

# Krisen in krisenfesten Berufen

## Karriereplanung und biografische Unsicherheit bei Beamten der öffentlichen Verwaltung

Elisabeth Schilling

*Beitrag zur Veranstaltung »Die Krise als Biographiegenerator« der Sektion Biographieforschung – organisiert von Wolfram Fischer*

Die Arbeit der Beamten in einer öffentlichen Verwaltung galt lange Zeit als absolut sicher. Der Beamtenstatus schützte vor Kündigungen, die Arbeitsabläufe änderten sich selten, Routine verhalf zum Gefühl der Stabilität (vergleiche Lutz 2008). Eine Beschäftigung bei einer Stadtverwaltung wurde als eine Garantie gegen berufliche Krisen angesehen und als solche von besonders sicherheitsbedürftigen Individuen angestrebt. Bereits vor Dienstantritt war der Lauf beruflicher Karriere vorgezeichnet, für Beamte im höheren Dienst bedeutete das: ein Fachhochschulstudium, danach Eingruppierung in die Besoldungsstufe A9 gepaart mit einem Beamtenverhältnis auf Probe, nach in der Regel drei Jahren eine Beförderung auf A10 und die Übernahme auf ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit. Einige besonders ehrgeizige Arbeitnehmer/-innen hofften auf eine bis zwei weitere Beförderungen, andere (vor allem Frauen) planten einen Ausstieg und die Familiengründung. Die Verrentung erfolgte schließlich ebenfalls zu einem festdefinierten Zeitpunkt (Sackmann 2008). Insgesamt war aber die Diversität der möglichen Karrieren in der öffentlichen Verwaltung sehr gering.

Seit in den neunziger Jahren öffentliche Verwaltungen massiv und andauernd reformiert und umstrukturiert wurden (diese Prozesse sind bis heute nicht abgeschlossen), befinden sich diese ehemals krisenfesten Berufe in einem andauernden Ausnahmezustand. Die dabei entstandenen Veränderungen können im Vergleich zu anderen Arbeitsmarktsegmenten als nicht so gravierend erscheinen. Dennoch werden sie subjektiv von den Betroffenen als eine tiefe Krise empfunden, weil sie die Grundannahmen der Lebenswelt erschüttern, weil sie die Betroffenen völlig überraschend treffen und weil die betroffenen Individuen besonders empfindlich auf Veränderungen dieser Art reagieren.

Dieser Aufsatz hat zum Ziel, die Bio-Grafien der Betroffenen unter den Bedingungen der subjektiv empfundenen Krise nachzuzeichnen. Wie Fischer (2014) im Call for Papers treffend anmerkt, liefern Krisen Anlässe für eine biografische (Um-)Strukturierung. Sie regen Reflexionen an, stellen Selbstverständliches in Frage, zwingen die (vergangene) Biografie neu zu konstituieren, um ihr unter der gegenwärtigen Perspektive einen neuen Sinn zu verleihen bzw. um ihr wieder einen Sinn zu geben. Gleichzeitig wird die zukünftige Biografie prospektiv neu konzeptualisiert, wieder in der Anpassung an die Krisenverarbeitung. So geschieht die Verarbeitung der Krise simultan und in Wechselwirkung mit der biografischen Arbeit. Die dabei entstehenden biografischen Muster sind nicht zufällig, es besteht ein Zusammenhang mit dem Ausgang der Krise (zum Beispiel Gefahr oder gar das Ende der Karriere) und mit der individuellen Verarbeitung des Krisenerlebens.

## Der Wandel der Arbeitswelt und der Umbruch in der öffentlichen Verwaltung

Die allgemeinen Veränderungen der Arbeitswelt der letzten zwanzig bis dreißig Jahre brachten auch eine deutliche Veränderung der Arbeitswelt innerhalb der öffentlichen Verwaltungen. Das neue Steuerungsmodell (Grzanna, Fürstenau 2013) sah im Bürger nun einen Kunden und hatte eine bessere Kundenzufriedenheit zum Ziel (Elsner 2004). Dies führte zu einem notwendigen Wandel der Berufsrollen (Gottschall et al. 2015), weg von einer starken Orientierung auf routinierte Verfahren und Regeln hin zu einer stärkeren Beachtung von individuellen Situationen. Wie Karen Gottschall et al. (2015) treffend anmerken, ist dieser Wandel nicht vollständig vollzogen worden. Für die Beschäftigten bedeutete er in erster Linie eine deutlich gewachsene Unsicherheit bezüglich professioneller Werte, eigener Kompetenz und Selbstverständnis, Verfahrensregeln und Strukturen. Dies musste bei simultaner Kostensenkung und immer knapper werdender Personalausstattung geschehen, so dass die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltungen eine neue, ergebnisorientiertere Art zu arbeiten erlernen mussten. Diese Umstrukturierungen führen zur drastischen Abnahme der Vorhersehbarkeit von Karriereentwicklungen. Auch führte der Kostendruck zur Diversifizierung der Belegschaft innerhalb der öffentlichen Verwaltungen. Ähnliche Arbeit wurde von verbeamteten und (auf diverser Basis) angestellten Mitarbeiter/-innen verrichtet. Leiharbeit, befristete Verträge, weitere atypische Beschäftigungsverhältnisse führten zur unklaren Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung. Dies führte zur rapiden Senkung der Mitarbeiterzufriedenheit der gesamten Belegschaft (Bogumil et al. 2006), denn die Folgen der Umstrukturierung betrafen sogar sicher beschäftigte Beamt/-innen.

