahre in einer Institution arbeiten wird! Also, die sollen ja auch, und wollen ja auch sich mal ein bisschen umtun. Ich will, dass die Leute sich entwickeln." [21]

Die Botschaft ist klar: Kontinuität können Befristete angesichts der Flexibilisierung nur noch als *innere Kontinuität* durch individuelle Kompetenzentwicklung verwirklichen. Damit zerfällt in alternden Institutionen die für das Berufsmodell konstitutive *Einheit von Kompetenz und Karriere*. Wie sehen die Rahmenbedingungen in der wissensbasierten Organisation mit einer



geschlossenen Chancenstruktur aus, um eine wissenschaftliche Laufbahn voranzubringen? [22]

### 1.3 Halbierte Anerkennung – Wechsel der Laufbahnstrategien

Um innerhalb der geschlossenen Chancenstruktur die Laufbahn voranzubringen, sich gegen die Konkurrenz gleichaltriger Noviz(inn)en zu behaupten und sich in der Organisation zu platzieren, ist mehr erforderlich als Fachkompetenz: Es geht um die *paradoxe Strategie*, überlegene Leistung gegenüber der Gruppe der Gleichaltrigen zu demonstrieren, ohne allzu offensichtlich die *Solidarregel* zu verletzen, die Konkurrenzverzicht verlangt. [23]

Aus der Befragung geht hervor: Um eine der raren Stellen zu erobern, wird *Performanzstrategien* eindeutig Vorrang vor einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung eingeräumt. Verlangt sind nicht nur Nachweise der *Loyalität* bzw. ein demonstratives Engagement im Dienste der Organisation. Die *Laufbahnentwicklung* ist vielmehr abhängig von einem *Startvorsprung* (wer konnte sich eher einen Vertrauensvorschuss sichern?), von strategischen Fähigkeiten der öffentlichen *Selbstinszenierung* von Leistung und Loyalität, hinter der die nur langfristig zu stabilisierende *Kompetenzentwicklung* zurücktreten muss. [24]

*Laufbahnstrategien* sind abhängig von dem Feld der institutionell vorgegebenen *Laufbahnstruktur*. Ist die *Laufbahnstruktur* undurchlässig, werden von der Organisation materielle Gratifikationen wie Einkommen, Aufstieg und Privilegien zunehmend durch *symbolische Anerkennung* ersetzt. Die bloß symbolische Anerkennung von Leistungen reicht jedoch nach Befunden der Fallstudie auf Dauer nicht aus, um die Loyalität und Leistungsmotivation der Befristeten zu erhalten. Mitarbeiter(innen) nehmen die *Prozessierung durch die Laufbahnpolitik* in der geschlossenen Chancenstruktur nicht passiv hin: Sie antworten vielmehr aktiv auf prekäre Arbeitsverhältnisse mit einem *Wechsel* ihrer *Laufbahnstrategie*. Die Dynamik der Laufbahnstrategien verändert sich über die Zeit in Abhängigkeit von Lebensalter, Geschlecht und Zukunftsperspektive. Werden Laufbahnerwartungen enttäuscht, schränken die Mitarbeiter(innen) nun ihrerseits ihr Engagement im Dienste der Organisation ein, entziehen erwartbare Loyalität und Leistungen bzw. setzen diese vorwiegend im Eigeninteresse ein. Leistung und Engagement gehen damit der alternden Institution mit einer geschlossenen Chancenstruktur zunehmend verloren. [25]

Die *Dokumentenanalyse (Jahresberichte 1999, 2000, 2001)*<sup>2</sup> zeigt: Produktivität und Leistung differieren in der alternden Institution nach Alter, Geschlecht, Status und Dauer der Beschäftigung. *Produktivität* der unsichtbaren Wissensarbeit bemisst sich unter Ökonomisierungsdruck primär in Selbstobjektivationen (wie Veranstaltungen, Vorträge, Veröffentlichungen), die *beobachtbar, kontrollierbar und messbar* sein müssen (HARNEY 2002). Der verstärkte Zwang zur

2 Die Leistungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bildungsorganisation werden seit einigen Jahren nach den Kriterien Veranstaltungen, Vorträge, Veröffentlichungen sowie Vernetzung erhoben und ausgewertet.

Selbstobjektivierung geht zugleich mit einer institutionellen Aufwertung der Schriftlichkeit und einer Abwertung der Mündlichkeit von Leistungen der Wissensarbeit einher (NOLDA 1996). An Mündlichkeit gebundene Leistungen geraten in Wissensorganisationen verstärkt unter Druck, sich durch Nachweise ihrer "Qualität" zu legitimieren, oder sie werden ausgelagert aus dem institutionellen Kerngeschäft. [26]

Anders als erwartbar erhöht sich die Produktivität der *messbaren Wissensarbeit* in den untersuchten Einrichtungen deutlich mit *zunehmendem Alter*. Wer älter, männlichen Geschlechts und langjährig beschäftigt ist, bringt im Schnitt den höchsten Leistungsnachweis, wer hingegen jung, weiblichen Geschlechts und erst seit Kurzem in einer befristeten Stelle beschäftigt ist, hat den geringsten Output. Die Leistung der Frauen ist im Schnitt erheblich geringer als die der Männer. Doch zeigt sich, dass sich mit der Dauer der Beschäftigung die Leistungsdifferenz zwischen den Geschlechtern stark verringert und sich in der Gruppe der "Spitzenreiter" mit dem höchsten Output nahezu auflöst (KRAIS 2000). [27]

Zwar gilt, dass die Produktivität mit zunehmendem Alter steigt. Doch erreicht die Produktivität der *Unbefristeten* unter den Älteren im Schnitt nicht mehr als den Durchschnittswert, dagegen findet sich unter älteren *Dauerbefristeten* der größte Anteil von "Spitzenreitern" mit messbaren *Höchstleistungen*. So lange diese noch darauf bauen können, mit einer Festanstellung belohnt zu werden, steigern sie ihren Leistungseinsatz kontinuierlich, auch wenn ihr Engagement de facto nur symbolische Anerkennung findet. Erst für den Fall, dass die Illusion auf eine unbefristete Dauerstelle aufgegeben wird, geben sie ihre *Strategie der Übererfüllung* auf, entziehen ihr Engagement oder setzen dieses zunehmend im Eigeninteresse ein. [28]

