

Kotthoff, Hermann

**Article**

## Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Kotthoff, Hermann (2016) : Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 23, Iss. 4, pp. 415-439, <https://doi.org/10.1688/IndB-2016-04-Kotthoff> , <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/26471>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/196052>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Hermann Kotthoff\*

## **Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten\*\***

**Zusammenfassung** – Die in der Privatwirtschaft angestellten Akademiker sind ein irritierender Gegenstand für die Soziologie, da sie sich nicht den klassentheoretischen Strukturkategorien fügen. Formal betrachtet sind sie Lohnabhängige wie die gewöhnlichen Arbeiter, orientieren sich aber aufgrund ihres Bildungsweges, ihrer komplexen Tätigkeiten und – in zahlreichen Fällen – ihrer Managementfunktionen an den oberen Schichten, entwickeln eine Arbeitsidentität der Beitragsorientierung und verhalten sich distanziert gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat. Dieses Muster geriet in den 1990er Jahren aufgrund der ökonomischen Krise ins Wanken. Bei der Suche nach Antworten auf die Frage, welche Veränderungen danach eingetreten sind, begleitet und kommentiert der Artikel die Hochqualifiziertenforschung in der jüngeren deutschen Industriesoziologie. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Kernelemente des traditionellen High-trust-Modells re-stabilisiert wurden. Eine gesonderte Betrachtung ist der Situation der Hochqualifizierten in der IT-Industrie und der Frage der Gleichstellung hochqualifizierter Frauen gewidmet.

### **Work, work-identity and interest representation of highly-qualified staff**

**Abstract** – The subject of academic staff in the private sector causes irritation in sociology because it does not fit the structural categories of class theory. In a formal view professionals and middle managers are wage earners like normal workers. However due to their educational background, their complex jobs, and – in many cases – their managerial functions, they are oriented to the upper classes, have a high-commitment work-identity and tend to keep their distance from unions and works councils. In the economic crisis of the 1990s this model of work seemed to erode. In search of answers to the question of what changes have taken place thereafter this article discusses research on highly-qualified staff in the younger German sociology of work literature. It comes to the conclusion that the key elements of the traditional high-trust-model have become restabilised. A separate issue is the situation of highly-qualified specialists in the IT-industry and the question of equal career prospects for highly-qualified women.

Key words: **work, work-identity, highly qualified staff** (JEL: J44, J51, J53, L53)

---

\* Prof. Dr. Hermann Kotthoff, TU Darmstadt, Forschungsbüro Saarbrücken, Geibelstr.5, D – 66121 Saarbrücken. E-Mail: hermann.kotthoff@web.de.

\*\* Artikel eingegangen: 22.2.2016  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 30.8.2016.

Die Funktionselite des modernen Kapitalismus war seit je ein irritierender Gegenstand für die Soziologie, da sie sich nicht den Kategorien einer dichotomen klassentheoretischen Strukturanalyse fügte. Diese akademisch gebildeten meist außertariflichen Angestellten waren zwar einerseits formal-soziologisch betrachtet Lohnabhängige wie die gewöhnlichen Arbeiter, standen aber andererseits aufgrund ihrer komplexen Tätigkeiten und Vorgesetztenfunktionen dem Unternehmer oft näher als den Beschäftigten, auf deren Interessenorganisationen Gewerkschaft und Betriebsrat sie sich nicht einließen. Der neuralgische Punkt ihrer beruflichen Existenz war die Angst vor Nivellierung und dem Absturz in die ungesicherte Existenz des Lohnarbeiters und daraus folgend eine Distanzierung nach unten und Orientierung an den oberen Schichten. So wie die Karriere innerhalb der betrieblichen Hierarchie der Treibstoff ihrer berufsbiographischen Entwicklung war, so war generell die gesellschaftliche Anerkennung als gehobene Profession das *Movens* ihres Standes.

Neben dem Problem ihrer Verortung innerhalb der gesellschaftlichen Lagerarithmetik interessierte sich die Soziologie mit einer kritischen Faszination vor allem für die technisch-ingenieurwissenschaftlichen Experten unter den Hochqualifizierten als den Machern des Fortschritts und den Prototypen des Leistungsprinzips, die als erfinderische Entwickler, Planer und Umsetzer des dynamisch-kapitalistischen Produktionsprozesses die Zukunft gestalten. Diese sahen sich selbst als die nur der Sachrationalität verschriebene „Dritte Kraft“ zwischen den beiden großen Lagern Kapital und Arbeit.

Gegenstand dieses Beitrags ist ein Überblick über den Stand der auf die Privatwirtschaft bezogenen arbeits- und betriebssoziologischen Hochqualifiziertenforschung in Deutschland. Dies geschieht in einer durchaus subjektiv gefärbten selbstreferenziellen Art, nämlich als Reflexion eigener Forschungsergebnisse zum Thema im Kontext von und in Auseinandersetzung mit anderen Studien. Im Fokus stehen die Forschungsarbeiten seit Ende der 1990er Jahre. Die Zeit davor wird nur cursorisch gestreift. Die 1990er Jahre sind insofern eine Wende für die privatwirtschaftlich beschäftigten Hochqualifizierten als ihre privilegierte gesicherte Stellung im Betrieb in Folge der damaligen Wirtschaftskrise erstmals nach 1945 gefährdet war. Ein langer Boom ging zu Ende und es schien sich eine Veränderung der Arbeitskultur, der betrieblichen Stellung und des Interessenbewusstseins der Hochqualifizierten anzukündigen. Eine Orientierung, die diesen Beitrag anleitet, ist deshalb die Frage: Was kam danach? Was ist aus den damaligen Irritationen, Befürchtungen und Prognosen bis heute geworden? Die Frage hat nicht zuletzt einige Brisanz als in dem infrage stehenden Zeitraum sich die Anzahl der Hochqualifizierten stark erhöht hat und sich auf einen Anteil von 30% der Erwerbstätigen zubewegt.

## 1. Vorgeschichte

Die Ingenieure als historisch erste Teilgruppe der akademisch gebildeten Fach- und Führungskräfte in Deutschland sind mit der Verbreitung der Massenproduktion und dem Aufkommen des Großbetriebs in der Zeit nach 1870 entstanden. Doch bereits in der Wirtschaftskrise um 1900 verloren viele ihren Arbeitsplatz und sahen sich einem Prozess drohender Proletarisierung ausgesetzt. Obschon sie das Schicksal der Arbeiter und normalen Angestellten teilten, fühlten sie sich nicht mit ihnen in einem Boot,

sondern klammerten sich an die akademisch gebildete höhere Beamtenschaft, an deren beruflicher Absicherung und gesellschaftlichem Prestige sie teilhaben wollten. Ihre offizielle Bezeichnung war „Privatbeamte“. Obwohl es Bestrebungen zur Bildung einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung gab, nahm die Mehrzahl davon Abstand, weil sie befürchteten als Teil einer Massenbewegung selbst zu einer Masse zu werden. Dieser von dem Zeitgenossen Ludwig Brinkmann (1908) beobachtete Konstitutionsprozess als Profession wird durch aktuelle bürgertum-historische Forschungen bestätigt und differenziert analysiert (Kocka 2012; König 2006). Der Ingenieurberuf, der ursprünglich rein praktisch ausgerichtet und wie heute teilweise noch in England und Frankreich keine geschützte Berufsbezeichnung war, wurde zunehmend akademisiert. Die ersten Technischen Hochschulen wurden gegründet, der vom Staat akkreditierte Titel Diplom-Ingenieur setzte ein Studium voraus, das mathematisiert und durch ein neu-humanistisches Studium generale veredelt wurde. Die Verleihung des Promotionsrechts im Jahre 1900 war ein Meilenstein auf diesem Weg. Die Bemühungen um Monopolisierung der Zugangsbedingungen und soziale Schließung waren erfolgreich. Der Ingenieur gehörte seitdem zu den gebildeten Schichten in Deutschland. Die vormalige gesellschaftliche Geringschätzung der technischen Berufe („Dem Ingeniör fällt das Sprechen schwör“) wurde so systemkonform durch die Aneignung kulturellen Kapitals unterlaufen. Dieser Prozess der gesellschaftlichen Anhebung des Ingenieurs, an dem die Unternehmer als Arbeitgeber zunächst wenig interessiert waren, wurde maßgeblich vorangetrieben von dem schon 1856 gegründeten Berufsverband VDI über den Weg nachhaltiger Lobbyarbeit in der preußischen Ministerialbürokratie.

Dies zeigt: Es waren nicht primär funktionale Merkmale der Arbeitstätigkeit und die betriebliche Situation, sondern es war vor allem der Konkurrenzkampf um das knappe Kapital, das in der Gesellschaft Anerkennung und Prestige verlieh: die akademische Bildung.

Auf genau dieselbe Weise verlief der Prozess der Veredelung des kaufmännisch-finanzwirtschaftlichen Angestellten, der ebenfalls wenig gesellschaftliche Wertschätzung erfuhr („schnöde Profitlehre“) zur akademischen Betriebswirtschaft als dem heute unter den deutschen Studenten beliebtesten Fach; dies allerdings erst 40 Jahre später als bei den Ingenieuren (vgl. Franz 1998). Standespolitik war die zentrale Arena für die Formierung der Hochqualifizierten. Das besagt, dass zum Verständnis der beruflichen Situation der Hochqualifizierten neben dem arbeits- und industriesoziologischen auch ein professions- und bildungssoziologischer Blick erforderlich ist.

## 2. Forschungsphasen

Es gibt heute verschiedene Begrifflichkeiten für diese Beschäftigtengruppe: Außertarifliche Angestellte, Akademiker in der Privatwirtschaft, Fach- und Führungskräfte, Hochqualifizierte, Experten, mittleres Management, und in jüngerer Zeit immer häufiger Wissensarbeiter. Auch wenn alle denselben Personenkreis meinen, so transportiert doch jeder Begriff eine spezifische Abgrenzung, so z.B. 'außertariflich' die Grenze zu den Tarifangestellten und der sie vertretenden Gewerkschaft, 'hochqualifiziert' versteht sich als neutraler Sammelbegriff, der die Abgrenzung möglichst flach halten will, und 'Wissensarbeiter' will die Grenze schleifen, indem sie den Wissenden das 'außer-'

nimmt und sie in etwa dahin zurückführt, von wo sie sich mit aller Entschlossenheit entfernen wollten: zu den gewöhnlichen Arbeitern. In diesem Überblick sind mit Hochqualifizierten – falls nicht ausdrücklich anders bezeichnet – die Hochschul- und Fachhochschulabsolventen in der Privatwirtschaft gemeint. Ein großer Teil von ihnen übt – wenn auch mit abnehmender Tendenz – Führungsfunktionen im mittleren und oberen Management aus. Das Top-Management ist hier nicht Gegenstand der Betrachtung.

In der arbeits- und industriesoziologischen Beschäftigung mit den Fach- und Führungskräften lassen sich fünf theoretische Ansätze unterscheiden: der statutheoretische, der klassentheoretische, der professionstheoretische, der managementtheoretische und der belastungstheoretische. Diese Reihenfolge zeigt in etwa auch schon den zeitlichen Verlauf an und damit die Forschungsphasen. Obwohl die meisten empirischen Studien mehrere Ansätze miteinander verbinden, so ist einer doch in der Regel der dominante. Der professionstheoretische Ansatz hat sich freilich als eigenständige Berufssoziologie ausdifferenziert, die die Ausbildungsregulierung und die Prozesse der Zugangsbeschränkung, Monopolisierung und sozialen Schließung untersucht. Er wird aber von etlichen industriesoziologischen Studien als Folie mitbedacht.

