

Proteische Berufslaufbahn

Dieses Konzept der sich an die verschiedenen Herausforderungen oder Bedrohungen in der Berufslaufbahn anpassenden Menschen wurde von D.T. Hall bereits 1976 konzipiert. Er verwendete dazu den Mythos des griechischen Meeresherrn Proteus, der alle möglichen Gestalten und Formen annahm, um auf bedrohliche Ereignisse optimal reagieren zu können. In einem ersten Zugriff verdeutlichte Hall (1976) die Unterschiede zwischen einer traditionellen Laufbahn in Organisationen und der Proteischen Laufbahn.

Elemente/Aspekte	Proteische Laufbahn	Traditionelle Laufbahnmuster in Organisationen
Wer steht im Mittelpunkt?	Individuum	Organisation
Zentrale Werte	Freiheit, persönliche Weiterentwicklung	Weiterkommen, Aufstiegsmöglichkeiten
Ausmaß der Mobilität	hoch	Niedrig
Erfolgskriterien	Psychischer Erfolg	Position, Bezahlung
Hauptsächliche Einstellungen	Arbeitszufriedenheit, professionelle Selbstverpflichtung	Organisationsbezogene Verpflichtung

Tabelle 1: Elemente in der proteischen Laufbahn.

In neueren Arbeiten (Briscoe, Hall 2006, S. 8 f.) wird die proteische Berufslaufbahn definiert als eine Laufbahn, in der das Individuum (1) sich an einem eigenständigen Wertsystem orientiert und daraus die Maßstäbe für Erfolg gewinnt, (2) die Fähigkeit hat, selbstgesteuert den neuen Herausforderungen in Arbeit und Kompetenzentwicklung zu begegnen. Die Ausprägung der beiden Komponenten „value driven“ und „self-directed in career management“ in hoch und niedrig bzw. schwächer und stärker lassen vier grundlegende Kategorisierungen zu:

„**Abhängig**“ (dependent) ist ein Mensch, der in der Berufstätigkeit unfähig ist, Prioritäten zu setzen oder die eigene Laufbahn selbständig zu gestalten. Er ist auf beiden Dimensionen schwach.

„**Reaktiv**“ (reactive) ist ein Mensch, der zwar seine Laufbahn eigenständig gestalten kann, es mangelt ihm jedoch an der Ausrichtung am eigenständigen Wertsystem. Letztlich gelingt dadurch kein zufriedenstellendes Berufsleben.

„**Rigide**“ (rigid) nennt man den Typus, der zwar von eigenen Werten angetrieben ist, jedoch zu keiner selbstgelenkten Aktion fähig ist. Es kommt zu keiner zufriedenstellenden Bewältigung der beruflichen Herausforderungen.

„**Proteisch**“ (protean) ist ein Mensch, der auf beiden Komponenten hohe Ausprägungen aufweist und daher sich und andere zu einem aktiven Verhalten gegenüber Kompetenzentwicklung und beruflichen Transformationsprozessen bewegen kann (Briscoe, Hall, 2006).

Das Konzept des proteischen Verhaltens gewinnt in einer Zeit des Übergangs von langfristig gesicherten Arbeitsverhältnissen zu immer kurzfristigeren Vertragsgestaltungen und Organisationsentwicklungen immer größere Bedeutung. In einer Studie zur Organisationsentwicklung konnten Hall und Moss (1998) eine klare Abkehr von dem bisherigen „psychologischen Vertrag“ (psychological contract), d.h. den ungeschriebenen gegenseitigen Erwartungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden feststellen. Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen dem Organisationswandel und der Wahrnehmung seiner vollen Tragweite durch die Mitarbeitenden ein „time lag“ besteht. Zuerst hält man die neuen Entwicklungen für nicht wesentlich oder zumindest ungewiss. Als nächstes wird zwar das Ausmaß der Veränderungen erkannt, aber die persönlichen Konsequenzen nicht akzeptiert. Schließlich findet man sich in der neuen Arbeitsumgebung zurecht, auch wenn sie der Einzelne nicht mag. Letztlich konstatieren die Autoren, dass es ungefähr sieben Jahre dauert, bis die Organisationen und die Mitarbeitenden ihre Anpassung im Sinne eines neuen proteischen Arbeitsvertrags erfolgreich abschließen.

Diese Ergebnisse werden durch eine neuere Untersuchung in Deutschland von D. Hecker (2010) relativiert:

„Der psychologische Vertrag beschreibt die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen (...), und definiert sich über die Wahrnehmung des Individuums, das im Gegenzug für sein Engagement für die Organisation die in sie gesetzten Erwartungen des Individuums erfüllt“ (Hecker 2010, S. 19 f.).

