



Discussion Papers in Business and Economics

Peter Conrad, Thomas R. Hummel

**Transitions**  
**Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen**  
**institutionellen Wandels**

Discussion Paper No. 04

November 2012

Herausgeber/Editor:  
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences  
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business  
Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Deutschland/Germany  
[www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft)

ISSN 2194-7309

## **Abstract**

Unter Transitionen werden hier allgemein unstete, diskontinuierliche Übergangsprozesse verstanden. In der Selbstbeobachtung erscheinen sie z.B. als Brüche, überraschende Ereignisse, ungeahnte Chancen oder nie für möglich gehaltene Schocks. Retrospektiv jedenfalls – positiv wie negativ bewertet – als entscheidende Weichenstellungen, die später nachfolgende Entscheidungen in einschneidendem Umfang wenn schon nicht determinieren, so jedenfalls aber nachhaltig oder dauerhaft prägen. Als unstet werden sie deswegen eingeschätzt, weil Akteure heute davon zunehmend „unvorhergesehen“ und nicht planbar betroffen sind.

Umorientierung in den bisherigen Entwicklungspfaden, nachhaltige Veränderungen des eigenen beruflichen und damit oft auch des privaten Lebenswegs folgen. Bisherige Optionen und Planungen werden obsolet, verschüttet, unmöglich. Man muss zumindest „umdenken“, sich überhaupt häufiger umorientieren, nicht selten sich offenbar auch mit veränderten Bedingungen abfinden oder versuchen, sich zu arrangieren. Damit steht das Projekt in dem größeren Zusammenhang ökonomisch-sozialen Wandels. Denn angesprochen wird ein gesellschaftliches Kernproblem einer sich zunehmend global aufstellenden Moderne, in der sich institutioneller Wandel und individuelles Schicksal auf das engste verzahnen, ohne dass die Akteure beider Sphären jeweils über vergleichbare Machtausstattungen verfügen, um die Folgen erfolgreich klein abarbeiten zu können. Die eigentlich Kernfrage lautet demnach: Wie setzen sich betriebliches Autonomiestreben und in den letzten beiden Jahrzehnten stark erweiterte Optionen des Managements in Berufs- und Lebenschancen von Mitarbeitern konkret um, wie werden diese Umsetzungen erfahren und welche weitergehenden Folgen entstehen daraus? Darauf möchte das vorliegende Diskussionspapier erste Antworten liefern sowie zu weiteren Forschungsaktivitäten anregen, indem Transitionen in den Tätigkeitsbereichen abhängiger Beschäftigung untersucht werden. Das hochschulübergreifende Projekt wurde im Rahmen der internen Forschungs- und Entwicklungsförderung der Hochschule Fulda gefördert. Forschungspartner ist Univ.-Prof. Dr. Peter Conrad, Leiter des Instituts für Personalmanagement an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

## **Inhaltsverzeichnis**

Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
1 Transitions.....	4
2 Bisherige Arbeiten und kursorische Darstellung zu Hintergrund und Stand einschlägiger Diskurse .....	5
3 Dimensionen des Transitionskonstrukts.....	8
4 Transitionen im Vergleich zu ähnlichen Forschungsgebieten und Konzepten .....	14
5 Einschätzung .....	17
6 Quellenverzeichnis .....	XVIII
Bisherige Diskussionspapiere/Previous Discussion Papers .....	XX

## 1 Transitions

Unter Transitionen werden hier allgemein unstete, diskontinuierliche Übergangsprozesse verstanden.<sup>1</sup> In der Selbstbeobachtung erscheinen sie z.B. als Brüche, überraschende Ereignisse, ungeahnte Chancen oder nie für möglich gehaltene Schocks. Retrospektiv jedenfalls – positiv wie negativ bewertet – als entscheidende Weichenstellungen, die später nachfolgende Entscheidungen in einschneidendem Umfang wenn schon nicht determinieren, so jedenfalls aber nachhaltig oder dauerhaft prägen. Als unstet werden sie deswegen eingeschätzt, weil Akteure heute davon zunehmend `unvorhergesehen` und unplanbar betroffen sind.

Transitionen können in den Tätigkeitsbereichen abhängiger Beschäftigung untersucht werden. Es geht hier darum, die Bedingungen, Verlaufsformen- und Handhabungsformen von Transitionen und ihre Auswirkungen auf das Individuum, die Unternehmung bzw. Organisation sowie das soziale und gesellschaftliche Umfeld genauer zu untersuchen. Mehrfach verkoppelte Folgen müssen sichtbar gemacht werden. Ein Betrachtungsschwerpunkt kann dabei die strukturellen Dimensionen und Handhabungsformen von Übergangsprozessen sein, die von den beiden Akteursgruppen bzw. Akteuren Unternehmung/Betrieb sowie Arbeitnehmern/Mitarbeitern ausgehen, veranlasst werden oder betroffen sind.