Der Preis der geschlossenen Chancenstruktur ist für alle Mitarbeiter(innen) hoch, denn auch die *Arbeitsbelastungen* sind nach Befunden der *Intranetumfrage*<sup>3</sup> ungleich auf die Altersgruppen verteilt: Ein Teil der *Älteren in Kernfunktionen* steht unter dem höchsten Leistungs- und Zeitdruck. Es ist die Kehrseite der *Doppelstruktur der Beschäftigung*, dass die für die Kontinuitätssicherung in der Organisation zuständigen älteren Mitarbeiter(innen) *in Dauerstellen* die Aufgaben mit hoher Verantwortung und hoher zeitlicher und strategischer Reichweite allein tragen müssen. Die Älteren behalten sich damit zugleich die *Reputation* sichernden Aufgaben der Präsentation von Ergebnissen und der Repräsentation in Gremien vor. [29]

---

3 Die anonyme Erhebung wurde von der Leitung akzeptiert. Nach Zusicherung, dass die Daten nicht der Organisation weitergegeben werden, nahmen 35 der 41 wissenschaftlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bildungsorganisation teil. Die Fragebogen waren anonymisiert, aber nach Alter, Geschlecht und Beschäftigungsverhältnis differenziert. Nicht die Leitung, sondern die Mitarbeiter(innen)vertretung der Beratungsorganisation lehnte die interne Umfrage ohne Angabe von Gründen ab. In die Umfrage gingen Fragen ein, die sich in den Interviews als Problemfeld herauskristallisiert hatten, so z.B. nach dem Vertrauen, der Anerkennung, Unterstützung, Planungs- und Zukunftssicherheit (KADE 2004, S. 86).

Jüngere in *befristeten Stellen* trifft dagegen ein *Vertrauensvorbehalt*: Als "*unsicheren Kantonisten*", so ein älterer Mitarbeiter, werden ihnen genau die sozialen Ressourcen vorenthalten, die für den Aufbau der Berufsidentität zentral sind: Vertrauen, kollegiale Unterstützung, die Anerkennung ihrer Kompetenzen durch Leitung und Kolleg(inn)en, die Zuweisung verantwortungsvoller Aufgaben und der langfristige Ausbau der Kooperation in externen Netzwerken. [30]

Das Prinzip "*Eine Hand wäscht die andere*", das auf Vertrauen basiert und *dauerhafte* Beziehungen zur Voraussetzung hat, gilt nur unter Dauerbeschäftigten uneingeschränkt. Nach eigener Auskunft in der Intranetumfrage verfügen Ältere in *Dauerstellen* durchweg über mehr Anerkennung aufgrund besserer *Artikulations- und Darstellungschancen* in der Organisation und über vertiefte Partizipations- und Vernetzungschancen im Feld. Im Gegenzug kann sich die *Leitung* am ehesten auf die *Loyalität und Anerkennung* ihrer Leitungskompetenz unter älteren Dauerbeschäftigten verlassen. Die altersbedingte Kluft zwischen den Generationen wird strukturell durch die *Doppelung der Laufbahnstruktur* verfestigt. [31]

## 2. Die Kluft zwischen Kompetenz- und Karriereentwicklung

Mit der zerfallenden *Einheit der Karriere- und Kompetenzentwicklung* – als Einheit von Position und Leistung – zerfällt auch das grundlegende Prinzip der wechselseitigen Anerkennungs- und Leistungsbeziehungen, das die Beziehungen zwischen *Organisation und Arbeit* reguliert. Laufbahnstrategien sind biografieabhängig, doch wirkt die geschlossene Chancenstruktur als Katalysator *möglicher Laufbahnstrategien*: Als grundlegende *Laufbahnstrategien* ließen sich in den berufsbiografischen Interviews *Macht, Bewährungs-, Leistungs- und Autonomiestrategien* unterscheiden. In einem ausgewogenen Verhältnis zueinander können diese im Organisationskontext durchaus funktional adäquat sein. Erst wenn spezifische Laufbahnstrategien innerhalb der Organisation vereinseitigt durch die *Laufbahnpolitik* gefördert, andere jedoch unterdrückt und strukturell dominiert werden, geht auch die institutionelle Balance zwischen Kontinuität und Veränderung verloren. [32]

Die Fallstudien geben Anhaltspunkte dafür, dass sich *Laufbahnstrategien* im Verlaufe einer Berufskarriere dynamisch grundlegend verändern können in Abhängigkeit von *vorgegebenen Laufbahnstrukturen*, von der Förderung bzw. Überforderung von Kompetenzen, von materiellen Gratifikationen bzw. fehlender Anerkennung von Leistungen. In den biografischen Interviews lassen sich *Strategiewechsel* ausmachen, wenn Laufbahnerwartungen nicht erfüllt wurden und die Anerkennung für Kompetenz und Leistung in einer angemessenen Position ausgeblieben ist. Ob jedoch die *Karriere* in den Strukturen manifest oder bloß latent *prozessiert* wird bzw. ob die *Selbststeuerung* offensiv erfolgt oder ambivalent bleibt, hängt von der *biografischen Disposition* ab. [33]

Im Folgenden werden die in der Fallstudie rekonstruierten *Typen berufsbiografischer Laufbahnstrategien* den unter Modernisierungsdruck intern ausdifferenzierten Steuerungsfeldern der *hybriden Organisation* (COASE 1990)

zugeordnet, in welchen sie ihre spezifische Dynamik entfalten: Charakteristisch ist, dass die früher nebeneinander ausdifferenzierten Organisationstypen des *Bürokratie-, Mitgliedschafts-, Markt- und Selbststeuerungsmodells* heute in der Organisation oft in einem spannungsreichen Gegeneinander funktionieren. [34]

*Leistungs- und Autonomiestrategien* in den Feldern von *Markt und Selbststeuerung* werden eher von innovativen Organisationen gefördert, verlieren aber tendenziell an sozialem Zusammenhalt bzw. an innerer Kontinuität durch diskontinuierliche Beschäftigung und Fluktuation. *Macht- und Bewährungsstrategien* in den Feldern der *Bürokratie und Mitgliedschaft* werden aus strukturellen Gründen vorwiegend in *alternden Organisationen* mit einer *geschlossenen Chancenstruktur* unterstützt, die mit zunehmendem Selbstabschluss zur Erstarrung der Organisation tendieren.

