

## AUFSATZ

*Jens Thoemmes*

# Hochqualifizierte Angestellte in Frankreich: Gelassenheit – Individualismus – Widerstand

## 1. Einleitung

Die sozialwissenschaftliche Literatur in Frankreich über hochqualifizierte Angestellte zeigt die Heterogenität dieser sozialen Kategorie. Sie legt dabei den Schwerpunkt auf interne Differenzierungen dieser Angestellten nach Status, Berufen, Unternehmenspositionen, Klassenpositionen, Geschlecht usw. In Erweiterung dieser Tradition der Differenzierungen wird derzeit die These einer Auflösung der sozialen Kategorie der »cadres« diskutiert. Unser Ansatz geht dagegen davon aus, dass die Zweifel am Zusammenhalt dieser Gruppe zu methodischen Schlussfolgerungen über eine mögliche Aufteilung hochqualifizierter Angestellter in verschiedene soziale Welten führen sollten. Die Idee ist es, die Prinzipien der Differenzierung nicht innerhalb einer fiktiven sozialen Gruppe zu suchen, sondern im Gegenteil die Koexistenz verschiedener voneinander unabhängiger sozialer Systeme zu untersuchen. Die Ergebnisse unseres Ansatzes zeigen dabei drei sehr unterschiedliche Welten hochqualifizierter Angestellter: Auf die »gelassenen« Angestellten trifft die in der Literatur häufig anzutreffende kritische Beurteilung der Arbeitsbedingungen leitender Angestellter überhaupt nicht zu. Durch Arbeitsgesetze oder Tarifregelungen stabilisiert, bietet die soziale Welt diesen Angestellten einen Karriereweg und erlaubt es ihnen, ihre Arbeit als einen »Dienst an der Öffentlichkeit« zu erleben. Die zweite Welt der »individualisierten« Angestellten setzt dagegen auf eine strikt leistungsorientierte Sichtweise von Arbeit. Wettbewerb, Produkte und Marktanforderungen sind hier als die bestimmenden sozialen Werte anzusehen. Die dritte Welt besteht aus Angestellten, die sich im offenen Widerstand gegen die traditionelle Konzeption hochqualifizierter Angestellter befinden. Diese Gruppe hat eine negative Sicht auf ihre Arbeitsbedingungen und kritisiert die jüngsten Entwicklungen ihres Arbeitslebens.

Mit diesem Beitrag möchten wir die Pluralität dieser sozialen Welten des Arbeitslebens der hochqualifizierten Angestellten in Frankreich darstellen. Nach der Beschreibung unserer Forschungsmethoden und unseres theoretischen Ansatzes (2) präsentieren wir jede dieser drei Welten aus der Sicht der Ergebnisse unserer Untersuchung (3). Danach diskutieren wir die Auswirkungen dieser Typologie für die Analyse zeitgenössischer Thesen der französischen Literatur über hochqualifizierte Angestellte (4), bevor ein Fazit gezogen wird (5).

## 2. Die Welten hochqualifizierter Angestellter<sup>1</sup>

### 2.1 »Les cadres«: Gemeinsamkeiten, Vielfalt und Schwierigkeiten des Arbeitslebens

Die soziologische Literatur der vergangenen 30 Jahre in Frankreich konzentriert sich auf zwei wesentliche Elemente der sozialen Kategorie von hochqualifizierten Angestellten. Das erste Element betrifft ihre Vielfalt. Diese Gruppe von Angestellten erfüllt eine Vielzahl von Funktionen und trägt viele Namen. Die Führungskräfte, Leistungsträger<sup>2</sup>, Manager<sup>3</sup>, Geschäftsführer<sup>4</sup>, Kopfarbeiter und hochqualifizierten Beschäftigten<sup>5</sup> in der deutschsprachigen und angelsächsischen Welt entsprechen nur teilweise der Sammelkategorie der »cadres« in Frankreich. Auch der Begriff der »leitenden Angestellten« deckt den französischen Begriff »cadre« nur ungenügend ab. Die »cadres« haben ihre eigenen Hochschulen, Gewerkschaften, Arbeitsämter, Fortbildungseinrichtungen und ihre eigene Presse. Auch in der französischsprachigen Provinz Kanadas Quebec sind die »cadres« völlig unbekannt. In Frankreich dagegen zählen alle Ingenieure, Führungskräfte, Manager, höhere Berufe und Experten zu den »cadres«. Das entscheidende Kriterium für die Zugehörigkeit ist hierbei letztendlich ein bestimmtes Qualifikations- und Lohnniveau, von dem an der Beschäftigte zum »cadre« wird. Im Gegensatz zu anderen Ländern hat sich in Frankreich<sup>6</sup> diese weitumfassende Angestelltenschicht relativ früh objektiv und subjektiv konstituiert.<sup>7</sup> In den 1930er Jahren entstand diese Gruppe als soziale Bewegung der Mittelschicht, die sich von der Arbeiterbewegung abgrenzte und gesellschaftspolitisch einen dritten Weg zwischen Kapitalismus und Kollektivismus suchte. Der Begriff »cadres« ist auch geschichtlich als ein Werkzeug zur Wiederherstellung der sozialen Ordnung nach dem Generalstreik und den Fabrikbesetzungen von 1936 in Frankreich zu erklären.<sup>8</sup> Das aus dem militärischen Bereich stammende Wort »cadres« wurde zunächst auf alle leitenden Funktionen in der Arbeitswelt ausgedehnt und dann auch auf die Ingenieure. Diese haben ihre Gewerkschaftsbewegung jener der leitenden Angestellten anschlossen und 1944 zur Gründung der Confédération Générale des Cadres (CGC) beigetragen. Die CGC wurde zu einer Gewerkschaft der Mittelschicht in Frankreich, und sie trug in den 1950er und 1960er Jahren wesentlich zur Etablierung der sozialen Gruppe der »cadres« bei (Lohntabellen, statistische Erfassung), zu ihrer Homogenität und ihrem sozialen

1 Teile dieser Forschungsergebnisse sind bereits in französischer Sprache erschienen. Vgl. Thoemmes et al. 2011; Thoemmes et al. 2013.

2 Vgl. Kotthoff, Wagner 2008.

3 Vgl. Pross, Boetticher 1971.

4 Vgl. Barnard 1982.

5 Vgl. Boes, Trinks 2006.

6 Boltanski 1982. Alle hier zitierten französischen Quellen sind von uns übersetzt worden.

7 In Deutschland entspräche dem »cadre« historisch eher der Begriff des »Beamten«. Zu einer geschichtlichen Betrachtung dieser Angestelltenschicht siehe Blomert 2010.

8 Ebd.

Gewicht. Seit den frühen 1980er Jahren hat die Forschung über die »cadres« auf deren zunehmende Vielfalt und Differenzierung hingewiesen.<sup>9</sup> Die Forscher haben dabei ihr Augenmerk auf die Grundlage des sozialen Status des »cadres« gelegt, sich für ihr wirkliches Arbeitsleben interessiert, ihr Engagement für das Unternehmen hinterfragt und ihre ambivalente Position zwischen einfachen Angestellten und Unternehmensführung analysiert. Für manche Sozialforscher ergab sich damit die Frage, ob es sich tatsächlich um eine soziale Gruppe von Führungskräften handeln würde oder ob sich dieser Begriff mit all seinen Bedeutungen überlebt habe und damit das Ende einer »sozialen Figur«<sup>10</sup> anzuzeigen wäre. Für andere Forscher bleibt die Vielfalt der Hochqualifizierten und ihre Existenz als Gruppe ein Rätsel, das die Soziologie zu analysieren habe.<sup>11</sup> So wurde in Frankreich bisher viel über die Frage der Kohärenz und Einheit dieser Berufsgruppe gestritten. Der Befund der Heterogenität/Fragmentierung ist jedoch mittlerweile Konsens in der soziologischen Analyse.<sup>12</sup>

Das zweite Element, das in der französischen Literatur über Hochqualifizierte zu finden ist, betrifft die beruflichen Schwierigkeiten dieser Angestellten. In der Vergangenheit wurden hochqualifizierte Beschäftigte als soziale Elite betrachtet, die vor wirtschaftlichen und arbeitsplatzgebundenen Schwierigkeiten weitgehend geschützt war. Im letzten Jahrzehnt aber wiesen zahlreiche Studien darauf hin, wie sich die Arbeitsbedingungen verschlechtert haben. Wachsende Beschäftigungsunsicherheit und sich verändernde Arbeitsinhalte schwächen das Selbstbewusstsein der hochqualifizierten Angestellten.<sup>13</sup> Fehlende Anerkennung der beruflichen Leistungen, Stress und gesundheitliche Probleme beeinträchtigen zunehmend das Arbeitsleben dieser Mitarbeiter.<sup>14</sup> Mit den Unsicherheiten angesichts steigender Arbeitslosigkeit und ubiquitären Wettbewerbs sind vor allem ältere Hochqualifizierte konfrontiert.<sup>15</sup> Das Ausüben von Leitungsfunktionen und die Personalführung werden als immer schwieriger empfunden,<sup>16</sup> was bei einigen Führungskräften dazu führt, dass sie ihre Karriere frühzeitig beenden. Andere Hochqualifizierte gehen in die Opposition oder in eine Rebellion gegen ein System, das ihnen keine zufriedenstellenden Lebensbedingungen mehr garantiert.<sup>17</sup>