Es kann nicht überraschen, dass hier wie auch bei anderen Themen das in einer bestimmten Phase vorherrschende generelle Paradigma in der arbeitssoziologischen Disziplin einen besonders starken Einfluss auf den theoretischen Zugang auch in dieser speziellen Frage hat. So ist der heute dominante Ansatz, der die Fach- und Führungskräfte vorwiegend unter dem Aspekt der Arbeitsbelastung (Arbeitszeit, Worklife-Balance, Stress, Burn-out etc.) untersucht, direkt angebunden an die aktuellen theoretischen Annahmen über Entgrenzung, Subjektivierung und Ökonomisierung der Arbeit, wohingegen es früheren Untersuchungen schlichtweg befremdlich vorgekommen wäre, Akademiker primär unter diesem Blickwinkel zu betrachten, weshalb es auch nicht oder nur am Rande vorkam. Und umgekehrt hatten die früheren Studien ein ausführliches Kapitel über das gesellschaftliche und politische Bewusstsein, eine Fragestellung die lange Zeit untergegangen ist und erst in allerjüngster Zeit als ‚Krisenbewusstsein‘ allmählich auf die Agenda zurückkehrt.

Die industriesoziologische Hochqualifiziertenforschung war bis in die 1980er Jahre hinein fast ausschließlich eine Ingenieursforschung. Andere MINT-Professionen wie vor allem die für die deutsche Industrie bedeutsame Gruppe der Chemiker kamen nur am Rande vor (Ausnahme: Kurucz 1972). Besonders kurios erscheint aus heutiger Sicht die Nichtbeachtung von Betriebswirten, was sich wohl nicht inhaltlich und funktional erklären lässt, sondern möglicherweise auf eine Distanzhaltung der beiden wissenschaftlichen Disziplinen Soziologie und Betriebswirtschaft zurückzuführen ist.

Die Ingenieursstudien in den 1960er und teilweise auch den 70er Jahren waren statussoziologisch ausgerichtet. Die SOFI-Studie von Wilfried Laatz (1979) kann als repräsentativ dafür gelten. Sie beschreibt die Arbeit der Ingenieure als eine professionell anspruchsvolle Tätigkeit mit hohen Autonomiespielräumen, einer fast beamtenähnlichen Arbeitsplatzsicherheit, hohem Gehaltsniveau und glänzenden Karriereaussichten. Die Ingenieure waren auf allen Dimensionen gegenüber den Tarifangestellten und Arbeitern privilegiert. Sie fühlten sich kaum als Arbeitnehmer, vielmehr erschien ihnen der Arbeitnehmerstatus als ein Übergangsstadium auf dem Sprung nach oben

ins mittlere und obere Management. Die statuspolitische Konstellation sei der Schwerpunkt der Gesamtsituation ihres beruflichen Lebens. „Der Ingenieur hat kein Klasseninteresse, sondern ein an ein spezifisches Leistungsbewusstsein gebundenes Standesinteresse“ (ebd.: 279).

Nach der neo-marxistischen Wende in der Industriesoziologie Anfang der 70er Jahre erschienen mehrere klassentheoretisch fundierte Rationalisierungsstudien über die Ingenieure, die aus der ökonomischen Formbestimmung von Technik und Arbeit die Arbeitsbedingungen und Bewusstseinsformen ableiteten, so z.B. die Studie „Klassenlage und Bewusstseinsformen der technisch-wissenschaftlichen Lohnarbeiter“ (Beckenbach/Braczyk/Herkommer 1975). Sie fand als manifeste Realität dieselbe Privilegierung vor wie die statussoziologischen Untersuchungen, prognostizierte aber, dass das damals Neue, nämlich die Einführung der EDV-Arbeit, zu einer „Taylorisierung von ‚Kopfarbeit‘ führen werde, und daraus folgend zu einer Proletarisierung mit einem entsprechenden Klassenbewusstsein. Obwohl dieses Szenario bis heute nicht eingetreten ist, bezeichnet es den damals dominanten industriesoziologischen Diskurs über Hochqualifizierte.

In den 90er Jahren entstanden mehrere „Führungskräfte“- bzw. „Hochqualifizierten“-Studien, die auf dem Hintergrund der durch die Bildungsreformen seit den 60er Jahren angestiegenen Akademikerzahlen ihren Gegenstand nicht mehr nur auf die Ingenieure beschränkten, sondern auch andere in der Privatwirtschaft beschäftigten Hochqualifizierte, insbesondere die Chemiker und Betriebswirte, einbezogen. Da aufgrund von neuen Organisationskonzepten wie Hierarchieabbau und Dezentralisierung die Reorganisation des Managements ein umkämpftes Terrain in den Unternehmen war, wurde die Führungs-(Management-)Funktion der Hochqualifizierten stärker als zuvor beachtet (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Kotthoff 1997, Faust/Jauch/Notz 2000). Diese Studien fanden alle in großen Metall- als auch Chemieunternehmen statt, und die von Kotthoff zusätzlich in Banken und Versicherungen. Sie bestätigen übereinstimmend das Kernmuster der Arbeits- und Bewusstseinsstrukturen der früheren statustheoretischen Untersuchungen: die Privilegierung und Exklusivität auf allen Dimensionen, die hohe Autonomie, die integrative Form der betrieblichen Sozialordnung (High-Trust-Kultur) und das individualistische gewerkschaftsferne Interessenverständnis.

Darüber hinaus hat jede dieser Studien einen spezifischen Aspekt. Baethge et al. fokussieren auf die Kritik der Hochqualifizierten an bürokratischer Gängelung und stellen das Aufkommen eines Umweltbewusstseins bei ihnen fest. Faust et al. akzentuieren in einem organisationssoziologisch inspirierten Ansatz den als Profit-Center organisierten, quasi auf eigene Rechnung unternehmerisch handelnden Hochqualifiziertentypus der Intrapreneurs, den sie als den zukünftig dominanten Typ einschätzen, während der bürokratisch- und sicherheitsorientierte Typus (organization man) der Verlierer der Entwicklung sei. Meine Führungskräftestudie hebt die Aspekte Arbeitsidentität und betriebliche Sozialordnung (Firmenkultur) und die erstaunlich hohe Entsprechung zwischen beiden, zwischen der individuellen Orientierung der Personen und der strukturellen Verfasstheit der Organisation, hervor. Sie stellt als dominanten Typus den „beitragsorientierten unternehmerisch mitdenkenden Leistungsträger“ in einer Vertrauenskultur fest, der sich als engagierter Experte auf der Basis seiner Privi-

legierung mit dem Unternehmen identifiziert und sein Bestes zu dessen Fortkommen beisteuern will.

### **3. Ökonomische Krise und Bruch des psychologischen Vertrages Mitte der 1990er Jahren**

Die 1990er Jahre waren bestimmt durch eine erhöhte Konkurrenzhaftigkeit der zunehmend globalisierten Wirtschaft, die sich in der westlichen Autoindustrie als ‚Japan-schock‘ manifestierte und generell zusammenhängt mit der Ausbreitung von Shareholder-Value-Konzepten, Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen (Hierarchieabbau) und Portfoliomanagement. Im Verlauf dieser Umstrukturierungswelle wurden erstmals seit 1945 nicht nur Normalbeschäftigte, sondern auch Hochqualifizierte Angestellte entlassen, vorwiegend ‚junge Ältere‘ (55- bis 60-Jährige), die meist über Frühverrentungsaktionen mit Abfindungen vor die Tür gesetzt wurden. In dieser Zeit begann auch das angelsächsisch-neoliberale finanzwirtschaftliche Paradigma den Managementdiskurs in Deutschland zu beeinflussen. Auf dem Höhepunkt dieser Krise mit der fundamentalen Infragestellung des bisherigen privilegierten Status der Hochqualifizierten fand meine Führungskräftestudie (Kotthoff 1997) statt, die eine starke Verunsicherung und innere Verletzung der Hochqualifizierten feststellte. Sie fühlten sich und ihre Arbeit nicht mehr anerkannt, sie wurden vielmehr vom Top-Management als inflexibel und als Ballast desavouiert. Sie bekamen erstmals Zweifel an der Verlässlichkeit des impliziten psychologischen Vertrages mit der Firma. Sie waren enttäuscht und ihr Bewusstsein klammerte sich angesichts der Gefährdung umso mehr an das alte Statusmodell von Sicherheit und High-Trust-Kultur. Selbst in dieser Situation der Kränkungerfahrung warfen sie ihre Beitragsorientierung nicht über Bord, wechselten nicht zu einem typischen Arbeitnehmerbewusstsein und suchten nicht – wie viele soziologische Beobachter erwartet hatten – Schutz und Solidarität bei der Gewerkschaft und nur in wenigen Ausnahmefällen beim Betriebsrat. Vielmehr hofften und bangten sie, dass sich das Management besinnt und zu dem alten Austauschmodell zurückkehrt. Sie erlebten die Situation wie einen Albtraum, der – hoffentlich – vorübergeht.

Dieselben Erfahrungen mit denselben Reaktionen machten zeitgleich die Hochqualifizierten in anderen westlichen Ländern, u.a. in der Chemischen Industrie in der Schweiz (vgl. Kiefer/Müller/Eicken 2001). In den USA führte die Analyse dieser Phänomene zu einer Weiterentwicklung des organisationspsychologischen Konzepts des psychologischen Vertrags (Rousseau 1995).

In den 90er Jahren erschien es durchaus als möglich, dass die Prognose des beruflichen und sozialen Abstiegs der neo-marxistischen Ingenieurstudien der 70er Jahre doch noch mit Verspätung eintreten könnte, wenn auch nicht wie vorausgesagt aufgrund einer Taylorisierung von Kopfarbeit, sondern aufgrund von konjunkturellen und strukturellen Wirtschaftskrisen. Die zentrale Frage dieses Beitrags ist: Was kam nach dieser Wende? Welche Erkenntnisse hat die Hochqualifiziertenforschung in den letzten ca. 15 Jahren dazu gesammelt? Im Zentrum stehen dabei die Umstrukturierungen, die seitdem nicht abgebrochen, vielmehr zu einer permanenten Umstrukturierung geworden sind, die tief in das Arbeitsleben der Hochqualifizierten eingreifen. Dabei hat die Forschung herausragende Themenkomplexe der früheren Forschung weiter-

verfolgt, und zwar die Veränderung der Arbeitsanforderungen und des Arbeits-/Leistungsbewusstseins, der Karrieresituation und der Interessenorientierung. Stärker als früher ist in etlichen neueren Studien der betrieblichen Sozialordnung („Unternehmenskultur“) Aufmerksamkeit geschenkt worden, und ebenso der Belastungssituation. Neu ist der Geschlechteraspekt, insbesondere die Karrieresituation von hochqualifizierten Frauen, die den Hauptgegenstand einiger der jüngsten industriesoziologischen Hochqualifiziertenstudien darstellen. Bevor ich auf diese Aspekte in den folgenden Abschnitten eingehe, ist ein Blick auf den Umfang des Personenkreises, um den es hier geht, erforderlich, denn dieser hat sich in dem hier zur Debatte stehenden Zeitraum außerordentlich vergrößert. Die große Zahl wird von industriesoziologischen Hochqualifiziertenforschern zwar registriert, aber wenig reflektiert. Es spricht jedoch vieles dafür, dass sie ein soziologisch sehr relevanter Faktor ist, der die berufliche und soziale Lage stark beeinflusst.