Wie bereits erwähnt waren die wachsende Aufgabenvielfalt, der Kostendruck, die mangelnde Personalausstattung, die Veränderung der Berufsrolle, die unklaren Zuständigkeiten und Abläufe bei wachsender persönlichen Verantwortung eine krisenhafte Erfahrung. Zusätzlich kam die Unsicherheit bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung hinzu. Mit der Umstrukturierung der öffentlichen Verwaltung wurde auch die Reduktion der Hierarchiestufen angestrebt, so dass der hierarchische Karriereaufstieg nun erschwert wurde.

Auch der Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Pause stellte ein krisenhaftes Erlebnis dar. Zwar existiert ein gesetzlich verbrieftes Versprechen des Arbeitgebers auf den Wiedereinstieg bei gleichem Gehalt, doch wird dieser in der Praxis vielfach in Frage gestellt. Da die höheren Hierarchiestufen (insbesondere bei Stellen mit Führungsverantwortung) rar und umkämpft sind, stehen sie bei einem Wiedereinstiegswunsch in der Regel nicht zur Verfügung. Den Kandidat/-innen wird eine Wahl angeboten: entweder zu warten (mit ungewissen Zeitperspektiven und Erfolgsaussichten) oder weniger attraktive Stellen anzunehmen. Letztere können beispielsweise unbeliebte Aufgaben (zum Beispiel im Jobcenter), Arbeit für schwierige Vorgesetzte oder Aufgaben mit zu viel oder zu wenig Verantwortung für die Gehaltsstufe beinhalten. Beides wird von den Betroffenen gemieden, denn beides bedeutet eine Arbeit jenseits der eigenen Qualifikation, birgt ein großes Risiko zu scheitern und von jeglicher weiteren Beförderung ausgeschlossen zu werden. In der organisationsinternen Sprache wird diese Option als das »Abstellgleis« bezeichnet. Aber nicht nur die Arbeitnehmer/-innen der höheren Hierarchiestufen begegnen solchen Schwierigkeiten. Auch andere Wiedereinsteiger/-innen sind gezwungen, die Stellensuche über persönliche Kontakte zu betreiben. Die Vakanzen werden nicht immer öffentlich ausgeschrieben, so sind sie auf die Hinweise von Insidern angewiesen. Nach einem längeren Ausstieg erweist sich das als besonders herausfordernd und stärkt das Gefühl der persönlichen professionellen Krise. Diese wird in der Regel nicht als Chance für einen Neuanfang, sondern primär als eine existenzielle Bedrohung wahrgenommen.

## Unterbrochene Karrieren in der öffentlichen Verwaltung

Zur empirischen Untersuchung subjektiver Krisenerfahrung beim beruflichen Wiedereinstieg wurde eine qualitative Studie bei der Stadtverwaltung einer deutschen Großstadt durchgeführt. Dabei wurden 35 narrative Interviews durchgeführt. Die Befragten waren sowohl Männer (N=3) als auch Frauen mit unterbrochenen Erwerbsverläufen, das heißt sie haben im Laufe ihrer Berufsbiografie mindestens ein Mal für mindestens sechs Monate pausiert. Die Untersuchung beschränkte sich auf eine Generation der Beschäftigten, in die Stichprobe wurden solche Mitarbeiter/-innen aufgenommen, die in den Jahren 1988 – 1989 ihr Fachhochschulstudium begonnen haben und zum Zeitpunkt der Befragung noch immer bei der selben Stadtverwaltung beschäftigt waren. Sie waren zu diesem Zeitpunkt 42 – 52 Jahre alt und gehörten somit zum Kern der Belegschaft, die nach den Angaben von Prognos (2008), in dieser Altersstufe den größten Arbeitnehmeranteil hat. Zwei Jahre nach der ersten Befragung wurde eine kleinere Verbleibstudie durchgeführt.

Bei der Befragung wurde ein narratives Interview mit dem themenzentrierten Zugang kombiniert. Die Interviews der ersten Befragungswelle (die für die hier berichtete Auswertung zentral ist) fanden zwischen April und Juni 2012 statt. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert, anonymisiert und anschließend analysiert. Für die Analyse wurden die Methode der biografischen Fallrekonstruktion nach Gabriele Rosenthal und Wolfram Fischer-Rosenthal (2003) und die Cross-Case-Analyse nach Peter Kels (2008) kombiniert (Schilling 2015). Die Analyseergebnisse

wurden im letzten Auswertungsschritt in einer fallübergreifenden Typologie zusammengefasst (siehe Tabelle 1).

## Typologie der Krisenerfahrungen

Aufgrund der Thematik der vorliegenden Studie war die Betrachtung der Krisen (das heißt hier Übergänge und Statuspassagen) (Glaser, Strauss 1971) zentral für die Analyse biografischer Verläufe. Als solche wurden Brüche und Wechsel des gesellschaftlichen Status, wie zum Beispiel der Eintritt in den Beruf, Beförderungen, Wechsel der Organisationseinheiten, Austritt aus dem Beruf, Rückkehr zur beruflichen Tätigkeit verstanden.