LEISTUNG (Markt)	AUTONOMIE (Selbststeuerung)
BEWÄHRUNG (Mitgliedschaft)	MACHT (Bürokratie)

Tabelle 1: Laufbahnstrategien in Feldern der hybriden Organisation [35]

## 2.1 Leistungsstrategien – Positionierung im Marktfeld

(1) *Leistungsmotivierte Selbstverwirklicher(innen)* bringen einen *hohen fachlichen Leistungseinsatz*. Ein Aufstieg durch Leistung ist jedoch in Organisationen eher die Ausnahme, obwohl sich wissensbasierte Arbeit durch Leistung legitimiert. Das berufliche Credo der *Selbstverwirklicher(innen)* ist: "*Solange ich meinen Fachinteressen nachgehen kann, bleibe ich.*" Ihr *Widerstand* setzt jedoch dann ein, wenn sich *Arbeitskontrollen* und *Pflichtanteile* der Arbeit verstärken und der individuelle Gestaltungsspielraum durch Vorgaben eingeengt wird. Die exklusive Orientierung an der fachlichen Leistung geht mit einer kritischen Distanzierung von Autoritätsrollen einher. Im Gegensatz zu *Machtstrateg(inn)en* rivalisieren *Selbstverwirklicher(innen)* nicht um einen Aufstieg durch Machtnähe, doch konkurrieren sie unter *Fachkolleg(inn)en* um *fachliche Profilierung*. Leistungsmotivierte arbeiten eher im *Alleingang*, sie werden von *Kolleg(inn)en* gemieden, die den Leistungsvergleich scheuen. Setzt sich der hohe Leistungseinsatz nicht in einer angemessenen Position um, investieren Leistungsbezogene zunehmend ihr *Engagement im Eigeninteresse* und nicht mehr primär im Interesse der Organisation. Der *Selbststeuerung im Beruf* kommt fortan Vorrang vor einer positionalen Verbesserung zu. Anerkennung suchen *Selbstverwirklicher(innen)* in der *externen Scientific Community* durch Spezialisierung und Besetzung eines thematischen Feldes. [36]

(2) Ein *Aufstieg qua Fachkompetenz* ist eher die Ausnahme in der alternden Organisation. *Aufsteiger(innen)* müssen fähig sein, in einer intern nachgefragten Funktion sich qua fachlicher Kompetenz unersetzlich zu machen und andere

Konkurrent(inn)en aus dem Feld zu schlagen, um einen *Leistungsaufstieg innerhalb* der Organisation zu schaffen. Charakteristisch ist, dass *Aufsteiger(innen)* bereit sind, sich an die von ihnen erwarteten Standards strategisch anzupassen. Sie suchen die Nähe zur Macht und widmen ihre Energie der *Selbstdarstellung ihrer Kompetenzen*. Von den Wechselfällen der Themenkonjunkturen abhängig, werden *Aufsteiger(innen)* *latent prozessiert*, werden von ihnen wechselnde Themenfelder besetzt. Einige der Leistungsmotivierten hoffen, sich durch Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen intern platzieren zu können. Doch verhindert die Kombination zusätzlicher Qualifikationen eher die Ausbildung eines unverwechselbaren Berufsprofils, ohne zugleich die Chance auf einen dauerhaften Arbeitsplatz zu verbessern. [37]

(3) *Pflichtbewusste Skeptiker(innen)* zeichnen sich durch stete *Leistungsbereitschaft* aus, sind jedoch *skeptisch* gegenüber Neuerungen. Die *Orientierung an der Leistungsnorm* kennzeichnet Pflichtbewusste, die stark mit der Organisation und ihrem Programm identifiziert sind. Obwohl sie *skeptisch* gegenüber der Leitung sind, sind sie von ihrer Zustimmung abhängig. Dies gilt selbst dann, wenn die Einsatzbereitschaft nicht durch eine entsprechende Position in der Hierarchie belohnt wird. Die *manifeste Prozessierung* durch das verinnerlichte Pflichtbewusstsein lassen nur wenig Eigeninitiative entwickeln. Sie folgen den vorgegebenen Anforderungen auch dann noch klaglos, wenn sie hierdurch überlastet werden. Ihr Problem ist, dass sie kaum Kompensationen außerhalb der Arbeit finden, weil den Arbeitsanforderungen stets Vorrang zukommt. Wachsende Aufgaben werden mit einem vermehrten Leistungseinsatz beantwortet, ohne dass je ein Ende absehbar wäre. Aus *Sicherheitsgründen* wechseln die von Zweifeln geplagten *Skeptiker(innen)* jedoch nicht die Einrichtung. Unter Kolleg(inn)en verfügen sie über *Rückhalt*, weil sie nicht mit ihnen konkurrieren. Ihre *Kritikbereitschaft* bei organisationellen Fehlentwicklungen haben ihnen Aufstiegschancen verbaut, ihre skeptische Grundhaltung wird ihnen von der Leitung als fehlende Loyalität angelastet. [38]