#### 4. Das Gesetz der großen Zahl

2015 wurden in Deutschland 8,3 Mio. erwerbstätige Akademiker gezählt. Das sind 20% der Erwerbstätigen. Davon sind 4,8 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, deren Zahl von 2005 bis 2014 um 50% angestiegen ist (Bundesanstalt für Arbeit 2016a: 6f.). Der seit den späten 70er Jahren bekannte starke Wachstumstrend hält unvermindert an. Im Wintersemester 2015/16 erreichte die Studentenzahl mit 2,8 Mio. den historisch höchsten Stand. Für das Jahr 2030 wird eine weitere Zunahme der erwerbstätigen Akademiker um 3 Mio. bis auf einen Anteil von 30% prognostiziert (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013: 5f.). Der Anteil der Arbeiter an den Erwerbstätigen wird dann auf 20% gesunken sein. Zu den Akademikern kommen noch ca. 8% Fachschulabsolventen (z.B. Techniker), die in manchen Erhebungen ebenfalls zu den Hochqualifizierten Angestellten gerechnet werden.

Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind die Wirtschaftswissenschaftler mit einem Anteil von 30% die größte Gruppe. 12,5% sind Ingenieure und 4,4% Informatiker. Alle Akademiker in den MINT-Fächern zusammen haben einen Anteil von 27% und sind somit fast so stark besetzt wie die Wirtschaftswissenschaftler. Bei den IT-Berufen kommt zu den Informatikern noch ein großer Anteil von fast 10% nicht akademisch ausgebildeter Beschäftigter („Quereinsteiger“) hinzu, so dass die Gesamtgruppe der IT-Fachleute 14,3% ausmacht (Bundesanstalt für Arbeit 2016a: 12). Zwischen den Fachgruppen gibt es bedeutende Unterschiede hinsichtlich der hierarchischen Position. So sind von der Gruppe der Ingenieure in Produktionsplanung/Produktionssteuerung und Konstruktion die Hälfte Führungskräfte, von den Ingenieuren in der Fahrzeugtechnik 17%, und von denen in Forschung & Entwicklung nur 5% (ebd.: 47 und 54). Bei den IT-Fachleuten sind über alle Einsatzfelder verteilt im Durchschnitt nur 4% Führungskräfte (Bundesanstalt für Arbeit 2016b: 4). Die IT-Fachleute unterscheiden sich vor allem aufgrund dieser drei Merkmale von den anderen Kategorien der Hochqualifizierten: viele Quereinsteiger, wenig Führungskräfte, und niedriges Alter. Das weist darauf hin, dass es sich bei ihnen um einen speziellen Typus von semiprofessionellen Hochqualifizierten handelt, was möglicherweise Auswirkungen auf die hier gestellten Fragen hat, weshalb ich sie in einem eigenen Abschnitt behandeln werde.



Die wohl wichtigste Feststellung ist, dass das den Zeitgenossen unmöglich Erscheinende möglich wurde, nämlich dass die Wirtschaft in einem fulminanten Ausmaß das gewachsene Angebot an Akademikern integrieren konnte, ja selbst immer noch nach mehr verlangt („Fachkräftemangel“). Auch wenn der bekannte ‚Schweinezyklus‘ bei den Ingenieuren die Anfälligkeit des Trends immer wieder demonstriert, so war die langfristige Entwicklung beachtlich. Es ist bekannt, dass Tertiärisierung (insbesondere die Ausweitung der produktionsnahen Dienstleistungen), Digitalisierung und Globalisierung die Triebkräfte dieser Entwicklung waren, die zu einer expansiven Bildungspolitik führten. Im Gegensatz dazu gab es historische Perioden, in denen deutsche Regierungen bestrebt waren, die Akademikerzahl zu deckeln. Als in den 20 Jahren nach der Reichsgründung von 1871 die Studentenzahl in Preußen sich von 135.000 auf 275.000 verdoppelt hatte (bei einer Bevölkerungszahl, die von 25 Mio. auf 30 Mio. anstieg), rief „die Furcht vor einem durch Berechtigungsverlust gespeisten potentiellen Radikalismus des ‚gelehrten Proletariats‘ in den 1890er Jahren eine Defensivreaktion der adelig-besitzenden-gebildeten Oberschicht hervor ... Die Bestände der Reichskanzlei und des preußischen Kultusministeriums enthalten nicht nur eine rege Diskussion über die Überschussproblematik, sondern auch ein Bündel von spezifischen Drosselungsmaßnahmen“ (Jarusch 2012: 136). ‚Überfüllungskrise‘ und ‚Bildungsprotektionismus‘ waren die bildungspolitischen Stichworte damals. Ganz ähnlich hatte sich in der DDR von 1955 bis 1970 die Akademikerzahl von 73.000 auf 143.000 verdoppelt. Die zugrundeliegende Bedarfsprognose im Kontext des wissenschaftlich-technischen Wandels wurde Anfang der 70er Jahre als unrealistisch verworfen und die Studentenzahlen wurden in einem abrupten Wechsel durch Regulierung der Zulassung deutlich reduziert bis auf 131.000 im Wendejahr 1989 (Kreuzer 2001: 130). Auch wenn in der aktuellen bundesrepublikanischen Situation die Arbeitsmarktprognosen für Akademiker mittel- bis langfristig positiv sind, so stellt sich dennoch die Frage: Wie verändert das rapide Wachstum einer kleinen exklusiven privilegierten Spezies von unter 5% in den 1960er Jahren um das Vierfache bis heute bei anhaltend weiterem Wachstumstrend den gesellschaftlichen Status, die Arbeits- und Betriebssituation und das Selbstverständnis der Betroffenen? Tatsächlich wird es immer gewöhnlicher Betriebswirt, Ingenieur oder IT-Fachkraft zu sein. Welche soziologisch relevanten Veränderungen gehen damit einher? Welche Auswirkungen hat es auf den privilegierten betrieblichen und gesellschaftlichen Status? Was wird aus dem ‚außer‘ in ‚außertariflich‘, wenn sehr viele ‚außer‘ sind? Welchen Sinn macht das Präfix ‚hoch‘ vor qualifiziert, wenn die (relative) Mehrheit der Erwerbstätigen hochqualifiziert ist? Wie stark schlägt das Faktum ‚große Zahl‘ zu Buche im Vergleich zu anderen Treibern des Wandels wie Rationalisierungsstrategien, ökonomischer Druck und personalpolitische Konzepte?

## **5. Arbeitssituation und Beitragsorientierung der Hochqualifizierten**

Um herauszufinden, ob die Vertrauenskrise in den 90er Jahren einen langfristigen Wandel der Beitragsorientierung und der betrieblichen Sozialordnung herbeigeführt hat, haben wir (Kotthoff/Wagner 2008) eine Follow-up-Studie in denselben Unternehmen durchgeführt. Die Wirtschaftskrise war 2006 zur Zeit der empirischen Erhebungen überwunden, und die meisten Firmen hatten ihre Wettbewerbsfähigkeit ein-

drucksvoll wieder gewonnen. Die Situation der Hochqualifizierten war nach 12 Jahren in den meisten Unternehmen nicht wieder zu erkennen. Sie waren zurückgekehrt auf den Pfad der High-Trust-Kultur und der Hochqualifizierten-Privilegierung. Über die Kränkungerfahrungen der meisten Hochqualifizierten war Gras gewachsen. Die Beitragsorientierung war ungebrochen hoch. Eine Restabilisierung der Vertrauenskultur hatte stattgefunden. Jedoch gab es zwei nachhaltige Veränderungen im psychologischen Vertrag. Die eine betrifft die nur noch relative Arbeitsplatzsicherheit. Die frühere beamtenähnliche Sicherheit ist passé, die Unternehmen bieten Sicherheit nur noch konditional: soweit die wirtschaftliche Situation es zulässt. Die Hochqualifizierten nehmen dies anders als zur Zeit der Erststudie hin und reagieren darauf ebenfalls mit einer konditionalen Loyalitätsbereitschaft. Allerdings muss hervorgehoben werden, dass es seit 2000 keine massiven „Freisetzungskaktionen“ von Hochqualifizierten wie damals mehr gegeben hat. Und der größte Teil der Hochqualifizierten hält seinen Arbeitsplatz für sicher.

Die zweite große Veränderung ist auf Seiten der Hochqualifizierten ein gestiegenes Verständnis für die verschärfte Wettbewerbssituation der Unternehmen auf globalen Märkten. Sie integrieren diesen Kontext („die Welt hat sich geändert“) in ihre Realitätswahrnehmung. Ihr Vergleichsmaßstab hat sich den Verhältnissen angepasst. Das Wissen darum, dass selbst große ‚Tanker‘ untergehen können – was in den Jahrzehnten davor für unvorstellbar gehalten wurde – ist Normalität geworden.

Diese Veränderung der Arbeit und der Leistungsregulierung wurde auch von allen anderen Studien beobachtet, so dass in dieser Hinsicht eine große Übereinstimmung festzustellen ist. Die neuen Merkmale sind: Restrukturierungen am laufenden Band, Zunahme des ökonomischen Drucks durch anspruchsvolle Renditevorgaben, und damit Erhöhung des Leistungsdrucks, enge Termine, die Herrschaft der Kennziffern, personelle Unterbesetzung, eine starke Ausbreitung der Projektarbeit (Heisig/Ludwig 2004; Kratzer/Nies 2009; Kratzer/Menz/Tullius/Wolf 2015; Lange/Feseker/Städtler 2005). Gleichzeitig haben Autonomie in der Arbeit, Verantwortung und Partizipation im unmittelbaren Arbeitsbereich nicht ab-, sondern zugenommen. Einen Einfluss auf Entscheidungen jenseits des Nahbereichs (Budget, Termine) haben die Hochqualifizierten dagegen nicht, was auch kaum eingefordert wird, wenngleich einzelne Vorgaben des oberen Managements kritisiert werden. Für die Arbeit von Ingenieuren in Entwicklungsabteilungen großer Betriebe wird berichtet, dass Nebentätigkeiten wie Projektadministration, Reporting und Abstimmung mit anderen Projekten zugenommen und die eigentliche Kernarbeit – das Entwickeln – weniger geworden ist, was als Belastung empfunden wird (Kratzer/Nies 2009). Eine Tendenz in diese Richtung beobachtete bereits früher Gerd Paul (1989).

Übereinstimmend stellen diese neueren Untersuchungen hinsichtlich des Arbeitsbewusstseins und der Arbeitsidentität eine hohe Konstanz der Beitragsorientierung fest (Lange et al. 2005: 188). Fast alle Befragten seien intrinsisch motiviert, ihnen gehe es darum, eine gute Arbeit zu machen, sie widersetzen sich explizit einer instrumentalistischen Logik. Kratzer und Nies sprechen von einer „erstaunlichen Kontinuität des beitragsorientierten Modells“ (Kratzer/Nies 2009: 149). Auch die jüngste, gemeinsam vom SOFI und dem ISF-München durchgeführte Studie in diesem Untersuchungsfeld spricht von einem „seltsam stabilen Beharrungsvermögen“. Die Beitragsorientierung

sei nach wie vor das „Signum der Hochqualifiziertenarbeit“, das über Jahrzehnte eine „bemerkenswerte Stabilität“ habe (Kratzer et al. 2015: 161f). Eine neue Entwicklung ist, dass dieses beitragsorientierte Bewusstsein mehr und mehr von den Hochqualifizierten auch auf qualifizierte Beschäftigte (Facharbeiter, Sachbearbeiter) diffundiert (Kratzer 2003: 240)

Die Fortexistenz des alten Modells unter den veränderten Arbeitsbedingungen der neuen (Hoch-)Leistungskultur hängt nach den Erkenntnissen unserer Follow-Up-Studie (Kotthoff/Wagner 2008) von keinem anderen Faktor so stark ab wie von der jeweiligen Sozialordnung in der Firma, insbesondere der Art der Führung des Top-Managements. Wir konnten drei unterschiedliche Muster der Verbindung zwischen Arbeitsidentität der Fach- und Führungskräfte und der Führungskultur feststellen. Bei dem Muster „Inspirierte Hochleistungskultur“ besteht ein hoher Grad der Entsprechung zwischen Arbeitsidentität und Sozialordnung. Sie ist in solchen Firmen anzutreffen, in denen das Top-Management in der Lage war, die massiven Umstrukturierungen in einer kommunikativen und unterstützenden Atmosphäre mit klarer Zielsetzung und mit Konsequenz bei der Umsetzung anzugehen. Bei allem wirtschaftlichen Druck war es um ein Klima der Wertschätzung der Fach- und Führungskräfte bemüht. Diese fühlen sich sowohl mehr herausgefordert als auch freier, verantwortlicher und wichtiger. Diese Art der Umstrukturierung mit und nicht gegen die Hochqualifizierten hat ihnen Schwung gegeben und eine optimistische Aufbruchstimmung verbreitet (ebd.: 39 ff.).