9 Groux 1983.

10 Bouffartigue 2001.

11 Gadéa 2003.

12 Bouffartigue et al. 2011.

13 Cousin 2004.

14 Salengro 2005.

15 Pichon 2008.

16 Mispelblom Beyer 2010.

17 Courpasson, Thoenig 2008.

## 2.2 Von der sozialen Kategorie zu den Welten hochqualifizierter Angestellter

Unterstreichen also die Studien über die Hochqualifizierten in Frankreich sowohl die Vielfalt der sozialen Lagen, die sich dahinter verbergen, als auch die akuten Schwierigkeiten ihres Arbeitslebens, so wollen wir in unserem Beitrag zum einen diese Analyse vertiefen und zum anderen darüber hinausgehen mit der These, dass die soziale Kategorie oder Klasse der hochqualifizierten Angestellten eine Fiktion ist, eine Gedankenkonstruktion, die nicht mit der realen Welt übereinstimmt. Unser Ziel ist es, aufzuzeigen, dass die Differenzen und Schwierigkeiten dieser Gruppe unterschiedliche Lebenswelten mit je eigenen Werten und Regeln betreffen. Es geht darum, zu verstehen, warum und wie diese unterschiedlichen Lebenswelten als soziale Lagen des beruflichen und privaten Lebens koexistieren. Zugleich möchten wir mit unserer Argumentation die Kluft zwischen qualitativer und quantitativer Forschung, zwischen objektiven und subjektiven Ansätzen überbrücken. Wir verwenden zunächst den Begriff »Welten« (der Angestellten) in Analogie zu der Arbeit von Robert Salais über die »Welten der Produktion«.<sup>18</sup> Ohne alle Schlussfolgerungen dieses theoretischen Hauptwerks zu teilen, schließen wir uns der Prämisse von der Koexistenz verschiedener sozio-ökonomischer Welten an. Unsere *Welten* hochqualifizierter Angestellter sind stärker auf das Berufsleben fokussiert, und sie werden auch als Welten »handelnder Personen betrachtet und nicht als die eines externen Gesetzes, das dann, wie bei dem Standard-Ansatz der ökonomischen Theorie«, von dem Theoretiker postuliert wird.<sup>19</sup> Von Salais übernehmen wir auch die Charakterisierung dieser einzelnen Welten mit ihrer jeweiligen Art der Koordination, ihren Arbeitskonventionen und der jeweiligen Bedeutung des kollektiven Handelns.<sup>20</sup> Außerdem wird hier das Konzept der *sozialen Regulierung* und der *Regel* übernommen, um die genannten Konventionen zu beschreiben. Die Welten hochqualifizierter Angestellte verstehen wir als nicht-funktionalistische soziale Systeme, die über soziale Regulierungen zustande kommen.<sup>21</sup> Der Begriff »soziales System« bezieht sich hier auf einen minimalen Rahmen, in dem autonome Regulation und Kontrollregulation aufeinandertreffen. In der Theorie der sozialen Regulierung<sup>22</sup> geht das System den Akteuren nicht voraus, sondern spielt sich ein über Regelungen zwischen den Akteuren selbst. Das bezieht sich auf die Welten, die im Rahmen solcher gemeinsamer Regeln entstehen.<sup>23</sup> Die soziale »Welt« ist also nicht unbedingt mit bestimmten Unternehmen oder Sektoren gleichzusetzen. Da in einem Unternehmen mehrere soziale Welten von Hochqualifizierten existieren können, muss auch hier von unterschiedlichen Systemen ausgegangen werden, die sowohl soziale Regeln betreffen als auch die individuell unterschiedlich erlebte Arbeitswelt wider-

18 Salais, Storper 1993.

19 Ebd., S. 32.

20 Ebd.

21 Reynaud 1979; Reynaud 1999.

22 De Terssac 2003 b.

23 Thoemmes 2011.

spiegeln. Verschiedene objektiv erfassbare Regeln stehen hier subjektiv unterschiedlich erlebten Arbeitssituationen gegenüber.

Um diese sozialen Welten zu beschreiben, haben wir uns entschieden, den Diskurs der Hochqualifizierten selbst in den Mittelpunkt zu stellen, um ihre Erfahrungen zu verstehen und die Konturen ihrer Arbeitswelt zu erklären. Wir haben versucht, verschiedene Situationen sowohl aus der Sicht von Unternehmen und Verwaltungen als auch in Bezug auf die Vielfalt der Positionen und Funktionen der Führungskräfte in jeder dieser Organisationen zu beschreiben.

### 2.3 Statistische Analyse von qualitativen Daten

Unter der Annahme, dass es eine Vielfalt von Lebenswelten hochqualifizierter Angestellter gibt, geht es darum, gemeinsame Merkmale für einzelne Untergruppen von Führungskräften zu finden. Dazu verwenden wir eine idealtypische Methode, mit der wir zwei Probleme der Interviewanalyse zu vermeiden<sup>24</sup> suchen: die illustrative Auswertung, die Auszüge aus Interviews auswählt, um eine bereits vorgegebene These zu bestätigen, und die »hyper-empiristische« Haltung, die darin besteht, das gesamte Interview zu replizieren. Unser Weg geht stattdessen über ein Hybrid-Verfahren, das über extensive Interviews und einen statistischen Ansatz zu einer Typologie führt. Zunächst gilt es, die Zusammensetzung der Gruppe von 100 Führungskräften, die wir für diese Studie interviewt haben, zu beschreiben.<sup>25</sup>

Die Führungskräfte kommen aus sieben Unternehmen und Verwaltungen verschiedener Bereiche des öffentlichen und privaten Sektors, die wir hier »Versicherung, Elektronik, Telekommunikation, Stadtrat, Lufttransport, Sozialamt und Nahverkehr« nennen möchten. Im Durchschnitt wurden 15 Hochqualifizierte pro Unternehmen befragt. Die Wahl der Unternehmen wurde im Einklang mit einer Gewerkschaftsorganisation getroffen (CFDT).<sup>26</sup> Die Auswahl der Angestellten wurde von uns unter Berücksichtigung der Vielfalt der Funktionen und Positionen getroffen. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig.

Der Zweck der Befragung war es, die Praktiken und Repräsentationen hochqualifizierter Angestellter anhand von zwei Hauptkriterien zu erklären: Zeit und Arbeit. Für die Durchführung der strukturierten Interviews (mindestens 90 Minuten pro Gespräch, aufgezeichnet und vollständig transkribiert) haben wir zunächst einen Fragebogen in fünf Blöcke aufgeteilt (Werdegang und Arbeitszeiten, Arbeitsräume und soziale Zeiten, Umwelt- und Arbeitsbeziehungen, Arbeitskarriere und Wohlbefinden) mit insgesamt 26 Themen, zu denen jeweils mehrere Fragen gestellt wur-

24 Demazière, Dubar 1997.

25 Programme ANR 2008-2011: Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences.

26 Confédération française démocratique du travail. Die Unternehmensführung hat in jedem dieser Fälle unseren Ansatz akzeptiert.

den. Darüber hinaus erhoben wir die Variablen der Personen: Geschlecht, Alter, Bildung, Familienstand, geografische Mobilität, Management-Funktion.<sup>27</sup>

Es folgte eine Textanalyse der 600.000 Wörter aus der vollständigen Abschrift der Interviews, eine Diskursanalyse (Software TROPES) und eine Korrespondenzanalyse (SPAD), die die Räume und Gruppen erfassten, in denen die Individuen sich bewegen. Aus den Interviews haben wir ein semantisches Excerpt über die Stichworte definiert, die aus mehreren zitierten Wörtern bestehen. Die Stichworte wurden über ihre in den Gesprächen festgestellte Häufigkeit identifiziert und dann mehrere Stichworte zu einer einzigen Variablen zusammengefasst. Beispielsweise werden die Wörter »ma boîte«, »la maison«, »la firme«, »entreprise« etc. zu der Variablen »entreprise« – zu deutsch »Unternehmen« – zusammengefasst. Die Entscheidung für diese Variable fiel nach dem Durchlesen der Interviews. Dann haben wir die Ergebnisse aller statistischen Analysen zusammengefasst und entsprechende Auszüge aus den Interviews und die zugehörigen Stichworte dargestellt. Diese Herangehensweise erlaubte es dann, zur qualitativen Analyse zurückzukehren und einzelne Abschnitte der Gespräche herauszulösen. Die Gesprächsauszüge mit den 100 Hochqualifizierten betreffen hier ausschließlich die durch die Korrespondenzanalyse gewonnenen Variablen (Abbildung 1). Jeder der ausgewählten Interviewauszüge enthält daher die folgenden Informationen: Personeninformationen, die von der Korrespondenzanalyse ausgewählte Diskursvariable (in Klammern, Abbildung 1) und das Stichwort unserer Gesprächspartner (fett gedruckt). Diese Informationen ermöglichen es, unsere Interpretation der Korrespondenzanalyse zur Diskussion zu stellen. Für jede der drei Achsen der Korrespondenzanalyse haben wir zwei Pole, welche ein Spannungsfeld beschreiben, das wir nachfolgend interpretieren möchten.<sup>28</sup>

- 27 Der größte Anteil der Führungskräfte war zwischen 40 und 50 Jahre alt (48 Prozent); insgesamt 58 Männer und 42 Frauen wurden interviewt. 62 Personen waren verheiratet gemeldet, 12 ein uneheliches Paar, 16 waren geschieden oder getrennt lebend und 6 alleinstehend. 4 Personen haben dazu keine Angaben gemacht. 86 hatten unterhaltsberechtigte Kinder. 89 Führungskräfte haben mindestens ein Elternteil, das noch lebt. Die befragten Führungskräfte sind in der Regel Hochschulabsolventen. 39 Personen sind mindestens graduiert. Nur 12 haben nicht mehr als einen Abiturabschluss. 70 Personen erklärten, dass sie in einer leitenden Position einen oder mehrere Mitarbeiter haben, und 50 gaben an, mindestens einen geografischen Ortswechsel während ihrer Karriere vollzogen zu haben.
- 28 Die gesamte Trägheit im Sinne der Pearson'schen Chi-Quadrat-Statistik ist 32,65 Prozent. Achse 1: 12,55 Prozent, Achse 2: 11,71 Prozent, Achse 3: 8,38 Prozent.

**Abbildung 1: Die drei Welten der Hochqualifizierten  
(Diskursvariable nach Wichtigkeit sortiert)**

Die „Gelassenen“ (19)	Die „Individualisierten“ (52)
Unternehmen Nahverkehr	Unternehmen Elektronik
Stadtrat	Unternehmen Lufttransport
Beamtenstatus	Unternehmen (allgemein)
Topmanagement	Unternehmen Telekommunikation
Organisation	Wirtschaft und Markt
Recht und Arbeitsregeln	Motivation und Einsatz
Planung der Arbeitszeit	Ingenieur
Gewerkschaften und Personalvertreter	Teilzeit
Feierabend (spät)	Berufliche Mobilität
Dauer der Arbeitszeit: 35 Stunden wöchentlich	Kontakte und Geschäftsreisen
Personalabteilung	Kündigung und Beschäftigung
Bewertungsgespräch	Nicht-Beamter
Verhandlungen und Vereinbarungen	Individuelle Arbeit und Leistungen
Qualifikation und Bildung	Ankunftszeit am Morgen (früh)
Privatleben	Kommunikation
	Informatik
	Techniker
	Urlaub, Arbeitszeitkonto
	Gehalt
	Messung der Arbeitszeit in Tagen
	Positiver Stress
	Anzahl der Mitarbeiter
	Umwelt
	Karriere
	Tägliche Arbeitszeit: 1 bis 8 Stunden
	Berufliche Arbeit zu Hause
	Treffen/Meeting
	Pausen und Mittagsessen
	„Untere“ Hochqualifizierte
	Post und Telefon
	Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit: mehr als 50 Stunden
	Tägliche Arbeitszeit: mehr als 8 Stunden
	Urlaub und Arbeitszeitverkürzung
	Erweiterte Familie
	Berufsleben

  

Der „Widerstand“ (29)
Unternehmen Sozialamt
Nicht-Hochqualifizierte
Unternehmen Versicherung
Mehrarbeit
Mitarbeiter
Personalführung
Messung der Arbeitszeit in Stunden
Kollektive Arbeit
Abwesenheit wegen Krankheit
Lange Anfahrtszeiten zur Arbeit
Ursprung negativen Stresses
Jahresurlaub
(Kern-)Familie
Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit: 37 bis 39 Stunden
Negativer Stress, auf Zeit bezogen
Positives Verhalten
Ankunftszeit: zwischen 8 und 10 Uhr
Lebensqualität
Freizeit
Zeitmanagement
Stress und Erscheinungsformen
Günstige Arbeitsbedingungen

### 3. Drei Welten hochqualifizierter Angestellte

Die oben dargestellte Methode erlaubt uns, die Frage zu beantworten, wie hochqualifizierte Angestellte ihre Lebens- und Arbeitssituation einschätzen. Als Ergebnis können wir drei Welten unterscheiden. Faktisch werden diese Welten sowohl nach der Anzahl der Hochqualifizierten als auch nach den Variablen für jede Gruppe unterschieden.