Karriereverlauf nach der Unterbrechung				
Bewertung eigener Karriereentwicklung		Aufstieg	Gleiche Stelle	Ausstieg
	Zufrieden	<i>Etablierte</i> N=5 14,3%	<i>Bewahrung</i> N=19 54%	<i>Weg-Orientierung</i> N=1 2,9%
	Aufstrebend	<i>Aufstiegshoffnung</i> N=5 14,3%	<i>Reformwille</i>	
	Unzufrieden	-	N=3 8,6%	<i>Resignation/ Exklusion</i> N=2 5,7%

Tab. 1: Typologie der Übergangserfahrungen, Eigene Darstellung (vergleiche Schilling 2015, S. 56). N = absolute Zahl der Befragten, die dem jeweiligen Typus zugeordnet wurden. Die Prozentzahl bezieht sich auf den Anteil der Befragten des jeweiligen Typus in dieser Stichprobe.

Bei der Typologie geht es einerseits um die soziale Mobilität nach der Unterbrechung, andererseits um die subjektive Zufriedenheit mit der eigenen Entwicklung. Diese scheinbare Zweidimensionalität impliziert aber weitere Querverknüpfungen.

Bei der Beschreibung des eigenen Karriereverlaufs nach der Unterbrechung handelt es sich um die erzählte Geschichte, die leicht objektivierbar ist: Die Befragten könnten entweder in ihrer hierarchischen Position aufsteigen oder auf der gleichen Position bleiben oder aussteigen. Für die Beschäftigten einer großen Stadtverwaltung ist sie eine sehr wichtige Unterscheidungsdimension. In einer streng hierarchisch organisierten Institution, mit vielen Hierarchiestufen drückt sie gleichzeitig eine Veränderung der Aufgaben aus, die Fähigkeit, neue Aufgabenfelder

zu bewältigen, die Wertschätzung des Beschäftigten durch die Institution und das soziale Umfeld. Ein beruflicher Aufstieg ist desweiteren ein Ausdruck des beruflichen Erfolgs, eine größere Handlungsfreiheit, ein Statussymbol und nicht zuletzt auch ein finanzieller Fortschritt.

Ähnlich vielfältig ist auch die Dimension des subjektiven Erlebens und Bewertens. Hier handelt es sich um die erlebte Geschichte, die Bio-Grafie im eigentlichen Sinne. Die Bewertung der eigenen Karriereentwicklung trägt in sich die normativen Vorstellungen von einer Biografie, das Selbstbild, den sozialen Vergleich und nicht zuletzt die Zeitdimension. Auf diese möchte ich genauer eingehen, denn es ist essenziell für das Coping mit der Krise, wann diese Krise eigentlich stattgefunden hat. Objektiv handelt es sich bei allen Befragten um Ereignisse (Erwerbsunterbrechung, Wiedereinstieg), die in der Vergangenheit liegen. Subjektiv ist diese Krise aber für viele nicht abgeschlossen, für einige wird sie sogar in die Zukunft projiziert. Es würde sich um eine vergangene Vergangenheit handeln nur wenn die Krise keine Konsequenzen für die Gegenwart oder Zukunft hätte: Dies war in keinem Interview der Fall und lässt sich auch theoretisch kaum vorstellen.

In unserer Stichprobe wurde die Krise als ein Grundstein des persönlichen Erfolgs oder Misserfolgs betrachtet, das war in den Gruppen »Etablierte« und »Resignation/Exklusion« der Fall, spielte sich also in der gegenwärtigen Vergangenheit ab. Oder sie stellte eine Bedrohung für den weiteren Werdegang dar und war somit gegenwärtig und in die Zukunft projiziert (Gegenwart und gegenwärtige Zukunft). Das war in den Typen Aufstiegshoffnung und Weg-Orientierung der Fall. In den Gruppen Bewahrung und Reformwille wurde das damalige Selbstbild, verbunden mit dem Konzept der normativen Biografie herausgefordert. Das »nicht-gelebte Leben« nimmt in den Erzählungen eine große Rolle ein. Da spielte sich die Krise vor allem in der vergangenen Zukunft ab.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass ein starker Zusammenhang zwischen dem Typus und der Bio-Grafie besteht. In der Gruppe der »Etablierten« wurde ein Heldenmythos konstruiert. Die Befragten betonten in ihrer Geschichte die Hindernisse auf ihrem Weg und die persönlichen (erfolggekrönten) Anstrengungen, um diese Hindernisse zu überwinden. Ihr Erfolg war somit ein Resultat eigener Bemühungen und Verdienste und war keineswegs durch günstige strukturelle Bedingungen entstanden. In der Gruppe »Aufstiegshoffnung« wurde die Krise vertuscht und geleugnet. Ein Zugeständnis erlebter (oder wahrgenommener) Schwierigkeiten wurde als ein Zeichen von Schwäche oder mangelnder Kompetenz aufgefasst. Da diese Befragten noch auf einen weiteren Aufstieg hofften, betonten sie die Geradlinigkeit ihrer bisherigen Karriere und leugneten bzw. verharmlosten organisationale Probleme, die möglicherweise nicht nur in Vergangenheit, sondern auch gegenwärtig (weiter-)wirkten. In der Gruppe »Bewahrung« wurde die vergangene Krise sehr harmlos dargestellt. Es gab zwar kritische Momente, die jedoch nicht als existenziell bedrohlich dargestellt wurden. Ob nun wirklich in Vergangenheit keine subjektiv erlebte Krise stattgefunden hat oder die Bio-Grafie nachträglich umgeschrieben wurde, lässt sich nicht in jedem vorliegenden Fall abschließend beantworten. In der Gruppe »Reformwille« ist die Erzählung von der Krise zentral. Diese wird zum heroischen Widerstand gegen das System für mehr Gerechtigkeit stilisiert. Jeder Moment der Irritation wird dafür neu reflektiert und für die Geschichtsschreibung verwendet. Daraus und nicht aus dem objektivierten hierarchischen Aufstieg wird das Selbstwertgefühl geschöpft. In der Gruppe »Weg-Orientierung« war die Krise sehr präsent. Sie wurde als gegenwärtig wahrgenommen und auch sehr deutlich geschil-