In dem Muster „Anomische Hochleistungskultur“ unterscheiden sich die Veränderungen der Arbeit und der Leistungsregulierung nicht von der bei dem „inspirierten“ Muster. Der Unterschied liegt in der Führungskultur. Die Bereichs-/Spartenleiter ziehen nicht an einem Strang, sondern machen aus ihrem Bereich ein privates Fürstentum. Die Umstrukturierungsmaßnahmen geraten zu konzeptlosen widersprüchlichen Hauruck-Aktionen, die verpuffen. Die Hochqualifizierten sehen sich um die Früchte ihrer Arbeit gebracht und ihren Beitrag entwertet. Pessimismus und Misstrauen machen sich breit. Konkret äußert sich das in einer auffällig häufigen Erwähnung von verbreiteten gesundheitlichen Beschwerden in der Belegschaft.

Das dritte Muster „Fusion und Übernahme“ ist in Unternehmen anzutreffen, in denen die beitragsorientierten Hochqualifizierten des übernommenen Teils bzw. des Juniorpartner bei der Fusion auch nach etlichen Jahren noch nicht in dem neuen Gesamtunternehmen innerlich angekommen sind. Sie sehen sich an den Rand gedrängt, nicht beachtet und nicht richtig zugehörig. Das erzeugt bis in den Arbeitsalltag hinein ein negatives Grundklima. Dennoch verändern auch sie nicht ihre berufs-, betriebs- und sicherheitsorientierte Arbeitsidentität. In einer Einzelfallstudie berichten Heisig/Ludwig (2004) von einer ähnlichen anomischen Führungs- und Leistungskultur bei Ingenieuren. Dort wurde das Top-Management fast im Jahresrhythmus ausgewechselt. Das Problem der Hochqualifizierten in diesen Unternehmen mit einer gestörten Führungskultur ist, dass sie sich eine inspirierte Leistungskultur wünschen, aber keine Perspektive sehen, dass sie in Erfüllung geht. Damit ist ein Leiden an der Firma vorprogrammiert.

Die Beitragsorientierung scheint ein zähes Gewächs zu sein. Auch unter widrigen Umständen halten die Hochqualifizierten zumindest als Wunsch und Ideal an ihr fest.

Sie kommt bei Hochqualifizierten auch jenseits von Normalarbeitsverhältnissen in ungefestigte Zonen mit großem Arbeitsplatzrisiko vor wie z.B. in befristeten Projektnetzwerken, bei ‚freier‘ Arbeit und bei Werksvertragsarbeit (Matiaska/Weller 2003; Kalkowski 2004). Diese Autoren unterscheiden zwischen einem affektiven und einem abwägenden Commitment. Die Botschaft lautet: Es gibt bei Hochqualifizierten auch in Arbeitsbeziehungen, die Geschäftsbeziehungen gleichen, Vertrauen, Commitment und Goodwill, wobei gewiss vorausgesetzt ist, dass der Hochqualifizierte als Geschäftspartner genügend Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt besitzt.

Ein Gegenmodell zum beitragsorientierten Hochqualifizierten ist das Konzept des Arbeitskraftunternehmers, dessen Begründer das Verdienst zukommt, einen Selbst-Test ihrer These nicht gescheut zu haben. Pongratz und Voß, die in einem empirischen Projekt hochqualifizierte und tarifliche Angestellte in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen befragten, mussten feststellen, dass die meisten im Modell des beruflich orientierten firmenloyalen Arbeit-(nicht Unter-)nehmers verharren und nach wie vor eine hohe Bindekraft der Firma als berufliche Heimat besteht, was – so die Autoren – für ihre These „ein theoretisches Problem“ darstelle (Pongratz/Voß 2003: 130).

Zusammengefasst: Die Hochqualifizierten wollen durch herausfordernde selbstbestimmte Arbeit zum Fortkommen des Unternehmens beitragen und erwarten vom Unternehmen die bestmögliche Sicherheit des Arbeitsplatzes und eine weitgehende Beteiligung bei Entscheidungen im Nahbereich ihrer Wirkungsstätte.

Weitere herausgehobene Gegenstände der neuen Hochqualifiziertenforschung sind Karriere, Arbeitsbelastung, Interessenvertretung und die Gleichbehandlung von Frauen, die in den folgenden Abschnitten behandelt werden.

## 6. Karriere

„Die Aufstiegserwartungen der Ingenieure sind enorm“ (Latz 1979: 189). Ebenso betonen Faust et al. (2000: 25): „Veränderungen der Karrieremuster treffen ins Herz der organisatorischen Beziehungen, verändern Loyalitätsgrundlagen und Einbindungsstrukturen gleichermaßen“ (ebd.: 265). Die Autoren sprechen von einer Krise der Karriere. 30% der Hochqualifizierten sagen, die Karriereaussichten haben sich verschlechtert. In sämtlichen industriesoziologischen Hochqualifiziertenstudien war und ist das Thema Karriere ein Angelpunkt. Karriere war der Treibstoff im Arbeitsleben der Fach- und Führungskräfte. Fast alle Fachkräfte wollten Führungskräfte werden. In der Ingenieurstudie von Latz in den 70er Jahren wollten 90% mindestens Abteilungsleiter werden. Das haben tatsächlich von den über 50-jährigen Universitäts-Ingenieuren 70% geschafft, und weitere 10% sind Gruppenleiter geworden. Und von den FH-Ingenieuren waren 44% mindestens Abteilungsleiter und 44% Gruppenleiter. Aus heutiger Sicht sind dies kaum nachvollziehbare paradiesische Zustände. Der Akademiker in der Privatwirtschaft war per se eine Führungskraft im mittleren und oberen Management. Auch von den Ende der 80er Jahre Befragten in der Studie von Baethge et al. (1995) waren mehr als drei Viertel mit ihrer Aufstiegsperspektive uneingeschränkt bzw. überwiegend zufrieden.

Diese Situation ändert sich schlagartig in den 1990er Jahren mit dem Hierarchieabbau und den anderen tiefgreifenden Umstrukturierungen. In meiner Erstuntersu-

chung (1997) war die Karriereambition ungebrochen hoch: fast alle wollten Karriere machen, doch die Karriereaussichten hatten sich verschlechtert. Nur noch die Hälfte der Befragten sahen ihre Aufstiegsmöglichkeit positiv, 45% waren frustriert. Ebenso viel Frustrierte ermittelten Faust et al. (2000: 265), die Autoren sprechen von einer „Krise der Karriere“. Der Berufsverband der Ingenieure (VDI) passt sich schneller der neuen Situation an als die Betroffenen. Er konstatiert in einer Erhebung die „nicht sonderliche Zufriedenheit der Ingenieure mit ihrer beruflichen Position“ und kritisiert deren „überzogene Karriereerwartungen angesichts der aktuell stattfindenden Umstrukturierungen in flache Hierarchien“ (VDI 1999).

Wie verhalten sich die Hochqualifizierten angesichts deutlich verringerter Karriereaussichten? Gerade vor diesem Hintergrund ist die These vom Arbeitskraftunternehmer, der sich nicht mehr an den Betrieb bindet, entstanden. Die Zunft der Managementberater und Theoretiker des Human-Ressource-Managements empfiehlt das Konzept der „Employability“, das besagt, dass Arbeitgeber und Beschäftigte sich darauf verständigen sollen, nicht mehr das Verbleiben in der Firma zu honorieren bzw. anzustreben, sondern die Fähigkeit, die Firma schnell verlassen zu können und auf dem Arbeitsmarkt neue Optionen zu finden.

In der Folgeuntersuchung (Kotthoff/Wagner 2008) war die Skepsis gegenüber den eigenen Karriereaussichten so hoch geblieben wie in der Erststudie: Nur 50% sahen ihre Aussichten positiv. Aber das führte jetzt überraschenderweise nicht zu einer verbreiteten Unzufriedenheit von 45% der Befragten wie in der Erststudie, sondern nur noch von 25% Frustrierten. Und es führte nicht zum Umsteigen auf Modelle wie Arbeitskraftunternehmer oder Employability-Orientierung, sondern bei einem beachtlichen Teil der Hochqualifizierten zu einer frustrationslosen Anpassung an die veränderte Realität, nämlich zu einer unerwarteten Aufgabe der Aufstiegsambitionen. Diese Hochqualifizierten bezeichnen wir als „Rückzugsreife Realisten“, die in der Folgestudie einen erstaunlich großen Anteil von 20% der Befragten ausmachen. Es handelt sich um jüngere Hochqualifizierte, die nach fünf bis sieben Beschäftigungsjahren in der Firma realisieren, dass sie noch keinen Karriereschritt gemacht haben, sondern vor einer Wand stehen. Bei Aufrechterhaltung von Beitragsorientierung und Loyalität justieren sie ihren psychologischen Vertrag mit der Firma neu: die Arbeit verliert einige Punkte auf der Skala der Bedeutsamkeit und Freizeit und Privatleben gewinnen einige Punkte. Ein Befragter, der selbst zu dem klassischen karriereambitionierten Typus des „Durchstarters“ gehört, beschreibt den neuen Typus so: „Es gibt etliche, die noch keine 40 Jahre alt sind und keine Karriere gemacht haben und auch keine mehr machen. Und die wollen auch keine mehr machen. Das heißt nicht, dass die einen schlechten Job machen. Die machen ihren Job zur Zufriedenheit der Firma und kriegen auch immer ihr ‚befriedigend‘ bei der Beurteilung, und die wollen auch kein ‚gut‘ kriegen. Die gucken dann schon, dass die Arbeitszeit nicht ausufert. Die gehen dann zwei Mal die Woche zum Sport. Da wird dann alles ein bisschen verlagert. Die haben keine Ambitionen mehr, aber die hatten sie mal.“ Die Rückzugsreifen Realisten kalibrieren ihren psychologischen Vertrag mit der Firma neu: (Fast) alles bleibt wie es war, von allem nur ‚ein bisschen weniger‘.

Eine unbekümmerte Anpassung der Karriereambitionen wird erleichtert dadurch, dass beim Gehalt keine nennenswerten Einbußen zu befürchten sind. Während früher

der Verdienst eng an die mit dem Alter ansteigende Karrierestufe gekoppelt war, steigt nun das Gehalt mit dem Alter und somit mit der beruflichen Erfahrung und der Betriebszugehörigkeit auch bei denen stärker als früher, die keine hierarchische Karriere machen. Das zeigen die Durchschnittsgehälter nach Altersstufen. Ein 26-bis 30-jähriger Ingenieur verdiente im Jahr 2015 in Deutschland 48.500 Euro, ein 36- bis 40-jähriger 63.000 Euro, ein 46-bis 50-jähriger 79.000 Euro und ein über 50-jähriger ebenfalls 79.000 Euro ([www.ingenieurkarriere.de/gehaelter](http://www.ingenieurkarriere.de/gehaelter) 2015). Bei den Betriebswirten ist die Gehaltsentwicklung fast gleichlaufend.