#### 3.1 Hochqualifiziert und »gelassen«

Die Behauptung, dass Hochqualifizierte bei der Arbeit »glücklich« sind, geht eher gegen den Strom der jüngsten soziologischen Literatur, wird aber in Meinungsumfragen ziemlich häufig erwähnt.<sup>29</sup> Auch die Ergebnisse einer soziologischen Studie mit 6.000 Beschäftigten zeigen, dass in der Regel die Arbeit noch immer mehr Gründe für Zufriedenheit als für Unzufriedenheit bietet. Je höher man in der sozialen Skala aufsteigt, umso mehr erhöht sich auch das »Glücksgefühl« bei der Arbeit: 70 Prozent der Führungskräfte sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden.<sup>30</sup> Auch wenn wir hier den Begriff »Glück« durch den Begriff der »Gelassenheit« ersetzen, entspricht unsere erste Gruppe von Führungskräften aus unserer Korrespondenzanalyse diesem Profil sehr gut. Diese hochqualifizierten Angestellten (19 von 100 Personen, Abbildung 1) haben eine wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden (Überstunden sind darin nicht enthalten, sie werden auch nicht ausgewiesen). Sie haben eine unkomplizierte Haltung zu ihrer Leistungsbewertung in Einzelgesprächen mit ihren Vorgesetzten und profitieren von Qualifizierungs- und Ausbildungsinitiativen, die ihre berufliche Laufbahn unterstützen. Diese Führungskräfte glauben, in einer geschützten Welt zu leben, vorwiegend – aber nicht nur – solche im öffentlichen Dienst. Allerdings wird auch die wichtige Rolle der Tarifverhandlungen und der ausgehandelten Regeln betont, die die Arbeitsorganisation prägen. Der Zusammenhang zwischen einem beruflich und persönlich geschützten Leben und der Wirkung der tariflich ausgehandelten Arbeitsregeln ist hier sehr bedeutsam.

#### *Eine geschützte Welt*

Die erste Dimension der Welt dieser Hochqualifizierten kann als die einer geschützten Welt bezeichnet werden, in der die hochqualifizierten Angestellten eine Reihe von Garantien erhalten, die es ihnen erlauben, ihren Beruf in »Gelassenheit« auszuüben. Arbeitszeit wird hier nicht als Problem betrachtet, auch wenn sie gelegentlich die festgelegte Wochenarbeitszeit übersteigt. Die Möglichkeit des Zugangs zu Qualifikation und Ausbildung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die regelmä-

29 Beispielsweise sagte im Frühjahr 2011 eine große Mehrheit der Führungskräfte, sie seien »bei der Arbeit glücklich«; Baromètre des Cadres, ViaVoice.

30 Baudelot, Gollac 2003.

ßigen Beurteilungen durch Vorgesetzte ermöglichen solchen Hochqualifizierten, sich in ihrer Funktion sicher zu fühlen.

»Die Führungskräfte im Dienst der Stadt absolvieren formal keine Mehrarbeit, weil es ein pauschales Leistungssystem gibt, das alle Überstunden über 35 Stunden<sup>31</sup> einschließt, was mir als normal erscheint.« L15 (Dauer der Arbeitszeit: 35 Stunden wöchentlich<sup>32</sup>): *männlich, 31-35 Jahre, geschieden oder getrennt lebend, 1 Kind*

Arbeitszeit wird nicht als problematisch angesehen, und eine positive Haltung zur Bewertung ihrer Arbeit zeigt, dass diese Manager sich abgesichert fühlen. Das Urbild dieser geschützten Welt ist der öffentliche Dienst. So ist ungefähr die Hälfte der Beamten eines Rathauses im Südwesten Frankreichs in einer Welt zu Hause, die auf den Schutz und das Wohlbefinden von Individuen bei der Arbeit setzt. Die andere Hälfte dieser Beamten gehört nicht den »gelassenen« Hochqualifizierten an, sondern der Gruppe der »Individualisierten«, die wir anschließend vorstellen. Für uns ist dies ein Hinweis, dass hier mindestens zwei soziale Welten in einer gemeinsamen Organisation existieren. Regulierungen, Konventionen und Koordinationsformen gehen hier nicht alleine auf objektivierbare Regeln zurück, sondern auch auf Variablen der subjektiv erlebten Arbeitswelt, wie Abbildung 1 deutlich zeigt. Erinnert sei daran, dass die Faktorenanalyse ausschließlich die Diskurse der Hochqualifizierten aufgreift. Diese Diskurse zeigen zumindest für einen Teil dieser Mitarbeiter eine vor den Gefahren des Abrutschens in Arbeitslosigkeit oder vor Herabstufungen geschützte Arbeitswelt.

»Im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Arbeitsbedingungen sind wir nicht so gut bezahlt hier im Rathaus, aber wir haben einen Kündigungsschutz, denn sie können uns nicht einfach vor die Tür setzen.« L10 (Beamtenstatus): *männlich, 36-40 Jahre, uneheliches Paar, keine Kinder*

Die »gelassenen« Beschäftigten bewegen sich in einem Umfeld, in dem der Zugang zum Arbeitsplatz über einen öffentlichen Wettbewerb geregelt ist (*concours*). Es sind Beschäftigte, die besondere Aufmerksamkeit darauf verwenden, dass ihr Verhältnis zu ihren Vorgesetzten positiv ist. Dieser Aspekt wird auch dadurch angedeutet, dass die beruflichen Beziehungen auf einem vertraulichen, fast familiären Modus beruhen. Dies kann dann problematisch werden, wenn die Hierarchie durch die persönlichen Beziehungen aufgeweicht wird. Trotz dieses Risikos genießt der »gelassene« Angestellte seine positive Arbeitsatmosphäre, die er über einen langen Zeitraum aufgebaut hat. Beziehungen zu den Vorgesetzten und Kollegen sind durch Vertrauen gekennzeichnet. Die Arbeitssituation ist entspannt und ermöglicht es dem Einzelnen, seine berufliche Zukunft mit »Gelassenheit« zu betrachten.

31 Schlüsselbegriff.

32 In Klammern: Variable (Zusammenfassung mehrerer Schlüsselbegriffe) der Korrespondenzanalyse; siehe Abbildung 1.

## Kollektive Regeln

Der andere Aspekt der Gelassenheit dieser Hochqualifizierten beruht auf den sozialen Regeln, die bei ihrer Arbeit gelten. Eine Regel ist das Ergebnis der Rationalität einer Gemeinschaft. Es ist aber auch eine Bedingung für die Bildung und Aufrechterhaltung dieser Gemeinschaft, dass die gemeinsame Regel anerkannt wird.<sup>33</sup> Die Pluralität der Welten der Führungskräfte würde also eine Vielzahl von Vorstellungen von wirksamen Regeln bedeuten. In ihren Diskursen über die Regeln setzen die »gelassenen« Hochqualifizierten auf kollektiv ausgehandelte Abmachungen mit dem Arbeitgeber oder auf das Arbeitsgesetz. Diese Regeln stellen daher gerade keine individuell unterschiedlich ausgehandelten Arbeitsbedingungen dar. Dies wird sichtbar im Fall des öffentlichen Nahverkehrs einer großen Stadt: Gewerkschaften, Tarifverträge und Berufe sind hier die Kernelemente eines klar bestimmten und regulierten Arbeitslebens.

»Ich denke, dass wir heute in diesem Unternehmen einen guten Kompromiss zwischen Arbeitsbedingungen und Vergütung haben.« T10 (Verhandlungen und Vereinbarungen): männlich, 41-45 Jahre, verheiratet, 3 Kinder

Tarifverträge werden hier als Schutzregeln verstanden. Geschäftsplanung und Arbeitsorganisation liegen als Teil dieser Welt in den Händen der Sozialpartner. Konflikte und Kompromisse sind die Prozesse, die die Aktivitäten bestimmen. Obwohl es zuweilen Kritik an der Funktionsfähigkeit des sozialen Dialogs gibt, ist klar, wie sehr dieser Dialog zur Strukturierung dieser Arbeitswelt beiträgt. Die Stabilität der Welt der Arbeit wird durch ausgehandelte Regeln garantiert und an die Mitgliedschaft in geschützten Berufen geknüpft.<sup>34</sup> Der Begriff des Dienstes an der Öffentlichkeit beherrscht den Diskurs und gibt der Aktivität ihren »Sinn«, wie auch die Wichtigkeit dieser Variablen in der Korrespondenzanalyse unterstreicht (Abbildung 1). Diese Welt der Hochqualifizierten entzieht sich weitgehend den zunehmenden Schwierigkeiten, die wir einleitend angesprochen haben. Die »Gelassenen« haben ein professionelles Umfeld, das »familiär und freundlich« ist und Arbeit und Zukunft im besten Licht erscheinen lässt. Verschiedene Formen der Solidarität und Geselligkeit begleiten die Person in ihrer Arbeit. Diese letztgenannten Eigenschaften fehlen eindeutig in unserer zweiten Welt der Hochqualifizierten, um die es im Folgenden geht.