(4) Autonome *Hochleistende* mit einem ausgeprägten *Unabhängigkeitsstreben*, die trotz der geschlossenen Chancenstruktur an Aufstiegsaspirationen festhalten, aber keine Chancen mehr für eine Neuplatzierung in der Organisation sehen, nutzen Chancen im *Feld der Selbststeuerung*. Sie engagieren sich in Projekt- und Publikationsvorhaben und suchen schließlich nach einer *Absprunggelegenheit*, nachdem sie als Expert(inn)en im externen Feld längst Anerkennung gefunden haben. Die erst nach einem *Wechsel der Organisation* Aufgestiegenen sind vielfach nicht mehr die Jüngsten: Gerade die Leistungsstärksten haben eine Aufstiegsposition im Wissenschaftsbetrieb oft erst nach einer langen Vorlaufphase erreicht. Sie sind aufgrund ihrer mentalen Unabhängigkeit in der Organisation in aller Regel *Einzelgänger(innen)*. Sie verwirklichen eine Leistungsnorm, der die Mehrheit der Mitarbeiter(innen) weder genügen will noch kann. Schon deshalb wird ihrer Kompetenz organisationsintern die nötige Anerkennung vorenthalten und eine Höherplatzierung unterlaufen. *Autonome Hochleistende* demonstrieren ihre *Distanz zu Macht- und Bewährungsstrategien* und treffen deshalb bei Leitung wie Mitarbeiter(inne)n selten auf Akzeptanz. Ihre *Selbststeuerung* bleibt *ambivalent*: Trotz ihres Autonomieanspruchs sind sie auch

nach einem Arbeitsplatzwechsel genötigt, sich strategisch im Feld zu behaupten. Wer im Milieu etwas werden will, ist auf Selbstbehauptung wie auf Bündnispolitik im Feld der disziplinären Anerkennungsgemeinschaft angewiesen. [39]

## 2.2 Autonomiestrategien – Positionierung im Feld der Selbststeuerung

(1) *Risikobereite Autonome* erkämpfen sich eine führende Position nicht primär im Machtinteresse, sondern um ihre *Unabhängigkeit zu erhalten*. Wer dabei in eine Leitungsfunktion aufgestiegen ist, nutzt die eigene Position, um individuelle *Autonomiespielräume* durch Macht zu *erweitern*. Autonome halten in einer Leitungsfunktion Distanz zu Mitarbeiter(inne)n und fürchten, von den Strukturen vereinnahmt zu werden. Wer nicht von anderen gesteuert und kontrolliert werden will, sondern Arbeitszeit und Arbeitseinsatz autonom gestalten will, setzt seinen Einfluss ein, um seinen Freiheitsradius zu erweitern. Auch Machträgern gegenüber halten Autonome stets eine gewisse Distanz aufrecht, ihre Antriebskraft ist die Ungebundenheit von Entscheidungen anderer. Selbst wenn Gestaltungsoptionen auf gesellschaftliche Aufgaben ausgedehnt werden, geschieht dies mit dem Ziel, *individuelle Einflusschancen* auf einen erweiterten Handlungsraum auszudehnen. Doch wer sich mit dieser Disposition in einer Führungsposition wiederfindet, stößt unerwartet schnell an institutionelle Grenzen der Freiheitsspielräume, die gesucht wurden. Er oder sie geht das Risiko ein, im Konfliktfall *manifest durch die Strukturen prozessiert* zu werden, die sie selbst geschaffen oder mitgestaltet haben. Um Unabhängigkeit wiederzugewinnen, werden sie in das *Machtfeld überwechseln*, um sich gegen Widersacher(innen) zu behaupten. [40]

(2) Die späteren *Selbstständigen* können bereits in der Absicht eine Tätigkeit in der Organisation aufgenommen haben, das für eine spätere Unabhängigkeit nötige *Know-how* zu erwerben und die erforderlichen Kontakte anzubahnen, die sie als Selbstständige in ihrem Arbeitsfeld brauchen. Nicht immer gehen Mitarbeiter(innen) freiwillig in die Selbstständigkeit. In einige Fällen werden sie *unfreiwillig in* die Selbstständigkeit als Alternative zur Arbeitslosigkeit entlassen. In jedem Fall aber messen sie der *Selbststeuerung* ihrer Berufslaufbahn Vorrang vor der Sicherheit im Beruf zu. Sie nehmen deshalb das *Risiko des Scheiterns* in Kauf, wenn sie sich selbstständig macht. [41]

(3) *Innere Aussteiger(innen)* distanzieren sich von der Organisation, sobald sie ihre *Autonomie* durch die Organisation infrage gestellt sehen, diese aber aufgrund privater Bindungen oder aus Altersgründen nicht verlassen können. Ihr natürlicher Gegner ist die Leitung, die den *inneren Protest* mit Nichtanerkennung beantwortet. Die Freiheitsgrade der Protestler(innen) verringern sich mit der Zeit, weil sie auf die Organisation angewiesen bleiben, auch wenn sie sich von ihr distanzieren. Ihr Verhältnis gegenüber der Leitung ist angespannt, mit der sie um Entscheidungsspielräume konkurrieren. *Kompensationen* suchen innere Aussteiger(innen) *außerhalb der Organisation*: "*Ich halte Distanz, der Beruf ist nicht alles*", ist ihr Credo. Sie teilen ihr Engagement auf, indem sie *Sicherheit im Beruf* suchen und ein *Spielbein jenseits des Berufs* ausbauen. Innerhalb der Organisation schaffen sie sich einen möglichst wenig durch Fremdkontrollen

beeinflussten eigenständigen Bereich, der es ihnen erlaubt, im externen Umfeld den eigenen Einflussbereich zu vergrößern. Die Distanzierung von organisationellen Entwicklungen geht einher mit der Nutzung der Infrastruktur für eigene Zwecke. [42]

(4) Anders *risikobereite Springer(innen)*, die im Falle eingeschränkter Zukunftschancen in der Organisation anderswo ihr Glück versuchen. Schon der Einstieg in die Organisation kann in der Absicht erfolgt sein, die Einrichtung mit Reputation *als Sprungbrett* zu nutzen, die auf der Karrieretreppe eine Sprosse weiterbringen soll und als Zwischenstation fungiert. Springer(innen) nutzen noch während ihrer Mitgliedschaft die Organisation als Gelegenheit, um sich innerhalb der Arbeitszeit weiter zu *qualifizieren* und um Kontakte im Feld anzuknüpfen, die später genutzt werden für den Wechsel in eine andere Organisation. Ihre Selbststeuerung der Karriere ist *ambivalent*: Denn sie entziehen der Organisation schon weit vor ihrem Ausstieg die volle Arbeitsleistung und Loyalität. Ihre flexible Grundhaltung und innere Unabhängigkeit verschaffen ihnen zugleich in der Organisation Ansehen. Das aufstrebende Talent wird nach Kräften gefördert, um hierdurch an die Einrichtung gebunden zu werden. Doch verlassen risikobereite Springer(innen) die Organisation, sobald sich bessere Chancen auftun. [43]