Dabei stellen sich für den Kollektivakteur Unternehmung – vermittelt über seine jeweiligen Entscheidungsträger in den verschiedenen Funktionsbereichen – mehrere Fragen, die eigentlich vor einer Transitionsentscheidung beantwortet werden müssen: Ist der Betroffene für den Übergang geeignet, wie kann diese Eignung eruiert werden? Wie lässt sich ein Übergang ausgestalten? Welche Kosten entstehen beim Übergang und wie hoch sind die Kosten bei einem misslungenen Übergang? Welche Faktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer gelingenden Transition? Welche Alternativen liegen gegebenenfalls zu einer Transition vor? Individuell betrachtet fächern sich die Folgen einer solchen Transitionsentscheidung anders auf: Wie erhöht man die Wahrscheinlichkeit für eine gewollte Transition? Welche Rolle spielen neben fachlichen Leistungen persönliche Sympathien? Mit welchen Bewältigungsstrategien können sich abzeichnende misslingende Übergänge doch noch gemeistert werden? Was geschieht bei Eintritt von Misserfolgen, welche Konsequenzen schließen sich daran an? Es geht in diesem Fall um die Untersuchung verketteter Ereignisse im `mehrperiodigen` Fall,

---

<sup>1</sup> vgl. Ashforth 1995, p. 157

weil ohne eine Berücksichtigung der Zeitdimension die Entfaltung solcher Ketten überhaupt nicht sichtbar gemacht werden kann.

## **2 Bisherige Arbeiten und kursorische Darstellung zu Hintergrund und Stand einschlägiger Diskurse**

Die speziellen Formen einer retrospektiven Spiegelung des Transitionsgeschehens aus individueller Sicht unterscheiden sich in entscheidenden Punkten von herkömmlichen Untersuchungsansätzen, die das Transitionsgeschehen lediglich aus betrieblicher und unternehmerischer Perspektive beleuchten. Denn entweder werden Transitionsphänomene bzw. Teilaspekte davon bislang in einem personalplanerischen Bezugsrahmen bestimmt (im Sinne beispielsweise strategischen wie reaktiven Personalmanagements) oder sie werden aus der Sicht des (mehr oder weniger) strategisch angelegten Management of Change behandelt. Die individuellen Perspektiven, Verarbeitungs- wie Handhabungsmuster gehen dabei weitestgehend unter bzw. werden sie zu `sozialen Folgen` deklariert und externalisiert. Damit werden sie nicht länger als Momente mittelbarer Folgen unternehmerischer bzw. betrieblicher Tätigkeit gesehen und damit auch der Mitverantwortung durch das Management weitgehend entzogen. Indem man so die Folgen im Wesentlichen individualisiert, reduzieren sich auch die Ansätze zu ihrer Gestaltung auf die Möglichkeiten (und Grenzen) einer Veränderbarkeit der individuellen Handlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit. Dies eben, obwohl sie, gerade auf Voraussetzungen (im Sinne vorausgegangener Entscheidungen) beruhen, die der Einzelne nicht zu verantworten hat. Solcherart sozialisierte Haftung entsteht beispielsweise aus unternehmerischem Missmanagement und ebenso aus strategisch bedingten Standortverlagerungen oder Veränderungen des Leistungsprogramms, wenn und insoweit die skizzierten Transitionen eintreten.

Um die Beschränkungen einer Folgenentkoppelten Analyse aufzubrechen, ist es notwendig, eine mehrere Ebenen umfassende Perspektive zu entwickeln, die es erlaubt, den sachlichen wie zeitlichen Zusammenhang institutioneller Veränderungen mit den individuellen (sowie sozialen bzw. sozio-ökonomischen) Outcomes und Folgen zu verbinden. Elementaristische Untersuchungsansätze führen hier höchstens zu häppchenwissenschaftlichen Erkenntnissen, weil ein konzeptioneller Gesamtrahmen, wie ihn die Transitionsforschung (grundsätzlich) bereithält, fehlt. Die heute sattsam bekannten konzeptionellen Mosaiken ohne erkennbares Muster luxurieren dann weiter.

Transitionen können nicht nur individuumbezogen, sondern auch institutionell betrachtet werden, wenngleich sich die analytische Perspektive und der theoretische Apparat, mittels derer diese Phänomene erschlossen werden, von einer individuell-psychologischen oder interpersonal-soziologischen bzw. sozialpsychologischen Perspektive deutlich unterscheidet.

Bislang liegen in drei im Kern betriebswirtschaftlichen Ansätzen unterschiedliche Arbeiten vor, die sich dem Transitionsphänomen als umfassenden Konstrukt aus der Sicht unterschiedlicher Folgen für Betriebe bzw. Unternehmungen nähern. Hinzukommen als vierter Bereich Arbeiten, die sich dem Transitionsdiskurs handlungstheoretisch aus psychologischer Sicht widmen.

- Transitionen werden als Momente des institutionellen (Management of) Change – gesehen, werden als Herausforderungen, Chancenreservoir oder Bedrohungen dechiffriert, die entweder rechtzeitig erkannt und gestaltet den institutionellen Fortschritt beleben (können), widrigenfalls aber die weitere Existenz bedrohen oder gänzlich in Frage stellen. Institutionelle Beispielfälle aus dem Bereich von Unternehmungen lassen sich in allen Feldern konstitutiver Entscheidungen finden (Wahl des Leistungsprogramms, Standort, Rechtsform, Organisation und Vernetzungsgrad). Bekannt sind z.B. mergers and acquisitions ebenso wie Desinvestitionen, Betriebsverlagerungen, Entscheidungen zum weiteren outsourcen bestimmter Leistungseinheiten einer vormals weitgehend eigenerstellten Wertschöpfungskette oder aber Schließungen von Betriebsteilen. All diese Entscheidungstatbestände bestimmen das weitere `Schicksal` des Unternehmens entscheidend, ohne es letztlich zu determinieren. Außerdem bilden sich auf dieser Grundlage die entscheidenden trigger, um die nachgelagerten Transitionsphänomene in unterschiedlichen Bereichen zu initiieren. Neben solchen, auf der Makro-Ebene angesiedelten Veränderungen, ist es aber auch der mikroorganisatorische Wandel konventioneller Art, der als institutionelle Transition beschrieben werden kann, z.B. Arbeitsorganisatorische Veränderungen, neue work role assignments, Wechsel im Führungspersonal.<sup>2</sup> Gemeinsam ist diesen Veränderungen auf der Mikroebene ebenfalls, dass daraus wiederum nicht vorhersehbare Folgen entstehen, die wiederum in Transitionen (aktiver wie reaktiver Art) münden. Im subjektiv negativen Fall werden durch institutionelle Transitionen Betroffene zu `Objekten` auch in ihren weiteren Berufs- und Lebensphasen. Es kommt demnach dazu, dass in-