### 3.2 Hochqualifiziert und »individualisiert«

Individualismus und/oder Individualisierung scheinen entweder ein Merkmal oder ein sozialer Prozess moderner Gesellschaften zu sein.<sup>35</sup> Die Frage der Identität spielt dabei eine zentrale Rolle,<sup>36</sup> und die Ansicht, dass jede Gesellschaft Typen von Indi-

33 De Terssac 2003 a.

34 Thoemmes 2010.

35 Beck 1986; Bauman 2001.

36 Dubar 2000.

viduen produziert, wird breit diskutiert.<sup>37</sup> Die Individualisierung von Hochqualifizierten ist zunächst ein historisches Merkmal dieser Gruppe. Vermutlich hängt dies mit der besonderen Stellung der Hochqualifizierten als Angestellte zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitern in nichtleitenden Funktionen zusammen. Es erscheint jedoch auch als ein Ergebnis der individuellen Anstrengungen der unternehmensintern aufgestiegenen Hochqualifizierten. Die Bemühungen um eine interne Beförderung hat hohe Kosten für das Privatleben.<sup>38</sup> Individualisierung ist auf der anderen Seite das Ergebnis einer Evolution und Stärkung des Wettbewerbs, individueller Fähigkeiten und Leistungen, aber auch Folge von Verdienstsystemen und individuellen Belohnungen. Der zweite Typ von Hochqualifizierten scheint hier weitgehend die Haltung der »Individualisten« zu akzeptieren: Sie wird weder kritisiert noch gelobt. Für diese Hochqualifizierten scheint Individualismus »natürlich« in einem Wirtschaftssystem, das gekennzeichnet ist von Wettbewerb und in dem individuelles Engagement belohnt wird.

Für diese Gruppe von 52 Personen stellen wir zunächst die Existenz eines klassischen Systems zeitlicher und anderer Regeln heraus, welche Einsatz, technische und fachliche Leistungen belohnen, aber auch die Notwendigkeit von regelmäßigen Geschäftsreisen und Kontakten außerhalb des Unternehmens einschließen. Im Zentrum des Diskurses dieser Angestellten stehen das Unternehmen und seine Produkte sowie der Markt. Dabei wird der einzelne Mitarbeiter das handelnde Subjekt oder der Empfänger von Regeln. Individuelle Arbeit und Leistung sowie alle Aspekte, die sich auf die Laufbahn des Einzelnen beziehen, werden diskutiert: die Karriere, die mit verschiedenen Aktivitäten verbrachte Zeit, »positiver« Stress, die Bezahlung und die freie Zeit. In dieser Gruppe ist der Verweis auf den privaten Sektor sehr stark. Der Diskurs über berufliche Mobilität und Beschäftigung ist hier dominierend. Die Individualisierung wird aber auch durch erhebliche Zwänge beruflicher Zukunft begleitet: erzwungene Mobilität, problematische Erfahrungen mit der Teilzeitarbeit, Personalabbau, Umstrukturierungen und Bedrohungen des Arbeitsplatzes.

### *Das klassische Arbeitszeitregime der Hochqualifizierten*

Die Welt der »Individualisierten« ist ähnlich homogen wie die der »Gelassenen«. Das traditionelle Modell der Hochqualifizierten zeichnet sich durch andere Regeln aus. Die Arbeitszeit wird in der Anzahl der Arbeitstage pro Jahr gemessen, sodass eine erhebliche Zeitautonomie für den Einzelnen entsteht. Allerdings ist diese Autonomie oft durch eine besonders hohe wöchentliche Arbeitszeit (mehr als 50 Stunden pro Woche) gekennzeichnet. In dieser Gruppe sind insbesondere Ingenieure, Technische Leiter oder Informatiker, aber auch Techniker und Angestellte ohne Führungsfunktionen vertreten. Die »Individualisierten« leben in einer Welt des persö-

37 Martuccelli 2005; Lallement 2007.

38 Boltanski 1982.

lichen Engagements und der Verfügbarkeit, die lange tägliche Arbeitszeiten mit sich bringt.

»Ich komme in der Regel um 7:00 oder 7:30 Uhr morgens zur Arbeit und sehe meine E-Mails durch, wenn ich sie nicht am Vortag gesehen habe. Dann wird es davon abhängen, ob wir in der ersten Woche des Monats sind und die – Berichte – haben. In diesem Fall und in der Regel gibt es zur Mittagspause ein Sandwich. In den Abendstunden verlasse ich die Arbeit gegen 20 Uhr.« N11 (Ankunftszeit am Morgen): *weiblich, 46-50 Jahre, verheiratet, 2 Kinder*

In dieser Welt werden moderne Managementansätze praktiziert.<sup>39</sup> Alles was Produkte, die jeweiligen Märkte und Konkurrenzunternehmen angeht, wird in den Diskursen erwähnt. Diese Angestellten sind in einer wettbewerbsintensiven Situation und in ständigem Kontakt mit dem Kunden. Sie preisen die Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens, wenn nötig auch auf Kosten der Wettbewerber, auf dem relevanten Markt an.

»Aber heute sind wir zunehmend im **Wettbewerb** mit anderen Unternehmen, und unsere Kunden machen uns das auch klar.« N1 (Wirtschaft und Markt): *männlich, 36-40 Jahre, ledig, keine Kinder*

Die Frage der Motivation und des persönlichen Einsatzes sowie Reisen und externe Kontakte, die für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben wichtig sind, werden von den »Individualisierten« häufig erwähnt. Diese Hochqualifizierten zögern nicht, familiäre Beziehungen und Freizeitaktivitäten für den beruflichen Erfolg in den Hintergrund stellen.

»**Meine Arbeit** steht an erster Stelle, und ich bin für anderes nicht geschaffen, weil ich meine Arbeit liebe, auch auf Kosten meiner persönlichen Zeit.« A1 (Motivation und Einsatz): *weiblich, 46-50 Jahre, geschieden oder getrennt lebend, 1 Kind*

Hinweise auf die Beziehungen zu Ingenieuren, Informatikern und technischem Personal sowie professionelle Arbeit auch zu Hause runden das Bild einer Welt ab, das ganz mit den Stereotypen eines Hochqualifizierten übereinstimmt: Als Experte auf seinem Gebiet, durch seine Firma und ihre Produkte stimuliert, und im Austausch mit den Kollegen außerhalb des Betriebs zögert er nicht, sich beruflichen Aufgaben auch zu Lasten seines Privatlebens zu widmen. Die Werte von Arbeit und Leistung werden in diesen Diskursen besonders herausgestellt. Im Arbeitszeitregime und auch im sonstigen Leben wird der Einzelne als Beherrscher der Regulierung seiner täglichen Aktivitäten hochstilisiert.

### *Individualisierte Regeln*

Hochqualifizierte Angestellte in der »individualisierten« Welt beschreiben eine Sichtweise, in der die Person das handelnde Subjekt ist. Der Hochqualifizierte ist selbst für seine berufliche Laufbahn und seine Karriere verantwortlich. Er bedauert die Zeit, die er in Sitzungen »verschwendet« oder bei der Bearbeitung der Korrespondenz. Er unterliegt einer ständigen Bewertung seiner Arbeit und seiner individuellen Leistung.

39 Boltanski, Chiapello 1999.

duellen Leistung und plant ehrgeizig seine Karriere, auch wenn sein Aufstieg anderen schadet.

»Ich habe die Mechanismen zur **Beförderung** genau gekannt, aber auch unter den Hochqualifizierten müssen wir dem Nachbarn manchmal auf die Füße treten.« TEL6 (Karriere): *männlich, 36-40 Jahre, verheiratet, 4 Kinder*

Der Individualisierte ist ein »self-made man« und unterliegt deshalb dem Risiko, ungeschützt zu bleiben, wenn wirtschaftliche Probleme auftreten. Dann erscheint die Kehrseite dieser Situation klar. Der Hochqualifizierte bleibt dann allein mit seinen Problemen im Zusammenhang mit der Beschäftigung, und er kann sich nur auf seine eigenen Fähigkeiten verlassen, um eine schwierige Arbeitssituation neu zu verhandeln. Das Reflektieren über die Androhung von Entlassung oder über die Beschäftigungssituation im Unternehmen wird hier als Thema begriffen, welches nur das jeweilige Individuum betrifft. Man hätte auch denken können, dass die Frage von Beschäftigung und Entlassungen durch die Korrespondenzanalyse in den vorher aufgeführten kollektiven Regeln aufzufinden gewesen wäre. Doch dies ist nicht der Fall: Die Hochqualifizierten sehen diese Gefahren als gegen sich selbst als Einzelne gerichtet, die Möglichkeit, es könnte sich um eine kollektive Bedrohung handeln, erkennen sie nicht. Die Gewerkschaften scheinen hier keine Rolle zu spielen.

»Das andere Problem ist, dass es eine schwierige **Beschäftigungssituation** in der Telekommunikation gibt, mit Standortschließungen und Umstrukturierungen alle sechs Monate, sodass die Leute allein sind und den anderen keine Aufmerksamkeit schenken. Sie wollen ihre Haut retten. Ich weiß nicht, was zu tun ist.« TEL10 (Kündigung und Beschäftigung): *weiblich, 41-45 Jahre, verheiratet, 2 Kinder*

Die Individualisierung der Hochqualifizierten bezieht sich auf ein Regelmodell, das nicht als Ergebnis einer kollektiven Aktion oder von Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern<sup>40</sup> entsteht. Individualisierung ist hier eine durch eine Gemeinschaft von Führungskräften geteilte Rationalität und dadurch auch ein gemeinschaftliches Prinzip. Die Regel, beispielsweise dass Führungskräfte ihre Arbeitszeit nicht messen, ist hier immer noch in Kraft. Der Wert von »Arbeit« bleibt stark. Der interne und externe Wettbewerb um eine Beförderung, einen Kunden oder einen Markt strukturiert den Diskurs. In Bezug auf die Beschäftigungssituation führt die Individualisierung zur Isolation. Die Hochqualifizierten sind dann hilflos, weil sie ohne kollektiven Schutz den Lauf der Dinge kaum noch beeinflussen können. Angesichts dieser Schwächen der Individualisierung hat eine Reihe von Führungskräften entschieden, »das Spiel nicht mehr mitzuspielen« und die Grenzen der traditionellen Welt der Hochqualifizierten zu überschreiten.

### 3.3 Hochqualifizierte im Widerstand

Die Ansicht, dass sich Führungskräfte den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit widersetzen können, ist nicht neu. Zunächst haben grundlegende Arbeiten gezeigt,<sup>41</sup> dass die Bewegung der Angestellten (*white collar* und *cadres*) in den 1930er Jahren ent-

40 Reynaud 1999.

41 Mills 1966; Boltanski 1982.

standen ist, um der Opposition gegen den Kapitalismus und den Kollektivismus Ausdruck zu verleihen. Der Vorschlag für einen dritten Weg der Mittelschicht trug zumindest in Frankreich zur Erfindung einer sozialen Kategorie von Hochqualifizierten bei. Jüngste Studien weisen eine neue Qualität dieser Art von Kritik nach: Immer mehr Manager kommen in einen Zustand der Revolte oder Rebellion, wobei sich eine Vielfalt dieser Formen der Opposition<sup>42</sup> zeigt: Rückzug, Resignation, gewöhnlicher Protest, kollektive Mobilisierung. Die Gründe für diese Rebellion sind vielfältig: neue Managementansätze, Verlust der Arbeitsidentität in internationalen Unternehmen, die Auflösung von Hierarchien, Negation der Privatsphäre und Nichtanerkennung des beruflichen Einsatzes durch das Unternehmen.