Die Karriereaussichten waren immer schon abhängig vom Tätigkeitsbereich. Sie waren gering in Forschung & Entwicklung, und höher in Produktion und Vertrieb. Das hat sich nicht geändert. Früher war Forschung & Entwicklung allerdings meist eine Durchlaufstation für junge Ingenieure und Naturwissenschaftler, die von dort aus Karriererepositionen in anderen Bereichen übernahmen. Das hat sich geändert. Heute verbleibt ein großer Teil derer, die als Entwickler und Forscher beginnen, dort während des gesamten Berufslebens.

Eine wesentliche Veränderung besteht heute darin, dass bereits in einem frühen Alter durch Assessment-Center und High-Potential-Listen eine Selektion stattfindet zwischen Nur-Noch-Fachkräften und Führungskräften. Die bisherige Doppelbezeichnung „Fach- und Führungskräfte“ verliert an Aussagekraft. Diese Ausdifferenzierung lässt für die Zukunft auch eine Ausdifferenzierung in der soziologischen Forschung erwarten, und zwar eine stärkere Trennung von Hochqualifizierten- und Management-(Führungskräfte-)Forschung. Im Hinblick auf den statustheoretischen Ansatz ist festzustellen, dass eine relativ gut gesicherte und in vielen Aspekten privilegierte Existenz der akademischen Angestellten in der Privatwirtschaft nicht mehr an den Aufstieg in der Hierarchie gebunden ist. Der „Rückzugsreife Realist“ gehört nach wie vor zur Gattung derer im Unternehmen, die aufgrund ihres Expertentums und ihres commitment eine besondere Anerkennung genießen. Er ist – wie nicht zuletzt sein Gehaltsniveau verrät – kein Arbeiter geworden, der etwas weiß, sondern er ist ein Wissender (Experte) geblieben, der weitgehend selbstbestimmt und sozial geschützt arbeitet.

Dennoch gibt es Karriere-Unzufriedene. Schon seit der Wende in den 90er Jahren wird daher über eine alternative Option Fachkarriere spekuliert. Um gute Mitarbeiter zu halten wird sie intensiv diskutiert für große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, in denen die Karriereaussichten besonders gering sind (vgl. Wohlfart/Moil/Wilke 2011). Sie hat bis heute aber keine Gestalt angenommen als ein alternatives Angebot, das dem Stellenwert der klassischen Karriere in etwa entsprechen würde. „In allen (untersuchten) Unternehmen wird in der ein oder anderen Weise darüber nachgedacht, beruflichen Aufstieg neu zu definieren. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung stellte sich dieses Gestaltungsfeld noch als sehr unübersichtlich dar“ (Faust et al. 2000: 200). Darum wird die Fach- oder Projektkarriere oft als Pseudokarriere bezeichnet.

## 7. Arbeitszeit und Arbeitsbelastung

In den frühen Hochqualifiziertenstudien war Arbeitsbelastung nur ein Randthema. Nach 2000 sind Leistungsdruck und Stress vor dem Hintergrund der Entgrenzungs-, Subjektivierungs- und Ökonomisierungsdebatte ein Hauptthema geworden.

Die Arbeitszeiten der Fach- und Führungskräfte sind lang. Von den Männern arbeiteten im Jahr 2014 nur 23% (Frauen 45%) unter 41 Stunden in der Woche, 45% (Frauen 36%) 41 bis 50 Stunden, 24% (Frauen 13%) 51 bis 60 Stunden, und 7% (Frauen 5%) mehr als 60 Stunden (Holst et al. 2015: 33). Diese Größenordnungen spiegeln sich auch in allen industriesoziologischen Studien wider. Dennoch finden zwei Drittel ihre Arbeitszeit akzeptabel, wenngleich bei denen mit mehr als 50 Wochenstunden die Zufriedenheit geringer wird. Ca. 50 Stunden gelten den meisten als ein guter Wert, darüber wird es kritisch. In vielen Unternehmen wird die Länge der Arbeit nicht mehr festgehalten, es gilt die Vertrauensarbeitszeit, in der der Hochqualifizierte selber zum Manager seiner Zeit wird. Insgesamt spielt aber die Länge der Arbeitszeit nur eine nachgeordnete Rolle bei den Hochqualifizierten in der Bewertung des Gesamtpakets des sozialen Austauschs mit der Firma. Viel wichtiger ist ihnen eine interessante Aufgabe, Information über und Beteiligung an Entscheidungen in ihrem Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzsicherheit (Kotthoff/Wagner 2008: 179 ff.). Auch Faust et al. (2000) betonen, dass die Arbeitszeit für die Hochqualifizierten keine isolierte Dimension ist, sondern ein Faktor unter anderen im komplexen Aufbau des psychologischen Vertrags. Es gibt kaum Auseinandersetzungen über dieses Thema. „Länger arbeiten und mehr Verantwortung tragen ... kann als weniger belastend empfunden werden als in Normalarbeit mit einer wenig befriedigenden Aufgabe betraut zu sein und aufgrund geringer Entscheidungsspielräume dauernden Rechtfertigungszwängen ausgesetzt zu sein“ (ebd.: 247).

Als ein bedeutender Belastungsfaktor wird dagegen der Druck durch die umfassende Verfügbarkeit für die Firma empfunden: die kurzfristige Abrufbereitschaft, die Unsicherheit bei der Urlaubsplanung, die ständige Ansprechbarkeit für E-Mails und Handy-Anrufe, die vielen Meetings zu ungelegenen Zeiten, die vielen Nebenarbeiten, die von der ‚eigentlichen‘ Arbeit abhalten. Vor allem der größer gewordene Termindruck wird als belastend empfunden. Die Belastungswahrnehmung ist allerdings kein Reflex der objektiven Zunahme von Anforderungen. In unserer Studie (Kotthoff/Wagner 2008) zeigt sich deutlich ein Zusammenhang zwischen der empfundenen Belastung und dem Muster der (Hoch-)Leistungskultur. In der „Inspirierten Hochleistungskultur“ wurden Belastungsaspekte der Arbeit viel weniger thematisiert als im Muster „Anomische Hochleistungskultur“. Dasselbe stellen Faust et al. (2000) fest: „Wie der Prozess des Organisationswandels vollzogen wird, ob sich die Führungskräfte dabei eher als Spielball der Ereignisse oder als Mitgestalter fühlen können, beeinflusst in erheblichem Maße die Gesamtbewertung der Arbeitsituation“ (ebd.: 247).

## 8. Interessenorientierung und Einstellung gegenüber Gewerkschaft und Betriebsrat

Der größte Konsens in der Hochqualifiziertenforschung liegt beim Thema Interessenorientierung vor. Sowohl die älteren als auch die jüngeren Studien – mit Ausnahme

der Arbeit von Boes und Kämpf (2008) – finden eine stark ausgeprägte individualistische Form der Interessenorientierung vor. Sie glauben, sich selbst vertreten zu können und suchen daher keine Stellvertretung. Diese individuelle Grundeinstellung geht aber weit über den ideosynkratischen Geschmack des Einzelnen hinaus, denn sie ist im professionalistischen Arbeitsumfeld von Kollegen und unmittelbaren Vorgesetzten eine Verhaltensregel. Persönliche Anliegen, Probleme und Konflikte werden ausschließlich mit dem zuständigen Vorgesetzten besprochen. Und wenn dies nicht geschieht, dann bleiben sie unbesprochen und ungeregt. Ein Abweichen davon gilt als Vertrauensbruch. Dies ist der Ausgangspunkt für ihre Haltung gegenüber den Akteuren der institutionalisierten Interessenvertreter Gewerkschaft und Betriebsrat.

Auf der Ebene der allgemeinen Meinung wird die Gewerkschaft von den meisten positiv beurteilt, und zwar als eine historische Errungenschaft, die für die notwendige balance of power in der Gesellschaft sorgt. In ihrem Verhalten zeigt sich aber eine große Distanz zur Gewerkschaft. Faust et al. (2000: 374 ff.) haben in einer quantitativen Analyse für das mittlere und obere Management einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 1,7% ermittelt. Inhaltlich-politisch betrachtet sind die größten Vorbehalte gegenüber der Gewerkschaft deren wahrgenommenes dichotomes Lagerdenken und ihr Unverständnis für das Leistungsbewusstsein und die Beitragsorientierung als der Seele des Hochqualifiziertenbewusstseins. Zudem sehen die Außertariflichen die Gewerkschaft nicht als Akteur ihrer eigenen Gehaltsentwicklung, wenngleich faktisch ihre Gehaltsentwicklung parallel zur Lohnentwicklung der tariflich Beschäftigten verläuft.

Noch freundlich-positiver als die Gewerkschaft beurteilen die Hochqualifizierten auf der allgemeinen Meinungsebene den Betriebsrat. Sie halten ihn für wichtig im eigenen Beschäftigungsbetrieb, jedoch nur für die Arbeiter und Tarifangestellten, „die sich selbst nicht helfen können“, aber nicht für sich selbst. Er passt aus ihrer Sicht nicht zu ihrem leistungsbetonten und beitragsorientierten Arbeitsmilieu.

Dies ist der Tenor fast aller Untersuchungen. Z.B. beschreiben Baethge et al. (1995) die Meinung zur Gewerkschaft als „wohlwollend distanziert“ und formulieren dann aber drastisch: Dass „die Gewerkschaft sich bei ihren Versuchen, hochqualifizierte Angestellte anzusprechen auf einem schwierigen, fast feindlichen Terrain“ befinden (ebd.: 349). Da aber immerhin eine kleine Minderheit der Hochqualifizierten sich gegenüber der Gewerkschaft unverbindlich-interessiert verhält, lassen die meisten Studien ein Hintertürchen für eine dennoch zu erwartende Verringerung der Distanz offen.

Umgekehrt haben die Gewerkschaften sich bis in die 1980er Jahre kaum um die Hochqualifizierten, die qua Vorgesetzte häufig ihre Gegenspieler im betrieblichen Alltag sind, bemüht. Das änderte sich grundlegend, als sie mit dem Anwachsen der Akademikerschaft als Rekrutierungsreservoir perzipiert wurden. Das seitdem festzustellende gewerkschaftliche Interesse an den Hochqualifizierten zeigt sich u.a. darin, dass einige Hochqualifiziertenstudien seit Ende der 80er Jahre von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert wurden, u.a. die Studien Baetghe et al. (1995), Kotthoff (1997) und Kotthoff/Wagner (2008).



Die zum Teil abweichenden Ergebnisse der Untersuchungen über die Interessenorientierung der Hochqualifizierten in der IT-Industrie werden im nächsten Abschnitt behandelt.