---

<sup>2</sup> vgl. Ashforth 2001

dividuelle, nachgelagerte Handlungsspielräume eingeschränkt werden. Bekannte Phänomene sind lang anhaltende Gehaltseinbußen Gekündigter auch nach Wiederaufnahme einer dauerhaften, an sich gleichwertigen Beschäftigung<sup>3</sup>, die mit dem Lebensalter abnehmenden Einstellungschancen für eine neue Tätigkeit, allgemein Verwertungsprobleme bei Qualifikationsdefiziten, aber auch Folgen, die sich als spill-over-Effekte aus dem Berufs- in das Privatleben ergeben (länger dauernde Überlastung mit psychischen Krankheitsfolgen wie Burn-out, Verlust an Engagement und Leistungsfreude oder physische Beeinträchtigungen durch Invalidität, Suchtverhalten) sowie natürlich auch in umgekehrter Richtung, wenn private Ereignisse in die berufliche Sphäre hineinwirken (z.B. Scheidung, Verlust eines Lebenspartners).<sup>4</sup>

- Im zweiten Bereich sind es Arbeiten zum Placement in der Form des Outplacement,<sup>5</sup> zum dritten die Diskurse zur Bindung von Mitarbeitern mit spezifischen Qualifikationen. In der (Out-) Placement-Forschung werden Transitionen im Wesentlichen als Wiedereingliederungsproblem in einen mehr oder weniger effizienten Arbeitsmarkt betrachtet. Die Untersuchung der weitergehenden Folgen solcher Art gepufferter Transitionen durch Beratung und Unterstützungsleistungen über Outplacementinstitutionen betreffen dabei immer nur einen sehr eingeschränkten Kreis (Führungs- bzw. Fachführungskräfte), praktisch finden sie keineswegs flächendeckend Anwendung und klammern die über den Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt hinausreichende Dimensionen von Transitionen weitestgehend aus. Sie sind außerdem im weiter unten ausgeführten Sinne ziemlich häufig, wenn nicht gänzlich, reaktive Anpassungsformen. Insbesondere die sich auch aus derart abgepufferten Transitionsentscheidungen ergebenden Beeinträchtigungen individueller Planungsperspektiven bleiben unbetrachtet.

Eine vergleichbare perspektivische Einschränkung ergibt sich auch in dem dritten unternehmerisch relevanten Bereich bisheriger Transitionsforschung, den Bindungsansätzen.<sup>6</sup>

- In diesem Bereich werden neben der Untersuchung der Outcomes unterschiedlicher rechtlicher und sozialpsychologischer Bindungsarrangements für Institution und Individuum vertragstheoretisch begründete, risikostrategische Überlegungen breiter untersucht. Hierfür steht die Agenturtheorie mit ihren verschiedenen `Kooperationsformen`

---

<sup>3</sup> vgl. Protsch 2008

<sup>4</sup> vgl. Lehr/Sosnowsky/Hillert 2007, S. 267

<sup>5</sup> vgl. Steppan 2005, S. 6 ff.

<sup>6</sup> vgl. Felfe 2008, vgl. Hofe 2005

zwischen Prinzipal und Agent, die jeweils spezifische Risikopotentiale aufweisen (etwa als `hidden action`, `shirking`, `moral hazard` oder `hold up`) und dabei auf (zur Abwehr der Folgen aus Sicht des Prinzipals) Transitionstrigger eingehen. In weiten Bereichen ist die bindungstheoretische Forschung – wenn sie denn nicht in der psychologischen und psychoanalytischen Tradition individueller Entwicklungstheorien sensu Bowlby steht – als personalstrategisch orientiert und unter (human-) ressourcentheoretischer Flagge segelndes Gebiet, das die Perspektive des individuellen Akteurs zugunsten einer rein unternehmerisch ausgerichteten Sichtweise vernachlässigt (vgl. dazu z.B. die ökonomische compliance-Forschung, aber auch die einschlägigen Personalökonomischen Arbeiten) und überdies punktuell auf Bindungsphänomene fokussiert, ohne sie in den notwendigen Prozessverlauf (konzeptionell) einzuordnen.

- Im vierten Themenfeld, die den psychologischen Handlungstheorien entstammenden Ansätze des gelingenden bzw. misslingenden `Coping` (Bewältigungsstrategien),<sup>7</sup> die Derailment-Forschung (`Entgleisungs-Forschung`, Versagen von Mitarbeitern und Führungskräften)<sup>8</sup> oder dem Empowerment-Diskurs<sup>9</sup> gelingt es wiederum nicht, die strukturellen und sozialen Aspekte, also die gesellschaftlich-soziale Einbettung individuellen Tuns, konzeptionell adäquat auf den Begriff zu bringen. Dadurch kommt es zu einer reduzierten Interpretations- bzw. Erklärungsleistung, denn soziale und gesellschaftliche Einflüsse sowie strukturelle Bedingungen verkümmern zu bloß individuellen Phänomenen und werden in ihrem persönliche Erwartungen und Handhabungsstile prägenden Einfluss bzw. restringierenden Charakter nicht deutlich. Schließlich entsteht – konzeptionell verursacht – so auch ein verringertes Reservoir an Handhabungsmechanismen, da prinzipiell gestaltbare Einflussfaktoren durch den spezifischen Zuschnitt des Gegenstandes konzeptionell aus dem Blick geraten.