Aber was ist das für eine Opposition? Gegen wen oder was richtet sie sich? Um diese Fragen zu beantworten, verwenden wir den Begriff »Widerstand«, um anzudeuten, dass es sich um eine Opposition gegen ein System handelt, das beschrieben werden kann. Dieser Widerstand basiert auf objektiven und subjektiven Merkmalen, die in den Interviews zum Ausdruck kommen.

Die Welt der Hochqualifizierten im Widerstand (29 von 100 Personen) setzt sich aus Führungskräften privater Unternehmen zusammen, die ein Arbeitszeitregime wie nichtleitende Angestellte haben. Zusätzlich finden sich hier Angestellte, die mit schwierigen Arbeitsbedingungen zu kämpfen haben. Auf der einen Seite erfährt diese Gruppe eine genaue Verbuchung der geleisteten Arbeitsstunden. Diese Gruppe verweigert unbezahlte Überstunden und kritisiert hohe Anfahrtszeiten zur Arbeit. Ihre Lebenswelt ist von einer starken inneren Solidarität gekennzeichnet, fördert die horizontale Zusammenarbeit, kollektives und kollegiales Verhalten, und in ihr hat die Familie eine große Bedeutung. Auf der anderen Seite scheint diese Gruppe besonders anfällig für verschiedene Arten von psychologischem und physiologischem Stress: unrealistische Zeitvorgaben, technische Zwänge, die nur sehr schwer umzusetzen sind, woraus sich oft problematische Beziehungen zu Vorgesetzten oder Kollegen ergeben, sowie schwierige Beziehungen zu Untergebenen und Stress in der Privatsphäre.

### *Die Verwundbarkeit hochqualifizierter Angestellte*

Diese Angestellten sind bestrebt, eine bestimmte Qualität von Lebens- und Arbeitsbedingungen zu erreichen, nicht zuletzt auch als einen Weg, die negativen Folgen der täglichen Arbeit zu überwinden. Der Widerstand gilt dem System, in dem Führungskräfte mit mehr als 50 Stunden pro Woche ihr Leben der Arbeit widmen oder einem Wettbewerb um interne Beförderungen ausgesetzt sind. Insbesondere Berichte über »Stress« bei der Arbeit sind prägnant. In unserem Ansatz sind wir nicht von einer vorher festgelegten Definition des Begriffs »Stress« ausgegangen. In den Interviews haben wir gefragt, ob dieser Begriff eine Bedeutung für die Angestellten hat. Auf Grundlage dieser Bemerkungen haben wir dann in der Korrespon-

42 Courpasson, Thoenig 2008.

denzanalyse zwischen positivem und negativem Stress und zwischen den Ursprüngen und Erscheinungsformen von Stress unterschieden.

»Ja, ich habe eine Menge **Fristen** zu beachten. Wir haben anspruchsvolle und exakt quantifizierte Ziele für März und Dezember.« C8 (negativer Stress, auf Zeit bezogen): *weiblich, 51-55 Jahre, ledig, keine Kinder*

»Aber der **Stress** greift mich doch auch körperlich an. Ich fühle einen Druck in der Brust.« C9 (Stress und Erscheinungsformen): *männlich, 41-45 Jahre, geschieden oder getrennt lebend, keine Kinder*

Ein besonderes Problem entsteht, wenn der Hochqualifizierte andere Angestellte unter seiner Verantwortung hat. Diese Verantwortung kann problematisch werden, wenn die persönlichen Beziehungen unter dem Hierarchiegefälle leiden, wenn der Druck, der zum Erreichen von Leistungszielen ausgeübt werden muss, sich auf persönliche Beziehungen und Beziehungen zu Kunden auswirkt, wenn Kompetenzprobleme auftreten. Die Interviews zeigen, dass hier leitende Angestellte aus dem mittleren Management besonders gefährdet sind. Eine Rolle scheint dabei die Anwesenheit von Managern zu spielen, die eine Aufsichtsfunktion in dieser Gruppe innehaben.

Die Leitung einer Gruppe von Mitarbeitern wird hier als eine schwere Last empfunden und das Fehlen geeigneter Strategien beklagt. Wir finden hier eine Übereinstimmung mit Ergebnissen anderer Untersuchungen über die Schwierigkeit des Umgangs mit täglichen Managementaktivitäten.<sup>43</sup> Der Druck, den ihre Lage zwischen »oben« und »unten« für sie bedeutet, unterscheidet diese Angestellten von anderen Hochqualifizierten. Unsere Gespräche haben ergeben, dass die Aufgabe der Personalführung vielfach als eine Quelle von Stress empfunden wird, aber zugleich auch als eine von den Vorgesetzten wenig anerkannte Tätigkeit.

### *Ein neues Arbeitszeitregime für Hochqualifizierte*

Stress begleitet den Alltag dieser Gruppe der Hochqualifizierten. Die Führungskräfte im Widerstand zeigen einen neuen Weg auf, die Arbeit zu erleben, nämlich mit neuen Regeln, nach denen hochqualifizierte Angestellte wie Normalqualifizierte behandelt werden. Zeitautonomie – einschließlich der Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit im Ermessen der Aufgaben zu organisieren, unabhängig von einer hierarchischen Kontrolle – gibt es in dieser Gruppe nicht. Im Gegensatz zu den beiden anderen Gruppen (Gelassene und Individualisierte) bedeutet dieser neue Ansatz ein strenges Zeitregime. Die neuen Regeln verhindern abweichende Praktiken aber nicht. Beispielsweise stempeln einige Führungskräfte die Karte in der Zeiterfassung am Ende des Arbeitstages zwar ab, kehren aber dann wieder an ihren Arbeitsplatz zurück, um Aufgaben, die als »dringend« betrachtet werden, durchzuführen. So wird ein Teil der Arbeitszeit unsichtbar gemacht, da er nicht über die Zeiterfassung aufgezeichnet wird. Diese Praktiken werden manchmal durch die Unternehmens-

43 Mispelblom Beyer 2010.

führung stillschweigend geduldet oder aber sanktioniert. Im letzteren Fall erweist sich, dass der genauen Erfassung der Arbeitszeit hohe Bedeutung beigemessen wird.

»Wir haben eine Stechuhr, wir **stempeln** am Morgen, wenn wir ankommen, wir **stempeln**, wenn wir zum Mittagessen gehen, draußen oder im Unternehmen, wir **stempeln** wieder nach dem Mittagessen und am Abend. Und für Raucher, **stempeln** wir die Zeit ab, die wir nach draußen gehen, um zu rauchen. Das ist neu. Aber manche machen das nicht. Wir können auch auf dem Computer die Zeit **abstempeln**.« AS6 (Messung der Arbeitszeit in Stunden): *weiblich, 31-35 Jahre, geschieden oder getrennt lebend, 2 Kinder*

In unseren Gesprächen mit diesen Führungskräften haben wir oft die Weigerung gehört, »zu viel« zu arbeiten. Der Ausdruck »zu viel« (*trop d'heures*) beschreibt einen Bruch mit dem klassischen Konzept des Hochqualifizierten. Im Gegensatz dazu zählt der Widerständler genau wie normalqualifizierte Angestellte und Arbeiter die geleisteten Arbeitszeiten. Moderne Zeiterfassungssysteme und in den Computer integrierte Zeiterfassungsprogramme erlauben es, die Arbeitszeit genau zu messen. Die Diskurse über unsichtbare Arbeitszeit sind in dieser Gruppe ebenfalls besonders stark. Der Verweis auf unbezahlte Überstunden und Stunden, die vom Zähler »verschwinden«, bestätigt diese Interpretation. Darin zeigt sich auch, dass für viele dieser Führungskräfte Arbeit wirklich keine Erfüllung mehr bietet. Die Dauer der Arbeitszeit wird als *zu lang* empfunden, da die Arbeitsinhalte nicht dem entsprechen, was die Angestellten als interessante Aufgaben verstehen.

»Ich kann Ihnen sagen, wenn ich ehrlich bin, **37 Stunden und 30 Minuten** ist zu viel, ich langweile mich, das ist mir *zu lang*.« AS4 (Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit: 37 bis 39 Stunden): *männlich, 46-50 Jahre, außereheliches Paar, 1 Kind*

Insgesamt könnte man hier von einer Gruppe von Angestellten sprechen, welche durch eine neue Regel über die Erfassung der Arbeitszeit Führungskräfte zusammenbringt. Der Widerstand zeigt sich in der allgemeinen Anerkennung der Legitimität dieser neuen, untypischen Regel. Die beschriebene Arbeitszeiterfassung widerspricht offen dem klassischen Bild der Arbeitsbedingungen von Hochqualifizierten. Die neuen objektiven und subjektiven Bedingungen ihrer Tätigkeit stehen dem klassischen Bild entgegen: Vom zeitlichen Aufwand her gesehen, wird der Arbeitseinsatz gemessen und erscheint als gemäßigt. Einzelne Mitglieder dieser Gruppe schätzen ihre Arbeitsinhalte nicht. Ähnlich wie in der historischen Bewertung der französischen Arbeiterklasse<sup>44</sup> wird diese Gruppe durch die Existenz einer starken internen Solidarität gekennzeichnet. Diese Angestellten legen viel Wert auf das »positive Verhalten« der Mitarbeiter. Kollegiales Verhalten und Zusammenhalt sind Schlagworte dieses Diskurses. Auch Familie (Ehepartner und Kinder) und ihre Bedeutung für das Alltagsleben sind bestimmende Werte.

»Ich bin immer für mein Team da, das heißt immer **zuhören**, und ich habe auch immer meine Tür offen.« AS11 (positives Verhalten): *weiblich, 56-60 Jahre, verheiratet, 2 Kinder*

»Wenn ich die Wahl hätte (zwischen Arbeit und Familie), würde ich immer die Familie wählen.« AS2 (Familie): *männlich, 51-55 Jahre, verheiratet, 2 Kinder*

Wir gehen davon aus, dass der Widerstand sich auch aus der Krise des Dienstleistungs- und des öffentlichen Sektors erklärt. In dem privatisierten Niemandsland

zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen befinden sich diese Hochqualifizierten in einer Art Schwebeszustand, der ihnen weder die Vorteile des Beamtenstatus noch die der Boni der Industrie zukommen lässt. Die Umstrukturierung der Dienste führte zu einer Schwächung bisheriger Regelungen, zu einer Neudefinition der Tätigkeiten, die informationsintensiver werden und durch einen problematischeren Umgang mit Bürgern und Kunden dieser Dienstleistungen gekennzeichnet sind. »Die geschwächte Identität gründet sich nicht nur auf die höhere Gefährdung durch Arbeitslosigkeit, sondern auch auf fehlende Abgrenzungen der beruflichen Mitgliedschaft dieser Gruppe.«<sup>45</sup> Das Widerstandsbekenntnis der Gruppe folgt hier einer gemeinsamen Anstrengung bei der Suche nach Arbeitsbedingungen, die denen von Normalqualifizierten gleichen. Diese Gruppe erfährt eine Nivellierung der sozialen Unterschiede im Vergleich zu den nicht-hochqualifizierten Angestellten. Die Arbeit wird nicht wegen ihrer Inhalte »geliebt«, sondern wegen der sozialen Beziehungen im Berufsleben. In diesem Sinne ist der Widerstand nicht isoliert oder als Synonym unkontrollierter Handlungen zu verstehen. Die Ablehnung von Angestelltenwelten, in denen grenzenlos auch auf Kosten des Privatlebens in die Arbeit investiert wird, erinnert an eine »Rebellion der Hochqualifizierten«<sup>46</sup> gegen das Spaltenmanagement, das die Privatsphäre zugunsten der beruflichen Tätigkeiten missachtet.