### 2.3 Machtstrategien – Positionierung im Feld der Bürokratie

*Machtstrategen* finden immer schon Vorgänger(innen) in der Leitung der Organisation vor, deren Nähe gesucht wird, soweit sie nützlich für die eigene Laufbahn sind. [44]

(1) *Risikovermeidende Amtsträger(innen)* haben die Organisation aufgebaut, sie *verkörpern die Institution*, deren Aufbau und Entwicklung eng mit ihrer Person verbunden ist. Sie sind in den Strukturen aufgestiegen, sie verdanken ihr Macht und Reputation. Als Amtsträger(innen) sind sie um das Weiterbestehen der Einrichtung besorgt, sobald Risiken oder Rückschläge die Organisation bedrohen. Sie verfügen als Gründungsmitglieder über ein in langjähriger Mitgliedschaft ausgebildetes *Wissensmonopol*, mit dem sie die Organisation kontrollieren und in das sie nur wenige *Mitwisser(innen)* einweihen. Nach außen agieren sie *exklusiv als Repräsentant(inn)en* der Einrichtung, die Fäden spinnen, um die Institution zu stabilisieren. Nach innen geben sie Richtung und Leitbild des institutionellen Handelns vor. Sie wahren die *innere Einheit* um den Preis, dass die *funktionelle Differenzierung* in der Organisation *gering* entwickelt ist. Die Mitarbeiter(innen) sind den Patriarch(inn)en verpflichtet, deren Autorität unangetastet gilt und die über Laufbahn und Wohlergehen in der Organisation entscheiden. Im Interesse der institutionellen Absicherung werden interne Probleme hinter den Kulissen ausgefochten. Im Konfliktfall stellen sich die Patriarch(inn)en vor die Mitarbeiter(innen), um die Organisation gegen Kritik abzuschirmen. Die *manifeste Prozessierung durch die Strukturen* wird deutlich, sobald die Patriarch(inn)en aus Altersgründen die Leitungsfunktion aufgeben. Sie hatten ihr Leben der Organisation gewidmet, eben deshalb finden sie nur schwer passende Nachfolger(innen), die ebenso selbstlos die Nachfolgerrolle spielen. Mit der Übergabe des Steuers schlingert das Schiff richtungslos dahin. Nach dem

Abgang entsteht deshalb ein länger andauerndes *Machtvakuum*, in dem sich die Organisation in innere Turbulenzen verwickelt. [45]

(2) *Rivalisierende Machtstrateg(inn)en* konkurrieren mit anderen Funktionsträger(inne)n, nicht jedoch mit der Leitung. Als *Machtstrateg(inn)en* nehmen sie offen den Kampf um Führungspositionen in der "zweiten Reihe" der *Prinzen* und Prinzessinen auf, aber den Kampf um die ganze Macht vermeiden sie. Machtstrateg(inn)en rivalisieren mit der Geschwisterhorde der Altersgleichen, nicht mit dem Patriarchen bzw. der Patriarchin, von deren Zustimmung sie abhängig bleiben. Konkurrenz empfinden sie als Herausforderung zum Kampf: Rival(inn)en können den Machtstrateg(inn)en zu einem hohen Leistungseinsatz und riskanten Entscheidungen herausfordern. Ihre Spielernatur gefährdet ihre Position, die sie in Intrigen und Fraktionskämpfe unter Mitarbeiter(inne)n verwickelt. Die Zwischenstellung zwischen der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n ist charakteristisch für sie: Er oder sie will weder bei den Patriarch(inn)en durch eigenmächtige Entscheidungen in Ungnade fallen, noch die Zugehörigkeit zu den Peers verlieren. Ihre Koalitionen erfolgen im Eigeninteresse, potenzielle Rival(inn)en werden nach dem Aufstieg weiterhin misstrauisch beobachtet. Ihre unersetzbare Rolle als *rechte Hand der Leitung* erringen sie aufgrund ihrer Einsatzbereitschaft und Loyalität gegenüber der Leitung, nicht aufgrund fachlicher Leistungen. Die in ihrer Mittlerrolle in hohem Grade entwickelten *strategischen Kompetenzen* weisen ihnen Integrationsaufgaben zu und die Funktion, zwischen den Parteien zu vermitteln. Ihre *Selbststeuerung* bleibt *ambivalent*: In der Funktionalisierung für Organisationsinteressen wissen der Prinz und die Prinzessin sich abhängig von der Macht und werden von ihr zugleich nicht ausreichend anerkannt in ihren Fähigkeiten. [46]

(3) *Neugründer(innen)* sind häufig Aussteiger(innen), die innerhalb der Organisation keine Chance zu einem ihrer Leistung angemessenen Statusaufstieg sehen. Von ihrer Führungskompetenz überzeugt nutzen sie die Chance, sich als Neugründer(innen) im disziplinären Feld niederzulassen. Die machtstrategische *Selbststeuerung* ihrer Berufsbiografie lässt sie abwarten, bis sich eine Chance zu einem *Start in eigener Regie* ergibt. Sie gehen dabei hohe Risiken ein, denn mit der Neugründung einer Organisation geraten sie in Konkurrenz zu der Einrichtung, der sie bisher angehört haben. Ihr in der Organisation erworbenes *Know-how* haben sie mitgenommen und verfügen entsprechend über Kontakte zu dem gleichen institutionellen Umfeld, um die nötigen Ressourcen zu beschaffen. Damit werden Felder besetzt, die nicht kampflös von der Herkunftsorganisation aufgegeben werden. Mit der Neugründung kann deshalb auch der *Verlust kollegialer Netzwerke* aufgrund der Konkurrenzstellung einhergehen, die den "Abtrünnigen" nicht verziehen wird. [47]