### 3 Dimensionen des Transitionskonstrukts

Nach den bisherigen Ausführungen sind Transitionen zentrale Phänomene einer sich zunehmend diskontinuierlich entwickelnden Moderne<sup>10</sup> auf unterschiedlichen Ebenen. Entschei-

---

<sup>7</sup> vgl. Antonellis 2007, pp. 91, vgl. Lehr/Sosnowsky/Hillert 2007, S. 272

<sup>8</sup> vgl. Lombardo/McCauley 1988 und Lombardo/Eichinger 1989

<sup>9</sup> vgl. Pongratz/Voß 2004

<sup>10</sup> vgl. Kobi 2002, S. 27

dend für den hier im Weiteren verfolgten Ansatz sind daher drei den Untersuchungsgegenstand eingrenzende Momente:

Fokussiert man sich auf die individuellen Transitionsphänomene, die oftmals durch institutionelle Veränderungsentscheidungen veranlasst werden, geht es um die Untersuchung verkoppelter Phänomene, gerade nicht um die auch forschungsstrategisch so häufig als notwendig wissenschaftliche Arbeitsteilung hergeleitete `Aufspaltung` oder auftrennende `Dimensionalisierung` eines Gegenstandsbereichs. Zentraler Untersuchungsgegenstand wäre dann die Verkopplung von Entscheidungen auf unterschiedlichen, aber jedenfalls mittelbar zusammenhängenden Ebenen;

die Perspektive des wahrnehmenden (bzw. interpretierenden, entscheidenden und Handlungen planenden und vornehmenden) Akteurs, der von Transitionsentscheidungen im Sinne der Mehrebenenvorstellung betroffen wird, die eher als konfrontativ, belastend oder Chancen mindernd erlebt werden.

Die individuelle Belastungsseite des Transitionsgeschehens ist deswegen besonders untersuchungsbedürftig, weil damit ein sowohl individuelles, institutionelles wie auch gesellschaftliches Kernproblem der globalisierten Moderne angesprochen wird: Wie verhalten sich betriebliches Autonomiestreben, Optionen des Managements und Berufs- und Lebenschancen von Mitarbeitern konkret zueinander und wie verändern sich wechselseitig die Spielräume der Akteure? Wie werden diese Umsetzungen erfahren und verarbeitet? Sei es als Verlust an Planungsperspektiven oder zunehmende Bewegungsspielräume, sei es als Befürchtungen über ökonomischen und sozialen Abstieg oder Hoffnung auf Erfolg, sei es als `a-politische` Haltung oder verstärktes Engagement, subjektive Entfremdung oder stärkeres Involvement, abnehmendes Citizenship (gesellschaftliches Engagement) oder Hinwendung zu Aktivitäten für das Gemeinwohl. Unter Lösungsgesichtspunkten geht es daher darum herauszufinden, wie und welche gesellschaftlichen, institutionellen und individuellen Redundanzen (sensu Taleb) sich erzeugen, beschaffen und einsetzen lassen, um diese aus Transitionen hervorgehenden weitergehenden Entsicherungen aufzufangen und abzumildern, wenn sich denn Transitionen nebst ihrer Folgen deswegen nicht ausschließen lassen, weil damit Veränderungen überhaupt zum Stillstand kämen. Dabei geht es nicht um bereits bekannte Puffer, um die Folgen von Transitionen beherrschbar zu machen oder wenigstens abzumildern, sondern um neue Formen unter den skizzierten veränderten bzw. sich unvorhersehbar verändernden Bedingungen für

die Lebensgestaltung. Zu solchen konventionellen Redundanzen auf individueller Basis könnte man z.B. Hybridqualifikationen rechnen, da sie die Verwertbarkeit der Arbeitskraft erhöhen, aber genauso natürlich monetäre Polster, die den Lebensunterhalt für längere Zeit auch ohne Beschäftigung sichern helfen, weil sie den Engpass an Einkünften überbrücken helfen. Auf institutioneller Ebene kann man dazu z.B. unternehmens- bzw. betriebsseitige Angebote zu Weiterqualifizierung und Personalentwicklung rechnen aber auch die bereits angesprochene Placement- bzw. Outplacement-Unterstützung, gesellschaftlich sind es allgemein `Versicherungsangebote` wie die Arbeitslosenversicherung, die man hier nennen kann, um jedenfalls Redundanzsubstitute zu erzeugen.