Standen beim traditionellen Kontrakt Sicherheit des Arbeitsplatzes, lebenslange Beschäftigung, interner Aufstieg, gegenseitige Loyalität und Identifikation sowie Spezialisierung im Mittelpunkt, so werden heute die Eigenverantwortung für die Beschäftigung, eigenständige Kompetenzerweiterung, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz sowie Zielorientierung im Mittelpunkt (vgl. Reader/Grote 2001, in: Hecker 2010, S. 22 f.). Gleichwohl behält der psychologische Vertrag auch bei geänderten Inhalten (Merkmale) seine Bedeutung für Arbeitszufriedenheit, „Commitment“ (hohe persönliche Übereinstimmung mit den Zielen und Werten der Organisation, Anstrengungsbereitschaft und Wunsch, im Betrieb zu bleiben) und das Beanspruchungserleben („subjektiv wahrgenommene emotionale und kognitive Beanspruchung im Arbeitskontext durch erlebtes Ungleichgewicht zwischen persönlichen Ressourcen und alltäglichen Belastungen“) (vgl. Hecker 2010, S. 196 f.).

Die Organisation kann durch ihre Kontrollmechanismen, personalpolitischen Programme, ihre Unternehmenskultur (Wertekanon, Kommunikation, Corporate Identity) und die Signale der obersten

Führungskräfte Einfluss nehmen auf die subjektive Ausgestaltung und Wahrnehmung psychologischer Verträge. Dagegen lassen sich die Anreizsysteme in einem Betrieb im Sinne einer Erwartungshaltung der Organisation an die Beschäftigten interpretieren (vgl. Hecker 2010, S. 205). Geht man also im Sinne von Rousseau (2004) von der Bedeutung wirksamer psychologischer Verträge für die/den Einzelnen und den Betrieb aus, so stellt sich die kritische Frage an die Ansätze der Laufbahnentwicklung, wieweit die Dimensionen psychologischer Verträge darin Berücksichtigung finden.

Im Anschluss an McLean-Parks/Kidder/Gallagher (1998) benennt Hecker (2010, S. 33 f.) folgende Kernelemente zur Beschreibung psychologischer Verträge: Der „sozio-emotionale Fokus“ erfasst die Bedeutung sozio-emotionaler Aspekte im Verhältnis zu wirtschaftlichen Aspekten in der Arbeitsbeziehung; „Greifbarkeit“ meint die von Mitarbeitenden wahrgenommene Spezifik, Klarheit und Konkretheit der Beziehung und ihre Rolle darin; „Veränderbarkeit“ bezeichnet das Ausmaß, in dem die einmal festgelegten Bedingungen und Rollen Bestand haben; die „Breite“ charakterisiert den Umfang des psychologischen Vertrags in Bezug auf die verschiedenen Lebensbereiche und das Privatleben einer Person; unter „Einzigartigkeit“ wird das Ausmaß an individuell wahrgenommener Ersetzbarkeit verstanden; die „Freiwilligkeit“ ergibt sich aus den Wahlmöglichkeiten der Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung ihrer Beziehung zur Organisation; die Wahrnehmung des „Zeitrahmens“ bezieht sich darauf, ob die Beziehung als kurzfristig oder langfristig angelegt erlebt wird; das Merkmal „multiple Beziehungen“ ist besonders bei flexiblen Beschäftigungsverhältnissen von Bedeutung, wenn das Individuum Austauschbeziehungen zu mehr als einer Organisation unterhält.

Entgegen manchen Annahmen in der Literatur zeigen die Ergebnisse der Studie von Hecker (2010), dass weder die Dauer der Bindung von Arbeitnehmenden an eine Organisation noch instabile oder multiple Zugehörigkeiten signifikante Veränderungen in Bezug auf die genannten Kernmerkmale psychologischer Verträge haben. Diese Ergebnisse sind in unserem Kontext deshalb wichtig, weil damit die Bedeutung psychologischer Verträge auch in Zeiten abnehmender „Normalarbeitsverhältnisse“ unterstrichen wird.

Eng verwandt mit dem Ansatz der proteischen Laufbahn ist das Konzept der physische und psychische Begrenzungen überschreitenden beruflichen Mobilität („boundaryless career concept“) (Sullivan, Arthur, 2006; Briscoe, Hall, 2006). Dieses im Wesentlichen von Arthur und Rousseau (1996) entwickelte Konzept beschreibt das Gegenteil der „organisationalen Karriere“ im Sinne der Bindung an eine einzige Organisation, eines fest definierten Laufbahnmusters mit vertikaler Ausrichtung und Stabilität. Merkmale der „boundaryless career“ sind Unterstützung durch außerbetriebliche Netzwerke, Einfluss des „work-life-balance“ und die subjektive Interpretation der Berufslaufbahn.

Quellen

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Briscoe, J.P.- & Hall, D.T. (2006): The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *J. of Vocational Behavior* 69 (2006), S. 4 - 18.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998): The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, S. 22 - 37.
- Hall, D.T. (1976): *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hecker, D. (2010): *Merkmale psychologischer Verträge zwischen Beschäftigten und Organisationen*. Universität Erlangen-Nürnberg, Diss.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, S. 697 – 730.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. *Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität*. *Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10, S. 352–364.
- Rousseau, D.M. (2004) *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. *The Academy of Management Executive*, 18, S. 120-127. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.12689213>
- Sullivan, S.E., Arthur -& M.B. (2006): The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *J. Of Vocational Behavior* 69 (2006), S. 19 - 29.