(4) Wer sich als *identifizierte(r) Funktionsträger(in)* in der hierarchischen Ordnung unersetzlich gemacht hat, wird in Leitungsnähe in Interna eingeweiht und partizipiert an der Macht. Er oder sie sieht sich danach kaum noch zu einer Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen bzw. zu einer Selbstdarstellung der eigenen Fähigkeiten im öffentlichen Raum veranlasst. Identifizierte Funktionsträger(innen) besetzen *organisationsrelevante Kernfunktionen* in der



Verwaltung, die kontinuierlich bearbeitet werden müssen, um die institutionelle Reproduktion zu sichern. In ihrer Funktion der *stellvertretenden Machtausübung* durch *Kontrolle* sind die Machtstrateg(inn)en unersetzlich und entlasten die Leitung von unpopulären Maßnahmen. Sie identifizieren sich mit der Macht und verhalten sich loyal, solange sie von der Leitung ausreichend anerkannt werden. Den Vollstrecker(inne)n *unpopulärer Maßnahmen* mangelt es jedoch an kollegialer Anerkennung ihrer Leistung durch die Mitarbeiter(innen) wie im externen disziplinierten Feld, in dem sie nicht hervortreten. Sie wiegeln Kritik an der Organisation ab und unterlaufen als "Bedenkenträger" institutionelle Veränderungsansätze der Mitarbeiter(innen). Kritische Vorbehalte gelten nicht der Leitung, sondern den Mitarbeiter(inne)n. Als Machtstrateg(inn)en wissen sie sich abhängig von der Leitung, sie werden *latent* durch *die Strukturen prozessiert*, denn mit einem Leitungs- oder Richtungswechsel können sie jederzeit ihre Privilegien verlieren. [48]

#### **2.4 Bewährungsstrategien – Positionierung im Feld der Mitgliedschaft**

(1) *Pflichtbewusste Formalist(inn)en* bewähren sich durch *Pflichterfüllung*, sie treten als Person hinter der Aufgabe zurück: Sie kommen als erste und "machen als letzte das Licht aus". Um die Leitung bildet sich ein Kern zuverlässiger Funktionsträger(innen), die ihren *Dienst nach Vorschrift* ausüben. Keine Organisation kann auf die umfassende Identifikation von Mitarbeiter(inne)n mit ihrer Funktion verzichten. Sie erheben weder eigene Machtansprüche noch nehmen sie Einfluss durch die Selbstgestaltung von Aufgaben: ihr Ziel liegt vielmehr in der *Bewährung durch Pflichterfüllung*. Wie von sich selbst erwarten sie auch von den ihnen unterstellten Mitarbeiter(inne)n Pflichterfüllung und üben starke Kontrollen über die Arbeitsabläufe aus. Sie sind *Teil der Kabinettpolitik* der Leitung und zeigen deshalb wenig Interesse an einer Beteiligung der Mitarbeiter(innen). Pflichterfüller(innen) fühlen sich sicher, solange sie an der Macht teilhaben, sie konkurrieren nicht um Leitungspositionen, aber sie halten gegenüber Rival(inn)en *Informationen unter Verschluss*. Ihre *latente Prozessierung* durch die Strukturen, die sie nicht mitgestalten, sondern nur *mitvollziehen*, kann in manifeste Prozessierung umschlagen, sobald sie die Kontrolle über ihren Bereich durch Versetzung oder Degradierung verlieren. Wenn nicht Pflichterfüllung, sondern Eigenverantwortung honoriert wird, verlieren Pflichtstrateg(inn)en ihre *abgeleiteten Machtbefugnisse*. [49]

(2) *Bewährungsaufsteiger(innen)* haben stets ihre Funktion pflichtgemäß und unauffällig erfüllt, und sich quasi durch Bewährung unersetzlich gemacht. In einigen Fällen sind sie in eine für die Organisation zentrale, aber untergeordnete *Verwaltungsfunktion* durch Bewährung *aufgestiegen*. Sie haben sich *hochgedient*, sind zugleich aber einer offenen Leistungskonkurrenz ausgewichen. Wer in einer Verwaltungsfunktion durch Bewährung aufgestiegen ist, kann hierdurch einen kaum mehr erwarteten Motivationsschub erfahren. Doch mit dem *Bewährungsaufstieg* regieren sie zunehmend autokratisch über die ihnen unterstellten Mitarbeiter(innen) in einfachen Funktionen, die zu bloßen Zuarbeiter(inne)n degradiert werden. Ihre *Selbststeuerung* bleibt *ambivalent*, denn sie ist von Ressentiments gegenüber Leistungsstärkeren wie

Leistungsschwächeren bestimmt. Werden jedoch durch Bewährung Aufgestiegene bei einem Leiterwechsel degradiert oder nicht mehr in ausreichendem Maße anerkannt, ziehen sie sich *unter Protest zurück*. [50]

(3) *Protestierende Rückzügler(innen)*, die in einer Randposition keine Chance zu einem Aufstieg sehen, zugleich aber in einer Dauerstelle unkündbar sind, verharren nach aufgegebenen Karriereerwartungen unter Protest in der Rolle derjenigen, die ihre "*Arbeit nach Vorschrift*" absolvieren. Punktgenau halten sie an Vorschriften und formellen Vorgaben fest und verweigern zugleich die eigenverantwortliche Gestaltung ihres Arbeitsplatzes. Sie kennen ihre Rechte und nutzen diese im Eigeninteresse, ohne darüber hinausgehendes Engagement zu zeigen. Am Abend verlassen sie als erste den Arbeitsplatz und sie gehen als erste in den vorzeitigen Ruhestand. Doch achten sie penibel auf die korrekte Erfüllung ihrer Aufgaben, um nicht unangenehm aufzufallen. Ihre *Prozessierung* durch die Strukturen bleibt *latent*, denn sie werden durch interne Veränderungen in der Organisation kaum noch erreicht. Innovationen finden quasi hinter ihrem Rücken statt. [51]

(4) Offene *Leistungsverweigerer(innen)* haben einerseits eine gesicherte Position in einer Randstellung, andererseits verfallen sie erst aufgrund chronischer Überforderung in eine dauerhafte Verweigerungshaltung. Der Leistungsentzug kann eine *Antwort auf Überlastung* sein, die auf einem mangelnden Selbstwertgefühl basiert. Wer auf die Anerkennung der eigenen Leistung durch andere übermäßig angewiesen bleibt, wird sich stets bereit finden, Anforderungen von außen zu erfüllen, auch dann wenn die Leistungsgrenzen längst überschritten sind. Überforderte werden durch die Strukturen *manifest prozessiert*, sie verhalten sich nicht aktiv gegenüber äußeren Anforderungen. Ein bewusster *Leistungsentzug* oder eine Erkrankung, die von Überlastung befreit, kann dann ein letzter Ausweg sein.