Strukturell spielen im beschriebenen Transitionskontext natürlich sehr unterschiedliche `rahmengebende` gesellschaftliche Vereinbarungen oder kulturelle `Institutionalisierungen` (sensu Berger/Luckmann) eine erhebliche Rolle, die methodisch sozusagen den Charakter `intervenierender Variablen` oder moderierender Einflüsse annehmen. Zum einen formatieren sie die Handlungsmöglichkeiten (etwa in der Form von Regeln, Gesetzen und Normen, Gebräuchen und Praxen), zum anderen die Interpretationsgewohnheiten und Mentalitäten (etwa in der Form subjektiver Wertorientierungen, gesellschaftlich vermittelter Relevanzstrukturen und `Weltsichten`). Hinzutreten, oftmals auch als `situativ` gekennzeichnete Momente, allerdings mit durchaus überdauernder Bedeutung. Sie sind nicht immer strikt oder trennscharf von den genannten rahmengebenden Faktoren abzugrenzen, weil es sich auch um ihre jeweiligen inhaltlichen Konkretisierungen handeln kann. Beispielsweise sind hier unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse und die daraus erwachsenden Optionen zu nennen oder die Rekrutierungspolitiken von Beschäftigern. Auch das verfügbare oder zugänglich zu machende Sozialkapital gehört zu solchen Faktoren, die die `durchschnittlichen` Erwartungen steuern, Handlungsspielräume erkennen lassen und entfalten und für die Entwicklung institutioneller wie individueller Bewältigungsstrategien verantwortlich sind, um mit Transitionsereignissen umzugehen. Gemeinsam ist ihnen allen die mangelnde oder nicht herstellbare Voraussicht im Eintritt, in den jeweiligen Outcomes (unmittelbare Folgen) und den weiteren Konsequenzen (mittelbare Folgen).

Außerdem entfalten sie ihre Wirksamkeit nicht abstrakt, sondern konkret und im Sinne eines mehrschichtigen, gesellschaftlichen, institutionellen wie individuellen `enactment`. Für einen Untersuchungszusammenhang können reflexive, epistemische Akte konzipiert werden, in denen sich die Anlässe, Verläufe, Outcomes und Folgen von Transitionen subjektiv spiegeln

und gedeutet werden. Erst wenn sie zu subjektiven Interpretations- aber auch Entscheidungsprämissen geworden sind, können sie weitergehende Denk- und Handlungsmuster beeinflussen. Letztlich bilden sie auch das Substrat, auf dem die sozial vermittelten, jetzt `subjektiven` Realitäts(re)konstruktionen aufsetzen, die wiederum die Grundlage für die Versuche abgeben, um individuell Transitionsbeherrschungen anzustreben.

Daraus entstehen für Transitionen als nur bedingt erwartbaren (und damit gestaltbaren, voraussehbar planbaren) Ereignissen spezifische, subjektive Realitätsdefinitionen und darauf bezogener Optionen für Handlungen.

Dabei sind typisierend zwei Perspektiven hervorzuheben:

einmal eine `proaktive` Sicht auf Transition, hierbei geht es um das bewusste Herbeiführen von und/oder das Umgehen-Können mit Transitionen, das Erkennen und Beherrschen von Übergängen, die charakteristisch sind für wachsende Diskontinuitäten im eigenen Lebens- und Berufsverlauf sowie auf den Feldern der unternehmerischen Entwicklung. Sie lassen sich grob nach Menge und Art differenzieren und im Hinblick auf ihre individuellen, wirtschaftlich-institutionellen, sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen charakterisieren. Entscheidend ist dabei stets eine Verlaufsperspektive, die Transitionen als herausgehobene Prozesspartikel versteht, die im Rahmen der persönlichen und institutionellen Entwicklung auftreten, ohne dass jeweils klar wäre, welche Folgenverkopplung mit welchen Bewältigungschancen `korreliert` ist und erfolgreich eingesetzt werden können, um mit den entstehenden Turbulenzen umzugehen. Ähnliche Unschärfen ergeben sich auch, wenn bzw. wann sie erfolgreich für eigene Zwecke (bzw. institutionell: Ziele) einzusetzen sind, oder aber wenn es darum geht, sie abzumildern oder vorausschauend agierend, nicht entstehen zu lassen. Dieser hier als chancenorientierte Sicht eingeführter Aktionstypus impliziert offenbar andere Handhabungsregime als die, die von der herkömmlichen Logik von Planung, schrittweisem Abarbeiten nach vorgegebenen Prinzipien oder Vorab-Beherrschung durch Kontextgestaltung angeleitet werden. Es geht vielmehr um besondere Aufmerksamkeitsfokussierungen, das Bereithalten von Ressourcen bzw. die bewusste Erzeugung bzw. Nutzung von Redundanz. Solche Strategien basieren demnach auf dem Aufbau von slack und Anpassungspuffern und widersprechen einer (lange Zeit propagierten kostenrechnerisch oder ökonomistischen Argumente verstandenen) Vorstellung individueller oder institutioneller Verschlinkung. Zwar kann das Bewusstsein der Akteure für das prinzipielle Vorhandensein – und damit auch den grundsätzlichen Eintritt von

Transitionereignissen – geschärft werden. Aber der (lediglich methodische) Kunstgriff, Unwägbarkeiten in (quantifizierbare) Risiken zu transformieren, bringt faktisch keine Regimeerleichterung. Es mangelt genau an der prinzipiellen Beherrschbarkeit des `Alleinstellungsmerkmals` von Unwägbarkeiten, der Kenntnis über Eintrittswahrscheinlichkeiten für Transitionereignissen, ihren Outcomes und ihren Folgen. Auch die prinzipielle Möglichkeit, Transitionen als Ereignisse besser zu antizipieren, individuell als Vigilanzausweitung figurierend, institutionell als organisationale Agilität formatiert oder gesellschaftlich als reflektierte Modernisierung aufgefächert, kann das prinzipielle Problem der Bewältigung von Ungewissheit in den Ursachen wie Ausgängen der Transitionen nicht wirklich garantieren. Es kann aber wohl die Aktionsfähigkeit steigern und damit einen Beitrag zu ihrer Bewältigung liefern. Dem stehen die bereits angemerkten `Aufwandsprobleme` gegenüber, die für die notwendigen Ressourcenpuffer wie `slack` entstehen;

die reaktive Sicht auf Transition bezieht sich aus Akteurssicht auf überwiegend negativ bewertete Auswirkungen, die sich für den Einzelnen wie aber auch institutionell daraus ergeben, dass man sowohl den Eintritt von Transitionen als auch ihren Verlauf und ihre Ergebnisse nicht oder falsch eingeschätzt hat. Weder hat man geahnt, dass etwas kommt, noch was es im Einzelnen ist oder welche Auswirkungen es letztlich haben wird.