dert. Die vergangenen Erfahrungen wurden durch die Krisenperspektive gesehen und bewertet und auch in die Zukunft wurde eine fortdauernde, durch die Organisation induzierte Krise projiziert. Schließlich wurde in der Gruppe »Resignation/Exklusion« die Krise als ein Schicksalsschlag beschrieben. Sie hatte keine Wurzeln in der Vergangenheit, es wurde auch auf eine Zukunft ohne Krise gehofft. Die Krise war gegenwärtig und übermächtig: Die Biografie vor dem Übergang wurde als krisenlos dargestellt. Es wurde eine Lebensgeschichte erzählt, in der die Karriere sich linear und vorhersehbar entwickelte, bis zu einem gewissen Zeitpunkt, der die gesamte Vorgeschichte durchkreuzte. Diese kurz skizzierten Unterschiede in der biografischen Rekonstruktionsarbeit der Befragten soll nun anhand des empirischen Materials beispielhaft verdeutlicht werden.

### Krise als Biografiegenerator: Etablierte

Herr Baumann (alle Namen sind geändert), erzählt über seine Aus- und Wiedereinstiegserfahrungen:

»So eine Unterbrechung führt **meistens** dazu, dass man Eingliederung**schwierigkeiten** hat, wieder eine neue Stelle zu bekommen. Ja. Also, die **Besonderheit** war auch durch diese Tätigkeit in der Fraktion, weil es war klar, dass ich in diese Tätigkeit nicht zurückgehen kann, weil **ein halbes Jahr diese Zeit nicht überbrückt werden konnte**. Es wurde auf jeden Fall ein Neuer dann in dieser Funktion eingestellt und ich habe dann das große Glück gehabt, dass der Herr X. mich dann angesprochen hat, weil er **mich kannte aus der Fraktionsarbeit**, ob ich Interesse hätte an einer Referententätigkeit hier im D. So.« (Herr Baumann, 44)

In dieser Passage wird die Konstruktion des eigenen Heldenmythos sichtbar, obwohl Herr Baumann auch auf die gebührende Bescheidenheit der Darstellung (»das große Glück«) achtet. Zunächst wird die Übergangssituation als grundsätzlich schwierig deklariert. Im eigenen Fall werden diese Schwierigkeiten (das heißt auch die zu bewältigenden Hürden) sogar als noch größere beschrieben. Indem die bewältigten Probleme übertrieben werden, betont er seine Fähigkeit, Außergewöhnliches zu leisten. Desweiteren wird die Wichtigkeit seiner bisherigen Aufgabe herausgestellt, welche nicht einfach (so wie bei anderen, unwichtigen Aufgaben) kurz überbrückt werden könnte. Schließlich, findet er einen Wiedereinstieg, dank seines guten Rufes. Ein Vorgesetzter kennt seine Arbeit und bietet ihm deswegen etwas an. Verschwiegen (und möglicherweise gar nicht reflektiert) wird hier die hilfreiche Rolle der Parteizugehörigkeit, die Netzwerke werden zwar als hilfreich beschrieben, aber als Instrument um die eigene Fachkompetenz sichtbar zu machen, außerdem werden weitere hilfreiche Faktoren, beispielsweise das männliche Geschlecht und der kurze Ausstieg nicht thematisiert.

Noch deutlicher wird in ihrer Beschreibung des eigenen Werdegangs Frau Matthiesen:

»Ich habe nie das Kind als Karriereknick empfunden. [...] Das war- das war nie mein Problem. Aber ich glaube einfach, **weil ich so bin, wie ich bin**. Das ist eben auch sehr personenabhängig. [...] **viele sagen**: »Das ist mir hier nicht angeboten worden.« Und ich sage auch immer: »Das geht nicht. Man darf nicht darauf warten, dass etwas passiert, **man muss es selber tun**. Man muss selber aktiv werden.« (Frau Matthiesen, 42)

Somit drückt Frau Matthiesen sehr offen und deutlich aus, dass sie wegen ihrer persönlichen Eigenschaften aufgestiegen sei. Ihre Karriere sei ein Ergebnis eigener Bemühungen, gleichzeitig folgt daraus, dass diejenigen, die nicht aufsteigen, sich nicht genügend bemühen. Ungesagt bleibt hier, dass sie einen sehr unterstützenden Vorgesetzten hatte, der aus politischen Gründen sehr gerne eine Frau auf dieser Position wollte und der den Wiedereinstieg geplant, vorgeschlagen, vorbereitet und durchgeführt hatte.