#### 4. Der Beitrag der Typologie zu den zeitgenössischen Thesen über Hochqualifizierte

Die Ergebnisse unserer Studie veranlassen uns dazu, die soziale Kategorie der Hochqualifizierten als eine Kategorie zu betrachten, deren Fundamente sich in Auflösung befinden. Sie zeigen die Notwendigkeit, die bisher benutzten Kategorien infrage zu stellen, da sie mit den realen Welten nicht mehr übereinstimmen. Untersucht wurden drei unterschiedliche soziale Arbeitssituationen, die auf verschiedenen Regeln beruhen. Dabei zeigte sich, dass sich neue Gruppen Hochqualifizierter herausgebildet haben. Die Ergebnisse erlauben es auch, bestimmte Thesen der sozialwissenschaftlichen Literatur zu dieser Gruppe zu prüfen: das Element der Verletzlichkeit, eine Tendenz zur Proletarisierung, die Gleichstellung von Männern und Frauen, das wachsende Ressentiment, das bis zum inneren Widerstand geht – all das lässt sich als Ergebnis des Zusammenbruchs einer sozialen Kategorie deuten.

##### 4.1 *Die These der Verwundbarkeit der Hochqualifizierten*

In der Tat können die Arbeitsbedingungen Hochqualifizierter auf den ersten Blick als widersprüchlich erscheinen. Zunächst ist da die Tatsache, dass die berufliche Laufbahn einer Führungskraft in einem Unternehmen immer noch als ein Karriereziel und als persönliche Erfüllung verstanden wird. Das Gefühl von Autonomie und die Befriedigung über die eigene Mitverantwortung an der Produktion von gesell-

45 Amossé, Delteil 2004, S. 77.

46 Courpasson, Thoenig 2008.

schaftlichem Reichtum ist ein Kennzeichen dieser Angestellten.<sup>47</sup> Sie stehen mit ihren Gehältern an der Spitze der sozialen Pyramide. Die Veränderungen in ihrer Arbeitswelt haben es jedoch mit sich gebracht, dass sie Anerkennung vor allem im Hinblick auf die umfangreiche der Arbeit gewidmete Zeit erhalten. Daneben bleiben viele Probleme ungelöst, die in den Gesprächen aufscheinen, bis hin zu Fragen über Burn-out und Selbstmord. Sind also die leitenden Angestellte heute einer zunehmenden Verwundbarkeit ausgesetzt,<sup>48</sup> die ihr Vertrauen in die Unternehmensspitze untergräbt?<sup>49</sup> Die Einheit dieser sozialen Gruppe gründet nicht zuletzt auch auf den Schwierigkeiten ihrer gemeinsamen beruflichen Erfahrung.<sup>50</sup> Sind die Hochqualifizierten mit ihrem neuen Arbeitsregime überfordert? Leidet darunter ihr Privatleben? Leiden sie also stärker unter dem Zerfall ihrer sozialen Zeiten? Soziologische Arbeiten deuten darauf hin und nennen insbesondere Stress, Müdigkeit, Ermattung, problematische Positionen in der Firma und die Arbeitsinhalte.<sup>51</sup> Die These der Verwundbarkeit wird durch unsere Analyse des Diskurses bestätigt. Dies gilt jedoch nicht für alle Hochqualifizierten, sondern nur für einen – freilich nicht unbeträchtlichen – Teil davon. Die Gruppe der oppositionellen Hochqualifizierten leidet überwiegend unter Stress und seinen Erscheinungsformen, was zu einem Rückzug in den niedrigeren Rang der Nicht-Führungskräfte führen könnte. Priorität haben bei ihnen die Frage nach der begrenzbaren Dauer der Arbeit, die Erhaltung der guten Beziehungen zu Mitarbeitern und die mit der Familie verbrachte Zeit. In der Welt der Individualisierten sind die Auswirkungen der Umstrukturierungen und Arbeitsplatzbedrohungen das wichtigste Problem, das der Einzelne nicht lösen kann. So wird die Verwundbarkeit als »Anomie« erlebt,<sup>52</sup> das heißt sie wird nicht kollektiv aufgefangen, sondern schlägt auf das persönliche Verhältnis zwischen Angestellten und Vorgesetzten zurück.

#### 4.2 Die These der Proletarisierung

Soziologen, Historiker und Ökonomen haben die Veränderungen beschrieben, die die Welt der Angestellten betreffen und entweder als Beispiel für die Welt der Technokratie interpretiert, dessen Aushängeschild der Experte ist, oder als Beispiel der Lage der sozialen Klassen. Schließlich sind sie als eine soziale Kategorie erfasst worden, welche über eine Analyse der Berufe (*professions*) zu beschreiben sei.<sup>53</sup> Diese unterschiedlichen Perspektiven mobilisieren Vorstellungen von Wandel und Heterogenität einer bestimmten sozialen Gruppe, die aufgrund ihrer sozialen Mobilität (aufwärts oder abwärts) oder aufgrund ihrer Eigenschaften auf eine Vielzahl von Konfigurationen schließen lässt. In diesem Zusammenhang ist die These über den

47 Cousin 2004.

48 Pochic 2001.

49 Bouffartigue 2001.

50 Amossé, Delteil 2004.

51 Loriol 2006; Courpasson, Thoenig 2008; Thoemmes et al. 2011.

52 Reynaud 1997.

53 Gadéa 2003.

Niedergang von hochqualifizierten Angestellten älter als die moderne Bezeichnung »cadre«, welche erst seit der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen benutzt wird. So zeigt sich zum Beispiel für den Zeitraum von 1831 bis 1864 ein Rückgang der Unterschiede bei der Entwicklung der Lohn- und Gehaltsfortzahlung, der die Voraussetzungen für eine Harmonisierung der Lebensbedingungen schaffte.<sup>54</sup> Der Rückgang der Durchschnittsgehälter und das Überangebot an Beschäftigten hatten eine Verarmung der gesamten Arbeiterklasse zur Folge. Die Mechanisierung führte zu einer Proletarisierung der Hochqualifizierten, zu einer Nivellierung des Lebensstandards und zu neuen Konzepten der Qualifizierung. Heute hat die potenzielle Nivellierung der Lebensbedingungen erneutes Interesse ausgelöst. Besonders nach dem Gesetz zur Einführung der 35-Stunden-Woche von 1998 entstand eine Kategorie von Führungskräften, deren Arbeitszeitregime sich dem von Nicht-Führungskräften annäherte, in dem, wie erwähnt, alle Arbeitsstunden gemessen werden. Ist dies nicht eine Entwicklung, die der postulierten Zeitautonomie Hochqualifizierter entgegenläuft? Tatsächlich scheint sich heute der Hochqualifizierte weniger durch die Arbeit, das Einkommen oder durch bestimmte Zeitregime zu differenzieren.<sup>55</sup> Wie aber die meisten dieser Untersuchungen schließt sich auch unsere Studie nicht der These der Proletarisierung an. Sicherlich stärken die resilienten Hochqualifizierten letztlich die Kategorie der Nicht-Führungskräfte und bilden eine Gruppe mit den Mitarbeitern des Unternehmens, die die gleichen Arbeitsbedingungen teilen. Allerdings ist dieser Teil der Hochqualifizierten nach unseren Ergebnissen immer noch wesentlich mit Managementaufgaben betraut. Neben dem Klassenproblem und den Folgen der Nivellierung der Lebensbedingungen ist diese Gruppe mit spezifischen Problemen der Personalführung konfrontiert.<sup>56</sup> Das Problem, dass der schützende Status der Hochqualifizierten entfällt, wenn ein zunehmend größerer Teil ihrer Aufgaben auch von Normalqualifizierten ausgeführt werden kann, kommt hier noch hinzu. Als wichtigste Merkmale zeigen sich der Stress und die Personalführung, welche die Bedeutung des Widerstands anwachsen lassen. Die anderen beiden Welten der Hochqualifizierten (Gelassene und Individualisierte), die die Mehrheit der befragten Beschäftigten umfassen, geben einer Deutung ihrer Lage im Hinblick auf eine mögliche Proletarisierung keinen Raum. In ihren Diskursen findet eine Nivellierung der Lebensbedingungen zwischen Führungskräften und den übrigen Beschäftigten nicht statt. Die Individualisten behaupten ihre (gefühlte) Unabhängigkeit und wollen weder mit den Nicht-Führungskräften verwechselt werden noch deren Arbeitsbedingungen teilen. Die von uns festgestellten drei Welten der Hochqualifizierten unterscheiden sich also nach objektiven und subjektiven Merkmalen. Die Regeln und das Bewusstsein dieser drei Gruppen von Angestellten deuten nicht auf eine allgemeine Proletarisierung hin.