Aktive wie reaktive Transitionen lassen sich demnach mittels Ressourcen (zur Beobachtung wie zur Handhabung) und Handlungsspielräumen (Möglichkeiten zur Schaffung und Umsetzung von Optionen) charakterisieren, die zur Bewältigung solcher diskontinuierlicher Prozesse eingesetzt werden können und über den `Beherrschungserfolg` jedenfalls mitentscheiden. Das Verhältnis dieser beiden Parameter ist deswegen komplex, weil sie aufgrund der angesprochenen Folgenverkopplungen in ihren Voraussetzungen wie Konsequenzen konfliktreich verbunden sein können, sich aber auch neutralisieren oder potenzieren können. Die Beeinflussung verkoppelter Folgen im Sinne spezifischer Akteursinteressen hängen demnach von (mobilisierbaren) Ressourcen und (herstellbaren) Handlungsspielräumen ab. Daraus entstehen aber – und das ist das durchaus Paradoxe folgenverkoppelter Transitionen – Handlungssituationen mit paralytischem Charakter. Ein Akteur kann über Ressourcen verfügen und dennoch keine oder fast keine Spielräume haben, etwa weil institutionelle, rechtliche oder kulturelle Begrenzungen existieren, die den Einsatz der Ressourcen verhindern. Vergleichbares tritt ein, wenn zwar Handlungsspielräume existieren, aber keine Ressourcen vorhanden oder aktivierbar sind, um unter diesen Bedingungen tatsächlich in Aktion zu treten. In beiden hier lediglich

exemplarisch angemerkt Fallkonstellationen kommt es daher auch darauf an, die Temporalitäten zu beachten, wenn über die Verkopplung von Folgen die Rede ist, die aus Transitionen hervorgehen. Im Zeitverlauf können sich die angezeigten Konflikte sowohl verschärfen, aber auch entspannen und auflösen und in der Relevanz verringern. Dies macht die dreifache Dynamik von Transitionen und der damit verknüpften Folgenverkopplungen aus. Einerseits verfügen Transitionen über eine interne Prozess- oder Veränderungsdynamik, andererseits variieren ihre Verlaufsformen in Abhängigkeit von der Verfügbarmachung von Ressourcen wie eben auch Handlungsspielräumen. Zum dritten sind Ressourcen und Handlungsspielräume nicht als echt orthogonale, d.h. voneinander (statistisch) unabhängige Größen zu konzipieren. Ressourcen können dazu eingesetzt werden, um Handlungsspielräume zu schaffen; Handlungsspielräume dazu genutzt werden, Ressourcen verfügbar zu machen oder zu schöpfen.

Abbildung 1: Typologisierung der Beziehungen

Handlungsspielraum \ Ressourcen-ausstattung	Gering	groß
	gering	Fatalist
groß	Hasardeur	Entrepreneur

Quelle: Eigene Darstellung.

Damit ist es für die Untersuchung von Transitionen überaus wichtig, ihre verschiedenen Schichten und die Abhängigkeiten von Einflussfaktoren konzeptionell ausreichend zu differenzieren und die Folgenverkopplungen auch zeitlich, im `Längsschnitt` aufzuzeigen. Erst dann werden auch die mittelbaren Folgen und längerfristigen Auswirkungen sichtbar bzw. darstellbar. Das Bedingungsgefüge ist somit ständig `im Fluss`, `Ursache-Wirkungsbeziehungen` auf dem Feld der Transitionen lassen sich nicht wie im Laborexperiment konstellieren. Dies gilt letztlich gerade auch für die Frage, welche Trigger nun für welche Transitionskonstellation und Folgenverkopplungen `verantwortlich` sind, aus welchen Gründen sich welche Verlaufsformen entwickeln und welche – durchaus individuell und interindividuelle variierenden Handhabungsformen sich herausgebildet haben, um mit Transitionsentscheidungen umzugehen. Die Untersuchung solcher komplexen `Wirkzusammenhänge` und `Folgewirkungen` ist sowohl inhaltlich als auch methodisch außerordentlich diffizil, entsprechend realistisch müssen die Erwartungen an die Ergebnisse einzelner Projekte sein.

Man kann es an sozusagen `klassischen` Fragestellungen bisheriger Transitionsforschung verdeutlichen: Das Management von work-role Transitions kostet betrieblich nicht nur Zeit und Geld, misslingende Übergänge produzieren `sunk cost`, sie verschärfen sich durch weitere Investitionsnotwendigkeiten und werden nicht selten durch Motivationseinbrüche und abnehmendes Engagement der `Bezugsakteure` begleitet. Außerdem sind Drittwirkungen zu berücksichtigen, da misslingende Transitionen auch bei den damit nicht unmittelbar betroffenen Akteuren organisations- und führungsklimatisch negativ wirken bzw. das Image eines Beschäftigers beschädigen können.

#### **4 Transitionen im Vergleich zu ähnlichen Forschungsgebieten und Konzepten**

Die Diskurse zu Transition unterscheiden sich von ähnlichen Forschungsgebieten, wie bspw. der Soziologie des Lebenslaufs, Change-Management, Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement. Diese Unterschiede werden im Folgenden kurz dargestellt.

Das Ziel der Lebenslaufforschung ist es, das Zusammenspiel von Arbeit, Familie und Wohlfahrtsstaat in seinen zeitlichen und auf das Individuum bezogenen Dimensionen zu untersuchen.<sup>11</sup> Dazu gibt es in der Soziologie zwei Forschungsstränge, die sich mit dem Gegenstand Lebenslauf beschäftigen, diese sind: Biografieforschung und Lebenslaufsoziologie. Die Biografieforschung thematisiert Lebensgeschichten und Erfahrungsberichte von bedeutenden Persönlichkeiten als auch alltäglicher Menschen. Das Transition-Management befasst sich zwar auch mit den Lebensgeschichten von Menschen, wobei der Fokus auf den zeitlichen Übergang zwischen zwei Standpunkten gelegt wird.

Der zweite Forschungsstrang, die Lebenslaufsoziologie, analysiert wie die Gesellschaft individuelle Lebensläufe beeinflusst.<sup>12</sup> Hier entstehen Anknüpfungspunkte an das hier vorgeschlagene Verständnis, allerdings ist der Unterschied zur Transition, dass letztere den Schwerpunkt auf den Übergang an sich legt.

Anders als bei der Transition betrachtet die Lebenslaufforschung insb. eine Dreiteilung des Lebenslaufs, es kommt zur Vernachlässigung der subjektiven Spielräume und Prägungen, da

---

<sup>11</sup> vgl. Sackmann 2007, S. 12

<sup>12</sup> vgl. Sackmann 2007, S. 9 f.

Transitionen kaum als Beobachterkonstrukt analysiert werden. Drei gesellschaftliche Kerninstitutionen prägen meist aufeinander folgende Phasen des Lebenslaufs. Das Bildungssystem nimmt einen bedeutenden Platz in der Kindheit und Jugend von Menschen ein. Es bereitet auch den Zugang zum Arbeitsmarkt vor. Die Institutionen des Arbeitsmarktes üben einen starken Einfluss auf die mittlere Lebensphase aus. Er ist zugleich der zentrale Referenzpunkt des gesamten Lebenslaufs. Das höhere Alter wiederum wird von der dritten Kerninstitution moderner Lebensläufe definiert, dem Ruhestand, der durch Rentenversicherung abgesichert ist.

Die Diskussion der work-role-Transitions befasst sich mit den Übergängen, die im Berufsleben selbst stattfinden, wobei hier alle Übergänge interessieren. Allerdings werden die Unterteilungen nach Makro- und Mikro-Ebenen von Transitionen kaum aufgegriffen und die Vorstellung eines Beobachterkonstrukts – also die subjektiven Redefinitions- und Erklärungsmuster in ihrer gesellschaftlich-sozialen Prägung ebenso wie in ihrer subjektiv-epistemischen Verarbeitung werden nicht weiter differenziert.

Eine Abgrenzung zwischen Transformations- und Transition-Management kann wie folgt vorgenommen werden: Das Transformations-Management ist laut Janes/Prammer/Schulte-Derne die Vereinigung der Vorzüge des Change-Managements und der Organisationsentwicklung.<sup>13</sup> Aus dem Change-Management kommen `Schnelligkeit` und `klare Zielorientierung`, aus der Organisationsentwicklung kommen `Prozessorientierung` und die `Integration der Betroffenen in den Prozess`. So gesehen steht das Transformations-Management zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management.

Wesentliche Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management können darin gesehen werden,<sup>14</sup> dass Organisationsentwicklung eingesetzt wird, um sich langsam Veränderungen des jeweiligen Umfeldes anzupassen und versucht wird, alle Betroffenen an der Veränderung zu beteiligen. Im Unterschied dazu wird Change-Management bei sprunghaften Umwälzungen eingesetzt. Tiefgreifenden Veränderungen müssen gestaltet werden, diese müssen sich schnell vollziehen und eine Beteiligung aller Betroffenen ist entweder überhaupt nicht möglich oder organisationspolitisch inopportun.

---

<sup>13</sup> vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001, S. 3

<sup>14</sup> vgl. Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001, S. 4 ff.

Bei Transformation sind die Ziele von außen vorgegeben, bei Transitionen stellt dies lediglich eine Fallkonstellation dar (aus der Sicht des Mitarbeiters: arbeitgeberseitige Kündigung usw.; bzw. freiwillige arbeitnehmerseitige Kündigung).

Die unterschiedlichen Logiken der drei Veränderungsansätze fasst nachstehende Tabelle zusammen.

Tabelle 1: Veränderungsansätze im Vergleich

	Organisationsentwicklung	Transformations- Management	Change-Management
Logik des Veränderungsprozesses	Eigenlogik des Systems prägt den Prozess, Veränderungs-ideen entstehen innerhalb des Systems	Aktive Verknüpfung von Eigenlogik und externer Logik prägt den Prozess, Transformationsideen entstehen außerhalb und innerhalb des Systems	Externe Logik prägt den Prozess, Veränderungs-ideen entstehen außerhalb des Systems
Mitwirkung der Betroffenen	Integration betroffener Personen und Gruppen durch aktive Mitwirkung und Beteiligung an den Entscheidungsprozessen	Punktuelle und differenzierte Einbindung der Betroffenen in allen Prozessphasen; Umsetzung auch gegen Betroffene	Punktuelle Einbeziehung nur in der Informationsgewinnung- und Analysephase; Entscheidung und Umsetzung auch gegen die Betroffenen
Charakter des Prozesses	Fließend, in Stufen, evolutionär	Aktiv gesteuerte Abfolge von evolutionären und sprunghaften Phasen	Schnell, mit Brüchen, sprunghaft
Gestaltungsparadigma	Veränderung durch interne Reflexion	Erste Vorgabe der Transformationsziele von außen; zirkuläre Zielplanung; rekursive Steuerung des Transformationsprozesses	Vorgabe der Veränderungsziele von außen; normative, lineare Steuerung des Veränderungsprozesses

Quelle: Janes/Prammer/Schulte-Derne 2001, S. 9.

## 5 Einschätzung

Umorientierung in den bisherigen Entwicklungspfaden, nachhaltige Veränderungen des eigenen beruflichen und damit oft auch des privaten Lebenswegs sind Folgen von Transitionen.<sup>15</sup> Bisherige Optionen und Planungen werden obsolet, verschüttet, unmöglich. Man muss zumindest `umdenken`, sich überhaupt häufiger umorientieren, nicht selten sich offenbar auch mit veränderten Bedingungen abfinden oder versuchen, sich zu arrangieren. Damit stehen Transitions in dem größeren Zusammenhang ökonomisch-sozialen Wandels. Denn angesprochen wird ein gesellschaftliches Kernproblem einer sich zunehmend global aufstellenden Moderne, in der sich institutioneller Wandel und individuelles Schicksal auf das engste verzahnen, ohne dass die Akteure beider Sphären jeweils über vergleichbare Machtausstattungen verfügen, um die Folgen erfolgreich klein abarbeiten zu können.<sup>16</sup> Die eigentliche Kernfrage lautet demnach: Wie setzen sich betriebliches Autonomiestreben und in den letzten beiden Jahrzehnten stark erweiterte Optionen des Managements in Berufs- und Lebenschancen von Mitarbeitern konkret um, wie werden diese Umsetzungen erfahren und welche weitergehenden Folgen entstehen daraus?

---

<sup>15</sup> vgl. Seifert/Götz/Huber 2007, S. 7

<sup>16</sup> vgl. Pickshaus/Speidel 2006, S. 23 ff.

## 6 Quellenverzeichnis

Antonellis Jr., P. J. (2007): Coping With the Challenges of Forced Retirement - When a Fire-fighter Suddenly Has to Retire, Not by His Choice, Because of an Accident or Illness, the Effects can Devastate Him and His Family. Some Ways to Deal With a Career-ending Challenge, in: Fire engineering, 2007, 160 (8); pp. 91-100.

Ashforth, B. E. (2001): Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective, Mahwah, New Jersey.

Ashforth, B. E. (1995): Work-role Transitions: a Longitudinal Examination of the Nicholson Model, in: Journal of occupational and organizational psychology, 1995, 68 (2); pp. 157-175.

Berger, P. L./Luckmann, T. (2010): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie, 23. Auflage, Frankfurt am Main.

Bowlby, J. (2010): Bindung als sichere Basis: Grundlagen und Anwendung der Bindungstheorie, 2. Auflage, München.

Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen u.a.

Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M. (2001): Transformations-Management: Organisationen von Innen verändern, Wien.

Kobi, J.-M. (2002): Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Lehr, D./Sosnowsky, N./Hillert, A. (2007): Stressbezogene Interventionen zur Prävention von psychischen Störungen im Lehrerberuf, AGIL „Arbeit und Gesundheit im Lehrerberuf“ als Beispiel einer Intervention zur Verhaltensprävention, in: Rothland, M. (Hrsg.): Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf: Modelle, Befunde, Interventionen, S. 267-289, Wiesbaden.

Lombardo, M. M./Eichinger, R. W. (1989): Preventing Derailment: What to do Before it's too Late, Greensboro, North Carolina.

Lombardo, M. M./McCauley, C. D. (1988): The Dynamics of Management Derailment. Online in Internet: URL: <<http://ub.hsu-hh.de/DB=1/SET=3/TTL=1/MAT=/NOMAT=T/CLK?IKT=1008&TRM=%3C&cvtourl%3EGreensboro>> (Stand: 1988, Abruf: 12.05.2010; 11:16).

Nicholson, N./West, M. A. (1988): Managerial Job Change: Men and Women in Transition, Cambridge.

Pickshaus, K./Speidel, F. (2006): Der Arbeit wieder Würde geben: Gute Arbeit unter dem Druck der Prekarisierung, in: SPW: Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, 2006, 149; S. 23-36.

Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2004): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen, 2., unveränderte Auflage, Berlin.

Protsch, P. (2008): Wachsende Unsicherheiten: Arbeitslosigkeit und Einkommensverluste bei Wiederbeschäftigung, Discussion Paper SP I 2008-506, WZB (Hrsg.), Berlin.

Sackmann, R. (2007): Lebenslaufanalyse und Biografieforschung: Eine Einführung, Wiesbaden.

Seifert, M./Götz, I./Huber, B. (Hrsg.; 2007): Flexible Biografien?: Horizonte und Brüche mit Arbeitsleben der Gegenwart, Frankfurt, New York.

Steppan, R. (2005): Diskrete Branche im Umbruch, in: Personal, 2005, 57 (1); S. 6-9.

Taleb, N. N. (2010): Der Schwarze Schwan: die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München.

Hofe, A. vom (2005): Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung, Diss., Hamburg.

## **Bisherige Diskussionspapiere/Previous Discussion Papers**

- No. 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011
- No. 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011
- No. 1: nicht erschienen/not published

Alle Diskussionspapiere stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).

The discussion papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: [www.hs-fulda.de/wirtschaft](http://www.hs-fulda.de/wirtschaft).