Leistungsmotivierte Selbstverwirklicher(innen)	Aufstieg qua Leistung	Risikobereite Autonome	Selbstständigkeit
LEISTUNG		AUTONOMIE	
Autonome Hochleister(innen)	Pflichtbewusste Skeptiker(innen)	Riskante Springer(innen)	Innere Aussteiger(innen)
Pflichtbewusste Formalist(inn)en	Aufstieg durch Bewährung	Risikovermeidende Amtsträger(innen)	Rivalisierende Machtstrateg(inn)en
MITGLIEDSCHAFT		MACHT	
Überforderte Leistungsverweigerer(innen)	Protestierende Rückzügler(innen)	Neugründer(innen)	Identifizierte Funktionsträger(innen)

Tabelle 2: Laufbahnstrategien – zwischen Selbststeuerung und Fremdprozessierung [52]

### 3. Die Einheit wechselseitiger Anerkennungsbeziehungen

Die Abhängigkeit von wechselseitigen Anerkennungsbeziehungen beherrscht auch die *Karriere* im disziplinären Milieu, und dies umso intensiver, je weniger etabliert das Feld ist. *Reputation* ist abhängig von *Performanzstrategien* der Selbstdarstellung und von *Anerkennungsbeziehungen*, die den individuellen *Kompetenzen* soziale Geltung im Feld verschaffen. Es gilt: Nur wer der Expert(inn)enschaft anderer im Feld Achtung zollt und unter Bezugnahme auf den disziplinären Diskurs zugleich für andere anschlussfähig ist, findet Zugang zum Feld und kann auf eine Gegenleistung rechnen. [53]

Wer auf dem Erfolgsweg ist, verfügt über erweiterte Möglichkeiten der *Selbstwahl* von Themen, Kontakten und Engagement. Erfolg erzeugt seine eigene Nachfrage, die Vernetzung im Feld der disziplinären Community wirkt selbstverstärkend. Auch die Selbstqualifizierung im Beruf schlägt im Verlauf einer Erfolgskarriere eine *selbstreferenzielle* Richtung ein, die unverwechselbar zu agieren und sich hierdurch einen Namen zu machen erlaubt. Der Ruf als Koryphäe ist durchweg *personengebunden*. Auch die Organisation ist deshalb im Feld der Wissensproduktion unhintergebar auf ausgewiesene und personal gebundene Expert(inn)enschaft angewiesen – anders als es der Diskurs zum Wissensmanagement wahrhaben will. Gesichtslos wird Wissen nur in der Verwaltung und im Feld der Bürokratie. [54]

Wer Anerkennung in Wissensberufen sucht, ist auf die Anschlussfähigkeit an Diskurse im Feld und auf Zitierfähigkeit angewiesen. Expert(inn)enschaft zeigt deshalb strukturell die Tendenz zu "altern". Erfolg verstärkt die *Selbstverengung* des Themenfeldes wie die Engführung durch die *Zuschreibungslogik* der Expert(inn)engemeinschaft. Wer einmal zu einem Thema hervortrat, wird von der Expert(inn)engemeinschaft darauf "festgenagelt". Damit entsteht eine Spirale der *selbstselektiven Produktion* und *fremdselektiven Rezeption*, die die Wissensproduktion zunehmend veralten lässt. (*Selbst-*) *Redundanz* als Kennzeichen des *Alterns von Expertise* bestimmt nicht nur die individuelle Wissensproduktion, sie lässt auch die Programme von Wissensarbeit in alternden Institutionen veralten. [55]

Wie kontextabhängig Anerkennungsbeziehungen in Wissensberufen sind, wird schon lange *vor dem Berufsausstieg* sichtbar. Schon das Wissen um den baldigen Ausstieg lässt die Verbindlichkeit der Kooperation innerhalb und außerhalb der Organisation schrumpfen und die Reziprozität von Leistungen auf beiden Seiten schlagartig schwinden. Nach einer Ausstiegsabsichtserklärung wirkt auf beiden Seiten ein *Anerkennungsvorbehalt* und mündet in einem beiderseitigen Entzug von Anerkennung und Leistung. Doch spätestens *nach dem Berufsende* wird manifest, was bisher den Beruf am Laufen hielt. Fachkompetenzen lösen sich nicht mit dem *Berufsausstieg* auf; doch sind diese mit einem Schlag nicht mehr anschlussfähig im Feld. Aus der Fallstudie geht hervor: Je kompetenter Berufsaussteiger(innen) waren, je mehr sie Anerkennung in der disziplinären Öffentlichkeit fanden, je mehr der Beruf zur Berufung wurde, um so folgenreicher ist der *Anerkennungsentzug* nach dem Berufsausstieg. Die

vollständige Verausgabung für die Sache und die umfassende Identifikation mit dem Beruf lösten während des Berufslebens die Grenzen zwischen Berufsarbeit und Privatleben weitgehend auf (DRESSEL & LANGREITER 2002, 2008). [56]

Individuell nicht zu überspringen sind jedoch nach Berufsende die institutionalisierten *Grenzen* zwischen Berufs- und Privatsphäre durch die leer laufende Expertenschaft. Vor dem Berufsausstieg wird die eigene Unersetzlichkeit als Experte bzw. Expertin in aller Regel überschätzt. Suchen Aussteiger(innen) auch nach dem Berufsende noch Anschluss an den disziplinären Diskurs, sind sie unerwartet nicht nur mit dem Statusverlust konfrontiert, sondern auch damit, dass ihre Zitierfähigkeit im Feld rapide sinkt, nachdem die Regel des "*Manus manum lavat*" entfällt. Die Exklusion aus dem Zitierkartell ist Indikator für den Wertverfall von Reputation in Wissensberufen; Expert(inn)enschaft löst sich *außerhalb* von institutionellen Kontexten auf (SCHULZ 1998). Als Experte oder Expertin anerkannt sind nur die, die in Strukturen aktiv sind. Kompetenz ohne Status und Funktion transformiert sich in eine unverbindliche Privatangelegenheit. [57]