In beiden hier präsentierten Fällen wird ein Ereignis, das in der erlebten Geschichte keine Krise war, als eine Krise nach-erzählt. Dadurch bekommt der eigene Aufstieg eine zusätzliche Legitimation und liefert mehr Zufriedenheit und Selbstbewusstsein.

### Krise als Biografiegenerator: Aufstiegshoffnung

Ganz anders wird das ähnliche Ereignis in der Gruppe »Aufstiegshoffnung« konzeptualisiert. Der Übergang wird als eine deutliche Krise verstanden. Diese dauert noch an, denn die Diskontinuität bildet einen Makel im Lebenslauf und bedroht die anvisierten Lebenspläne. Die Befragten sind sich dieser Krise bewusst, versuchen diese aber diskursiv zu vertuschen, um den weiteren hierarchischen Aufstieg nicht zu gefährden.

»Ich habe die Prüfung 1992 abgelegt. Nach der Prüfung war ich zunächst im Sozialamt gewesen, bin aber schon nach einigen Wochen zur K. **gewechselt**, und habe dort zunächst in der **S.** gearbeitet, und bin seit 1994 in der **X.**, habe dort als **Sachbearbeiterin** angefangen und bin jetzt hier **Gruppenleiterin** für die Y-Fragen.« (Frau Lambrecht, 44)

Hier wird eine lineare Geschichte von einer Abfolge verschiedener Aufgaben und Beförderungen erzählt. Der Erzählfluss ist frei und routiniert, diese Geschichte wurde offenbar kürzlich bei verschiedenen Gelegenheiten (Vorstellungsgesprächen) wiederholt. Potentiell kritische Stellen (erste Stelle nach wenigen Wochen aufgegeben) werden schnell und ohne Erklärungen fallen gelassen. Die erlebte Geschichte lässt sich nur schwer, nach vielen Nachfragen rekonstruieren. Bemerkenswert ist hier nicht nur was gesagt wird, sondern auch was ausgelassen und verschwiegen wird. So beispielsweise erzählt Frau Lambrecht bruchstückhaft, zögernd und unwillig, dass sie in der oben geschilderten Zeit zwei Kinder bekommen und daraufhin längere Auszeiten genommen hat. Die Auszeiten wurden begleitet durch Phasen der Teilzeitarbeit. Auch eine Trennung und ein neuer Lebenspartner beeinflussten ihre erlebte Geschichte, fanden aber keinen Platz in der Erzählung, obwohl sie für das Verständnis des Erwerbsverlaufs relevant waren.

Teilzeit stellt eine weitere Möglichkeit dar, wie die Krise der Unterbrechung sich ausdehnen kann. Hier kann darauf nicht ausführlich eingegangen werden, aber es sei darauf hingewiesen, dass dadurch vor allem für die Gruppe Aufstiegshoffnung die Krise gegenwärtig und verstetigt wird.

Insgesamt wird in den Erzählungen dieser Gruppe die eigene Kompetenz in den Vordergrund gestellt. Im Hinblick auf die eigene Lebensgeschichte wird kontraproduktiv und selbstzerstörerisch behauptet, dass es keine Krise gibt, wenn man fähig ist, sie zu meistern. Auf diese Weise passen sich die Befragten dieser Gruppe den organisationalen Anforderungen an lineare Erwerbsverläufe an. Sie beugen sich dem Druck der Stärkeren und gestalten ihre Biografie neu.

## Krise als Biografiegenerator: Bewahrung

In der Gruppe der Befragten, die dem Typus »Bewahrung« zugeordnet werden können, wurde die Krise des Übergangs in der erzählten Geschichte verharmlost. Diese lag immer in der Vergangenheit, in vielen Fällen lag dies bereits lange zurück. Es wurde in vielen Fällen von den Respondent/-innen bezweifelt, dass es sich um eine Krise handelt. Retrospektiv wird der positive Ausgang des Problems unterstellt, die Sorgen erscheinen unbegründet (oder werden so dargestellt). Damit wird die Krise zur Normalität umgedeutet, auch wenn man unkonventionelle und nicht ganz regelkonforme Mittel zur Lösungsfindung verwendet. So beispielsweise beschreibt Frau Scholz ihren Wiedereinstieg, der faktisch mit großen Unsicherheiten, persönlichen Kontakten und persönlicher Fürsprache von Förderern verbunden war, von ihr aber ganz gelassen als übliches Verfahren gesehen wird.

»Es war halt so: Man kannte die Leute da, wenn man da sieben, acht Jahre gesessen hat, dann kennen die einen. Danach (...) und dann legt einer ein gutes Wort ein oder so. Also, so läuft das ja manchmal dann. [...]« (Frau Scholz, 50).

Im weiteren Interviewverlauf schildert sie die ganze Geschichte ihres Wiedereinstiegs, bei der sich erlebte und erzählte Anteile stark unterscheiden. Die kritische Situation, knapp einen Monat ohne Bezahlung zu arbeiten und ein bis anderthalb Jahre keinen Arbeitsvertrag zu haben wird retrospektiv als »ganz lustig« bezeichnet.