Eine der interessantesten, in der Industriesoziologie aber selten gestellte Frage ist die, warum angesichts der sehr erfolgreichen Entstehung von neuen Hochqualifizierten-Berufsgewerkschaften in anderen Branchen – Lufthansapiloten, Flugbegleiter, Flugsicherungsdienst, Ärzte an kommunalen Krankenhäusern (Marburger Bund), und auch die Erstarkung der alten Lokführergewerkschaft GDL – sich nicht auch die Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte zusammenschließen zu Berufsgewerkschaften. Doch die wenigen Sozialwissenschaftler, die sich mit dieser Frage beschäftigt haben, sehen eine solche Wendung in mindestens genauso weite Ferne gerückt wie die Mitgliedschaft der Hochqualifizierten in einer DGB-Gewerkschaft (Greef/Speth 2013; Keller 2015). Der wesentliche Grund dafür wird darin gesehen, dass die Hochqualifizierten in privatwirtschaftlichen Betrieben keine vergleichbar günstigen Voraussetzungen für eine Organisationsbildung besitzen. Die erwähnten Berufsgewerkschaften sind im Verlauf der konfliktreichen Privatisierung von Staatsbetrieben (Lufthansa, Deutsche Bahn) bzw. als Folge von Umstrukturierungen in kommunalen Krankenhäusern entstanden, und zwar aus bereits bestehenden gut organisierten und sehr homogenen Berufsverbänden, die ihre Mitglieder meist nur aus einer einzigen Profession in einem einzigen Unternehmen rekrutieren. Diese Voraussetzungen haben die Berufsverbände der Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte nicht, da ihre Mitgliedschaft sich aus mehreren Untersektionen der Profession (z.B. Maschinenbau- und Bauingenieure) zusammensetzt, ihre Organisationsquoten relativ niedrig sind, und die Mitglieder über Tausende von Betrieben verstreut sind. Der Verband der Ingenieure (VDI) wurde gelegentlich als ein Kandidat für eine Berufsgewerkschaft gehandelt, hat aber bisher keine Anzeichen für einen solchen Wandel erkennen lassen. Und der Verband der Angestellten Akademiker in der chemischen Industrie (VAA), der als einziger neben dem VDI eine überdurchschnittliche Organisationsquote hat, hat frühere Tendenzen in Richtung Vergewerkschaftlichung aufgegeben und sich auf Serviceleistungen für die Mitglieder konzentriert.

## **9. Hochqualifizierte Angestellte in der New Economy**

Eine Besonderheit der vergleichsweise noch jungen IT-Branche ist, dass hier der Begriff „Hochqualifizierte“ weniger klar definiert ist als in den traditionellen Branchen. In der Regel ist in den Statistiken nicht von einer Berufsbezeichnung, sondern von „IT-Fachleuten“ die Rede. Die hervorstechenden Merkmale sind: Viele Quereinsteiger, seltener Führungskraft und niedriges Durchschnittsalter (siehe oben).

Eine große Ländervergleichsstudie „Softwareentwickler Fachkräfte-Landschaft 2015“ von CareersStockoverflow, der größten online-community für Programmierer, ermittelt für Deutschland eine Quereinsteigerquote von 45%, die im weltweiten Durchschnitt liegt ([www.cdn2.hubspot.com](http://www.cdn2.hubspot.com)). Neunzig Prozent sind Männer. Das Durchschnittsalter liegt bei 30 Jahren. Unter der Überschrift „Die traditionelle Ausbildung ist rückläufig“ stellt diese Studie fest: „Arbeitgeber, die bei ihren Kandidaten auf anspruchsvolle akademische Qualifikationen bestehen, werden zunehmend das Nachse-

hen haben. Jüngere Entwickler nehmen Online-Kurse, während ältere eine professionelle Zertifizierung als Programmierer haben.“

karista.de, das Beratungsportal für Absolventen, empfiehlt seinen Lesern: „Die IT Branche ist sehr offen für Quereinsteiger. Es zählt also nicht ein netter Titel, sondern Praxiserfahrung“ (www.karista.de). Der Präsident von BITKOM, Dieter Kempf, stellt ebenfalls eine hohe Zahl von Quereinsteigern bei IT-Fachkräften fest, prognostiziert aber, das sei wegen der zunehmenden Komplexität der Anforderungen ein Auslaufmodell. Er beklagt die hohe Abbrecherquote im Informatikstudium und empfiehlt als Alternative eine duale Ausbildung bei der Berufsakademie (BITCOM 2013).

Diese Zahlen und Berichte belegen: Im Unterschied zu der sehr erfolgreichen Geschichte der Statuspolitik der Ingenieure und Naturwissenschaftler über das kulturelle Kapital der Akademisierung seit den 1890er Jahren und der Betriebswirte seit den 1930er Jahren ist den IT-Fachkräften bis heute keine vergleichbare Professionalisierung und Statussicherung durch das kulturelle Kapital von Bildungsdiplomen gelungen. Erst recht ist der kombinierte Begriff „Fach- und Führungskraft“ hier unangebracht, da der Anteil der Führungskräfte gering ist. Das für die technik- und wirtschaftswissenschaftlichen Hochqualifizierten traditionell zentrale Phänomen Karriere fehlt hier weitgehend. Der geringe Professionalisierungsgrad der IT-Branche ist ein Thema in der Berufssoziologie. „No coherent set of people has in fact emerged to take jurisdiction in this area. It continues to be extremely permeable, with most training on the job, most expertise readily commodifiable, and careers following diverging patterns“ (Abbott 1988: 245). Eine Studie über den IT-Professionalisierungsgrad in Deutschland stellt fest: „Die große Anzahl der QuereinsteigerInnen zeigt, dass selbst und gerade die theoretische Informatik als Anwärterin für eine Stabilisierung in der Praxis nicht als notwendig erachtet wird“ (Ruiz Ben 2005: 60). Die IT-Fachleute sind semi-professionalisiert und management-fern. Diese Besonderheiten sind bei einem arbeitssoziologischen Vergleich mit den anderen MINT-Professionen und den Betriebswirten zu berücksichtigen.

Die früheren Studien über die IT-Fachkräfte in den start-ups und in den etablierten Großbetrieben der Telekommunikation berichten eine Situation, die in Hinblick auf Arbeitsautonomie, Arbeitsidentität und Interessenbewusstsein ein Bild zeichnen, das den Hochqualifizierten in der Old Economy voll entspricht und sogar hinsichtlich der inspirierten Leistungskultur übertrifft. Verantwortliche Autonomie, Beitragsorientierung, Identifizierung mit dem Unternehmen und individuelles Interessenverhalten waren stark ausgeprägt (Trautwein-Kalms 1995; Boes/Baukrowitz 2002). Und die kleinbetrieblichen start-ups zeichnen sich darüber hinaus durch ein besonders hohes Maß an ‚verschwoenerer‘ Gemeinschaftlichkeit, ja Familiarität, und an direkter Beteiligung der Mitarbeiter aus, so dass Arbeit und Privatleben aufs Engste vermengt sind.

Unmittelbar nach der New Economy-Krise im Jahr 2000 stellen Boes und Kämpf (2008; empirische Erhebungen 2003) eine dramatische „Zeitenwende“ fest, die gekennzeichnet ist durch massenhafte Entlassungen, eine generelle Verschlechterung der beruflichen Situation, ein Infragestellen der gemeinschaftlichen Sozialordnung, eine Abkehr der IT-Fachkräfte von der Beitragsorientierung, und insbesondere – in Abweichung von den bisherigen Befunden zum Interessenverhalten von Hochqualifizier-

ten – das Aufkommen eines instrumentellen Lohnarbeitsbewusstseins und eine bevorstehende Hinwendung zu Gewerkschaft und Betriebsrat.

Eine Steigerung dieser Abkehr vom high-trust basierten Sozialmodell der Hochqualifizierten konstatiert Kämpf in einer Erhebung über IT-Arbeit in neuen global verteilten Wertschöpfungsketten (Kämpf 2011). Als Folge eines zunehmenden Offshorings von Softwareentwicklungsarbeit insbesondere nach Indien und China treten die deutschen Beschäftigten in unmittelbare Arbeitsmarktkonkurrenz mit vergleichbar qualifizierten IT-Fachkräften in Niedriglohnländern, die für einen Bruchteil des Gehalts arbeiten. Die Folge sei eine Prekarisierung der deutschen IT-Fachkräfte, eine Entfremdung zwischen ihnen und dem Management und eine Abkehr von der Beitragsorientierung. Dies ist das Szenario von sozialem Abstieg und Statusverlust, das die klassentheoretischen Ingenieurstudien aus den 1970er Jahren prognostiziert hatten, und das sich nach diesem Befund nun mit Verspätung an den IT-Fachkräften zu erfüllen scheint, und zwar nicht – wie damals angenommen – aufgrund von Taylorisierung, sondern als Folge globaler Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. Kämpf stellt diesen Befund stark verallgemeinernd in den Kontext des Diskurses über den ‚Abstieg der Mittelklasse‘. Aus dem Bereich der Old Economy erhält diese These des downgradings durch Offshoring Unterstützung durch eine Studie von Will-Zocholl (2011) über einen Teilbereich von Ingenieuren in großen Entwicklungsabteilungen der Autoindustrie.

In Kontrast dazu stehen die Ergebnisse anderer Untersuchungen. Ittermann (2007) findet zur selben Zeit, d.h. ebenfalls nach der New Economy-Krise, in kleinen Software- und Multimedia-Unternehmen die alte hochqualifizierten-typische Sozialordnung mit Beitragsorientierung, privilegierter Arbeits- und Beschäftigungssituation und individualistischem Interessenverhalten fast so unverändert vor wie bei Boes/Baukrowitz (2002). Die Bedeutung von Gewerkschaft und Betriebsrat sind so marginal wie zuvor. Ein ganz ähnliches Bild zeichnen Lange et al. (2005), die ebenfalls kleine Unternehmen der Softwareentwicklung und Internetdienstleistung untersuchen. Sie heben explizit hervor, dass ihre Ergebnisse auf allen Dimensionen mit den Führungskräftestudien in der Old Economy korrespondieren, nicht zuletzt auch auf der Dimension Interessenorientierung. Eine „nennenswerte Annäherung“ an die Gewerkschaft sei auch in Zukunft nicht zu erwarten (ebd.: 196).

Die Befunde über die IT-Fachleute sind widersprüchlich. Das liegt möglicherweise daran, dass sie angesichts der großen Diversität der Geschäftsfelder der Unternehmen in der IT-Branche nur schwer vergleichbare Arbeits- und Geschäftsmodelle untersucht haben. Ein wesentlicher Gesichtspunkt dabei ist der Ausbreitungsgrad des Offshorings, durch das offensichtlich Prozesse der Entwertung der Arbeit und des Statusverlusts ausgelöst werden.

## **10. Gleichstellung hochqualifizierter Frauen in der Privatwirtschaft**

Der Anteil der Frauen an den erwerbstätigen Akademikern betrug 2015 39% (Bundesanstalt für Arbeit 2016a: 13). Ihr Anteil an den Akademikern in der Privatwirtschaft betrug 2013 (auf Basis von SOEP) 29%, und zwar im Produzierenden Gewerbe nur 16% und in den Sonstigen Dienstleistungen 43% (Holst/Busch-Heizmann/Wieber 2015: 20). In der Altersgruppe der unter 30-jährigen erwerbstätigen Akademiker haben

die Frauen die Männer bereits überholt (Statistisches Bundesamt 2016: 34). Zwei Drittel der hochqualifizierten Frauen in der Privatwirtschaft sind – alle Hierarchieebenen einbezogen – „anderen leitend vorgesetzt“, das sind ebenso viele wie bei den Männern (ebd.: 23). Jedoch der Frauenanteil unter denen, die „mit umfassenden Führungsaufgaben betraut“ sind (oberes Management) beträgt nur 28% (ebd.: 18). Daraus ist zu schließen, dass der Großteil der Frauen mit Führungsfunktion zum unteren und mittleren Management zu zählen ist.