Dies mag ein Grund sein, warum der Berufsausstieg in einigen Fällen hinausgeschoben wird. Nur wer in den Kanon der disziplinären Klassiker und Klassikerinnen aufgenommen ist, hat auch jenseits des Berufs eine Überlebenschance. Der Entzug der Anerkennung macht den Älteren schmerzlich ihre Austauschbarkeit im Beruf bewusst, sobald sich mit dem Leistungsaustausch auch die sozialen Bindungskräfte auflösen. Auch das *nachberufliche Engagement* ist von der entfallenden Reziprozitätsregel im institutionellen Berufskontext affiziert. Trotz weiterhin verfügbarer Kompetenz ist es die nunmehr fehlende und institutionell nicht abgestützte Wechselseitigkeit von Leistungen, die aus dem *Handeln in Strukturen* resultiert und dem Engagement die Anerkennung vorenthält. [58]

Mit dem Berufsausstieg löst sich die berufskonstitutive Ressource *wechselseitiger Anerkennungsbeziehungen* selbst auf, die davon abhängig ist, dass aus einer Leistung der Anspruch auf eine *erwartbare Gegenleistung* folgt. [59]

## Literatur

Bender, Stefan; Konietzka, Dirk & Sopp, Peter (2000). Diskontinuität im Erwerbsverlauf und betrieblicher Kontext. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 3, 475-519.

Bude, Heinz (1995). *Das Altern einer Generation. Die Jahrgänge 1938-1948*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Coase, Ronald H. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr.

Dostal, Werner; Jansen, Rolf & Parmentier, Klaus (Hrsg.) (2000). *Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung* (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 231). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Dräger, Horst (2000). Morphologie des Lernens. In QUEM (Hrsg.), *Lernen im Wandel – Wandel im Lernen* (S.71-131). Münster: Arbeitsgemeinschaft QUEM.

Dressel, Gert & Langreiter, Nikola (2002). Nie Zeit, nie frei – Arbeit und Freizeit von WissenschaftlerInnen. In Sabine Gruber, Klara Löffler & Klaus Thien (Hrsg.), *Bewegte Zeiten – Arbeit und Freizeit nach der Moderne* (S.121-138). München: Profil-Verlag.

- Dressel, Gert & Langreiter, Nikola (2008). Wissenschaftlich Arbeiten – schneller, höher, weiter? Zum (Un-) Verhältnis von Arbeit und Freizeit in den (Kultur-) Wissenschaften [51 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 38, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-08/08-1-38-d.htm>.
- Harney, Klaus (2002). Arbeit und Organisation – Die Thematik der Sichtbarkeit. In Christian Barthel & Klaus Harney (Hrsg.), *Wissen und Arbeit. Zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management* (S.7-16). Recklinghausen: Forschungsinstitut Arbeit, Bildung, Partizipation.
- Kade, Jochen & Seitter, Wolfgang (1996). *Lebenslanges Lernen. Mögliche Bildungswelten*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kade, Sylvia (2004). *Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kade, Sylvia (2007). *Altern und Bildung. Eine Einführung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Krais, Beate (Hrsg.) (2000). *Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Lennartz, Dagmar & Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (1996). *Altern in Beruf und Gesellschaft. Demographischer Wandel und berufliche Bildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Luhmann, Niklas (1989). *Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1995) *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Lüscher, Kurt (2000). Die Ambivalenz von Generationenbeziehungen – eine allgemeine heuristische Hypothese. In Luise Winterhager-Schmid (Hrsg.), *Erfahrungen mit Generationendifferenz* (S.92-114). Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Meyer-Ehler, Birgit (1994). *Frauen in der Weiterbildung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Moldaschl, Manfred (1998). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, Institut für Sozialforschung & Soziologisches Forschungsinstitut (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung* (S.200-250). Berlin: Ed. Sigma.
- Nolda, Sigrid (1996). *Erwachsenenbildung in der Wissensgesellschaft*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Oevermann, Ulrich (1991). Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung und Entstehung des Neuen. In Stefan Müller-Dohm (Hrsg.), *Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart* (S.267-336). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Sackmann, Reinhold (1998). *Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Altersstrukturierung in Arbeitsmarkt und Sozialpolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schäffter, Ortfried (1998). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM.
- Schrader, Josef (2001). Bindung, Vertrag, Vertrauen: Grundlagen der Zusammenarbeit in Weiterbildungseinrichtungen. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 2, 142-154.
- Schulz, Wolfgang K. (Hrsg.) (1998). *Expertenwissen. Soziologische, psychologische und pädagogische Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich.
- Stehr, Nico (1994). *Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Strauss, Anselm (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Vollmer, Hendrik (1996). Die Institutionalisierung lernender Organisationen. *Soziale Welt*, 47, 315-343.
- Wachtler, Günther; Franzke, Heike & Balcke, Jörg (1997). *Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften*. Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Willke, Helmut (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

## Zur Autorin

Sylvia KADE (1943), Diplomsoziologin, von 1982 bis 2002 Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Frankfurt/Main (früher: Pädagogische Arbeitsstelle des DVV). Projektleiterin in Projekten zur Altersbildung. Publikationen zu Alter, Biografie und qualitativer Forschung. Lehrtätigkeit an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Fachbereich Erwachsenenbildung bis 1999 und Redaktionsmitglied der *Hessischen Blätter für Volksbildung* bis 2002.

Kontakt:

Sylvia Kade

Bernusstr. 17  
D-60487 Frankfurt/Main

Tel.: 069 – 628385

E-Mail: [sylvia.kade@t-online.de](mailto:sylvia.kade@t-online.de)

## Zitation

Kade, Sylvia (2008). Kompetenz und Karriere. Verdoppelte Laufbahnstruktur – halbierte Anerkennung in alternden Institutionen [59 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), Art. 59, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0801592>.