»Bei der Stadt, das- **ich bin schon lange genug bei der Stadt**, dass ich da nichts zu sage. (lachend) [...] Bei mir war es so: Ich bin dann arbeiten gegangen und habe dann einen **Scheck bekommen nach ein paar Wochen**. Einen Bar-Scheck, da muss man dann noch mit einem Bar-Scheck durch die Welt laufen, das war auch gut, **aber gut – ja, so ein paar Sachen hat man doch erlebt bei der Stadt, ja, die sind ganz lustig**. Ja, also das Geld habe ich bekommen und aber ja, ich habe also hier und da Kontakt mit der Sachbearbeiterin gehabt per Mail, habe da noch einmal nachgefragt, wann ich denn da mal was Schriftliches bekomme, weil ich denke mal, man muss das ja einfach auch schon haben. Ja. Aber wie gesagt, ich habe es dann irgendwann auch bekommen. Nach einem guten Jahr, anderthalb.« (Frau Scholz, 50)

Der positive oder zumindest der zufriedenstellende Ausgang der Krise lässt sie harmlos erscheinen. Dementsprechend erscheint die Unterbrechung in der Biografie recht unreflektiert.

Zur Normalisierung der eigenen biografischen Krise des Übergangs trug auch der Vergleich mit anderen Personen, die als Referenzgruppe verstanden werden können. Dabei wurden Kolleginnen und Freundinnen ausgewählt, die eine vergleichbare Qualifikation und einen ähnlichen Lebenslauf hatten. Dieser Vergleich stellte erstens fest, dass Übergänge Beruf-Familie-Beruf häufig waren und zweitens, dass sie bei anderen Arbeitgebern deutlich komplizierter waren.

»Ich finde die Phase zu Hause, die habe ich sehr positiv empfunden, dass ich überhaupt die Möglichkeit hatte, so lange beurlaubt zu sein, einfach halt der Vorteil, und gleichzeitig habe ich auch positiv den Wiedereinstieg gesehen, **dass es möglich war**. Weil **ich kannte auch dann in meinem Bekanntenkreis viele Mütter**, die eben auch lange zu Hause waren und eben nicht im öffentlichen Dienst tätig waren und die Schwierigkeiten hatten, wieder einen Job zu finden, und das waren halt auch meistens dann gering angesehene Jobs, die vielleicht vorher bei einer Krankenkasse oder bei einer Versicherung gearbeitet haben und dann wieder bei [einer Bäckerei]. Also das war für sie die einzige Möglichkeit nach zehn Jahren oder so.« (Frau Piel, 50)

Die Zufriedenheit mit dem eigenen Verlauf schützte also vor der Thematisierung der Krise. Es könnte angenommen werden, dass der Leidensdruck bei dieser erlebten Krise nicht hoch genug war, um die organisationalen Strukturen des eigenen Arbeitgebers zu hinterfragen.

### Krise als Biografiegenerator: Reformwille

Im Typus »Reformwille« waren die Befragten dagegen mit dem bisherigen Erwerbsverlauf stark unzufrieden. Ihre Hoffnungen, Selbstverwirklichungswünsche und Pläne wurden von der Organisation hintergangen. Diese Krise wurde im Gegensatz zu den anderen Typen noch nicht bewältigt. Aus diesem Grund lässt es sich sagen, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung noch andauert und in der erzählten Geschichte gegenwärtig ist. Desweiteren ist auch die Zukunft von dieser Krise bedroht, denn ihr Ende ist nicht absehbar, der Ausgang ungewiss.

»[...] und dann nach den zwei Jahren habe ich dann nachgefragt, ob es eine Stelle für mich gäbe und da sagte man mir: ›Ja, nein, aber ich könnte ins alte Amt zurückgehen.« Da habe ich gesagt: ›Als was denn? Meine Gruppe ist doch weg!‹ Ich sage: ›Was soll ich da tun mit meiner A12? Blumen abstauben und Kaffee kochen? Da kann mich keiner mehr brauchen.« Ja, aber was anderes hätten sie nicht für mich. Und dann habe ich gesagt: ›**Gut, dann werde ich mich weiter beurlauben lassen, das mache ich nicht.**‹ Dann habe ich mich noch ein Jahr beurlauben lassen, habe noch einmal nachgefragt, da war das Gleiche, da habe ich dann gesagt: ›**Gut, das ist bestimmt Methode, die wollen mich nicht bezahlen, möchten gerne, dass ich länger in Beurlaubung bleibe.**‹ Das war so eine Idee von mir und wenn die nichts Attraktives anbieten, komme ich natürlich auch nicht wieder [...]. Ist natürlich auch eine Strategie, man bietet einem nur blöde Sachen an, dann kommt auch keiner wieder.« (Frau Jordan, 42).

Im Zentrum der erzählten Geschichte steht der eigene Kampf gegen die Ungerechtigkeiten des Systems. Die organisationalen Hindernisse werden nicht nur reflektiert, sondern auch deutlich verbalisiert. Aus dieser Reflexionsarbeit und aus den Bemühungen zur organisationalen Veränderung schöpfen die Befragten dieses Typs ihr Selbstbewusstsein. Die Biografie wird dementsprechend umgedeutet. Die Krise wird nicht als zufällig beschrieben. Vielmehr sind das bewusst getroffene, eigenständige Entscheidungen, häufig entgegen den Empfehlungen von Mentoren und Vorgesetzten. Die Befragten übernehmen Verantwortung für diese Entscheidungen und für ihre Konsequenzen, auch in den Fällen (beispielsweise organisationale Umstrukturierung), die sie nicht zu verantworten haben. Aus dieser Verantwortung heraus starten sie Aktivitäten, um die Organisation von innen zu verändern.