Das beliebteste Studienfach der Frauen ist Betriebswirtschaft (Anteil der Frauen 48,2%). In den MINT-Fächern gibt es dagegen große Unterschiede zwischen den Geschlechtern. So beträgt z.B. in der Informatik der Frauenanteil nur 19% und in Maschinenbau/Elektrotechnik 17% ([www.estatis.de](http://www.estatis.de)).

Frauen verdienen bei gleicher Arbeit weniger als Männer. Auch bei den Hochqualifizierten Frauen ist der Gender-Pay-Gap beträchtlich, wenngleich rückläufig. Er ist zwischen 2001 und 2013 von 27% Gehaltsunterschied auf 20% gesunken (Holst et al. 2005: 42).

Ein Drittel der Frauen mit Hochschulabschluss arbeitet in Teilzeit (Männer 6%). Die Teilzeitquote nimmt mit steigender Position in der betrieblichen Hierarchie deutlich ab (Brenke 2010: 2). Sie ist bei den hochqualifizierten Frauen im unteren und mittleren Management erstaunlich hoch und in den letzten Jahren angestiegen. Um angesichts einer großen Nachfrage nach Fach- und Führungskräften hochqualifizierte Frauen zu gewinnen, sind die Firmen ihnen auf diesen unteren hierarchischen Ebenen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beträchtlich entgegengekommen. Dies gilt nicht für das obere Management. Spätestens ab der Position Abteilungsleiterin wird von wenigen Ausnahmefällen abgesehen kaum Rücksicht genommen auf familiäre Beanspruchungen. Der Wunsch nach Teilzeitstellen ist einer der stärksten Karriere-Killer für Frauen. Das bedeutet, dass die beruflichen Chancen von hochqualifizierten Frauen zweigeteilt sind: Auf der Ebene der Fachkräfte, Experten und des mittleren Managements hat sich die Privatwirtschaft in den letzten Jahren für die ausbildungsadäquate Beschäftigung von Frauen geöffnet. Die Ebene des oberen Managements und insbesondere die Vorstandsebene sind nach wie vor für Frauen stark verriegelt. Auf den beruflichen Aufstieg auf die Ebene von Vorstand und Aufsichtsrat, – auf die „Frauen an der Spitze“ – konzentriert sich seit Jahren die öffentliche und politische Diskussion.

Im Juli 2015 gab es in 40% der Vorstände der DAX-30-Unternehmen eine Frau, und zwar in 27 Fällen nur eine einzige, so dass von den Vorstandspersonen nur 7,8% (= 15 Personen) Frauen waren. 2008 war überhaupt erst in einem einzigen DAX-30-Unternehmen eine Frau im Vorstand. Im MDAX 50 liegt der Frauenanteil an den Vorstandspersonen mit nur 2,6% noch niedriger (Ernst & Young 2015).

Von den Aufsichtsratsmitgliedern in den DAX-30- Unternehmen sind 25% Frauen, davon mehr als die Hälfte Arbeitnehmervertreterinnen, die über das Mitbestimmungsgesetz in den Aufsichtsrat gelangt sind. Die im Frühjahr 2015 von der Bundesregierung beschlossene Frauenquote von 30% für die Aufsichtsräte in den ca. 100 DAX 30-Unternehmen plus den anderen DAX-Unternehmen mit Bundesbeteiligung wurde im Januar 2016 nur von der Hälfte dieser Firmen erfüllt ([www.diw.de](http://www.diw.de) 2016).

Bei der Suche nach den Gründen für den anhaltend geringen Anteil von Frauen auf den oberen Hierarchieebenen sind drei neuere industriesoziologische Untersuchungen weitgehend übereinstimmend bei der Aufdeckung der „gläsernen Decke“ zu folgendem Ergebnis gekommen: Der zentrale Grund sind die außerordentlich hohen Anforderungen an Verfügbarkeit und Ausschließlichkeit der Hingabe für das Unternehmen, die im oberen Management nochmals gravierend im Vergleich zum mittleren Management steigen (vgl. Bultemeier/Boes 2011; Funder/Sproll 2012; Kotthoff 2014). Diese Anforderungen lassen kaum Raum für eine Vereinbarkeit mit einer Beanspruchung durch familiäre Sorgearbeit wie Kinderbetreuung und Altenpflege oder mit Freizeitwünschen. Die meisten Frauen im oberen Management sind kinderlos und leben entweder als Single oder in einer Dual-Career-Partnerschaft. Abgesehen von dieser Minderheit, die sich auf den Karrierepfad begeben hat, hat der größte Teil der hochqualifizierten Frauen das Rollenmuster verinnerlicht, dass ‘selbstverständlich’ die Frau den familiären Sorgereansprüchen nachkommt. Und sie akzeptieren ebenso wie die Männer die (Hoch-)Leistungskultur der Beitragsorientierung und der Identifikation mit Arbeit und Unternehmen. Das bedeutet, dass von der Mehrheit der Frauen selber entgegen feministischer Projektionen kein kraftvoller Impuls zur Überwindung der bestehenden Barrieren ausgeht. Alle drei Studien stellen erstaunt die Vehemenz fest, mit der die Mehrheit der in der Privatwirtschaft beschäftigten hochqualifizierten Frauen eine Ungleichbehandlung in ihrem Beschäftigungsunternehmen rundheraus abstreiten und einen „Extra-Bonus“ für Frauen, d.h. eine aktive Gleichstellungsförderung, unter Hinweis auf die für sie oberste Norm der Leistungsgerechtigkeit ablehnen. In Anlehnung an Pierre Bourdieu interpretieren Funder/Sproll die Geltung dieses Deutungsmusters als „symbolische Gewalt“.

Aus diesen Gründen ‚wollen‘ viele Frauen keine Karriere ins obere Management machen. In meiner Studie (Kotthoff 2014) nennen die befragten Frauen selber als weitere Gründe, dass viele Frauen auch keine Karriere machen ‚können‘, und meinen damit, dass ihnen die Lust für Machtspiele und Wettkampf abgehe als auch die Lust an dem „Kasperletheater“ einer karrieretauglichen Inszenierung der eigenen Person, da es ihnen „nur um die Sache“ gehe. Und schließlich erwähnen die Befragten auch die Männer an der Spitze als Verursacher, die aus in ihren Augen nachvollziehbarer und verzeihlicher Gewohnheit – „weil sie es nicht anders gelernt haben“ – bei den Berufungsentscheidungen für höhere Positionen ihr eigenes Ebenbild, nämlich Männer, bevorzugen. Diese eigene Hand an der Karrierebremse setzt sich erstaunlicherweise bei den Frauen, die es bereits ins obere Management geschafft haben, fort, denn viele von ihnen sind nicht motiviert, noch eine Stufe höher bis in den Vorstand zu klettern. Anders ausgedrückt: Eine Position im Vorstand ist für viele Frauen aus dem Kreis der infrage kommenden Kandidatinnen unter den gegebenen Verhältnissen nicht attraktiv.

Funder und Sproll (2012) vermuten, dass die Branche und die mit ihr variierenden Unternehmensstrukturen einen Unterschied macht in der betrieblichen Geschlechterpolitik (ebd.: 263). Kleine Bio-Tech-Unternehmen sind offener für Frauenkarrieren als große Pharmafirmen. Bultemeier und Boes (2011) nehmen an, dass sich in modernen wissensintensiven Unternehmen mit flexiblen dezentralen Strukturen und mit bereichsübergreifenden Karriereverläufen gegenwärtig ein günstiges „Zeit-

fenster“ für eine Veränderung der Genderpolitik öffnet im Unterschied zu Unternehmen mit einer klassisch-tayloristischen Organisationsstruktur mit abgeschotteten Bereichsgliederungen und Kaminkarrieren. In meiner Untersuchung (Kotthoff 2014) hatte sich in nur zwei von neun großen Unternehmen in den vergangenen ca. zehn Jahren der Anteil der Frauen im oberen Management deutlich erhöht. In beiden Fällen lag dies an denselben Ursachen. Ein neuer Vorstandsvorsitzender hatte ‚Diversity‘ sowohl hinsichtlich Nation (internationale Zusammensetzung des Managements) als auch hinsichtlich Geschlecht zur Chefsache gemacht. Neben dem hohen Frauenanteil gab es einen hohen Ausländeranteil im oberen Management. Die Vorsitzenden hatten gleich beim Amtsantritt den Hebel umgelegt und von oben quasi wie mit dem Nürnberger-Trichter eine engagierte Frauenförderpolitik in die Organisation infiltriert, hauptsächlich durch Verpflichtung der Bereichsleiter und Überprüfung der vorgegebenen Etappenziele, was durch entsprechende Programme des Personalmanagements untermauert wurde. Der Kernpunkt war ein veränderter Auswahl- und Stellenbesetzungsprozess, in dem nicht mehr der direkte lokale Vorgesetzte, sondern das gesamte Leitungsteam eines Bereiches über die Auswahl entscheidet unter der Vorgabe, dass mindestens eine Frau auf der drei Namen umfassenden Shortlist stehen muss.

Was unterscheidet die beiden Vorsitzenden von allen anderen? Sie leben in ihrem Privatleben und in ihrem sozialen Milieu selber ein post-traditionales Gendermodell. Beide sind Ausländer aus Ländern mit einer entsprechenden Genderkultur (Skandinavien, Nordamerika). Eine Dual-Career-Partnerschaft ist in ihrem privaten sozialen Umfeld die Normalität. Sie haben Gendermuster ihrer Herkunft in den deutschen Kontext übertragen. Eine international gemischte Zusammensetzung des oberen und des obersten Managements erhöht die Chancen für eine Veränderung. In dem Maße wie eine jüngere Generation deutscher Vorstandsvorsitzender heranwächst, die ebenfalls in ihrer eigenen Biographie das neue Gendermuster lebt, müssen es selbstverständlich nicht mehr nur Ausländer sein, die in deutschen Unternehmen den Hebel umlegen.

Seltsamerweise ist in den beiden erwähnten gender-fortschrittlichen Unternehmen die männlich konnotierte Hochleistungskultur im oberen Management besonders stark ausgeprägt. Es gibt keine Anzeichen dafür, dass eine Erhöhung des Frauenanteils im oberen Management mit einer Feminisierung der Managementkultur einhergeht. Die neue Frauenförderpolitik in diesen Unternehmen ermuntert bisher lediglich mehr Frauen, den Sprung in die männlich geprägte Managementkultur zu wagen. Eine befragte Managerin aus einem der Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im oberen Management sagte über ihren Vorstandsvorsitzenden: „Ihm allein haben wir diesen Fortschritt zu verdanken. Aber er sucht Frauen an der Spitze, die sein Ebenbild sind.“

## 11. Ausblick

Die hochqualifizierten Angestellten in der Privatwirtschaft haben sich über das kulturelle Kapital der akademischen Bildung berufliches Ansehen und eine herausgehobene, privilegierte betriebliche Stellung erworben. Die Konstitutionsprozesse der Professionalisierung und betrieblichen Integration liegen in den meisten Berufssparten schon lange zurück. Die IT-Fachkräfte als ein noch junger, aber stürmisch gewachsener

Zweig, sind als Semi-Professionals erst auf dem Weg dorthin. Das erstaunlichste Phänomen ist, wie die Privatwirtschaft das infolge der Bildungsreformen seit den 70er Jahren enorm angestiegene Angebot an Hochschulabsolventen und -absolventinnen integrieren konnte. Die Arbeitslosenquoten von Akademikern sind – besonders gegenwärtig angesichts einer großen Nachfrage nach Fach- und Führungskräften – gering. Ein abgeschlossenes Hochschulstudium gilt als Lebensversicherung. Dennoch verdeutlichen u.a. die konjunkturellen Zyklen auf dem Ingenieursarbeitsmarkt als auch die seit den 1990er Jahren bekannten „Freisetzung“-Aktionen infolge von Umstrukturierungen, dass die frühere beamtenähnliche Sicherheit der Vergangenheit angehört. Die ubiquitären Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozesse sind ein spannungsreiches Terrain für die Hochqualifizierten. Einerseits sind sie ein Gefährdungspotential für die Beschäftigungssicherheit, andererseits sind sie eine professionelle Herausforderung mit neuen Chancen.

