

Thesen zur Disputation

von Andreas Heimlich

Thema der Dissertation:
Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger
Berufliche Adaptabilität und Karrierestrategien von
IT-Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter

14. Februar 2008

Vorbemerkung

Die zentrale Fragestellung der Dissertation richtet sich auf die individuellen Verhaltensweisen und -strategien im Umgang mit den beruflichen Anforderungen und Problemen des mittleren Erwachsenenalters, die am Beispiel der älteren IT-Berufstätigen untersucht werden. Den Ausgangspunkt bildet dabei die besondere berufliche Situation dieser Beschäftigten, die angesichts der im IT-Bereich verbreiteten Jugendzentrierung bereits ab einem Alter von ca. 40 Jahren damit rechnen müssen, von arbeitsinhaltlich attraktiven und gut bezahlten Stellen verdrängt zu werden und insbesondere bei erzwungenen Wechseln außerhalb des angestammten Unternehmens Schwierigkeiten haben, erneut adäquate Positionen zu erreichen. Insbesondere ältere IT-Fachkräfte erscheinen dabei in besonders charakteristischer Weise von den Auswirkungen des gesellschaftlich bedingten Wandels der Berufsarbeit betroffen zu sein.

Der thematische Rahmen der Dissertation erstreckt sich daher – über diese spezielle Berufsgruppe hinaus – auch auf die berufliche (Laufbahn-) Entwicklung im Erwachsenenalter im allgemeinen und dabei insbesondere auf die theoretische Beschreibung unterschiedlicher Formen der beruflichen Adaptation bzw. Adaptabilität, die in der Arbeit unter einer explizit *berufpsychologischen Perspektive* diskutiert werden. Die Ziele der Arbeit liegen somit zum einen auf der theoretischen Ebene, auf der ein Beitrag zur Theoriebildung über die berufliche Entwicklung im Erwachsenenalter geleistet werden soll sowie zum anderen auf einer problembezogenen Ebene, indem ein Einblick in die subjektiven Sichtweisen gegeben werden soll, die ältere IT-Berufstätige auf ihre aktuelle berufliche Situation und ihre weitere Laufbahn haben sowie in die Verhaltensstrategien, mit denen sie versuchen, die an sie gerichteten Anforderungen zu erfüllen und ihre Laufbahn in Richtung ihrer persönlichen Präferenzen und Zielvorstellungen weiterzuentwickeln. Darüber hinaus soll das im Theorieteil erarbeitete ressourcenorientierte Modell der beruflichen Adaptabilität anhand unterschiedlicher Fallbeispiele empirisch überprüft und exemplarisch belegt werden.

Entsprechend dieser Vorgehensweise liegen die Hauptergebnisse der Arbeit sowohl auf der berufspsychologisch-theoretischen Ebene als auch auf der praktischen Problemebene. Darüber hinaus ergeben sich aus ihnen jedoch auch einige theoretische Implikationen für die übergeordnete interdisziplinäre Debatte um den Wandel der Arbeitswelt und die Entstehung neuer Formen von Arbeit und Beruf. In den nachfolgend wiedergegebenen Thesen werden diese Ergebnisse nun in verdichteter und zugespitzter Form vorgestellt und erörtert. Dabei wird keine vollständige Zusammenfassung der in der Dissertation verfolgten, differenzierteren Argumentation angestrebt, vielmehr soll jeweils die *spezifische Position* herausgearbeitet werden, die in der Arbeit im Kontext der wissenschaftlichen Fachdiskussion vertreten wird.

1. In den *Big Four* der berufspsychologischen Laufbahnthorien wird die berufliche Entwicklung im Erwachsenenalter nur auf rudimentäre Weise behandelt; zudem erscheinen die bestehenden, weitgehend statischen Modellvorstellungen unter den Bedingungen des gesellschaftlichen Wandels von Arbeit, Beruf und Laufbahn nicht mehr zeitgemäß.
2. Die Laufbahnentwicklungstheorie von Super bildet jedoch einen geeigneten Rahmen für die Formulierung eines ergänzenden Theoriesegments der beruflichen *Adaptation*, mit dem die berufliche Entwicklung Erwachsener präziser beschrieben werden kann.

In keiner der gegenwärtig dominierenden psychologischen Laufbahnthorien wird die spezifische Thematik der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter umfassend behandelt. Der Gegenstandsbereich der Berufstypen-Theorie von Holland endet im wesentlichen mit dem Berufseintritt. Die Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung (TWA) und die sozial-kognitive Laufbahnthorie (SCCT) beschränken sich demgegenüber jeweils auf spezifische Teilaspekte der Person-Umwelt-Interaktion und können daher nicht als generelle Theorien der Laufbahnentwicklung bezeichnet werden. Das umfangreiche Theoriwerk von Super schließlich ist durch seinen offenen und bausteinartigen Aufbau zwar grundsätzlich in der Lage, eine Vielzahl laufbahnrelevanter Themen zu integrieren, stellt jedoch kein in sich geschlossenes theoretisches Gebäude dar und bedarf in seinen einzelnen Teilbereichen jeweils der Vertiefung durch ergänzende Konzepte.

So wird die Thematik der beruflichen Entwicklung des Erwachsenenalters im ursprünglichen Stadienmodell von Super im wesentlichen unter die beiden Stadien der Etablierung und der Erhaltung gefasst, die zusammengenommen einen Altersbereich von etwa 25 bis 65 Jahren abdecken. Dabei wird der überwiegende Teil der Berufstätigkeit als Erwachsener – beginnend mit dem Eintritt in einen geeigneten Beruf bis hin zum Vorruhestand – auf wenig strukturierte Weise beschrieben, die kaum über die statische Passungskonzeption der Trait-and-Factor-Ansätze hinausreicht. Die Vorstellung eines einmaligen „Sich-Einrichtens“ in einem passenden Beruf und der anschließenden Bewahrung des Erreichten durch das kontinuierliche Verfolgen bewährter Wege erscheint angesichts der gewandelten Rahmenbedingungen von Arbeit und Beruf jedoch nicht mehr zeitgemäß. Diese grundsätzliche Schwäche der Theorie lässt sich durch mögliche statische Erweiterungen – etwa durch Einführung eines zusätzlichen Erneuerungs-Stadiums der Laufbahnmitte – nicht grundsätzlich beheben. Durch die Einführung des ergänzenden Konzepts des *Minizyklus* der beruflichen Entwicklung wurde die Laufbahnentwicklungstheorie jedoch bereits um ein dynamischeres Element ergänzt, mit dem sich auch berufliche Krisen und nicht-konventionelle Laufbahnmuster widerspruchsfrei in das Stadienmodell des Maxizyklus der beruflichen Entwicklung einordnen lassen.

Neuere empirische Ergebnisse weisen allerdings darauf hin, dass die berufliche Entwicklung zumindest während des Erhaltungsstadiums *nicht* durch altersspezifische Reifungsvorgänge – im Sinne der Absolvierung konsekutiver Entwicklungsaufgaben – bestimmt wird, sondern im Kern durch die Adaptation an veränderte Bedingungen der beruflichen Umwelt vorangetrieben wird. Die von Super zunächst als Substadien konzipierten Verhaltensweisen des Festhaltens, des Auf-dem-laufenden-Bleiben und der Innovation erscheinen somit als unterschiedliche *Adaptationsstrategien*, deren gemeinsames Ziel in der Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung eines Gleichgewichtszustandes mit der Umwelt liegt. Die etablierten Laufbahnthorien behandeln die Thematik der beruflichen Adaptation und Adaptabilität jedoch nur am Rande; insbesondere fehlt bisher eine explizit berufspsychologische Adaptationstheorie, die als Ergänzung der Rahmentheorie von Super geeignet wäre.

3. In der gegenwärtigen interdisziplinären Fachdiskussion wird berufliche Adaptabilität überwiegend aus einer leistungs- und arbeitsmarktbezogenen Außenperspektive heraus betrachtet und begrifflich auf die Fähigkeit der Person zur flexiblen Anpassung an die wechselnden Anforderungen der beruflichen Umwelt reduziert.
4. Für eine berufspsychologische Theorie der Adaptabilität erscheint aber ein subjektbezogener Ansatz erforderlich, der von einer *gegenseitigen* Person-Umwelt-Passung ausgeht, der Person eine autonome Wahl zwischen aktiven und reaktiven adaptiven Verhaltensalternativen zugesteht und dabei die Gesamtheit aller inneren und äußeren psychologischen *Ressourcen* in die Betrachtung einbezieht.

Die Thematik der beruflichen Adaptabilität ist seit einigen Jahren verstärkt zum Gegenstand von Zeitschriftenbeiträgen – z.B. im *Journal of Vocational Behavior* – geworden. An der gegenwärtigen Fachdiskussion sind unterschiedliche psychologische und sozialwissenschaftliche Teildisziplinen beteiligt; allerdings wird der Diskurs derzeit von Autoren der verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre geprägt, die in ihren Beiträgen eine überwiegend betriebs- bzw. *personalwirtschaftliche* – und dabei ausgeprägt normative – Perspektive verfolgen. Aber auch in den thematisch angrenzenden Diskussionen innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie – z.B. zu Konzepten wie (*adaptive*) *Performance*, *Proaktivität* oder *Eigeninitiative* – liegt der Fokus in der Regel auf dem Blickwinkel der beschäftigenden Organisation, während die berufliche Entwicklung der Beschäftigten allenfalls indirekt in die Betrachtung einbezogen wird.

Die aktuellen Konzepte – in der Dissertation wurden neben den neueren berufspsychologischen Ansätzen u.a. auch der *Performance*-Ansatz und die Konzepte der *proteischen Karriere*, der *Beschäftigungsfähigkeit* (*employability*), des *Humankapitals* und des *sozialen Kapitals* vorgestellt – behandeln jeweils nur Teilaspekte des adaptiven Verhaltens und beschränken sich bei deren Betrachtung zudem überwiegend einseitig auf die Anforderungen der beruflichen Umwelt bzw. die (reaktiven) Anpassungsleistungen der Person. Auch wenn aus diesen Gründen keiner der genannten Ansätze als *alleinige* Grundlage für eine umfassende Theoriebildung über den Gegenstand der beruflichen Adaptabilität geeignet erscheint, so weisen sie dennoch zusammengenommen auf den Facettenreichtum des komplexen Konstrukts der Adaptabilität hin, für das bislang weder eine präzise und eindeutige Definition noch geeignete Messverfahren existieren.

Als Beitrag zur Diskussion wird daher ein integratives Rahmenmodell vorgeschlagen, in dem die berufliche Adaptabilität – verstanden als das Bereitsein für bzw. das Vorbereitetsein auf die Bewältigung der vorhersehbaren und unvorhersehbaren beruflichen Anforderungen – als Funktion der Gesamtheit der persönlichen, sozialen, organisationalen, materiellen und gesellschaftlichen *Ressourcen* einer Person eingeordnet wird. Die jeweils verfügbaren Ressourcen bestimmen dabei den Verhaltensspielraum, der einer Person in einer bestimmten adaptiven Anforderungssituation zur Verfügung steht. In Bezug auf die *Richtung* des adaptiven Verhaltens wird dabei – im Unterschied zu den zuvor diskutierten Ansätzen – von einer Gleichrangigkeit der – beruflichen wie außerberuflichen – *persönlichen* Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben im Vergleich zu den Leistungsanforderungen der beruflichen Umwelt und der Zielvorstellung einer zweiseitigen Person-Umwelt-Passung ausgegangen. Außerdem wird der Person eine Autonomie hinsichtlich der Auswahl und Bewertung ihres adaptiven Verhaltens zugesprochen, insbesondere was die Wahl zwischen *aktiven* („etwas-anpassenden“) und/oder *reaktiven* („sich-anpassenden“) Verhaltensweisen betrifft.

5. Die von älteren IT-Berufstätigen verfolgten Karrierestrategien stehen jeweils in engem Zusammenhang mit der individuellen psychologischen Ressourcenlage. Quereinsteiger verfügen dabei im Vergleich zu Informatikern grundsätzlich über einen *geringeren adaptiven Verhaltensspielraum*; soweit es ihnen gelingt, fehlende Fachkompetenzen durch geeignete andere Ressourcen auszugleichen, können sie jedoch eine ähnlich stabile berufliche Situation erreichen wie die Informatiker.
6. Beschäftigte, die weder über eine ausreichende fachliche Spezialisierung verfügen noch in verlässliche soziale Netze und Beziehungen eingebettet sind, laufen dagegen Gefahr, in ihren Positionen leicht austauschbar zu werden.
7. Die betrieblichen Laufbahnkonzepte erscheinen daher ergänzungsbedürftig um Maßnahmen, die sich als *Empowerment* auf die Erschließung psychologischer Ressourcen richten und diesen Beschäftigten ein größeres Spektrum adaptiver Strategien eröffnen.

Untersucht wurden neun Einzelfälle älterer IT-Berufstätiger zwischen 41 bis 56 Jahren, mit denen eine für die qualitative Auswertung ausreichende Variabilität unterschiedlicher Qualifikationen (Diplom-Informatiker bzw. IT-Quereinsteiger), Unternehmensgrößen, Beschäftigungsformen und Tätigkeitsinhalten abgedeckt werden konnte. Dabei wurde eine Reihe unterschiedlicher Verhaltensmuster erkennbar, die für jeweils spezifische Formen der individuellen Laufbahngestaltung stehen und als *Karrierestrategien* bezeichnet werden können. Die Orientierung hin zu bestimmten Strategien – wie z.B. den in der Untersuchung vorgefundenen *Profi-, Nischen- oder Spezialistenkarrieren* – ist dabei in einem engem Zusammenhang mit den persönlichen beruflichen Präferenzen und den Gegebenheiten der beruflichen Umwelt sowie mit der jeweils bestehenden individuellen Ressourcenlage zu betrachten.

Insbesondere zeigte sich, dass die im Vergleich zu den Informatikern in formaler und fachlich-inhaltlicher Hinsicht geringere Qualifikation der Quereinsteiger einen kleineren adaptiven Verhaltensspielraum dieser Teilstichprobe zur Folge hatte, der das Spektrum potentieller Karrierestrategien einschränkte. In den Positionen, die sie z.B. mit einer Spezialistenkarriere erreichen konnten, sind sie zudem stärker als die – in dieser Hinsicht besser „aufgestellten“ – Informatiker dem freien Arbeitsmarkt und den damit verbundenen Gefahren für den Erhalt ihrer beruflichen Stabilität ausgesetzt. Soweit die Quereinsteiger ihre fehlenden fachlichen Kompetenzen jedoch durch andere geeignete Ressourcen, wie z.B. akademische Qualifikationen außerhalb der Informatik, ausgleichen können, stehen ihnen jedoch ähnlich erfolgversprechende Karrierestrategien offen wie den Informatikern – insbesondere auch Führungskarrieren. Für die Teilgruppe der geringer qualifizierten Quereinsteiger ergibt sich daher die Notwendigkeit, ihre insgesamt ungünstige Ressourcenlage zu verbessern, um zusätzliche adaptive Verhaltensoptionen hinzuzugewinnen. Dabei kann allerdings keine Interessenidentität mit der beschäftigenden Organisation vorausgesetzt werden, zumal bestimmte – individuell besonders erfolgversprechende – Karrierestrategien, die z.B. auf „Unersetzbarkeit“ in einer fachlichen Nischenposition abzielen oder die Option zum einen Wechsel in ein konkurrierendes Unternehmen beinhalten, betrieblichen Interessen diametral entgegenstehen können. Aus der Perspektive des Subjekts betrachtet erscheinen die wenigen vorhandenen Formen der betrieblichen Personalentwicklung und Laufbahnplanung – die primär von der Interessenlage der Organisation geprägt sind und zudem häufig nicht den Arbeitsmotivationen der Beschäftigten entsprechen – daher als unzureichend bzw. zumindest ergänzungsbedürftig um *organisationsunabhängige* Maßnahmen der Laufbahnberatung, die sich auf den Aufbau, die Erhaltung und den bewussten Gebrauch individueller psychologischer Ressourcen richten.

8. Bei der Analyse des adaptiven beruflichen Verhalten erscheint eine Unterscheidung angebracht zwischen den *arbeitsinhaltlichen und organisatorischen* Aspekten der (Wissens-) Arbeit einerseits und den längerfristigeren, *laufbahnbezogenen* Aspekten andererseits.

Der Umgang mit den häufigen Veränderungen von Technologie und Methoden, die in den IT-Tätigkeiten zum Arbeitsalltag gehören, wird von den befragten Fachkräften offensichtlich als erwünschter *Bestandteil* ihrer Tätigkeit und nicht als laufbahnrelevante Herausforderung begriffen. Dieser Befund kann zum einen als Ausdruck einer insgesamt guten Ressourcenlage der meisten Befragten – vor allem im Bereich der Fachkompetenzen, aber auch hinsichtlich positiver Selbstüberzeugungen und hoher individueller Belastbarkeit – interpretiert werden. Darüber hinaus zeigt sich hier jedoch auch eine stark ausgeprägte Fähigkeit und selbstverständliche Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen, das bei diesen Personen aber offensichtlich einen festen Bestandteil ihres beruflichen Selbstkonzepts bildet. Die Selbstaktualisierung betrifft hier also nicht das berufliche Selbstkonzept bzw. die Ebene der beruflichen Identität selbst, sondern bleibt – im Sinne einer fortlaufenden Weiterqualifizierung – auf den Aspekt des Aufbaus und des Erhalts persönlicher psychologischer Ressourcen beschränkt. In diesem Bedeutungszusammenhang erscheint eine *kurzzyklische* Selbstaktualisierung daher auch aus ressourcentheoretischer Sicht als erfolgsversprechende Adaptationsstrategie.

Das Beispiel der Quereinsteiger zeigt andererseits, dass häufigere Wechsel des *Berufs- oder Tätigkeitsfeldes* nicht als günstig zu betrachten sind, zumal der Erfolg von zeitbedürftigen kompensatorischen Strategien des Ressourcenerwerbs unter diesen Umständen eher zweifelhaft erscheint; auch lassen sich vorhandene berufliche Umweltressourcen – wie z.B. soziale Beziehungen und Netze – nicht beliebig über die Grenzen von Tätigkeiten, Berufen und Organisationen hinweg transportieren. Selbst das einmalige, durch den Wechsel des Berufsfeldes bedingte „Recycling“ könnte zudem bei manchen Befragten zur Entstehung von Unklarheiten im beruflichen Selbstkonzept und einer verminderten beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung beigetragen haben.

Auch bei den persönlichen Präferenzen und Orientierungen zeigt sich ein Gegensatz zwischen den eher unkonventionellen Einstellungen gegenüber der Arbeit und ihren Organisationsformen selbst und den Einstellungen gegenüber Aspekten, die die berufliche Stellung und die Laufbahn betreffen – dort sind die Vorstellungen konventioneller. In Bezug auf die Arbeit ist verbreitet eine hohe Leistungs- und Einsatzbereitschaft vorhanden, die auch die Akzeptanz von Projektarbeit und flexiblen Arbeitszeiten einschließt. Eine Verschränkung von Berufsarbeit und Freizeit- bzw. Hobbytätigkeiten bis hin zu einer „Entgrenzung“ zwischen Privat- und Arbeitssphäre gehört dabei besonders in der Softwareentwicklung zum traditionellen (Selbst-) Bild dieser Berufsgruppe („Garagen-“ bzw. „Pizza-Stereotyp“); wobei diese Vorstellungen allerdings eher auf jüngere Beschäftigte in kleineren Unternehmen zutreffen als auf ältere Beschäftigte in Großunternehmen. Bezüglich der Laufbahn bestehen demgegenüber vorwiegend konventionelle Orientierungen, die inhaltlich im wesentlichen mit den klassischen Stadienmodellen der beruflichen Entwicklung übereinstimmen und sich – bei unterschiedlichen Karrierestrategien – auf die Einnahme und Erhaltung einer stabilen und etablierten beruflichen Position richten. Möglicherweise wirken sich in diesem Zusammenhang übergeordnete Lebensbedürfnisse und generelle Wertvorstellungen – z.B. hinsichtlich Sicherheit oder Seniorität – stärker aus als im beruflichen Alltag.

9. Die mit dem Konstrukt der *Wissensarbeit* verbundene Modellvorstellung vom Subjekt als Steuerungs- und Strukturierungsinstanz erscheint als positiver Gegenentwurf zum Konzept der proteischen Karriere, allerdings sind die daraus theoretisch erwachsenden Chancen auf zusätzliche aktive adaptive Verhaltensweisen bzw. Karrierestrategien an bestimmte personale und organisationale Voraussetzungen gebunden, die nur bei einem Teil der IT-Beschäftigten gegeben sind.
10. Insbesondere dürfte eine Laufbahn als *Wissensunternehmer* nur für wenige IT-Berufstätige geeignet sein.

In der arbeitssoziologischen Debatte um den gesellschaftlichen Wandel der Arbeitswelt ist in den letzten Jahren zunehmend die These einer Transformation der Industrie- zu einer *Wissensgesellschaft* bzw. Wissensökonomie vertreten worden, die mit der Entstehung eines neuen Arbeitstypus der *Wissensarbeit* verbunden ist. Zur Wissensarbeit werden in der Regel auch Tätigkeiten in der Softwareentwicklung gerechnet, die allerdings nur einen Teilbereich der IT-Berufe ausmachen. Das Konstrukt des Wissensarbeiters kann dabei als *Spezialfall innerhalb des übergreifenden Prozesses der Subjektivierung von Arbeit* verstanden werden, der sich insbesondere auf Tätigkeitsbereiche erstreckt, die ein besonders hohes Maß von Fachwissen, Kreativität, Abstraktionsvermögen und assoziativem Denken voraussetzen. Wissensarbeit gilt daher als wenig routinisierbar und darüber hinaus als weitgehend *regulierungsresistent*. Innerhalb von Organisationen genießen Wissensarbeiter demzufolge einen vergleichsweise großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der seinerseits die Voraussetzung für eine – wenigstens partielle – *Selbstorganisation* der Wissensarbeit darstellt, wie sie in einigen High-Tech-Unternehmen anzutreffen ist (vgl. Heisig & Ludwig, 2004). Außerdem wird Wissensarbeitern ein nur geringes *Commitment* zur beschäftigenden Organisation und eine weitgehende Orientierung am überbetrieblichen fachlichen Arbeitsmarkt unterstellt.

Aus dem besonderen Freiraum der Wissensarbeiter und den damit verbundenen Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die individuellen strukturellen Bedingungen der Arbeitstätigkeit ergibt sich zugleich ein theoretischer Anhaltspunkt für die Analyse möglicher spezifischer Formen des *aktiven* adaptiven beruflichen Verhaltens dieser Teilgruppe von Beschäftigten. Dabei kann die Modellvorstellung vom Subjekt als Steuerungs- und Strukturierungsinstanz als positiver Gegenentwurf zu dem in der Managementliteratur diskutierten Konzept der proteischen Karriere aufgefasst werden, die der Person lediglich die Freiheit zur flexiblen *Selbstaktualisierung* zugesteht und Adaptabilität somit im wesentlichen auf die Fähigkeit reduziert, sich entsprechend der aktuellen oder antizipierten Anforderungen der Arbeitsumwelt selbst zu „korrigieren“. In der Praxis der IT-Arbeit scheint eine solche positive Vision jedoch nur für eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten realistisch, die über die dafür erforderlichen personalen und organisationalen Voraussetzungen verfügen.

So setzt Wissensarbeit bereits begrifflich ein sehr hohes Niveau fachlich spezialisierten Wissens und methodischer Kompetenz voraus, das längst nicht allen IT-Berufstätigen zur Verfügung steht. Besonders bei den Quereinsteigern ohne informatikbezogene Erstausbildung – die etwa *zwei Drittel* aller IT-Berufstätigen ausmachen – bestehen oft Defizite sowohl fachlich-methodischer Art als auch hinsichtlich der formalen Qualifikation, die dieser Teilgruppe den Zugang zu stärker selbstbestimmten innerorganisatorischen Arbeitsformen ebenso erschweren wie einen Wechsel über die Unternehmensgrenzen hinweg. Zwar ist die IT-Branche darum bemüht, ein auf europäischer Ebene einheitliches Zertifikatssystem für berufsbegleitend erworbene Qualifizierungen – z.B. als IT-Projektmanager – zu etablieren, die einen Unterneh-

menswechsel erleichtern könnten, jedoch erscheint die Praktikabilität eines solchen Systems alleine wegen der großen Vielzahl unterschiedlich spezialisierter Tätigkeitsprofile innerhalb der IT zumindest fraglich.

Aber auch für die Teilgruppe der hoch qualifizierten IT-Berufstätigen scheint die Vorstellung einer überwiegend vom Subjekt strukturierten Arbeitsumwelt nur eingeschränkt zuzutreffen. Dem durch die Besonderheiten der Wissensarbeit geschaffenen Freiraum stehen insbesondere innerhalb größerer Unternehmen Bestrebungen gegenüber, Arbeitsabläufe – z.B. mit Hilfe von Konzepten des *Wissens- und Qualitätsmanagements* – möglichst stark zu formalisieren und das implizite Wissen, – auf dem die Strukturierungsmacht der Wissensarbeiter letztlich beruht – zu externalisieren und einem professionalisierten Projektmanagement zugänglich zu machen, das vorgegebenen Ablauf- und Vorgehensmodellen folgt. Die „Regulationsresistenz“ von Wissensarbeit im allgemeinen und IT-Arbeit im besonderen führt also offenbar verbreitet nicht zur *Restrukturierung* ineffektiver organisationaler Strukturen, sondern zur *Gegenwehr* der Organisation, die sich hier ihrerseits als resistent erweist. Der Strukturierungsfreiraum der Wissensarbeiter bleibt in diesen Fällen eng begrenzt und beschränkt sich im wesentlichen – wie auch in zwei Fallbeispielen der Untersuchung erkennbar wurde – auf den engeren Bereich der eigenen Tätigkeit, während die Beschäftigten im Verhältnis zu den umgebenden Managementstrukturen auf ausweichende und defensive Verhaltensweisen zurückgreifen und längerfristig eher zu *Exit-Strategien*, d.h. zum Wechsel des Unternehmens tendieren. In den Untersuchungsfällen der in Klein(st)unternehmen Beschäftigten – die ebenfalls zu den Hochqualifizierten zu rechnen sind – ist der von der Wissensarbeit ausgehende Strukturierungsfreiraum dagegen sehr deutlich zu erkennen. Allerdings haben gerade diese Befragten ihren besonders großen adaptiven Verhaltensspielraum zur *Etablierung in einer nahezu unangreifbaren Position* genutzt, indem sie ihre hohen fachlichen Kompetenzen mit einem engen sozialen Beziehungsgeflecht kombiniert haben, mit dessen Hilfe sie das langfristige Verbleiben in ihrer beruflichen Nischensituation absichern können.

Die Karrierestrategie eines *Wissensunternehmers* schließlich, der – gleichsam als privilegierte Erscheinungsform des Arbeitskraftunternehmers und in teilweiser Umkehrung des traditionellen Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit – nach „Kapital zur Realisierung seiner Ideen und Projekte“ sucht (Heisig & Ludwig, 2004, S. 98) dürfte dagegen im IT-Bereich auch zukünftig die Ausnahme bleiben. Zum einen erscheint eine solche Karrierestrategie nur für einen Teil IT-Berufstätigen geeignet, da die für unternehmerisches Handeln im engeren oder weiteren Sinne erforderlichen persönlichen Ressourcen – neben betriebswirtschaftlichen Qualifikationen u.a. auch ein besonders hohes Maß an Belastbarkeit und Toleranz gegenüber Unsicherheit – nicht bei allen Beschäftigten vorausgesetzt werden können. Darüber hinaus entspricht sie aber auch nicht den beruflichen *Präferenzen* der meisten Beschäftigten: In sämtlichen seit Beginn der 1990er Jahre an IT-Berufstätigen und -Studenten durchgeführten Untersuchungen landeten unternehmerische Orientierungen durchgängig weit hinten in der Rangordnung beruflicher Werte und Orientierungen, während die *Arbeitsplatzsicherheit* in den meisten Befragungen auf dem ersten Platz rangierte.

Literatur

Heisig, U. & Ludwig, T. (2004). *Regulierte Selbstorganisation – Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen* (IAW Forschungsbericht 6). Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft. http://www.tu-berlin.de/zek/koop/bag_archiv/06_034.pdf (26.1.2008).