### Krise als Biografiegenerator: Weg-Orientierung

Diese Gruppe ist nur durch eine Befragte repräsentiert. Jedoch wird hier angenommen, dass in der Realität die Gruppe deutlich größer ist. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter/-innen dieser Gruppe von der Organisation so enttäuscht und verärgert sind, dass sie nicht auf Interviewaufrufe reagieren. Außerdem ist es wahrscheinlich, dass Menschen mit ähnlicher Einstellung die Organisation bald verlassen und so gar nicht angeschrieben werden.

In dem analysierten Fall finden sich deutliche Hinweise auf eine andauernde Krise. Dies sind beispielsweise der protrahierte Übergang (in diesem Fall zwölf Jahre), diverse ungelöste Konflikte (mit der Organisation als Gesamteinstitution und mit einzelnen Menschen) und die unklare, nicht verbalisierte Zukunftsperspektive.

»damals, gerade wie ich in der Offenen Hilfe im Sozialamt war, da waren- da war so einiges im Argen sage ich jetzt mal. Also, da haben Sie den Job teilweise mit nach Hause genommen und das darf eigentlich nicht sein. Ja. Und wie gesagt, also gerade Offene Hilfe ist schon ein harter Job. Und wie gesagt, da hapert es oft mehr im Organisatorischen bei der Stadt und das hat mich halt auch immens geärgert. Wenn Sie so etwas in der freien Wirtschaft machen würden, wären Sie pleite.« (Frau Mayer, 51).

Obwohl die Krise gegenwärtig ist und auch in die Zukunft projiziert wird, vermeidet Frau Mayer möglichst, über eine Krisen-Biografie zu sprechen. Für sie ist die Krise externalisiert, die Organisation der Stadtverwaltung befindet sich in der Krise, nicht die eigene Person. Obwohl ihr Lebenslauf höchst ungewöhnlich ist, bezieht sie sich öfter auf Normalitäts-Argumente wie »*man* [im Sinne ›ich‹, ES] *hat eben genug zu tun*« oder »*so ist es*«.

I.: Könnten Sie mir über Ihren beruflichen Verlauf erzählen?

**M.: Oh Gott, muss ich echt überlegen.** Ich habe also angefangen bei der Stadt Köln 1978 oder 77 war das gewesen mit dem mittleren- im- mit der mittleren Laufbahn und da war ich- habe halt zwei Jahre **diese, ich sage mal, Ausbildung** gemacht, und dann habe ich eine Planstunde beim Kassen- und Steueramt bekommen. Dort bin ich ein paar Jahre geblieben, [...] und dann habe ich den Aufstieg gemacht in den gehobenen Dienst drei Jahre lang und- [lange Pause]

I.: Welches Jahr war das? Wissen Sie es noch?

**M.: Oh Gott.** Da fragen Sie mich was. Wann war denn das? Also, müsste ich jetzt echt überlegen, sage ich jetzt mal. Wann war denn das gewesen? Das müsste ungefähr 1987 etwa gewesen sein. Um den Dreh, 87, 88 [das war frühestens 1989] müsste das gewesen sein.

Die Erinnerung von Frau Mayer ist so ungenau, dass man annehmen könnte, dieser Teil ihrer Biografie existiere für sie nicht. Sie versucht, sich nicht mit der Krise zu beschäftigen, keine expliziten Zukunftspläne zu schmieden (oder zu äußern) und möglichst wenig von sich oder ihrer Beschäftigung bei der Stadtverwaltung preiszugeben. Da die vergangenen Konflikte ungelöst geblieben sind, die vergangene Biografie nicht umgeschrieben wurde, sind die gegenwärtigen und die zukünftigen Handlungsoptionen von Frau Mayer begrenzt. Sie »lässt es auf sich zukommen« und verzichtet auf jegliche Mitgestaltung des Geschehens.

»Eine Wunschvorstellung habe ich eigentlich nicht. Aber ich sage jetzt mal, ich würde mich wahrscheinlich erst einmal mit dem Personalamt unterhalten, ich bin ja nun auch nicht mehr die Jüngste. Und was man mir eventuell anbieten würde, ich würde das davon vielleicht ein bisschen abhängig machen, mal gucken. Also, ich lass' das auf mich zukommen, bin ich ganz ehrlich. [...] Ich würde gar nicht zurückkehren.« (Frau Mayer, 51).

Die Organisation wird somit zu einem mächtigen Feind stilisiert, der die zukünftige Biografie bedroht.

## Krise als Biografiegenerator: Resignation/Exklusion

Die Gruppe der Befragten, die dem Typus Resignation/Exklusion zugeordnet wurde weist deutlich andere Krisenbewältigungsstrategien auf. Die erlebte Krise dauert an, ist sehr präsent und erzeugt einen großen Leidensdruck. Dennoch wird sie in der erzählten Geschichte als beendet deklariert. In der erzählten Biografie bildet die Narrative über unüberwindbare Hindernisse, erfahrene Ungerechtigkeiten und plötzliche Krise als Schicksalsschlag den roten Faden. Die vergangene Zukunft, das heißt die Zukunftspläne, die vor der Unterbrechung aktuell waren, werden als gescheitert angesehen. Diese Erfahrung des Scheiterns untergräbt die Handlungsbereitschaft der Respondent/-innen und vernichtet zukünftige Handlungsoptionen.