54 Weill 1959.

55 Lallement 2003.

56 Mispelblom Beyer 2010.

#### 4.3 Die These von einer geschlechtsspezifischen Welt der Hochqualifizierten

Die soziale Zusammensetzung der Gruppe von Führungskräften weist auf eine fort schreitende Feminisierung seit dem späten 19. Jahrhundert hin: ein Prozess, der unvollständig und reversibel bleibt.<sup>57</sup> Zwar gehen die Mechanismen formalisierter Segregation zwischen Frauen und Männern zurück, doch noch immer werden Frauen durch bestimmte nichtformalisierte Mechanismen an der Besetzung der höchsten Führungspositionen gehindert.<sup>58</sup> In der soziologischen Literatur über die Feminisierung der qualifizierten Berufe und Führungskräfte wurde die Idee entwickelt, dass diese Dynamik dazu beigetragen habe, die Identität einer Dienstleistungsklasse<sup>59</sup> aufzulösen. Dies mag zum Teil erklären, warum die Karrieren der Frauen und Männer, die wir interviewt haben, anscheinend weniger von Segregationsmechanismen betroffen waren. Die Sicht auf eine Welt der Arbeit von Hochqualifizierten, die nach Geschlecht strukturiert wäre, ist in der Tat aus unserer Analyse nicht erkennbar. Die Diskurse sind »gender-blind«. Dies bedeutet nicht, dass diese Unterschiede nicht existieren, sondern nur, dass die Gesprächspartner(innen) diese als nicht entscheidend einschätzen. Die Frauen, welche 42 Prozent der Befragten ausmachen, sehen sich nicht als anders behandelt oder als in ihrem Berufsleben benachteiligt an. Weder die Vereinbarung des Berufslebens mit dem Privatleben noch die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs wird als geringer eingeschätzt. Aber auch wenn unsere Studie diesen Ansatz nicht weiterverfolgt, können wir doch die These geschlechterspezifischer Welten dahingehend bestätigen, dass es in der Zusammensetzung der verschiedenen Gruppen Unterschiede gibt. Während die Gruppe der »Gelassenen« relativ wenig Frauen aufweist (6 von 19 Führungskräften des Konzerns) wie auch die Gruppe der Individualisierten (18 Hochqualifizierte von 52), sind sie in der »Widerstandsgruppe« stark vertreten (18 der 29 Hochqualifizierten). Auch wenn die niedrige Anzahl der insgesamt Befragten (100) und die Auswahl der Gesprächspartner hier zur Vorsicht mahnen, ist die Hypothese einer Überrepräsentation von Frauen in dieser Welt des Widerstands eine interessante Perspektive für die zukünftige Forschung. Die oft festgestellte differenzierte Feminisierung höherer Berufe könnte so wieder in die Analyse eingeführt werden.<sup>60</sup>

#### 4.4 Die These der Revolte der Hochqualifizierten

Die Opposition Hochqualifizierter leitet sich aus einer Situation ab, in der eine Reihe von Faktoren ihres tägliches Leben zu berücksichtigen ist. Diese Vielzahl gründet sich zunächst auf die Marktsituation und auf den Arbeitsvertrag.<sup>61</sup> Das Arbeitsverhältnis gilt als langfristig und basiert auf der Gewährung von Privilegien gegen Loyalität. Tendenziell beruhen die Arbeitsbeziehungen der Führungskräfte auf

57 Buscato, Marry 2009.

58 Ebd.

59 Goldthorpe 1968.

60 Le Feuvre, Lapeyre 2011.

61 Goldthorpe 1968.

einem »Dienstverhältnis«, in dem persönlicher Einsatz ohne Grenzen und die Beziehung zu dem Unternehmen (Arbeitgeber) in erster Linie auf einem »gegebenen Wort« gründet, dem persönlichen Engagement des Einzelnen für eine Tätigkeit.<sup>62</sup> Wir zeigten jedoch, dass, wenn dieses Versprechen heute nicht mehr hält, dies Einfluss verschiedener Art auf den Einzelnen hat. Aus dieser Perspektive erklärt sich die Existenz der beschriebenen dritten Gruppe von Führungskräften am Rande der geschützten Welt der öffentlichen Betriebe und am Rande der Privatwirtschaft, die auf die Entwicklungen mit Widerstand und Revolte reagieren. Der Widerstand ist zielgerichtet und weder diffus noch allgemein. Er zeigt sich bei Beschäftigten eines Betriebs, die sich entweder den Normalqualifizierten angeschlossen haben oder die der Personalführung angehören. Letztere sind enttäuscht und durch zu ehrgeizige Ziele überfordert. Sie sind einem hohen Arbeitstempo und unrealistischen Produktionsfristen ausgesetzt. Kurz gesagt, die schwierigen Arbeitsbedingungen führen hier den Diskurs in eine Kritik des Arbeitslebens. Es ist bemerkenswert, dass dieser Widerstand oder Aufruhr nicht individualisiert, sondern auf der gemeinsamen Regel eines neuen Arbeitszeitregimes basiert und auf der Weitergabe von Werten und gemeinsamen Erfahrungen beruht. Das Gesetz zur 35-Stunden-Woche und die Einführung einer genauen Arbeitszeiterfassung haben diese Revolte wohl teilweise beruhigt. Aber nur zum Teil, weil die schwierigen Arbeitsbedingungen weiter existieren. Neben diesem kollektiven Widerstand finden wir auch eine individuelle Revolte, die auf die Beschäftigungssituation in der Industrie zurückgeht. Diese anderen Formen des Widerstands scheinen nicht in Tarifverhandlungen zur Sprache zu kommen oder kanalisiert zu werden und bleiben auf individuelle Aktionen im engeren Arbeitsplatzbereich begrenzt; Auslöser für kollektives Handeln sind sie nicht.

#### *4.5 Die These des Auseinanderbrechens einer sozialen Gruppe*

Das Nebeneinander von drei Hochqualifizierten-Gruppen zeigt eine mehrdeutige Erfahrung des Alltags und der Welten, die verschiedenen Regeln unterliegen. Der traditionelle Status des Hochqualifizierten ist vor allem noch bei den »Individualisierten« und in der geschützten Welt der »Gelassenen« anzutreffen. Aber diese drei Welten beschreiben unterschiedliche soziale Systeme und deren objektive und subjektive Merkmale. Die Angleichung der Arbeitsbedingungen bestimmter Hochqualifizierter an die der Nicht-Führungskräfte zeigt die Schwierigkeiten der Aufrechterhaltung der These, die eine gemeinsame Welt der »cadres« postuliert. Zwar zeigen unsere Interviews die Wichtigkeit des Leistungsträgerstatus in einer individuellen Laufbahn. Dieser bleibt ein wichtiges Element einer Karriere. Aber jenseits dieses Schnittpunkts haben wir nicht viele Strukturelemente gefunden, die von Hochqualifizierten der Kategorie der Solidarität zugeschrieben wird. Was sind also die neuen Kategorien, mit denen diese Angestellten beschrieben werden müssen? Wir haben die meisten Elemente bereits vorgestellt, aber manche Fragen bleiben. Haben die realen Welten etwas mit der Unternehmenszugehörigkeit zu tun? In früheren Arbei-

62 Ebd.

ten haben wir die Existenz eines sozialen Systems in Verbindung mit der Firma und der Arbeit von Hochqualifizierten herausgestellt. Die vorgestellte neuere systematische Herangehensweise ergänzt diese Ergebnisse in mehreren Punkten, etwa in Bezug auf die Geschichte von Betrieben, in denen Konflikte und Momente des Verstehens die Individuen über eine lange Zeit hinweg geprägt haben. Ein anderer Punkt betrifft die lokale Kultur, die ein gemeinsames Leben in einem bestimmten Raum prägt. Die Ergebnisse unserer Analyse machen deutlich, dass die aus der Korrespondenzanalyse gewonnenen herausragenden Variablen eine bedeutsame Rolle spielen (Abbildung 1). Die Besonderheiten des Betriebs scheinen aber als erklärender Faktor nicht mehr ausreichend. Eine Neuordnung sollte eher die Betriebskultur in einen sektoralen Ansatz integrieren, der zwischen lokalen Behörden, einem privaten Technologie-Sektor und einem tertiären Sektor unterscheidet. Aus einer solchen Perspektive wäre die sektorale Wirkung ein Faktor, der das Auseinanderbrechen der Welt der Hochqualifizierten zum Teil erklären kann. Allerdings kann ein sektoraler Effekt nicht für die Pluralität von Welten innerhalb ein und derselben Firma verantwortlich sein. Schließlich könnte man noch fragen, ob die quantitativen und qualitativen Differenzierungen der drei Welten nicht bloß eine neue soziale Schichtung der Gruppen von Hochqualifizierten sind: Bilden diese drei Gruppen nicht nur einen oberen, einen mittleren und einen unteren Teil des Managements ab? Unabhängig von der Frage der proportionalen Verteilung dieser Gruppen können wir diese vereinfachte Sicht jedoch korrigieren. Unter den »Individualisierten« sind sicherlich Ingenieure und technische Führungskräfte, aber auch untere Kategorien von Angestellten. Die »Widerstandsgruppe« besteht zwar aus Angestellten, die sich der Masse annähern, aber auch aus solchen, die Personalführungsaufgaben haben. Die »Gelassenen« pflegen zwar Diskurse, die denen des Topmanagements ähneln, aber sie sehen sich einer Kultur der Tarifverhandlungen und den geltenden Normen verpflichtet. Ihre wesentlich niedrigeren Einkommen im Vergleich zur Privatindustrie lässt sie kaum in der Kategorie des Topmanagements rangieren. Jede Gruppe bringt hier Elemente der Ambivalenz ihrer Platzierung auf der sozialen Leiter mit. Wir glauben, dass diese Typen von Hochqualifizierten in verschiedenen Welten, horizontal nebeneinander und auch im gleichen Unternehmen leben.

Zu klären bliebe, inwiefern das »Auseinanderbrechen« der sozialen Kategorie eine Unterscheidung von Vorher (Kohärenz) und Nachher (Differenzierung) unterstellt. Handelt es sich hier um ein Verbllassen der Fiktion, welche ausschließlich die französische Debatte betrifft, oder doch um eine Tendenz von Auflösungerscheinungen, die auch auf andere Länder zutreffen könnte?

Zukünftige Forschungen könnten dies präzisieren und auch die Analyse der drei Welten durch eine systematische Integration in die Diskursanalyse von objektiven Variablen verfeinern. Hier wäre die Angabe der genauen Position der Führungskräfte im beruflichen und gesellschaftlichen Raum sowie deren Eigenschaften (Alter, Geschlecht, Bildung, Art der Tätigkeit, Karriere) für einen methodischen Vergleich geeignet.

## 5. Fazit

Mit diesem Beitrag haben wir drei unterschiedliche Ziele verfolgt. Erstens sollte ein Einblick in die französische Kategorie der Hochqualifizierten (»cadres«) geboten werden. Es handelt sich hierbei um ein nationalspezifisches geschichtliches und soziales Konstrukt, das nicht so einfach länderübergreifende Ansätze erlaubt. Zweitens sollte das Resultat unseres Forschungsprogramms zeigen, welche Möglichkeiten in der Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden enthalten sind. Und drittens geben unsere Ergebnisse einen Einblick in die französischsprachige soziologische Literatur dieses Feldes. Ob ein deutsch-französischer Vergleich in Bezug auf die Situation Hochqualifizierter unter Verwendung deutschsprachiger soziologischer Forschungsarbeiten möglich ist, soll ein Projekt zeigen, dem wir uns in Zukunft widmen möchten.

Fassen wir zum Schluss nochmals unsere Ergebnisse kurz zusammen. Unser idealtypischer Ansatz hat drei Figuren der Hochqualifizierten herauskristallisiert: Der »Gelassene« sieht sein berufliches Leben ohne große Probleme. Der Karriereweg geht nach oben, leitende Positionen in der Organisation werden bewusst angenommen. Weiterbildungsmöglichkeiten werden genutzt, die persönliche Beurteilung durch Vorgesetzte wird als Verhaltensorientierung aufgefasst. Diese Welt wird durch Gesetze oder durch kollektiv ausgehandelte Vorschriften stabilisiert. Der Verweis auf den Dienst an der Öffentlichkeit, aber auch die Beschäftigungsgarantie lassen die Lohnunterschiede zur Privatwirtschaft vergessen. Diese Figur des Hochqualifizierten betont seine Autonomie und seine Sorge um das Allgemeinwohl, welche die Grundlage seiner Überzeugungen ist.

In der zweiten Gruppe finden sich die »individualisierten« Hochqualifizierten, wie sie bestehenden Stereotypen und Vorurteilen entsprechen. Dieser Hochqualifizierte ist ein Selfmademan. Er hält sich für seinen Erfolg selbst verantwortlich und für den Architekten seiner Laufbahn. Es zählt seine Arbeitsstunden nicht, kommt in den frühen Morgenstunden an und kehrt erst spät am Abend nach Hause zurück. Er zieht die Arbeit der Familie vor, verteidigt sein Unternehmen und seine Produkte. Der Kampf bestimmt sein Arbeitsleben sowohl außerhalb als auch innerhalb seines Unternehmens. Seine Welt ist durch die technische Komplexität der Produkte gekennzeichnet, für die er der Experte ist. Diese Hochqualifizierten haben alles, um glücklich zu sein, auch wenn ihnen die Arbeit nur wenig Zeit für ihr Privatleben lässt. Darüber hinaus muss dieser Angestellte Bedrohungen seiner Arbeitsplatzsicherheit und seiner beruflichen Laufbahn befürchten.

Der dritte Fall beschreibt den Widerstand gegen die Welt der traditionellen Hochqualifizierten. Die Arbeitszeit wird hier – wie die der Nicht-Führungskräfte – strikt nach den geltenden Normen gemessen. Unbezahlte Mehrarbeit wird verweigert oder kritisert. Diese strenge Regelung der Arbeitszeit wird von einer erheblichen Arbeitsbelastung begleitet. Zeitfristen werden immer schwieriger einhaltbar. Manifestationen von Stress und die Erfahrungen in der Personalführung zeigen, dass der Widerstand auf einer negativen Sicht der Arbeit beruht. Diese negative Haltung zu den Arbeitsbedingungen und Inhalten wird durch eine positive Sicht auf die Mitarbeiter und die Existenz von horizontalen Beziehungen kompensiert. Die Bedeutung

der Familie kompensiert hier den Verlust der Formen der anderen gesellschaftlichen Integration.

Die Figuren der Hochqualifizierten zeigen koexistierende Welten, auch innerhalb der einzelnen Unternehmen. Diese Welten bilden je eigene soziale Systeme mit eigenen Werten. Die Welten unterscheiden sich grundlegend in den untersuchten Bereichen: in den Arbeitszeitregimes, den Regeln der Aufteilung zwischen Privatleben und Berufsleben, den Positionen der Individuen und dem Stellenwert von Kooperation und Solidarität.

## Literatur

- Amossé, Thomas; Delteil, Violaine 2004. »L'identité professionnelle des cadres en question«, in *Travail et emploi* 99, S. 63-79.
- Barnard, Chester Irving 1982. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baudelot, Christian; Gollac, Michel 2003. *Travailler pour être heureux: le bonheur et le travail en France*. Paris: Fayard.
- Bauman, Zygmunt 2001. *The individualized society*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Beck, Ulrich 1986. *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Blomert, Reinhard 2010. »Die neue soziale Welt der Angestellten«, in *Die Angestellten und die Klassengesellschaft*, hrsg. v. Mesch, Michael et al., S. 69-102. Graz: Leykam.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin 2006. »Theoretisch bin ich frei«: *Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Berlin: edition sigma.
- Boltanski, Luc 1982. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Paris: Éditions de Minuit.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Éve 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bouffartigue, Paul 2001. *Les cadres: fin d'une figure sociale*. Paris: La Dispute.
- Bouffartigue, Paul; Gadéa, Charles; Pochic, Sophie. Hrsg. 2011. *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?* Paris: Armand Colin.
- Buscatto, Marie; Marry, Catherine 2009. »Le plafond de verre dans tous ses éclats«. La féminisation des professions supérieures au xxe siècle«, in *Sociologie du Travail* 51, S. 170-182.
- Courpasson, David; Thoenig, Jean-Claude 2008. *Quand les cadres se rebellent*. Paris: Vuibert.
- Cousin, Olivier 2004. *Les cadres: grandeur et incertitude*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Demazière, Didier; Dubar, Claude 1997. *Analyser les entretiens biographiques: l'exemple des recits d'insertion*. Paris: Nathan.
- Dubar, Claude 2000. *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.
- Gadéa, Charles 2003. *Les cadres en France: une énigme sociologique*. Paris: Belin.
- Goldthorpe, John H. 1968. *The affluent worker: political attitudes and behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Groux, Guy 1983. *Les cadres*. Paris: Maspero.
- Kotthoff, Hermann; Wagner, Alexandra 2008. *Die Leistungsträger: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: edition sigma.
- Lallement, Michel 2003. *Temps, travail et modes de vie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lallement, Michel 2007. *Le travail: une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Le Feuvre, Nicky; Lapeyre, Nathalie 2011. »Féminisation et aspiration à une meilleure «qualité de vie»: dynamique majeure des classes moyennes supérieures«, in *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?*, hrsg. v. Bouffartigue, Paul; Gadéa, Charles; Pochic, Sophie, S. 224-233. Paris: Armand Colin.
- Loriol, Marc 2006. »Ennui, stress et souffrance au travail«, in *Sociologie du monde du travail*, hrsg. v. Alter, Norbert, S. 227-244. Paris: Presses Universitaires de France.
- Martuccelli, Danilo 2005. *Les trois voies de l'individu sociologique*. EspacesTemps.net. [www.espacestemps.net/document1414.html](http://www.espacestemps.net/document1414.html) (Zugriff vom 13.05.2012).

- Mills, Charles Wright 1966. *Les cols blancs: essai sur les classes moyennes américaines*. Paris: Seuil.
- Mispelblom Beyer, Frederik 2010. *Encadrer, un métier impossible?* Paris: Armand Colin.
- Pichon, Alain 2008. *Les cadres à l'épreuve: confiance, méfiance, défiance*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pochic, Sophie 2001. »Chômage des cadres: quelles déstabilisations?«, in *Cadres. La grande rupture*, hrsg. v. Bouffartigue, Paul, S. 189-206. Paris: La Découverte.
- Pross, Helge; Boetticher, Karl W. 1971. *Manager des Kapitalismus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Reynaud, Jean-Daniel 1979. »Conflit et régulation sociale: esquisse d'une théorie de la régulation conjointe«, in *Revue Française de Sociologie* 20, S. 367-376.
- Reynaud, Jean-Daniel 1997. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Reynaud, Jean-Daniel 1999. *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octares éd.
- Salais, Robert; Storper, Michael 1993. *Les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France*. Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Salengro, Bernard 2005. *Le stress des cadres*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Terssac, Gilbert De 2003 a. »La théorie de la régulation sociale: repères pour un débat«, in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, hrsg. v. Terssac, Gilbert De, S. 11-33. Paris: La Découverte.
- Terssac, Gilbert De. Hrsg. 2003 b. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: La Découverte.
- Thoemmes, Jens 2011. »La négociation du temps de travail«, in *Interpréter l'agir: un défi théorique*, hrsg. v. Maggi, Bruno, S. 259-278. Paris: Presses Universitaires de France.
- Thoemmes, Jens 2010. *La négociation du temps de travail: une comparaison France-Allemagne*. Paris: LGDJ-Lextenso.
- Thoemmes, Jens; Kanzari, Ryad; Escarbouzel, Michel 2011. *Temporalités des cadres et malaise au travail. Revue interventions économiques/Papers in political economy*. <http://interventions-economiques.revues.org/1401> (Zugriff vom 26.06.2011).
- Thoemmes, Jens; Kanzari, Ryad; Escarbouzel, Michel 2013. »De la sérénité à la résistance: trois mondes de cadres«, in *Economie et Société* (série socio-économie du travail) (im Erscheinen).
- Touraine, Alain 1966. *La conscience ouvrière*. Paris: Éditions du Seuil.
- Weill, Gérard 1959. »Le rôle des facteurs structurels dans l'évolution des rémunérations salariales au XIXe siècle«, in *Revue Économique* 10, S. 237-267.

**Zusammenfassung:** Die Veränderungen der Arbeit von hochqualifizierten Angestellten (*cadres*) in Frankreich wurden in einem Forschungsprojekt untersucht. Hierfür wurden Hochqualifizierte in sieben privaten und öffentlichen Unternehmen befragt und die transkribierten Interviews einer Diskurs- und Korrespondenzanalyse unterzogen. Es zeigt sich, dass der französische Begriff »cadre« keine Einheit darstellt, sondern drei Gruppen umfasst, die einer horizontalen Teilung der Welt der Hochqualifizierten entspricht. In der Krise erweisen sich die horizontalen Grenzlinien dieser Gruppen als Bruchlinien für den Gruppenzusammenhang.

**Stichworte:** hochqualifizierte Angestellte, Arbeit, Regeln, soziale Regulierung, Arbeitszeit, Frankreich, soziale Zeiten

### High skilled employees in France: serenity and resistance

**Summary:** Changes in the work of high-skilled employees (»cadres«) in France were examined in a research project utilizing discourse and correspondence analysis based on interviews conducted in seven private and public companies. It turns out that the French term »cadre« is not an entity, but comprises three groups which reflect a horizontal division in the world of high-skilled employees. During a crisis, the horizontal borderlines of these groups are fault lines for group cohesion.

**Keywords:** highly qualified staff, work, rules, social regulation, working time, France, social times

### Les cadres en France: de la sérénité à la résistance

**Résumé:** Les changements dans le travail des cadres en France ont été étudiés dans un projet de recherche basé sur des entretiens menés dans sept entreprises privées et publiques, en utilisant une analyse du discours et une AFC. Il s'avère que le terme français de »cadre« ne représente pas une entité, mais comprend trois différents groupes, correspondant à une division horizontale du monde des employés hautement qualifiés. Pendant la crise, ces lignes de démarcation horizontale s'avèrent d'être des lignes de faille pour la cohésion du groupe.

**Mots-clés:** cadres, travail, règles, régulation sociale, temps de travail, France, temps sociaux

### Autor

Jens Thoemmes  
 Forschungsdirektor DR, CNRS  
 CERTOP, Maison de la Recherche  
 Université de Toulouse le Mirail  
 5, allées Antonio Machado  
 31058 Toulouse Cedex 9  
 France  
 thoemmes@univ-tlse2.fr.