Seit den mit den Begriffen Globalisierung und Finanzialisierung umschriebenen dynamischen Veränderungen der kapitalistischen Wirtschaft, d.h. seit dem Beginn der permanenten organisatorischen Umwälzungen in den Unternehmen, sind zahlreiche Konzepte und Prognosen entstanden, die ein Ende des privilegierten betriebsförmigen Professionsmodells der angestellten Akademiker voraussagen: Eine Erosion der Beitragsorientierung und einen Wandel vom privilegierten professional zum ‚normalen‘ Arbeitnehmer (Boes/Kämpf 2008), einen Wechsel von der Gebrauchswert- zur Tauschwertorientierung (neo-marxistische Angestelltentheorie seit den 70er Jahren), die Erosion des Leistungsprinzips (Offe 1970), der Umschlag vom Leistungs- zum Erfolgsprinzip (Neckel 2008), der Wandel vom an den Betrieb gebundenen Arbeitnehmer des Unternehmers zum Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998) und der Wandel von der ‚Sozialkritik‘ zur ‚Künstlerkritik‘ (Boltanski/Chiapello 2003). Die Forschung hat bisher keine überzeugenden Belege für einen breiten Strömungswechsel in die Richtung dieser stark verallgemeinernden zeitdiagnostischen Konzepte gefunden. Die berufliche Situation und das Bewusstsein der Hochqualifizierten sind in den meisten Einsatzfeldern trotz vielfältiger Veränderungen ihrer konkreten Arbeit bisher erstaunlich konservativ und stabil. Die große Mehrheit der Hochqualifizierten ist auch heute noch das bekannte Mischwesen aus Berufs-, Organisations-, Autonomie- und Marktorientierung, das im Leistungsprinzip den Sinn seines beruflichen Strebens sieht und jeweils neue Akzentuierungen in diesem Viereck in das Grundmuster integriert. Dieses Bild kristallisiert sich als das gegenwärtig vorherrschende Muster in der Privatwirtschaft heraus.

An einigen Rändern jedoch sind bemerkenswerte Abweichungen zu beobachten. Vor allem in solchen Einsatzfeldern in denen durch Offshoring und Verlagerung eine unmittelbare Arbeitsmarktkonkurrenz mit Hochqualifizierten aus Niedriglohnländern organisiert wird, hat sich die Arbeits- und Betriebsituation von Hochqualifizierten im Stammland negativ entwickelt. Gar nicht in Betracht gezogen wurden hier Entwicklungen außerhalb der Kernsektoren. Ein Beispiel für die Zunahme von ungesicherter und z.T. prekärer Hochqualifiziertenarbeit ist die Film- und Fernsehproduktion vor allem in privaten Produktionsfirmen (Marrs 2007). Ein anderes Feld sind die akademischen Berufe unter den 2,3 Mio. Solo-Selbständigen, von denen aber die Kategorie der hochqualifizierten MINT-Professionen und der wirtschaftswissenschaftlichen Profes-

sionen – im Unterschied zu den künstlerischen und pädagogischen Berufen – nur einen Anteil von weniger als 10% ausmachen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 27). Die Anzahl der Hochqualifizierten in den genannten Feldern ist zwar begrenzt, mit einer gewissen Zunahme muss aber vermutlich gerechnet werden. Insgesamt ergibt sich ein facettenreiches Bild mit einer umfangreichen erstaunlich stabilen Zone in den Kernbereichen der Privatwirtschaft.

## Literatur

- Abbot, A. (1988): *The system of professions: An essay on the division of expert labour institutions*. Chicago.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): *Das Führungskräfteilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt a.M.
- Beckenbach, N./Braczyk, H.-J./Herkommer, S. (1975): *Ingenieure und Techniker in der Industrie. Eine empirische Untersuchung über Bewusstsein und Interessenorientierung*. Frankfurt a.M./Köln.
- BITCOM (2013): *Presseinformationen: Quereinsteiger haben es in der IT zunehmend schwer*. 12.12.2013
- Brinkmann, L. (1908): *Der Ingenieur*. Frankfurt a.M.
- Boes, A./Kämpf, T. (2008): *Global verteilte Kopfarbeit: Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen*. Berlin.
- Boes, A./Baukowitz, A. (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie*. Berlin.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz.
- Bolte, M./Bösl, E. (Hrsg.) (2011): *Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neuen Unsicherheiten einer globalisierten Arbeitswelt*. Neubiberg.
- Brenke, K. (2010): *Führungspositionen. Frauen holen auf*. In: DIW Wochenbericht Nr.45/2010.
- Bultemeier, A./Boes, A. (2011): *Neue Spielregeln in modernen Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren? Ergebnisbericht II*. ISF München.
- Bundesanstalt für Arbeit (2016a): *Gute Bildung – gute Chancen. Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker*. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2016b): *Arbeitsmarkt für IT-Fachleute in Deutschland*. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2015a): *Arbeitsmarkt für Ingenieurinnen und Ingenieure*. Nürnberg.
- Bundesanstalt für Arbeit (2015b): *Arbeitsmarkt für Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler*. Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): *Arbeitsmarktprognose 2030 in Deutschland*. Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): *Solo-Selbständige – Strukturen und Erwerbsverläufe*. Berlin.
- Doye, T. (2007): *Die klassische Führungslaufbahn als Auslaufmodell*. In: *Wissensmanagement*, 9(4): 44-47.
- Ernst&Young (2015): *Mixed Leadership-Barometer*. Juli 2015
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München u. Mering.
- Franz, H. (1998): *Zwischen Markt und Profession. Betriebswirte in Deutschland im Spannungsfeld zwischen Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum*. Göttingen.
- Funder, M./Sproll, M. (2012): *Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik*. Münster.
- Greef, S./Speth, R. (2013): *Berufsverbände als lobbyistische Akteure*. Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 275. Düsseldorf.
- Heisig, U./Ludwig, T. (2004): *Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen*. Bremen: IAW – Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Holst, E./Busch-Heizmann, A./Wieber, A. (2015): *Führungskräftemonitor. DIW Politikberatung kompakt 100. Update 2003 – 2013*. Berlin.
- Hoose, F./Jeworutzki, S./Pries, L. (2009): *Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie*. Frankfurt a.M.



- Ittermann, P. (2007): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Frankfurt a.M.
- Jarusch, K. H. (2012): Frequenz und Struktur Zur Sozialgeschichte der Studenten im Kaiserreich. In: *Historical Social Research, Supplement*, 24: 125-156.
- Kalkowski, P. (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 11(4): 246-269.
- Kämpf, T. (2011): Kopfarbeit ohne Grenzen: Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neue Unsicherheit einer globalisierten Arbeitswelt. In: Bolte, M./Bösl, E. (Hrsg.): *Verflüssigung von Arbeit und Zeit*. Neubiberg: Universität der Bundeswehr: 95-116.
- Keller, B. (2015): Konflikt oder Kooperation. Berufsgewerkschaften im deutschen System der Arbeitsbeziehungen. *WiSo Diskurs*. Bonn.
- Kiefer, T./Müller, W./Eicken, S. (2001): *Befindlichkeit in der Chemischen Industrie*. Basel.
- Kocka, J. (2012): *Kultur und Technik. Aspirationen der Ingenieure im Kaiserreich*. Band 2 der Schriftenreihe Europäische Geschichte. Stuttgart: 29-34.
- König, W. (2006): Vom Staatsdiener zum Industrieangestellten. Die Ingenieure in Frankreich und Deutschland 1750-1945. In: Kaiser, W./König, W. (Hrsg.): *Geschichte des Ingenieurs. Ein Beruf in sechs Jahrhunderten*. München/Wien: 179-232.
- Kotthoff, H. (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin.
- Kotthoff, H. (2014): Betriebliche Karriereentwicklung von Frauen im oberen Management. In: Kotthoff, H./Wagner, A.: *Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großunternehmen im Kontext der Firmenkultur*. Abschlussbericht. Saarbrücken/Berlin.
- Kotthoff, H./Wagner, A. (2008): *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin.
- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung*. Berlin.
- Kratzer, N./Nies, S. (2009): *Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungs entgelt*. Berlin.
- Kratzer, N./Menz, W./Tullius, K./Wolf, H. (2015): *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Berlin.
- Kreuzer, F. (2001): *Die Institutionenordnung der DDR*. Wiesbaden.
- Kurucz, J. (1972): *Das Selbstverständnis von Naturwissenschaftlern in der Industrie*. Weinheim:
- Latz, W. (1979): *Ingenieure in der Bundesrepublik Deutschland. Gesellschaftliche Lage und politisches Bewußstein*. Frankfurt a.M.
- Lange, H./Feseker, K./Städler, A. (2005): *Intern@work – Interessenregulierung in der New Economy*. Hans-Böckler-Stiftung, Projektbericht. Universität Bremen.
- Marrs, K. (2007): *Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit. Ein arbeitssoziologischer Blick hinter die Kulissen von Film und Fernsehen*. Berlin.
- Matiaske W./Weller, I. (2003): *Extra-Rollenverhalten*. In: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational behaviour*. Stuttgart: 95-114.
- Neckel, S. (2008): *Flucht nach vorn. Erfolgskultur der Marktgesellschaft*. Frankfurt a.M.
- Offe, K. (1970): *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit*. Frankfurt a.M.
- Paul, G. (1989): *Die Bedeutung von Arbeit und Beruf für Ingenieure – eine empirische Untersuchung*. Frankfurt a.M.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin.
- Rousseau, D. M. (1995): *Psychological contracts in organizations*. New York.
- Ruiz Ben, E. (2005): *Professionalisierung in der Informatik. Chancen für die Beteiligung von Frauen?* Wiesbaden: DUV. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016): *Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa*. Wiesbaden Januar 2016.
- Trautwein-Kalms, G. (1995): *Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen*. Berlin.
- VDI (Hrsg.) (1999): *Ingenieurberuf 2000*. Gesamthochschule Kassel.

- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. In: KZfSS, 50(1): 131-158.
- Will-Zocholl, M. (2011): Wissensarbeit in der Automobilindustrie. Topologie der Reorganisation von Ingenieursarbeit in der globalen Produktentwicklung. Berlin.
- Wohlfart, L./Moil, K./Wilke, J. (2011): Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung, Fraunhofer-IAQ. Stuttgart.
- [www.cdn2.hubspot.net/hubfs/450622/EMEA/GERMANY/Die\\_Software-Entwickler\\_Fachkraefte-Landschaft\\_2015.pdf](http://www.cdn2.hubspot.net/hubfs/450622/EMEA/GERMANY/Die_Software-Entwickler_Fachkraefte-Landschaft_2015.pdf) (CareersStockoverflow, Aufruf am 13.02.2015).
- [www.estatis.de/Studierende/MINTFaecher.html](http://www.estatis.de/Studierende/MINTFaecher.html).
- [www.karista.de/Berufe/Softwareentwickler/in](http://www.karista.de/Berufe/Softwareentwickler/in).
- [www.diw.de/Managerinnen-Barometer 2016](http://www.diw.de/Managerinnen-Barometer-2016).