»Wenn ich da [beim Personalamt] anrief, dann hieß es entweder, sie haben jetzt nichts [in meiner Qualifikation] oder sie müssen es eruieren, und dann kam auch nichts, ich schickte meine Unterlagen, und sie meldeten sich nicht zurück (...). Da fühlt man sich einfach nicht mehr willkommen!« (Frau Hussmann, 52)

Rat- und Aussichtslosigkeit sind bei diesen Interviews stark in den Vordergrund gerückt. Die Organisation wird – ähnlich wie im Typus Reformwille – als ein mächtiger Gegner gesehen. Die Befragten dieses Typs kämpfen jedoch nicht und können sich auch keine sinnvolle Widerstandsstrategie vorstellen, weil sie die Logik hinter dem gegnerischen Handeln nicht nachvollziehen können. Das Einzige, was ihnen bleibt, ist die Ablehnung der anderen Seite und der Zweifel an ihren geistigen Fähigkeiten.

»Leute, ihr habt mich teuer ausgebildet, ich habe viel gemacht, ich kann viel vorweisen, ihr habt sogar so einen Potenzialträgerlehrgang für mich finanziert und ihr habt nichts für mich?! Ist dumm.« (Frau Seil, 41)

## Fazit: Sichtbarmachung des Kriseneinflusses auf biografische Erzählungen

Wie an Beispielen verschiedener Erwerbsverläufe in öffentlichen Verwaltungen im Umbruch nun deutlich geworden ist, ist das Muster der biografischen Rekonstruktion stark von den gegenwärtigen Erlebnissen und erwarteten Zukunftsoptionen abhängig. Dabei spielt es eine große Rolle, ob eine Krise subjektiv erlebt und reflektiert wurde, wo, das heißt in welchem Zeitmodus, diese Krise verortet wird und mit welchem Ziel die biografische Arbeit gemacht wird. Die Gründe dafür können sowohl in der erzählenden Person als auch außerhalb liegen, in jedem Fall sind aber diese Gründe vielfältig und eng miteinander verwoben.

Zu analytischen Zwecken, beispielsweise um den Kriseneinfluss auf die biografischen Erzählungen sichtbar zu machen, zu beschreiben und zu verstehen, wäre die Nutzung einer Heuristik sinnvoll. Diese Heuristik soll helfen, einzelne Faktoren gesondert zu betrachten. Hier wird vorgeschlagen, neben erzählten und erlebten Geschichte zusätzlich zwischen erzählter/erlebter Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu differenzieren, um den Zeitmodus und die Reichweite der Krise zu erfassen. Um die Tiefe der Krise zu erfassen, wäre eine Differenzierung zwischen eigenen Aspirationen, Normalitätsvorstellungen, erfahrenen oder befürchteten Sanktionen (Krisenfortsetzung) von außen und institutionalisierten Routinen sinnvoll.

## Literatur

- Bogumil, J., Grohs, S., Kuhlmann, S. 2006: Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland - Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung. In Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37, 151–184.
- Elsner, M. 2004: Vom regel- und verfahrensorientierten Staatsdiener zum ergebnisorientierten Public Manager. Bonn: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung.
- Fischer, W. 2014: Die Krise als Biographiegenerator. Abgerufen am 12. Mai 2015 von Call for Papers zur Sektionsveranstaltung des DGS-Kongress 2014. Sektion Biographieforschung, [http://kongress2014.sozioogie.de/fileadmin/user\\_upload/kongress2014/Calls\\_Sektionen/Biographieforschung/Krise\\_Biographiegenerator\\_DGS-Kongress\\_2014.pdf](http://kongress2014.sozioogie.de/fileadmin/user_upload/kongress2014/Calls_Sektionen/Biographieforschung/Krise_Biographiegenerator_DGS-Kongress_2014.pdf) (letzter Aufruf 19. Mai 2015).
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. 1971: Status passage. Chicago: Aldine-Atherton.
- Gottschall, K., Häberle, A., Heuer, J.-O., Hils, S. 2015: Weder Staatsdiener noch Dienstleister. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland (TranState Working Papers, 187). In Staatlichkeit im Wandel. Sfb 597, <http://www.sfb597.uni-bremen.de/pages/pubApBeschreibung.php?SPRACHE=de&ID=227> (letzter Aufruf 19. Mai 2015).
- Grzanna, C., Fürstenau, B. 2013: Berufsforschung zum Bereich »Verwaltung«. In J.-P. Pahl, V. Herkner (Hg.), Handbuch Berufsforschung. Bielefeld: wbv, 701–714.
- Kels, P. 2008: Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung. Wiesbaden: VS.
- Lutz, B. 2008: Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In R. Sackmann, B. Jonda, M. Reinhold (Hg.), Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden: VS, 17–23.
- Prognos 2008: Zukunftsreport MODERNER STAAT 2008. Basel: Prognos AG.
- Rosenthal, G., Fischer-Rosenthal, W. 2003: Analyse narrativ-biographischer Interviews. In U. Flick, E. von Kardorff, I. Steinke (Hg.), Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS, 456–467.
- Sackmann, R. 2008: Demographischer Wandel und der Arbeitsmarkt des öffentlichen Sektors. In R. Sackmann, B. Jonda, M. Reinhold (Hg.), Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden: VS, 47–69.
- Schilling, E. 2015: Unterbrochene Karrieren: Wandel weiblicher Erwerbsverläufe in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS.